



CO-CRÉATION
BY OLAF BREUNING

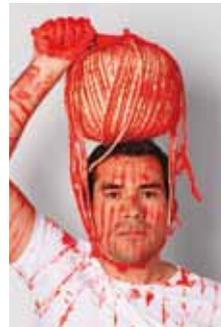
2012 / 2013

RAPPORT ANNUEL



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

CO BY OLAF BREUNING CRÉA TION



18 COLLABORATEURS
RÉALISENT UNE FRESQUE
AU CENTRE POMPIDOU
SOUS LA DIRECTION
DU PHOTOGRAPHE OLAF BREUNING



L'engagement de Pernod Ricard pour l'art contemporain, hérité de Paul Ricard, fait partie intégrante de la stratégie de mécénat de l'entreprise. Le Groupe s'attache à partager et promouvoir la création sous toutes ses formes. Depuis 35 ans, Pernod Ricard commande ainsi une œuvre à un artiste contemporain reconnu pour illustrer la couverture de son Rapport Annuel. La démarche est désormais centrée sur la photographie contemporaine, par une « carte blanche » donnée à un photographe de renom pour réaliser des portraits de collaborateurs, premiers ambassadeurs des valeurs de l'entreprise. L'argentin Marcos Lopez a initié ce tournant en 2010, suivi par le français Denis Rouvre et l'espagnol Eugenio Recuenco.



Cette année, c'est l'artiste plasticien et photographe suisse Olaf Breuning qui a été retenu pour la nouvelle campagne photo du Rapport Annuel. Pernod Ricard l'a convié dans un espace privé du Centre Pompidou ainsi que 18 collaborateurs du Groupe pour réaliser une série artistique collective. Inspiré par le thème du Rapport Annuel 2012/2013 de la « co-création », il a invité ses modèles à peindre sur une gigantesque toile de plusieurs mètres. À chaque personne, il a attribué un outil de peinture détonnant et une couleur associée.

Sous sa direction artistique, les modèles sont devenus eux-mêmes les artistes pour cette performance inédite. Joie, plaisir, concentration, introspection... Chacun d'entre eux a vécu la palette des émotions qui accompagnent la création. Durant trois jours de « convivialité créative », la fresque a pris forme

et fait émerger une œuvre collective présentée sur la couverture de ce document.

Inspiré par l'observation des artistes d'un jour, Olaf Breuning a immortalisé les modèles en portraits à l'issue de cette séance de création hors norme :

« La création artistique est bien souvent le résultat d'une confrontation, d'un échange... C'est ce cheminement créatif que j'ai voulu retracer dans un Groupe qui fait du partage et de la convivialité sa signature.

Tout l'enjeu consistait à rapprocher ces individus que je rencontrais pour la première fois, les uns avec les autres, puis de les confronter à mon univers.

Ils n'avaient aucune idée de l'œuvre finale : comme un cadavre exquis artistique, ils apportaient leur contribution personnelle mais j'étais le seul à savoir où nous allions ensemble. »

Olaf Breuning a su transmettre dans son art, l'ADN de Pernod Ricard « Créateurs de convivialité ».





PA NORA MA



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Né en 1975 du rapprochement des sociétés françaises Ricard et Pernod, Pernod Ricard est aujourd'hui le co-leader mondial des Vins & Spiritueux. Depuis sa création, il s'est développé tant par croissance interne que par acquisitions successives. Au cours des douze dernières années, le Groupe a réalisé trois acquisitions transformatives (Seagram, Allied Domecq et Vin&Sprit) pour un montant global de près de 20 milliards d'euros, permettant de générer environ 18 milliards d'euros de création de valeur pour ses actionnaires. Aujourd'hui, le Groupe affiche clairement son ambition : devenir le numéro 1 du secteur. Déjà leader du segment Premium, le plus dynamique, Pernod Ricard a fait le choix d'un modèle de croissance durable qui repose à la fois sur une stratégie de montée en gamme, la Premiumisation, et sur l'Innovation, comprise comme un accélérateur de valeur.



LES 5 LEVIERS

PERNOD RICARD

Le modèle de développement du Groupe s'appuie sur cinq leviers.

1

UN PORTEFEUILLE COMPLET DE MARQUES INTERNATIONALES PREMIUM, MOTEUR DE LA CROISSANCE DU GROUPE

Depuis sa création et notamment au cours de la dernière décennie, Pernod Ricard s'est constitué un portefeuille unique de marques Premium de dimension internationale, l'un des plus complets de l'industrie. Couvrant l'ensemble des catégories de spiritueux, ce portefeuille est porté par le concept de «Maison des Marques», qui classe les marques prioritaires du Groupe en trois pôles :

- ◆ le «Top 14» qui comprend les 14 marques stratégiques de spiritueux et de champagnes. Il s'articule autour de :
 - 2 icônes mondiales,
 - 7 marques stratégiques de spiritueux Premium,
 - 5 marques de spiritueux et de champagnes de Prestige ;
- ◆ les 4 marques prioritaires de vins Premium ;
- ◆ les 18 marques clés locales de spiritueux.

2

PREMIUMISER ET INNOVER : DEUX AXES POUR ACCÉLÉRER LA CRÉATION DE VALEUR

La stratégie de Pernod Ricard est fondée sur la création de valeur à travers une politique systématique de montée en gamme. C'est la Premiumisation. Cette «stratégie valeur» s'inscrit dans une vision de long terme reposant sur un investissement fort et continu sur les marques stratégiques du Groupe. Pernod Ricard est l'un des plus importants investisseurs du secteur en dépenses marketing, lesquelles représentent plus de 19% de son chiffre d'affaires.

Le Groupe investit aussi fortement et de manière constante pour favoriser l'innovation, comprise comme un accélérateur de croissance. L'innovation n'est pas uniquement marketing, elle concerne tous les domaines de l'entreprise : commercial, ressources humaines, production, juridique, finance et communication. Créant les conditions d'une croissance rentable et durable, le Groupe entend ainsi conforter sa position de leader du segment Premium.

3

LA DÉCENTRALISATION : UNE ORGANISATION UNIQUE POUR CAPTER TOUS LES RELAIS DE CROISSANCE

L'organisation de Pernod Ricard est unique dans son secteur d'activité. Le Groupe a fait le choix de la décentralisation : les Sociétés de Marché, au nombre de 80, sont toutes détenues en propre et sont gérées comme des centres de profit autonomes. Ce réseau mondial autorise une prise de décision au plus près des marchés et permet de répondre plus rapidement aux besoins des clients et

des consommateurs, quel que soit le pays. Cette structure souple et réactive démontre sans cesse sa capacité à doper la motivation individuelle et les performances collectives. C'est le cas sur les marchés historiques comme sur les marchés émergents où les équipes Pernod Ricard sont positionnées au mieux pour profiter de tous les relais de croissance.

4

UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE COMPRISE COMME UN AVANTAGE COMPÉTITIF : 19 000 « ENTREPRENEURS » FORTEMENT ENGAGÉS

Dans une organisation décentralisée, c'est la culture qui cimente l'ensemble. Au sein de Pernod Ricard, cette culture repose sur trois valeurs : l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique. Elles sont en permanence encouragées par une politique de gestion des Ressources Humaines qui favorise le sens du leadership, la mobilité et la diversité. Cette culture d'entreprise est vécue comme un véritable avantage concurrentiel. Elle

prend tout son sens lorsqu'elle s'exprime dans un contexte, une organisation décentralisée, et la promotion d'une attitude : la convivialité. Les 19 000 collaborateurs la partagent au quotidien, dans les rapports simples et directs qu'ils entretiennent entre eux, comme dans leurs relations avec les consommateurs et les partenaires de l'entreprise. Cet « esprit Pernod Ricard » est porté par la signature « Créateurs de convivialité ».

5

UN ENGAGEMENT ÉTHIQUE HISTORIQUE DONT CHAQUE COLLABORATEUR EST L'AMBASSADEUR

Il n'y a pas de leadership sans un sens profond des responsabilités. Depuis ses origines, le Groupe est fortement engagé dans le domaine de la Responsabilité sociétale de l'entreprise. Il poursuit l'action de l'Institut océanographique créé par Paul Ricard en 1966, ou encore de l'Ireb (l'Institut de recherche scientifique sur les boissons) créé par Jean Hémarid en 1971. Le Groupe a identifié un pré-requis, le respect de l'ensemble des parties prenantes, et quatre priorités regroupées au sein d'une plateforme :

1. Promouvoir une consommation responsable des boissons alcoolisées : c'est la priorité des priorités pour le Groupe.
2. Respecter l'environnement, en lien avec la volonté de préserver les terroirs uniques dont sont issues ses marques.
3. Encourager le partage des cultures.
4. Promouvoir l'esprit entrepreneur.

CHIFFRES CLÉS



MONDIAL
DES VINS & SPIRITUEUX



MONDIAL DES SPIRITUEUX
PREMIUM ET DE PRESTIGE



MARQUES PARI MI LES 100 PREMIÈRES MONDIALES⁽¹⁾



+4%

CHIFFRE D'AFFAIRES,
(CROISSANCE INTERNE)



18972

COLLABORATEURS
DANS 80 PAYS



+6%

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT,
(CROISSANCE INTERNE)

(1) Source: Impact 2012, publié en février 2013.

DATES CLÉS

2012

Pernod Ricard accélère son implantation en Afrique. Six filiales sont établies sur les marchés clés du continent : Ghana, Angola, Kenya, Namibie, Nigeria et Maroc.

La région Asie et Reste du Monde devient la première région du Groupe.
Création de Premium Wine Brands, Société de Marques regroupant les marques de vins prioritaires du Groupe.

2010

2008

Acquisition de Vin&Sprit, propriétaire de la vodka ABSOLUT, qui fait de Pernod Ricard le co-leader mondial du secteur.

Rachat de 39,1% des activités Vins & Spiritueux de Seagram : intégration du scotch whisky Chivas Regal et du cognac Martell.

2001

2005

Acquisition d'Allied Domecq, en partenariat avec Fortune Brands. Le Groupe double de taille et devient le numéro 2 mondial des Vins & Spiritueux.

1993

Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron créent Havana Club International, un joint-venture à 50/50, pour la commercialisation du rhum Havana Club.

Acquisition d'Irish Distillers, principal producteur de whiskey irlandais et propriétaire de Jameson.

1988

1989

Acquisition, en Australie, du Groupe Orlando Wyndham, producteur de vins, notamment de la marque Jacob's Creek.

1975

Création de Pernod Ricard par le rapprochement des deux sociétés françaises de spiritueux anisés : Pernod, dont la création remonte à 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.

LA MAISON DES MARQUES

UNE MAISON DES MARQUES POUR SEGMENTER UN PORTEFEUILLE DE MARQUES INTERNATIONALES PREMIUM

La Maison des Marques Pernod Ricard comprend :

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

- **2 marques icônes mondiales** : distribuées sur tous les circuits, elles représentent des axes de croissance prioritaires pour le Groupe sur chaque marché, et font donc l'objet d'investissements publi-promotionnels soutenus.

2
ICÔNES
MONDIALES



7
MARQUES
STRATÉGIQUES
DE SPIRITUEUX
PREMIUM



18
MARQUES
CLES
LOCALES



- **7 marques stratégiques de spiritueux Premium** : avec l'objectif de devenir les « icônes » de demain, ces sept marques sont présentes sur tous les circuits de distribution. Elles font l'objet d'investissements soutenus mais ciblés en fonction des marchés.

- **5 marques de spiritueux et de champagnes de Prestige** : fers de lance de la stratégie de Premiumisation du Groupe, elles s'adressent plus particulièrement aux consommateurs séduits par le luxe, en attente d'une relation exclusive et d'un traitement privilégié. Elles sont particulièrement présentes sur les circuits sélectifs (cavistes, établissements de prestige...).

- ♦ **Les 4 marques prioritaires de vins Premium** : de plus en plus appréciés lors de moments de consommation comme l'apéritif, jusqu'alors réservés aux spiritueux, les vins prioritaires ont été regroupés par Pernod Ricard dans une même entité afin d'élaborer une stratégie de portefeuille globale.

- ♦ **Les 18 marques clés locales** de spiritueux : grâce à leur position de premier plan sur leur marché local, notamment en grande distribution, elles permettent au Groupe d'assurer son leadership sur certains marchés stratégiques.



5 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES DE PRESTIGE



4 MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM



PERNOD RICARD DANS LE MONDE



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*

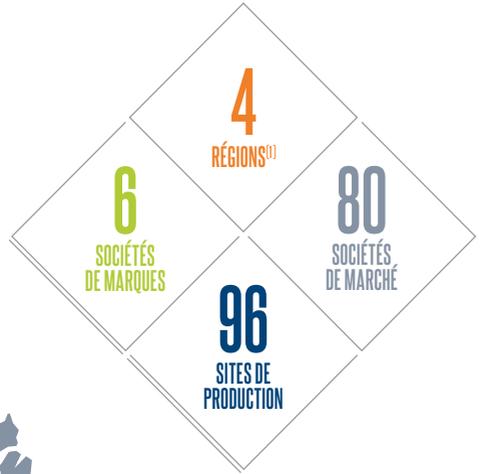


96 SITES DE PRODUCTION DANS 23 PAYS

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

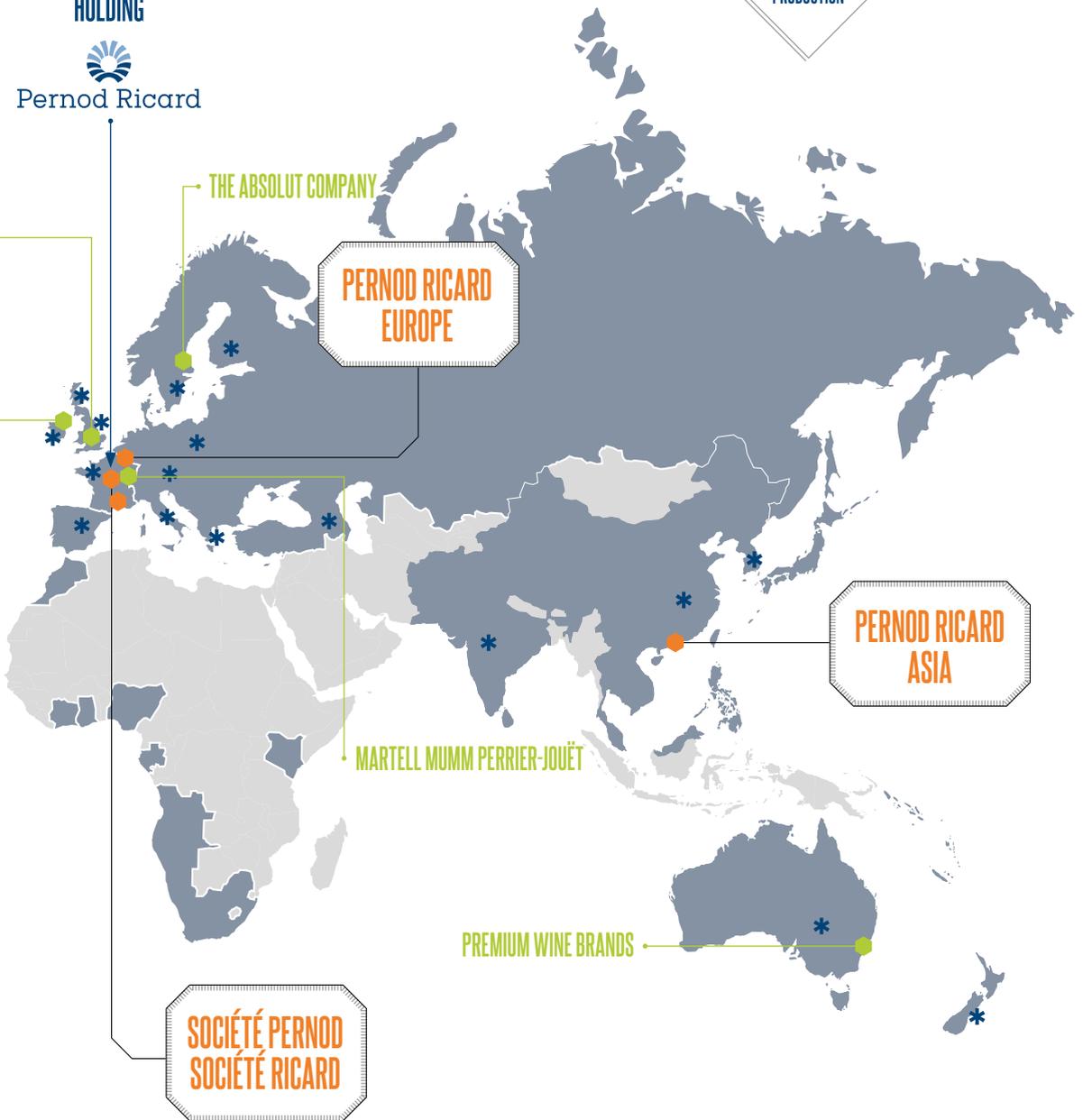
■ IMPLANTATIONS PERNOD RICARD

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



HOLDING

 Pernod Ricard



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 assure le respect de la vision à long terme et de la stratégie. Il garantit que la gestion du Groupe est conduite dans l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Le Conseil d'Administration est composé de 14 membres dont 7 ont la qualité d'Administrateurs indépendants. Pernod Ricard souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code Afep-Medef de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées.

DISSOCIATION DES FONCTIONS DE PRÉSIDENT ET DE DIRECTEUR GÉNÉRAL

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

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE

Le Conseil d'Administration du 29 août 2012, à la suite du décès de Monsieur Patrick Ricard, a nommé, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, Madame Danièle Ricard en qualité de Présidente du Conseil d'Administration. Il a également nommé Monsieur Pierre Pringuet en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration, ce dernier poursuivant ses fonctions de Directeur Général.



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2012/2013

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2013, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de plus de 97%. Il a notamment arrêté les comptes semestriels et annuels ainsi que les conditions de la communication financière, examiné le budget, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions. À chacune de ses réunions, il a débattu de la marche des affaires: activité, résultats et trésorerie.

Durant cette même séance du 29 août 2012, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a coopté Monsieur Alexandre Ricard en qualité d'Administrateur et l'a nommé Directeur Général Délégué, sur proposition de Monsieur Pierre Pringuet, Directeur Général. La Société Paul Ricard, Administrateur, a désigné Monsieur Paul-Charles Ricard en qualité de représentant permanent à compter du 29 août 2012 en remplacement de Monsieur Alexandre Ricard. L'Assemblée Générale du 9 novembre 2012 a ratifié la cooptation en qualité d'Administrateur de Madame Martina Gonzalez-Gallarza faite par le Conseil d'Administration du 25 avril 2012, et de Monsieur Alexandre Ricard faite par le Conseil d'Administration du 29 août 2012. Cette même assemblée a renouvelé le mandat d'Administrateur de Madame Martina Gonzalez-Gallarza, de Messieurs Pierre Pringuet, Alexandre Ricard, Wolfgang Colberg et César Giron. Enfin, celle-ci a également nommé Monsieur Ian Gallienne en qualité d'Administrateur.

Au 30 juin 2013,
le Conseil d'Administration
était composé de :

PREMIER RANG DE GAUCHE À DROITE

NICOLE BOUTON⁽¹⁾

PIERRE PRINGUET
Vice-Président du Conseil d'Administration
et Directeur Général

DANIELLE RICARD
Présidente du Conseil d'Administration

MICHEL CHAMBAUD⁽¹⁾

SECOND RANG DE GAUCHE À DROITE

WOLFGANG COLBERG⁽¹⁾

PAUL-CHARLES RICARD
Représentant permanent de la Société Paul Ricard

FRANÇOIS GÉRARD

IAN GALLIENNE⁽¹⁾

SUSAN MURRAY⁽¹⁾

LAURENT BURELLE⁽¹⁾

CÉSAR GIRON

MARTINA GONZALEZ-GALLARZA

ALEXANDRE RICARD
Directeur Général Délégué

ANDERS NARVINGER⁽¹⁾

(1) Administrateur indépendant.



LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration délègue à ses Comités spécialisés la préparation de sujets spécifiques soumis à son approbation. Trois Comités instruisent les sujets qui sont du domaine qui leur a été confié et soumettent au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité d'Audit, le Comité des Nominations et de la Gouvernance, et le Comité des Rémunérations.

LE COMITÉ D'AUDIT

COMPOSITION AU 30 JUIN 2013 :

PRÉSIDENT : MONSIEUR MICHEL CHAMBAUD⁽¹⁾

MEMBRES :

MADAME SUSAN MURRAY⁽¹⁾

MONSIEUR WOLFGANG COLBERG⁽¹⁾

MONSIEUR FRANÇOIS GÉRARD

Les membres du Comité d'Audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier, appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle.

En complément de la charte de fonctionnement adoptée en juin 2002, le Comité d'Audit a arrêté son Règlement Intérieur lors de la réunion du Conseil d'Administration du 18 mars 2003. Il s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2012/2013 avec un taux d'assiduité de 94 %.

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 en 2012/2013 :

- ◆ revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de Contrôle Interne et d'audit;
- ◆ examen, au cours de la réunion du 12 février 2013, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2012;
- ◆ examen des comptes consolidés au 30 juin 2013 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 27 août 2013);
- ◆ suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe;
- ◆ gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'Audit (les séances du 10 décembre 2012 et du 13 juin 2013 y ont été largement consacrées);
- ◆ approbation du plan d'Audit Interne Groupe 2013/2014 lors de la réunion du 13 juin 2013;

- ◆ évaluation du Contrôle Interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur Contrôle Interne;
- ◆ examen des rapports d'Audit Interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 28 missions d'Audit Interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2012/2013 par les équipes d'audit de la Holding et des Régions.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOVERNANCE

COMPOSITION AU 30 JUIN 2013 :

PRÉSIDENTE : MADAME NICOLE BOUTON⁽¹⁾

MEMBRES :

MONSIEUR ANDERS NARVINGER⁽¹⁾

MONSIEUR CÉSAR GIRON EN REMPLACEMENT

DE MADAME DANIELE RICARD

Madame Danièle Ricard, Présidente du Conseil d'Administration, est associée aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs.

Au cours de l'exercice 2012/2013, ce Comité s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Les activités du Comité des Nominations et de la Gouvernance ont été les suivantes :

- ◆ organisation du Conseil d'Administration à la suite du décès de M. Patrick Ricard survenu le 17 août 2012, et nomination de nouveaux administrateurs;
- ◆ proposition de composition des Comités spécialisés du Conseil;
- ◆ étude et proposition du renouvellement des mandats de M. Pierre Pringuet, Directeur Général et Vice-Président du Conseil, et M. Alexandre Ricard, Directeur Général Délégué;
- ◆ étude et proposition de changement de dénomination du Comité, devenu « Comité des Nominations et de la Gouvernance » par décision du Conseil du 23 janvier 2013 pour refléter au mieux les missions relatives aux questions de gouvernance;

- ◆ revue de la politique de Gestion des Talents du Groupe et présentation des plans de successions des principaux dirigeants du Groupe;
- ◆ examen du travail mené par le Groupe sur le développement de la diversité et en particulier sur la féminisation des positions des cadres dirigeants du Groupe;
- ◆ étude comparative des missions et responsabilités des Comités de Nominations de différents groupes du CAC 40;
- ◆ analyse approfondie des impacts, sur la composition du Conseil, de la loi dite « Copé-Zimmerman » ainsi que des recommandations Afep-Medef de féminisation des instances dirigeantes;
- ◆ examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil;
- ◆ étude et proposition de mise en œuvre de la nomination d'administrateurs représentant les salariés sur la base du projet de loi sur la Sécurisation de l'emploi;
- ◆ auto-évaluation du Conseil et propositions de pistes d'amélioration.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

COMPOSITION AU 30 JUIN 2013 :

PRÉSIDENTE : MADAME NICOLE BOUTON⁽¹⁾

MEMBRES :

MONSIEUR ANDERS NARVINGER⁽¹⁾

MONSIEUR IAN GALLIENNE⁽¹⁾, EN REMPLACEMENT

DE MONSIEUR GERALD FRÈRE

Au cours de l'exercice 2012/2013, le Comité des Rémunérations s'est réuni à une seule reprise avec un taux d'assiduité de 100 %. 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. Les travaux du Comité des Rémunérations sont détaillés dans la Partie 4 « Rapport de Gestion » du Document de Référence, au paragraphe « Rémunération des Mandataires Sociaux ».

(1) Administrateur indépendant.

STRUCTURES DE DIRECTION

Les structures de direction du Groupe s'articulent autour de la Direction Générale, du Bureau Exécutif et du Comité Exécutif. Le Bureau Exécutif est composé de la Direction Générale et du Directeur Juridique. Le Comité Exécutif intègre le Bureau Exécutif et les présidents des filiales directes.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Sur l'exercice 2012/2013, la Direction Générale du Groupe a été assurée par le Directeur Général, le Directeur Général Délégué et trois Directeurs Généraux Adjointes pour les Marques, les Finances et les Ressources Humaines et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Les marchés sont directement gérés par le Directeur Général Délégué.

LE BUREAU EXÉCUTIF

Le Bureau Exécutif est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe. Il réunit la Direction Générale ainsi que le Directeur Juridique. Le Bureau Exécutif définit la stratégie du Groupe et ses objectifs, prépare et examine toute décision concernant la marche du Groupe. Il les soumet au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Enfin, il organise le travail du Comité Exécutif et fixe les objectifs de ses membres, en particulier au travers du plan à quatre ans, du budget et des revues d'activité régulières.

Au 30 Juin 2013,
le Bureau Exécutif
était composé de :

PIERRE PRINGUET
Vice-Président et Directeur Général

ALEXANDRE RICARD
Directeur Général Délégué

THIERRY BILLOT
Directeur Général Adjoint, Marques

GILLES BOGAERT
Directeur Général Adjoint, Finances

BRUNO RAIN
Directeur Général Adjoint,
Ressources Humaines
et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

IAN FITZSIMONS
Directeur Juridique



Le 18 septembre 2013, Pernod Ricard a reçu le Grand Prix du Gouvernement d'entreprise ainsi que le 1^{er} Prix pour sa composition du Conseil d'Administration décernés par L'AGEFI. Le prix du gouvernement d'entreprise témoigne d'une politique de gouvernement au cœur de la stratégie du Groupe. Depuis 10 ans, ces prix sont décernés sur la base des résultats d'une enquête réalisée auprès des professionnels de la Finance.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

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

Il participe à la définition de la stratégie, assure la coordination entre la Holding et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché).

Sous l'autorité de la Direction Générale, il assure la conduite des activités du Groupe, ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques.

À ce titre, lors de ses réunions mensuelles (11 fois par an), le Comité Exécutif :

- ◆ analyse la marche de l'activité du Groupe ;
- ◆ participe activement à la fixation des objectifs financiers et opérationnels (résultats financiers, endettement et objectifs qualitatifs) ;
- ◆ revoit la stratégie des marques et des marchés, analyse les performances et évalue les éventuels changements d'organisation ;
- ◆ valide les grandes politiques du Groupe et en assure l'application.



Au 30 Juin 2013, le Comité Exécutif
était composé de :

DE GAUCHE À DROITE :

CHRISTIAN PORTA
P.-D.G. de Chivas Brothers⁽¹⁾

LAURENT LACASSAGNE
P.-D.G. de Pernod Ricard Europe⁽¹⁾

IAN FITZSIMONS
Directeur Juridique

PHILIPPE GUETTAT
P.-D.G. de Martell Mumm Perrier-Jouët

ANNA MALMHAKE
P.-D.G. d'Irish Distillers

PIERRE COPPÉRÉ
P.-D.G. de Pernod Ricard Asia

JEAN-CHRISTOPHE COUTURES
P.-D.G. de Premium Wine Brands

CÉSAR GIRON
P.-D.G. de Pernod

BRUNO RAIN
Directeur Général Adjoint,
Ressources Humaines
et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

THIERRY BILLOT
Directeur Général Adjoint, Marques

PIERRE PRINGUET
Vice-Président et Directeur Général

GILLES BOGAERT
Directeur Général Adjoint, Finances

PHILIPPE SAVINEL
P.-D.G. de Ricard

PAUL DUFFY
P.-D.G. de The Absolut Company

PHILIPPE DRÉANO
P.-D.G. de Pernod Ricard Americas

ALEXANDRE RICARD
Directeur Général Délégué

*(1) À compter du 1^{er} juillet 2013,
Monsieur Christian Porta a été nommé
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe.
À cette même date, Monsieur Laurent Lacassagne
a été nommé Président-Directeur Général
de Chivas Brothers.*



LES DIRECTEURS HOLDING



Les Directeurs Holding ont pour principaux objectifs :

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



1
JEAN-BAPTISTE BRIOT
Directeur Contrôle
de Gestion et Consolidation

2
OLIVIER CAVIL
Directeur
de la Communication

3
JEAN CHAVINIER
Directeur des Systèmes
d'Information

4
JOHN CORRIGAN
Directeur
Industriel

5
THIBAUT DE POUTIER DE SONE⁽¹⁾
Directeur Développement
Commercial

6
OLIVIER GUELAUD
Directeur de la Trésorerie

7
ANDRÉ HÉMAR
Directeur Responsabilité
Sociétale de l'Entreprise

8
ARMAND HENNON
Directeur Affaires Publiques,
France

9
VICTOR JEREZ
Directeur Audit
et Développement

10
JAIME JORDANA
Directeur du Développement
des Ressources Humaines

11
ALBAN MARIGNIER
Directeur
PR University

12
MATHIEU PROT
Directeur de la Propriété
Intellectuelle

13
PHILIPPE PROUVOST
Directeur Juridique
Affaires Corporate
et Secrétaire du Conseil

14
MARTIN RILEY
Directeur
Marketing

15
JEAN RODESCH
Directeur des Affaires
Institutionnelles et RSE

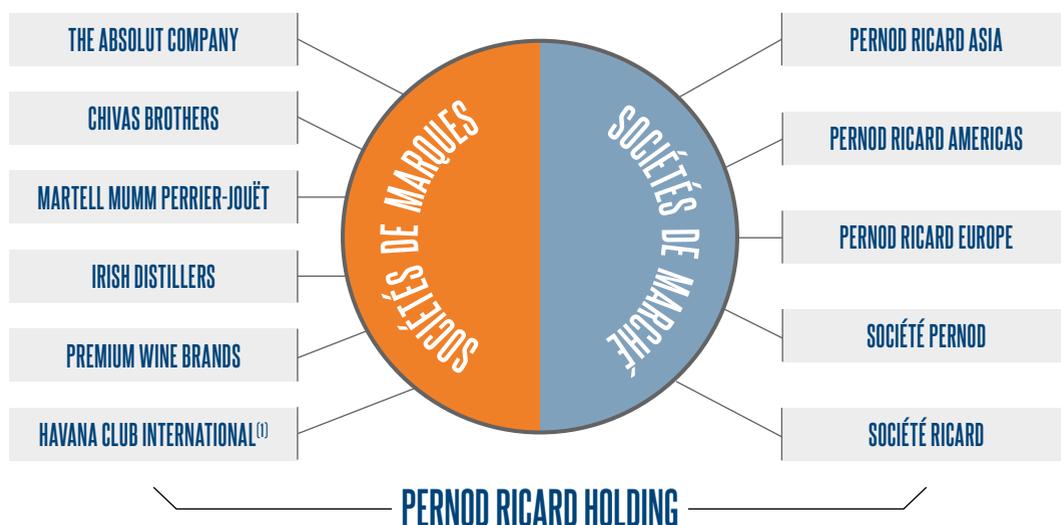
16
JULIEN SOISSON
Directeur Fiscal

17
JEAN TOUBOUL
Directeur Communication
Financière et Relations
Investisseurs

(1) Thibaut de Poutier de Sone a été nommé Directeur du Développement Commercial le 30 juin 2013. À cette même date, Patrick Castanier est devenu Directeur Général de Pernod Ricard Thaïlande.

L'ORGANIGRAMME

La décentralisation est le principe fondamental de l'organisation et du fonctionnement de Pernod Ricard. Le dialogue permanent entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché garantit l'implication de tous les acteurs de l'entreprise et une prise de décision au plus près du consommateur. La Holding définit quant à elle les grandes orientations stratégiques, coordonne les actions globales et veille au respect des politiques du Groupe.



Les Sociétés de Marques

sont situées dans les pays d'origine de leur(s) marque(s) et sont en charge du développement de la stratégie globale de leur portefeuille. Elles ont aussi la responsabilité de la production et la gestion de leur outil industriel.

La Holding

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

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

La Holding joue aussi le rôle d'apport d'expertise dans les domaines marketing et commercial.

Les Sociétés de Marché

sont rattachées à des régions (Asie, Amériques, Europe et France), elles sont au nombre de 80. Elles ont pour mission de développer sur leur marché les marques internationales du Groupe tout en gérant les marques locales et régionales. Elles sont également garantes de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe au niveau de leur marché.

(1) Joint-venture.

2012/2013 EN UN CLIN D'ŒIL



PERRIER-JOUËT

Lancement de Belle Époque Florale Edition, première édition limitée depuis 1902, signée de l'artiste floral japonais Makoto Azuma.

GROUPE

Annnonce de la cession des aquavits danois Aalborg et Brøndums, de l'aquavit allemand Malteserkreuz Aquavit ainsi que de l'amer danois Gammel Dansk.



MARTELL

Pour la nouvelle campagne globale Martell XO, *Rise above*, la marque présente un film réalisé par James Gray qui invite les consommateurs en quête de grandeur à se réaliser.



HAVANA CLUB

Lancement du concours Havana Club Gap Year, qui propose aux fans de la marque de prendre le temps de vivre à la cubaine en gagnant un tour du monde de 12 mois en 12 étapes.

JUILLET

AÔÛT

SEPTEMBRE

OCTOBRE

JANVIER

GROUPE

Décès de Patrick Ricard, dirigeant emblématique du Groupe pendant 34 ans. Le Conseil d'Administration nomme Danièle Ricard Présidente du Conseil d'Administration et Pierre Pringuet Vice-Président du Conseil d'Administration, ce dernier poursuivant ses fonctions de Directeur Général. Alexandre Ricard est nommé Directeur Général Délégué.



CHIVAS REGAL

Lancement de Chivas Brothers' Blend, réservé au circuit Duty Free, soutenu par une campagne dans tous les aéroports du monde.



BRANCOTT ESTATE

Lancement de Flight, un vin à faible teneur en alcool : un succès immédiat.

GROUPE

Lors de la conférence de l'International Center for Alcohol Policies (ICAP) à Washington, Pierre Pringuet, Directeur Général, annonce les cinq engagements de l'industrie en faveur de la consommation responsable, au nom des principaux producteurs du secteur.

L'exercice a été marqué par de nombreuses innovations : lancements de nouveaux produits ou de packagings revisités, création de plateformes digitales disruptives, mise en place de campagnes pour promouvoir une consommation responsable ou de programmes de mécénat avec des ONG... Lorsque l'on associe innovation (la création) et convivialité (le partage), deux notions au cœur de l'ADN de Pernod Ricard, on obtient une approche originale : la co-création, ou quand la collaboration devient le creuset de la créativité. Le Groupe a donc promu de nombreux projets collaboratifs cette année, qu'il s'agisse des partenariats artistiques signés par les marques ou d'initiatives internes comme la création d'un réseau social à destination des employés du Groupe.

MALIBU

La marque dévoile son nouveau look : plus de modernité, plus de couleur.



MARTELL

Signature par la filiale Martell & Co d'un contrat d'acquisition portant sur 100 % des titres de la Société Le Maine au Bois SAS.



BEEFEATER

Lancement de MyLondon Film Festival, concours permettant aux réalisateurs amateurs de créer un court-métrage inspiré par Londres.

ABSOLUT

ABSOLUT ELYX nommé Best Vodka, Double Gold à la San Francisco World Spirits Competition.



BALLANTINE'S

Mise en scène dans trois vidéos du TshirtOS qui, avec son écran LED intégré, permet l'affichage de photos et de tweets.

JACOB'S CREEK

Lancement de l'application The Wine Line qui, grâce à la technique de la réalité augmentée, indique le taux d'alcool contenu dans un verre.



GROUPE

À l'occasion du Responsib'ALL Day 2013, Pernod Ricard étend à toutes ses marques et filiales dans le monde l'apposition du logo Femmes enceintes.

FÉVRIER

MARS

AVRIL

MAI

JUIN



JAMESON

Jameson fait de la Saint Patrick un événement mondial incontournable.

RICARD

Avec sa nouvelle campagne Jaune avec un grand R, la marque rappelle sa tradition d'affichiste de façon moderne et humoristique.



THE GLENLIVET

The Glenlivet Alpha, présenté dans une bouteille noire et sans aucune indication, invite les consommateurs de la marque à user de tous leurs sens pour décoder les secrets de cette référence.

G.H.MUMM

Lancement de Rosé Time pour faire évoluer les codes du champagne rosé et offrir de nouveaux instants de consommation.

LES FONDAMENTAUX DE LA RSE

Pernod Ricard est convaincu que sa performance financière est indissociable de la responsabilité sociétale. Il se donne pour mission de concilier en permanence « efficacité économique » avec « bien-être social » et « protection environnementale ».

Le Groupe répond pleinement aux dix principes du *Pacte mondial* des Nations unies. Pionnier en matière de RSE, voilà plus de quarante ans que Pernod Ricard a fait de l'éthique un principe incontournable de son développement.

Le Groupe continue de perpétuer l'héritage de ses fondateurs au travers de sa plateforme RSE construite autour d'un prérequis : le respect de toutes les parties prenantes qui interagissent avec le Groupe, à commencer par ses collaborateurs. Cette plateforme définit les quatre domaines d'action avec pour priorité numéro un la promotion d'une consommation responsable.

Les collaborateurs sont appelés à contribuer activement aux engagements RSE du Groupe : ils en sont les premiers ambassadeurs comme en témoigne l'opération annuelle Responsib'ALL Day dont le Groupe a organisé la troisième édition le 5 juin 2013. D'Auckland à Los Angeles, les 19 000 salariés stoppent leur activité pour se consacrer entièrement à la promotion d'une consommation responsable lors de cette journée spéciale.

Côté environnemental, l'engagement du Groupe a été réaffirmé par l'adoption d'une nouvelle politique.

Enfin, le partage des cultures et le soutien aux initiatives entrepreneuriales sont toujours les deux axes privilégiés des actions de mécénat du Groupe, avec la multiplication des actions de soutien aux jeunes artistes contemporains et l'accompagnement de jeunes étudiants suivant un cursus entrepreneurial.

LES VALEURS DU GROUPE



UN ENGAGEMENT COLLECTIF POUR LA PERFORMANCE

PLATEFORME RSE



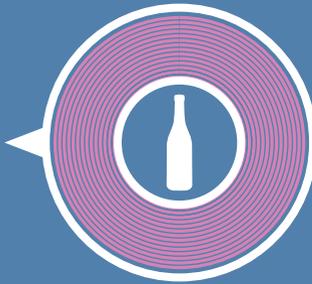
EXEMPLES D'ENGAGEMENTS RSE

2,7%
de la masse salariale investie dans la formation



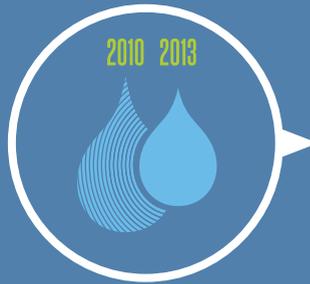
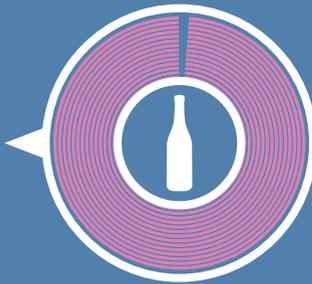
41%
des recrutements externes concernent des femmes

100%
des filiales ont participé, le 5 juin 2013, à une journée de mobilisation pour la promotion de la consommation responsable



96%
des sites de production sont certifiés ISO 14001

99,6%
des campagnes contrôlées jugées conformes au Code des communications commerciales Pernod Ricard



-27%
réduction de prélèvements d'eau par litre d'alcool distillé sur les sites entre 2010 et 2013



1997

Début du mécénat en partenariat avec le Centre Pompidou, premier musée d'art contemporain d'Europe



2003

Adhésion au *Pacte mondial* des Nations unies



2012

5 engagements pris par l'industrie en faveur d'une consommation responsable

SOMMAIRE

- P. 02 Message de Danièle Ricard, Présidente du Conseil d'Administration
P. 04 Interview croisée de Pierre Pringuet, Vice-Président et Directeur Général,
et d'Alexandre Ricard, Directeur Général Délégué

P. 8 LES MARQUES

- P. 10 Stratégie
P. 16 Marques icônes
P. 25 Marques stratégiques de spiritueux Premium
P. 38 Marques stratégiques de spiritueux et champagnes de Prestige
P. 46 Marques prioritaires de vins Premium
P. 54 Marques clés locales
P. 56 Protection des marques

P. 58 LES MARCHÉS

- P. 60 Stratégie
P. 66 Asie, Pacifique
P. 70 Amériques
P. 74 Europe, Afrique, Moyen-Orient
P. 82 France

P. 84 LA RSE

- P. 86 Stratégie
P. 93 Ressources Humaines
P. 99 Achats
P. 100 Consommation responsable
P. 108 Environnement
P. 117 Partage des cultures
P. 122 Esprit Entrepreneur

P. 124 LA FINANCE

- P. 126 Stratégie
P. 130 Panorama financier
P. 134 Panorama boursier
P. 138 Communication actionnaires



CO-CRÉATION

Pernod Ricard en a fait sa signature, un mode d'action. La collaboration créative est au cœur du Groupe.

Qu'il s'agisse d'innover pour une marque avec des artistes, de collaborer entre fonctions, ou entre Sociétés de Marques et de Marché, d'imaginer ensemble les nouveaux usages et tendances de demain, 15 histoires de co-création retracent au fil de ce document quelques-unes de ces riches collaborations de l'année.

N° 1 • UNE COLLABORATION DU MARKETING ET DE L'INDUSTRIEL
POUR ABSOLUT UNIQUE P. 20

N° 2 • L'AMITIÉ, CIMENT DE LA CO-CRÉATION POUR CHIVAS REGAL P. 24

N° 3 • ÉDUIQUER SUR L'ÂGE DES WHISKIES P. 27

N° 4 • LES PARTENARIATS DE RICARD
MARQUENT L'HISTOIRE DE LA PUBLICITÉ P. 31

N° 5 • SE BATTRE ENSEMBLE POUR BEEFEATER
DANS UN CONTEXTE DIFFICILE P. 34

N° 6 • DEVENIR UN ACTEUR INCONTOURNABLE
DANS L'UNIVERS DU LUXE P. 39

N° 7 • CRÉER BRANCOTT ESTATE FLIGHT P. 47

N° 8 • UNE « MAISON » PAS COMME LES AUTRES,
POUR BARTENDERS PASSIONNÉS P. 73

N° 9 • OUR/VODKA OU DES EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES
POUR CHANGER LES RÈGLES DU JEU P. 77

N° 10 • JAMESON, L'IRLANDAIS QUI A LA PRÉFÉRENCE DES AFRICAINS P. 80

N° 11 • ACCOMPAGNER POUR ACCÉLÉRER
LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRES P. 95

N° 12 • S'ADRESSER AUX POPULATIONS À RISQUE
GRÂCE À UN PARTENAIRE DE CHOIX P. 105

N° 13 • DES ESPACES CITOYENS HISTORIQUES
AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT P. 116

N° 14 • UN PARTENARIAT CULTUREL EMBLÉMATIQUE
LABELLISÉ HAVANA CULTURA P. 120

N° 15 • LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION,
PARTENAIRE DU BUSINESS P. 128

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

UNE AMBITION INTACTE





Je me félicite, comme l'ensemble du Conseil d'Administration, de la détermination avec laquelle l'entreprise et chacun de ses acteurs ont surmonté cette période de transition.

DANIÈLE RICARD

PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Madame, Monsieur,

Un an après la disparition de Patrick Ricard, nous pouvons toujours être fiers de l'élan et de l'esprit qu'il a insufflés dans le Groupe : la passion qui anime les femmes et les hommes de Pernod Ricard pour nos marques demeure intacte. Convivialité, esprit entrepreneurial et sens de l'éthique continuent de guider chaque jour nos actions.

Je me félicite, comme l'ensemble du Conseil d'Administration, de la détermination avec laquelle l'entreprise et chacun de ses acteurs ont surmonté cette période de transition.

Dans un contexte macroéconomique moins favorable, notre vision stratégique et notre modèle d'organisation décentralisée ont à nouveau été les meilleurs atouts du Groupe pour garantir création de valeur et indépendance.

Notre ambition à long terme, portée par Pierre Pringuet, Alexandre Ricard et toute l'équipe de la Direction Générale, reste inchangée : faire grandir l'arbre Pernod Ricard vers le leadership mondial.

Année après année, cet arbre se développe, s'étoffe, puisant sa force dans les racines d'une culture unique partagée par chacun de nos actionnaires, de nos collaborateurs et de nos partenaires. Nous pouvons donc tous ensemble rester pleinement confiants en notre potentiel de croissance pour l'avenir.

ENTRETIEN CROISÉ

ACTIVER LES RELAIS DE CROISSANCE

PIERRE PRINGUET

VICE-PRÉSIDENT
ET DIRECTEUR GÉNÉRAL,

ALEXANDRE RICARD

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ





Il ne faut pas
avoir peur des cycles
économiques,
dont l'histoire
nous apprend
que c'est la norme.

PIERRE PRINGUET

Pernod Ricard a annoncé des performances solides en 2012/2013, en ligne avec l'objectif que le Groupe s'était fixé en octobre dernier. Quel regard portez-vous sur ces résultats ?

Pierre Pringuet _ Au nom de la Direction Générale, je souhaiterais d'abord remercier les femmes et les hommes de Pernod Ricard pour le travail accompli dans un environnement macroéconomique pourtant moins favorable qu'en 2011/2012. Nous pouvons nous réjouir des performances réalisées cette année : nous avons atteint notre objectif de croissance de +6% pour le résultat opérationnel courant, pour un chiffre d'affaires en hausse de 4%. Nos moteurs de croissance restent les mêmes malgré cet environnement plus difficile : le Top 14 progresse plus vite que la moyenne du Groupe, la Premiumisation continue, tirée par un mix prix particulièrement élevé, et les pays émergents enregistrent une croissance à deux chiffres, malgré un ralentissement au second semestre. Parmi les 14 marques de notre portefeuille stratégique, saluons les excellentes performances de Martell, The Glenlivet, Jameson ou encore ABSOLUT et Beefeater. Sept d'entre elles enregistrent un record historique en volume. Les vins Premium prioritaires améliorent de 6% leur contribution aux résultats.

Alexandre Ricard _ Avec plus de 80 filiales, notre exposition géographique nous permet de tirer parti de tous les relais de croissance. Si certains émergents comme la Chine ou le Brésil ont effectivement ralenti, nous avons su profiter de la reprise de la croissance aux États-Unis, sans parler du dynamisme toujours soutenu des marchés de l'Europe de l'Est, Russie en tête. Ces fortes positions nous ont permis de résister aux difficultés de marchés comme l'Espagne et la France.

Vous avez mentionné le ralentissement de certains pays émergents, plus particulièrement celui de la Chine : est-ce un frein au développement du Groupe ?

Pierre Pringuet _ Prenons un peu de recul : si le ralentissement de la Chine au second semestre est une réalité, Pernod Ricard y a enregistré une croissance de 9% sur l'année, et Martell gagne encore 16%. En Inde, nous avons réussi à faire progresser le Top 14 de 17%. Ces pays affichent une croissance économique bien meilleure que celle qui prévaut dans le monde occidental. Mais il n'en reste pas moins qu'il ne faut pas relâcher nos efforts : pour continuer de croître, nous avons besoin de saisir tout leur potentiel de développement, l'un des plus prometteurs sur le long terme. C'est la raison pour laquelle nous investissons significativement dans ces marchés, qu'il s'agisse de soutenir nos marques Premium et super-Premium ou d'accroître les moyens de nos filiales. Le renforcement des ressources qui y sont allouées, notamment pour le développement de nos forces de vente, constitue près de 80% de la croissance de nos frais de structure.

Alexandre Ricard _ Nous continuons de regarder vers l'avenir pour déterminer quels seront les marchés qui, comme la Chine il y a 15 ans, connaîtront la plus forte croissance dans les prochaines années. Nous avons lancé voilà deux ans une grande phase de développement en Afrique, où six nouvelles filiales sont désormais opérationnelles. Ce continent est une terre de promesses : d'ici à 2050, on estime que sa population aura doublé pour atteindre 2 milliards. Aujourd'hui, 85 millions de foyers africains ont des revenus qui excèdent 5 000 dollars par an. Ils devraient être 130 millions dans dix ans.

C'est donc un message de confiance que vous portez ?

Alexandre Ricard _ Oui. La force de Pernod Ricard est d'être un groupe mondial. Grâce à notre présence globale, nous parvenons à capter de la croissance y compris sur les marchés soumis à des difficultés conjoncturelles, comme les marchés matures européens. En Espagne, nous avons par exemple amélioré notre part de marché.

Pierre Pringuet _ Il ne faut pas avoir peur des cycles économiques, dont l'histoire nous apprend que c'est la norme. L'important est d'avoir un modèle de développement suffisamment diversifié pour capter la croissance là où elle se trouve, et une politique d'innovation permettant d'anticiper les nouvelles tendances : c'est le cas de Pernod Ricard.

Nous avons évoqué l'Afrique comme l'un de ces nouveaux relais de croissance, quels sont les autres ?

Pierre Pringuet _ En premier lieu, nous poussons toujours plus loin notre « stratégie valeur », la Premiumisation de nos marques. Il ne s'agit pas simplement d'augmenter les prix pour faire passer nos marques de Premium à super-Premium, ou de super-Premium à Prestige. Aujourd'hui, il faut beaucoup plus : développer un univers, valoriser une expérience de marque. La force des grandes marques est de savoir créer du désir. Elles doivent parvenir à susciter l'émotion, en cultivant une relation élective avec leurs consommateurs. Et qui de mieux qu'un artiste pour créer cette émotion avec son public ? C'est la raison pour laquelle la co-crédation artistique est au cœur du mode de développement de nos marques. Pour insuffler cette dynamique, une revue éditée par Pernod Ricard Holding est distribuée à l'ensemble du Groupe. Baptisée *Scalpel*, elle recueille les contributions de ceux, artistes et intellectuels, qui feront la tendance de demain.

Second axe, l'innovation, que nous définissons comme notre quatrième « Big-bang » après les trois premiers que furent les acquisitions de Seagram, Allied Domecq et Vin&Sprit. Qu'il s'agisse de créer de nouveaux types de spiritueux, en croisant les univers du rhum et de la tequila avec Malibu Red, ou du vin effervescent et de la vodka avec ABSOLUT Tune, nous explorons toutes les formes de créativité, toutes les nouvelles tendances. Je mentionnerais l'engouement récent pour les produits développés de façon artisanale comme Beefeater Burrough's Reserve ou encore la vodka Our/Berlin.

Alexandre Ricard _ Nous explorons aussi les nouvelles occasions de consommation : en Chine, le très aromatique cognac Martell Distinction, spécifiquement développé pour accompagner le moment du repas, est commercialisé depuis le 14 septembre. En matière de vins, nous avons cherché à satisfaire les tendances de consommation différentes. La création de Brancott Estate Flight,

qui se caractérise par une faible teneur en alcool, répond à une demande pour des vins plus légers.

En complément de nos actions en matière de Premiumisation et d'Innovation, j'ajouterais notre capacité à savoir répondre aux attentes d'un nouveau type de population : les *High Net Worth Individuals*, ces 11 millions d'individus dans le monde qui possèdent plus d'un million de dollars de liquidité. Pernod Ricard est un leader dans la catégorie des spiritueux de Prestige. Avec Martell, Perrier-Jouët,

G.H.MUMM, Royal Salute ou The Glenlivet, nous avons de sérieux atouts pour les séduire... Reste à engager cette relation ultra-privilégiée dont ils sont demandeurs. Pour eux, l'authenticité du produit et le savoir-faire priment. Mais plus encore, il faut savoir leur apporter un réel service au-delà du produit lui-même. Sur la base d'une initiative de Pernod Ricard China, nous avons dans cet esprit finalisé la mise en place d'un programme de *customer relationship management*, une structure très sélective en Asie pour répondre aux attentes de cette clientèle ultraexigeante. Détecter et s'adapter rapidement aux changements de tendances chez les consommateurs est la clé du leadership.

Quels autres temps forts retiendrez-vous de cette année 2012/2013 ?

Pierre Pringuet _ Je retiendrai la dernière édition du Responsib'ALL Day, qui a été une nouvelle fois l'occasion pour les filiales de démontrer l'engagement du Groupe en matière de consommation responsable. Lors de cette journée, qui, je le rappelle, mobilise chacun de nos 19 000 collaborateurs répartis dans près de 80 pays, nous avons également annoncé notre décision d'étendre au monde entier l'apposition du logo recommandant aux femmes enceintes de s'abstenir de consommer de l'alcool pendant leur grossesse. Depuis longtemps nous l'affirmons, il n'y a pas de leadership sans responsabilité sociétale. Pour notre industrie, il s'agit avant tout de la promotion d'une consommation responsable de nos produits. Pernod Ricard se veut donc exemplaire dans ce domaine. Voilà pourquoi je me suis personnellement engagé pour rassembler les plus grands producteurs mondiaux de bières, de vins et de spiritueux, et montrer notre détermination commune à agir contre les dangers d'une consommation inappropriée ou excessive de nos produits. C'est le sens des cinq engagements que nous avons pris tous ensemble lors de la conférence de l'International Center for Alcohol Policies (ICAP) en octobre dernier : réduire la consommation des mineurs, renforcer et déployer les codes de bonne conduite marketing, informer le



Détecter et s'adapter rapidement aux changements de tendances chez les consommateurs est la clé du leadership.

ALEXANDRE RICARD



Pernod Ricard ne déviara pas de sa stratégie de long terme

PIERRE PRINGUET

consommateur et stimuler une innovation produit responsable, réduire l'alcool au volant et enfin, s'adjoindre le soutien des distributeurs pour prévenir les consommations à risque.

Alexandre Ricard _ Pierre l'a rappelé, le leadership se construit dans l'exemplarité. Il se bâtit également dans la capacité d'une organisation à s'adapter aux enjeux du monde de demain. Je reviendrai sur le projet de transformation digitale que nous avons récemment lancé. Nous avons posé la première pierre de cette révolution digitale avec la mise en place très rapide de notre réseau social d'entreprise Pernod Ricard Chatter®. Le digital a profondément révolutionné nos comportements, nos façons d'agir, de vivre et de travailler. Les organisations doivent s'adapter le plus vite possible à ces changements, pour conserver, voire accroître leur avantage compétitif. Une équipe dédiée est aujourd'hui en place pour initier un mouvement qui impacte tous les aspects de la vie de l'entreprise : de la communication interne à la connaissance du consommateur, à la relation client. La transformation digitale sera l'un des enjeux clés de notre prochain exercice.

Le Groupe étant revenu au niveau d'endettement antérieur à celui de l'acquisition de Vin&Sprit, envisagez-vous de réaliser des acquisitions ?

Alexandre Ricard _ Précisons tout d'abord que nous possédons l'un des portefeuilles les plus complets de notre industrie. Des acquisitions peuvent être envisagées, si elles sont avant tout créatrices de valeurs et si elles viennent renforcer notre exposition géographique, par exemple aux États-Unis ou dans les pays émergents. Néanmoins, dans un monde moins ouvert aux risques, nous conditionnerons d'éventuelles acquisitions tactiques ou ciblées au maintien de notre notation «investment grade».

Quelles sont les perspectives pour le prochain exercice ?

Pierre Pringuet _ Nous nous attendons à un environnement économique assez similaire à celui de l'année écoulée, c'est-à-dire avec des profils de croissance contrastés entre les régions du monde. Pernod Ricard ne déviara pas de sa stratégie de long terme, reposant sur l'investissement derrière ses marques Premium, l'innovation et l'expansion géographique.

LES MARQUES



Avec 14 marques stratégiques de spiritueux Premium et Prestige (le « Top 14 »), 4 marques prioritaires de vins et 18 marques clés locales, la Maison des Marques Pernod Ricard est le moteur de la croissance internationale du Groupe. Ce portefeuille, le plus complet du secteur, est soutenu par de forts investissements marketing et une présence digitale grandissante. À la fois porté par une stratégie de création de valeur, la Premiumisation, et une politique d'innovation ambitieuse, plus de 350 nouveaux projets, il démontre une fois encore sur cet exercice sa capacité à profiter de toutes les opportunités de croissance.

P.10
STRATÉGIE

P.16
MARQUES ICÔNES

P.25
MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX PREMIUM

P.38
MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX
ET CHAMPAGNES DE PRESTIGE

P.46
MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM

P.54
MARQUES CLÉS LOCALES

P.56
PROTECTION DES MARQUES

CRÉER DES ESPACES DE DIVERGENCE POUR INNOVER



THIERRY BILLOT

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT,
MARQUES

Dans un environnement économique moins porteur que prévu, l'activité de Pernod Ricard poursuit sa croissance. Quelle lecture faites-vous des performances des marques sur l'exercice 2012/2013 ?

Thierry Billot _ Les marques du portefeuille Pernod Ricard ont particulièrement bien résisté au ralentissement des économies émergentes et ont bénéficié de premiers signaux de reprise sur certains marchés matures clés comme les États-Unis. Cette belle performance s'est aussi accompagnée d'une forte croissance en valeur: ABSOLUT a ainsi poursuivi son expansion internationale hors des États-Unis, son marché historique, avec des progressions très significatives en Asie (+ 36%) et en Europe de l'Est (+ 15%). Chivas Regal a continué à progresser malgré le ralentissement du marché du whisky en Asie grâce à l'Amérique et sa capacité à traduire la force de la marque en prix de vente. The Glenlivet (+ 22%) et Jameson (+ 17%) se sont distingués par des croissances records tout comme Martell. Havana Club a affiché une performance positive malgré l'impact toujours sensible de l'Europe du Sud. En revanche, Ballantine's a continué de souffrir sur ses marchés historiques, ainsi que Ricard en France sur un marché de l'anis en baisse après la dernière hausse des taxes. Soutenues par une stratégie axée sur la valeur, les marques de vin restent globalement stables. Enfin, parmi nos



ASTRID FROMENT,
RESPONSABLE
MARKETING
INNOVATION

18 marques clés locales, les whiskies indiens, le brandy arménien ArArAt, notre whisky international standard Passport et la tequila Olmeca continuent de se distinguer. Si la gestion de notre performance est devenue plus complexe, elle ne remet pas en cause nos axes de développement : Premiumisation et Innovation.

Dans ce contexte plus mitigé, comment avez-vous géré le portefeuille de marques pour créer de la croissance ?

L'ensemble de notre portefeuille est utilisé pour profiter de chaque opportunité de consommation et de croissance. En dehors des grands axes de développement géographique, je souhaiterais mettre en avant quatre directions majeures :

D'abord, bien sûr, la conquête des classes moyennes, largement entamée par Pernod Ricard dans la plupart des pays émergents. Nous avons plus récemment mis l'accent sur l'Afrique en y déployant le modèle mis en œuvre avec succès en Inde : développement de nos marques internationales – les whiskies Ballantine's, Chivas Regal et Jameson, la vodka ABSOLUT et le cognac Martell – simultanément à des marques locales plus abordables, voire de produits spécifiques à l'Afrique.

Ensuite, la volonté de mieux toucher les *High Net Worth Individuals*, ces 11 millions de nomades fortunés qui possèdent plus d'un million de dollars de liquidités au-delà de leur patrimoine immobilisé. Avec son offre unique de whiskies, de cognac et de champagne et la

KANGAROO FUND, L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Le Kangaroo Fund est un laboratoire d'innovation grandeur nature. Pour le rendre accessible à tous, il fallait donner envie. Nous lui avons donc donné un nom décalé de l'image corporate de Pernod Ricard et l'avons doté d'une identité forte. En phase avec notre culture entrepreneuriale, il a été décidé que le collaborateur porte son idée jusqu'au bout et reste capitaine de son projet jusqu'à la phase d'expérimentation sur un marché. C'est une caractéristique de notre fonds par rapport à d'autres. Dans la vidéo d'une minute qu'ils devaient réaliser pour présenter leur innovation, les salariés ont fait preuve de passion et d'une inventivité surprenante. Ceux qui ont accepté de confronter leurs idées sont souvent

allés plus haut, plus loin, notre rôle étant de les guider et de les challenger en faisant appel à des experts internes et externes. Le jury a été très satisfait du potentiel et de la rapidité d'avancement des projets à chaque étape. Les idées des collaborateurs traduisent une bonne appréhension de la stratégie du Groupe et confirment que l'innovation n'est pas un domaine réservé. Ce que nous avons appris à ce stade dans le management d'une idée disruptive, nous allons essayer de le retransmettre aux filiales. Ce projet a suscité beaucoup d'émulation entre les collaborateurs. Il a aussi renforcé leur sentiment d'appartenance, permettant in fine d'identifier de nouveaux talents, de véritables « intra »-preneurs...

Pernod Ricard mise sur l'innovation pour prendre le leadership du secteur. Comment l'innovation est-elle pilotée pour assurer un développement cohérent et coordonné des marques ?

La créativité est la mère de l'innovation et elle ne peut vivre que si nous lui laissons un lieu de divergence où elle peut s'exprimer. Dans l'espace de convergence qu'impose la taille du Groupe, nous avons construit un écosystème de l'innovation autour du Breakthrough Innovation Group (BIG) et du Kangaroo Fund, en elles-mêmes des créations innovantes et rupturistes. Ces deux initiatives ouvrent des lieux de liberté en marge de la Holding et des structures opérationnelles du Groupe. Concentré sur des propositions de rupture, le BIG est une tête chercheuse de l'innovation qui fonctionne comme un électron libre. Le Kangaroo Fund offre la possibilité à tous les salariés de concrétiser leurs idées disruptives, quelle que soit leur fonction. Bien sûr, les Sociétés de Marques et Marché travaillent également sur l'innovation, sur des problématiques *business* bien identifiées. Enfin, il ne s'agit pas pour nous de « faire de l'innovation pour le plaisir d'innover ». Celle-ci doit avoir un sens et enrichir le territoire de nos marques, puiser sa substance dans l'histoire et le savoir-faire qui leur sont propres et enfin, récompense ultime, créer de la valeur.

Justement en avril dernier, le Kangaroo Fund a sélectionné les meilleurs projets pour les soutenir et ainsi maximiser leur chance de succès. Quel bilan dressez-vous de cette première édition ?

Avec 142 idées soumises par les collaborateurs du Groupe, je ne peux qu'être satisfait ! Et au lieu d'une, trois idées « rupturistes » vont être

finalement soutenues. Parmi elles, deux allaient bien au-delà du périmètre géré au quotidien par le porteur de projet. Le message fort du Kangaroo Fund, « *Everyone Can Do* », a été parfaitement reçu. Plus d'un tiers des porteurs d'idées est issu de fonctions autres que le marketing. Le Kangaroo Fund a révélé une soif d'innovation et suscité beaucoup d'enthousiasme. Nous avons montré que nous étions moteurs sur l'innovation avec un engagement visible, partagé par tous les collaborateurs. Nous nous attachons maintenant à expérimenter ces trois idées aussi vite que possible et à préparer la deuxième édition.

Que représente le défi du digital pour les marques ?

Le digital est un médium supplémentaire à notre disposition. Souvent le risque est de considérer l'outil et de perdre de vue la problématique *business*, c'est-à-dire à quel moment nous voulons émerger dans l'itinéraire de décision du consommateur. Le choix des outils en découle selon leur degré de pertinence par rapport à l'objectif. Dans ce domaine, nous cherchons à mettre en place une organisation proche de notre écosystème de l'innovation, avec des têtes chercheuses – le BIG, la direction IT Groupe – pour sortir du cadre et nourrir les marques. La créativité s'appuie alors sur les technologies digitales les plus avancées. Un projet d'entreprise d'envergure porté par Alexandre Ricard vient d'ailleurs d'être lancé : la Digital Acceleration Roadmap ou, concrètement, comment Pernod Ricard doit s'appuyer sur la révolution digitale dans sa conquête du leadership.



L'innovation doit avoir du sens, créer de la valeur.

puissance de nos réseaux de distribution, Pernod Ricard est particulièrement bien placé dans l'industrie pour répondre globalement à leurs besoins. Plusieurs initiatives visent à construire un lien privilégié et exclusif avec ces consommateurs. Nous capitalisons sur les bonnes pratiques pour structurer notre approche et élaborer un corpus qui serve de ligne directrice à nos filiales. Une marque de luxe exige en effet une très grande discipline dans son discours, ses codes visuels et la sélectivité de ses circuits de distribution.

Troisièmement, une consommation de spiritueux qui se féminise. Notre portefeuille de vins répond à cette opportunité avec des offres à plus faible teneur en alcool comme Brancott Estate Flight et Jacob's Creek Cool Harvest. Malibu et ABSOLUT sont également des produits qui plaisent aux femmes, mais aussi des whiskies au goût plus « rond » comme Jameson.

Enfin, l'appétence des seniors pour les marques Premium et super-Premium à laquelle la composition de notre portefeuille, tant dans la diversité de ses propositions que dans son positionnement, répond parfaitement.

LE MARCHÉ MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX

FOCUS CATÉGORIES

LES SPIRITUEUX INTERNATIONAUX ET LA PREMIUMISATION DYNAMISENT LE MARCHÉ

▶ PAR MARTIN RILEY DIRECTEUR MARKETING PERNOD RICARD



En 2012, le marché des spiritueux internationaux poursuit sa croissance à 3 % en volume, en ligne avec les 10 dernières années. En valeur, la croissance s'est accélérée à 7 % contre 6 % sur la dernière décennie. Le segment des spiritueux locaux est resté relativement stable en 2012 avec +1 %, tandis que les spiritueux traditionnels connaissent une croissance de 4 %, inférieure aux années précédentes (11 % en 2011). Ce ralentissement est dû notamment au moindre dynamisme du Baiju, à +2 %.

VODKA ET SCOTCH WHISKY : LES DEUX PRINCIPAUX MOTEURS DE LA CROISSANCE

Le whisky et la vodka sont les principaux moteurs de la croissance et représentent 70 % des 13 millions de caisses additionnelles vendues en 2012 sur le marché des spiritueux internationaux.

Avec une croissance de 5 %, la vodka passe devant les scotch whiskeys en termes de volumes et devient la première catégorie des spiritueux internationaux. Cette progression provient principalement de l'Amérique du Nord, de l'Asie et du Duty Free, et des segments super- et ultra-Premium.

Les whiskeys affichent une croissance plus modérée à 2 %. Certains segments sont cependant très dynamiques, comme les whiskeys irlandais, à +11 %, et surtout les whiskeys aromatisés, dont la croissance fait un bond de 60 % en 2012.

Par ailleurs, le cognac, le gin et la tequila participent au dynamisme du marché des spiritueux avec 5 % de croissance.

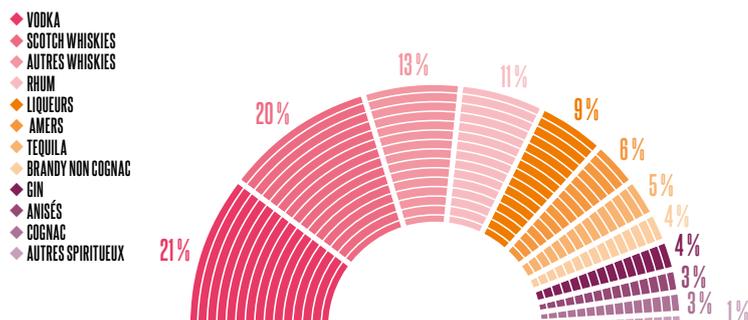
UNE ACCÉLÉRATION DE LA PREMIUMISATION

La Premiumisation se poursuit en 2012 : les segments de prix les plus élevés sont ceux qui connaissent la plus forte croissance. Le segment des marques Prestige (vendues à un prix supérieur à 84 dollars la bouteille de 75 cl aux États-Unis) a crû de 9 % et celui des marques ultra-Premium (entre 42 et 84 dollars la bouteille) de 10 %.

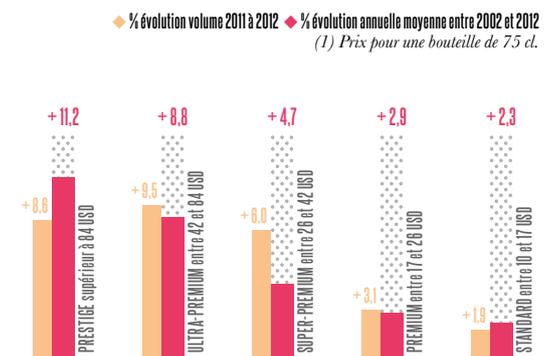
À l'inverse, le segment des marques standards (entre 10 et 17 dollars la bouteille) est celui dont la croissance est la plus limitée, à 2 %.

Après un retour à la croissance depuis 2010, le marché du champagne perd 4 % en 2012. Les champagnes internationaux restent stables : la totalité du recul de la catégorie est expliquée par les autres champagnes. Le marché des vins est stable en 2012, affichant une situation contrastée entre les vins du Nouveau Monde en croissance (Chine +9 %, Nouvelle-Zélande +7 %), et les vins de l'Ancien Monde, plus en difficulté (Italie -2 %, France stable).

Source de cet article : «The Pernod Ricard Market View», basée sur IWSR, données volumes à fin 2012 – spiritueux internationaux et vins de marque en bouteille.



RÉPARTITION DES SPIRITUEUX INTERNATIONAUX PAR CATÉGORIE

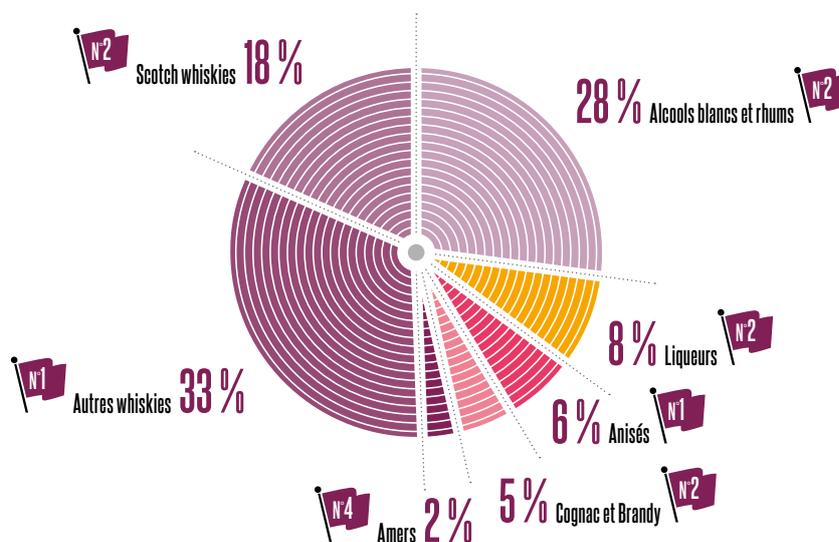


ÉVOLUTION DES SPIRITUEUX PAR SEGMENT PRIX⁽¹⁾

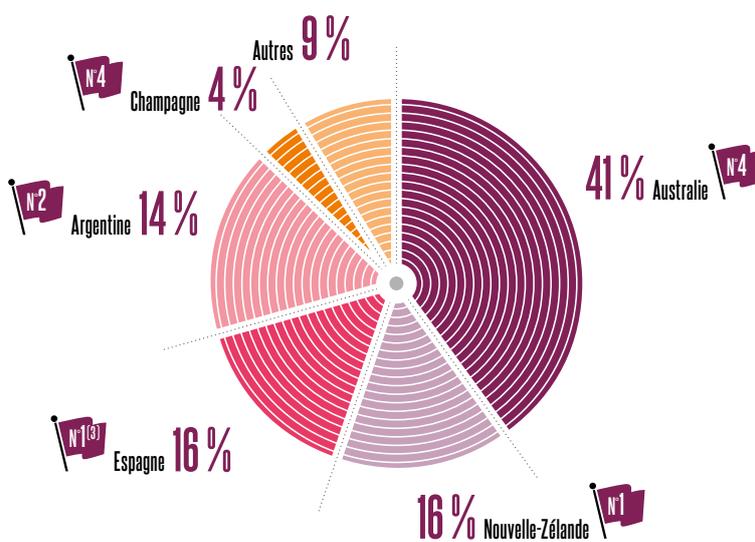
RÉPARTITION DES VOLUMES PERNOD RICARD PAR CATÉGORIE ET POSITION DU GROUPE

Classement au sein des groupes internationaux

SPIRITUEUX⁽¹⁾



VINS⁽²⁾



(1) Spiritueux «Western Style» excluant les prêts à boire, vins et apéritifs à base de vin – Source IWSR données à fin 2012. (2) Vins de marque tranquilles (prix supérieur à 3 USD la bouteille), et vins pétillants. (3) Rioja.

LES SOCIÉTÉS DE MARQUES



Les six Sociétés de Marques sont situées dans les pays d'origine des marques de spiritueux ou de vins qu'elles produisent. Elles sont en charge de la stratégie mondiale des marques de leur portefeuille et, conjointement avec les Sociétés de Marché, de la mise en œuvre de celle-ci sur les marchés. Responsables de la production et de l'élaboration de leurs produits, elles garantissent qualité et savoir-faire, dans le respect de leur identité, de leur origine et de leur histoire. La Premiumisation et l'innovation sont au cœur de leur stratégie de développement : elles s'attachent à créer de la valeur ajoutée en détectant les nouvelles tendances, les comportements et les évolutions technologiques.

La présentation des Comités ci-après reflète leur composition au cours de l'exercice 2012/2013.

Elle ne tient pas compte des éventuels changements intervenus après la clôture.

THE ABSOLUT COMPANY

ABSOLUT
MALIBU
KAHLÚA



PREMIER RANG, DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Darryn Hakof, Directeur International du Développement Marques
- ◆ Kicki Alm, Directrice des Ressources Humaines
- ◆ Paul Duffy, Président-Directeur Général
- ◆ Krister Asplund, Directeur de la Production ABSOLUT
- ◆ Lars Ljungholm, Directeur des Affaires Juridiques

SECOND RANG, DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Olivier Gasperin, Directeur Administratif et Financier
- ◆ Stéphane Longuet, Directeur Général The Wyborowa Company
- ◆ Rolf Cassergren, Directeur de la Production Malibu / Kahlúa
- ◆ Jonas Tählin, Directeur Global Marketing
- ◆ Björn von Matérn, Directeur de la Communication

CHIVAS BROTHERS

CHIVAS REGAL
THE GLENLIVET
BALLANTINE'S
BEEFEATER
ROYAL SALUTE



DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Hervé Fetter, Directeur Financier
- ◆ Douglas Cruickshank, Directeur des Opérations
- ◆ Rick Connor, Directeur des Affaires Publiques
- ◆ Paul Scanlon, Directeur Commercial
- ◆ Vanessa Wright, Directrice de la Communication
- ◆ Scott Livingstone, Directeur des Ressources Humaines
- ◆ Christian Porta, Président-Directeur Général
- ◆ Gordon Buist, Directeur Technique
- ◆ Amanda Hamilton Stanley, Directrice Juridique
- ◆ Eric Benoist, Directeur Marketing International
- ◆ Alister McIntosh, Directeur Industriel

MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT

MARTELL
G.H.MUMM
PERRIER-JOUËT



PREMIER RANG DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Philippe Guettat, Président-Directeur Général
- ◆ Susan Gustafsson, Directrice Juridique
- ◆ Bruno Pierrain, Directeur Financier

SECOND RANG DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Jean-Marc Morel, Directeur Général Adjoint Martell
- ◆ Michel Letter, Directeur Général Adjoint Mumm Perrier-Jouët
- ◆ Frantz Hotton, Directeur Commercial et Développement des Marques
- ◆ Charles-Armand de Belenet, Directeur Marketing et Communication
- ◆ Éric Douvier, Directeur des Ressources Humaines

IRISH DISTILLERS

JAMESON



DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Simon Fay, Directeur International du Développement Marque
- ◆ Pat Magee, Directeur Général Irlande
- ◆ Rosemary Garth, Directrice de la Communication et des Affaires Institutionnelles
- ◆ Carlton Greer, Directeur Juridique
- ◆ Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale
- ◆ Guillaume Thomas, Directeur Financier
- ◆ Howard Southern, Directeur Marketing International
- ◆ Colm Maguire, Directeur des Ressources Humaines
- ◆ Peter Morehead, Directeur des Opérations

HAVANA CLUB INTERNATIONAL

HAVANA CLUB



DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Sergio Valdés, Directeur Export
- ◆ Nick Blacknell, Directeur Marketing International
- ◆ Ivette Martínez, Directrice Marketing et Ventes Cuba
- ◆ André Leymat, Directeur Industriel
- ◆ Jérôme Cottin-Bizonne, Directeur Général
- ◆ Julián Machín, Directeur Financier
- ◆ Larisa Fuente, Directrice des Ressources Humaines
- ◆ Juan González, Président

PREMIUM WINE BRANDS

JACOB'S CREEK
BRANCOTT
ESTATE
CAMPO VIEJO
GRAFFIGNA



PREMIER RANG DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Koldo Santamaría, Directeur International du Développement des Marques
- ◆ Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général
- ◆ Ludovic Ledru, Directeur Financier
- ◆ Kate Thompson, Directrice des Affaires Juridiques et Publiques

SECOND RANG DE GAUCHE À DROITE

- ◆ Dave Kluz, Directeur de la Stratégie
- ◆ Fabian Partigliani, Directeur Général, New Zealand
- ◆ Julien Hémard, Directeur Général, Australie
- ◆ Christian Campanella, Directeur des Ressources Humaines
- ◆ Brett McKinnon, Directeur Général, Orlando Wines
- ◆ Christian Barré, Directeur Général, Domecq Bodegas
- ◆ Jeremy Wright, Directeur Technique Global
- ◆ Edouard Beasley, Directeur Marketing Global

Deux marques du portefeuille Pernod Ricard ont été définies comme marques «icônes mondiales» car elles touchent les consommateurs partout dans le monde. Distribuées sur tous les circuits, elles représentent des axes de croissance prioritaires pour le Groupe sur chaque marché et font donc l'objet d'investissements publi-promotionnels soutenus.

MARQUES ICÔNES



ABSOLUT _ CHIVAS REGAL

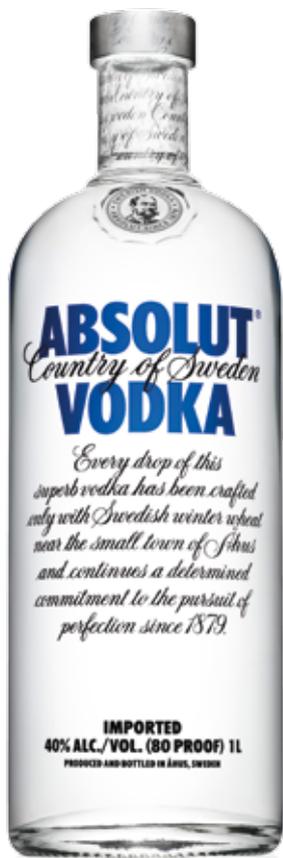
**Voir la Maison des Marques page 6 du Panorama.*



JOAO ROZARIO

DIRECTEUR DE RÉGION, THE ABSOLUT COMPANY

**C'était étonnant d'observer la dynamique de groupe autour de cette toile...
Au départ, nous étions dans l'introspection : chacun peignait dans son coin,
en essayant de suivre sa propre idée. Au fur et à mesure, nous avons commencé
à compléter ou réinterpréter les illustrations des autres modèles.**



RÉIN TERPRÉ ABSOLUT TÉ PAR LES ARTISTES

◆ Marque iconique, ABSOLUT se réinvente en permanence. En 2012/2013 la vodka suédoise a confirmé son potentiel de croissance en affichant des performances mondiales remarquables, notamment en Asie sous l'impulsion de la Corée du Sud (+ 75 % en volume) et de la Chine (+ 88 % en volume) ainsi qu'en Europe de l'Est, Russie en tête (+ 17 % en volume). Avec ABSOLUT ELYX, distillée manuellement dans un alambic de cuivre datant de 1921, la marque franchit un nouveau seuil de Premiumisation en créant une vodka exceptionnellement pure à la texture soyeuse. Expression la plus raffinée de la gamme, elle a fait parler d'elle dès son lancement aux États-Unis au printemps 2013, où elle a remporté le titre de Best Vodka, obtenant une double médaille d'or lors de la San Francisco World Spirits Competition. Pour ce lancement américain, le directeur artistique et designer Johan Lindeberg a travaillé en collaboration avec l'actrice Chloë Sevigny.

Pour le Travel Retail, la bouteille ABSOLUT s'est habillée d'une seconde peau signée par le créateur de jeans Loren Cronk, tandis qu'ABSOLUT Exposure a initié une nouvelle technique d'impression sur verre pour créer des illusions d'optique à partir de portraits de Lydia Hearst par Johan Renck.

Depuis son lancement fin 2012, la série limitée ABSOLUT Unique a remporté un franc succès commercial et de nombreuses récompenses, dont l'or pour les prix Epica, Eurobest et FAB (Gold Design Lion au festival Cannes Lions et lauréat du Packaging Design aux D&AD Packaging Awards).

Inscrite dans l'ADN de la marque depuis ses origines, la relation d'ABSOLUT avec les milieux créatifs a franchi cette année encore une nouvelle étape: la marque s'est dotée de l'ABSOLUT Art Bureau, une structure dédiée à toutes ses initiatives artistiques. Comme acte fondateur, ABSOLUT a initié une collaboration de trois ans avec la foire d'art contemporain Art Basel.

IDENTITÉ

Si ABSOLUT se distingue depuis sa création en 1879 par sa pureté et la richesse de ses arômes, c'est grâce à son mode de production « one source » : toutes les bouteilles sont produites en un seul lieu, Åhus en Suède, ce qui lui assure une qualité homogène quel que soit l'endroit du monde où elle est consommée.

PRINCIPAUX MARCHÉS

États-Unis, Duty Free, Canada, Allemagne, Royaume-Uni, Mexique, Espagne, France, Brésil, Pologne, Israël, Russie.

POSITIONS CLÉS

N° 1 mondial des vodkas Premium, N° 5 mondial des spiritueux.

GAMME

ABSOLUT Vodka, Peppar, Citron, Kurant, Mandrin, Vanille, Raspberri, Apeach, Ruby Red, Pears, 100, Mango, Berri Açai, ABSOLUT ELYX, Wild Tea, Orient Apple, Gräpevine, Cherrykran, Tune, Hibiskus, Cilantro, AMBER, CRAFT.

11,6

millions de caisses
vendues

+5%

en valeur

+93%

en valeur
en Chine



Toujours plus loin avec Swedish House Mafia

Après le succès du partenariat avec les DJ Swedish House Mafia, qui avait donné naissance au hit *Greyhound*, ABSOLUT a décidé d'accompagner le groupe dans sa dernière tournée mondiale de 52 concerts. De novembre 2012 à mars 2013, ces représentations ont attiré environ un million de spectateurs. ABSOLUT était bien sûr la boisson officielle de la tournée, mais la marque

et le groupe ont surtout conçu ensemble des événements exclusifs pour prolonger l'expérience des fans sur certaines dates. La tournée a eu un succès phénoménal. De Chicago à San Francisco, les places se sont vendues en quelques minutes et à Stockholm, berceau du groupe, Swedish House Mafia a rempli trois soirs d'affilée le Friend's Arena et ses 35 000 places.



Événements

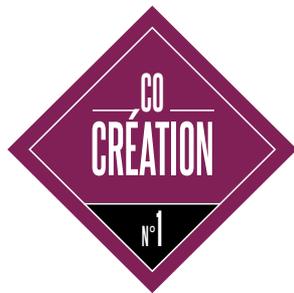
NOUVEAUX ARÔMES / ABSOLUT Hibiskus, première vodka à l'arôme floral, et ABSOLUT Cilantro (coriandre), d'inspiration latino-américaine / 3 NOUVELLES ÉDITIONS D'ABSOLUT BLANK / Avec Mario Wagner (Allemagne), Nil Pilpeled (Tel Aviv), David Kinsey et Phil Frost (États-Unis) / DES ÉDITIONS LIMITÉES / Moscou, Mexique et Pologne, en collaboration avec des artistes locaux / ABSOLUT CRAFT / Conçue exclusivement pour les barmen, une collection de trois arômes co-créée avec le célèbre barman mixologue Nick Strangeway / DRINKSPIRATION / Une application iPhone gratuite offrant des conseils personnalisés pour composer une boisson à partir des goûts de l'utilisateur.



ABSOLUT TUNE, l'art de la fusion

Véritable innovation de rupture, ABSOLUT TUNE a été lancée cette année aux États-Unis. Ce mélange de vodka ABSOLUT et de sauvignon blanc offre une approche inédite sur le marché en faisant tomber les frontières entre ces deux catégories de spiritueux. Une création *trendy* qui a été portée par des ambassadrices tout aussi à la pointe : Charlotte

Ronson, DJ et mannequin, et Solange Knowles, chanteuse R&B. La gamme a été lancée en octobre à New York et à Los Angeles, puis déployée en novembre dans quelques États américains. Le lancement a bénéficié d'une couverture média substantielle : ABSOLUT TUNE a été vu sur plus de 460 supports online et offline.



UNE COLLABORATION DU MARKETING ET DE L'INDUSTRIEL POUR ABSOLUT UNIQUE

Faire de chaque bouteille une œuvre d'art... Le pari était osé, il a été gagné. ABSOLUT Unique offre l'exclusivité d'une pièce unique et numérotée à près de quatre millions d'exemplaires. Le temps d'une édition limitée, la chaîne de production s'est faite atelier de création. Jonas Tählin et Eric Näf, respectivement directeur marketing et directeur du développement packaging de The Absolut Company, lèvent le voile sur une première.

Jonas Tählin ① _ ABSOLUT est une marque créative. La marque doit surprendre ses consommateurs. Pour les fêtes de fin d'année, nous lançons traditionnellement une édition limitée. Nous cherchions un projet réellement révolutionnaire dans lequel le packaging, le design de la bouteille, aurait été l'élément principal. Mon équipe marketing a alors travaillé avec l'agence de création sur un concept. Eric et son équipe packaging nous ont aidés à le concrétiser. Son nom : ABSOLUT Unique.

Eric Näf ② _ Nous voulions rendre possible l'impossible : réaliser des millions de bouteilles différentes les unes des autres. Personne ne l'avait fait avant nous.

Jonas _ Avec ABSOLUT Unique, nous avons joué l'audace et obtenu exactement ce que nous voulions... Créer à grande échelle une pièce unique dans le respect des normes de qualité et de traçabilité du produit.

Eric _ Ce n'était pas évident, mais nous avons établi un nouveau standard. Il a fallu repenser la chaîne de production de manière à introduire de l'aléatoire dans un processus conçu précisément pour être stable et répétitif... Des algorithmes ont géré la combinaison de 35 couleurs et 51 motifs.

Jonas _ ABSOLUT Unique est surtout le succès d'une équipe collaborative soudée par un projet hors norme, tant dans ses aspects créatifs que techniques. Les éditions limitées mobilisent toujours des équipes multifonctionnelles.

C'est pourquoi l'équipe d'Eric a participé dès les premiers échanges à la définition du concept.

Eric _ Sans cette étroite collaboration entre toutes les parties, fondée sur le partage des compétences et la prise en compte des contraintes de chacun, le projet n'aurait jamais pu voir le jour.

Jonas _ Effectivement, une grande confiance régnait. Il n'y avait aucune garantie de réussite, seule une détermination farouche d'aboutir.

Eric _ Sur le plan pratique, des ateliers ont été organisés chez notre fournisseur et sur notre site d'embouteillage. L'idée était de mobiliser connaissances techniques et créativité pour résoudre les petits comme les gros problèmes. Ces ateliers multifonctions ont été l'une des clés du succès.

Jonas _ L'accueil d'ABSOLUT Unique a été fantastique, non seulement de la part des consommateurs mais aussi de certains industriels intéressés par le volet créatif et technique. Le projet a été plusieurs fois primé. Il a valeur d'exemple de ce que peut donner la puissance de la collaboration entre des équipes expertes.

Eric _ Plus encore, ce projet a changé chez nous les mentalités sur ce qu'il est possible ou non de faire. Chacun aborde autrement son travail quotidien et se montre plus ouvert aux opportunités. L'addition des talents apporte un réel « plus » créatif.





KEVIN BALMFORTH

TECHNICIEN QUALITÉ SPIRITUEUX, CHIVAS BROTHERS

Quelques étages plus haut, au centre Pompidou, se tenait l'exposition sur Roy Lichtenstein. Nous l'avons visitée avant de créer, cela m'a fortement inspiré dans la façon de travailler! Olaf m'a conseillé de rester simple, fidèle à ce que j'avais envie de réaliser spontanément.



PAR TAGER CHIVAS REGAL DES VALEURS

◆ Chivas Regal s'impose comme une véritable icône mondiale du whisky. En 2012/2013, avec + 5 % en valeur, les ventes de la marque ont été en constante augmentation en Europe, en Asie et sur le continent américain. Chivas Regal 18 ans a notamment enregistré d'excellentes performances (+ 14 %), et des percées remarquables sur des marchés clés comme le Vietnam, la Russie, la Turquie, le Brésil et l'Inde. Forte d'un solide capital de valeurs, synonyme de luxe et d'authenticité, la marque s'inscrit au cœur des tendances de la communication digitale pour s'adresser, dans le monde entier, aux consommateurs à hauts revenus. Lancée en 2008, sa campagne globale *Live with Chivalry* s'est enrichie cette année d'une collaboration avec la maison de production cinématographique mexicaine Canana. (Voir pages 23 et 24.) Chivas Regal a également continué à miser sur l'innovation produit en lançant The Chivas

Brothers' Blend, un 12 ans d'âge fruit d'une sélection de malts visant à créer une expression inédite du style de Chivas. Exclusivement destiné à être commercialisé dans les aéroports, il s'agit du premier lancement d'une référence permanente de la marque depuis 2007, année de rediffusion de Chivas Regal 25 ans. D'importants volumes de The Chivas Brothers' Blend ont été vendus depuis son lancement en octobre 2012. Pour les éditions limitées de Chivas Regal 12 ans, la marque a inauguré une série de collaborations avec des « artisans du luxe ». Dans le cadre de ce programme, baptisé *Made for Gentlemen*, le créateur anglais de chaussures de luxe Tim Little a réalisé un coffret inspiré d'un élément de la garde-robe idéale du gentleman d'aujourd'hui : la chaussure Richelieu.

IDENTITÉ

Pionnier du scotch whisky de luxe, Chivas Regal est resté fidèle depuis 1909 aux principes d'authenticité et de qualité des frères James et John Chivas.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Duty Free, Chine, États-Unis, France, Japon, Vietnam, Russie, Turquie, Australie.

POSITIONS CLÉS

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

GAMME

Chivas Regal 12 YO, The Chivas Brothers' Blend, 18 YO, 25 YO.

4,9

millions de caisses
vendues

+5%

en valeur

+42%

en valeur au Vietnam
pour Chivas 18 YO



Événements

FESTIVAL DE CANNES / Cocktails exclusifs pour la soirée d'ouverture lors de la projection de *Gatsby le Magnifique* / LIVE WITH CHIVALRY / Poursuite de la plateforme publicitaire internationale de la marque / CHIVAS BROTHERS' BLEND / Succès remarquable pour la première référence permanente depuis le lancement de Chivas Regal 25 ans, une exclusivité Duty Free / THE LEGEND OF CANNES / Un site ouvrant les coulisses de Cannes (vidéos des soirées et des projections les plus prestigieuses).

Un partenariat basé sur l'innovation et l'élégance

La marque Pininfarina, emblématique du design italien depuis 1930, partage avec Chivas Regal un héritage commun. Les deux maisons sont unies par une même ambition : offrir une expérience du luxe qui soit aussi une ode à l'artisanat. Leur collaboration repose sur le concept baptisé The Drop, une goutte, symbole de l'élément liquide, en suspension dans l'air, comme

pour incarner l'union des deux univers de marques Chivas et Pininfarina. L'idée a inspiré trois éditions limitées Chivas 18 by Pininfarina. Les deux premières arborent l'élégance des lignes Pininfarina dans un emballage et une bouteille aux formes aérodynamiques. La troisième édition, The Chivas 18 Mascherone by Pininfarina, est entièrement réalisée à la main

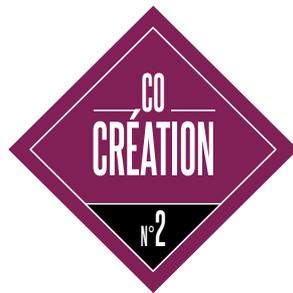
et n'existe qu'en cinq exemplaires, produits en Italie. Inspirée des structures originales en bois utilisées dans les nouveaux développements automobiles, elle conjugue structure interne en chêne et revêtement en aluminium bleu. Ces éditions ont été lancées dans 25 pays et présentées depuis dans les médias spécialistes du luxe.

Inspirés par l'amitié

Le digital joue un rôle de premier plan pour Chivas Regal en lui offrant une résonance internationale sans équivalent. Avec pour objectif de créer du contenu social qui donne corps aux valeurs de la marque, Chivas Regal a choisi de s'associer à Canana, une société de production mexicaine. « Nous voulions travailler avec une société qui a la même approche de l'amitié, de la fraternité et du succès, valeurs qui sont portées par notre marque et sa campagne internationale *Live with Chivalry* », explique Richard Black, Directeur International de la marque. Canana incarne ces valeurs, puisque la société a été fondée par trois amis de longue date, les deux acteurs hollywoodiens Gael García Bernal et Diego Luna, et le producteur Pablo Cruz. Les deux acteurs ont



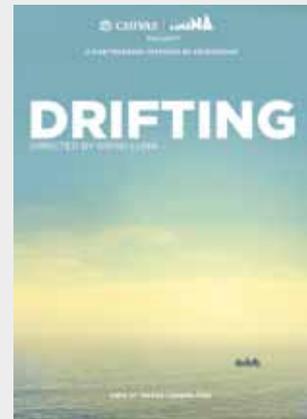
réalisé pour l'occasion un court-métrage en deux parties, *Drifting*, ayant pour thème central l'amitié masculine. (Voir page 24.) Avec près de 2 millions de vues sur les trois premiers mois suivant leur sortie sur le web, les deux films ont remporté un immense succès et bénéficié d'une couverture média remarquable (*GQ*, *Askmen*, *Huffington Post* et *MSN*).



L'AMITIÉ, CIMENT DE LA CO-CRÉATION POUR CHIVAS REGAL

Chivas Regal cultive depuis longtemps les collaborations en faisant appel à des créateurs de renom pour des éditions limitées signées, par exemple avec l'icône italienne du design Pininfarina ou avec Christian Lacroix. La marque recherche avant tout les artistes qui incarnent les valeurs portées par sa campagne internationale *Live with Chivalry*: le succès partagé, l'amitié, la fraternité...

Pour compléter son dernier volet, Chivas Regal s'est donc associé avec Canana, une société de production de films mexicaine, pour créer des contenus digitaux sur ces thèmes.



Comment est venue l'idée de la collaboration avec Canana ?

Aliz Czaki, Responsable senior de Chivas Regal en charge du digital _ Nous venions de lancer le dernier volet de la campagne *Live With Chivalry* et souhaitions explorer plus encore la plateforme Real Friends Make Time en exploitant des contenus digitaux spécifiques. Le parti pris de la campagne, ce sont les amitiés masculines et la pression sociale qui peut les détériorer pour des raisons professionnelles, familiales, ou autres. Nous avons réalisé que les liens peuvent se renforcer quand des amis «prennent le temps» de se rappeler les moments qui ont scellé et forgé leur relation. Travailler avec la maison de production Canana est une réponse à ce brief. Ses fondateurs, Gael Garcia Bernal, Diego Luna et Pablo Cruz, sont des amis d'enfance. Tous les trois réussissent dans le cinéma, Gael et Diego comme acteurs salués par la critique, Pablo comme producteur. En 2005, ils ont créé Canana pour travailler sur des projets de films.

De quelle manière avez-vous travaillé ensemble ?

Aliz _ Nous avons véritablement immergé Canana dans le monde de Chivas, dans l'histoire fraternelle de la marque qui date de ses fondateurs, John et James Chivas. Ils ont répondu à ce brief avec un concept de court-métrage en deux parties baptisé Drifting. Nous avons conçu une plateforme avec des contenus spécifiques pour impliquer

les consommateurs et interviewé Gael et Diego sur le tournage pour créer 17 extraits vidéo.

Gael Garcia Bernal ① _ C'est amusant car Diego et moi sommes de bons amis qui travaillons bien ensemble. Nous avons eu des moments plus difficiles bien sûr, des hauts et des bas dans nos collaborations professionnelles, et même parfois des disputes. Mais c'est parce que nous voulons toujours le meilleur de l'autre, c'est le bon côté des choses.

Diego Luna ② _ Tourner un film est toujours un challenge pour moi. Le sentiment du réalisateur que l'œuvre lui appartient est toujours très développé, et cela fait peur : personne d'autre que le réalisateur ne peut être blâmé, car il exprime son point de vue personnel. Même si tout le monde vit la même histoire sur le tournage, la seule personne qui partage ce sentiment, c'est le producteur. En ce sens, il y a bien une collaboration, et c'est ce qui rend les choses très excitantes pour moi, sans parler de créer de beaux challenges.

Aliz _ Les retombées du partenariat avec Canana sont remarquables : plus de 170 articles de presse et près de 5 300 mentions sur Internet et des blogs. Les films et les interviews ont eu du succès, avec 1,9 million de vues sur YouTube au cours des trois mois qui ont suivi le lancement.

MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX PREMIUM

Avec l'objectif de devenir les «marques icônes» de demain, à l'instar d'ABSOLUT et de Chivas Regal, les sept marques stratégiques de spiritueux Premium du portefeuille Pernod Ricard sont présentes sur tous les circuits de distribution. Elles font l'objet d'investissements soutenus mais ciblés en fonction des marchés.



BALLANTINE'S _ JAMESON _ RICARD _ HAVANA CLUB _ BEEFEATER _ KAHLÚA _ MALIBU

**Voir la Maison des Marques page 6 du Panorama.*



L'EMPREINTE CREATIVE

BALLANTINE'S

Une impression
100% coton

Le t-shirt a toujours été un mode d'expression de soi. C'était déjà un statut Facebook, bien avant Facebook. Ballantine's a décidé d'aller encore plus loin. La marque propose le premier t-shirt digital, «tshirtOS». Avec son écran LED intégré, relié à une application mobile, il permet d'afficher photos ou tweets : autant de façons de dire à tous ceux que l'on croise qui l'on est et ce que l'on aime. Ballantine's a développé un prototype mis en scène dans des vidéos tournées à Londres, Mexico City et São Paulo ; elles ont été diffusées sur YouTube mais également en direct à la télévision et véhiculées par le biais d'une large couverture média tout au long de l'année : de quoi inciter un maximum d'amateurs du monde entier à l'acheter, pour rendre possible une production en série à un prix accessible.



Événements

BALLANTINE'S CHAMPIONSHIP EN ASIE / 5^e édition du tournoi de golf qui attire des joueurs internationaux avec une couverture média à travers toute l'Asie / **BALLANTINE'S 40 ANS D'ÂGE** / Une nouvelle icône emblématique pour la gamme / **BALLANTINE'S N° 1 EN EUROPE** / Campagne publicitaire dans toute l'Europe pour la marque leader sur ce marché.

En 2012/2013, Ballantine's a continué à accroître sa notoriété, notamment grâce à sa campagne de communication *Leave an Impression*. La marque a été très dynamique en Russie et en Inde ; en Allemagne, dans le Travel Retail et en Amérique du Sud, où elle est solidement établie, elle a poursuivi sa progression. En France et en Espagne, où Ballantine's gagne des parts de marché, les conditions difficiles sur l'année ont eu des répercussions sur la performance en volume. La marque a conforté son statut haut de gamme dans le segment du scotch whisky Prestige, sur lequel Ballantine's 40 YO devient le fer de lance de la gamme. De nouvelles extensions, avec le Ballantine's 17 YO Signature Distillery Editions, ont développé le positionnement ultra-Premium de la marque en Corée du Sud et dans le Travel Retail Asie. De nouvelles éditions dédiées au golf ont aussi été lancées en support du Ballantine's Golf Championship en Corée, un tournoi qui constitue une plateforme de sponsoring de premier plan pour la marque en Asie. Pour compléter sa campagne initiée en 2007, Ballantine's a lancé une nouvelle initiative, Loud Blue, en partenariat avec l'agence digitale Work Club. Grâce à un algorithme qui transforme les photos en musique, cette plateforme sociale invite les fans à laisser leur empreinte de façon unique et créative : il leur suffit de prendre une photo à partir d'Instagram, de l'identifier grâce au hashtag #loudblue et de la partager sur Twitter. La plateforme analyse alors l'image et puise dans différents genres musicaux pour créer une piste inédite. Initialement lancée au Brésil en collaboration avec des artistes locaux, Ballantine's Loud Blue sera progressivement déployé à l'international sur les deux prochaines années.

IDENTITÉ

Né en 1827 à Édimbourg, Ballantine's offre aujourd'hui la gamme la plus complète de scotch whiskies, avec pour fleuron le prestigieux Ballantine's 40 YO.

PRINCIPAUX MARCHÉS

France, Espagne, Duty Free, Pologne, Allemagne, Chine, Japon, Chili, Portugal, Russie, Italie, Suisse, États-Unis, Brésil, Taiwan, Canada, Corée du Sud.

POSITIONS CLÉS

N° 2 mondial des whiskies écossais, N° 1 des whiskies écossais en Europe, N° 1 des whiskies écossais ultra-Premium en Corée du Sud et au Japon.

GAMME

Ballantine's Finest, 12 YO, 15 YO, 17 YO, 21 YO, 30 YO, 40 YO, Limited, Malt, Masters, Christmas Reserve.

5,9

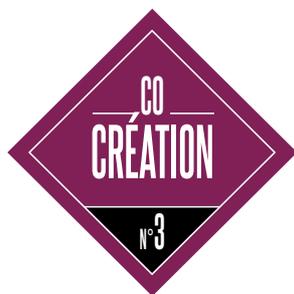
millions de caisses
vendues

-6%

en valeur

+27%

en valeur en Russie,
+ 5 % en Europe de l'Est



ÉDUQUER SUR L'ÂGE DES WHISKIES

« Savez-vous combien de temps il a fallu pour construire la pyramide de Kheops ? Le même nombre d'années qu'il faut pour élaborer The Glenlivet, notre Single Malt de 18 ans d'âge. » Il s'agit de l'une des accroches de la seconde édition de la campagne *Age Matters—Great Things Take Time*⁽¹⁾, lancée à l'été 2012.

Fruit d'une collaboration entre Chivas Brothers et Pernod Ricard UK, cette campagne multiplateforme a été lancée dans 24 pays. En Grande Bretagne, elle a notamment été déployée dans le magasin londonien de l'enseigne Premium The Whisky Shop. Jennie Norrish, responsable des relations publiques de Chivas Brothers, Joanna Richardson, responsable internationale de la zone pour Chivas Brothers, et Georgina Townend, Responsable de Compte Client chez Pernod Ricard UK, nous commentent cette initiative.

Quels étaient vos objectifs lorsque vous avez entamé une collaboration avec The Whisky Shop, le plus grand spécialiste du whisky au Royaume-Uni et sa boutique située à Londres ?

Joanna Richardson _ L'objectif de Chivas Brothers était d'accroître la compréhension et la visibilité du portefeuille de marques à Londres. Dans cette optique, nous avons travaillé en étroite collaboration avec Pernod Ricard UK pour établir des standards sur les whiskies de luxe et participer en tant que partenaire majeur à la conception, au développement et à l'ouverture de la boutique phare de The Whisky Shop. Pour son nouvel espace, The Whisky Shop avait l'ambition de changer la perception qu'avaient les consommateurs du whisky en les initiant à un véritable voyage à travers les âges, des plus récents aux plus anciens.

Jennie Norrish _ Les objectifs de The Whisky Shop complétaient parfaitement ceux de la campagne *Age Matters*, qui vise à éduquer les consommateurs sur les whiskies de luxe et l'âge indiqué sur la bouteille. L'affichage interactif en boutique a permis d'engager les clients avec ce message et de maximiser la visibilité de la campagne.

La boutique londonienne a ouvert en novembre 2012. Quel premier bilan dressez-vous ?

Georgina Townend _ Situé à Picadilly, adresse iconique, la boutique propose une manière

innovante de tester et acheter des scotch whiskies de luxe, avec des zones spécifiques réservées à chacune de nos marques. Elle a notamment servi de tremplin au lancement des bouteilles Chivas 18 Pininfarina, The Glenlivet Alpha ainsi que le single malt Aberlour, le Ballantine's 17 et le Beefeater Burrough's Reserve. Signalons que nous avons aussi, par ce biais, vendu un certain nombre de bouteilles de l'ultra-Premium Royal Salute Tribute to Honour.

Joanna _ La campagne *Age Matters* constitue le cœur de la boutique. On y trouve un « bar à connaissances » avec projection de films, diffusion de contenu sur tablettes ainsi qu'une table de dégustation visant à éduquer et sensibiliser les clients à la fabrication des whiskies écossais. Ce partenariat a assurément ajouté une nouvelle dimension à notre façon de vendre les whiskies.

Jennie _ Avec la boutique, nous disposons d'un lieu permanent pour donner vie à *Great Things Take Time*. Notre opération de relations publiques et cette initiative d'expérience consommateur ont renforcé l'impact des messages de la campagne, qui est désormais diffusée dans 24 pays et nous a permis de toucher près de 100 millions de personnes. Ce concept a d'ores et déjà inspiré des lancements partout dans le monde.



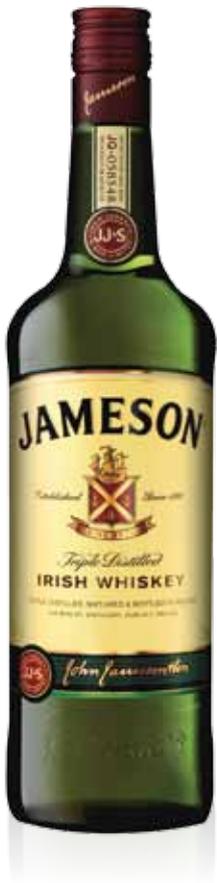
(1) L'âge est important – Il faut du temps pour accomplir de grandes choses.



SABINE SHEEHAN

RESPONSABLE COMMERCIALE ET MARKETING, IRISH DISTILLERS

Devenir un artiste, c'est d'abord un apprentissage ! Il m'a fallu appréhender l'outil avec lequel je devais peindre, puis faire preuve de générosité dans l'approche, pour accompagner les gestes des autres modèles. Je tentais d'imaginer la toile une fois terminée, pour trouver le mouvement général et la direction à prendre.



L'ESPRIT DE SON JAMESON FON DATEUR

La Saint Patrick, fête internationale

Jameson a fait de la Saint Patrick, fête irlandaise par excellence, un rendez-vous mondial incontournable. En 2013, le coup d'envoi a été donné le 15 mars, avec 41 stations de radio situées dans 10 pays différents diffusant en direct depuis la distillerie historique de Jameson. Le 17 mars, Jameson avait invité les gagnants du concours organisé sur sa page Facebook à venir fêter la Saint Patrick à Dublin, où le Bombay Bicycle Club a donné un concert en centre-ville. Jameson a aussi organisé des soirées Saint Patrick partout dans le monde, à Prague, Bombay, Buenos Aires, Stockholm... Pour la marque, ce rendez-vous annuel est un levier marketing puissant : les visites sur le site Internet Jamesonwhiskey.com ont augmenté de 47 % le 17 mars et l'engagement des fans sur Facebook s'est accru de 49 % par rapport à la Saint Patrick de 2012.

Profitant du dynamisme des ventes de whiskey irlandais, Jameson a continué à conquérir de nouveaux consommateurs en 2012/2013 : ses ventes en valeur ont progressé de 17 % au cours de l'exercice. La marque a enregistré une croissance à 2 chiffres en valeur dans une quarantaine de marchés : États-Unis (+26 %), Russie (+23 %), Afrique du Sud (+18 %). Elle occupe à présent la 19^e place du classement des 100 premières marques mondiales de spiritueux (+6 places par rapport à l'année précédente).

L'année 2012/2013 a été marquée par le lancement de plusieurs innovations. Avec la bouteille Great Urban Escapes, une édition limitée exclusivement destinée au Travel Retail, Jameson a rendu hommage à quelques destinations urbaines phares (Dublin, Londres, New York) et à leurs meilleurs bars. À l'occasion de la Saint Patrick, la marque a confié à l'artiste verrier David Smith la conception d'une bouteille pour une édition limitée : inspirée des gravures sur verre typiques qui ornent les pubs de Dublin, cette série spéciale a été lancée en février 2013 dans 24 pays.

Côté publicitaire, un nouveau spot est venu enrichir aux États-Unis la saga *The Legendary Tales of John Jameson*. Dans ce nouvel épisode, *Iron Horse*, réalisé par John Hillcoat, John Jameson affronte la technologie moderne afin de sauver une cargaison de son précieux whiskey embarquée à bord d'un train fou. Le film a été diffusé pour la première fois lors du NBA All Stars Game le 17 février 2013 et est sur les écrans dans huit autres pays depuis septembre 2013.

IDENTITÉ

Né en 1780 dans la distillerie de John Jameson à Dublin, Jameson est la référence des whiskeys irlandais dans le monde.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Présent dans plus de 130 pays, dont des marchés clés comme les États-Unis, Duty Free, la Russie, l'Afrique du Sud, l'Irlande, la France, le Royaume-Uni, le Canada, l'Australie, le Portugal et l'Espagne.

POSITIONS CLÉS

N°1 des whiskeys irlandais dans le monde, avec 64 % de parts de marché de la catégorie whiskey irlandais.

GAMME

Jameson, Original, Select Reserve Black Barrel, Gold Reserve, Rarest Vintage Reserve, Signature Reserve, 12 YO Special Reserve, 18 YO Limited Reserve.



Événements

JAMESON FIRST SHOT, 2^e ÉDITION / En partenariat avec la société de production de Kevin Spacey, Trigger Street Productions, trois cinéastes amateurs originaires d'Afrique du Sud, de Russie et des États-Unis ont eu l'opportunité de produire un court-métrage avec l'acteur Willem Dafoe / **UN CITY GUIDE SIGNÉ JAMESON** / Le lancement de la bouteille Great Urban Escapes dans le circuit Travel Retail a été associé à une application exclusive.

4,3

millions de caisses
vendues

+17%

en valeur

+26%

en valeur
aux États-Unis



CONVI VIA RICARD LITÉ ET CREA TION

Toujours
le sens de l'humour

On peut être une marque leader sans se prendre au sérieux ! Après le succès de la campagne de 2012, *80 ans et toujours jaune*, récompensée par de nombreux prix, la campagne 2013 conserve le ton audacieux et humoristique qui a si bien réussi à Ricard, avec son slogan *Jaune avec un grand R*. Pour perpétuer sa tradition d'affichiste tout en restant dans un ton contemporain, la marque a choisi des visuels reprenant le principe du calligramme pour clamer haut et fort, avec humour, son énergie rayonnante. Lancée juste avant l'été 2013, la campagne a été soutenue par un puissant dispositif média (affichage national, événementiel, campagne presse, radio et web).

En 2012/2013, Ricard a subi le contrecoup de la crise en France et de la hausse des taxes sur les alcools. Les performances de la marque ont également été impactées par une météo printanière défavorable. Sur un marché de l'anis en recul de -5% en volume⁽¹⁾, elle est cependant parvenue à renforcer son leadership : une performance qui s'explique par la combinaison d'un travail de terrain efficace des équipes commerciales, de campagnes publicitaires audacieuses, d'une stratégie digitale ambitieuse et du lancement d'objets publicitaires innovants. Ricard s'efforce de renouveler en permanence son « rituel » de consommation, notamment à travers des partenariats artistiques. Le designer Mathieu Lehaneur a créé une nouvelle ligne d'objets de service : une carafe et des verres dont l'ergonomie s'inspire des étapes du fameux rituel Ricard. L'artiste Mathieu Mercier, Prix Marcel Duchamp 2003, a réalisé la première édition limitée depuis la métamorphose de la bouteille Ricard en 2011 : avec des courbes d'eau qui s'entrelacent sur un fond givré d'argent, il a sublimé la silhouette originale de la bouteille Ricard. La marque a aussi fait appel à BETC Design pour concevoir un nouveau rituel de service autour d'un objet inédit, le Ricard Twist'R. Avec une nouvelle gestuelle pour mélanger le Ricard et les sirops (on dose, on verse, on fait tourner la bille : *Don't shake it! Twist it!*), c'est encore une autre façon de déguster son Ricard.

(1) Nielsen FYTD à fin juin 2013.

IDENTITÉ

Depuis 1932, le pastis Ricard célèbre la rencontre entre l'anis étoilé de Chine, la réglisse du Moyen-Orient et une sélection secrète de plantes aromatiques de Provence.

PRINCIPAUX MARCHÉS

France, Espagne, Belgique, Andorre, Duty Free, Italie, Luxembourg, Portugal, Suisse, Canada, Allemagne.

POSITIONS CLÉS

Leader mondial des spiritueux anisés, leader du marché des spiritueux en France et en Belgique, 2^e marque de spiritueux internationaux en Europe.

GAMME

De la miniature (2 cl) au gallon (450 cl).



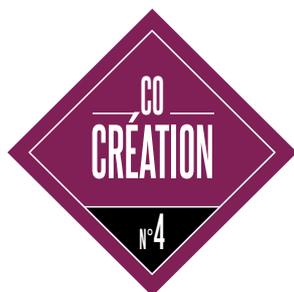
Événements

PLACE RICARD / La version numérique du magazine consommateur compte plus de 215 000 adhérents / LE BAR À PLUIE, L'APPLI ANTIGRISAILLE / Les fans de Ricard sur Facebook ont élaboré le design d'une machine capable de filtrer l'eau de pluie pour consommer leur boisson préférée / FACEBOOK / Près de 250 000 fans sur la page de la marque.

4,6
millions de caisses
vendues

-9%
en valeur

Plus de 40%
des parts du marché des
anisés en volume en France



LES PARTENARIATS DE RICARD MARQUENT L'HISTOIRE DE LA PUBLICITÉ

La relation que Ricard entretient avec le monde de l'art est une histoire de connivence et de passion. Icône publicitaire, la marque est entrée dans la mémoire collective au gré de collaborations fructueuses avec des créateurs et designers. Chacun d'entre eux a laissé sa trace et celle de son époque, construisant une saga que Ricard continue d'écrire aujourd'hui.

Paul Ricard considérait sa recette de pastis comme une création personnelle. Il lui donne son nom, dessine l'étiquette sur la bouteille et fait du bleu et du jaune, inspirés du ciel et du soleil de Méditerranée, le code identitaire de la marque. Pour construire la pérennité de Ricard, l'entrepreneur puise son inspiration dans tous les domaines de la création et explore la communication par l'objet.

Parmi les objets de service, le plus emblématique reste le broc à eau. Le premier modèle dessiné par Paul Ricard en 1935 a été depuis revisité par Marc Newson (2000), les frères Bouroullec (2002) et Robert Stadler (2007). « *L'imaginaire Ricard et sa dimension esthétique ont toujours été mis en valeur à travers de multiples objets qui ont reflété les tendances les plus actuelles. La marque est devenue une source d'inspiration pour les plus grands designers* », souligne Anne Tremsal, alors directrice de la communication de Ricard S.A. La carafe et la bouteille Premium de Garouste et Bonetti (1995 et 1999), le verre évasé d'Olivier Gagnère

C'est à cet univers que le musée des Arts Décoratifs a consacré une exposition: à l'occasion des 80 ans de la marque en 2012, Ricard SA, depuis 1932 lui rend hommage. « *Ricard appartient à ces grandes marques qui impriment la mémoire collective* », indiquait Béatrice Salmon, alors directrice du musée parisien.

« *Très tôt, notre musée a témoigné de la réalité culturelle des produits de consommation.* » L'aventure continue aujourd'hui avec un set carafe et verre dessiné par Mathieu Lehanneur ②, une des personnalités les plus singulières du design. Cet adepte d'un design « utile » a particulièrement travaillé sur le rituel de service et sa gestuelle. « *Les créations de Mathieu Lehanneur visent un équilibre parfait entre fonctionnalité et esthétisme. La collaboration avec Ricard semblait donc naturelle. Une exigence permanente et une compréhension mutuelle ont permis de concilier objectifs de revalorisation de la marque, contraintes techniques et vision du designer* », explique Florent Leroi, chef de groupe Ricard. Résultat, deux objets uniques au design fluide et contemporain.

Les créations de Mathieu Lehanneur visent un équilibre parfait entre fonctionnalité et esthétisme. La collaboration avec Ricard semblait donc naturelle.

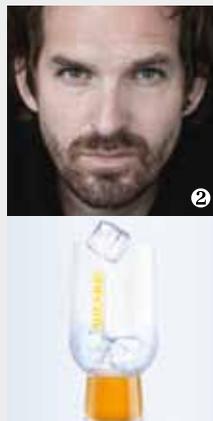
FLORENT LEROI ③
Chef de groupe Ricard

Ricard est devenu une source d'inspiration pour les plus grands designers.

① ANNE TREMSAL

Directrice de la communication Ricard S.A.

(1998), les doseurs de Radi Designers, le set citron des Tsé Tsé Associées, ou le verre à tapas de Sébastien Cordoleani et Franck Fontana (2009) font partie d'un patrimoine culturel que la marque et les designers construisent ensemble.





VARNA CREMATA

PROMOTEUR CULTUREL, HAVANA CLUB INTERNATIONAL

**Mon métier est de travailler avec les artistes cubains.
Pour la première fois, c'est moi qui étais sur le devant de la scène!
J'ai l'impression de sortir plus forte de cette aventure :
malgré la barrière de la langue, j'ai vécu une expérience collective extraordinaire.**



DIF FUSER HAVANA CLUB LA CULTURE CUBAINE

Malgré une conjoncture économique globale peu favorable, les ventes de Havana Club ont progressé de 3% en 2013, une croissance principalement tirée par ses marchés clés comme l'Allemagne et la France. Si l'Europe reste donc le pilier historique d'exportation de la marque, celle-ci compte aussi des marchés importants dans les Amériques, comme le Chili, le Mexique, le Canada et d'autres, plus récents, comme l'Argentine ou la Colombie qui enregistrent des progressions rapides. Profitant du boom des cocktails à base de rhum, comme le mojito, Havana Club s'est imposé comme l'un des acteurs majeurs de la Premiumisation des rhums blancs et ambrés. La marque est très investie dans la promotion de la scène artistique cubaine, notamment à travers sa collaboration avec le producteur Gilles Peterson. Elle est aussi devenue un véritable ambassadeur de la culture cubaine et du style de vie cubain dans le monde en développant des programmes de marketing digital, comme *The Havana Club Gap Year*. Lancé en 2012 par le biais d'un concours sur Facebook, le programme repose sur une idée simple : c'est à Cuba que l'on prend le mieux le temps de vivre et d'apprécier les relations humaines. Julián Medina, originaire de Colombie, a été l'heureux gagnant de ce concours international. Il est parti de La Havane en juillet 2013 pour un tour du monde en 12 étapes et son voyage durera une année. Julián racontera son périple et ses rencontres en images et en vidéos sur un blog dédié.

3,9

millions de caisses
vendues

+3%

en valeur

+14%

en valeur
en France

IDENTITÉ

Avec des origines remontant à 1878, Havana Club est aujourd'hui la marque emblématique du rhum cubain.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Cuba, Allemagne, Italie, France, Chili, Espagne.

POSITIONS CLÉS

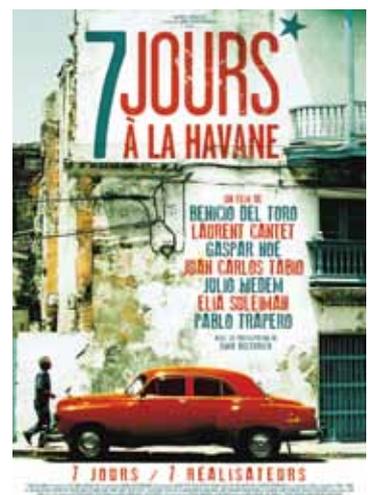
N° 3 des marques internationales de rhum dans le monde. Leader du segment Premium+. Leader du marché du rhum sur le segment Premium à Cuba, en Allemagne et en Italie.

GAMME

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

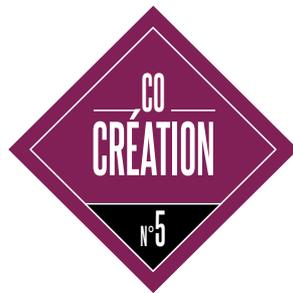
La Havane, ville d'inspiration

La capitale cubaine est la vedette du film *7 Days in Havana*. Tourné par sept réalisateurs internationaux, Benicio del Toro, Elia Suleiman, Gaspard Noé, Pablo Trapero, Juan Carlos Tabío, Julio Medem et Laurent Cantet, le film offre une vision très contemporaine de la ville. Né de la collaboration entre l'agence de communication de Havana Club et les maisons de production Full House et Morena Films, il a été diffusé en exclusivité dans 25 pays depuis juin 2012 et promu dans le monde à travers une série d'événements – un rayonnement auquel ont contribué, ensemble, les équipes marketing d'Havana Club et les Sociétés de Marché de Pernod Ricard. *7 Days in Havana* a fait partie de la sélection Un certain regard du Festival de Cannes et a été projeté au festival de San Sebastian (Espagne) et d'Ekimi (Turquie). Il a reçu le Grand Prix Stratégies du Brand Content en 2012.



Événement

GRAND PRIX EURO EFFIE / Décerné à la campagne de communication globale *Nothing Compares to Havana*.



SE BATTRE ENSEMBLE POUR BEEFEATER DANS UN CONTEXTE DIFFICILE

Plongée dans la récession et soumise à un effort de rigueur sans précédent, l'Espagne est un marché difficile pour les spiritueux. L'exception, c'est Beefeater. Alors que la plupart des concurrents jouent les prix à la baisse voire quittent le terrain, la marque londonienne donne le tempo avec des taux de croissance particulièrement dynamiques. Récit d'une stratégie bicéphale.



Quand Pernod Ricard fit l'acquisition d'Allied Domecq en 2005, il accueillit dans son portefeuille Beefeater. À l'époque, le gin n'était pas la catégorie la plus dynamique du moment. Il était principalement consommé par des personnes d'âge mûr. Du côté de la Société de Marque, Chivas Brothers, comme de la Société de Marché, Pernod Ricard España, toutes les équipes se sont accordées sur un même objectif : dépoussiérer son image et réinsuffler de la vitalité à la catégorie. L'investissement sera à la hauteur de l'ambition du Groupe. « Nous avons décidé de transformer complètement les codes traditionnels du gin. Nous voulions cibler les jeunes adultes et leur apporter une expérience nouvelle, inspirante et branchée de la marque », se souvient **Paco Recuero** ①, alors Responsable Marketing chez Chivas Brothers, et aujourd'hui Directeur Marketing Pernod Ricard España. La collaboration entre la marque et la filiale espagnole fut particulièrement disruptive : moderniser la marque en rappelant ses origines et son histoire étroitement liée à celle de Londres. La marque fait ainsi de l'âme et des symboles de la ville sa principale source d'inspiration pour sa plateforme *Forever London*. Elle a d'autant plus de légitimité à capitaliser sur cette image que Beefeater possède la dernière distillerie de gin en activité au centre de Londres.

Le déclenchement de la crise en 2008 bouleversa le marché espagnol, mais pas le cap fixé par la marque. « Au lieu de consentir des promotions ou de quitter le marché comme l'ont fait beaucoup de marques de gin Premium, nous avons décidé au contraire d'investir dans la Premiumisation et l'innovation », explique **Augustin Robinne** ②, Responsable Marketing chez Pernod Ricard España. La marque a diffusé en 2012 la dernière déclinaison : date de sa campagne : *This is my London* donne la parole à trois « vrais » Londoniens. C'est aussi en Espagne que la version super-Premium, Beefeater 24, a été lancée en priorité. Preuve de la « London-mania » que cette stratégie a déclenché sur le territoire ibérique, 15 000 participants ont assisté au dernier événement Beefeater London, qui a généré l'équivalent de 1,2 million d'euros en couverture médiatique. « La campagne *Forever London* est depuis sept ans la campagne de publicité qui rencontre le plus de succès en Espagne, et plus particulièrement pour sa dernière déclinaison *This is my London*. Pernod Ricard España a réussi à maintenir sa stratégie de Premiumisation dans un environnement difficile. En 2012, la marque a enregistré une croissance de 7 % en Espagne et atteint le million de caisses vendues. Beefeater est la marque de gin numéro 1 sur le marché et, grâce à elle, Pernod Ricard est devenu le leader du marché espagnol en valeur », conclut Augustin Robinne.



FOR EVER BEEFEATER LON DON

• En 2012/2013, avec + 5 % en valeur, Beefeater a conservé sa position de leadership sur le marché du gin Premium. La marque a en effet continué de tirer la croissance en Espagne, le premier marché du gin au monde, alors que les autres catégories de spiritueux y ont connu des résultats plus mitigés. Beefeater a également poursuivi sa conquête de nouveaux marchés comme la Russie, la Thaïlande, la Chine, l'Ukraine, la Grèce et la Turquie.

Après une année 2012 sous les projecteurs, la capitale britannique influence plus que jamais les consommateurs de gin du monde entier. Beefeater, qui distille du gin à Londres depuis sa création, est la seule marque à pouvoir pleinement associer son image à la ville berceau de cette boisson. En février 2013, la marque a annoncé l'ouverture prochaine d'un nouveau centre destiné à partager les spécificités de sa distillerie historique située à Kennington, au cœur de Londres. Ce centre, baptisé Beefeater London – The Home of Gin, permettra aux visiteurs de découvrir l'histoire du gin et son processus de distillation. Beefeater a de nouveau prouvé sa capacité d'innovation avec le lancement de Beefeater Burrough's Reserve, un gin ultra-Premium distillé artisanalement dans un petit alambic datant du XIX^e siècle, puis placé en fûts de chêne ayant servi à la vinification d'un apéritif bordelais, le Lillet. Lancé en Espagne en juin 2013, ce gin d'exception est maintenant proposé sur des marchés clés internationaux comme le Royaume-Uni et les États-Unis.

2,6
millions de caisses
vendues

+5%
en valeur

+7%
en valeur
aux États-Unis

IDENTITÉ

Créé dans les années 1860, Beefeater est le gin le plus récompensé et le seul gin international ayant encore sa distillerie à Londres.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Espagne, États-Unis, Duty Free, Canada, Japon, Royaume-Uni, Russie, Grèce, République tchèque, Italie, Suède, Portugal, France.

POSITIONS CLÉS

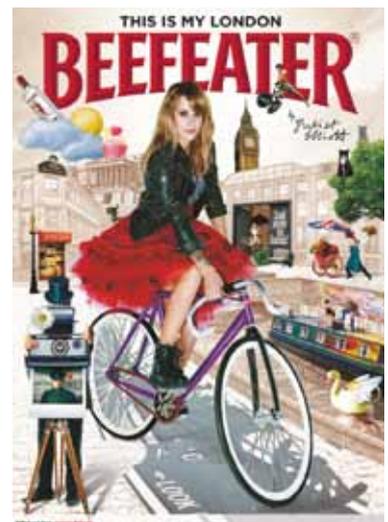
N° 2 mondial des gins Premium, N° 1 des alcools blancs en Espagne, N° 3 des gins Premium aux États-Unis, N° 1 des gins Premium en Russie et au Japon.

GAMME

Beefeater London Dry Gin, Beefeater 24, Beefeater Burrough's Reserve.

#MyLondon

Indissociable de Londres, Beefeater a toujours produit des campagnes inspirées par la culture londonienne. Avec *This is my London*, lancée en 2012, la marque est allée plus loin dans la co-création en choisissant trois authentiques Londoniens pour incarner l'esprit créatif et bouillonnant de la ville. La campagne a été dévoilée en Espagne sur les canaux digitaux, avec une série de vidéos, et en affichage. Beefeater a aussi fait appel à la créativité des Londoniens en leur proposant de soumettre des photos exprimant ce que Londres signifiait pour eux. En partenariat avec le Central St Martins College of Arts and Design, Beefeater a sélectionné mille photos et créé le design de la bouteille #MyLondon Limited Edition, lancée dans 22 pays en 2013. Beefeater a aussi lancé le #MyLondon Film Festival, qui invite les réalisateurs amateurs à créer un film de 2 à 5 minutes inspiré par Londres.



Événement

QUE LE MEILLEUR GAGNE / 14 candidats du monde entier ont participé à la finale de la Beefeater 24 Global Bartender Competition 2012, remportée par un barman de Belfast, Nathan O'Neill.



L'ART KAHLÚA DU CAFÉ

Malgré un recul de 1% de ses ventes, Kahlúa a maintenu ses positions sur ses principaux marchés, avec plus de 1,6 million de caisses vendues au cours de l'exercice. La marque a continué d'investir fortement sur ses marchés clés. Aux États-Unis par exemple, où les meilleures performances de la marque ont été relatives au lancement de sa nouvelle référence, Kahlúa Midnight, sortie en exclusivité le 12/12/12. Au Royaume-Uni également, où la marque a enregistré une croissance en volume de 3%. Pour accompagner sa croissance sur ce marché, elle a lancé à Manchester, en collaboration avec des professionnels du secteur, le concept de *Coffee House* : un lieu éphémère qui propose pendant un mois cocktails, repas, projection de films et *masterclasses* autour de l'association café et cocktails – notamment le célèbre White Russian. Au cours d'un atelier sensoriel, le public est invité à explorer l'histoire du café et à découvrir les quatre saveurs qui composent Kahlúa à travers des arômes, des textures et des sons. Ce *pop up store*, qui a rencontré un énorme succès, a permis d'asseoir la notoriété de la marque et sa légitimité sur le territoire des liqueurs au café originaires du Mexique. La *Coffee House* de Kahlúa sera déclinée dans d'autres villes clés pour la marque et une stratégie digitale est en cours d'élaboration pour faire vivre une expérience semblable aux fans qui ne peuvent pas découvrir physiquement le concept.

1,6
million de caisses
vendues

-1%
en valeur

+13%
en valeur
en Russie

IDENTITÉ

Né en 1936 à Veracruz, au Mexique, Kahlúa est aujourd'hui la liqueur de café N°1 dans le monde. Sa signature ? Un arôme inimitable, qui combine sucre de canne et café 100% arabica.

PRINCIPAUX MARCHÉS

États-Unis, Duty Free, Canada, Japon, Mexique, Australie, Allemagne, Royaume-Uni, Russie.

POSITIONS CLÉS

N°1 mondial des liqueurs de café.

GAMME

Kahlúa, French Vanilla, Hazelnut, Mocha, Especial, Cinnamon Spice, Peppermint Mocha, Gingerbread, Cans, Midnight, Ready to drink.

Un nouveau rituel de minuit

Pour revitaliser la consommation de Kahlúa dans les bars et les clubs, la marque a imaginé un nouveau rituel de consommation autour d'une heure qui symbolise le début de la nuit avec une accroche aussi simple qu'efficace, «It's midnight somewhere». Kahlúa Midnight crée un moment de convivialité à partager entre amis. La recette a été spécialement conçue pour être douce et équilibrée en sucre afin de faire ressortir l'arôme de café noir. La soirée de lancement organisée à New York le 12 décembre 2012 a remporté un franc succès : elle a été suivie par près de 400 000 consommateurs sur les réseaux sociaux.



Événements

UNE BOUTEILLE REDESSINÉE / L'image de la marque se modernise, sans renier les fondamentaux qui ont fait son succès / KAHLÚA GINGERBREAD / Après Kahlúa Peppermint Mocha, une nouvelle édition limitée pour les fêtes de fin d'année.



À L'ÉCOUTE MALIBU DE SES FANS

♦ Au cours de l'exercice 2012/2013, Malibu a vu ses ventes atteindre 3,7 millions de caisses. Certains marchés ont particulièrement brillé, comme l'Allemagne, le 4^e marché hors Duty Free de la marque, où elle a connu une croissance de 8% en valeur grâce notamment à une campagne télévisée et à des activations locales fortes. Aux États-Unis, les volumes⁽¹⁾ ont augmenté de 3%.

La marque continue de surfer sur l'attrait des consommateurs pour l'arôme noix de coco. Mais elle a aussi su saisir les tendances et comprendre les aspirations du public, qui souhaite dans un même temps un plus large choix de boissons au goût moins sucré. La marque a donc innové et lancé sur le marché américain Malibu Island Spiced, une version de Malibu aromatisée à la vanille et à la cannelle utilisant, pour la première fois dans une boisson alcoolisée, un édulcorant naturel. Pour soutenir cette dernière-née de sa gamme, Malibu a choisi pour ambassadrice la célébrité américaine Lauren Conrad.

La marque a aussi lancé aux États-Unis deux nouveaux concepts d'arômes aux parfums de desserts, Malibu Sundae (glace chocolat) et Malibu Swirl (fraises à la crème), qui ont été déclinés au Canada sous forme d'éditions limitées.

Aujourd'hui, la marque a devant elle des perspectives de développement prometteuses dans les économies émergentes, notamment en Afrique où elle bénéficie d'une bonne notoriété.

(1) Depletions.

3,7
millions de caisses
vendues

-1%
en valeur

+5%
en valeur
aux États-Unis

IDENTITÉ

Mélange unique de rhum blanc et de noix de coco, Malibu est une authentique boisson caribéenne.

PRINCIPAUX MARCHÉS

États-Unis, Royaume-Uni, France, Duty Free, Allemagne, Canada, Espagne, Pays-Bas, Italie.

POSITIONS CLÉS

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

GAMME

Malibu, Mango, Passion Fruit, Tropical Banana, Island Melon, Cranberry Cherry, Snowcoco, Cocktails, Black, Red, Island Spiced, Malibu Cans, Flavor Sensations (Swirl, Sundae, Fresh, Sunshine).

Un nouveau look moderne et "trendy"

Contemporaine, dynamique, fun : le logo revu et la nouvelle bouteille de Malibu célèbrent toutes les qualités de la marque. Ils évoquent les couchers de soleil sur la plage, l'authentique convivialité caribéenne et le rythme de vie qui règne dans les îles. Pour accompagner le lancement de cette bouteille redessinée, la campagne *Reclaim the Coconut* a été l'occasion de réaffirmer que Malibu reste la véritable liqueur à base de rhum et de noix de coco, de mieux faire connaître les usages de la marque en cocktail et bien sûr, de créer le buzz.



Événements

NE-YO FAIT VOYAGER MALIBU RED / Lancement de Malibu Red au Royaume-Uni, en Irlande, aux Pays-Bas et en Afrique du Sud avec Ne-Yo et son nouvel album *R.E.D.* / **GET MAROONED ON MALIBU ISLAND** / Partenariat avec le groupe de pop Maroon 5 pour une tournée d'été dans 33 villes américaines / **MALIBUTIQUE** / Tournée événement au Royaume-Uni, en partenariat avec les marques de mode, coiffure et cosmétiques.

MAR QUES

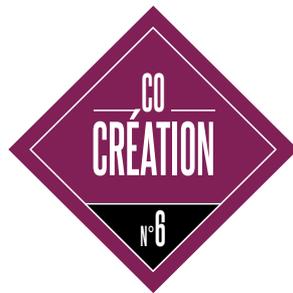
*Les cinq marques de spiritueux
et champagnes de Prestige,
fers de lance de la stratégie
de Premiumisation du Groupe,
s'adressent plus particulièrement
aux consommateurs séduits
par le luxe, en attente
d'une relation exclusive
et d'un traitement privilégié.
Ces deux champagnes et ces trois
spiritueux partagent donc
une même quête d'excellence,
et sont particulièrement présents
sur les circuits sélectifs (cavistes,
établissements de prestige...).*

STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES DE PRESTIGE



MARTELL _ THE GLENLIVET _ G.H.MUMM _ PERRIER-JOUËT _ ROYAL SALUTE

*Voir la Maison des Marques page 6 du Panorama.



DEVENIR UN ACTEUR INCONTOURNABLE DANS L'UNIVERS DU LUXE

Construire une relation directe avec les consommateurs fortunés amateurs de luxe. C'est l'idée force de l'initiative développée par Pernod Ricard en Asie, centrée sur les références ultra-Prestige de son portefeuille. La promesse? Offrir à ces clients privilégiés une expérience unique autour des marques, génératrice d'engagement et capable d'en faire des ambassadeurs à leur tour. Une démarche conduite d'abord en Chine et qui, forte de son succès, fait actuellement l'objet d'un déploiement sur toute l'Asie.

Simon Ni
Directeur Associé, catégorie ultra-Prestige,
Pernod Ricard China.

Le boom économique a fait émerger une classe croissante de Chinois extrêmement fortunés. Afin de mesurer les opportunités *business* liées à ce groupe « de niche » (les *High Net Worth Individuals*, « HNWI »), l'équipe marketing chinoise a longuement travaillé en 2010 sur leurs attentes et leurs comportements. Elle en a tiré une nouvelle segmentation des clients, et imaginé une démarche commerciale dédiée. Afin de nous affirmer sur le segment de l'ultra-Prestige et devenir un acteur majeur de l'industrie du luxe en Chine, il nous fallait bâtir une offre dédiée au luxe, et définir une stratégie de prise de contact avec les HNWI : nous avons ainsi créé un label transversal qui comprend les références de qualités supérieures de Martell, la gamme Royal Salute, la gamme Perrier-Jouët et quelques références Prestige des gammes Chivas Regal et Ballantine's. Nous avons également constitué une force de vente VIP, chargée d'établir une relation directe avec les consommateurs à fort pouvoir d'achat. L'équipe VIP recrute de nouveaux consommateurs depuis juillet 2011, à l'occasion d'événements prestigieux et exclusifs. À fin juin 2013, 1 170 événements VIP ont été organisés et plus de 7 000 HNWI ont été contactés. Nous avons construit une relation avec 28 % d'entre eux. 1 200 personnes achètent désormais régulièrement nos marques ultra-Prestige. En plus de cette initiative commerciale, nous avons mis en place un programme de fidélité pour proposer à nos acheteurs de références ultra-Prestige un ensemble de services et d'expériences hors du commun, afin de renforcer notre image « luxe ».



Valeria AZARIO
Directrice Luxe, Pernod Ricard Asia

Les HNWI n'apprécient pas seulement la qualité du produit : ils attachent une grande importance à son histoire, à son savoir-faire, à la créativité de la marque, mais aussi au style de ses messages et la façon dont elle les véhicule. Capitalisant sur le succès de l'initiative en Chine, nous cherchons à l'étendre à d'autres marchés asiatiques à fort potentiel dans le domaine du luxe – Hong Kong en 2013, Singapour et la Malaisie, puis Taiwan, la Corée du Sud, le Vietnam et d'autres – en collaborant avec les directeurs des filiales et les équipes marketing locales. Le premier pas est de construire des bases de données de consommateurs potentiels à l'échelle locale : elles sont en cours de réalisation. Celles-ci nous permettent, au niveau régional, de trouver les synergies et d'identifier les « tribus » et leurs comportements pour adapter nos offres et nos campagnes. Nous pouvons modeler le portefeuille au regard des préférences des consommateurs sur chaque marché. Cette initiative est l'exemple même d'un travail collectif qui a su dépasser les frontières. Le programme a été élaboré main dans la main, la Chine ayant apporté la méthodologie ainsi que le concept, élargis au niveau global. Sur ce projet, nous avons su trouver les synergies qui bénéficient à tous et apportent de la valeur au Groupe. Notre fierté, c'est que Pernod Ricard ait appuyé cette approche, et qu'il ait choisi de le développer sur d'autres marchés qu'en Asie.



DÉPLOIE MARTELL SES AILES

◊ Avec +15% de croissance en valeur, Martell, le leader mondial de la catégorie XO, a enregistré de belles performances en 2012/2013, notamment en Asie. Sur ce marché, les ventes sont en progression de +16% en valeur. Cette croissance dynamique se vérifie aussi au Mexique, en Indonésie, en Russie et dans le Travel Retail, particulièrement grâce aux références Noblige et Cordon Bleu qui ont progressé sur tous les marchés clés de la marque. Lancé en 2011, Martell Chanteloup Perspective contribue à apporter de la valeur à la catégorie Extra.

Territoire d'expression naturel pour Martell, l'élégance a pris cette année encore de nouvelles formes pour installer un peu plus la marque dans l'univers du luxe. Outre le lancement de la campagne internationale Martell XO *Rise Above* réalisée par James Gray, la marque a développé des plateformes de communication pour recruter de nouveaux consommateurs dans des marchés stratégiques. Elle a ainsi mis en place la campagne *Elegantology* pour Martell VSOP, une expérience autour de la gastronomie, de l'élégance et de la mode destinée plus particulièrement aux consommateurs asiatiques et africains. En Europe, c'est au travers de Paris Style que se déploie cette plateforme. Au niveau international, l'élégance a été véhiculée cette année par l'édition limitée Martell XO Exclusive Architect Edition de Christian de Portzamparc. Enfin, en Chine et à Taiwan, les développements digitaux ont permis l'accélération de la campagne Noblige *Join the New Elegance*.

2
millions de caisses
vendues

+15%
en valeur

+16%
en valeur
en Asie

IDENTITÉ

Fondée en 1715 par Jean Martell, la maison Martell est la plus ancienne des grandes maisons de cognac. Son style : élégance, complexité aromatique et équilibre.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Asie (Chine, Malaisie, Singapour, Taiwan, Indonésie, Vietnam, Hong-Kong), Duty Free, Royaume-Uni, États-Unis, Mexique, Russie.

POSITIONS CLÉS

N° 2 mondial du cognac en valeur et en volume, N° 1 en valeur en Chine, N° 1 en volume et en valeur à Singapour, en Indonésie, en Malaisie et au Mexique.

GAMME

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

Une campagne qui décolle

Pour la campagne Martell XO, *Rise above*, les équipes se sont inspirées des origines de la Maison.

La légende raconte qu'un martinet, aujourd'hui emblème de la marque, guida Jean Martell vers Cognac où il fonda à 21 ans la plus ancienne des grandes maisons de cognac. Dans le film, l'envol du martinet symbolise le potentiel de chacun et invite les spectateurs à se réaliser. Récompensé par un Lion d'argent à Venise en 1994 pour son premier film, James Gray était le réalisateur idéal pour transmettre ce message. Sublimé par Darius Khondji, directeur de la photographie passé maître dans l'art du détail et de la lumière, et le London Symphonic Orchestra, le film déploie une incroyable puissance évocatrice et s'adresse à tous ceux qui rêvent de grandeur. Lancée en Chine en janvier 2013, la vidéo a fait le tour du monde, avec plus de 2 millions de vues sur YouTube et YouKu, son équivalent chinois.



Événements

MARTELL VERY SPECIAL NIGHTS / Partenaire du concours britannique qui permet à des amateurs de gagner un dîner signé du chef Raymond Blanc suivi d'un concert de Jamie Cullum / PURE GOURMET / Une plateforme gastronomique signée Martell / MARTELL SUR INSTAGRAM ET PINTEREST / Présence de la marque sur les deux réseaux sociaux de photographie les plus en vue.



GUILLAUME DUMONT

DIRECTEUR CONTRÔLE DE GESTION ET AUDIT, MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT

Cette expérience, c'était comme une madeleine de Proust : j'y ai retrouvé mes souvenirs d'enfance, car mon père est peintre. J'ai eu la sensation de mettre mon passé au service d'un projet collectif, porté dans un même élan.



UN RÉ SEAU THE GLENLIVET DE GAR DIENS

◆ Ces dernières années, The Glenlivet a progressé plus vite que sa catégorie, celle des single malts. Avec +22% de croissance en valeur en 2012/2013, la marque a continué, plus que toute autre, à tirer le marché. Plus de 40 marchés ont enregistré une croissance à deux chiffres, consolidant par exemple le leadership de la marque sur le marché américain, et prouvant le succès de sa campagne *The single malt that started it all*.

The Glenlivet a axé son développement sur un contact direct avec ses consommateurs, notamment au travers de son programme de fidélité, The Guardians of The Glenlivet. Ses membres ont été invités à des manifestations privées dans le monde entier, ont reçu des informations exclusives et ont bénéficié d'une interaction directe avec le maître distillateur et d'autres personnalités de The Glenlivet Distillery. Ces « gardiens » ont la possibilité de déguster The Glenlivet dans des conditions privilégiées, d'apprendre à mieux apprécier sa gamme exceptionnelle de single malts, d'en connaître les moindres secrets et de partager leur passion. Ce programme a ainsi permis de construire une solide base d'ambassadeurs à l'échelle internationale.

Les références ultra-Premium et Prestige de la gamme ont fortement contribué aux performances de The Glenlivet cette année. The Glenlivet 18 YO, couronné par de multiples prix, a fortement progressé et la marque a continué à asseoir sa présence en Asie. L'organisation de visites « VIP » de la distillerie, The Legacy Tour, a également permis d'accroître sa notoriété.

968

milliers de caisses
vendues

+22%

en valeur

+22%

en valeur
aux États-Unis

IDENTITÉ

The Glenlivet, connu comme le *single malt that started it all*, a été créé en 1824 par George Smith. Sa rondeur et son caractère fruité allaient devenir le symbole du goût des whiskies du Speyside, l'une des régions les plus prestigieuses d'Écosse pour le whisky.

PRINCIPAUX MARCHÉS

États-Unis, Duty Free, Taiwan, Canada, Royaume-Uni, Australie, France, Japon, Afrique du Sud, Allemagne.

POSITIONS CLÉS

N° 2 mondial des scotch whiskies single malt, N° 1 des scotch whiskies single malt aux États-Unis.

GAMME

The Glenlivet 12 YO, 15 YO French Oak Reserve, Nadurra, 18 YO, 21 YO Archive, XXV, 12 YO Excellence, 12 YO First-fill, 15 YO, Master Distillers Reserve, Single Cask Editions, Cellar Collection.

Du mystère pour réveiller les sens

Pour encourager les consommateurs à se laisser guider par leurs sens, The Glenlivet leur a proposé une expérience inédite avec The Glenlivet Alpha, un single malt présenté dans une bouteille noire, sans aucune information ou note de dégustation. Le lancement a été accompagné d'une série de films axés sur la vue, l'odorat, le goût et le toucher. En collaboration avec Greyworld, un collectif d'artistes dont les travaux ludiques invitent à la réflexion, la marque a proposé des énigmes autour de ces quatre sens pour permettre aux consommateurs de découvrir progressivement les secrets de The Glenlivet Alpha. Et ce n'est qu'en juin 2013, sur theglenlivet.com et sur la page Facebook officielle, que le maître distillateur Alan Winchester a vraiment dévoilé les mystères de cette création unique.



Événements

140 000 GUARDIANS OF THE GLENLIVET DANS LE MONDE / Le programme de fidélité en ligne de la marque continue de progresser / RÉALITÉ AUGMENTÉE SUR IPAD / Une application pour mettre en images les saveurs associées à la dégustation / PLUS DE 45 000 VISITEURS PAR AN À LA DISTILLERIE THE GLENLIVET / Nouvelle version de l'exposition retraçant l'histoire de la marque.



PAR TENAIRES G.H.MUMM DES GRANDES CÉLEBRATIONS

♦ Au cours de l'exercice, G.H.MUMM a résisté à la conjoncture économique défavorable en Europe et occupe toujours la troisième place des champagnes internationaux dans le monde. La *success story* de l'année est sans conteste celle du marché australien, désormais premier marché d'export pour la marque. Le sponsoring de la Melbourne Cup, l'un des événements les plus populaires du pays, lui a permis d'augmenter très rapidement sa notoriété et de devenir la marque de champagne la plus dynamique du marché. En France, les ventes pendant les fêtes de fin d'année ont été excellentes, très largement au-dessus du marché, à +16%⁽¹⁾ contre -12%⁽¹⁾ en décembre pour la catégorie. Autre beau succès : le Japon, où G.H.MUMM a enregistré une croissance à deux chiffres. La marque envisage désormais de conjuguer son développement avec celui des marchés émergents comme en Afrique, en Europe de l'Est ou sur de nouveaux pays asiatiques.

Pour accroître sa notoriété auprès des amateurs de champagne du monde entier, G.H.MUMM a noué depuis plusieurs années un partenariat stratégique avec la Formule 1. En 2012/2013, elle a choisi le Grand Prix de Monaco pour révéler le nouveau design de son célèbre jéroboam de Cordon Rouge et l'ensemble de sa collection de produits dédiés à la F1. Cet événement fut aussi l'occasion de mettre en avant sa plateforme de communication, les Champagne Protocoles de G.H.MUMM, dans le cadre d'une montée en gamme de son dispositif VIP exclusif sur la terrasse G.H.MUMM du célèbre hôtel Hermitage. (1) Nielsen, CAM à fin juin 2013.

632

milliers de caisses
vendues

-4%

en valeur

+63%

en valeur
en Australie

IDENTITÉ

Depuis 1827, la Maison G.H.MUMM fait fructifier un héritage qui conjugue savoir-faire, passion et excellence, avec pour emblème la célèbre cuvée Cordon Rouge, créée en 1876.

PRINCIPAUX MARCHÉS

France, Australie, Italie, Espagne, Royaume-Uni, Japon, Chine.

POSITIONS CLÉS

N°1 des maisons internationales de champagne en France, N°3 des maisons internationales de champagne dans le monde.

GAMME

G.H.MUMM Cordon Rouge, Le Demi-sec, Le Rosé, Le Millésimé, Blanc de Blancs Mumm de Cramant, Blanc de Noirs Mumm de Verzenay, Brut Selection, R.Lalou.

Une relecture contemporaine des emblèmes

Les bouteilles Cordon Rouge sont, depuis 1876, date de création de cette cuvée, le fruit du savoir-faire et de l'esprit d'excellence qui caractérisent la Maison. Lancé cette année, le nouveau design de la bouteille référence de la gamme n'oublie aucun des grands symboles de G.H.MUMM et les fait évoluer de façon subtile. Le rouge du cordon (hommage à la Légion d'honneur) se fait plus intense, la forme de la bouteille plus dynamique et l'effet textile de son col plus visible. Les initiales du fondateur Georges Hermann Mumm, apposées sur l'étiquette, sont accentuées par un fin travail graphique et l'aigle couronné retrouve une place de choix. La collerette, noire et ronde, rappelle le blason d'origine. Ce nouveau style a été appliqué à l'ensemble de la gamme classique avec, pour chaque cuvée, un code couleur spécifique qui reflète sa robe.



Événements

G.H.MUMM ET FORMULE 1 / Champagne officiel sur les 20 Grands Prix / L'AUSTRALIE ET CORDON ROUGE / Marché export N°1 de G.H.MUMM / DERNIER-NÉ DES CHAMPAGNE PROTOCOLES / Présenté en coffret avec trois « pomponnes » ou flûtes sans pied, Le Rosé Time réinvente le rituel du champagne rosé / G.H.MUMM BAL / Premier bal contemporain parisien en octobre 2012, en présence de l'acteur Lambert Wilson.



L'ART NOU VEAU PERRIER-JOUËT RES TAURÉ

La première
édition limitée depuis
Émile Gallé

Le lancement international de Belle Époque Florale Edition au Japon est un événement historique pour la Maison. C'est la toute première édition limitée de la cuvée Belle Époque depuis la création de la célèbre bouteille aux anémones blanches d'Émile Gallé en 1902. Conçue par Makoto Azuma, un artiste floral japonais de renom, Belle Époque Florale Edition rend un véritable hommage à Émile Gallé et à l'Art Nouveau, mouvement directement inspiré par la culture artistique japonaise. Cette délicate création habille le flacon de Perrier-Jouët Belle Époque 2004, une cuvée élaborée par le chef de caves Hervé Deschamps. Le lancement a eu lieu dans l'un des plus beaux parcs historiques japonais, Happo-en Garden, au cœur de Tokyo, en présence de 200 invités venus du monde entier.



En 2012/2013, Perrier-Jouët a réalisé de belles performances sur ses principaux marchés, notamment au Japon et aux États-Unis. Perrier-Jouët Belle Époque est aujourd'hui la deuxième cuvée de Prestige au Japon, son premier marché en volume. C'est donc naturellement que la marque a choisi d'y lancer Florale Edition, la toute première édition limitée de Perrier-Jouët Belle Époque. Dessinée par Makoto Azuma, cette création délicate et raffinée a permis d'augmenter encore un peu plus la notoriété de la marque dans l'archipel. Elle a depuis été lancée sur d'autres marchés comme le Brésil, la France ou les États-Unis (Los Angeles).

Perrier-Jouët a renoué avec l'Art Nouveau à l'occasion de son partenariat avec Design Miami/, la plus grande foire internationale du design et d'art contemporain. La Maison y a dévoilé en décembre 2012 *Lost Time/Temps perdu*, une installation exclusive, créée par deux designers néerlandais basés à Londres, Tim Simpson et Sarah Van Cameren, du studio Glithero. Hommage à la philosophie Art Nouveau, au temps qui passe dans les caves de Perrier-Jouët et à la recherche de courbes parfaites, *Lost Time* a été exposée pendant toute la foire, avant de rejoindre la collection privée d'Art Nouveau de la Maison. Autre collaboration artistique marquante : L'Arbre de Dégustation (*The Enchanting Tree*), un service à champagne inédit signé du célèbre designer néerlandais Tord Bontje et disponible en édition limitée auprès d'une sélection de cavistes et épicerie fines.

IDENTITÉ

Fondée en 1811 par Pierre Nicolas Perrier et Adèle Jouët, la Maison Perrier-Jouët est reconnue pour l'élégance distinctive de ses vins issus de son vignoble d'exception et pour son remarquable héritage transmis par seulement sept chefs de caves depuis 200 ans.

PRINCIPAUX MARCHÉS

États-Unis, France, Royaume-Uni, Chine, Japon, Suisse, Italie.

POSITIONS CLÉS

Belle Époque : 3^e cuvée de Prestige dans le monde et 2^e cuvée de Prestige au Japon.

GAMME

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

249

milliers de caisses
vendues

+7%

en valeur

+21%

en valeur
au Japon

Événements

RÉENCHANTER LE RITUEL / L'Arbre de Dégustation, une création exclusive en collaboration avec Tord Bontje, révélé en mars dernier à la Saatchi Gallery de Londres / ART OF VINTAGE / Une collection exclusive d'anciens millésimes de Belle Époque issus d'années d'exception et réservée à un nombre très exclusif de clients VIP dans le monde.



TOU JOURS ROYAL SALUTE PLUS EXCLU SIF

♦ Au-delà de ses succès historiques dans le Sud-Est asiatique, Royal Salute continue sa progression 60 ans après sa création en capitalisant sur une approche internationale des segments luxe, plus particulièrement sur les marchés émergents. La marque est la seule de sa catégorie à débiter sa gamme à 21 ans d'âge. Ce savoir-faire lui a permis de gagner sa légitimité dans l'univers du luxe et de séduire, partout dans le monde, des consommateurs aux revenus très élevés. Cette approche unique a prouvé son efficacité tant dans les circuits Travel Retail, qui constituent l'un des canaux privilégiés pour toucher cette cible, que sur les marchés émergents comme l'Inde.

L'influence grandissante de Royal Salute s'exprime notamment à travers le succès de sa plateforme de sponsoring Royal Salute World Polo. Depuis sa création en 2007, cette campagne globale lui a permis de toucher des amateurs de produits de luxe exigeants sur de nouveaux territoires, un peu partout dans le monde. Autre indice du statut actuel de la marque, le succès de Royal Salute Tribute to Honour. Cette édition limitée vendue 200 000 dollars a été acquise en 2012/2013 par des amateurs de produits exceptionnels sur le continent américain, en Europe et en Asie. Pour couronner le tout, Royal Salute a dignement fêté ses 60 ans en juin 2013 en lançant Royal Salute Diamond Tribute, un nouveau whisky qui sera diffusé en Asie puis dans le circuit Travel Retail.

198

milliers de caisses
vendues

-4%

en valeur

+36%

en valeur aux États-Unis,
+ 7% en Duty Free monde

IDENTITÉ

Créé pour célébrer le couronnement de Sa Majesté Elisabeth II en 1953, Royal Salute est le seul whisky écossais de Prestige dont la gamme commence à partir de 21 ans d'âge.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Duty Free, Chine, Taiwan, Vietnam, Corée du Sud, Cambodge, Philippines, États-Unis, Malaisie.

POSITIONS CLÉS

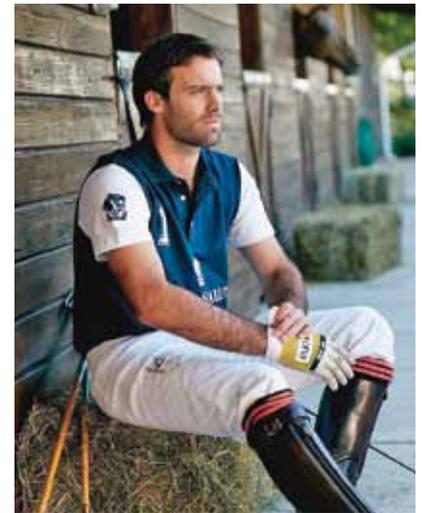
N° 2 mondial des marques de scotch whiskies de luxe, N° 1 des whiskies de Prestige en Chine et en Corée du Sud.

GAMME

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

À cheval sur l'excellence

Le programme Royal Salute World Polo s'associe aux tournois et aux joueurs de polo les plus prestigieux du monde. La puissance, le talent et l'élégance qui caractérisent ce sport sont des valeurs portées par Royal Salute. Cette année, la marque était à nouveau le parrain en titre de la Sentebale Royal Salute Polo Cup, dans le Connecticut, qui a marqué la dernière étape de la visite officielle du Prince Harry aux États-Unis, avec sa participation en tant que capitaine de l'équipe Sentebale Land Rover. Royal Salute poursuit également ses partenariats sur des tournois prestigieux dans le cadre du Royal Salute World Polo Programme. La marque a aussi annoncé un partenariat avec le joueur de polo argentin Facundo Pieres, numéro 1 mondial, qui sera désormais l'ambassadeur du Royal Salute World Polo Programme et apparaît déjà dans une nouvelle campagne publicitaire.



Événements

ROYAL GUN SALUTE / Royal Salute continue de soutenir les Royal Gun Salutes, tradition du salut au canon à la Tour de Londres qui cette année célébraient également le 60^e anniversaire du couronnement de Sa Majesté Elisabeth II / **ROYAL SALUTE DIAMOND TRIBUTE** / Lancement d'une référence permanente pour célébrer le 60^e anniversaire du couronnement de la Reine.

MAR QUES

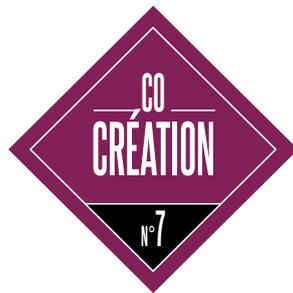
PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM

Les vins sont de plus en plus appréciés dans des moments de consommation comme l'apéritif, jusqu'alors réservés aux spiritueux. Fort de son expertise sur ces deux catégories, Pernod Ricard a pris le parti de regrouper ses quatre marques de vins prioritaires dans une même entité afin d'élaborer une stratégie de portefeuille globale.



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

*Voir la Maison des Marques page 6 du Panorama.



CRÉER BRANCOTT ESTATE FLIGHT

Grâce à une vendange précoce dans la saison, Brancott Estate signe un vin aromatique à faible teneur en alcool. Lancé en octobre 2012, Flight a séduit d'emblée. Fruit d'une étroite collaboration entre les équipes viticoles, stratégie et marketing, il a remporté la médaille d'or du New Zealand International Wine Show. Voici son histoire.

Les études marketing de Premium Wine Brands le confirmaient: le segment des vins légers (dont le taux d'alcool est inférieur à 9%) connaissait un véritable essor, progressant plus vite que la catégorie des vins néo-zélandais. Pourtant, il restait un défi: convaincre les consommateurs que la moindre teneur en alcool de ces références n'en compromettait ni la qualité ni le goût.

Afin de respecter l'identité de marque de Brancott Estate et son positionnement Premium, les viticulteurs et œnologues de Premium Wine Brands se devaient de produire un vin dont la faible



Il était essentiel d'associer bien en amour les équipes des Sociétés de Marché afin qu'elles soient les moteurs ambitieux lors du lancement de cette nouvelle référence.

DAVE KLUZ Directeur de la Stratégie Premium Wine Brands

la maturation était la plus rapide, au profil aromatique proche de la goyave. Ils ont ainsi conçu Flight, une gamme de vins blancs (Sauvignon Blanc et Pinot Gris) dont le taux d'alcool est de 9%.

Grâce au travail conjoint des équipes Marketing de Brancott Estate, à la stratégie de Premium Wine Brands, à la collaboration des œnologues et des Sociétés de Marché en Australie et en Nouvelle-Zélande, le projet a abouti en moins d'un an. Lancé en Australie en octobre 2012, Flight a reçu un accueil excellent de la part des experts et des clients: il a enregistré de fortes ventes sur ce marché, ainsi qu'en Nouvelle-Zélande. Les réactions des consommateurs ont été extrêmement positives. Dès la première année, Brancott Estate Flight Marlborough Sauvignon Blanc 2012 a reçu la médaille d'or de la New Zealand International Wine Competition, face à un sauvignon blanc «traditionnel». Cette distinction a prouvé que des vins de qualité peuvent être produits avec un degré d'alcool plus faible. Forte de ce succès, la marque envisage désormais de commercialiser Flight sur d'autres marchés, y compris le Royaume-Uni et les États-Unis, renforçant sa présence dans le monde.

Flight n'aurait pu voir le jour sans le travail conjoint des viticulteurs, des œnologues et des équipes de R & D.



PATRICK MATERMAN Œnologue Brancott Estate

teneur en alcool serait obtenue de façon naturelle, tout en conservant une richesse aromatique. Ils ont donc expérimenté différentes techniques pour préserver les saveurs tout en réduisant le degré d'alcool, par un contrôle très fin du processus de fermentation, ou encore grâce à des périodes de vendanges différées.

Pionniers dans la région de Marlborough en Nouvelle-Zélande, les équipes Brancott Estate ont puisé dans leur connaissance approfondie de cette terre et des vignobles pour y trouver l'innovation: ils ont utilisé les parcelles dont



Un point décisif a été d'identifier, avec notre agence, un design de bouteille qui tire la marque vers un nouveau territoire tout en maintenant son positionnement Premium.



EMMA DONNELLAN Directrice Marketing Brancott Estate



LA PREMIUMISATION JACOB'S CREEK ASSUMÉE

Associé à l'image et aux valeurs du tennis

En 2012/2013, Jacob's Creek a continué de s'associer aux grands rendez-vous du tennis, en particulier l'Open d'Australie et Wimbledon, mais aussi les Shanghai Masters. Le choix d'André Agassi comme ambassadeur pour porter le message de marque de *True Character* et comme personnalité clé de la série publicitaire *The Open Film Series* est un réel succès : plus de 6,3 millions de personnes ont vu les épisodes de la saison 2 pendant l'Open d'Australie. La visite du joueur lors du tournoi à Melbourne a également suscité beaucoup d'intérêt dans les médias, le tout doublé d'activations promotionnelles sur le terrain par Pernod Ricard Australia. Au Royaume-Uni, où Jacob's Creek est le vin officiel du tournoi de Wimbledon, la marque a travaillé avec Pernod Ricard UK pour faire vivre son sponsoring sur tous les canaux (grands médias, web, points de vente...).



Événements

N° 1 AUSTRALIEN / Jacob's Creek a maintenu son rang en Australie / **CRÉER DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS** / Lancement en Asie de Barrel Selection et d'un nouveau Cabernet Shiraz sous l'étiquette Solway 1837 / **JACOB'S CREEK ET FACEBOOK** / L'une des marques de vins leaders sur Facebook avec 335 000 fans engagés à l'international, soit 58 % de plus que sur l'exercice précédent.

• Au cours de cet exercice, Jacob's Creek a continué de déployer sa stratégie de Premiumisation « assumée » sur les marchés matures tout en ciblant plus fortement les marchés émergents, sans oublier une très forte politique d'innovation comme relais de croissance. Cette stratégie lui a permis de progresser en valeur malgré une catégorie des vins australiens en baisse de 2 % en volume⁽¹⁾ à l'international. Jacob's Creek est à présent l'une des marques de vins Premium leaders sur les marchés émergents⁽¹⁾. Les volumes ont fait un bond de 12 % en Asie, avec en tête la Chine où la marque est désormais N° 4 des vins d'importation⁽¹⁾. La marque progresse rapidement en Inde, où elle est N° 1 des vins d'importation et tire la croissance de la catégorie. En Europe de l'Est, Jacob's Creek continue d'afficher des résultats prometteurs en Russie et en République tchèque.

Capitalisant sur le succès de son lancement fin 2011, Cool Harvest, une gamme de vins légers, est à présent distribuée dans neuf pays et enregistre des ventes d'environ 200 000 caisses. En juin, Jacob's Creek a lancé en Finlande son premier vin biologique, Earth.Vine.Grape. Au Japon, elle a récemment dévoilé WA, une nouvelle référence spécialement élaborée pour accompagner les sushis et les sashimis. Par ailleurs, la référence haut de gamme St Hugo a fait l'objet d'un changement d'identité de marque avant d'être relancée.

Sur les marchés plus matures, comme le Royaume-Uni et l'Australie, Jacob's Creek poursuit sa stratégie de Premiumisation grâce à sa gamme Reserve et à des innovations au développement rapide.

(1) IWSR – 2012 Analyse volume.

IDENTITÉ

Il y a 165 ans, Johann Gramp plantait ses premières vignes sur les rives de Jacob's Creek, dans la vallée de Barossa.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Royaume-Uni, Australie, États-Unis, Nouvelle-Zélande, Canada, Chine, Pays-Bas, Suède, Duty Free, Irlande, Japon.

POSITIONS CLÉS

N° 1 des vins australiens en Asie, N° 3 des vins australiens en Europe et dans la région Pacifique, N° 4 mondial des vins australiens, N° 1 des vins d'importation en Inde.

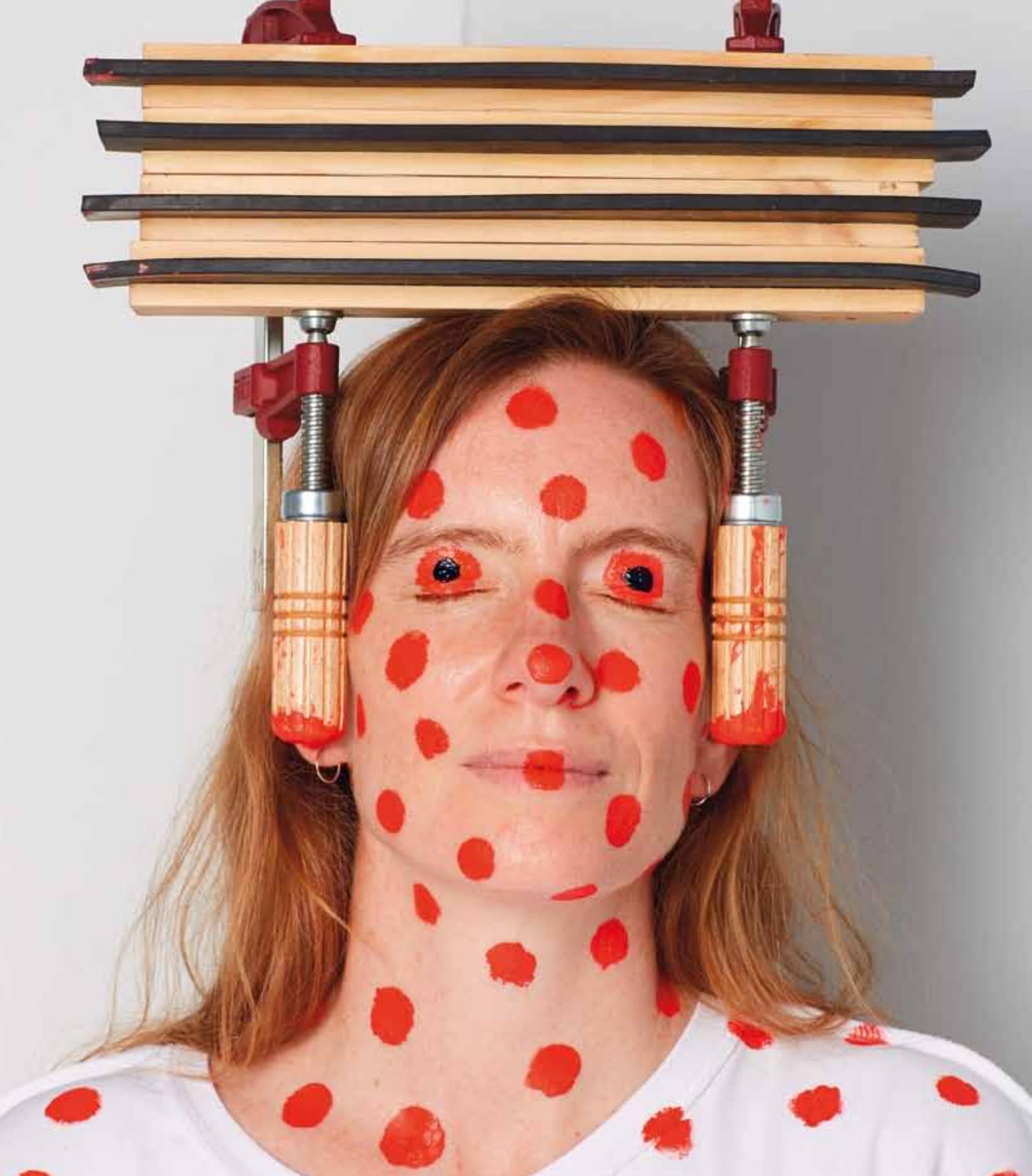
GAMME

Jacob's Creek Classic, Reserve, Sparkling, Cool Harvest, Moscato, Fine wine collection, St Hugo.

6,6
millions de caisses
vendues

+1%
en valeur

+26%
en valeur
en Chine



REBEKAH RICHARDSON

ŒNOLOGUE, ORLANDO WINES - PREMIUM WINE BRANDS

J'ai contribué à cette fresque par petits points, pour deux raisons. En premier lieu, j'avais envie de rendre hommage à l'héritage aborigène de mon pays, l'Australie. Or les points sont caractéristiques de cet art. Ensuite, j'ai voulu trouver un style de peinture original, car en tant qu'œnologue, je tente d'apporter en permanence une vision différente.

L'INNOVATION BRANCOTT ESTATE RÉCOMPENSEE



Après le lancement mondial en 2011 d'un nouveau nom de marque, porté par un nouveau packaging et une campagne de publicité (*Stay Curious*), Brancott Estate continue de bénéficier d'une croissance durable, affichant +3% en valeur et en volume. La marque a enregistré une solide croissance en valeur sur plusieurs marchés clés, avec +20% au Royaume-Uni, +26% en Suède, +16% au Canada et +10% aux États-Unis. Son chiffre d'affaires a continué de progresser sur son marché d'origine, la Nouvelle-Zélande, tiré par une amélioration de son positionnement prix, ainsi que par le lancement d'une nouvelle référence Premium : Brancott Estate Special Reserve. Grâce à cette stratégie axée sur la Premiumisation et l'innovation, la marque continue de profiter des opportunités offertes sur les différents marchés avec la mise en avant de ses cépages phares Marlborough Sauvignon Blanc et Pinot Noir. Ses investissements marketing portent leurs fruits : la notoriété a progressé de 5 points en Australie, de 6 points au Royaume-Uni et de 22 points en Nouvelle-Zélande. L'innovation reste le principal moteur de la croissance de la marque avec notamment les lancements de Brancott Estate Chosen Rows, Special Reserve et Brancott Estate Flight. La marque a reçu des récompenses de référence : Brancott Estate Letter Series «B» Marlborough Sauvignon Blanc a gagné une médaille d'or aux Decanter World Wine Awards ; quant à Brancott Estate Sauvignon Blanc 2012 et Stoneleigh Sauvignon Blanc 2012, ils ont chacun reçu une médaille d'or au Concours mondial Sauvignon 2013.

1,9
million de caisses
vendues

+3%
en valeur

+20%
en valeur
au Royaume-Uni

IDENTITÉ

Brancott Estate, pionnier de la région viticole de Marlborough, tire son nom de Brancott Vineyard, où les premières vignes de sauvignon blanc ont été plantées en 1975.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Australie, États-Unis.

POSITIONS CLÉS

N° 3 mondial des vins néo-zélandais, N° 3 des vins néo-zélandais au Royaume-Uni et en Europe.

GAMME

Classic, Special Reserve, Letter Series, Living Land (bio), Flight, Sparkling, Chosen Rows.

*Flight,
un vin dans le vent*

Brancott Estate a de nouveau prouvé sa capacité d'innovation avec le lancement de Flight Sauvignon Blanc et Pinot Gris, qui contiennent naturellement moins d'alcool que des vins classiques. Avec ce vin, développé en concertation avec Pernod Ricard Australia et New Zealand, la marque capitalise sur la tendance émergente des vins plus légers, frais et à faible teneur en alcool. Lancé en octobre 2012, il a tout de suite trouvé son public – son succès sur les marchés australien et néo-zélandais a ouvert la voie pour un lancement global aux États-Unis, en Suède, au Canada et au Royaume-Uni. Il a remporté dès la première année une médaille d'or au New Zealand International Wine Show, devant des sauvignons blancs «traditionnels».



Événements

BRANCOTT ESTATE BEHIND THE SCENES / Un nouveau partenariat entraîne les amateurs de vin et de voyages à la découverte du Cambodge avec un photographe du National Geographic, Michael Yamashita / **BRANCOTT ESTATE CHOSEN ROWS** / Élaboré avec la contribution de l'œnologue bordelais Denis Dubourdieu, expert en sauvignon blanc, ce vin exceptionnel a été produit à seulement 3 000 bouteilles.



FAIRE RAYON CAMPO VIEJO NER L'ESPA GNE

◆ En 2012/2013, Campo Viejo a connu une croissance de 10 % en volume et en valeur, contre une progression des volumes de vins espagnols à 3 % au niveau mondial⁽¹⁾. Comme tous les vins du portefeuille, Campo Viejo a dopé sa stratégie de Premiumisation en accentuant sa présence à l'export. Grâce à ses investissements continus sur trois marchés clés (l'Espagne, le Royaume-Uni et les États-Unis) et à sa diversification vers d'autres pays comme la Suisse, le Canada et la Russie, la marque a enregistré une hausse en valeur qui la positionne aujourd'hui comme l'une des plus dynamiques du segment des vins de la Rioja. Campo Viejo a augmenté ses investissements publi-promotionnels de 23 %, notamment pour sa plateforme de communication globale *Live Uncorked*. Au Royaume-Uni, où les volumes des vins de la Rioja restent stables par rapport à l'année précédente⁽²⁾, l'investissement important sur la marque par un puissant plan média, des activations digitales sur Facebook et un programme d'activation sur les points de vente lui ont permis d'enregistrer une progression de 20 % en valeur et une hausse de 4 points de sa notoriété. Campo Viejo est N° 2 des vins tranquilles espagnols en valeur aux États-Unis⁽³⁾ et continue de progresser de 12 % dans une catégorie qui y a seulement crû de 6 %⁽³⁾ cette année. À Madrid, la marque a lancé une version espagnole de la campagne *Live Uncorked* sous le titre *Decanta la vida*, avec d'excellents résultats (+ 28 % de notoriété spontanée).

(1) IWSR-2012 : analyse des volumes. (2) Données Nielsen UK MAT au 25 mai 2013. (3) Données Nielsen US MAT au 25 mai 2013.

1,9
million de caisses
vendues

+10%
en valeur

+20%
en valeur
au Royaume-Uni

IDENTITÉ

Créé en 1959 par deux vigneron passionnés, Beristain et Ortigüela, Campo Viejo propose des vins expressifs, issus de la plus célèbre région viticole d'Espagne, la Rioja.

PRINCIPAUX MARCHÉS

Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, États-Unis.

POSITIONS CLÉS

N° 4 mondial des vins tranquilles espagnols.
N° 2 des vins tranquilles espagnols au Royaume-Uni.
N° 3 des vins tranquilles espagnols aux États-Unis.

GAMME

Tempranillo, Reserva, Gran Reserva, Dominio, White, Rosé, Cava.

Barcelone s'invite à Londres

Campo Viejo s'est associé à deux artistes urbains de renom vivant à Madrid, Okuda et Remed, pour véhiculer dans le monde entier les couleurs de l'Espagne. Après une première installation artistique dans le vignoble de Campo Viejo, la marque a créé, avec Pernod Ricard UK, une authentique atmosphère espagnole au cœur de Londres : le festival Streets of Spain qui s'est tenu en mai 2013 dans le quartier de Southbank. Okuda et Remed ont réalisé une fresque murale vibrante de couleurs, des commerçants du célèbre marché barcelonais la Boqueria ont proposé tapas et produits frais, tandis que les maîtres de chais de Campo Viejo ont organisé des dégustations de vins. Après le succès de cette campagne, Campo Viejo exportera la convivialité espagnole dans les rues d'autres grandes capitales, comme Madrid ou Stockholm.



Événements

ZOOM SUR L'INNOVATION / Lancement d'un nouveau grenache aux États-Unis et au Royaume-Uni / **UNE CROISSANCE RAPIDE** / Au niveau mondial, Campo Viejo croît près de 4 fois plus vite que la catégorie des vins espagnols / **TOUJOURS PLUS FRUITÉ** / En séduisant de nouveaux consommateurs, le jeune vin fruité Campo Viejo Tempranillo a progressé de 18 % en valeur au niveau mondial.



SUBLIMER GRAFFIGNA LE MALBEC

Un verre Malbec
signé Graffigna

Pour augmenter sa notoriété et renforcer son positionnement Premium, Graffigna a travaillé avec Riedel, le prestigieux verrier, pour créer le tout premier verre de dégustation au monde spécialement conçu pour apprécier le cépage Malbec. La marque a invité la presse spécialisée à participer à un atelier de réflexion pour concevoir un verre mettant en valeur les arômes particuliers de ce cépage. Développée en étroite collaboration avec Pernod Ricard USA, cette réalisation a été dévoilée au cours d'une série d'événements pendant le mois d'avril 2013. La campagne de promotion pendant le Malbec World Month a été particulièrement intense aux États-Unis. Le tout a été soutenu par un déploiement à 360° et relayé par des médias de référence comme le *Wall Street Journal* ou *Bloomberg*.

La catégorie des vins argentins continue d'offrir des opportunités de croissance sur de nombreux marchés : elle a enregistré une croissance mondiale de 3 % en volume⁽¹⁾. Dans ce contexte favorable, Graffigna a continué à s'affirmer comme une marque super-Premium sur le segment du cépage Malbec. Malgré une situation économique instable sur son marché d'origine, l'Argentine, la marque a continué à enregistrer des performances remarquables en Amérique du Nord. Elle a maintenu ses investissements ciblés aux États-Unis où les vins argentins ont progressé de 15 % en volume et 16 % en valeur⁽²⁾, une croissance tirée par la popularité des Malbec auprès des consommateurs américains. Sur ce marché clé, Graffigna a vu ses volumes progresser de 61 % au cours de l'année précédente⁽²⁾, grâce notamment à des initiatives innovantes comme la création, en partenariat avec le verrier Riedel, d'un verre spécifiquement destiné à la dégustation de Malbec. Grâce à une active promotion, les pages Facebook et Twitter de Graffigna ont franchi le cap des 20 000 fans, permettant à la marque de dépasser son principal concurrent. La marque a également doublé son taux de notoriété auprès des consommateurs américains. Parallèlement à la tendance du Malbec, Graffigna continue à se développer à travers les autres cépages, comme le pinot gris, qui affiche une progression de 21 % au Canada par rapport à l'année précédente.

(1) IWSR 2012 vs 2011 - analyse de la croissance volume - vins de marque argentins.
(2) Nielsen US MAT data au 25 mai 2013.

IDENTITÉ

Créé en 1870 à San Juan, en Argentine, par le vigneron Santiago Graffigna, Graffigna Centenario Malbec est aujourd'hui le Malbec argentin Premium de référence.

PRINCIPAUX MARCHÉS

États-Unis, Canada, Pays-Bas, Royaume-Uni, Argentine, Finlande, Irlande, Mexique.

POSITIONS CLÉS

N° 2 des vins argentins en Duty Free, N° 6 des vins argentins au Canada, N° 9 des vins argentins aux Pays-Bas et en Finlande.

GAMME

Graffigna Centenario, Graffigna Grand Reserve, Santiago Graffigna.



Événement

LE GOÛT DE L'AMÉRIQUE / Graffigna est entré dans le Top 10 des vins argentins Premium aux États-Unis⁽³⁾ et reste l'un des tout premiers vins argentins Premium au Canada⁽⁴⁾.

(3) Nielsen US MAT Data au 25 mai 2013 - Premium inclut les vins de prix supérieur à 10 USD la bouteille de 750 ml. (4) OTC Canada Top 50 Report, avril 2013 - Argentine.

270
milliers de caisses
vendues

-5%
en valeur

+15%
en valeur
au Canada



KARINA PEREZ

COORDINATRICE AFFAIRES JURIDIQUES ET CORPORATE, PERNOD RICARD MEXICO

C'était une expérience à la fois excitante et effrayante. Il m'a fallu devenir une artiste, trouver les ressources et l'inspiration pour contribuer de façon harmonieuse à un travail commun. Le vert a été ma source d'inspiration : la vie, l'énergie, c'est ce que je voulais communiquer.

Grâce à leur position de premier plan sur leur marché local, notamment en grande distribution, les 18 marques clés permettent à Pernod Ricard d'assurer son leadership dans certains pays stratégiques. Elles créent un avantage compétitif permettant au Groupe de faire entrer plus facilement sur ces marchés son portefeuille de marques internationales. Reflets des habitudes de consommation locales, ces 18 marques sont aussi de véritables relais de croissance pour Pernod Ricard.

MARQUES CLÉS LOCALES



100 PIPERS _ PASTIS 51 _ BECHEROVKA _ ARARAT _ BLENDERS PRIDE _ CLAN CAMPBELL
IMPERIAL BLUE _ IMPERIAL _ OLMECA _ PASSPORT _ AMARO RAMAZZOTTI _ RUAVIEJA
ROYAL STAG _ SUZE _ SEAGRAM'S GIN _ WISER'S _ WYBOROWA _ SOMETHING SPECIAL

**Voir la Maison des Marques page 6 du Panorama.*



100 PIPERS
N° 1 des whiskies standard en Thaïlande
N° 2 des whiskies standard en Asie

PASTIS 51
N° 2 des anisés en France

BECHEROVKA
N° 2 des amers en République tchèque

ARARAT
N° 2 des brandies en Russie

BLENDERS PRIDE
N° 2 des whiskies en Argentine

CLAN CAMPBELL
N° 1 des whiskies Premium en France



IMPERIAL BLUE
N° 7 des whiskies en Inde

IMPERIAL
N° 2 des whiskies en Corée du Sud

OLMECCA
N° 1 de la tequila en Russie

PASSPORT
N° 2 des whiskies standard au Brésil

AMARO RAMAZZOTTI
N° 2 des amers en Allemagne

RUAVIEJA
N° 1 des liqueurs en Espagne



ROYAL STAG
N° 4 des whiskies en Inde

SUZE
N° 1 des amers en France

SEAGRAM'S GIN
N° 1 des gins aux États-Unis

WISER'S
N° 1 des whiskies au Canada

WYBOROWA
N° 1 de la vodka standard en Pologne

SOMETHING SPECIAL
N° 3 des whiskies au Venezuela

Source: «The Pernod Ricard Market View», basée sur IWSR, données à fin 2012.

UNE DÉFENSE EFFICACE ET COHÉRENTE DE NOS MARQUES



IAN FITZSIMONS
DIRECTEUR JURIDIQUE

Quel est le bilan de l'exercice en matière de protection des marques de Pernod Ricard ?

Ian FitzSimons _ Notre stratégie porte ses fruits. Elle vise à endiguer, grâce à une dissuasion maximale, l'ensemble des réseaux de contrefaçon, de la production jusqu'au lieu de consommation. Tout est mis en œuvre pour rendre la contrefaçon risquée et difficile. D'abord, en réduisant les perspectives de profit des contrefacteurs, mais également en augmentant la difficulté technique de copie et enfin, en accroissant le risque pénal. Sur l'exercice 2012/2013, les résultats de la lutte anticontrefaçon ont dépassé nos ambitions. Plus de 80 contrefacteurs ont été jugés. En cumulé, leurs peines représentent 108 années de prison ferme. En Chine, le premier marché d'Asie et la deuxième filiale de Pernod Ricard dans le monde, le programme Blue Lotus montre son efficacité et sa pertinence. En janvier 2013, il a permis une victoire majeure à Xiamen dans la province du Fujian. Quatre distributeurs de produits contrefaits ont été condamnés à un total de 10 ans de prison ferme et une amende de 486 000 RMB (environ 59 000 €).

Depuis son lancement en 2007, qu'apporte le programme Blue Lotus ?

Les marques et les droits de propriété intellectuelle font partie intégrante du capital et de la valeur du Groupe. Il faut les préserver si l'on veut conserver la confiance de nos clients, d'autant que le succès de nos produits attire la convoitise. Blue Lotus est un programme

ambitieux d'envergure internationale, destiné à lutter contre les contrefaçons et à protéger nos marques des attaques diverses dont elles font l'objet en Chine, mais également sur d'autres territoires. Piloté par la direction juridique de Pernod Ricard, avec la direction juridique de Pernod Ricard China et les principales marques concernées – Chivas Regal, Martell et ABSOLUT – il repose sur la mise en place d'une organisation transversale, la définition d'une stratégie commune et le suivi au plus près des actions. Ce projet « multi-force » mobilise également en amont plusieurs entités du Groupe : Technologie & Logistique, Juridique & Lobbying et Communication. Défendre l'image de nos marques est un engagement de long terme sur lequel nous investissons régulièrement. En Chine, la quasi-totalité

████████████████████
Défendre l'image
de nos marques
est un engagement
de long terme
sur lequel
nous investissons
régulièrement.

des produits vendus par le Groupe est désormais équipée du patch authentifiant Seal Vector, un carré encodé impossible à reproduire, ainsi que d'un QR code unique pour chaque bouteille, support de traçabilité et d'authentification. Un projet commun entre Martell & Co, Chivas Brothers et The Absolut Company a par ailleurs été engagé pour développer des solutions innovantes de bouchage sécurisé. Si les tests sont concluants, le concept pourrait donner naissance à des développements industriels au profit des marques concernées.

Vous utilisez aussi le réseau social interne Pernod Ricard Chatter® ?

Pernod Ricard Chatter® joue un rôle d'alerte. Le groupe Counterfeits and Look A Likes est un véritable succès. Les salariés du Groupe sont nos yeux et nos oreilles partout dans le monde. Où qu'ils soient, ils peuvent immédiatement signaler la présence d'un produit susceptible de porter atteinte à nos droits de propriété intellectuelle. Grâce à Chatter®, le partage de ces informations sensibles et leur transmission rapide aux services adéquats facilitent la gestion du risque juridique lié aux problématiques de contrefaçon. La clé dans ce domaine, c'est la réactivité.

BLUE LOTUS, UNE ACTION COORDONNÉE



Amanda La lutte contre la contrefaçon débute bien en amont par une stratégie efficace de protection de la propriété intellectuelle. Toute équipe projet chez Chivas Brothers travaillant sur une innovation intègre systématiquement un juriste chargé d'analyser et déposer les éléments susceptibles d'être copiés. Il est essentiel de protéger nos marques en développant une expertise extrêmement pointue en matière de propriété intellectuelle : nous déposons les packagings les plus distinctifs sur leurs trois dimensions. Dans ce domaine, nous pouvons être fiers d'être parmi les meilleurs de l'industrie.

Kent La contrefaçon est un enjeu majeur, à la fois pour le business et pour l'image du Groupe et de ses marques. Nous devons jouer un rôle dans l'éducation des consommateurs, pour qu'ils puissent reconnaître plus facilement un produit contrefait d'un original. Nous travaillons également au quotidien avec les gouvernements locaux et l'industrie, par le biais de la Fédération internationale des producteurs de spiritueux (IFSP), pour lutter contre ce fléau.

AMANDA HAMILTON STANLEY,
DIRECTRICE JURIDIQUE
CHIVAS BROTHERS

KENT HUANG,
DIRECTEUR JURIDIQUE
PERNOD RICARD CHINA

D'autres problématiques émergent-elles en matière de gestion du risque ?

Le Groupe s'est lancé dans une véritable révolution digitale. Nous accompagnons cette stratégie, au plus près des nouveaux enjeux qui émergent. Des outils intégrés qui permettent une gestion globale de l'information digitale sont à l'étude. Le digital joue un rôle de plus en plus important dans les liens que le Groupe tisse avec ses clients et les consommateurs. Le développement des plateformes mobiles rapproche ainsi un peu plus nos marques des consommateurs en bouleversant les modes de communication.

La complexification et la massification des données disponibles (le Big Data) s'accompagnent, en parallèle, d'un renforcement annoncé de la réglementation sur la protection des données personnelles, en particulier en Europe, par l'application d'un règlement de l'Union européenne. Avec la volonté d'anticiper ces évolutions, la direction juridique met en place une stratégie de *compliance* (conformité) et de cohérence globale en matière de données personnelles. Cette démarche vise à accompagner l'évolution des technologies au sein du Groupe, et à développer des bonnes pratiques.

Pernod Ricard exerce ses activités dans des pays très hétérogènes en matière de systèmes juridiques. Comment sont abordées de manière cohérente les questions de conformité ?

Les exigences légales et réglementaires suivent la mondialisation de l'économie. Des liens, mêmes minimes avec un pays, suffisent parfois à ce que les lois de ce pays s'appliquent au Groupe à l'autre bout du monde. Alors que certains considèrent ce risque comme théorique, débattre des juridictions compétentes ne serait pas la meilleure ligne de défense quand un régulateur vient frapper à votre porte. Sur le fond, la mise en place de programmes de conformité mondiale efficaces est devenue au fil des ans une priorité pour les entreprises multinationales. Ces programmes peuvent couvrir un large éventail de sujets, notamment la protection des données, la lutte contre le blanchiment d'argent, la lutte contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles. Ils sont essentiels pour protéger l'entreprise et prévenir en amont de possibles dérives. Ils contribuent également à l'image responsable du Groupe. L'objectif est de veiller à ce que nos filiales s'impliquent activement et avec éthique dans les communautés dans lesquelles elles opèrent.

LES MARCHÉS



Les 80 Sociétés de Marché, regroupées en quatre régions, sont l'expression du modèle décentralisé de Pernod Ricard. Chargées d'assurer la promotion et la commercialisation des marques du portefeuille du Groupe, elles sont situées directement sur les marchés dont elles ont la responsabilité. Elles travaillent ainsi en étroite concertation avec les Sociétés de Marques pour adapter leur stratégie aux marchés et aux consommateurs locaux dont elles connaissent parfaitement les goûts et les habitudes de consommation.



P. 60
STRATÉGIE

P. 66
ASIE, PACIFIQUE

P. 70
AMÉRIQUES

P. 74
EUROPE, AFRIQUE, MOYEN-ORIENT

P. 82
FRANCE

STRATÉGIE

UNE STRATÉGIE OFFENSIVE



ALEXANDRE RICARD
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ

Le Groupe a enregistré une hausse de son chiffre d'affaires de 4 %. Pouvez-vous revenir sur la contribution des régions à ce résultat ?

Alexandre Ricard _ Je tiens d'abord à mentionner la formidable mobilisation des femmes et des hommes de Pernod Ricard dans un environnement plus difficile que l'an dernier. Qu'il s'agisse de défendre des positions dans des pays en repli, ou de conquérir de nouveaux marchés, tous ont contribué à cette performance globale solide, et je les en remercie. Si l'on analyse les éléments par zone, la région Asie et Reste du monde reste la première contributrice du Groupe avec 40% du chiffre d'affaires. Malgré le ralentissement observé au second semestre, cette zone enregistre une croissance globale de 7%. En Chine, le chiffre d'affaires gagne 9% avec une progression à deux chiffres de Martell, Jacob's Creek et ABSOLUT. Le Duty Free croît également sur un rythme à deux chiffres grâce aux solides résultats de Martell et des scotchs whiskies du Top 14. En Inde, les whiskies locaux font toujours figure de moteur de croissance avec un chiffre d'affaires en hausse de 16%. La bonne surprise vient de la région Amériques qui représente désormais 27% du chiffre d'affaires du Groupe. En hausse de 7%, la zone est dynamisée par les performances des marques Premium et des États-Unis. Ce marché progresse à lui seul de 8%



GILLES BOISSY
RESPONSABLE DIGITAL,
COMMUNICATION INTERNE

PERNOD RICARD CHATTER®, ACCÉLÉRATEUR DE BUSINESS ET DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

grâce à Jameson (+ 26 %), The Glenlivet (+ 22 %), Malibu et Chivas Regal (+ 5 %), ABSOLUT (+ 2 %) et Perrier-Jouët (+ 14 %). En Europe hors France l'heure est à la stabilité, avec des écarts très nets entre Europe de l'Est et Europe de l'Ouest : à l'Est, la forte croissance (+ 11 %) est tirée par la Russie, suivie de la Pologne et de l'Ukraine. L'Europe de l'Ouest est en nette baisse (- 3 %), dans un contexte économique difficile, particulièrement en Espagne même si Pernod Ricard gagne des parts de marché. Enfin, la France, qui représente 8 % du chiffre d'affaires, enregistre une baisse de 7 %. Ce marché a subi une conjugaison défavorable d'effets macroéconomiques, techniques et météorologiques. Expurgée de ceux-ci, notre performance est en ligne avec le marché, soit un recul de 2 %.



*Aller plus vite,
plus loin, plus fort
avec le digital.*

Face à cette situation contrastée, quelles ont été les initiatives du Groupe pour dynamiser la croissance ?

Nous avons la chance d'être présents partout dans le monde avec un portefeuille complet. Notre flexibilité dans la réallocation de nos ressources est un point essentiel : elle nous permet d'aller chercher la croissance là où elle se trouve, mais également de défendre nos parts de marchés dans les pays en difficulté. En dix ans, Pernod Ricard a acquis une position de leader dans la distribution des alcools importés. Pourtant la Chine représente un énorme potentiel. La marge de progression est conséquente puisque 1 % seulement des alcools consommés en volumes sont importés. Nous avons travaillé ce marché sur tous les canaux de distribution – karaokés, consommation à domicile, boîtes de nuit, Duty Free, luxe. Nous avons également investi dans le vignoble d'Helan Mountain : nos experts vins, notamment australiens, se sont fortement impliqués sur le projet.

Aux États-Unis, notre part de marché ne reflète pas encore notre potentiel. En ligne avec notre stratégie globale, nous y poursuivons une stratégie très offensive fondée sur la Premiumisation et l'Innovation : la gamme Malibu s'est diversifiée avec les lancements de Malibu Island Spiced, Malibu Sundae et Malibu Swirl. Soutenue par la mise sur le mar-

Deux enjeux majeurs ont guidé la mise en place de notre réseau social d'entreprise, Pernod Ricard Chatter®. D'une part, favoriser l'innovation et l'efficacité business en accélérant l'échange d'idées. Chaque jour, 8 000 connexions sont enregistrées sur Chatter®. Les occasions de rencontres entre l'ensemble des collaborateurs sont démultipliées, et permettent de générer plus d'innovation. Dans un Groupe très décentralisé, il est essentiel de favoriser le partage de bonnes pratiques, par exemple lors de la mise en place d'actions commerciales ou marketing. En créant de nouvelles interactions

là où elles n'existaient pas, on casse les silos traditionnels et on développe les modes de travail transversaux, collaboratifs, générateurs de valeur. D'autre part, au-delà de cette mise en réseau de l'intelligence collective, Chatter® joue également un rôle essentiel dans la diffusion de notre culture d'entreprise, fondée sur la convivialité. Pour finir, j'aimerais ajouter que notre réseau social d'entreprise constitue une première étape déterminante pour accompagner les collaborateurs dans l'adoption et l'usage de ces nouvelles formes de communication, et accélérer la transformation digitale du Groupe, à chaque niveau de notre organisation.

ché de la référence Avión Espresso, la marque de tequila Avión, acquise en joint-venture il y a un peu plus de deux ans, connaît d'excellents taux de croissance (+ 46 %).

Le Groupe a ouvert six nouvelles filiales en Afrique entre 2011 et 2013. Quel premier bilan dressez-vous de ces implantations ?

Vingt ans après une première implantation en Afrique du Sud, nous sommes très satisfaits du démarrage des six filiales ouvertes en Afrique, au Nigeria, Ghana, Angola, Kenya, Namibie et Maroc. Leurs performances confortent notre choix d'investir dans nos propres réseaux. Progressivement, ils se structurent : ces nouvelles équipes comptent environ 200 personnes. Toutes partagent fortement la culture Pernod Ricard, et se mobilisent pour soutenir le développement prioritaire des scotchs whiskies Chivas Regal, Ballantine's et Jameson, celui d'ABSOLUT et celui de la marque locale Passport. Avec un goût prononcé pour les spiritueux internationaux, le continent a tout pour être un futur relais de croissance. Pour autant, l'Afrique, avec ses 54 pays et ses 2 000 dialectes, est un territoire très hétérogène qu'on ne peut aborder comme un marché unique. Des innovations spécifiques sont déjà envisagées pour accélérer notre croissance.

Vous considérez le digital comme un nouvel espace de conquête. Quelles ont été les premières étapes de cette bataille ?

Le digital ouvre de nouveaux territoires de croissance : il permet de nouer des contacts avec des prescripteurs clés, de mieux connaître les consommateurs, et nécessite une adaptation de nos stratégies commerciales et marketing. Cette transformation digitale a débuté l'an dernier par la mise en place de notre réseau social Pernod Ricard Chatter® : c'est un véritable succès. Chaque jour, 1 200 messages y sont postés. Ces discussions renforcent la visibilité des meilleures initiatives des différents marchés, et stimulent la créativité et l'innovation. Les communautés qui s'y créent s'affranchissent des frontières géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques. Ce mode de fonctionnement plus souple est en phase avec ma devise professionnelle « clarity of purpose, speed of action » (Clarté de l'objectif et rapidité dans l'action). L'instantanéité et l'échange sont désormais au cœur des relations entre nos collaborateurs, tout comme ils sont devenus des éléments essentiels de notre relation avec les consommateurs.

Il nous faut maintenant amplifier et accélérer notre démarche : notre projet de transformation digitale va nous permettre d'aller plus vite, plus loin, plus fort.

LE MARCHÉ MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX

FOCUS RÉGIONS

UNE CROISSANCE TIRÉE PAR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

▶ PAR MARTIN RILEY DIRECTEUR MARKETING PERNOD RICARD



En 2012, les nouvelles économies contribuent fortement à la croissance des spiritueux internationaux : elles représentent plus de la moitié de la croissance mondiale alors qu'elles ne pèsent qu'un quart du marché en volume.

Parmi ces nouvelles économies, la Russie (+ 19%), l'Argentine (+ 17%), le Venezuela (+ 16%) et l'Inde (+ 13%) sont les principaux contributeurs à la croissance des spiritueux internationaux. Le Brésil et la Chine sont également des acteurs de poids de cette croissance.

L'Amérique du Nord, avec 36% de parts de marché, reste dynamique, tirée par les États-Unis. Le pays confirme sa position de premier marché mondial pour les spiritueux internationaux avec une croissance de 5%, supérieure à la moyenne mondiale établie à 3%.

Les Amériques centrale et du Sud, toujours dynamiques, connaissent cependant un ralentissement avec une croissance à 6% contre 9% l'an dernier. Le Brésil et l'Argentine contribuent à cet affaiblissement, conservant néanmoins une croissance à deux chiffres.

L'Europe de l'Est est la région la plus dynamique au monde, avec une croissance de 9% en 2012. La Russie en est le principal moteur. La

Turquie, l'Ukraine ou le Kazakhstan participent également à cette évolution.

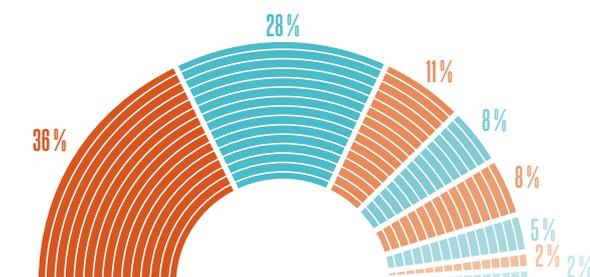
L'Europe de l'Ouest connaît en revanche une situation plus difficile avec un recul de 2%. La France, l'Espagne et l'Italie sont les principaux marchés qui expliquent ce déclin. L'Allemagne, les Pays-Bas ou l'Irlande restent cependant en croissance.

L'Asie connaît également un léger ralentissement, passant de + 8% en 2011 à + 5% en 2012. L'Inde, à + 13%, et la Chine, à + 10%, restent les marchés les plus performants de la région. Plusieurs pays, comme le Vietnam, l'Indonésie ou les Philippines, se positionnent comme de véritables relais de croissance.

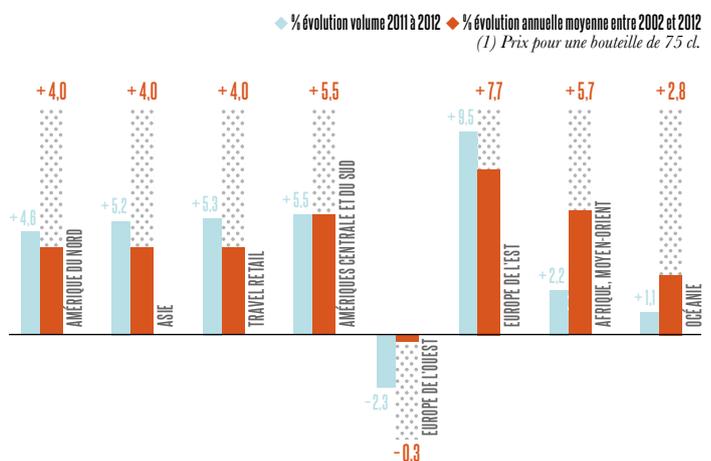
Le Travel Retail global reste dynamique à + 5%, mais en recul par rapport à 2011 (+ 12%). Les références super-Premium, ultra-Premium et Prestige y connaissent une progression globale de 8%, plus rapide que sur les autres segments de prix.

Source de cet article : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volumes à fin 2012 – spiritueux internationaux et vins de marque en bouteille.

- ◆ AMÉRIQUE DU NORD
- ◆ EUROPE DE L'OUEST
- ◆ AMÉRIQUES CENTRALE ET DU SUD
- ◆ ASIE
- ◆ EUROPE DE L'EST
- ◆ TRAVEL RETAIL
- ◆ AFRIQUE, MOYEN-ORIENT
- ◆ OCÉANIE

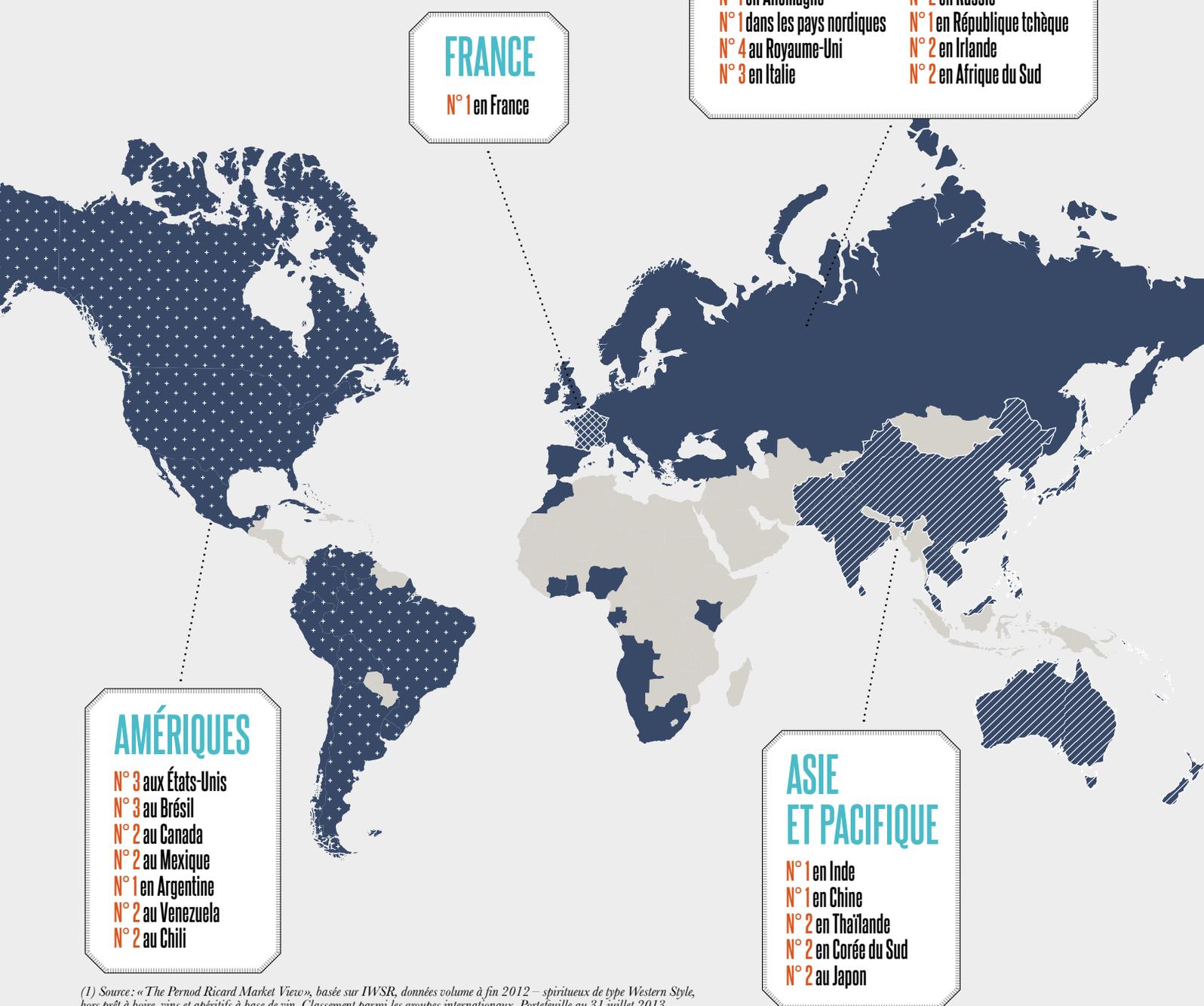


RÉPARTITION 2012 DES SPIRITUEUX INTERNATIONAUX PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



ÉVOLUTION DES SPIRITUEUX INTERNATIONAUX PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

PERNOD RICARD QUATRE RÉGIONS POUR UN LEADERSHIP MONDIAL ⁽¹⁾



(1) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2012 – spiritueux de type Western Style, hors prêt à boire, vins et apéritifs à base de vin. Classement parmi les groupes internationaux. Portefeuille au 31 juillet 2013.

LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ



Les Sociétés de Marché de Pernod Ricard ont pour mission d'assurer sur les marchés locaux dont elles ont la responsabilité, la promotion et la commercialisation des marques du Groupe, aussi bien locales qu'internationales. Au plus près des consommateurs, elles peuvent développer une compréhension toujours plus fine des attentes du marché. Leur approche concertée avec les Sociétés de Marques leur permet d'adapter la stratégie globale des marques aux conditions de chaque marché. Le Groupe a dessiné quatre grandes régions pour cartographier sa présence à l'international : les Amériques, l'Asie et Reste du Monde, l'Europe (hors France) et la France.

La présentation des Comités ci-après reflète leur composition au cours de l'exercice 2012/2013. Elle ne tient pas compte des éventuels changements intervenus après la clôture.

PERNOD RICARD ASIA



PREMIER RANG DE GAUCHE À DROITE

- ♦ Cyril Sayag, Directeur des Affaires Publiques et Juridiques
- ♦ Mohit Lal, Directeur Général India ♦ Tim Paech, Directeur Général Taiwan ♦ Con Constandis, Directeur Général China
- ♦ Jean-Étienne Gourgues, Directeur Général Japan
- ♦ Thibaut de Poutier, Directeur Général Asia Duty Free
- ♦ Quentin Job, Directeur de l'Innovation et du Développement Commercial ♦ Hélène de Tissot, Directrice Finances
- ♦ Kevin Lee, Directeur Général Philippines

SECOND RANG DE GAUCHE À DROITE

- ♦ Xavier Beysecker, Directeur Général Hong Kong
- ♦ Cheng Keang Tan, Directeur Général Malaysia
- ♦ Phanuwat Wongsriphisant, Directeur Général Thailand
- ♦ Paul-Robert Bouhier, Directeur Général Singapore
- ♦ David Freeborn, Directeur Général Gulf
- ♦ Glen Brasington, Directeur Marketing
- ♦ Bernard Coulaty, Directeur des Ressources Humaines
- ♦ Jean-Manuel Spriet, Directeur Général Korea
- ♦ Pierre Coppéré, Président-Directeur Général

PERNOD RICARD AMERICAS



PREMIER RANG DE GAUCHE À DROITE

- ♦ Patrick O'Driscoll, Directeur Général Corby Distilleries
- ♦ Geoffroy Germano, Directeur Marketing
- ♦ Audrey Yayon-Dauvet, Directrice Affaires Publiques et Juridiques
- ♦ Sergio Marly, Directeur Général Argentina Cluster
- ♦ Thierry Pourchet, Directeur Financier
- ♦ Cedric Ramat, Directeur des Ressources Humaines
- ♦ Philippe Dreano, Président-Directeur Général
- ♦ Jean-François Collobert, Directeur Général Venezuela Cluster
- ♦ Frank Gaudet, Directeur des Opérations

SECOND RANG DE GAUCHE À DROITE

- ♦ Franck Lapeyre, Directeur Général Travel Retail Americas
- ♦ Bryan Fry, Directeur Général USA
- ♦ Thibault Cuny, Directeur Général Brasil Cluster
- ♦ Cedric Retailleau, Directeur Général Mexico

PERNOD
RICARD
EUROPE



PREMIER RANG DE GAUCHE À DROITE

♦ Noël Adrian, Directeur Général Adjoint ♦ Philippe Meert, Directeur Business Development ♦ Laurent Lacassagne, Président-Directeur Général ♦ Selçuk Tumay, Directeur Général Turkey ♦ Olivia Lagache, Directrice Juridique ♦ Jean-Louis Laborde, Directeur Général Middle East & North Africa

DEUXIÈME RANG DE GAUCHE À DROITE

♦ Nicolas Krantz, Directeur Administratif et Financier ♦ Anthony Schofield, Directeur Général Jan Becher ♦ Bruno Goimier, Directeur des Ressources Humaines ♦ David Haworth, Directeur Général Deutschland ♦ Dennis O'Flynn, Directeur Général UK

TROISIÈME RANG DE GAUCHE À DROITE

♦ Francisco de La Vega, Directeur Général Swiss ♦ Christophe Lemarié, Directeur Général Hellas ♦ Michel Mauran, Directeur Général Italia ♦ Benoit Laug, Directeur Général Southern Central Europe UK ♦ Francesco Iaddonio, Directeur Marketing et Développement ♦ Laurent Pillet, Directeur Général Sub-Saharan Africa ♦ Jean-Marc Roué, Directeur des Opérations ♦ Ian Williams, Directeur Général Travel Retail Europe ♦ Philippe Coutin, Directeur Général Iberia ♦ Guillaume Girard-Reydet, Directeur Général Pologne ♦ Fabrice Audan, Directeur Général Nordie ♦ Éric Laborde, Directeur Général Eastern Europe

SOCIÉTÉ
PERNOD



DE GAUCHE À DROITE

♦ Sylvie Machenaud, Directrice de la Communication ♦ Christian Fiette, Directeur Commercial ♦ Bernard Pech, Directeur des Opérations et de l'Innovation ♦ César Giron, Président-Directeur Général ♦ François Patschkowski, Directeur des Ressources Humaines ♦ Mathieu Deslandes, Directeur Marketing ♦ Régis Souillet, Directeur Administratif et Financier

SOCIÉTÉ
RICARD



DE GAUCHE À DROITE

♦ Michael Merolli, Directeur Marketing ♦ Jean-Michel Senaud, Directeur des Opérations ♦ Philippe Savinel, Président-Directeur Général ♦ Sébastien Mouquet, Directeur National des Ventes ♦ Vincent Turpin, Directeur Administratif et Financier ♦ Jean-Charles Castellano, Directeur des Ressources Humaines

ASIE

En 2012/2013, l'Asie reste une région extrêmement porteuse pour les marques Pernod Ricard. La zone concentre un nombre important d'individus au patrimoine élevé, amateurs de produits et d'expériences de luxe, pour lesquels le Groupe a su déployer un dispositif commercial adapté. Les habitudes de consommation évoluent et de nouvelles «tribus» de clients sont identifiées. Dans une région où la mobilité est forte, le Travel Retail devient un moteur de croissance de plus en plus dynamique.

La zone Asie a réalisé en 2012/2013 des performances solides sur les segments du cognac, des whiskies et de la vodka. La croissance en valeur de la zone a principalement été tirée par Martell (+ 16%), les whiskies indiens (+ 18%) et ABSOLUT (+ 36%). En Inde, alors que 100 Pipers est N° 3 des scotch whiskies, Blenders Pride s'est maintenu en tête des marques de whisky admix Premium (blended whisky à base de malt écossais et de grains locaux), pour la quatrième année consécutive. ABSOLUT a aussi gagné des parts de marché et devient le spiritueux international N° 5 en Corée du Sud. Certains marchés se sont distingués, comme le Vietnam, devenu en 2013 le quatrième marché mondial pour Chivas Regal 18 ans et 25 ans. Pernod Ricard Cambodge, dernier-né des bureaux de représentation de Pernod Ricard en Asie, a connu, pour sa première année d'activité, des résultats très prometteurs.

Le luxe, segment florissant

Le luxe est un axe essentiel de la stratégie du Groupe dans la zone. Pour répondre aux besoins des *High Net Worth Individuals* (des individus possédant plus d'un million de dollars de liquidités), dont le nombre continue de croître, des équipes commerciales totalement dédiées à ce segment ont été

+ 7%

Chiffre d'affaires
(croissance interne)

+ 14%

Résultat opérationnel courant
(croissance interne)

Origines

Présent en Asie depuis plus de 25 ans, Pernod Ricard a commencé par s'implanter, à la fin des années 1980, en Thaïlande, à Hong Kong et dans le circuit Duty Free asiatique. Aujourd'hui, il compte des filiales dans 14 marchés clés de la zone et a ouvert en 2013 un bureau à Phnom Penh, au Cambodge.

Positions clés

N° 1 en Asie des spiritueux occidentaux super-Premium+, des whiskies de Prestige+ et des cognacs. N° 2 en Asie des spiritueux internationaux et des spiritueux importés. N° 1 de la vodka Premium, N° 2 des champagnes de Prestige.

déployées en Chine et à Hong Kong, et des systèmes sophistiqués de CRM (*Customer Relationship Management*) seront prochainement mis en place pour assurer une communication directe avec ce public.

Des choix stratégiques clairs

Trois autres opportunités stratégiques ont été identifiées en Asie. Tout d'abord, le développement d'offres spécifiques pour la clientèle féminine est un relais de croissance de plus en plus prometteur : c'est au Japon qu'ont été lancées les innovations Café de Paris citron et Perrier-Jouët Belle Époque Joshi kai – une édition limitée destinée aux femmes influentes, également appelées *leisure ladies* (femmes indépendantes). Ensuite, pour convertir les amateurs de bière aux vins et aux spiritueux, Pernod Ricard China et Pernod Ricard Japan ont exploré différentes pistes autour de boissons mixées ou reprenant l'univers du service « à la pression ». Chivas Regal a mené un test pilote à Shanghai avec une machine à servir un long drink rafraîchissant, Chivas Hi. Au Japon, la marque a lancé Chivas X, un nouveau rituel de boisson glacée ciblant les consommateurs de highball, un cocktail à base de whisky et d'eau gazeuse. Kahlúa Latte, une boisson prête à boire, a également fait l'objet d'un lancement sous forme d'édition limitée au Japon.

Enfin, pour cibler l'univers du repas, Pernod Ricard a développé sur le marché chinois un dispositif digital, *tastesetters.com*, destiné à guider les consommateurs et à leur apprendre à marier mets et spiritueux. Pour construire cette plateforme de communication, le marché a collaboré avec Alberto Bombana, chef étoilé au guide Michelin, avec les chefs Stefan Stiller et Justin Quek, ainsi qu'avec des stars de la télévision locale, des mixologues et autres influenceurs. Ensemble ils ont créé les contenus du site web *tastesetters.com*, qui suggère des idées de menus associés à une variété de vins et spiritueux. Cette opération permettra d'assurer la présence des marques du Groupe au cours des repas, qu'ils soient formels ou informels.

Une nouvelle approche de marketing

Pour mobiliser l'immense marché asiatique, les équipes Marketing et Commerciales ont imaginé une stratégie qui s'adresse à des groupes spécifiques de clients (des « tribus »), en les invitant d'abord à tester les marques, puis à relayer leurs impressions auprès de leurs contacts. Identifiées comme des cibles susceptibles de consommer et de recommander certaines marques du portefeuille, ces « tribus » constituent des relais privilégiés pour initier un bouche-à-oreille positif dans leur réseau.

Événements

TRADE FAIR À MACAO ♦ Collaboration entre les Sociétés de Marques et Pernod Ricard China pour présenter à 870 grossistes chinois les offres de Prestige du Groupe.

BALLANTINE'S GOLF CHAMPIONSHIP ♦ Campagne interactive dans plusieurs aéroports d'Asie pour permettre aux voyageurs de suivre en direct le déroulement du championnat.

IMPERIAL SPECIAL DESIGN ♦ Édition limitée d'Imperial en Corée du Sud en collaboration avec six municipalités (Daejeon, Gwangju, Jeju, Daegu, Pyeongchang et Busan) pour promouvoir les programmes RSE locaux.

PERRIER-JOUËT BELLE ÉPOQUE FLORALE EDITION BY MAKOTO AZUMA ♦ Édition exclusive créée par l'artiste floral japonais de renom.



KEY EVENTS

Jacob's Creek sublime les sushis

Pour concevoir le premier vin spécialement destiné à accompagner sushis et sashimis, Pernod Ricard Japan s'est associé à Premium Wine Brands et au chef japonais étoilé Mamoru Sugiyama.

Ensemble, ils ont créé le vin blanc Jacob's Creek Wa. Référencé dans 620 supermarchés et restaurants japonais, il figure aussi à la carte de plusieurs restaurants de sushis étoilés au Michelin.

Royal Stag, roi du grand écran

Pour toucher son cœur de cible, Pernod Ricard India a choisi d'investir le loisir le plus populaire en Inde : le cinéma. Plus d'une centaine d'aspirants réalisateurs indiens ont été invités à participer au projet Royal Stag Large Short Films en réalisant un court-métrage sous la houlette de cinéastes indiens confirmés. Vus plus de 140 000 fois sur YouTube et aimés par 153 000 fans sur Facebook, les films ont été commentés par le *Times of India* (8 millions de lecteurs).

PACIFIQUE

Tout en poursuivant leur croissance en valeur à travers leur stratégie de Premiumisation, les marques du Groupe ont continué à conquérir de nouveaux consommateurs en 2012/2013 grâce notamment à des innovations ciblées. Dans le Travel Retail, des éditions limitées ont su séduire les voyageurs de la zone Pacifique.

Malgré une croissance locale ralentie, Pernod Ricard Australia a progressé en valeur sur la plupart des catégories. ABSOLUT affiche une croissance dynamique en valeur et a progressé cinq fois plus vite que la catégorie vodka. Le lancement du mix développé par Jameson (voir l'encadré) a dopé la performance de la marque. L'un des grands succès de l'année sur ce marché revient à G.H.MUMM, avec une croissance en volume de 80%. Jacob's Creek y a consolidé sa position parmi les trois plus grandes marques de vins, tandis que le portefeuille néo-zélandais s'est hissé au deuxième rang des vins néo-zélandais en Australie⁽¹⁾, notamment grâce au lancement de Brancott Estate Flight, un vin naturellement moins alcoolisé que les gammes classiques. L'année a aussi été excellente en Nouvelle-Zélande pour le Groupe: Jacob's Creek, Brancott Estate et Stoneleigh ont tous contribué à une progression en valeur du marché. Les nouvelles références lancées par Pernod Ricard New Zealand ont représenté la moitié des ventes de nouveaux produits tous confondus.

Le portefeuille australien du Groupe s'est maintenu en tête de sa catégorie en Nouvelle-Zélande, où Jacob's Creek a enregistré une hausse de valeur de 10% contre un repli de 2% pour le marché⁽²⁾.

Les ventes Travel Retail pour la région Pacifique ont affiché une croissance soutenue en valeur, surtout liée au succès de Chivas Regal (+11%) sous l'impulsion du lancement de Chivas Brothers' Blend, à la croissance de 18% en valeur des cognacs Martell, ainsi qu'à de nouveaux contrats avec des compagnies aériennes de premier plan (+22% en valeur pour Brancott Estate et +96% pour Beefeater).

(1) Nielsen MAT fin mai 2013.

(2) Nielsen New Zealand MAT données au 16/06/13.

Événements

OPEN D'AUSTRALIE ♦ Jacob's Creek sponsor pour la 4^e année avec son ambassadeur André Agassi.

ABSOLUT COLLABORATIVE ♦ Une campagne invitant les bars et les barmen néo-zélandais à montrer leur créativité.

KEY EVENT

Jameson: un mix gagnant

La toute première gamme de mix Premium de Pernod Ricard a été lancée en Australie en août 2012, avec deux variantes,

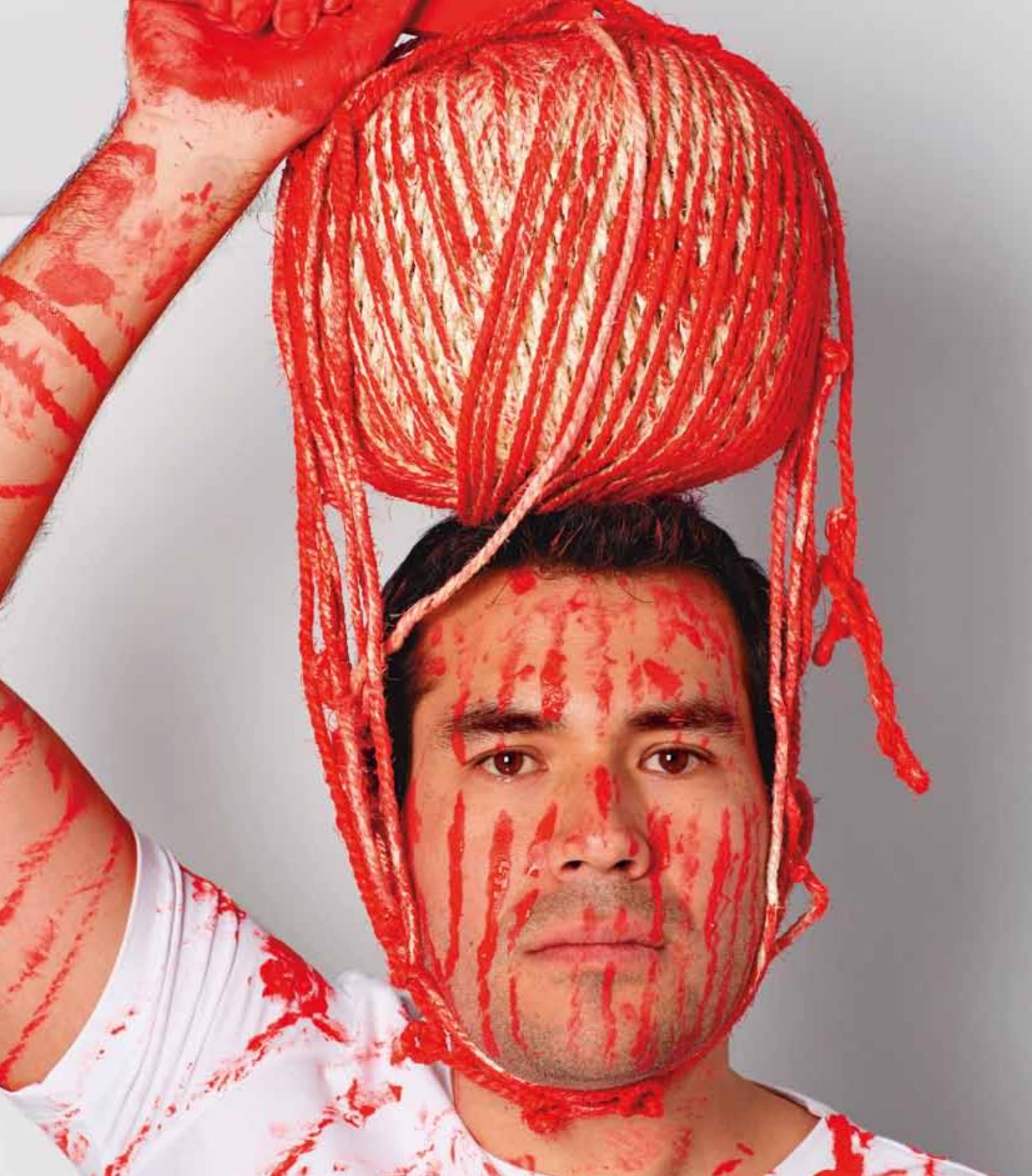
Perfectly Crisp Cloudy Apple et Natural Ground Raw Cola

– des recettes dont la fraîcheur met en valeur la saveur de Jameson.

Présentées dans un format inédit, elles sont le fruit d'un travail concerté entre les équipes marketing de Pernod Ricard Australia, Orlando Wines et Irish Distillers.

L'objectif était de créer un nouveau segment de boissons prêtes à boire pour recruter une cible masculine parmi les 25-34 ans – un public qui a tendance à consommer des Bourbons prêts à boire, de la bière ou du cidre. La gamme Jameson a ainsi remporté les premiers prix de l'innovation et du meilleur nouveau produit décernés par Dan Murphy's (premier distributeur australien).

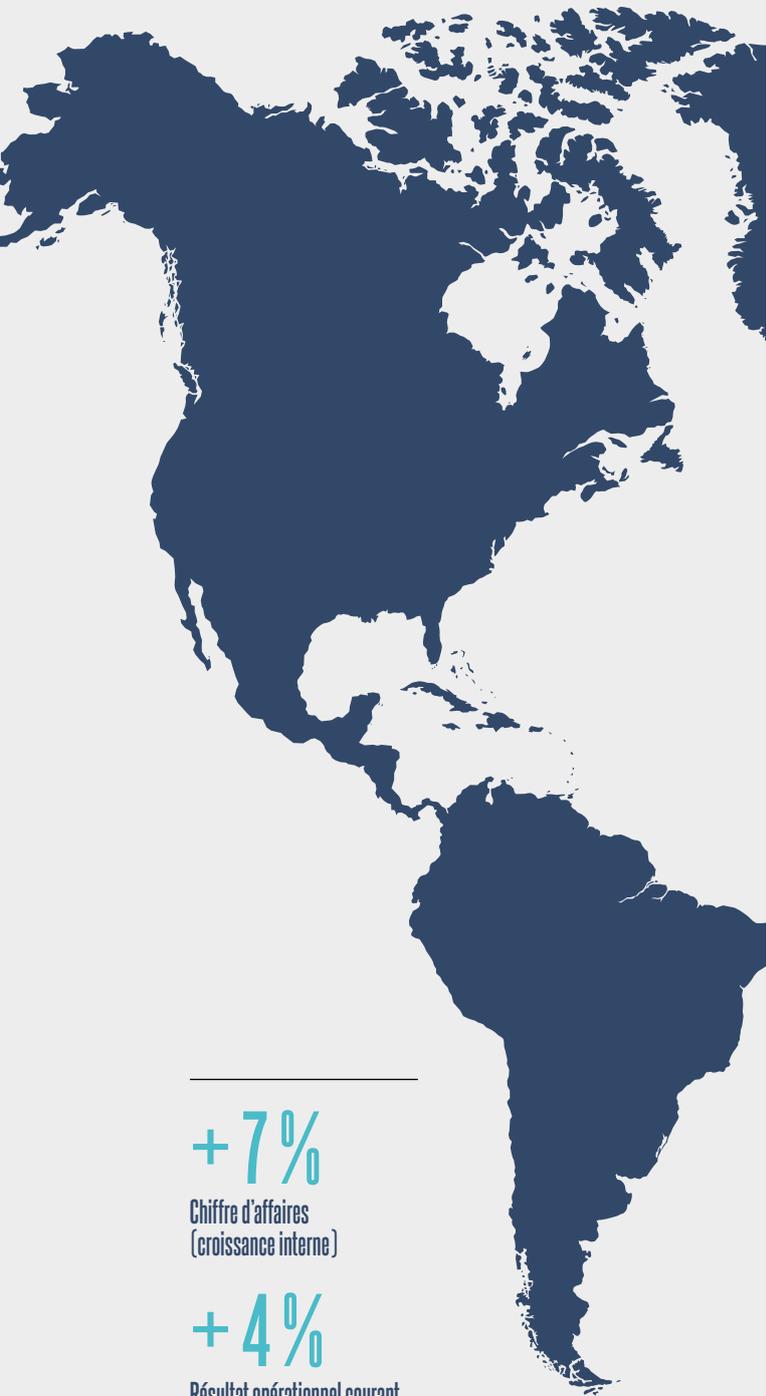




ANGEL JERI

RESPONSABLE DE MARQUE, PERNOD RICARD PERU

**J'ai trouvé l'expérience extrêmement drôle : peindre avec une immense pelote de ficelle !
J'ai vraiment tenté d'illustrer sur la fresque toute la joie que cette expérience m'a apportée.
La convivialité, l'enthousiasme partagé :
voilà ce que je retiendrai avant tout, et que j'ai cherché à peindre.**



+7%

Chiffre d'affaires
(croissance interne)

+4%

Résultat opérationnel courant
(croissance interne)

Origines

Douze années de croissance continue et trois acquisitions majeures (Seagram en 2001, Allied Domecq en 2005 et ABSOLUT en 2008), ont donné une nouvelle envergure à Pernod Ricard Americas. Depuis 2006, cette entité pilote l'ensemble des activités du Groupe sur le continent américain, où Pernod Ricard a conquis, grâce à son réseau régional de distribution, des positions de leader, au nord comme au sud.

Positions clés

N° 2 en volume dans la zone Amériques, N° 2 des groupes internationaux au Mexique et au Canada, N° 3 en volume aux États-Unis, N° 2 en volume au Brésil⁽¹⁾, N° 2 en volume en Argentine, N° 1 de la vodka Premium, du gin et du whiskey irlandais, N° 2 du scotch whisky.

(1) Spiritueux internationaux.

AMÉRIQUES

Un portefeuille de marques Premium, une capacité d'innovation toujours plus forte et des investissements digitaux en hausse : Pernod Ricard Americas n'a pas attendu les frémissements de la reprise pour capitaliser sur ses atouts. Sur tous les marchés de la région, ses marques ont renforcé leur leadership et leur légitimité auprès des consommateurs, en construisant des plateformes de communication particulièrement créatives pour décupler leur attractivité.

Alors que la reprise est amorcée aux États-Unis et devrait également gagner le Canada et le Mexique, les ventes de Pernod Ricard au sein de la zone Amériques ont progressé de 7% en 2012/2013, ce qui en fait le deuxième contributeur à la croissance du Groupe après l'Asie. Les principaux moteurs de cette croissance sont les marques Premium, les États-Unis, avec 8% de progression, le circuit Travel Retail de Pernod Ricard Americas, qui a augmenté de 7% en valeur, le Mexique en progression de 5%, le Chili de 12% et le Pérou, où la nouvelle filiale de Pernod Ricard a enregistré une performance de +37%.

Confirmations et expansion

Doté d'un portefeuille parmi les plus complets du secteur, Pernod Ricard jouit d'une position idéale dans la région, lui permettant de tirer parti de chaque opportunité liée aux tendances. Les 14 marques stratégiques du Groupe ont enregistré une progression de 8%

aussi bien sur la zone qu'aux États-Unis, où Jameson reste le principal moteur de la croissance avec +26% en valeur. Sur ce marché, ABSOLUT a progressé de 2% en valeur et Malibu de 5%, grâce au lancement de nombreuses innovations. Sur tous les marchés où il est présent, The Glenlivet a atteint des résultats exceptionnels, avec un chiffre d'affaires en hausse de 27%. Les marques du Top 14 ont affiché une solide croissance au Mexique (+13%). Chivas, The Glenlivet et Royal Salute ont également été moteurs de la croissance dans le Travel Retail. Les marques clés locales ont enregistré une progression de 7%, soutenue par la croissance à deux chiffres de Passport, le développement de Wiser's à travers des innovations sur le segment des whiskeys aromatisés et les performances d'Olmecca à l'intérieur comme à l'extérieur de la région. L'accent mis sur les vins lors de l'exercice a abouti à une croissance continue de 5%.

Au plus proche des consommateurs

Afin de se rapprocher des consommateurs, la plupart des marchés ont mis l'accent sur le digital. Il représente un potentiel de croissance considérable dans la zone Amériques, l'Amérique latine étant l'un des marchés progressant le plus rapidement

au monde sur le plan digital. L'interaction directe avec les consommateurs par ce biais représente une opportunité clé pour les activités marketing – en particulier pour tirer parti des comportements liés aux nouvelles technologies. Avec ces enjeux en tête, Pernod Ricard Americas a développé une approche consommateur Big Data menée par Ballantine's au Mexique (voir encadré) et Chivas Regal en Colombie. Son objectif est d'optimiser l'efficacité des points de contact et d'établir des relations plus étroites avec les consommateurs.

Inventeurs des temps modernes

Créativité et innovation font partie des priorités stratégiques de la zone. Aux États-Unis, l'innovation a clairement dynamisé le portefeuille, avec des lancements sur des segments phares : sur les vodkas avec ABSOLUT ELYX ou ABSOLUT Tune, sur les tequilas avec Olmecca Altos et Aviòn, sur le whisky nord-américain avec la gamme Wiser's, mais aussi sur les autres catégories avec Kahlúa Midnight ou Malibu Island Spiced. Au Canada, Corby Distilleries a misé sur les tendances de consommation émergentes pour dessiner une stratégie d'innovation à long terme. Pari réussi avec les lancements de Wiser's Spiced, Wiser's Rye, Lot No. 40 et Pike

Creek, ainsi que la gamme Mc Guinness Dessert Flavors. En Amérique latine, l'innovation et la créativité sont au cœur de toute activation marque, à l'image d'ABSOLUT INN, espace d'immersion dédié à la marque où les consommateurs peuvent plonger dans son univers, ou des Colombia Chivas Home Parties, une approche innovante des fêtes à domicile.

Événements

CHIVAS 18 : 85 ARÔMES ♦ Au Venezuela, expérience sensorielle complète qui stimule les cinq sens des consommateurs en leur faisant découvrir les 85 arômes contenus dans chaque goutte de Chivas 18 ans.

PERRIER-JOUËT : PRINTEMPS DES ARTS ♦ Une exposition de 15 jours au Brésil pour mettre en avant les visuels printaniers de la marque.

ROYAL SALUTE & POLO ♦ Avec la Royal Salute Sentebale Polo Cup à Greenwich dans le Connecticut et le Royal Salute Palermo Open à Buenos Aires, la marque a donné aux participants venus du nord et du sud de la région l'occasion de vivre des expériences exclusives.



KEY EVENTS

Vodka Prestige

Aux États-Unis, ABSOLUT ELYX capte l'attractivité des vodkas super-Premium, segment à la croissance la plus rapide dans sa catégorie. La réussite de son lancement sur ce marché est le fruit d'une collaboration avec le créateur suédois Johan Lindeberg en tant que Directeur artistique de la marque et l'actrice Chloë Sevigny. ABSOLUT ELYX a aussi bénéficié d'une stratégie de distribution ultra-sélective et de l'implication en amont des distributeurs.

Partager un moment esthétique

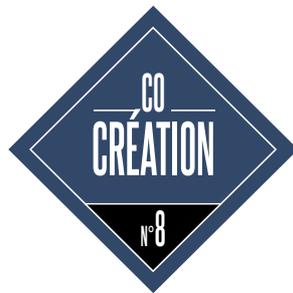
Afin d'investir le territoire de la musique indie pop au Mexique, Ballantine's a créé le premier festival de musique indie à Guadalajara. Le digital y a joué un rôle crucial : grâce à la plateforme Loud Blue, la marque a incarné l'accélération numérique en digitalisant chaque interaction avec les consommateurs, depuis les kiosques à photos connectés à Internet jusqu'à la création saluée d'un « moment Instagram ».



CASEY MACKAY

RESPONSABLE GRANDS COMPTES, CORBY DISTILLERIES

Je suis retourné en enfance... muni de pinceaux attachés à un gant, je me suis promené sur la toile en m'inspirant des gens autour de moi, et du cadre incroyable du Centre Pompidou à Paris.



UNE « MAISON » PAS COMME LES AUTRES, POUR BARTENDERS PASSIONNÉS

Programme de formation pionnier, Maison Pernod Ricard s'adresse aux bartenders⁽¹⁾ passionnés par leur métier, qu'ils soient débutants ou qu'ils possèdent déjà quelques années d'expérience. Sous un format innovant, cette formation développe leurs connaissances des catégories de spiritueux tout en aiguisant leurs compétences de bartenders et leur sens du service client. Maison Pernod Ricard a déjà été déployé dans plusieurs marchés au sein du Groupe.

« Ce programme de formation est destiné à détecter et valoriser les talents de demain dans le but de faire croître nos parts de marché dans le circuit hors domicile », indique **Thibaut de Poutier de Sone**, Directeur du Développement Commercial de Pernod Ricard.

« Maison Pernod Ricard est née d'une réflexion engagée en 2010 dans le cadre du projet Agility. Les bartenders ont un rôle clé de prescription auprès des consommateurs. Afin d'en faire de véritables ambassadeurs de nos marques, nous avons clairement identifié leurs attentes en matière de formation. Leur métier étant insuffisamment valorisé, ils sont en quête de reconnaissance. Ils expriment également un besoin de connaissance plus large sur les catégories, et pas seulement sur les marques, comme c'est généralement le cas pour les formations existantes », explique **Jérôme Pastre**, Directeur du Développement Commercial On Trade.

S'inspirant des bonnes pratiques identifiées dans le Groupe et notamment aux États-Unis et au Mexique, Pernod Ricard Commercial Development (PR CD) a créé un comité de pilotage réunissant des collaborateurs de plusieurs entités pour contribuer au développement des 11 modules de formation de trois heures chacun que propose Maison Pernod Ricard. Des experts indépendants ont été associés à la production des contenus.

*« Notre marque de fabrication est la collaboration authentique, détaille **Patrick Castanier**, alors Directeur du département. Tous les projets menés sont inclusifs : ils sont réalisés avec l'aide et pour les marchés. Par un mode de travail fondé sur la confiance et la co-élaboration, l'adoption des outils créés s'effectue naturellement. »*

« Accréditée par la prestigieuse École hôtelière de Lausanne et par Pernod Ricard University, c'est la formation la plus professionnelle de l'industrie. Sur 11 modules, neuf concernent les catégories, les deux autres traitent du service client et des compétences techniques du bartender. Quand nous parlons de nos marques, nous parlons aussi de celles de la concurrence », dévoile **Will Pitchforth**, responsable du projet au sein de PR CD.

Cinq marchés – Canada, Australie, Colombie, Allemagne et Hong Kong – ont d'ores et déjà adopté le programme, et sept autres l'implanteront bientôt. Depuis fin janvier, plus de 200 bartenders ont été formés en Australie et plus de 300 personnes ont rejoint le groupe privé Facebook Maison Pernod Ricard Australia...

Ben Davidson, Brand Education Manager chez PR Australia, s'est particulièrement investi dans ce projet. *« Il existe une forte culture de la mixologie ici, la communauté est soudée. Maison Pernod Ricard est venue renforcer cette tendance, ciblant les bartenders très investis dans leur métier. Ils ne cherchent pas à satisfaire leur ego mais à satisfaire au mieux leurs clients, c'est précisément la meilleure façon pour assurer le succès de leur établissement. Maison Pernod Ricard permet aux responsables d'établissements de valoriser les bartenders les plus méritants et par là même de les fidéliser »,* observe-t-il.

Dispensé gratuitement, le programme Maison Pernod Ricard a vite séduit. Preuve de cet enthousiasme, Maison Pernod Ricard vient d'être nommé meilleur programme de formation bartenders de l'année 2013 en Australie et Ben Davidson, meilleur ambassadeur de marques.



(1) Barmen.





Stabilité

du chiffre d'affaires
(croissance interne)

+1%

Résultat opérationnel courant
(croissance interne)

Origines

Présent en Europe depuis sa création en 1975, Pernod Ricard est le seul groupe de Vins & Spiritueux à détenir des Sociétés de Marché en propre dans tous les pays du continent, à l'exception de quelques marchés secondaires.

Positions clés

N° 1 en Europe France incluse⁽¹⁾, N° 2 hors France⁽¹⁾, Leader en Europe centrale et de l'Est⁽¹⁾, la région qui connaît la plus forte croissance. Leader européen des segments Premium et super-Premium, Pernod Ricard détient un portefeuille de marques leaders internationales sur presque tous les segments clés, comme Ballantine's, Chivas Regal, Jameson, ABSOLUT, Havana Club et Beefeater, et de marques locales leaders comme l'amer Ramazzotti, le brandy ArArAt, les liqueurs Ruavieja et Becherovka, l'ouzo Mini et les vodkas Wyborowa et Luksusowa.

(1) Spiritueux internationaux.

EUROPE

Tandis qu'en Europe de l'Ouest les marques de Pernod Ricard font face à un environnement économique difficile, en Europe centrale et de l'Est les marques Premium du portefeuille tiennent leurs promesses. Elles ont connu cette année une croissance à deux chiffres, soutenue par des investissements marketing importants. Les axes stratégiques du Groupe, Premiumisation et Innovation, expliquent ces bonnes performances.

Europe de l'Ouest : une situation contrastée

En Espagne, pour la quatrième année consécutive, Pernod Ricard occupe la première place en volume du marché des spiritueux. Les ventes de Beefeater ont progressé de 5% en valeur. Lancé en mai 2012, le rhum Ritual est déjà bien implanté dans les bars fréquentés par les jeunes adultes. En Italie et en Grèce, la situation reste très difficile mais les premiers mois de 2013 laissent espérer un rebond de la consommation. Comme les années précédentes, c'est l'Europe du Nord qui présente les meilleurs résultats dans la zone Ouest. En Allemagne, toutes les catégories internationales ont progressé en valeur sauf celle des cognacs. Le lancement de Lillet dans l'ouest du pays a été un succès. Le marché britannique a vu un rebond des ventes de vin, en particulier grâce à Campo Viejo, désormais N° 2 de la catégorie des vins espagnols.

Europe centrale et de l'Est : la success story continue

Pernod Ricard a continué à se développer en Europe centrale et de l'Est. En Russie, la quasi-totalité des catégories de spiritueux internationaux a connu une croissance à deux chiffres. En Russie et au Kazakhstan, de nouveaux bureaux régionaux ont été ouverts dans des villes moyennes où la croissance économique s'accélère. En Ukraine, malgré une semi-récession économique, les volumes de spiritueux Premium internationaux ont progressé et le Groupe a renforcé son leadership sur cette catégorie. En République tchèque,

le marché des spiritueux a subi une interdiction des ventes d'un mois en septembre 2012 alors que les autorités enquêtaient sur une affaire d'alcool frelaté – cet aléa devrait à terme profiter aux marques les mieux établies, reconnues et de confiance, comme Becherovka, déjà N° 2 des amers sur ce marché.

De nouvelles icônes

Acteur historique en Europe centrale et de l'Est, Pernod Ricard a construit sur ces marchés un portefeuille de marques solide. En Russie, Jameson et ABSOLUT ont progressé respectivement de 23% et 12% en 2012/2013. Ballantine's (en Russie et en Ukraine) et Passport ont également connu une croissance à deux chiffres. L'extraordinaire succès d'ArArAt, soutenu par une nouvelle campagne publicitaire, s'est confirmé avec une croissance de 21% sur la zone.

Le digital, moteur de l'innovation marketing

Le digital reste au cœur des activités marketing en Europe. En pilotant au plus près la performance des marques sur les réseaux sociaux, les équipes ont réussi à réduire l'écart avec le principal concurrent du Groupe : deux des marques du portefeuille font désormais partie du Top 5 des spiritueux en Europe

sur Facebook. La progression a été particulièrement rapide dans des régions très dynamiques comme le sud de l'Europe centrale, le Moyen-Orient, la Russie, la Turquie, le Royaume-Uni et les pays nordiques. Le déploiement d'un outil commun de gestion des réseaux sociaux, VITRUE, explique également cette performance.

Pour améliorer l'efficacité des campagnes, des projets pilotes de e-CRM ont démarré en Pologne, Russie et Grande-Bretagne. Le digital a aussi joué un rôle clé dans la conception de campagnes d'activation particulièrement créatives comme celle d'ABSOLUT London ou Whisky Taste Matters en Pologne.

Pernod Ricard continue d'adapter sa stratégie commerciale aux attentes locales des consommateurs. En Europe de l'Ouest, pour répondre à la croissance de la consommation à domicile, des achats dans les magasins de proximité, en hard-discount ou en ligne, les équipes de *key account managers*, de *category managers* et de *trade marketing* ont été étoffées. Pour répondre à la croissance de la région Europe centrale et de l'Est, le Groupe a renforcé ses structures de vente et a initié un programme de segmentation pour optimiser le temps consacré par ses équipes aux différentes catégories de points de vente.

Événements

WYBOROWA RECONQUËRT LA POLOGNE ♦ Lancement de la gamme de vodkas aromatisées Smaki Swiata (« Goûts du Monde ») pour faire évoluer la façon dont les Polonais consomment la vodka.

BALLANTINE'S DÉCOLLE EN RUSSIE ♦ Avec la plateforme de communication Work&Rock, la marque progresse de 26,5% en valeur.

MALIBU SÉDUIT LES ESPAGNOLS ♦ Partenariat avec la marque Mango pour organiser des dégustations pendant les Mango Nights dans 39 villes en Espagne.

OBJECTIF PREMIUMISATION AU ROYAUME-UNI ♦ Avec The Whisky Shop, les marques Premium de whisky du Groupe sont réunies dans une nouvelle boutique de luxe.



KEY EVENTS

Les gentlemen (and women) de Chivas Regal

La Bulgarie a vu le lancement de Chivas 12 Chairs, un club de « gentlemen extraordinaires » qui rassemble régulièrement des leaders d'opinion (architectes, spécialistes des technologies de l'information, publicitaires...), autour de sujets de société. De chaque table ronde, conclue par un verre de Chivas Regal, naissent un manifeste cosigné et une vidéo relayés ensuite par les médias.

Rendre à Cuba ce qui est à Cuba

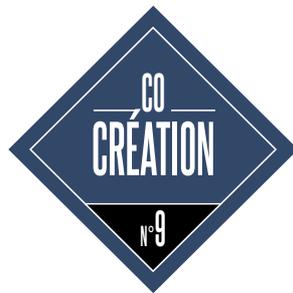
En Italie, Havana Club a imaginé une campagne autour d'une idée simple : un authentique mojito cubain mérite d'être réalisé avec un rhum cubain. Rien n'a été oublié : guerilla marketing à l'aide de stickers *Save the Mojito* à Rome et à Milan, campagne digitale virale, formation des barmen et activation pour le *off trade*... La campagne a permis à la marque de gagner 1,4 point de parts de marché en Italie.



ANDOR NAGY

RESPONSABLE COMPTE CLÉ, PERNOD RICARD HUNGARY

Les brosses avec lesquelles je peignais laissent des marques particulièrement visibles... Je voulais apporter ma touche personnelle à la toile, sans détruire ou amoindrir le travail des autres modèles. Je crois avoir réussi à trouver la bonne synthèse pour sublimer le travail du collectif, tout en ajoutant mon grain de personnalité.



OUR/VODKA OU DES EXPERTISES COMPLÉMENTAIRES POUR CHANGER LES RÈGLES DU JEU

Comment s'inscrire de façon pertinente dans la tendance des produits locaux quand on est un groupe mondial ?

The Absolut Company a répondu à cet apparent paradoxe avec le projet Our/Vodka, un concept innovant de vodka artisanale développé en étroite collaboration avec le Centre de recherche de Pernod Ricard (CRPR). Àsa Caap, Directrice Nouveaux Business Monde chez The Absolut Company et Vincent Hoarau, responsable applications R&D au CRPR relatent cette collaboration exemplaire.

Àsa Caap ① _ À l'époque je travaillais à la Direction de l'Innovation et réfléchissais à cette tendance du retour au local. L'idée m'est venue de m'appuyer sur des entrepreneurs avec lesquels nous partagerions les bénéfices. Ils gèreraient au quotidien le *business*, la production, la commercialisation et la distribution comme dans n'importe quelle microdistillerie.

Vincent Hoarau ② _ En somme, The Absolut Company voulait apporter quelque chose qui n'existait pas encore sur le marché, une marque artisanale soutenue par un groupe international.

Àsa _ C'est vrai. Je ne savais pas comment l'idée serait perçue dans le Groupe, mais le Top Management m'a soutenue. L'équipe projet a fonctionné en mode *start up*, avec des adresses mail en propre et des cartes de visite au nom du projet. Comme The Absolut Company n'avait pas toutes les ressources nécessaires pour soutenir le démarrage de ce projet très différent, nous avons pris contact avec le CRPR.

Vincent _ Il y a un peu plus de deux ans, déjà... Àsa était à la recherche d'un support technique. Pour nous, l'objectif était de livrer un projet clé en main. L'approche technico-économique était particulièrement importante pour rendre ce projet de microdistillerie rentable, tout en respectant les standards élevés de qualité et de sécurité du Groupe. L'implication de plusieurs départements du CRPR a permis de fournir des réponses rapides sur les différentes problématiques.

Àsa _ Le CRPR a été intégré jusqu'au bout comme un véritable partenaire et un membre de l'équipe chez The Absolut Company. L'équipe du CRPR faisait partie du projet. Ça a été extrêmement enrichissant d'apprendre à les connaître.

Vincent _ Je crois que le bon terme pour qualifier notre collaboration, c'est la complémentarité. Nous avons tous des domaines d'expertises bien définis. Chacun a su faire preuve de souplesse et de réactivité pour résoudre les problèmes et respecter le planning global.

Àsa _ Le pilote est opérationnel à Berlin depuis le 8 mars 2013 : nous y produisons une vodka artisanale baptisée Our/Berlin en collaboration avec les entrepreneurs Jon Sanders et Pauline Hoch.

Vincent _ Il a fallu une année pour développer une recette innovante de vodka et son procédé d'élaboration, sélectionner les équipements pour la produire, réaliser des tests de compatibilité packaging, trouver un bâtiment et l'adapter à nos besoins, former le personnel... Our/Berlin est un premier chapitre, d'autres microdistilleries verront le jour.

Àsa _ La formule sera la même, mais chaque produit aura sa propre typicité grâce à l'utilisation d'ingrédients locaux. Il y aura d'autres challenges techniques à relever, mais nous sommes confiants dans notre capacité conjointe à les résoudre. En nous tournant vers des entrepreneurs locaux orientés vers leur communauté, nous avons su répondre à une tendance forte identifiée sur nos marchés.



AFRIQUE SUB SAHARIENNE



MOYEN ORIENT ET AFRIQUE DU NORD



Repousser les frontières

Présent en Afrique du Sud depuis 1993, Pernod Ricard y occupe une position solide, notamment grâce au succès ininterrompu de Jameson, mais aussi à l'émergence de nouveaux leviers de croissance tel The Glenlivet. Depuis 2011, le Groupe a décidé d'accélérer son développement dans d'autres pays du continent. L'évolution favorable des contextes économiques et politiques en Angola, au Ghana, au Kenya et au Nigeria ont ainsi encouragé Pernod Ricard à y ouvrir quatre filiales détenues en propre cette année, après la Namibie l'année précédente. Le whisky offre les plus belles opportunités ; Chivas Regal, Jameson et Ballantine's bénéficient d'ailleurs d'un taux de notoriété important.



KEY EVENT

Afrique du Sud Rencontres légendaires

Pour rendre hommage à l'héritage culturel sud-africain, The Glenlivet a organisé une rencontre avec Selaelo Selota, musicien à la passion et au parcours exceptionnels. Les invités ont eu le privilège de partager un moment avec lui lors d'un concert privé et d'une session d'échanges accompagnés d'une dégustation commentée de whisky The Glenlivet.

Le potentiel de développement existe aussi pour la vodka, le gin, le cognac et le champagne. Pour soutenir le lancement de ses marques clés, le Groupe a commencé à investir dans des médias panafricains, pour couvrir toute la zone subsaharienne, et a beaucoup investi dans la formation des équipes de ses nouvelles filiales.

Événements

JAMESON FIRST SHOT ♦ Première de gala à Johannesburg pour Hanneke Schutte, lauréat sud-africain du concours.

MARTELL AU NIGERIA ♦ Lancement officiel autour de la Milan Fashion Week, réunissant des créateurs de mode à Lagos.

Succès du déploiement Premium

En Afrique du Nord et au Moyen-Orient, le Groupe connaît une progression continue depuis de longues années grâce à son solide portefeuille, notamment ses spiritueux français de renom, tel Ricard, et ses marques icônes. Dans un contexte politique et économique sensible, le Groupe a réussi à maintenir cette croissance, tirée par ABSOLUT et Chivas Regal. De belles activations, adaptées aux pratiques de consommation locales, ont soutenu les lancements de la vodka super-Premium ABSOLUT ELYX en Israël, Jordanie et Égypte, amplifiés par un programme digital dédié. Pernod Ricard a également lancé l'édition exclusive Chivas Brothers' Blend, réservée au Travel Retail. En Turquie, Chivas Regal a réalisé une très belle performance, avec +33% en valeur, tandis que la marque clé locale Olmecca affiche +32%. Fin 2012, Pernod Ricard a ouvert sa toute première filiale de la région au Maroc – un marché qui offre de belles opportunités sur les références Premium de whisky, vodka et champagne.

KEY EVENT

Israël Conquis par ABSOLUT BLANK

En 2012, la campagne globale ABSOLUT BLANK a inspiré la création d'une édition limitée pour Israël, en collaboration avec l'artiste israélien Pilpeled. Lancée en mai 2013, la bouteille a rencontré un succès immédiat, avec plus de 10 000 bouteilles vendues en quelques semaines et 220 000 vues de la campagne sur YouTube en un mois.



Événement

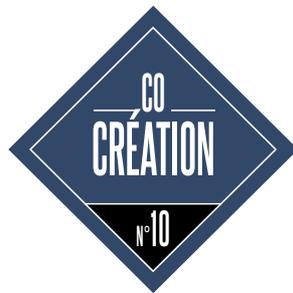
PERNOD RICARD MAROC ♦ Création d'une filiale basée à Casablanca pour renforcer le leadership du Groupe sur ce marché.



TAMARA KUMBEY

RESPONSABLE TRADE MARKETING, PERNOD RICARD SUB-SAHARAN AFRICA

Enfin, la couleur orange, c'est une couleur étonnante : elle est différente, elle mérite d'être découverte. Comme l'Afrique, mon continent ! Cette expérience, c'était l'occasion de se redécouvrir soi-même, avec l'aide des autres modèles.



JAMESON, L'IRLANDAIS QUI A LA PRÉFÉRENCE DES AFRICAINS

En Afrique, Jameson a su répondre aux affinités électives pour le whiskey irlandais d'une nouvelle classe aisée, urbaine et branchée. Des aficionados et faiseurs de tendances lui ouvrent les chemins de la notoriété.

Un succès forgé par la collaboration entre les équipes locales de Pernod Ricard South Africa et Sub-Saharan Africa, d'Irish Distillers et des ambassadeurs de marques sur le terrain.

Le programme de formation d'Irish Distillers a également joué un large rôle dans cette aventure.



Jameson est officiellement commercialisé en Afrique du Sud depuis 1993⁽¹⁾. Aujourd'hui, c'est le troisième marché de la marque, qui est présente dans plus de 25 pays sur le continent. « *Nous ne doutions pas de son potentiel en Afrique subsaharienne* », remarque **John Hoolahan** ①, responsable International pour la zone chez Irish Distillers.

« *Depuis le décollage économique de certains marchés, l'Afrique est le point de référence. Il était logique que Jameson soit une priorité stratégique du Groupe dans la conquête de son ultime frontière.* » C'est le goût et la douceur, fruit de la triple distillation, qui plaît en particulier aux *Emergent High Value Consumers* dans des villes comme Johannesburg, LA ville qui crée la tendance dans la mode, la musique, l'art... et les marques internationales de spiritueux. « *Jameson a construit sa notoriété sur la passion que lui vouent certains prescripteurs, ardents défenseurs de la marque. C'est grâce à ce groupe influent que les Africains ont fait de Jameson leur whiskey de prédilection* », poursuit John. Cette passion pour le produit et ses origines est précisément le terreau sur lequel Irish Distillers a construit son programme



de formation conçu pour attirer des talents diplômés et les faire grandir. Aujourd'hui, c'est le tremplin pour débiter une carrière au sein d'Irish Distillers dans le marketing et la vente. « *Nous avons des ambassadeurs en Afrique du Sud, en Angola, au Kenya, au Nigeria et au Mozambique. Le déploiement du programme a déjà été le pilier de notre réussite en Afrique du Sud, et nous comptons reproduire ce modèle sur d'autres pays d'Afrique subsaharienne.* » Cette formation intensive de cinq semaines au siège de la marque est devenue en Afrique et ailleurs un puissant levier pour développer la notoriété de Jameson. **Nelson Aseka** ②, ambassadeur de la marque, l'évoque : « *En 2012, j'ai eu la chance d'être nommé Ambassadeur de la Marque Jameson et de suivre le programme d'Irish Distillers, où j'ai approfondi*



des connaissances décisives, en particulier sur la formation produit, et acquis de nouvelles compétences. Le soutien des équipes a été indispensable à ma réussite. Sur le terrain, je me suis investi dans mon rôle d'ambassadeur, veillant à ce qu'il soit immédiatement reconnaissable et respecté, au Kenya puis sur d'autres marchés. J'ai noué des relations avec des personnalités des médias, des influenceurs. Très vite, j'ai organisé des séances de dégustation pour cette cible clé qui, à son tour, s'est mise à défendre Jameson. Le jour de la St. Patrick, en utilisant mon réseau, j'ai obtenu les meilleurs scores avec le hash tag #JamesonLiveKE. Notre page Facebook est passée de 60 à 20 000 fans en 12 mois. »

(1) La marque y était commercialisée avant 1949 quand l'Irlande faisait encore partie du Commonwealth.



FLAVIE BROMET
RESPONSABLE SOCIAL MEDIA, PERNO S.A.

Le noir est une couleur très présente, intense, fascinante. Pour lui donner vie, j'ai puisé dans l'une de mes passions, la musique : j'ai cherché un rythme, presque tribal, dans la façon dont je l'ai appliquée.



En 2012/2013, la majorité des spiritueux a globalement connu une décroissance en France : -5% en volume⁽¹⁾ pour les anisés, -8,5%⁽¹⁾ pour les liqueurs modernes et -2%⁽¹⁾ pour les whiskies. Néanmoins, grâce à sa stratégie de Premiumisation, la société Ricard est parvenue à enregistrer de très belles performances pour certaines de ses marques : c'est le cas de Perrier-Jouët Belle Époque (+13% en valeur), Chivas Regal 18 ans (+14%), et Jameson Select Reserve. La marque ABSOLUT poursuit quant à elle sa progression en grande distribution (+14%)⁽¹⁾, tandis que Lillet affiche une performance de +23% tous circuits de distribution confondus.

Une créativité récompensée

L'originalité et la qualité des campagnes de publicité sont un levier essentiel pour cultiver le capital des marques, comme en témoignent les récompenses engrangées durant l'année par les campagnes lancées en 2012. La campagne *80 ans et toujours jaune* de la marque Ricard a reçu trois distinctions des professionnels de la communication, dont le prix de la meilleure rédaction lors du 28^e Grand Prix de la publicité presse magazine.

(1) Sources : Nielsen fin juin 2013.

-7%

Chiffre d'affaires
(croissance interne)

-15%

Résultat opérationnel courant
(croissance interne)

Origines

En 1805, Henri-Louis Pernod fonde la maison Pernod Fils. En 1932, Paul Ricard invente, avec le pastis Ricard, le premier long drink à la française. En 1975, les deux sociétés, jusqu'alors concurrentes, unissent leurs forces pour conquérir les marchés internationaux. Le groupe Pernod Ricard est né.

Positions clés

La société Ricard est leader du marché français des spiritueux avec 18% de parts de marché. La marque Ricard est N°1 des anisés et Clan Campbell N°1⁽¹⁾ des scotch whiskies Premium en France. Chivas Regal est leader des spiritueux super-Premium en France. Jameson et ABSOLUT sont leaders sur leurs segments respectifs. Au sein du portefeuille Pernod, les marques G.H.MUMM, Aberlour et Suze sont leaders sur leurs segments de référence, Havana Club est N°2 du marché du rhum et Ballantine's est N°2 des whiskies Premium.

(1) Sources : IWWSR - 2012, Nielsen fin juin 2013.

FRANCE



PERNOD

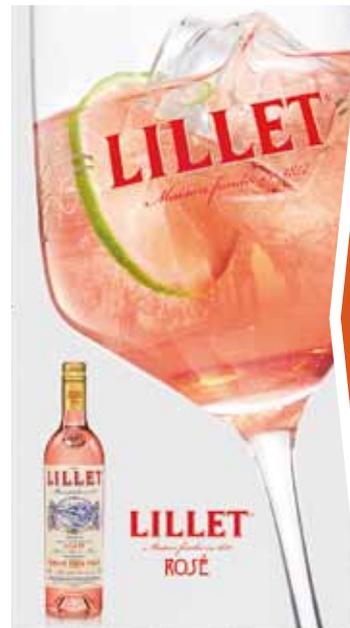
L'innovation, clé du succès

Sur un marché très concurrentiel, Pernod continue de miser sur l'innovation pour marquer sa différence – grâce à des lancements comme Suze Agrume, Suze Fruits rouges, Suze pour Bière, Soho Gloss, Soho Caïpi/Thai et Aberlour millésimé. Un tiers du Top 25 2012 des innovations en France⁽¹⁾ est issu de son portefeuille de marques. Au cours de l'exercice, G.H.MUMM a stabilisé ses positions de leader en grande et moyenne distributions, tout en développant les références haut de gamme avec Mumm Gamme Experte dans le circuit hors-domicile. Ballantine's a progressé de 4% en volume et en valeur⁽²⁾ et recruté plus de 270 000 nouveaux consommateurs, notamment chez les moins de 35 ans. La marque doit également son succès à la poursuite de ses partenariats dans l'univers du design. Elle a lancé au printemps 2012 la bouteille Finest Nuit, créée par le designer François Brument, et un service carafe et verres redessiné par le designer anglais Lee Broom. Aberlour affiche

La collection Nuit Elements de Clan Campbell, composée de quatre bouteilles photoluminescentes, a reçu un Top Com de bronze dans la catégorie Design global et un Pentaward de bronze dans la catégorie Alcools. Dans la tradition créative de la marque, un troisième volet est venu enrichir la saga *ABSOLUT Pureté*, avec le visuel Blé d'hiver signé par le photographe britannique Chris Turner. La nouvelle campagne Jameson s'inspire de l'esthétique *vintage* pour développer la notoriété de la marque auprès d'une cible plus urbaine de 25-35 ans. Quant à la nouvelle campagne Malibu, elle raconte l'histoire d'une fusion réussie, celle du rhum et de la noix de coco, afin de réaffirmer avec simplicité et authenticité la composition de son produit. La société Ricard a également refondu son site internet, www.ricard.fr, notamment pour le rendre accessible aux smartphones et aux tablettes. Il conjugue un contenu riche et une navigation simple et rapide.

Événements

ABSOLUT PURETÉ ♦ Le troisième volet de la saga signé par le photographe Chris Turner.
NOUVEAU SITE WWW.RICARD.FR ♦ Tout l'univers de la société Ricard S.A. en ligne.
DU BRONZE POUR CLAN CAMPBELL ♦ La collection Nuit Elements saluée par la profession.



KEY EVENT

Lillet Rosé
disponible
en France

Après Lillet Rouge et Lillet Blanc, la marque d'apéritif à base de vin a lancé une nouvelle création : Lillet Rosé. Il a été lancé avec succès aux États-Unis et en Allemagne début 2012 avant de partir à la conquête du marché français.

Au cours de l'exercice, les marques distribuées par les Sociétés de Marché Pernod S.A. et Ricard S.A. ont déployé toute leur expertise dans un contexte particulièrement exigeant. Les deux filiales françaises du Groupe ont su démontrer leur créativité, multipliant les innovations produits, les collaborations artistiques, pour imaginer des rituels de consommation sans cesse renouvelés. L'année a aussi été marquée par de nombreuses initiatives digitales, destinées aussi bien aux publics extérieurs qu'aux collaborateurs du Groupe.

de belles performances et renforce son leadership, notamment sur les whiskies super-Premium.

Déploiement d'outils d'amélioration des performances

Pour construire son succès, Pernod s'appuie sur les outils développés par le Groupe, à travers le programme Génération Leader 2015. Évaluation de l'efficacité promotionnelle, segmentation des différentes cibles de consommateurs ou d'établissements, analyse stratégique du parcours consommateur (*Consumer Journey*) : les équipes ont su s'approprier très rapidement ces différents outils, qui sont autant de leviers d'optimisation de la performance des marques. Pour continuer à développer et structurer ses initiatives digitales, Pernod s'est doté en 2012 d'une Direction de la Stratégie Digitale. Regroupant des expertises en matière de digital marketing, social media, e-commerce, big data et e-CRM, elle est notamment chargée d'élaborer des stratégies digitales différenciées pour chaque marque du portefeuille, sur la base du *Consumer Journey*.

(1) Source : Nielsen. (2) Nielsen France CAM au 16 juin 2013.

Événements

PASTIS 51 ♦ Ouverture de la page Facebook 51 Officiel ♦ Trois bouteilles Pastis 51 signées de l'artiste Tabas pour célébrer Marseille Capitale européenne de la culture.
HAVANA CLUB ♦ Plus de 80 000 fans de la marque en France sur Facebook.



KEY EVENT

51 Rosé, antidote
à la morosité

La création de 51 Rosé, à l'anis et aux fruits rouges, est le fruit d'une collaboration entre le Centre R&D, le marketing, le site de production à Marseille et le réseau commercial. Lancé en avril 2013, il a su renouveler les codes de l'anis sans casser les habitudes des consommateurs de Pastis 51. Cette innovation sur une catégorie qui en voit traditionnellement peu a suscité l'engouement des médias, avec plus de 150 retombées presse de qualité.

LA RSE

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE



Depuis sa création, Pernod Ricard développe un modèle de performance durable fondé sur une démarche de Responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) historique. Les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs des engagements pris par le Groupe, formalisés dans une plateforme autour de quatre priorités et un prérequis : le respect de toutes les parties prenantes. La promotion d'une consommation responsable, la protection de l'environnement, le partage des cultures et le soutien aux initiatives entrepreneuriales constituent les axes prioritaires d'une démarche globale et d'actions locales.

P.86

STRATÉGIE

P.93

RESSOURCES HUMAINES

P.99

ACHATS

P.100

CONSOMMATION RESPONSABLE

P.108

ENVIRONNEMENT

P.117

PARTAGE DES CULTURES

P.122

ESPRIT ENTREPRENEUR

UNE CULTURE D'ENTREPRISE PARTICIPATIVE



BRUNO RAIN

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

Il y a plus de deux ans, une gouvernance commune a été établie pour les Ressources Humaines et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise au sein de la Direction Générale. Pouvez-vous revenir sur les raisons qui ont présidé à ce choix et le bilan que vous en tirez ?

Bruno Rain _ Nous avons souhaité adresser un message fort en plaçant la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise, au niveau de la Direction Générale. Ce choix est en ligne avec l'un des cinq leviers stratégiques du Groupe : les femmes et les hommes de Pernod Ricard sont les premiers ambassadeurs de nos engagements, ils sont au cœur de notre plateforme RSE. Grâce au soutien du réseau de leaders RSE, cette plateforme s'est traduite en une multitude d'actions au niveau local. Le dispositif s'enrichit cette année de supports destinés à accompagner nos filiales dans la construction d'un dialogue avec leurs parties prenantes. En matière de consommation responsable, qui reste la priorité des priorités, nous avons franchi de nouvelles étapes en 2012/2013, à la fois en interne et en externe, par notre rôle moteur dans la signature des cinq engagements pris par l'industrie.



ESTELLE RIVALS,
DIRECTRICE
PROJETS RH MONDE

DIVERSITÉ ET MARQUE EMPLOYEUR, MOTEURS DE LEADERSHIP

Depuis trois ans, Pernod Ricard développe et déploie les outils d'une politique RH globale et homogène. Qu'ont-ils changé dans les pratiques et la culture du Groupe ?

Dans un Groupe décentralisé qui laisse une large autonomie à ses filiales, une politique RH ambitieuse doit accompagner Pernod Ricard dans sa quête de leadership. En 2009, le modèle de management avait été identifié comme l'un des leviers de croissance à activer, et inscrit comme l'un des chantiers de notre projet d'entreprise Agility. Depuis, la dimension de leadership est au cœur de notre



La dimension leadership est au cœur de notre modèle.

modèle. En moins de trois ans, nous avons déployé dans notre système DARE (Develop, Assess, Recognize, Engage) un ensemble de référentiels garants d'une gestion mondiale cohérente de nos collaborateurs. Ces outils laissent une large part d'initiative aux collaborateurs, qui restent les principaux acteurs dans la gestion de leur carrière. La politique RH a pour objectif de leur donner les moyens de construire leur parcours professionnel grâce à un socle de pratiques communes à l'ensemble des filiales. Les retours sont très positifs à l'issue du programme sur le leadership conçu par Pernod Ricard University.

Quelle est la place tenue par le réseau d'entreprise Pernod Ricard Chatter® dans ce déploiement de vos politiques RH ?

Chatter®, le réseau social d'entreprise Pernod Ricard, est fondé sur un mode de travail collaboratif. Il incite les collaborateurs à échanger de façon plus transversale, moins hiérarchique et moins cloisonnée que la traditionnelle approche par fonction. C'est un véritable accélérateur du développement RH, basé sur un modèle de management participatif. Pernod Ricard Chatter® a constitué une réponse aux résultats de l'enquête d'opinion interne I Say, réalisée en 2011.

L'enquête d'opinion I Say avait également révélé un plus fort besoin de reconnaissance de la part des collaborateurs. Comment avez-vous adressé ce point, et quels sont les autres projets ayant été développés à la suite de cette enquête ?

Nous avons encouragé les managers à faire un retour objectif à leurs collaborateurs, sur leurs performances et leurs points d'amélioration. 82 % des collaborateurs du Groupe ont passé un entretien annuel en 2011, et 91,4 % en 2013. Deux chantiers restent encore à finali-

L'ensemble de notre politique RH contribue activement à l'ambition de leadership du Groupe. Pour l'atteindre, nous travaillons spécifiquement sur deux chantiers identifiés comme nos axes prioritaires de progrès. D'une part, le chantier Marque Employeur, qui vise à faire de Pernod Ricard un employeur de référence afin d'attirer et fidéliser les meilleurs talents. Au cours de l'année 2012/2013, nous avons déterminé et formalisé les cinq éléments essentiels qui font de Pernod Ricard un employeur de choix. Cette plateforme est en cours

de déploiement au sein du réseau RH, et auprès du grand public par la réalisation d'un hub digital. D'autre part, une réflexion autour de la diversité a été initiée sur le thème de la diversité de genres. Les premières conclusions ont permis de faire émerger les principaux freins à l'évolution des femmes vers les fonctions dirigeantes : sur cette base, et sur la base des bonnes pratiques déjà existantes dans le Groupe en la matière, nous débutons le déploiement d'un plan d'action.

ser : d'une part, la promotion de la diversité au sein des équipes. Nos talents doivent refléter le monde, c'est précisément ce qui doit nous aider à intensifier la proximité entre nos marques et nos consommateurs. Nous devons veiller à ce que notre vivier de talents reflète, à tous les âges, une réelle diversité de genres, de cultures et d'origines. Le diagnostic a été posé, le plan d'actions « diversité » est en cours de déploiement.

D'autre part, nous renforçons notre marque employeur pour attirer les meilleurs talents. C'est un élément indispensable de notre performance à long terme.

Du 5 juin au 2 juillet dernier, nous avons réalisé la phase terrain de la seconde édition d'I Say. À l'heure où nous imprimons ce Rapport Annuel, nous n'avons qu'un seul résultat disponible : un taux de participation record de 87 %, soit sept points de plus qu'il y a deux ans. Gageons que ce bon résultat augure d'une amélioration générale des items que nous cherchions à développer.

Pourquoi retravailler la plateforme de marque employeur Pernod Ricard ?

Pernod Ricard est d'abord connu à travers ses marques, moins comme employeur de référence. Or, l'essentiel des besoins de recrutement se concentre aujourd'hui sur les marchés où le Groupe se développe rapidement mais où sa notoriété est faible. Il faut davantage communiquer sur ce qui nous distingue et sur les opportunités de carrière que nous offrons. Certaines filiales sont déjà très à la pointe sur le sujet, à l'image du Graduate Programme développé par Irish Distillers pour recruter des « ambassadeurs » juniors de la marque Jameson.

Notre *business game* Spirits of Entrepreneurs, destiné aux étudiants des meilleures universités et écoles de commerce dans douze pays, est un support de diffusion de notre marque employeur. En mars 2013, les équipes lauréates russe et sud-africaine se sont distinguées par la qualité de leur projet sur la stratégie marketing digitale d'ABSOLUT. Devant le succès du concours, nous avons décidé de l'étendre sur d'autres territoires.

Pour revenir sur cette notion de gouvernance commune entre RH et RSE, le Responsib'ALL day, journée d'action des collaborateurs en faveur de la responsabilité sociétale, est l'action emblématique de l'année. Quel en est le bilan et comment s'est-il articulé avec les engagements pris par l'industrie pour une consommation responsable ?

Les collaborateurs ont une nouvelle fois manifesté un engagement massif le 5 juin 2013, lors du Responsib'ALL Day. Des actions de sensibilisation ont été menées auprès de nombreux publics différents pour la promotion d'une consommation responsable. À cette occasion, nous avons annoncé la généralisation du logo d'avertissement aux femmes enceintes sur toutes les contre-étiquettes des bouteilles du Groupe. Cette mesure relève d'un des cinq engagements pris par l'industrie et annoncés par Pierre Pringuet lors de la Conférence internationale ICAP du 9 octobre 2012 à Washington. Le rôle du Groupe a été majeur dans ce cadre, en tant que porte-parole de treize grands producteurs de bières, de vins et de spiritueux pour annoncer un programme de mesures concrètes, réalistes et mesurables. Il était légitime que Pernod Ricard prenne le leadership, son engagement historique en faveur d'une consommation responsable étant reconnu dans de nombreux pays.

UN ENGAGEMENT DURABLE

Depuis son origine, Pernod Ricard a construit une politique de responsabilité sociale fédératrice dans une optique de développement durable. Autour d'un socle fondé sur le respect des parties prenantes et plus particulièrement sur une relation de confiance avec les collaborateurs du Groupe, quatre priorités animent cette politique RSE : en premier lieu, la promotion d'une consommation responsable, puis la protection de l'environnement, le partage des cultures et le soutien aux initiatives entrepreneuriales.



RESSOURCES HUMAINES

- 1938 • Ricard lance l'actionnariat salarié.
- 1986 • Mise en place des plans de stock-options.
- 2006 • Instauration d'une Charte de développement durable, comprenant des engagements concrets vis-à-vis des collaborateurs, consommateurs, actionnaires, fournisseurs et partenaires.
- 2007 • Introduction de l'attribution gratuite d'actions.
- 2008 • Instauration d'une nouvelle politique d'expatriation.
- 2010 • Lancement d'iMove, plateforme de mobilité interne du Groupe.
- 2011 • Lancement de la première enquête I Say et redéfinition du style managérial en six compétences clés.

CONSOMMATION RESPONSABLE

- 1971 • Jean Hémard, Président de Pernod, fonde l'Ireb, l'Institut de recherche sur les boissons alcoolisées.
- 1990 • Pernod Ricard est membre fondateur de l'EFRD (European Forum for Responsible Drinking), aujourd'hui spiritsEUROPE, qui fait la promotion de la consommation responsable et encourage les entreprises du secteur à adopter des standards d'autorégulation sur les communications commerciales.
- 2005 • Pernod Ricard instaure un autocontrôle des campagnes publicitaires sur ses marques stratégiques.
- 2011 • Le Groupe organise le premier Responsib'ALL Day, une journée d'action et de prévention mobilisant tous les collaborateurs dans le monde.
- 2012 • Lors de la conférence internationale ICAP, Pierre Pringuet, Vice-Président et Directeur Général, annonce les cinq engagements de l'Industrie pour la consommation responsable.
- 2013 • Pernod Ricard étend l'apposition du logo Femme enceinte à toutes ses marques et toutes ses filiales.

ENVIRONNEMENT

- 1966 • Paul Ricard crée l'Institut océanographique sur l'île des Embiez.
- 1970 • Martell s'engage pour fonder la société Revico, destinée à traiter par méthanisation les vinasses de la région de Cognac.
- 2004 • Le Groupe adopte une politique Qualité Sécurité Environnement globale.
- 2010/2011 • Adhésion au CEO Water Mandate de l'ONU, et à la stratégie nationale française pour la biodiversité.
- 2012/2013 • Le Groupe renouvelle son engagement au travers d'une nouvelle Politique environnementale.

PARTAGE DES CULTURES

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

ESPRIT ENTREPRENEUR

- 2005 • Signature du partenariat avec l'association L'APPEL. Lancement du programme de citernes d'eau en Haïti et soutien d'étudiants au Vietnam et au Pérou.
- 2011/2012 • Renouvellement du partenariat avec l'association PlaNet Finance, pour soutenir le développement d'une coopérative de vignerons en Arménie.



CHRIS MANLEY

RESPONSABLE RH ET RSE, PERNOD RICARD TRAVEL RETAIL EUROPE

Je suis responsable RH, même dans mon métier, j'aime apporter cette nouvelle idée que l'on n'attend pas. Avec Olaf Breuning, nous sommes allés au bout de cette démarche, sur une toile géante.

LA PLATEFORME RSE



CONSTRUIRE UNE RELATION DE LONG TERME

DÉVELOPPER LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES PAR LE SUIVI ET LA FORMATION

2,7% de la masse salariale investie dans la formation
91,4% des collaborateurs ont bénéficié d'un entretien annuel

PROMOUVOIR LA MOBILITÉ INTERNE

205 transferts ou mouvements internes



PROMOUVOIR UN STYLE MANAGÉRIAL PROPRE À PERNOD RICARD

DÉPLOYER UN MODÈLE DE LEADERSHIP COMMUN

ENCOURAGER ET RÉTRIBUER LA PERFORMANCE COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE

ASSURER UNE PROMOTION RESPONSABLE DE NOS MARQUES

APPLIQUER LE CODE SUR LES COMMUNICATIONS COMMERCIALES À TOUTES LES FILIALES

99,6% des campagnes contrôlées conformes au Code Pernod Ricard en 2012/2013

FAIRE DE L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS DU GROUPE DES AMBASSADEURS DE LA CONSOMMATION RESPONSABLE

19 000 collaborateurs participent à une journée dédiée à la RSE: le Responsib'ALL Day

RÉDUIRE LES ACCIDENTS DE LA ROUTE LIÉS À LA CONSOMMATION D'ALCOOL

ENCOURAGER LE CONTRÔLE DE L'ALCOOLÉMIE ET LE PRINCIPE DU CONDUCTEUR DÉSIGNÉ

76% des filiales ont mené au moins un projet de sensibilisation sur l'alcool au volant

PROTÉGER LES PUBLICS À RISQUE (FEMMES ENCEINTES, MINEURS ET JEUNES ADULTES)

SENSIBILISER ET ÉDUIQUER LES PUBLICS À RISQUE SUR LES CONSOMMATIONS INAPPROPRIÉES

85% des filiales ont au moins une initiative de sensibilisation des publics à risque

ENCOURAGER LES ACTIONS SOLIDAIRES « ENTREPRENEURIALES » ET DURABLES AU PLUS PRÈS DU TERRAIN

FAVORISER L'ÉMERGENCE DE JEUNES TALENTS

ENCOURAGER L'ACCÈS À L'UNIVERSITÉ PROMOUVOIR LES JEUNES TALENTS ARTISTIQUES



PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE



PROMOUVOIR L'ESPRIT ENTREPRENEUR

33 FILIALES ONT MENÉ AU MOINS UNE INITIATIVE DE SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT



**DÉVELOPPER LA DIVERSITÉ
(GENRE, ÂGE, ORIGINE)**

41 % des recrutements externes concernent des femmes



**ENCOURAGER LES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES
À S'ENGAGER EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE**

200 fournisseurs d'objets publicitaires évalués *via* la plateforme EcoVadis



**RESPECTER
NOTRE ENVIRONNEMENT**



**UTILISER DE FAÇON RESPONSABLE
LES RESSOURCES NATURELLES**

PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU

-27 % Réduction de prélèvements d'eau par litre d'alcool distillé sur les sites entre 2010 et 2013

RÉDUIRE LES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE

-12 % Réduction de la consommation d'énergie par litre d'alcool distillé entre 2010 et 2013

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE

-22 % Réduction des émissions directes et indirectes de CO₂ liées aux consommations d'énergies fossiles et électriques par litre d'alcool distillé entre 2010 et 2013

RÉDUIRE L'IMPACT DES DÉCHETS ET DES PACKAGINGS

-70 % Réduction des déchets solides mis en décharge ou incinérés entre 2010 et 2013



**PROMOUVOIR L'AGRICULTURE DURABLE
ET LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ**

83 % des vignobles appartenant au Groupe et couverts par le reporting (hors Chine) certifiés selon des standards environnementaux



**DÉPLOYER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT
ENVIRONNEMENTAL EFFICACE**

96 % des sites certifiés ISO14001



**PARTAGER
NOS CULTURES**

37 FILIALES ONT MENÉ AU MOINS UNE INITIATIVE DE PARTAGE DES CULTURES



**DISSÉMINER ET PARTAGER LES CULTURES LOCALES
DE NOS MARQUES**



**SOUTENIR L'ART ET LA CULTURE DES PAYS
OÙ NOUS SOMMES IMPLANTÉS**

**ENCOURAGER LA CRÉATION CONTEMPORAINE
RENDRE L'ART ACCESSIBLE AU PLUS GRAND NOMBRE**

ENGAGÉ ENVERS LES PARTIES PRE NANTES



La création de valeur est le premier objectif de Pernod Ricard, mais elle doit s'inscrire dans une vision à long terme pour être durable. Cette conviction a forgé le modèle de développement du Groupe, dont les priorités RSE ont pour socle le respect de l'ensemble de ses parties prenantes : collaborateurs, consommateurs, actionnaires, partenaires et communautés locales.

Faire grandir les collaborateurs

Esprit entrepreneurial, confiance mutuelle et sens de l'éthique sont les trois valeurs cardinales de la culture Pernod Ricard. Mais ces valeurs ne prennent réellement leur sens que lorsqu'elles s'expriment dans un contexte organisationnel unique, la décentralisation, et une attitude partagée par tous : la convivialité. Ce modèle renforce l'adhésion et la performance, à la fois individuelle et collective. Afin de favoriser l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs, le Groupe les accompagne à travers une démarche ambitieuse de développement des carrières à long terme, comme en témoignent les nombreuses initiatives mises en place en matière de mobilité et de promotion de la diversité.

L'excellence pour les consommateurs

Pernod Ricard s'engage à proposer à ses clients et consommateurs des produits de qualité, faisant preuve d'innovation tout en respectant les terroirs et les cultures. Le Groupe attache un soin tout particulier à la fabrication de ses produits, appliquant en matière d'hygiène et de sécurité sanitaire des standards qui dépassent les normes réglementaires. Par ailleurs, Pernod Ricard a établi comme priorité la lutte contre la consommation inappropriée ou excessive de ses produits.

Partager avec les actionnaires

Pernod Ricard entretient avec ses actionnaires une relation de confiance. Privilégiant une croissance de long terme, le Groupe entend offrir un rendement attractif à l'investissement des actionnaires, par l'augmentation de la valeur de l'action et la distribution de dividendes. Il s'engage par ailleurs à les tenir régulièrement informés de l'activité du Groupe et de ses résultats, grâce aux outils de communication qui leur sont dédiés.

Associer ses partenaires

Pernod Ricard partage avec l'ensemble de ses partenaires ses préoccupations en matière de développement durable. Le Groupe multiplie les initiatives communes pour les inciter à partager ses valeurs et ses engagements, qu'il s'agisse d'autres acteurs de l'industrie, d'instances institutionnelles, de ses fournisseurs, sous-traitants ou clients.

S'investir auprès des communautés

Pernod Ricard nourrit une relation de proximité avec ses communautés locales en développant avec elles des programmes entrepreneuriaux et sociaux. Le Groupe s'attache aussi à respecter et promouvoir les cultures des territoires d'implantation de ses marques. Il contribue par ailleurs à la préservation de l'environnement sur ses sites d'implantation, en diminuant son propre impact sur le milieu ambiant.

**BEST
PRAC
TICE**

Accroître l'efficacité des actions RSE locales

Reposant sur l'engagement et l'implication des collaborateurs, la plateforme RSE du Groupe a été déclinée et traduite en plans d'actions au niveau local. Pour aller plus loin dans ce déploiement et permettre aux filiales de mieux prendre en compte les attentes de leurs parties prenantes, la Holding a proposé en 2013 au réseau des leaders RSE (voir photo), un dispositif spécifique, le Stakeholder Management Model. Cette boîte à outils, composée de modules adaptables (questionnaire, guides de questions/réponses, formations...), permet d'accompagner les filiales dans la construction d'un dialogue avec leurs parties prenantes. Actuellement testé dans quatre marchés pilotes (Japon, Finlande, Nouvelle-Zélande et Mexique), le dispositif sera déployé à l'échelle du Groupe en 2014 et 2015.



RH : LA TRANS VERSALITÉ EN AC TIONS



Pernod Ricard s'est forgé une identité propre, construite sur des valeurs humaines fortes et incarnées par sa signature « Créateurs de convivialité ». Ce socle culturel unique, à la base du modèle entrepreneurial du Groupe, favorise les approches collaboratives et l'engagement des collaborateurs. Il constitue le fondement du développement des Ressources Humaines, visant à renforcer le leadership de Pernod Ricard et positionner le Groupe en employeur de référence.



**MAÏTÉ
GALLOUX**
Responsable SIRH
et Communication RH



**JAIME
JORDANA**
Directeur
du Développement
des Ressources
Humaines

JAIME : Échanger permet d'ajuster en permanence nos processus au regard des besoins qui émergent, sans jamais oublier que la politique Ressources Humaines du Groupe doit rester au service de la stratégie "business".

MAÏTÉ : Nous expérimentons et déployons systématiquement l'ensemble de nos processus (iLead, I Say...) en collaboration avec les filiales, en nous appuyant sur leurs attentes et leurs retours d'expérience, dans une optique d'amélioration continue.

Les collaborateurs, co-acteurs du changement

Le succès de Pernod Ricard repose sur trois valeurs : l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique. Issues du mode d'organisation décentralisé du Groupe, ces valeurs, et en particulier l'esprit entrepreneur, sont génératrices de changement et d'innovation.

L'efficacité du modèle Pernod Ricard est renforcée par la culture des échanges et de la coopération. Le croisement d'idées et de savoir-faire est systématiquement encouragé, accéléré par des pratiques RH et des outils toujours plus performants. Ainsi, le Groupe a lancé Pernod Ricard Chatter®, un réseau social d'entreprise qui offre aux collaborateurs, à tous les niveaux, la possibilité de faire circuler librement leurs idées.

La Direction de la Communication associée à la Direction des Ressources Humaines et les filiales en ont fait un support central de communication interne et d'échange participatif, à l'image des *Coffeebreaks*, des web conférences organisées *via* Pernod Ricard Chatter® et destinées à présenter des projets RH à tout collaborateur qui souhaite s'y inscrire.

La culture, gage d'adhésion

Terreau du Groupe, cette culture d'échanges et de convivialité est un facteur d'engagement pour les collaborateurs. Les résultats de l'enquête d'opinion I Say, lancée en 2011 auprès de l'ensemble des salariés, sont explicites : 94% des collaborateurs disaient adhérer

aux valeurs du Groupe. Dans une vision à long terme, l'enquête a été reconduite en 2013. L'engagement des collaborateurs est renforcé par les initiatives des filiales pour reconnaître et valoriser leurs équipes. Orlando Wines a ainsi créé un prix pour récompenser des collaborateurs exceptionnels qui lui ont apporté leur précieuse contribution au fil du temps. Cette année, 17 collaborateurs ont reçu le statut de *True Legend* (véritable légende) ¹, voyant leur portrait mis en scène dans une très belle campagne.

Construire la marque employeur de Pernod Ricard

Parce que travailler pour Pernod Ricard est vécu comme une expérience exceptionnelle par la majorité de ses employés, le Groupe a décidé de formaliser les grands principes de son succès. Son ambition : se doter d'une véritable marque employeur (ou EVP, *Employee Value Proposition*) apte à recruter et fidéliser les meilleurs talents. La démarche a été pilotée par une équipe projet internationale qui a croisé plusieurs visions : celle du Top Management, des collaborateurs dans le monde (basée sur les résultats de l'enquête I Say) et des nouveaux embauchés.

Cette approche a permis de mettre en avant cinq points forts du Groupe : ses marques Premium ; des collaborateurs conviviaux et passionnés ; un véritable esprit entrepreneur ; un Groupe avec un ancrage local et une envergure internationale ; et un cadre idéal pour se développer.

L'identification de ces axes permettra la création d'une plateforme de marque employeur au service de la performance du Groupe.

Des approches collectives efficaces

Pour répondre à la problématique de l'attraction et de la fidélisation des talents, le Groupe a entrepris des démarches concertées visant à déployer localement des stratégies innovantes. Pernod Ricard Asia a lancé un programme d'intégration de 18 mois à l'échelle de la zone asiatique (cinq pays concernés) pour permettre aux candidats sélectionnés de s'initier en profondeur à toutes les facettes des métiers et de la culture du Groupe.

La Holding a quant à elle mis en ligne sur le site Jobteaser.com (plus de 100 000 visites d'étudiants par mois), une page de présentation de ses offres, ainsi que des vidéos de ses métiers. L'ensemble des filiales françaises a aussi lancé une enquête auprès des stagiaires et apprentis en juin 2013 pour mieux mesurer leur niveau d'intégration.

18 972 collaborateurs
au 30 juin 2013

6 603 collaborateurs œuvrant
au développement commercial

**BEST
PRACTICE**



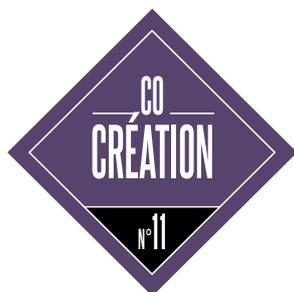
Esprit entrepreneurial, une dynamique de Groupe

S'inspirant du jeu imaginé au niveau local par Pernod Ricard Italia, Pernod Ricard España, en association avec Pernod Ricard Europe, a lancé en octobre 2012 un *business game* mondial.

Les meilleurs étudiants européens et africains issus d'universités sélectionnées ont travaillé sur la stratégie marketing digitale d'ABSOLUT, les finalistes bénéficiant d'un accompagnement de la part des équipes marketing du Groupe. 5 000 étudiants de 26 universités ont postulé et 79 équipes ont été constituées. Cette première initiative mondiale autour de la marque employeur a permis à Pernod Ricard de renforcer sa visibilité dans plus de 100 pays. L'initiative a rencontré un franc succès, notamment grâce à la création d'une plateforme digitale dédiée et à la forte implication des équipes Ressources Humaines, Marketing et Communication.



1



ACCOMPAGNER POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRES

En ligne avec les valeurs du Groupe, la gestion de carrières chez Pernod Ricard est l'objet d'une démarche concertée entre les collaborateurs eux-mêmes et les Directions des Ressources Humaines des filiales, chargées de fournir les outils adaptés pour les accompagner. La trajectoire de Daniel Lundberg, actuel Directeur Monde de la Marque Jameson, est révélatrice de cette dynamique collaborative. Daniel et Colm Maguire, Directeur des Ressources Humaines chez Irish Distillers, évoquent les évolutions de carrière et les procédés d'accompagnement dans un Groupe fortement internationalisé.

Daniel _ Pernod Ricard est une entreprise où l'on peut prendre une part active dans son développement de carrière et dessiner son avenir. Mon parcours en est le témoignage. J'ai commencé ma carrière dans le Groupe au département Marketing de Corby Distilleries au Canada. En 2009, j'ai déménagé à Stockholm pour devenir Directeur Marketing de Kahlúa au sein de The Absolut Company. Deux ans plus tard, j'ai été nommé Directeur de Marque Wyborowa. En avril, j'ai intégré Irish Distillers à Dublin au poste de Directeur de Marque Jameson. J'ai eu la chance, à tous les stades de mon parcours, de bénéficier d'un réel soutien : c'est ainsi que la plupart de mes évolutions ont été le fruit d'une décision concertée entre mes managers, les RH et moi. Je me suis, de mon côté, toujours efforcé d'enrichir autant que possible ma palette de compétences et mes capacités de leadership. Sur ce plan, les RH ont joué un rôle clé en identifiant chez Pernod Ricard les opportunités susceptibles de m'aider à progresser. Ils m'ont aidé à construire un plan de développement et se sont assurés que je disposais d'un réseau de contacts efficace pour m'accompagner. Et, point non négligeable, ils ont également fortement facilité mon installation et surtout celle de ma famille en nous aidant à chaque déménagement à nous adapter à notre nouveau cadre de vie.

J'ai eu la chance, à tous les stades de mon parcours, de bénéficier d'un réel soutien.

DANIEL LUNDBERG
Directeur Monde, Jameson

Nous nous appuyons sur nos outils pour identifier les candidats idéaux.

COLM MAGUIRE
Directeur des Ressources Humaines, Irish Distillers

Colm _ Compte tenu de l'importance du poste – Directeur Monde de la Marque Jameson – nous avons travaillé en étroite collaboration avec le département RH de la Holding Pernod Ricard dans l'optique de trouver le meilleur candidat. Nous nous sommes en particulier appuyés sur l'outil de recrutement iMove et celui d'identification des talents iLead, qui nous permettent d'identifier de façon plus efficiente les candidats idéaux. Une fois Daniel choisi, il restait à régler le problème – crucial – de son installation en Irlande avec sa famille, afin que cela se déroule de la façon la plus fluide possible. Nous nous sommes dotés d'un plan d'intégration constitué à la fois d'une structure et d'un dispositif de soutien. Ces éléments sont nécessaires pendant l'installation, qui est une période souvent difficile pour les principaux concernés.

Le résultat est là : 50% des collaborateurs de notre Comité de Direction viennent d'autres filiales du Groupe. À l'inverse, beaucoup de managers provenant d'Irish Distillers ont réussi leur évolution internationale et occupent maintenant des fonctions clés dans d'autres entités. Le challenge, pour notre Groupe, est de progresser de façon continue en matière de mobilité internationale, pour rendre les procédés plus fluides et mieux adaptés aux contraintes familiales. Nous voulons proposer toujours plus de transparence à tous nos talents dans le monde dans le domaine du développement de carrières.

Le leadership model, synthèse d'une culture et d'une ambition : être le leader

Le modèle de management, fruit de démarches collectives

Afin de mieux concilier les enjeux d'un groupe à dimension internationale et la gestion des talents au niveau local, les filiales de Pernod Ricard ont été associées à la définition d'une stratégie construite autour d'un nouveau *leadership model* basé sur les valeurs du Groupe. Répondant à des enjeux majeurs – comme le développement d'une culture du leadership, l'amélioration de l'évaluation de la performance et de la gestion des talents –, cette nouvelle approche s'est traduite par trois chantiers, tous liés les uns aux autres :

le Job Banding, pour cartographier l'ensemble des postes clés; Leadership et Performance, pour développer les compétences de leadership des managers et talents du Groupe; Diversité et Talent Management, pour offrir des perspectives motivantes au vivier de talents.

Partout dans le Groupe, les filiales ont adapté ces processus au niveau local. Par exemple, Pernod Ricard Nordic a déployé un programme de formation au leadership sur mesure basé sur les Global Leadership Competencies et constitué d'ateliers nourris de cas pratiques. Des tables rondes ont également été organisées par Pernod Ricard Venezuela pour encourager la créativité et fluidifier la prise de décision, là encore au service du leadership.

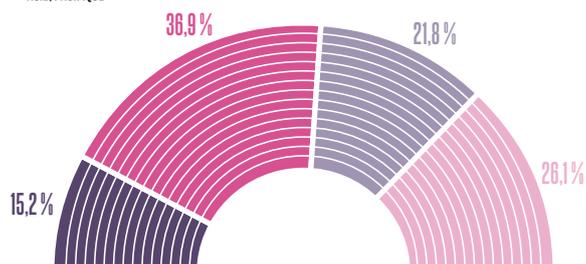
La mobilité, partage d'expériences

En favorisant la diversité des parcours, des expériences et des compétences, la mobilité accélère le développement des collaborateurs. Pernod Ricard l'a toujours encouragée dans l'optique de mieux diffuser sa culture et de faire émerger l'innovation. Pour améliorer le soutien aux expatriés, des actions ont été déployées sur le dernier exercice : nomination d'une équipe dédiée, mise en place d'une politique d'accompagnement des expatriés, lancement d'une couverture sécurité mondiale pour les salariés voyageurs. 49 transferts internationaux ont été effectués et 205 mouvements de collaborateurs ont été réalisés sur 2012/2013. Pour répondre à l'enjeu crucial de la fidélisation des talents, notamment dans les pays émergents, les filiales ont développé

205 mouvements internes

49 mouvements d'expatriation

- ◆ FRANCE
- ◆ EUROPE HORS FRANCE
- ◆ AMÉRIQUES
- ◆ ASIE, PACIFIQUE



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

BEST
PRAC
TICE



Pernod Ricard India : une évaluation de concert avec les managers

Pour développer les compétences de leadership des 27 membres de son équipe dirigeante, Pernod Ricard India a initié une démarche en trois étapes. Premier volet, une évaluation à 360° : les 200 managers de Pernod Ricard India ont été invités à évaluer les compétences de leadership et comportements associés de l'équipe dirigeante en répondant à un questionnaire en ligne, basé sur la grille de compétences de leadership établie pour le Groupe. Deuxième étape, les retours (points forts et zones de développement) ont ensuite été interprétés et analysés par des consultants extérieurs. Troisième étape : les résultats ont servi de base à l'élaboration d'un plan de développement individuel et personnalisé, qui comprenait du *coaching* de dirigeant pour sept membres de l'équipe.

des programmes de mobilité novateurs adaptés à leurs marchés : par exemple, la Société de Marque Martell-Mumm-Perrier-Jouët et la Société de Marché Pernod Ricard Asia se sont associées pour proposer aux jeunes diplômés un parcours préalable en France avant de travailler sur les marchés asiatiques du Groupe. Durant six mois, ils sont invités à travailler au développement de la stratégie des marques ou à suivre les actions marketing mises en place sur un marché en Asie. Ils peuvent ainsi développer leurs compétences en marketing tout en s'initiant à la culture du Groupe.

La diversité, nourrir le processus créatif

Qu'elle soit de genre, d'âge ou d'origine, la diversité constitue un avantage concurrentiel décisif : elle est une source de différences enrichissantes qui favorisent l'émergence d'idées et l'adaptation au changement. Par ailleurs, elle permet de mieux comprendre les consommateurs en étant le reflet de leur propre diversité. C'est pourquoi Pernod Ricard se mobilise sur ce sujet stratégique. Le Groupe a souhaité travailler sur la thématique du leadership au féminin, qui a vocation à s'affirmer davantage. Afin de comprendre et de lever les éventuels freins liés à la promotion des femmes, des entretiens approfondis ont été menés auprès d'une soixantaine d'entre elles, partout dans le monde. Mis en parallèle avec des benchmarks extérieurs, ils ont permis de dessiner quatre axes de travail : flexibilité, mobilité, *mentoring* et développement, et communication et conduite du changement. Des équipes projet dédiées sont mises en place pour explorer plus avant ces axes et trouver les mesures adéquates pour une diversité grandissante.

Aux côtés des partenaires sociaux, un comité pour l'égalité des genres a été créé chez Pernod S.A., avec pour objectif de développer l'équilibre vie professionnelle/vie privée et de lutter contre la discrimination.

Formation des talents : transmettre le savoir

Pivot du développement des collaborateurs, Pernod Ricard University vise à soutenir la stratégie du Groupe, diffuser l'expertise et la culture. Pernod Ricard University a pris toute sa dimension en 2013, avec le déploiement d'une équipe dédiée et la mise en œuvre de modules de formation consacrés au leadership que 140 talents ont déjà pu suivre en 2012/2013. Certains programmes fonctionnels existants ont aussi été mis à jour (pour les populations Ressources Humaines et Opérations), d'autres ont été créés pour répondre aux nouveaux enjeux du Groupe, comme la responsabilité environnementale.

494 387 heures de formation

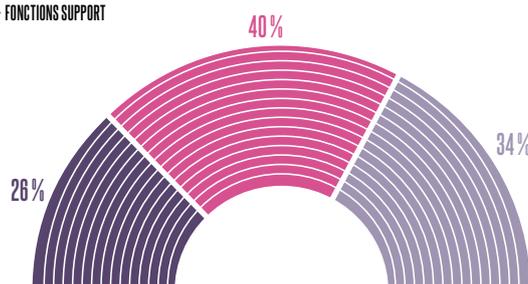
**BEST
PRAC
TICE**



Des ambassadeurs multiculturels pour relayer les messages

Reflets des différents besoins des consommateurs et des clients, des équipes diversifiées contribuent à améliorer la performance de l'entreprise. Fort de cette conviction, Pernod Ricard USA a nommé un Responsable Diversité et Intégration et engagé un plan d'actions destiné à sensibiliser les équipes et changer les comportements. Parmi les initiatives mises en œuvre : le lancement de la plateforme de communication Multiple Voices/ Multiple Perspectives (Multiples Voix/Multiples Perspectives) ; la publication d'une charte diversité ; des recommandations sur le recrutement et un guide de procédures ; la sensibilisation des collaborateurs par des sessions de *e-learning* et des formations interactives ; et la création d'une équipe d'ambassadeurs provenant de multiples fonctions et zones géographiques.

◆ PRODUCTION/INDUSTRIE
◆ COMMERCIAL
◆ FONCTIONS SUPPORT



RÉPARTITION DES ENTRÉES EN CDI PAR MÉTIER

Dialogue social et bien-être au travail : la concertation privilégiée

Un accord d'entreprise conduit au niveau européen

Constamment, Pernod Ricard s'attache à favoriser le dialogue avec ses différentes parties prenantes. Cette conviction s'exprime pleinement dans les relations avec les partenaires sociaux : le Groupe dispose depuis 2000, avec le Comité Européen Pernod Ricard, d'une véritable instance de concertation. L'approche collaborative a permis des avancées importantes en matière de droits et d'information des salariés. Elle a conduit, cette année, à la négociation et à la rédaction d'un accord d'entreprise européen, conclu en partenariat avec l'EFFAT (Fédération syndicale pour les secteurs de l'agriculture, de l'alimentation et de l'hôtellerie). Cet accord, concernant toutes les filiales européennes de Pernod Ricard et actuellement en cours de discussion, a vocation à formaliser et démultiplier les bonnes pratiques conduites en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise. Il comporte plusieurs volets, en ligne avec la plateforme RSE du Groupe : sur le plan social, il matérialise divers engagements comme la mesure régulière du climat social, la lutte contre les risques psychosociaux, le déploiement des outils de gestion de carrières ou l'anticipation des conséquences sociales en cas de restructuration.

Des avancées concrètes dans les filiales

C'est aussi sur la base de démarches communes, dépassant le cadre des obligations légales, que les filiales agissent pour favoriser le bien-être au travail. L'enquête I Say a permis de mettre en lumière des points d'optimisation qui ont donné lieu à des actions ciblées. À Taiwan, la filiale a lancé, à l'attention des collaborateurs et de leur entourage, un service d'assistance et de conseil par téléphone. L'objectif est de fournir une aide pour alléger le stress et mieux équilibrer vie professionnelle et vie privée. Dans un tout autre registre, Pernod Ricard UK a lancé, en lien avec le département de la Santé du gouvernement britannique, un ambitieux programme pour encourager ses salariés à adopter un mode de vie plus sain. Après une première phase de sensibilisation à la santé et à l'exercice physique, c'est sur l'alimentation et la capacité à maîtriser un budget que l'effort a été porté cette année.

**BEST
PRAC
TICE**



Un programme de santé conduit avec Pernod Ricard Chatter®

La filiale Domecq Bodegas a lancé en décembre 2012 un programme de bien-être visant à accompagner ses salariés sur le long terme. Axé autour de quatre piliers (une prévention active, une nourriture saine, sensibiliser les collaborateurs et promouvoir le sport), il a été piloté entièrement par les Ressources Humaines qui se sont fortement investies, multipliant les vecteurs de communication : création d'un groupe dédié sur Pernod Ricard Chatter®, affichage dans les caves viticoles, enregistrement de vidéos détaillant les principes du programme, groupes de discussion autour de thématiques santé variées (sensibilisation à la consommation responsable, lutte contre le tabagisme...).

INTÉGRER, LA STRATÉGIE RSE DANS LES PRATIQUES ACHATS

Pernod Ricard s'attache à définir et promouvoir auprès de ses fournisseurs des processus communs pour développer une gestion optimisée et responsable de ses activités. Issues de collaborations et d'échanges renforcés entre différents métiers du Groupe, les démarches engagées ont fait émerger de nouveaux outils et pratiques de management durable.

Une politique structurée à l'échelle du Groupe

Les démarches engagées par Pernod Ricard ont pris cette année un nouvel élan, sous l'effet conjugué d'une coopération accrue entre Achats, Gestion des risques, Consommation Responsable et Environnement, et de liens renforcés entre les communautés virtuelles sur l'intranet du Groupe et sur Pernod Ricard Chatter®, son réseau social interne. Pernod Ricard conduit, en concertation avec ses filiales, une politique proactive qui se déploie autour de plusieurs outils dont la Politique Achats Responsables Pernod Ricard, qui donne un cadre à l'action des filiales, et le document *Engagement RSE Fournisseurs*, par lequel les fournisseurs s'engageront à respecter les principes de Responsabilité sociétale de l'entreprise. Ces deux outils ont été diffusés dans les principales langues du Groupe et de ses fournisseurs (français, anglais, espagnol et mandarin). Dans le même temps, un outil de cartographie des risques RSE a été développé puis communiqué aux filiales, pour structurer davantage l'approche Achats Responsables globale.

Renforcer les liens avec les fournisseurs

Pernod Ricard s'attache à établir avec ses fournisseurs des relations de long terme. Dans cette perspective, le Groupe a tout d'abord testé l'outil d'EcoVadis destiné à l'évaluation des pratiques RSE des fournisseurs. Cette plateforme de notation collaborative facilite l'échange d'indicateurs et d'informations, et y ajoute une analyse pertinente. Ceci favorise la mutualisation des données et des bonnes pratiques, et diminue la pression administrative envers les fournisseurs. Après avoir été testée positivement auprès de 60 fournisseurs de différentes catégories d'achats directs et indirects, l'utilisation d'EcoVadis a été élargie cette année à quelque 200 fournisseurs d'objets publicitaires. L'objectif est de l'étendre progressivement à d'autres catégories d'achat. En outre, son déploiement permettra au Groupe d'accompagner les fournisseurs dans l'élaboration de plans d'amélioration ciblés, le cas échéant. Un travail d'harmonisation des standards d'audit RSE entre toutes les filiales a simultanément été mené.

BEST PRACTICE

Épices
anciennes :
un engagement
durable envers
les producteurs



Pour l'élaboration de sa nouvelle liqueur Aperitivo Ramazzotti, Pernod Ricard Italia a conduit un travail de sélection de fournisseurs indiens d'épices autour d'un double enjeu : garantir la qualité tout en assurant un revenu stable et durable aux producteurs. Une collaboration a été engagée, d'abord avec l'ONG PlaNet Finance, pour identifier les fournisseurs potentiels, puis avec le Centre de Recherche Pernod Ricard pour sélectionner les épices et mener une analyse de risques. La filiale a alors procédé à l'audit du fournisseur sélectionné. La première production a eu lieu en mai 2012 et la formule a été ajustée au cours de l'été suivant avant d'être présentée au Salon du goût Terra Madre, à Turin, en octobre 2012.

ENGAGÉS
POUR LA
CONSOM
MATION

RESPON
SABLE



Pernod Ricard a fait de la promotion de la consommation responsable l'axe majeur de sa politique RSE. Son action résulte d'une concertation avec les acteurs du marché et de la mobilisation des collaborateurs. Des engagements ont été pris cette année aux côtés des principaux producteurs du secteur pour lutter contre la consommation inappropriée ou excessive d'alcool. Ils incarnent la volonté du Groupe d'agir de manière proactive et concertée pour élargir le champ des initiatives et leur donner plus d'impact.



ANDRÉ HEMARD
Directeur
Responsabilité
Sociétale
de l'Entreprise



JEAN RODESCH
Directeur
des Affaires
Institutionnelles
et RSE

JEAN : Pernod Ricard a pris le parti de travailler en étroite collaboration avec les acteurs de l'industrie des Vins & Spiritueux en annonçant les cinq engagements pour une consommation responsable.

ANDRÉ : En 2013, Pernod Ricard a annoncé l'extension du logo Femme enceinte à l'ensemble de ses filiales et a diffusé la nouvelle brochure "Wise Drinking", qui détaille la politique Consommation responsable du Groupe.

Un engagement historique

Depuis son origine, Pernod Ricard fait la promotion d'un modèle de consommation responsable. Cet engagement, né de la conviction de ses fondateurs, a forgé son *business model*. Axée sur la prévention et l'éducation, la mobilisation pionnière de Pernod Ricard et de ses filiales a contribué à faire évoluer l'industrie vers de meilleures pratiques. Pernod Ricard a notamment créé l'Ireb (Institut de recherche sur les boissons alcoolisées) en 1971 et a généralisé de sa propre initiative le pictogramme de prévention Femme Enceinte en Europe à partir de 2006, puis dans le monde entier en 2013. Le Groupe a également adopté dès 2007 un Code sur les communications commerciales parmi les plus stricts de la profession. Toutes ses actions ont été cette année formalisées dans une brochure intitulée *Wise Drinking*, qui a été diffusée en juin 2013.

Une politique déployée à 360°

La coopération avec ses filiales et ses différentes parties prenantes reste le mode d'action privilégié du Groupe. Sa politique s'articule autour de plusieurs piliers : promouvoir une consommation modérée, lutter contre l'alcool au volant, éduquer les publics à risque et sensibiliser les collaborateurs pour en faire les premiers ambassadeurs de la consommation responsable. Cette politique s'appuie sur les Leaders RSE, des correspondants nommés dans chacune des filiales. Ils sont chargés de relayer et de mettre en œuvre, au plus près des réalités du terrain, les priorités et les décisions RSE du Groupe. Pernod Ricard

travaille également en collaboration avec l'ensemble de l'industrie, experts, autorités locales, ONG et associations de consommateurs, pour développer des actions concrètes et pertinentes.

Les collaborateurs, ambassadeurs de la consommation responsable

Pour le Groupe, les collaborateurs sont les leviers de la démarche et sont encouragés à porter les actions au-delà de leur cadre professionnel. De nombreux programmes ont été développés à cet effet : site intranet dédié, campagnes de sensibilisation, sessions de formation... Institué depuis trois ans, le Responsib'ALL Day en est l'un des exemples les plus emblématiques. Cet événement mobilise en simultanément, pendant 24 heures, les 19 000 collaborateurs du Groupe – l'occasion pour eux de mener des actions concrètes sur le terrain, de déployer des projets avec les autorités publiques locales et d'accroître la diffusion des bonnes pratiques dans le Groupe. Lors de l'édition 2013, le 5 juin, l'accent a été mis sur les cinq engagements annoncés en octobre 2012 à la Conférence internationale de l'ICAP⁽¹⁾. Des actions internes

et externes ont été réalisées dans 80 pays par les filiales et la Holding. L'événement a fait émerger des initiatives innovantes, à l'image de celle de Corby Distilleries, au Canada, qui a conclu un partenariat sur trois ans avec le réseau de transports publics de Toronto (TTC), s'engageant à prendre en charge les trajets des usagers dans la nuit du 31 décembre.

Des actions concrètes en étroite coopération avec l'industrie

Aux côtés des principaux producteurs mondiaux du secteur, Pernod Ricard a résolument soutenu la mise en œuvre de nouvelles mesures en faveur de la consommation responsable. C'est dans ce cadre que Pierre Pringuet a annoncé, le 9 octobre 2012 pendant la conférence ICAP, les cinq engagements de l'Industrie pour réduire la consommation excessive ou inappropriée. Ces engagements doivent être atteints dans les cinq ans à venir et feront l'objet d'une évaluation annuelle par des tiers indépendants.

(1) International Center for Alcohol Policies.

BEST PRACTICE



Les cinq engagements de l'industrie

Les engagements de l'industrie marquent un tournant dans la promotion de la consommation responsable. Ils reposent sur la coopération entre les entreprises du secteur de la bière, du vin et des spiritueux, tout en favorisant la création de nouveaux partenariats avec les autorités, les ONG et les experts.

Les cinq engagements sont :

1. Réduire la consommation d'alcool chez les mineurs.
2. Renforcer et élargir les codes de bonne conduite marketing.
3. Informer les consommateurs et développer des innovations produits responsables.
4. Réduire l'alcool au volant.
5. Obtenir le soutien des détaillants.

Chaque filiale met en œuvre un plan d'action pour répondre à l'ensemble des engagements d'ici cinq ans avec le soutien scientifique de l'ICAP.



Consommation modérée, leitmotiv du Groupe

Un alignement sur les standards de l'OMS

Pernod Ricard encourage une consommation modérée, conviviale et responsable de ses produits. Son action passe par une information claire et transparente sur les risques liés à l'abus ou à la consommation inappropriée d'alcool. Le Groupe se base sur les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), qui a établi les seuils de consommation maximale à ne pas dépasser pour une consommation à moindre risque. C'est le 2,3,4,0 : 2 unités d'alcool maximum par jour pour les femmes, 3 pour les hommes, 4 en cas d'occasions particulières, mais 0 au moins un jour par semaine et dans certaines conditions (femmes enceintes, conducteurs...).

Une communication ciblée aux côtés de partenaires référents

Afin de promouvoir ces standards et sensibiliser les consommateurs, Pernod Ricard a choisi de se joindre aux associations de prévention et de relayer leur discours. En France, le Groupe soutient le site Internet 2,3,4,0 de l'association professionnelle Entreprise et Prévention, qui fait autorité dans le domaine. Autre exemple, Pernod Ricard est membre du site brésilien Sem excesso, une plateforme pionnière en Amérique latine, conçue par l'association Abrabe (www.semexcesso.com.br).

Alimentée par des experts et utilisant des données provenant d'institutions reconnues, la plateforme délivre des informations utiles aux jeunes adultes, parents, éducateurs et professionnels de santé.

Des outils interactifs pour se rapprocher des consommateurs

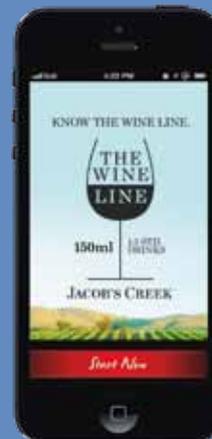
Pernod Ricard mise aussi sur les nouveaux médias pour renforcer sa proximité avec les consommateurs et les sensibiliser en faisant preuve de pédagogie. C'est l'objectif de l'application Alkofacty, déployée par Pernod Ricard Poland en coopération avec un professeur de l'école des sciences de la vie de Varsovie. Celle-ci comporte un quiz, assorti d'un jeu virtuel qui permet de calculer, selon la morphologie et les circonstances de la consommation, le taux d'alcoolémie. Une manière de communiquer à la fois ludique et conviviale qui sollicite la participation active des consommateurs, contribuant à une prise de conscience plus efficace.

BEST
PRACTICE



*The Wine Line
de Jacob's Creek,
une application
innovante développée
avec des experts*

Engagé depuis longtemps pour une consommation responsable, Premium Wine Brands a réalisé en Australie une étude selon laquelle 86 % des consommateurs ne connaissent pas la quantité de vin équivalente à une unité standard d'alcool. Premium Wine Brands et sa marque emblématique Jacob's Creek ont répondu à ce problème de manière proactive en développant une application digitale didactique gratuite pour iPhone. Mise au point avec des experts, elle permet au consommateur de photographier un verre de vin, de détecter son contenu et de comptabiliser ainsi le nombre d'unités d'alcool consommées. L'application pionnière, lancée à l'occasion du Responsib'ALL Day 2013, a engendré plus d'une centaine de retombées presse et a été téléchargée plus de 4800 fois dans le mois qui a suivi sa sortie.



Code sur les communications commerciales, levier de la consommation modérée

Un Code nourri des meilleures pratiques et standards externes

Renforcer et élargir les codes de bonne conduite marketing fait partie des nouveaux engagements des producteurs de bière, vin et spiritueux annoncés lors de la conférence de l'ICAP.

Pernod Ricard a depuis longtemps fait le choix de l'autorégulation : dès 2007, le Groupe s'était doté d'un Code sur les communications commerciales. Inspiré des meilleurs codes de conduite professionnels existants, tel celui de spiritsEUROPE, il est l'un des plus stricts de la profession.

Toutes les marques concernées

Le Code sur les communications commerciales encadre l'ensemble des communications du Groupe, quels que soient les marques ou les supports utilisés, et doit être obligatoirement connu et respecté de tous. Il met l'accent sur les messages de consommation responsable et interdit la représentation de situation à risque (consommations inappropriées, mineurs, alcool au volant, femmes enceintes...). Pour garantir sa diffusion, des formations interactives sont régulièrement dispensées aux équipes marketing et leurs agences.

Un Code renforcé

Le Code est mis à jour régulièrement : en 2010, une annexe a été ajoutée, consacrée aux supports numériques. En 2012, une étape supplémentaire

a été franchie : une taille minimale a été imposée au message de prévention pour l'ensemble des publicités du Groupe. Cette année, le contrôle sur les réseaux sociaux a été renforcé : un lien systématique sur les pages Facebook développées par les marques du Groupe a été apposé pour diriger l'internaute sur une page proposant un Pacte de responsabilité qui incite les consommateurs à respecter les règles éthiques. Les filiales et leurs agences sont désormais tenues de vérifier les contenus postés par les internautes sur l'ensemble de leurs pages Internet.

Un contrôle opéré collégalement

Un comité d'approbation interne assure la stricte application du Code sur les communications commerciales. Ses cinq membres sont indépendants du Marketing et proviennent des grandes zones d'implantation du Groupe : Europe, Amériques et, depuis 2012, Asie. Leur rôle est d'examiner les campagnes et de rendre un avis dans un délai de sept jours. Leur intervention en amont des concepts créatifs pour dispenser des conseils confidentiels a contribué à renforcer l'efficacité des contrôles. Ils sont obligatoires pour les 18 marques stratégiques du Groupe depuis 2005 et en février 2013, ils ont été étendus aux 18 marques clés locales. Le Comité est aussi de plus en plus sollicité sur des créations packaging. Chaque mois, l'ensemble de ses décisions donne lieu à un compte-rendu et à une présentation aux membres du Comité Exécutif.

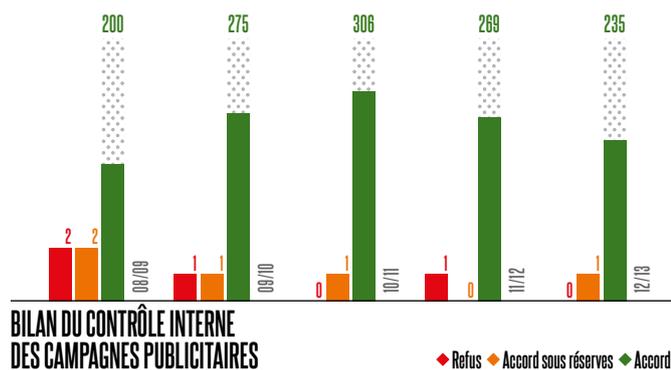
BEST
PRAC
TICE



Travailler ensemble à l'exemplarité

Cette année, le Comité a formulé un avis pour 236 campagnes, parmi lesquelles une seule a fait l'objet d'une demande de modification (avis orange) : elle soulevait en effet des questions d'infraction aux dispositions du Code sur la réussite sexuelle. Aucune campagne n'a été refusée (avis rouge), ce qui démontre une bonne compréhension du Code et de ses enjeux par les équipes marketing. En parallèle, le Comité a donné confidentiellement des conseils (procédure du *copy advice*) pour 165 projets de campagne.

99,6% des campagnes contrôlées conformes au Code Pernod Ricard en 2012/2013



Lutte contre l'alcool au volant, un engagement de longue date

Pernod Ricard considère la lutte contre l'alcool au volant comme l'un des grands défis de la société contemporaine. Cette priorité figure à ce titre parmi les cinq engagements de l'industrie. Le Groupe en a fait l'un de ses principaux volets d'action, mettant l'accent depuis plus de 30 ans sur l'information et la prévention. Dès 2007, il a signé la *Charte européenne de sécurité routière* et participe à ce titre à de nombreuses actions d'éducation et de sensibilisation à destination de publics variés, soutenant des initiatives porteuses comme celle du conducteur désigné⁽¹⁾.

Une préoccupation majeure dans les pays émergents

Selon l'Organisation mondiale de la santé, les accidents de la route mettant en cause une consommation excessive d'alcool constituent encore un risque majeur dans beaucoup de pays, notamment les pays en développement. Partant de ce constat, Pernod Ricard déploie des programmes ciblés dans les pays où il est implanté. L'approche retenue s'appuie sur un double principe : les actions doivent être menées au plus près des réalités du terrain et doivent être conduites en association étroite avec les acteurs locaux. Les filiales ont ainsi la responsabilité de mettre en œuvre les mesures prises à l'échelle du Groupe et de piloter leurs propres

projets, adaptés aux spécificités et besoins locaux (création d'une fondation dédiée en Corée du Sud, partenariat avec l'association de la sécurité routière en Chine, campagne Accept Responsibility au Royaume-Uni en partenariat avec l'Automobile Association depuis 2010, mise en place de messages de prévention à Lisbonne par Jameson et Pernod Ricard Portugal ①...).

Des partenariats pour réduire les risques

La prévention et la coopération entre parties prenantes guident depuis toujours l'action du Groupe. Le projet novateur Safe Roads 4 Youth, expérimenté par l'Afrique du Sud, l'Argentine et le Vietnam, en partenariat avec des ONG reconnues et des universitaires, en est le meilleur exemple. Initié pour une durée de trois ans, il vise à développer, tester et évaluer des actions de prévention de l'alcool au volant chez les jeunes, mobiliser les citoyens sur des activités d'éducation et émettre des recommandations concrètes sur la base des travaux de recherche.

(1) Celui qui est chargé de raccompagner les autres ne boit pas.

76% des filiales ont mené au moins un projet de sensibilisation sur l'alcool au volant en 2012/2013

**BEST
PRACTICE**



Un programme novateur de Pernod Ricard India, résultat d'une concertation élargie

Le nombre d'accidents de la route en Inde (130 000 morts en 2012, un chiffre parmi les plus élevés au monde) a incité Pernod Ricard India à se mobiliser. La filiale a développé un projet en coopération avec les syndicats de conducteurs de poids lourds et les autorités locales en vue d'élaborer des solutions concrètes et ambitieuses. Le programme qui en résulte associe la mise en place d'ateliers de contrôle de santé et notamment de la vision, et la sensibilisation systématique aux dangers de l'alcool au volant. 1 749 conducteurs en ont bénéficié et 750 paires de lunettes ont été distribuées gratuitement. Par ailleurs, la filiale a distribué aux conducteurs de poids lourds des photographies de famille dans un cadre portant l'inscription *Don't Drink and Drive*, l'objectif étant de renforcer l'efficacité du message de responsabilité.

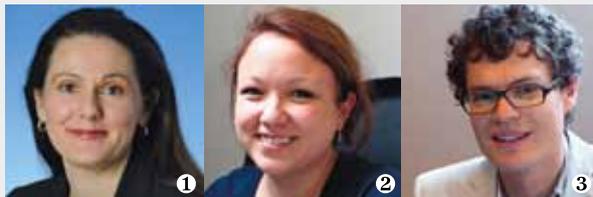


①



S'ADRESSER AUX POPULATIONS À RISQUE GRÂCE À UN PARTENAIRE DE CHOIX

Depuis trois ans, Pernod Ricard déploie à destination des étudiants européens un ambitieux programme de sensibilisation à la consommation responsable d'alcool. Il est le fruit d'un partenariat avec le réseau Erasmus Students Network (ESN), organisation étudiante européenne sur l'éducation et la mobilité des étudiants. Sandrine Ricard, Directrice de la Communication RSE de Pernod Ricard, Emmanuel Alfranseder et Katharina Ma, respectivement Président et Vice-Présidente d'ESN, évoquent cette collaboration.



Quelle est la genèse du projet ?

Sandrine Ricard ① _ L'idée est née d'un projet avec les étudiants de l'École hôtelière de Lausanne. Ceux-ci avaient compilé les bonnes pratiques en matière de consommation responsable lors des soirées étudiantes. De là est né Responsible Party, un programme visant à faire des organisateurs de soirées et des étudiants des ambassadeurs de la consommation responsable. Nous avons conclu un partenariat avec ESN dans ce sens. Concrètement, nous fournissons aux étudiants ambassadeurs les informations sur les messages clés et nous mettons à leur disposition une palette d'outils (éthylotests, calculateur d'alcoolémie, un site web, une page Facebook, des posters, etc.). Les soirées étudiantes qui sont organisées avec ce programme portent le label Responsible Party, une soirée dans laquelle on s'amuse tout en étant modéré dans sa consommation.

Katharina et Emmanuel, pourquoi avoir choisi de collaborer avec Pernod Ricard ?

Katharina Ma ② _ Nous voulons agir sur la santé et la sécurité des étudiants. Le défi était de parvenir à décliner efficacement le programme dans tous les pays et pour toutes les cultures représentées dans le réseau Erasmus.

Emmanuel Alfranseder ③ _ Le partenariat avec Pernod Ricard, qui était prêt à mettre à contribution l'ensemble de ses filiales et disposait des ressources et de la flexibilité nécessaires pour nous accompagner, nous a convaincus.

Comment travaillez-vous ensemble ?

Sandrine _ C'est une collaboration forte à tous les niveaux. Nous travaillons avec le Comité international d'ESN à l'échelle européenne et nos filiales travaillent avec les entités ESN nationales. Nous avons signé en novembre 2012 un partenariat avec la Présidence d'ESN qui traduit notre engagement mutuel. Tous les ans, nous faisons intervenir des scientifiques dans des assemblées régionales organisées par ESN. En décembre 2012, nous avons organisé un concours pour inciter les étudiants à concevoir eux-mêmes les campagnes de communication : ils sont les plus pertinents pour trouver des messages susceptibles de toucher leurs pairs.

Quels sont les résultats ?

Emmanuel _ Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Le dispositif Responsible Party est déployé dans 26 pays et a touché 110 000 étudiants en trois ans, dont 47 000 cette année.

Katharina _ Nous avons accompagné avec ce dispositif la Sea Battle, une croisière festive pour étudiants entre Stockholm et Tallin. Durant cet événement réunissant plus de 2 500 étudiants sur deux jours, 600 litres d'eau ont été distribués gratuitement et ce, pour la première fois sur ce type d'événement ESN. Le concept a aussi été fortement promu en Slovénie, à Maribor, capitale de la jeunesse cette année, où s'étaient réunies toutes les associations Erasmus d'Europe. Notre plus grande réussite, c'est qu'aujourd'hui nos organisations ESN en Europe sont demandeuses de ce partenariat, car tous nos interlocuteurs ont compris l'importance d'un tel programme.



CHRIS SONG

RESPONSABLE COMMUNICATION CORPORATE, PERNOD RICARD CHINA

**La magie... ce que je retiens, c'est la magie du moment, de l'expérience.
Olaf nous a guidés dans cette expérience excitante et totalement nouvelle.
Les couleurs sur cette fresque représentent parfaitement la diversité
et la convivialité de leurs auteurs.**

Sensibilisation des publics à risque, une priorité

Mineurs : agir en lien avec l'entourage

L'un des objectifs de Pernod Ricard est de retarder l'âge de la première consommation d'alcool, de sensibiliser sur les dangers de l'ivresse juvénile et de diminuer les quantités consommées quand la première consommation a déjà eu lieu.

Le Groupe soutient donc, aux côtés d'experts et d'ONG, des programmes éducatifs locaux. Les parents, premiers vecteurs d'influence, le monde enseignant et les associations sont mis à contribution pour porter ces messages. Pernod Ricard Mexico organise, en partenariat avec la Fondation d'éducation privée Nemi, des ateliers interactifs dans les établissements scolaires ❶. Avec l'appui d'un comité scientifique, l'Espagne a mis sur pied un programme «Adolescence et alcool» reposant sur des ateliers destinés aux 12-17 ans et à leurs parents. Le ministère de l'Éducation a accrédité ce programme, qui a touché près de 1 800 000 étudiants en 10 ans. Havana Club International a développé, avec l'Université des Sciences médicales de La Havane, un programme pour aider les mineurs à s'autoréguler et à devenir des ambassadeurs de la consommation responsable.

Jeunes adultes : responsabiliser le plus tôt possible

Pernod Ricard développe des initiatives adaptées, notamment pour lutter contre le *binge drinking* (alcoolisation massive). Le Groupe sensibilise

les jeunes adultes sur leurs lieux de consommation, en s'adressant à eux *via* les nouveaux médias. Pernod Ricard Nederland a ainsi développé la campagne *Too much alcohol puts you off side* (Trop d'alcool vous met hors jeu) mettant en scène le footballeur John Heitinga ❷. La campagne a été reconnue par les services de police, qui ont demandé à l'utiliser pour leur roadshow. Au total, plus de 5 millions de personnes ont été touchées. Pernod Ricard Venezuela a invité les jeunes issus de milieux défavorisés à participer à des activités interactives et des forums organisés avec les plus grandes universités du pays.

Femmes enceintes : dissuader de toute consommation d'alcool

Informé sur les risques d'une consommation d'alcool pendant la grossesse est un enjeu majeur. Pernod Ricard recommande le Zéro Alcool. Dès 2006, le Groupe a décidé d'aller au-devant de la législation en apposant sur l'ensemble de ses bouteilles distribuées en Europe le pictogramme de prévention Femme enceinte. Son usage s'est depuis répandu, gagnant par exemple l'Australie et l'Argentine. En 2013, le Groupe a franchi une nouvelle étape en le généralisant à l'échelle mondiale, pour toutes ses marques et toutes ses filiales.



BEST PRACTICE



Les jeunes parlent aux jeunes : une compétition à l'échelle régionale

Huit pays de l'Asie et du Pacifique ont participé au concours For Youth By Youth Competition, orchestré par Pernod Ricard Asia, à l'attention des étudiants. Les huit filiales concernées ont créé des partenariats avec des ONG et universités locales. Le challenge proposé aux étudiants était le suivant : élaborer un concept de campagne original et attractif visant à promouvoir la consommation responsable sur leur campus. Plus de 500 projets venant de 27 universités ont été déposés ! Le concours a permis de faire émerger beaucoup d'idées originales, comme le développement d'applications mobiles spécifiques ou encore la création d'une troupe de théâtre. Les trois groupes finalistes, étudiants de Chine, Hong Kong et Malaisie ont été invités à présenter leur projet à Paris, au siège de Pernod Ricard.



ENVIRONNEMENT : DES DÉMARCHES PARTICIPATIVES



La protection de l'environnement s'inscrit dans les engagements, les valeurs et l'histoire de Pernod Ricard.

Dans ce domaine, le Groupe privilégie l'expérimentation et les démarches participatives, dans une dynamique d'amélioration continue.

En 2013, une nouvelle politique environnementale destinée à être partagée avec toutes les parties prenantes du Groupe est venue renforcer les engagements de Pernod Ricard, donnant un nouvel élan à son action environnementale.



CARINE CHRISTOPHE
Responsable
Environnement



JOHN CORRIGAN
Directeur
Industriel

JOHN : Les échanges avec nos parties prenantes ont permis de faire avancer nos pratiques en matière de responsabilité environnementale : nous les avons enrichies conformément aux attentes des différents interlocuteurs internes et externes.

CARINE : Nous nous efforçons de favoriser dans nos modes de travail les interactions entre services, marques et marchés. Cette manière de procéder est génératrice d'idées nouvelles et donc créatrice de valeur.

Une démarche associant les filiales

L'approche environnementale repose sur l'implication des filiales, qui conduisent des actions au plus près de leur territoire et s'engagent sur des objectifs chiffrés pour leurs sites de production. À l'échelle globale, elle se déploie sur la base d'une feuille de route fixant de grandes orientations pour les années à venir. Elle se traduit par des engagements ambitieux de réduction des consommations sur l'ensemble du cycle de vie des produits. Une démarche collaborative, associant tous les départements, du marketing aux achats, a été déployée pour les atteindre, conduisant à des plans d'actions sur des sujets majeurs, comme l'éco-conception.

La co-construction, clé du succès

Le Groupe a conduit une réflexion stratégique visant à enrichir la feuille de route de nouvelles priorités pour les prochaines années. Un groupe de travail, réunissant les experts environnementaux des filiales, a été constitué en vue d'approfondir certains thèmes (éco-conception par exemple), et de faire éclore de nouvelles pistes.

Aller plus loin avec les parties prenantes

Le Groupe a très tôt cherché à instaurer des synergies avec d'autres acteurs de l'industrie, participant aux travaux d'organisations professionnelles ou gouvernementales, en France et en Europe. Un nouveau souffle a été donné cette année avec le lancement de plusieurs groupes de travail qui ont d'ores et déjà produit des résultats tangibles (recyclage des déchets, affichage environnemental en France...).

DES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX CLAIREMENT DÉFINIS

Des impacts environnementaux sont générés tout au long de la chaîne de production du Groupe, c'est-à-dire de la production des matières premières à la consommation des produits.



CULTURE DES MATIÈRES PREMIÈRES

Il s'agit de raisins, de céréales, de fruits, ou encore de plantes aromatiques. Leur culture est consommatrice d'eau d'irrigation, ainsi que d'engrais et pesticides qui ont un effet sur la biodiversité.

PRODUCTION DES VINS ET ALCOOLS

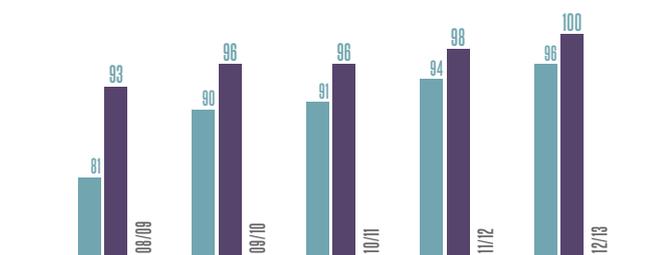
Elle est consommatrice d'eau (nécessaire au coupage des eaux de vie, au nettoyage des cuves de fermentation et distillation), produit des déchets organiques (vinasses, mares) et est responsable d'émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de combustibles fossiles (gaz, fuel) servant à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

CONDITIONNEMENT ET EMBALLAGES

Ils engendrent des consommations de ressources naturelles (matériaux d'emballages : verre, carton, plastique, papier), et des consommations d'électricité lors de l'embouteillage.

CONSOMMATION DU PRODUIT FINI

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



SITES DE PRODUCTION CERTIFIÉS ISO 14001

◆ % de sites ◆ % de volumes produits



BEST
PRACTICE

Des synergies avec tous les acteurs du secteur

Pernod Ricard joue un rôle de leader dans la diffusion des bonnes pratiques. Le Groupe a en particulier été moteur dans les travaux de l'association internationale BIER (Beverage Industry Environmental Roundtable), qui réunit les principaux producteurs de boissons et étudie des solutions environnementales concrètes. Cette année, BIER s'est notamment penché sur l'empreinte environnementale. Un travail a été engagé sur la définition des règles de calcul des impacts environnementaux spécifiques aux boissons. Ce travail est destiné à fournir aux acteurs du secteur des règles communes pour mesurer l'empreinte environnementale de ces produits.

96 % des sites certifiés ISO 14001

DES ENGAGEMENTS ACCOMPAGNÉS D'OBJECTIFS CONCRETS

Sur le périmètre industriel du Groupe, chaque enjeu environnemental est associé à des engagements déclinés en objectifs concrets⁽¹⁾.

AXES	ENGAGEMENTS	OBJECTIFS 2010/2015	RÉSULTATS AU 30 JUIN 2013
MANAGEMENT	Déployer un système de management environnemental efficace	◆ 100 % des sites certifiés ISO 14001	96 %
AGRICULTURE ET BIODIVERSITÉ	Promouvoir une agriculture durable et préserver la biodiversité	◆ 80 % des vignobles appartenant au Groupe certifiés selon des standards environnementaux	83 % ⁽²⁾
EAU	Préserver localement les ressources en eau	◆ - 5 % de consommation d'eau par unité produite sur les sites de production	- 4 %
ÉNERGIE ET ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE	Réduire la consommation d'énergie et les émissions de gaz à effet de serre associées	◆ - 10 % de consommation d'énergie et d'émissions de CO ₂ par unité produite sur les sites de production	- 12 % (ÉNERGIE) - 22 % (CO ₂)
DÉCHETS ET ÉCO-CONCEPTION	Réduire l'impact des déchets Promouvoir l'éco-conception	◆ - 40 % de déchets solides mis en décharge ou incinérés	- 70 %

(1) Pour plus de détails sur la gestion de l'environnement par Pernod Ricard, consulter le Document de Référence, page 58. (2) Vignobles couverts par le reporting (hors Chine).

Promouvoir une agriculture durable

Avec 6 660 hectares de vignobles et l'équivalent sous différentes formes de près de 2,3 millions de tonnes de matières premières agricoles achetées chaque année, Pernod Ricard porte une responsabilité environnementale forte.

Le Groupe encourage partout les pratiques raisonnées, adaptées aux exigences locales. Celles-ci sont conduites par les filiales et entretenues par un partage croissant de bonnes pratiques.

Vignobles : une dynamique de progrès permanente

Les vignobles du Groupe appliquent des référentiels élevés d'agriculture durable et sont pour la plupart certifiés selon les standards environnementaux de leur propre pays. Chaque année, les viticulteurs expérimentent de nouvelles pratiques de viticulture durable (comme les techniques de régénération des sols par exemple). Une mesure de leur empreinte globale a été initiée. À cette fin, un reporting commun a été mis en place permettant de suivre les indicateurs clés de chaque vignoble (consommation d'eau et d'intrants agricoles notamment), et de partager résultats et initiatives.

Achat de matières premières : des actions concertées

Les exigences fixées par Pernod Ricard concernent également ses fournisseurs. Le Groupe s'attache à les accompagner dans l'application et le respect de ses meilleures pratiques.

Par exemple, en France, la majorité du fenouil employé pour la production du Ricard est cultivé par des agriculteurs de Provence selon les principes de l'agriculture raisonnée. Cette année, une politique d'achats responsables a été mise en œuvre à l'échelle internationale pour accroître et harmoniser les exigences relatives aux fournisseurs (voir Achats Responsables page 99).

Biodiversité : des pratiques durables

Pernod Ricard œuvre à la protection de la biodiversité, encourageant ses filiales à porter des projets innovants. Pour réduire les populations d'insectes ravageurs en évitant le recours aux insecticides, Mumm Perrier-Jouët déploie, en collaboration avec d'autres viticulteurs champenois, la technique dite de la confusion sexuelle, qui rend plus difficile leur accouplement grâce à une saturation en hormones femelles. L'usage des pesticides a ainsi chuté de 80% dans l'ensemble des vignobles de la région Champagne depuis dix ans. De même, la filiale Pernod Ricard New Zealand s'est fortement investie dans la sauvegarde d'une espèce de faucon menacée et a réalisé un film pour sensibiliser le public sur ce sujet.

83 % des vignobles appartenant au Groupe et couverts par le reporting (hors Chine) certifiés selon des standards environnementaux

BEST
PRAC
TICE



*Martell :
quand coopération
rime avec innovation*

Pour promouvoir la biodiversité, Martell s'appuie sur un réseau d'experts (Amplify Nature, Inspire...) et de partenaires (Institut français de la vigne et du vin, Chambre d'agriculture...). Ce groupe de travail a élaboré un outil d'évaluation innovant. Appliqué aux vignobles Martell, il a permis d'identifier 12 pistes de progrès, dont trois sont aujourd'hui en cours de mise en place : création d'une trame verte, développement de l'enherbement au sein des vignobles, réduction des intrants avec mesure des résultats sur la faune et la flore. « À terme, notre objectif est de convaincre à travers notre démarche nos 1 200 fournisseurs de déployer ces actions dans leurs exploitations », indiquent Christophe Valtaud, responsable viticulture durable chez Martell Mumm Perrier-Jouët, et Bernard Pineau, responsable des vignobles Jean Martell.

Préserver les ressources en eau

Pernod Ricard porte une grande attention à la consommation d'eau, composant essentiel dans l'élaboration de ses produits. L'approche volontariste du Groupe s'est traduite par la mise en œuvre d'une cartographie permettant d'analyser les flux d'utilisation de l'eau sur ses principaux sites de production. À ce jour, 78% des consommations sont couverts par cette cartographie. Son déploiement a permis aux filiales, en particulier celles situées dans les zones de stress hydrique, d'identifier des leviers de réduction et de mettre en œuvre des approches ciblées pour les atteindre.

Sites de production : une accélération des démarches

Entre 2009/2010 et 2012/2013, la consommation d'eau par unité produite a baissé de 4%. Le volume total d'eau prélevé (qui comprend toutes les eaux de refroidissement utilisées et restituées au milieu sans impact négatif) a diminué de 27%. Cette diminution continue est le fruit d'efforts réalisés par les filiales, en particulier les distilleries, pour poursuivre les investissements nécessaires à cette optimisation. Au Canada, Corby Distilleries a cette année encore diminué sensiblement ses prises d'eau en rivière en investissant dans un système de récupération de l'eau pour rafraîchir ses compresseurs et turbines. Pernod Ricard Brasil a également fait le choix d'optimiser ses process de mélange en s'équipant d'un nouveau système d'échangeurs

thermiques permettant là aussi de prélever moins d'eau dans le milieu ambiant. La filiale a ainsi réduit sa consommation d'eau de près de 20%. De son côté, Orlando Wines a innové en ayant désormais recours, pour déplacer les vins dans les tuyaux, à la technique dite de «pousse à l'obus», dont l'avantage est de réduire considérablement le besoin en eau pour le rinçage.

Empreinte eau : une approche globale

Parallèlement aux démarches d'amélioration des filiales, Pernod Ricard est l'une des premières grandes entreprises à avoir calculé son empreinte globale en eau. L'objectif était d'avoir une vision des consommations en eau sur toute la chaîne de production, liées directement à l'activité des filiales et à tous les produits et services qu'elles utilisent. Les résultats de l'étude ont permis de mettre en évidence l'impact de la chaîne en amont (culture des matières premières) sur l'ensemble du process et de dresser de premières pistes de réduction.

- 27% d'eau prélevée par unité distillée entre 2009/2010 et 2012/2013



ÉVOLUTION DES PRÉLÈVEMENTS D'EAU

◆ l/l d'alcool pur distillé

BEST
PRAC
TICE



Quantis

Sustainability counts

Une coopération
fructueuse
avec Quantis

Pour évaluer son empreinte en eau, Pernod Ricard a eu recours à la méthodologie élaborée par Quantis, une société spécialisée en Analyse du cycle de vie. «L'évaluation effectuée dépasse la simple approche quantitative. Les données de Pernod Ricard, sur leurs sites de productions et leur chaîne de fournisseurs, nous ont permis de dresser une vision fine des enjeux liés à l'utilisation de l'eau en tenant compte du contexte local», indique Samuel Vionnet, chef de projet Quantis. La collaboration s'est déroulée autour d'une première phase pilote d'un an pour appréhender les enjeux de la méthodologie (réalisée en Inde et en Australie), suivie d'une extension à tous les pays. Le croisement des résultats et différentes sources va servir de base à l'élaboration de pistes de progrès et venir nourrir la stratégie environnementale du Groupe.

Diminuer la consommation d'énergie et les émissions de CO₂

La réduction de la consommation d'énergie – et donc celle des émissions de CO₂ – constitue un enjeu clé pour Pernod Ricard qui a recours au gaz naturel, aux hydrocarbures et à l'électricité dans l'ensemble de sa *supply chain*. Le Groupe a aussi l'ambition de diminuer l'empreinte carbone de ses activités. Il centre ses démarches d'amélioration sur quatre leviers principaux : les sites de production, les transports, l'éco-conception (voir page 113) et les fournisseurs (voir page 99).

Sites de production : une consommation mieux maîtrisée

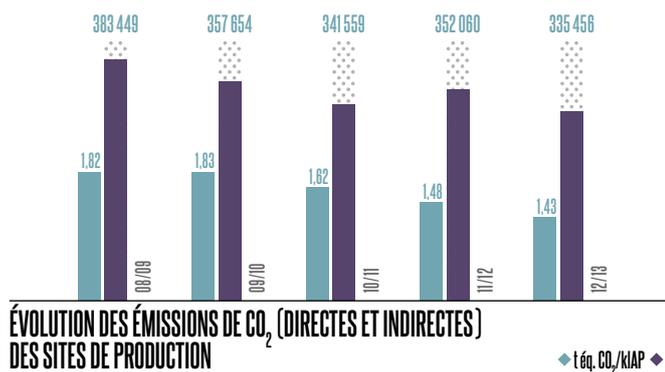
Pernod Ricard continue d'enregistrer une baisse régulière de ses émissions de CO₂ : sur les sites de production, elles sont passées de 1,83 à 1,43 tonne de CO₂ par kl d'alcool pur distillé entre 2009/2010 et 2012/2013, et une baisse de 3,6% a encore été enregistrée cette année. Cette diminution est le fruit de démarches concertées : The Wyborowa Company a conduit des réunions de *brainstorming* internes pour réduire la consommation d'électricité sur ses lignes de production. Autre facteur de progrès significatif : les énergies renouvelables. En Inde, les chaudières des distilleries de Berhor et Nashik utilisent pour partie de la biomasse d'origine agricole (balle de riz et cosses de moutarde) ainsi que les boues de séchage provenant des stations d'épuration, diminuant de 40% la consommation de charbon.

Chivas Brothers s'est fixé d'utiliser, à l'horizon 2020, 20% d'énergies renouvelables, dont le photovoltaïque. En 2013, la filiale atteint déjà 15%. Les filiales de distribution adoptent peu à peu la même approche, à l'instar de Pernod Ricard Hong Kong qui a initié, après avoir mesuré les émissions de CO₂ de ses bureaux sur trois ans, un plan d'actions pour les réduire de 10%.

Transport : des progrès continus

Pernod Ricard a intégré le transport dans sa politique de développement durable, agissant sur ses propres émissions et incitant ses parties prenantes à réduire les leurs. Depuis deux ans, Pernod pilote un plan pour réduire de 15% la consommation de CO₂ de sa flotte. La filiale a déployé toute une série de mesures, allant de la sensibilisation à l'éco-conduite, à la mise en place d'un challenge par équipe. Les résultats sont probants : la consommation de carburant a chuté de 14%, soit une économie en moyenne de 7% de CO₂ par voiture.

- 22 % d'émissions de CO₂, directes (combustion) et indirectes (électricité) par unité distillée entre 2009/2010 et 2012/2013



BEST PRACTICE



Pernod Ricard USA : une dynamique insufflée aux fournisseurs

Pernod Ricard USA est membre du programme de l'Agence de Protection Environnementale américaine Smart Way Transport Partnership qui vise à réduire l'empreinte carbone des transports. La filiale a obtenu la certification Smart Way, après avoir travaillé sur ses propres émissions (diminution des kilométrages, optimisation des chargements...) et encouragé ses transporteurs à rejoindre ce partenariat. Cette collaboration a favorisé les pratiques de développement durable (modernisation du parc...) et l'investissement dans des solutions alternatives transport multimodal, gaz naturel comprimé). Depuis que Pernod Ricard USA a rejoint le Smart Way Transport Partnership, ses émissions de CO₂ ont diminué de 13%. Et les transporteurs ont quasiment tous adhéré au programme.

Diminuer l'impact des déchets et des emballages

Les activités de Pernod Ricard génèrent différents types de déchets tout au long du cycle de vie du produit. À côté des efforts soutenus réalisés par les filiales et les sites industriels pour les réduire, le Groupe met l'accent sur l'éco-conception, qui privilégie les matériaux recyclables et l'optimisation des emballages. Parce que toute la chaîne d'activité est concernée, les actions pour limiter les impacts sont le plus souvent abordées de manière collaborative, dans une optique d'innovation.

Une démarche qui se déploie en équipe

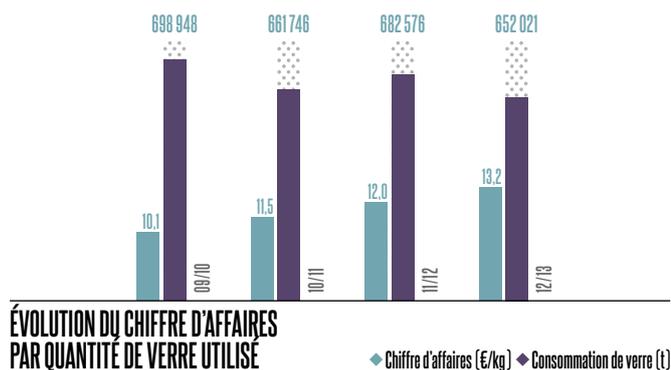
Après avoir fait l'objet d'un plan d'actions ambitieux, la démarche en matière d'éco-conception s'est accélérée, se structurant autour de plusieurs leviers : création d'un comité d'engagement pour piloter la démarche ; constitution d'un groupe de travail transversal réunissant les fonctions Développement Produit, Achats et Marketing pour croiser plus efficacement les expertises et besoins exprimés par les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs) ; intégration de l'éco-conception dans les séminaires de formation ; mise à jour du logiciel du cycle de vie des emballages, outil à la disposition des filiales. Ces différents leviers vont être déployés peu à peu dans l'ensemble du Groupe, portés par un engagement fort de la Direction Générale.

Des actions localisées

Palettes, emballages, poids des bouteilles... les initiatives des filiales, très diversifiées, continuent à se multiplier. Ricard a déployé, avec l'appui de plusieurs départements, un guide de bonnes pratiques consacré à l'éco-conception. La filiale tchèque Jan Becher a modifié, en étroite coopération avec ses fournisseurs, la forme de ses cartons pour optimiser le transport. La filiale espagnole Domecq Bodegas a développé et automatisé un format de palette innovant (en quart de format) répondant parfaitement aux exigences des détaillants. Celui-ci permet de diviser par six le volume de carton utilisé.

L'un des indicateurs permettant de mesurer les efforts des filiales en termes d'éco-conception est le chiffre d'affaires généré par kilo de verre mis en œuvre. Cet indicateur est passé de 10,1 €/kg en 2009/2010 à 13,2 €/kg en 2013, soit une amélioration de 30 % de la valeur délivrée par unité de ressource mise en œuvre.

+30% de chiffre d'affaires généré par kg de verre consommé entre 2009/2010 et 2012/2013



BEST
PRAC
TICE



Nouvelle bouteille Jameson : une collaboration inspirée

C'est grâce à un processus collaboratif déployé très en amont que Irish Distillers a pu mettre au point un packaging répondant aux exigences de sa marque Jameson. Les enjeux : rendre la bouteille plus Premium encore, tout en réduisant son impact environnemental. Une équipe transversale a été constituée en interne incluant les équipes Marketing, Développement Packaging et Embouteillage, pour mener la réflexion dans un esprit de concertation. La coopération avec les fournisseurs a été largement développée pour maximiser l'efficacité de l'approche. Les projets définitifs ont alors fait l'objet de tests auprès des marchés stratégiques et consommateurs. Le résultat est une bouteille au design modernisé, à la dimension inchangée et au poids réduit de près de 8%.



PRATHMESH MISHRA

DIRECTEUR DES OPÉRATIONS, PERNOD RICARD INDIA

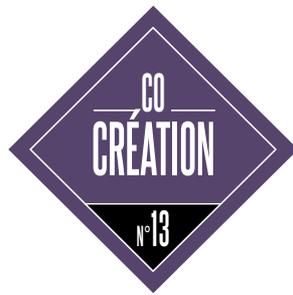
Je suis frappé de voir à quel point nous avons su puiser dans notre imagination pour créer un tout cohérent, qui ait un sens. Le résultat est spectaculaire, je crois qu'il reflète la capacité des collaborateurs de Pernod Ricard à réaliser de grandes choses ensemble.

PÉRIMÈTRE DU REPORTING ENVIRONNEMENTAL 2012/2013

Le reporting environnemental de Pernod Ricard porte sur l'année fiscale (1^{er} juillet au 30 juin) et concerne 93 sites de production industrielle. Seuls les sites industriels sont pris en compte (les propriétés agricoles, sièges administratifs et bases logistiques étant exclus du périmètre du reporting).

THÈME	DÉFINITION	UNITÉ	TOTAL PERNOD RICARD			UNITÉ	RATIO ⁽¹⁾					G3 GRI INDEX
			09/10	11/12	12/13		a/b	09/10	11/12	12/13	VARIATION 09/10-12/13	
NOMBRE DE SITES	◆ Nombre de sites au reporting		108	98	93	-	-	-	-	-	-	-
ISO 14001 (au 30 juin 2013)	◆ Nombre de sites certifiés ISO 14001	%	90	94	96	-	-	-	-	-	-	-
	◆ Part des sites certifiés ISO 14001 dans la production totale	%	96	98	100	-	-	-	-	-	-	-
INVESTISSEMENTS	◆ Montant des investissements pour la protection de l'environnement	M€	7,30	12,60	14,48	-	-	-	-	-	-	EN30
CONFORMITÉ DE L'ACTIVITÉ	◆ Amendes ou sanctions liées à l'environnement	Nombre	2	1	0	-	-	-	-	-	-	EN28
VOLUMES PRODUITS	◆ Production totale	kl AP	195 689	237 371	234 518	-	-	-	-	-	-	-
	a) alcool distillé b) produit fini	kl	1 182 500	1 182 446	1 072 320	-	-	-	-	-	-	-
EAU	◆ Volume total consommé	m ³	7 095 145	7 393 874	8 144 210	m ³ /kl	a)	36,36	31,15	34,73	-4,2%	EN8
	◆ Volume total prélevé (consommation et eau de refroidissement)	m ³	28 052 000	27 411 000	24 687 000	m ³ /kl	a)	143,35	115,48	105,27	-26,6%	EN8
EAUX USÉES	◆ Volume total d'eaux usées rejetées	m ³	5 445 849	4 993 818	5 462 268	m ³ /kl	a)	27,83	21,04	23,29	-16,3%	EN21
	◆ Quantité de demande chimique en oxygène	t	905	1 375	1 167	-	-	-	-	-	-	-
ÉNERGIE	◆ Énergie totale consommée	MWh PCI	1 465 872	1 575 545	1 543 149	MWh/kl	a)	7,49	6,64	6,58	-12,2%	EN3 EN4
	Dont : gaz naturel	MWh PCI	783 127	911 387	891 773	MWh/kl	-	-	-	-	-	-
	Dont : électricité	MWh PCI	267 652	262 606	269 084	MWh/kl	-	-	-	-	-	-
ÉMISSIONS DE CO ₂	◆ Émissions directes (Scope 1)	CO ₂ teq	259 896	280 470	267 619	CO ₂ teq/kl	a)	1,33	1,18	1,14	-14,1%	EN16
	◆ Émissions indirectes (Scope 2)	CO ₂ teq	97 758	71 590	67 837	CO ₂ teq/kl	a)	0,50	0,30	0,29	-42,1%	
	◆ Émissions directes et indirectes	CO ₂ teq	357 654	352 060	335 456	CO ₂ teq/kl	a)	1,83	1,48	1,43	-21,7%	
GAZ FRIGORIGÈNES	◆ Quantité de gaz fluorés en place	kg	19 353	18 056	17 148	-	-	-	-	-	-	EN19
	◆ % de HFC parmi les gaz fluorés en place	%	37,5	49,45	58,75	-	-	-	-	-	-	
	◆ Quantité de gaz fluorés émise dans l'atmosphère	kg	2 051	1 629	1 696	-	-	-	-	-	-	
	◆ % de gaz fluorés émis dans l'atmosphère	%	10,60	9,02	9,89	-	-	-	-	-	-	
MATÉRIAUX D'EMBALLAGE	◆ Consommation de verre	t	698 948	682 576	652 021	g/l	b)	591	577	608	-	EN1
	◆ Consommation de carton	t	64 074	75 576	70 714	g/l	b)	54	64	66	-	
DÉCHETS ORGANIQUES	◆ Quantité de déchets organiques mis en décharge ou incinérés	t	3 743	2 601	2 532	g/l	a)	19,13	10,96	10,80	-43,6%	EN22
		t				g/l	b)	3,17	2,20	2,36	-25,4%	
DÉCHETS SOLIDES	◆ Quantité totale de déchets solides	t	35 817	30 983	26 222	g/l	b)	30,29	26,20	24,45	-19,3%	EN22
	◆ Quantité de déchets solides mis en décharge ou incinérés	t	6 510	2 406	1 800	g/l	b)	5,51	2,03	1,68	-69,5%	
	◆ % de déchets solides recyclés ou valorisés	%	82	92	93	-	-	-	-	-	-	
DÉCHETS DANGEREUX	◆ Quantité de déchets dangereux traités en externe	t	626	545	291	g/l	b)	0,53	0,46	0,27	-48,8%	EN24

(1) a) ratio pour 1 000 litres d'alcool pur (klAP); b) ratio pour 1 000 litres de produit fini (kl).



DES ESPACES CITOYENS HISTORIQUES AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

La protection de l'environnement est une des priorités en matière de Responsabilité sociale pour Pernod Ricard et sa filiale Ricard S.A. Cet engagement s'inscrit dans les pas du fondateur, Paul Ricard, dont les initiatives pionnières et visionnaires – création d'un domaine pour l'agriculture raisonnée, en Camargue, et d'un Institut océanographique, aux Embiez – continuent de témoigner aujourd'hui encore d'un engagement citoyen pour soutenir la recherche et préserver l'environnement naturel.

Agriculture et tourisme durable

C'est en 1939 que Paul Ricard fait l'acquisition d'un domaine de 600 hectares en Camargue, dans le sud de la France, pour en faire une exploitation agricole pilote. Contraint de fermer son usine en 1940, pendant la Seconde Guerre mondiale, il décide d'y rapatrier ses employés pour les soustraire au service du travail obligatoire en Allemagne. Le personnel se consacre à la production laitière, à la culture de céréales, de fruits et légumes qui font de Méjanès un lieu recherché de ravitaillement pour les populations locales. Dès la Libération, après d'importants travaux d'irrigation, Paul Ricard relance la culture du riz camarguais à grande échelle en France. Le Domaine Paul Ricard de Méjanès ² devient une exploitation modèle dans le sens d'une agriculture raisonnée et respectueuse de l'environnement.

En coopération avec des organismes scientifiques comme l'Institut national de recherche agronomique, le domaine est engagé dans une démarche volontariste de progrès en matière de développement durable, contribuant ainsi à préserver l'équilibre écologique du patrimoine naturel camarguais. Ouvert au public, Méjanès a aujourd'hui vocation à offrir une approche attractive et écoresponsable d'un terroir et de ses traditions. Certifié en 2012 Accueil du Parc naturel régional de Camargue ¹, il s'est impliqué en 2013 dans la Charte européenne du tourisme durable en mettant en œuvre un plan d'actions individuel sur trois ans.

Connaître et protéger la mer

En 1966, en réaction à l'une des premières pollutions industrielles de Méditerranée,

L'Institut océanographique Paul Ricard est encore à ce jour la seule initiative d'une entreprise privée dans le domaine de la recherche scientifique océanographique en Europe alors que la compréhension et la connaissance de la mer sont aujourd'hui des enjeux majeurs pour notre futur.

PATRICIA RICARD

Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard

Paul Ricard décidait de fonder avec Alain Bombard l'Observatoire de la Mer, depuis devenu l'Institut océanographique Paul Ricard. Sa mission est de faire connaître et protéger la mer en considérant ce bien commun comme un patrimoine naturel à préserver et une ressource économique à gérer et à restaurer dans certains cas. Il contribue ainsi à limiter les impacts des actions humaines sur le milieu marin. Les recherches sont conduites en collaboration avec les acteurs locaux du territoire – professionnels de la mer, décideurs, associations, universités – sur des espèces protégées ou d'intérêt économique. L'Institut déploie des programmes expérimentaux pour développer et diversifier une aquaculture durable comme celle des oursins. Les chercheurs font également le suivi scientifique de la calanque ³ de Podestat du groupe EDF, située dans le Parc national des Calanques, afin d'observer les impacts du changement climatique et des pollutions sur la biodiversité marine.



MÉCÉNAT, ENTRE PARTAGE ET INNO VA TION

Parce qu'elles sont l'expression de la créativité et de la diversité et qu'elles nourrissent son esprit d'innovation, Pernod Ricard entretient avec toutes les formes d'art et de culture un dialogue continu, en soutenant des artistes prometteurs ou en collaborant avec de grandes institutions. Réaffirmé cette année, ce soutien à la création témoigne d'un double engagement : rendre la culture accessible au plus grand nombre et mettre en valeur les cultures locales.



**OLAF
BREUNING**
Artiste
photographe



**OLIVIER
CAVIL**
Directeur
de la
Communication

OLIVIER : Ambassadeurs de notre engagement pour la création et l'art contemporain, nos collaborateurs sont depuis 2010 les modèles d'une campagne artistique organisée pour le Rapport Annuel. Cette année, aux côtés du photographe Olaf Breuning, ils ont vécu une expérience de co-création unique.

OLAF : La création artistique est bien souvent le résultat d'une confrontation, d'un échange... C'est ce cheminement créatif que j'ai voulu retracer pour un Groupe qui fait du partage et de la convivialité sa signature.

Des liens étroits avec la création

Pernod Ricard s'attache à valoriser et à faire partager l'art et la culture. Sources d'échanges et d'inspiration mutuelle, ses nombreux partenariats ont donné naissance à des collaborations créatives devenues la marque de fabrique du Groupe. Initiées par Paul Ricard dans les années 1960, elles ont influencé la politique de mécénat du Groupe, notamment par la signature en 1997 d'un partenariat de long terme avec le Centre Pompidou à Paris, aujourd'hui plus grand centre européen d'art contemporain. Cette tradition s'incarne aussi, depuis plus de 35 ans, dans la commande d'une œuvre à un artiste contemporain pour illustrer le Rapport Annuel du Groupe. Un travail confié depuis quatre ans à des photographes : après Marcos Lopez, Denis Rouvre et Eugenio Recuenco, dont les œuvres ainsi créées ont été exposées dans des galeries parisiennes, c'est le photographe suisse Olaf Breuning qui a été retenu pour 2012/2013.

L'art contemporain, ADN de Pernod Ricard

La promotion de l'art contemporain, parce qu'elle fait écho à la vitalité créative du Groupe et à sa culture d'innovation, est le point d'orgue de son engagement. Le partenariat initié avec le Centre Pompidou se poursuit autour de projets résolument innovants, tel le Centre Pompidou virtuel, une plateforme numérique offrant aux internautes la possibilité de consulter l'ensemble du fonds du Centre et de constituer, à l'aide de mots-clés, leurs propres préférences. Ce concept de dématérialisation des collections, qui vise à démocratiser l'accès ●●●



CLAUDIA MANIA-WEISS

SECRÉTAIRE DE DIRECTION À LA FONDATION D'ENTREPRISE RICARD, RICARD S.A.

Je travaille à la Fondation Ricard, et j'ai toujours été fascinée par la passion avec laquelle travaillent les artistes que nous exposons. Alors j'ai décidé de me laisser guider par le plaisir de créer, de vivre cet instant précieux avec un grand artiste comme Olaf Breuning.

●●● à l'art pour le grand public par une approche digitale innovante, s'inscrit pleinement dans la philosophie du Groupe. D'autres partenariats se sont, depuis, noués entre filiales et grandes institutions. Domecq Bodegas collabore depuis une dizaine d'années avec le musée Guggenheim de Bilbao. Plus récemment, Pernod Ricard USA s'est associé au New Museum de New York, et Pernod Ricard UK à la Galerie Saatchi de Londres – deux musées réputés pour leurs choix avant-gardistes. Cette année, en coopération avec Pernod Ricard UK, la Galerie Saatchi a accueilli deux expositions majeures, *New Order* consacrée au travail d'artistes dans leurs premières années et *Paper* qui reflète le regard porté sur le papier et ses possibles nouveaux usages par 44 artistes internationaux.

ABSOLUT et l'art

Très engagée dans une démarche de promotion de l'art contemporain, ABSOLUT a lancé en 2012 un partenariat de trois ans avec Art Basel, une foire internationale d'art contemporain déclinée à Bâle, Miami et Hong Kong. La marque y a présenté lors des événements 2013 des réinterprétations du bar par les artistes Los Carpinteros (à Miami), Adrian Wong (à Hong Kong) et Mickalene Thomas (à Bâle). En juin 2012, ABSOLUT avait soutenu l'événement d'art contemporain DOCUMENTA à Kassel, en Allemagne. La marque prépare enfin un nouveau

format pour son prix annuel, les ABSOLUT ART AWARDS. Déployé par Pernod Ricard Turkey, l'Atelier ABSOLUT ❶ propose pour sa part à des artistes de créer ensemble et de présenter au public des travaux issus de diverses disciplines. Enfin, Pernod Ricard Peru a inauguré une exposition collective et mobile réalisée en collaboration avec de jeunes artistes.

Le soutien aux talents, un héritage ancien

La Fondation d'Entreprise Ricard a ouvert la voie en matière de soutien aux artistes émergents. Chaque année, elle remet un prix à un artiste représentatif de sa génération. Elle lui achète également une de ses œuvres pour la remettre au Centre Georges Pompidou. L'ensemble de la collection ainsi constituée a été exposée dans le cadre du partenariat avec Marseille-Provence 2013⁽¹⁾ en France. D'autres filiales ont depuis suivi le même chemin. Martell a ainsi développé, avec le programme Focus sur les Talents, un ambitieux projet de soutien à la scène artistique chinoise ❷ : il vise à identifier 10 jeunes espoirs et à en distinguer un dont l'œuvre est offerte à la collection du Musée Art Today, à Pékin. En 2012, la filiale a invité les dix artistes sélectionnés à travailler sur le centenaire du cognac Cordon Bleu. Les œuvres ont ensuite fait l'objet ●●●

(1) En 2013, Marseille est ville européenne de la culture, accueillant de nombreuses manifestations culturelles.

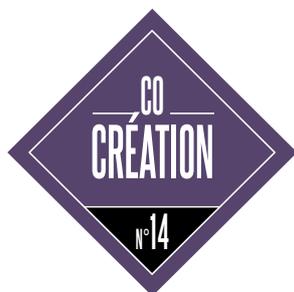
BEST
PRAC
TICE



Perrier-Jouët soutient la Foire du design de Miami

Depuis un an, Perrier-Jouët est partenaire officiel exclusif de Design Miami/, événement de renommée mondiale qui se déroule à Miami en décembre et à Bâle en juin. Lors de cette première édition pour la marque, dont le thème phare était l'Art Nouveau, en lien avec son héritage historique, l'anémone d'Émile Gallé ornant sa cuvée Belle Époque, Perrier-Jouët a été invité à apporter sa contribution artistique en présentant une œuvre poétique et surprenante réalisée en collaboration avec les designers Glithero. Baptisée *Lost Time* (Temps Perdu), cette co-création inspirée des caves de la Maison champenoise est le fruit d'un travail de collaboration étroit entre la marque et les artistes.





UN PARTENARIAT CULTUREL EMBLÉMATIQUE LABELLISÉ HAVANA CULTURA

Musique, cinéma, arts plastiques... Depuis 2007, Havana Club International (HCI) s'attache à faire rayonner la culture cubaine sous toutes ses formes en multipliant les projets labellisés Havana Cultura. Ce soutien a pris une nouvelle dimension en 2010 avec le Havana Cultura Visual Arts Project (HCVAP). Sachie Hernández, curatrice et coordinatrice du HCVAP basée à La Havane, et François Renié, Directeur de la Communication au sein de HCI à Paris, présentent ce programme visant à épauler les artistes cubains émergents.



D'où est venue l'idée du projet Havana Cultura Visual Arts Project ?

François Renié ① _ Havana Club International soutient depuis plusieurs années les artistes cubains, un engagement qui s'est traduit dès 2000 par la création d'une galerie d'art au sein du Musée du Rhum de La Havane. Avec le développement de l'initiative Havana Cultura, dont l'objectif est de promouvoir le travail d'artistes cubains de toutes les disciplines, nous avons voulu formaliser notre soutien aux beaux-arts cubains.

Sachie Hernández ② _ En 2009, HCI est devenu sponsor officiel de la Biennale internationale d'arts de La Havane, partenariat qui l'a incité à s'impliquer davantage dans le domaine des arts visuels. C'est ainsi qu'est né le Havana Cultura Visual Arts Project (HCVAP), un programme qui offre des bourses aux artistes cubains émergents.

Pourquoi avez-vous choisi de travailler avec Sachie ?

François _ Le choix de Sachie s'est imposé parce qu'elle disposait, en tant que responsable de centre d'art et curatrice, d'une excellente connaissance de la scène des arts visuels cubains. Nous avons réussi à établir ensemble une bonne communication, clé pour construire le projet dans la durée et lui donner la crédibilité nécessaire.

Quels sont les principes du projet ?

Sachie _ Une trentaine d'artistes sont invités par le jury à présenter un projet, parmi lesquels six sont sélectionnés chaque année. Les artistes retenus reçoivent une aide financière et bénéficient du conseil professionnel d'experts. Les œuvres réalisées intègrent la collection d'entreprise d'Havana Club International et sont exposées dans la galerie d'art du Musée du Rhum.



François _ Pendant le processus de production des œuvres, des curateurs étrangers sont invités à Cuba afin de collaborer avec les artistes boursiers. Cet échange contribue à la visibilité internationale du projet, des artistes et de leurs réalisations. Toujours pour favoriser leur rayonnement, ils sont promus sur le site web d'Havana Cultura et sur les réseaux sociaux.

Et les premiers résultats ?

Sachie _ À date, près de vingt artistes ont bénéficié du programme. Une première exposition collective a été organisée dans la galerie du Musée du Rhum, à l'occasion de la Biennale de La Havane de 2012. Une exposition mettant en lumière des artistes du programme a ensuite été organisée à Berlin, en partenariat avec le Freies Museum.

Que retenir-vous de cette expérience de travail en équipe ?

François _ Son impact a été très positif. Le HCVAP bénéficie d'une grande reconnaissance dans le milieu des arts visuels. Il a également donné lieu à des collaborations, comme celle développée avec le magazine allemand *Slanted*, dédié au design graphique et à la photographie, pour la sortie d'un numéro spécial entièrement dédié aux affiches d'art cubaines en 2013. Au niveau personnel aussi, l'expérience a été très enrichissante ; elle nous a permis de travailler en étroite collaboration avec des équipes multiculturelles et multidisciplinaires.

●●● d'une exposition itinérante. D'autres filiales ont choisi de soutenir des projets permettant aux artistes de collaborer et de partager leur travail avec le public. C'est le cas de Pernod Ricard Deutschland avec l'espace MADE (voir encadré) ou de Pernod Ricard Nederland qui soutient The House of Rising, un lieu donnant aux artistes (musiciens, designers), la possibilité d'exposer en toute convivialité leurs créations.

La musique, autre levier de l'engagement du Groupe

Promouvoir et partager les patrimoines locaux sous toutes leurs formes guident les actions de Pernod Ricard et de ses filiales. Le Groupe encourage très activement la musique, important vecteur d'expression des cultures locales. Havana Club International soutient de nombreux événements labellisés Havana Cultura dans le monde entier (voir page 120). Dans ce registre, d'autres initiatives sont tout aussi exemplaires : la société de musique d'Helensburgh, en Écosse, organise une saison annuelle très prisée de concerts, avec le soutien de Chivas Brothers ❶. Pernod Ricard USA s'est, pour sa part, associé au Festival Sounds of Summer près de New York, qui présente des films consacrés à toutes les formes de musique.

Pernod Ricard accompagne également l'Orchestre-Atelier OstinatO ❷, composé de jeunes musiciens prometteurs. Il s'agit avant tout de les soutenir en leur offrant un cadre d'expression exceptionnel : une formation musicale de très haut niveau reconnue dans le monde entier. L'objectif est de leur proposer un apprentissage *in vivo* du métier en leur permettant de se produire à l'occasion de concerts symphoniques et lyriques. Cette année, l'opportunité leur en a été donnée à Paris, à l'espace Cardin, au Centre Pompidou ou encore à l'Opéra Bastille.

Patrimoine : des projets partagés

La préservation et la promotion des patrimoines culturels sont aussi des axes de mécénat que le Groupe et ses filiales déclinent. En Pologne, Pernod Ricard Polska soutient le Festival international du film New Horizons qui milite pour un cinéma d'auteur. En Turquie, une coopération franco-turque, montée avec l'appui du Groupe, a permis de mettre sur pied un programme de recherche paléontologique pour mettre à jour un site historique.

BEST
PRAC
TICE



MADE :
une plateforme
d'inspiration

Au cœur de Berlin, se niche MADE, une plateforme créative, à la fois galerie, espace de travail, laboratoire d'idées, studio... Ouvert à l'initiative de l'artiste contemporaine allemande Tadi Rock, avec l'appui de Pernod Ricard Deutschland et de la marque ABSOLUT, ce lieu vise à développer des projets interdisciplinaires en invitant les artistes à sortir de leurs codes créatifs habituels. Son ambition est de trouver de nouvelles formes de travail en faisant se croiser différents champs artistiques. Pour contribuer au foisonnement d'idées, MADE organise régulièrement des événements (rencontres entre musiciens, designers, architectes...) et présente des performances live, à l'image de cette installation lumineuse géante constituée de 200 bouteilles d'ABSOLUT Vodka de 4,5 litres, dotées de LED.



❶



❷

UN ENGA GEMENT

SOLI DAI RE



Conformément à ses valeurs d'éthique, d'esprit entrepreneurial et de confiance mutuelle, qui orientent son action, Pernod Ricard soutient certaines communautés à travers des projets de solidarité sociale ou entrepreneuriale.

Contribuer au développement économique local

Pernod Ricard conduit des programmes visant à développer les compétences des communautés, afin de consolider le tissu économique local.

En Arménie, dans la région de Tavush, la filiale Yerevan Brandy Company déploie, en lien avec l'ONG PlaNet Finance, un dispositif d'ampleur pour aider les vignerons à développer leur expertise – programme qui leur permet de sécuriser leurs revenus en améliorant les rendements de leurs parcelles. Associés en coopérative, les vignerons ont reçu des formations dans tous

les domaines (légal, managérial, financier...) ainsi qu'un accès au microcrédit facilité qui leur a notamment permis de procéder à des études de terrain et d'acquérir un tracteur. En mai 2013, la coopérative a ainsi planté un hectare de vignes, qui seront greffées l'an prochain et permettront le renouvellement des parcelles en 2015. L'un des membres de la coopérative effectue actuellement des essais basés sur une nouvelle méthode de culture recommandée par la Yerevan Brandy Company. Ce projet pilote a vocation, après évaluation, à être étendu à d'autres communautés.

BEST
PRAC
TICE



Un accès aux études facilité par Irish Distillers

En hommage à Patrick Ricard, ancien Président du Groupe, Irish Distillers finance depuis cette année une bourse permettant à deux étudiants de suivre un cursus de quatre ans à l'Université de Dublin. En complément de leur formation, ils se voient proposer des emplois d'été sur les principaux sites de la filiale pour découvrir ses différentes activités : marketing et ventes au siège, site d'embouteillage... Et ils ont accès aux événements de l'entreprise, comme le Jameson Cult Film Club. «Patrick Ricard incarnait un véritable esprit entrepreneurial. Il aimait particulièrement en faire la promotion auprès des étudiants. Les étudiants sélectionnés ont donc été choisis pour leur esprit d'initiative et pour leur goût de l'innovation, qui sont au cœur des valeurs de Pernod Ricard et d'Irish Distillers», précise Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale de Irish Distillers.

Faire éclore les profils d'entrepreneurs

Plusieurs programmes ont été engagés pour faire émerger et soutenir les jeunes talents dans une optique de développement économique.

En collaboration avec l'association l'APPEL, Pernod Ricard accompagne deux projets majeurs. Au Vietnam, dans la région de Da Lat, le Groupe encourage par des bourses d'études une quarantaine de jeunes étudiants ayant choisi un cursus tourné vers l'entrepreneuriat. L'entreprise s'est donné pour mission de les aider durant trois ans en leur octroyant une bourse ; un prix décerné à trois projets de création d'activité complète le soutien à la formation.

Au Pérou, dans la province de Cuzco, l'APPEL forme une vingtaine de jeunes déscolarisés aux métiers de la menuiserie et de la boulangerie. Les filiales participent aussi à la réalisation de projets innovants. En Écosse, Chivas Brothers a travaillé avec le Outward Bound Trust (OBT) pour créer un nouveau programme d'enseignement en internat pour 40 jeunes gens, avec des activités en extérieur ❶ et un accent particulier sur l'entrepreneuriat et le leadership.

Les collaborateurs de Chivas Brothers peuvent également devenir des tuteurs OBT et se former à interagir directement avec les jeunes. La filiale

soutient aussi The Prince's Trust Youth Business Scotland, qui promeut le travail indépendant et la création d'entreprise auprès des jeunes de 18 à 30 ans : elle finance la remise de prix annuelle ainsi que des subventions destinées aux ouvertures de start-up ❷.

Soutenir les projets sociaux

Pernod Ricard encourage l'implication et la prise d'initiative de ses collaborateurs dans des projets de solidarité. En Turquie par exemple, la filiale a financé la rénovation d'une classe pour élèves handicapés en organisant localement une kermesse. À côté des initiatives locales, sont montés des programmes d'envergure associant plusieurs filiales. À ce titre, la démarche initiée par Pernod Ricard Asia est très innovante. La filiale financera en effet des projets autour des quatre engagements de la Responsabilité sociétale de l'entreprise : consommation responsable, environnement, entrepreneuriat, partage des cultures. Pour les porter, elle vient de déployer une plateforme de travail collaborative. Le principe : tous les collaborateurs volontaires, constitués en équipe, sont invités à y déposer des idées. Les votes du Comité de Direction d'une part, et des collaborateurs d'autre part, désigneront respectivement les deux projets gagnants, appelés ensuite à être déployés dans l'année.

BEST PRACTICE



Pernod Ricard Japan lance le Chivas Young Entrepreneur Fund

En décembre 2012, était inauguré le fonds dédié aux jeunes entrepreneurs de Chivas Brothers dans la cité de Sendai, épicerie du tsunami de 2011. Le vainqueur est un jeune styliste, Ryota Shiga, dont l'usine avait été détruite par la catastrophe.

Il a présenté un travail très original en utilisant des matières provenant de la région de Fukushima. D'un montant de 10 millions de yen (environ 80 000 euros), la dotation octroyée par le fonds permettra à Ryota de relancer son activité et de concrétiser son projet de participer à la Fashion Week de Paris en 2014.



LA FINANCE



En 2012/2013, Pernod Ricard a prouvé sa capacité à maintenir de solides performances malgré un contexte macroéconomique moins favorable. Le Groupe a délivré une croissance conforme à son objectif et amélioré son taux de marge opérationnelle, tout en maintenant le niveau de ses investissements publi-promotionnels derrière ses 14 marques de spiritueux stratégiques. Ainsi, Pernod Ricard s'est imposé comme valeur phare du secteur des Vins & Spiritueux. La transparence de sa communication contribue à son attractivité, tant auprès des professionnels des marchés que des actionnaires particuliers.

P.126
STRATÉGIE

P.130
PANORAMA FINANCIER

P.134
PANORAMA BOURSIER

P.138
COMMUNICATION ACTIONNAIRES

UNE GESTION OPTIMALE AU SERVICE DE LA CROISSANCE



GILLES BOGAERT

DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT,
FINANCES

Quelle analyse faites-vous des performances financières de Pernod Ricard sur l'ensemble de l'exercice ?

Gilles Bogaert - Elles sont solides. Dans un environnement macroéconomique moins favorable qu'en 2011/2012, le Groupe atteint son objectif de croissance interne du résultat opérationnel courant (+ 6 %), en réalisant la meilleure progression de son taux de marge opérationnelle depuis trois ans.

Cette performance illustre la capacité de Pernod Ricard à améliorer son taux de marge brute, grâce à la Premiumisation, et à maîtriser les moyens.

Comment le Groupe a-t-il continué de croître dans un environnement économique moins favorable ?

L'exposition globale de Pernod Ricard, harmonieusement répartie entre pays matures et émergents, couvrant l'ensemble des grandes zones géographiques de la planète, est un atout indéniable pour tirer parti des sources de croissance où qu'elles soient.

De même, le portefeuille très complet, avec des marques fortes dans toutes les catégories et un bon mix marques globales/marques locales, permet de répondre aux différentes tendances de consommation. L'innovation en particulier est l'un des piliers de la stratégie de Pernod Ricard et permet de générer de nouvelles opportunités de croissance.


VICTOR JEREZ,
DIRECTEUR DE L'AUDIT
ET DU DÉVELOPPEMENT

Le ralentissement des pays émergents compromet-il l'objectif de leadership du Groupe ? Sa croissance organique ? Comment avez-vous globalement géré la nécessaire maîtrise des investissements publi-promotionnels ?

Le ralentissement des émergents est relatif puisqu'ils ont quand même dégagé une croissance organique du chiffre d'affaires de 10%. Ils continuent de tirer la croissance du Groupe, même si le rythme de cette croissance est moins élevé.

Le potentiel des grands émergents à long terme ne fait aucun doute, au-delà des difficultés passagères de certains d'entre eux, et ils continueront à jouer un rôle clé dans la capacité de Pernod Ricard à battre la croissance de l'industrie et à se rapprocher de son objectif de leadership.

Pernod Ricard investit plus de 19% de son chiffre d'affaires en investissements publi-promotionnels. Ce ratio d'investissement est resté stable en 2012/2013 grâce à une maîtrise des moyens et de leur allocation, un focus des investissements sur les marques stratégiques, les marchés prioritaires et les économies d'échelle sur certains marchés.

Quels ont été les effets de la cession de certains amers et aquavit en janvier dernier ? Quels ont été les impacts de l'évolution des taux de change au cours de l'exercice ?

Cette cession a été génératrice de cash (103 M€) et créatrice de valeur pour Pernod Ricard. Elle permet à nos équipes danoises de pouvoir se concentrer sur le développement de nos marques stratégiques.

L'évolution des taux de change a eu un impact favorable tant sur les résultats (19 M€ sur le ROC), notamment grâce au renforcement de l'USD, que sur la dette (161 M€).

Pernod Ricard a fait de la réduction de sa dette une priorité depuis 2008. Où en est le Groupe par rapport à son objectif ?

Cet objectif est clairement atteint. Le Groupe a continué à se désendetter rapidement en 2012/2013. La dette nette a baissé de 635 M€, grâce notamment à une génération de cash en progression par rapport à 2011/2012, et le ratio dette nette/EBITDA est désormais de 3,5. Nous sommes revenus à un niveau d'endettement comparable à celui d'avant l'acquisition d'ABSOLUT.

Par ailleurs, la dette avait déjà été entièrement refinancée avant fin juin 2012. L'ensemble des tombées obligataires des 18 prochains mois est couvert par le cash flow futur et la réserve du crédit syndiqué.

Enfin, le coût de la dette a commencé à baisser après janvier 2013. Il s'est établi à 5,3% en 2012/2013 et devrait être inférieur à 5% en 2013/2014.

L'environnement actuel recèle-t-il de nouvelles opportunités d'acquisition ?

Pernod Ricard a désormais un portefeuille doté de marques fortes dans toutes les catégories et une présence géographique globale. Ces forces doivent permettre de dégager une croissance organique supérieure à celle du marché, ce qui reste l'objectif prioritaire.

Cela étant, la consolidation de l'industrie n'est pas terminée et il y a des actifs attractifs qui pourraient être disponibles à la vente.

Pernod Ricard est ouvert à des acquisitions ciblées, notamment aux États-Unis ou dans les

CIBLER LES OPPORTUNITÉS D'ACQUISITION

Dans le cadre de nos réflexions sur les opportunités d'acquisition, le point de départ est l'analyse des potentiels de croissance par marché, par catégorie ou par occasion de consommation. Nous analysons ensuite la meilleure manière de saisir ces opportunités de croissance, dans le cadre de la planification stratégique, en lien avec les marchés et les Sociétés de Marques : croissance interne (y compris via l'innovation) ou croissance externe. Les opportunités d'acquisition sont de plus en plus ciblées et nécessitent d'avoir de bons capteurs

sur les marchés et une excellente coordination avec les équipes locales. L'accord de joint-venture sur la tequila Aviön est un bon exemple de coopération entre les équipes américaines, qui ont détecté cette opportunité, et les équipes de la Holding. De même, l'acquisition de la société Le Maine au Bois par Martell & Co en février 2013 s'inscrivait parfaitement dans la stratégie de développement de la gamme cognac du Groupe et a fait l'objet d'un travail commun entre les opérationnels de Martell et les équipes du siège.

émergents, qui viendraient compléter le portefeuille existant et améliorer le profil de croissance. Deux conditions sont indispensables pour une éventuelle acquisition : qu'elle soit créatrice de valeur et qu'elle respecte notre critère de discipline financière qui consiste à garder la notation « investment grade ».

Le potentiel des émergents à long terme ne fait aucun doute.

Les projets IT contribuent à la performance interne du Groupe. Quels ont été les projets phares de l'année ? Qu'apportent-ils ?

Les investissements IT étaient jusqu'à il y a peu de temps largement focalisés sur la mise en œuvre d'ERP, les systèmes de gestion *back office* de nos filiales. Depuis deux ans, il y a une montée en puissance des outils de *front office* et des solutions digitales, tournés vers les consommateurs, les clients et même les employés. Ils permettent de changer fondamentalement la manière avec laquelle nous interagissons avec toutes les parties prenantes et constituent en cela une opportunité *business* très importante. Par exemple, la mise en place de Pernod Ricard Chatter® en 2012/2013, notre réseau social d'entreprise, bouleverse déjà la manière de travailler des collaborateurs et accélère et permet la diffusion de bonnes pratiques et de la connaissance des initiatives des concurrents. Nous n'en sommes qu'au début. L'accélération digitale est en marche.

Quelle est votre contribution majeure à la stratégie du Groupe ?

Quelle est votre perception du métier de directeur financier ?

Je crois que ce titre récompense la trajectoire du Groupe, sa stratégie et ses valeurs, et le

talent des équipes. Sans doute récompense-t-il aussi une certaine manière de faire de la finance, proche du *business*, en travaillant sérieusement sans se prendre au sérieux.

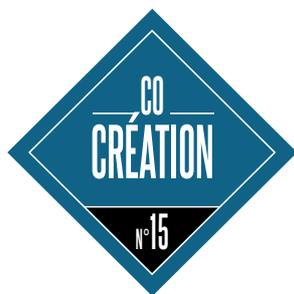
Le métier de directeur financier a beaucoup évolué ces dernières années. Il faut être capable d'accélérer et de freiner au bon moment, d'être réactif mais aussi de prendre du recul. Anticiper les risques et les opportunités, dégager les ressources requises et les allouer de manière pertinente, aider à créer de la valeur, telles sont les priorités du DAF d'aujourd'hui. Cela requiert d'avoir une bonne vision stratégique, un bon sens *business*, du leadership et de grandes qualités de management y compris transversal. Être un bon communicant est également devenu indispensable.

Quel regard portez-vous sur l'évolution du cours de l'action Pernod Ricard ?

Pernod Ricard a réalisé une année boursière satisfaisante, après une année 2011/2012 qui avait été exceptionnelle. Pernod Ricard a d'ailleurs atteint son plus haut historique en cours d'année. La sous-performance de l'action par rapport au CAC 40 en 2012/2013 est liée au rebond de nombreuses valeurs qui avaient souffert les années précédentes alors que l'action Pernod Ricard était déjà revenue vers une valorisation proche des plus hauts historiques.

Quelles sont vos priorités pour l'année à venir ?

Dans un contexte macroéconomique incertain, dans lequel les performances seront hétérogènes d'une zone à l'autre, le pilotage de l'activité, la bonne allocation des ressources et la gestion des risques resteront des objectifs prioritaires. Un focus particulier sera également mis sur la recherche et la concrétisation des opportunités de croissance, l'accompagnement de la révolution digitale du Groupe et l'optimisation de l'efficacité des moyens.



LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION, PARTENAIRE DU BUSINESS

Incontournable, l'exercice est une étape majeure de planification de l'année. Chaque filiale est tenue d'établir un Plan Stratégique, revue argumentée des priorités et orientations stratégiques à moyen terme. Un exercice indispensable, mais contraignant pour les filiales en termes de ressources. Copilotée par les Directions des Systèmes d'Information, Marketing et Finance, la refonte du processus de planification avait pour objectif sa simplification, tout en conservant ses fonctions essentielles pour le pilotage du *business*. Récit du projet StratView.

En 2012, le projet Vision, centré notamment sur les processus prévisionnels du Groupe, soulevait la nécessité de simplifier celui du Plan à 4 ans.

La même année, les filiales de Pernod Ricard ont remonté une attente forte à cet égard.

Frédéric Lepoutre, directeur du Planning Stratégique, en témoigne : « Le projet StratView découle directement de la volonté de repenser l'exercice tout en conservant, voire en améliorant sa dimension stratégique. »

Yann Tanguy, chef de projet Business Solutions confirme « Nous avons cherché à favoriser l'analyse et la prise de recul. Les solutions retenues privilégient la simulation pour valider des hypothèses, plutôt que des calculs complexes de données. L'outil StratView est plus flexible et plus souple d'utilisation pour les filiales. » La collaboration a été d'autant facilitée que les équipes se connaissaient pour avoir travaillé ensemble sur le projet Vision.

Restait à se mettre d'accord sur le diagnostic de construction du Plan. « Il s'agissait de la condition nécessaire pour réussir à alléger les supports de communication, réduire le nombre de réunions, simplifier notre outil tout en optimisant la coordination des calendriers et des processus propres au Marketing et à la Finance », poursuit **Jean-Baptiste Briot**, directeur du Contrôle de Gestion et de la Consolidation.

« Nous avons avancé avec pragmatisme, de manière itérative dans une collaboration enrichissante. Dans ce projet, chacun a apporté son expertise métier et accepté de faire un pas pour modifier tel ou tel point dans le processus de construction du Plan », observe **Amélie Virat**, Directrice du Contrôle de Gestion.

La solution technique qui en découle est déployée depuis le 1^{er} septembre, conformément au planning prévu. « Régulièrement, nous échangeons avec les filiales pour nous assurer qu'ils en perçoivent bien les bénéfices. Les premiers retours sont positifs, ils montrent que nous avons répondu à leurs attentes », confirme **Frédéric Lepoutre**.



« Ce projet est emblématique de l'évolution du rôle de l'IT dans le Groupe, indique **Jean Chavinier**, Directeur des Systèmes d'Information. Au lieu d'intervenir en cours de projet, nous avons été associés aux travaux

dès le début en véritable partenaire business. Ce mode de collaboration avec d'autres fonctions se vérifie sur beaucoup de projets majeurs de transformation du Groupe, comme Pernod Ricard Chatter® lancé en 2012, ou aujourd'hui dans le déploiement de la Roadmap digitale. Celle-ci mobilise plus de 80 personnes, provenant de fonctions variées au sein des sociétés de marques, de marchés et de la Holding. »

Et **Jean Chavinier** de conclure par ces mots : « Ces collaborations accrues sont un gage de plus grande efficacité et d'accélération dans le processus de transformation du Groupe. »



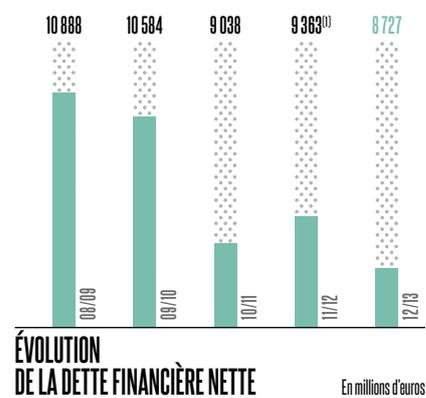
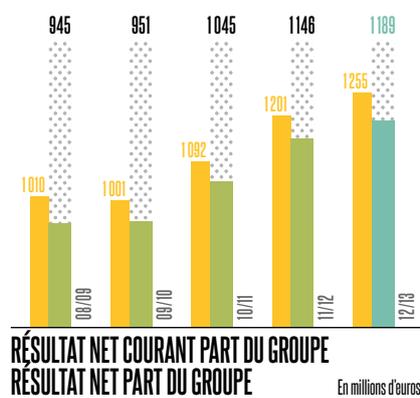
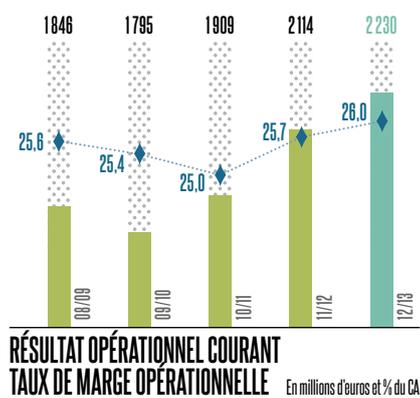
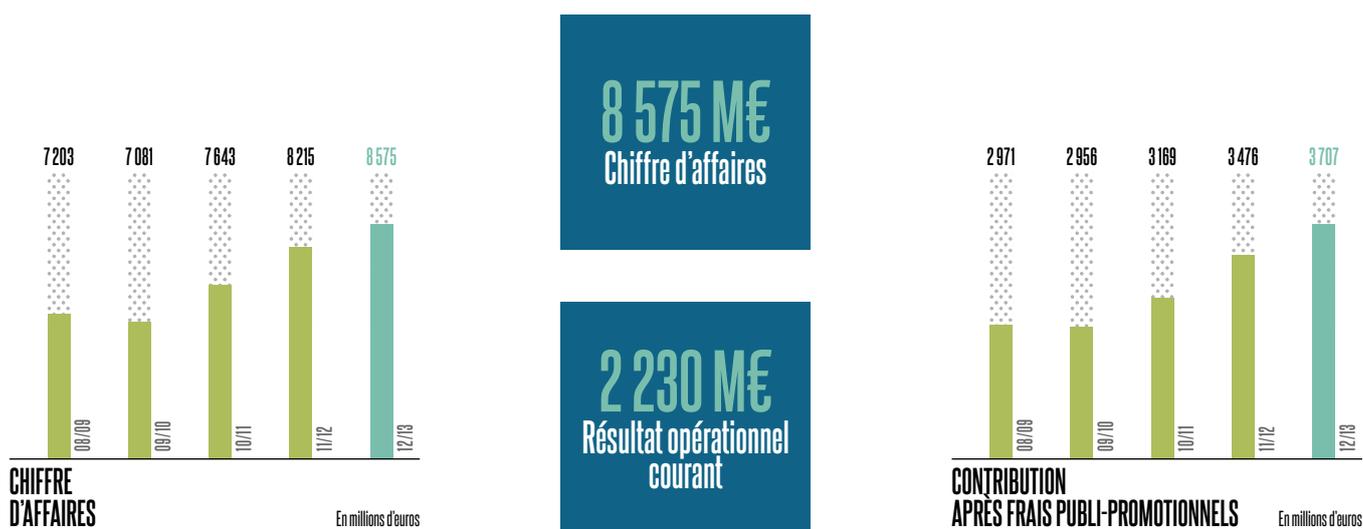
FRÉDÉRIC ANDRÉ

DIRECTEUR GOUVERNANCE IT GROUPE ET IT HOLDING, HOLDING PERNOD RICARD

En découvrant les outils de peinture, nous avons tous été très étonnés et amusés. Passé l'étonnement, nous nous sommes rapidement lancés dans cette aventure, sous les encouragements d'Olaf Breuning qui a contribué à nous mettre en confiance dans une ambiance très conviviale.

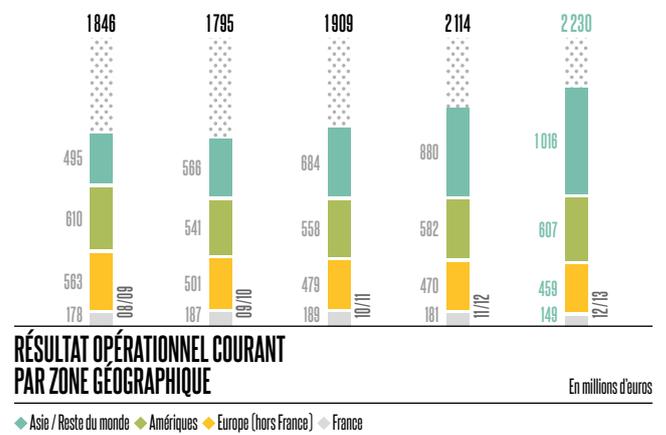
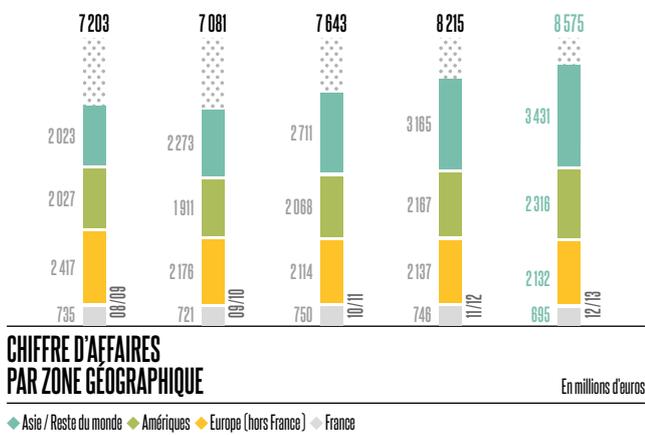
LES CHIFFRES 2012/2013

Pernod Ricard a réalisé une solide performance en 2012/2013, conforme à l'objectif fixé de croissance du résultat opérationnel courant de 6% pour l'exercice. Dans un environnement moins favorable qu'en 2011/2012, le chiffre d'affaires est en progression de 4%, grâce aux marques du Top 14 et aux marchés émergents qui poursuivent une croissance soutenue en valeur. Le désendettement du Groupe s'est poursuivi grâce à une génération de cash supérieure à celle de l'année précédente.



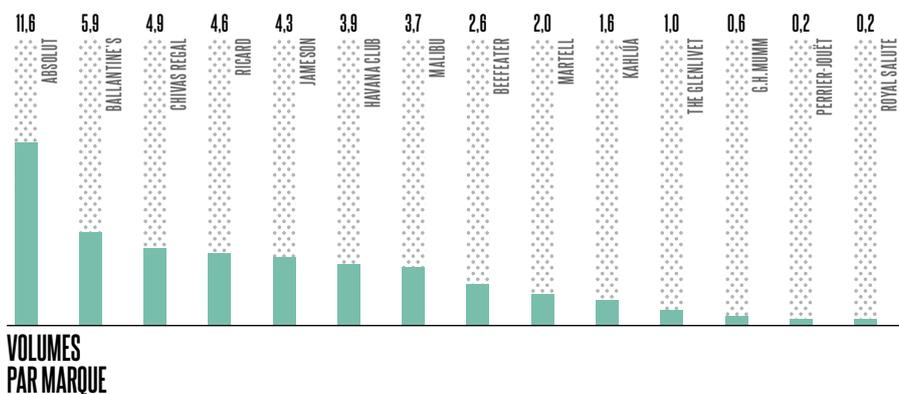
◆ Résultat net courant part du Groupe ◆ Résultat net part du Groupe

(1) Dette avant écart de conversion: 8 653 millions d'euros.



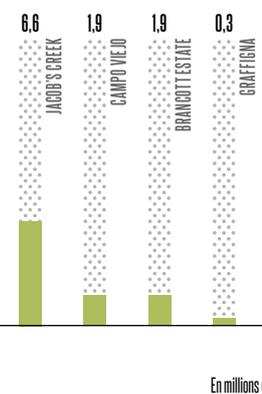
47,3 millions de caisses

14 marques stratégiques de spiritueux et champagnes « Top 14 »



10,7 millions de caisses

4 marques prioritaires de vins Premium



BILAN CONSOLIDÉ ANNUEL (en millions d'euros)

ACTIF	30.06.2012	30.06.2013
En valeurs nettes		
ACTIFS NON COURANTS		
Immobilisations incorporelles	12 234	11 780
<i>Goodwill</i>	5 126	4 973
Immobilisations corporelles	1 923	1 942
Actifs biologiques	126	133
Actifs financiers non courants	294	358
Titres mis en équivalence	18	16
Instruments dérivés non courants	116	59
Actifs d'impôt différé	1 965	1 721
ACTIFS NON COURANTS	21 802	20 981
ACTIFS COURANTS		
Stocks et encours	4 295	4 484
Créances clients	1 197	1 159
Actif d'impôt exigible	29	27
Autres actifs courants	179	209
Instruments dérivés courants	34	23
Trésorerie et équivalents de trésorerie	787	597
ACTIFS COURANTS	6 522	6 499
Actifs destinés à être cédés	52	8
TOTAL ACTIFS	28 375	27 488

PASSIF	30.06.2012	30.06.2013
CAPITAUX PROPRES		
Capital	411	411
Primes d'émission	3 049	3 052
Réserves et écarts de conversion	6 197	6 530
Résultat net part du Groupe	1 146	1 189
Capitaux propres Groupe	10 803	11 183
Participations ne donnant pas le contrôle	169	168
TOTAL CAPITAUX PROPRES	10 972	11 351
PASSIFS NON COURANTS		
Provisions non courantes	641	587
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	367	355
Passifs d'impôt différé	3 126	2 913
Emprunts obligataires part non courante	8 044	6 949
Instruments dérivés non courants	259	152
Autres passifs financiers non courants	1 252	763
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	13 689	11 719
PASSIFS COURANTS		
Provisions courantes	178	163
Dettes fournisseurs	1 526	1 546
Passif d'impôt exigible	129	127
Autres passifs courants	896	924
Autres passifs financiers courants	727	567
Emprunts obligataires part courante	153	1 001
Instruments dérivés courants	97	89
TOTAL PASSIFS COURANTS	3 707	4 418
Passifs destinés à être cédés	7	0
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	28 375	27 488

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ (en millions d'euros)

	30.06.2012	30.06.2013
Chiffre d'affaires	8 215	8 575
Coût des ventes	(3 189)	(3 224)
Marge brute après coûts logistiques	5 047	5 351
Frais publi-promotionnels	(1 571)	(1 644)
Contribution après frais publi-promotionnels	3 476	3 707
Frais commerciaux et généraux	(1 382)	(1 477)
Résultat opérationnel courant	2 114	2 230
Autres produits opérationnels	45	100
Autres charges opérationnelles	(190)	(225)
Résultat opérationnel	1 969	2 106
Charges financières	(570)	(564)
Produits financiers	22	25
Résultat financier	(548)	(539)
Impôt sur les bénéfices	(247)	(359)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	0	1
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	1 174	1 208
Résultat net des activités abandonnées	-	-
RÉSULTAT NET	1 174	1 208
Dont :		
- part des participations ne donnant pas le contrôle	27	19
- part du Groupe	1 146	1 189
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	4,36	4,51
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	4,32	4,46
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action de base (en euros)	4,36	4,51
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action après dilution (en euros)	4,32	4,46

ANALYSE DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (en millions d'euros)

	30.06.2012	30.06.2013	CROISSANCE INTERNE	
ASIE / RESTE DU MONDE				
Chiffre d'affaires	3 165	3 431	220	7%
Marge brute après coûts logistiques	1 898	2 120	184	10%
Frais publi-promotionnels	(825)	(863)	(20)	3%
Contribution après frais publi-promotionnels	1 272	1 457	164	13%
Résultat opérationnel courant	880	1 016	119	14%
AMÉRIQUES				
Chiffre d'affaires	2 167	2 316	142	7%
Marge brute après coûts logistiques	1 382	1 490	109	8%
Frais publi-promotionnels	(405)	(454)	(41)	10%
Contribution après frais publi-promotionnels	958	1 036	68	7%
Résultat opérationnel courant	582	607	24	4%
EUROPE (HORS FRANCE)				
Chiffre d'affaires	2 137	2 132	8	0%
Marge brute après coûts logistiques	1 245	1 251	16	1%
Frais publi-promotionnels	(347)	(354)	(5)	1%
Contribution après frais publi-promotionnels	898	897	12	1%
Résultat opérationnel courant	470	459	3	1%
FRANCE				
Chiffre d'affaires	746	695	(51)	-7%
Marge brute après coûts logistiques	541	490	(47)	-9%
Frais publi-promotionnels	(193)	(174)	20	-10%
Contribution après frais publi-promotionnels	348	316	(27)	-8%
Résultat opérationnel courant	181	149	(28)	-15%
TOTAL	30.06.2012	30.06.2013	Croissance interne	
Chiffre d'affaires	8 215	8 575	319	4%
Marge brute après coûts logistiques	5 047	5 351	263	5%
Frais publi-promotionnels	(1 571)	(1 644)	(47)	3%
Contribution après frais publi-promotionnels	3 476	3 707	216	6%
Résultat opérationnel courant	2 114	2 230	118	6%

L'ANNÉE BOURSIÈRE 2012/2013

Le titre Pernod Ricard affiche à nouveau une hausse sur l'exercice 2012/2013, à + 1 %.

Après une période de forte croissance en 2011/2012 et l'atteinte de son plus haut historique en 2012/2013, l'évolution boursière du titre a été plus modérée, en raison d'un ralentissement de la croissance de l'économie sur les marchés émergents, en particulier en Chine. Par ailleurs, les politiques rassurantes menées sur la zone euro ont entraîné une reprise des valeurs cycliques, au détriment des valeurs défensives comme Pernod Ricard. Le CAC 40 termine donc en hausse de + 17 % sur un an à fin juin 2013.

ACTION PERNOD RICARD : UNE NOUVELLE ANNÉE DE HAUSSE



PAR JEAN TBOUOL

DIRECTEUR, COMMUNICATION FINANCIÈRE ET RELATIONS INVESTISSEURS

Après une performance boursière remarquable en 2011/2012, le titre Pernod Ricard parvient à enregistrer une légère hausse (+ 1 %) en 2012/2013, malgré un contexte macroéconomique tendu. La crise financière et économique mondiale s'est poursuivie en 2012/2013 : les marchés financiers ont continué de se heurter à de nombreuses incertitudes, pris entre la confirmation de la reprise américaine et le ralentissement des économies émergentes, notamment de la Chine. Ce marché étant le deuxième contributeur du Groupe, cette nouvelle donne a pénalisé le titre Pernod Ricard. Les révisions à la baisse des perspectives macroéconomiques mondiales, impactées par de nouvelles mesures d'austérité, entraînent les investisseurs à réduire leur exposition aux marchés émergents.

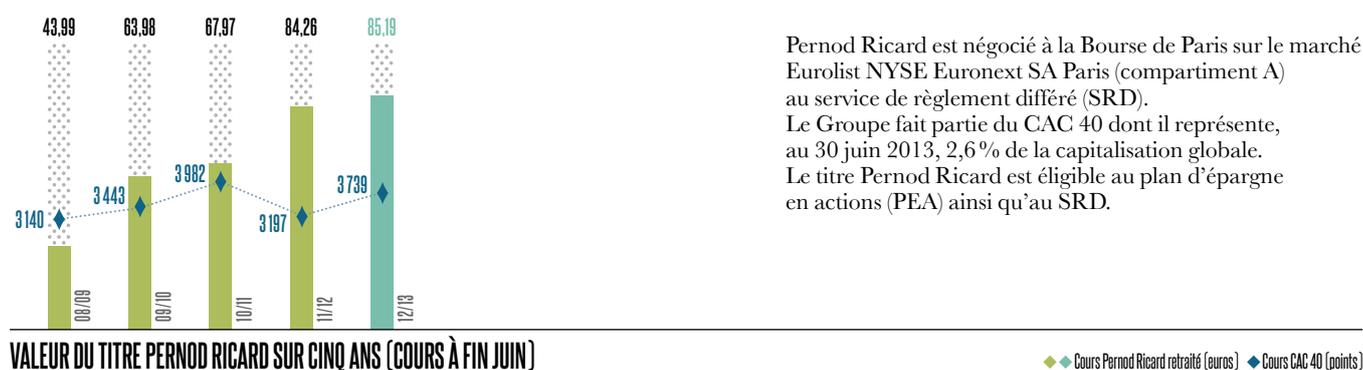
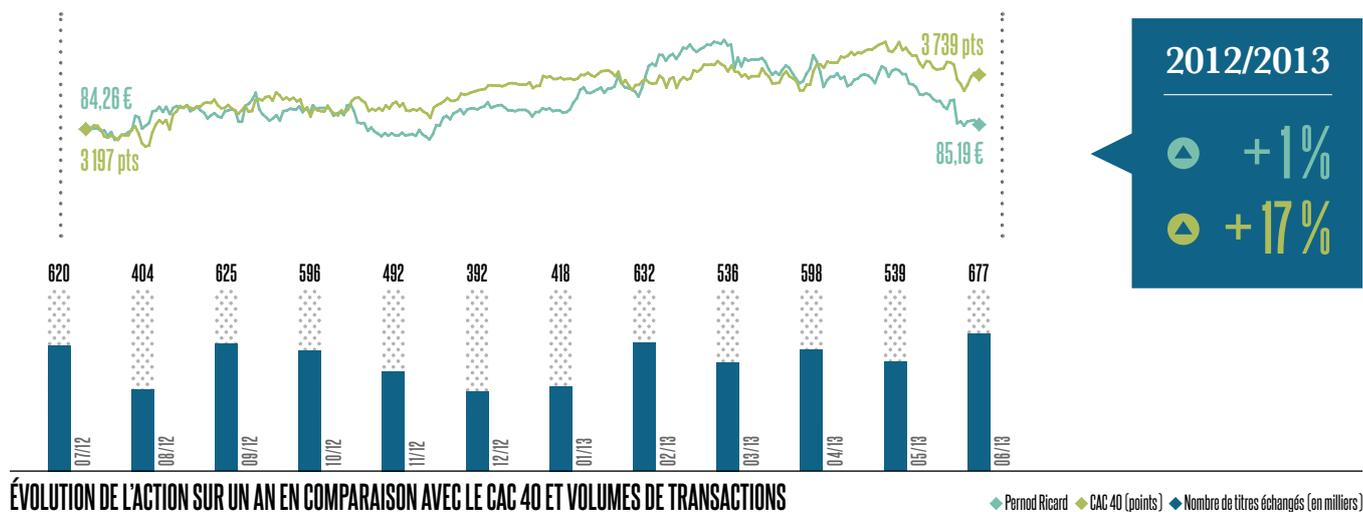
Par ailleurs, le maintien des politiques rassurantes des Banques centrales et la dissipation des craintes sur la crise de la zone euro profitent aux valeurs cycliques décotées au détriment de secteurs plus défensifs. En



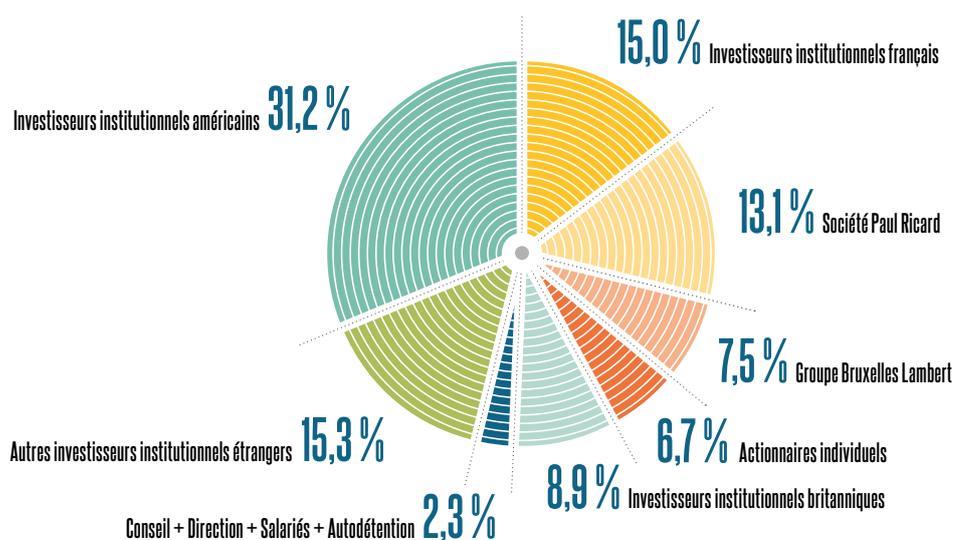
conséquence, malgré la bonne performance de l'activité du Groupe, la dynamique qui a porté la performance boursière du titre Pernod Ricard en 2011/2012 s'est estompée progressivement lors de l'exercice 2012/2013. Le titre Pernod Ricard a clôturé à 85,19 euros le 28 juin 2013 (dernier jour de Bourse de l'exercice 2012/2013). À l'inverse, à la suite d'une forte baisse du CAC 40 lors de l'exercice 2011/2012 (-19,7 %) l'indice est reparti à la hausse sur la période (+ 17,0 %).

Sur une période plus longue, Pernod Ricard réalise une meilleure croissance que celle du CAC 40. Au cours des quatre derniers exercices, le titre Pernod Ricard a progressé de + 19,1 % en moyenne par an, tandis que l'indice français n'a progressé que de + 5,6 %.

Malgré un contexte économique mondial qui se révèle moins favorable et la poursuite des incertitudes sur la conjoncture, l'activité de Pernod Ricard a démontré sa capacité de résistance grâce à la pertinence de son modèle économique : décentralisation, Premiumisation et Innovation.



Pernod Ricard est négocié à la Bourse de Paris sur le marché Euronext NYSE Euronext SA Paris (compartiment A) au service de règlement différé (SRD). Le Groupe fait partie du CAC 40 dont il représente, au 30 juin 2013, 2,6% de la capitalisation globale. Le titre Pernod Ricard est éligible au plan d'épargne en actions (PEA) ainsi qu'au SRD.



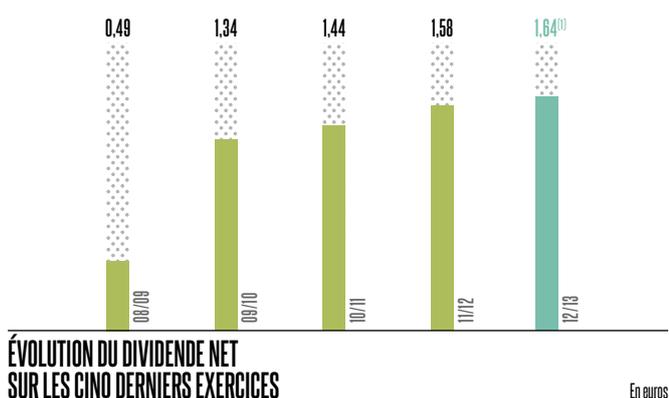
RÉPARTITION DU CAPITAL AU 30 JUIN 2013



MIKIYO MAKI

RESPONSABLE CONTRÔLE DE GESTION, PERNOD RICARD JAPAN

**Olaf Breuning nous a poussés à être créatifs en sélectionnant des outils très originaux pour peindre.
Il nous a laissés libres de créer, tout en fixant le cadre d'expression.**



Dividende 2012/2013

Un dividende de 1,64 euro par action au titre de l'exercice 2012/2013 (en hausse de +4% par rapport à celui de l'exercice précédent) sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2013. Ce dividende correspond à la politique habituelle de distribution en numéraire d'environ 1/3 du résultat net courant.

Compte tenu de l'acompte de 0,79 euro par action versé le 5 juillet 2013, le solde à verser s'élève à 0,85 euro par action.

Sous réserve de vote positif à l'Assemblée Générale, ce solde sera détaché le 12 novembre 2013 et mis en paiement le 15 novembre 2013.

SYNTHÈSE DES DONNÉES BOURSIÈRES

	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	264 721 803	265 310 605	265 421 592
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle) dilué	265 032 464	265 147 554	266 352 885
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	17 993	22 355	22 611
Résultat net courant part du Groupe par action diluée	4,12	4,53	4,71
Dividende par action	1,44	1,58	1,64 ⁽¹⁾
Moyenne mensuelle des transactions	17 506	16 451	11 744
Plus haut	72,78	84,26	101,15
Plus bas	58,32	58,82	81,34
Cours moyen	65,54	71,18	89,94
Cours au 30 juin	67,97	84,26	85,19

(1) Dividende 2012/2013 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2013.

ACTIONNAIRES

UN DIALOGUE CONSTANT

Pernod Ricard se mobilise pour ses actionnaires, s'employant à leur fournir une information claire et transparente, tout en les associant à ses projets et ses actualités. Le Groupe a ainsi institué, avec son Club Premium⁽¹⁾, un principe d'échanges privilégiés qui permet aux adhérents de découvrir les marques de l'entreprise et de partager ses valeurs autour de ses actions de mécénat culturel.

Ouverture sur l'extérieur

Depuis 2011, Pernod Ricard a remanié ses outils de communication autour de deux objectifs : renforcer leur complémentarité digitale et mieux véhiculer sa signature institutionnelle « Créateurs de convivialité ».

Le nouveau site Internet pernod-ricard.com, lancé en septembre 2012 et totalisant plus d'un million de visites, offre une vision plus actualisée du Groupe et de ses marques. Il s'est accompagné du développement d'un Rapport Annuel digital, d'une application Pernod Ricard *Connected* disponible sur AppStore et d'un compte Twitter corporate relayant toutes les informations du Groupe.

Pour recueillir les voix de ses actionnaires, Pernod Ricard s'est aussi doté en 2012 d'un système de vote par Internet. Plusieurs supports écrits complètent le dispositif de communication. Le magazine *Entreprendre*, diffusé en trois langues une à deux fois par an, invite à la découverte de l'entreprise sous l'angle de la convivialité.

Il a fait l'objet d'une refonte en avril 2013 pour offrir une analyse réellement journalistique sur des sujets liés à la stratégie du Groupe, faisant appel à de nombreux points de vue d'experts internes et externes.

Le dossier du dernier numéro a été consacré à l'Afrique, où le Groupe a accéléré son implantation au cours des deux dernières années.



(1) www.pernod-ricard.com/266

Club Premium : en interaction avec les actionnaires

Le Club Premium compte plus de 10 500 membres qui disposent de l'accès à un site réservé, d'un numéro vert et d'une adresse mail dédiée. Ils reçoivent en outre trois lettres d'information par an – la *Lettre Premium*, dédiée à l'information financière, aux événements et à l'actualité du Groupe et de ses marques.

Les actionnaires adhérents ont également accès à une sélection exclusive de marques à l'occasion des fêtes de fin d'année. En 2012, cette offre a été revisitée, avec un choix de références exclusives distribuées à l'étranger ou en circuit spécialisé. Elle est accessible en ligne sur une boutique dédiée, www.offreactionnaires-pr.com, entre novembre et décembre chaque année. Parmi les autres avantages, les actionnaires ont, comme tous les ans, été conviés à la rencontre des marques, produits et terroirs : visites des caves de Martell, G.H.MUMM et Perrier-Jouët, soirée dégustation de Pernod Absinthe... Ils ont également pu partager des moments forts autour des engagements et partenariats du Groupe : soirées musicales avec l'orchestre-atelier OstinatO ; visites privées de grandes expositions parisiennes au Centre Pompidou et au Musée du Quai Branly ; projection de *7 jours à la Havane*, le film réalisé avec le soutien de Havana Club International ; ou encore la visite du domaine de Méjanes, en Camargue – une propriété acquise par Paul Ricard en 1939 (voir page 116) et devenue par son engagement terre de riziculture et de chevaux.

BEST PRACTICE



Plongée au cœur de l'art contemporain

En février 2013, les actionnaires ont été conviés à une visite riche de sens : celle de l'exposition-rétrospective consacrée à Salvador Dalí, peintre surréaliste, photographe et cinéaste, au Centre Pompidou, à Paris. Mécène du centre depuis 1997, le Groupe a apporté sa contribution à l'exposition Dalí : les participants y ont en effet découvert *La pêche au thon*, un tableau réalisé par l'artiste pour Paul Ricard et prêté temporairement au musée pour l'exposition. L'occasion pour les actionnaires de plonger au cœur de l'engagement du Groupe pour l'art contemporain et de découvrir une œuvre en lien direct avec son histoire.



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



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

Création, conception et réalisation : Publicis Consultants | VERBE

Crédits photos :

Couverture, pages de garde et série de portraits pages 17, 21, 28,
32, 41, 49, 53, 69, 72, 76, 79, 81, 89, 106, 114, 118, 129, 136 :

Conseil, direction et coordination artistiques Arts Affaires,
copyright Olaf Breuning-Arts Affaires.

Studio photo Pernod Ricard, Marc-André Desanges. Poly.

Livret pages 11, 14 et 15, Rapport Annuel pages 2, 4, 7, 10, 56, 60, 86, 126 : Fabrice Dall'Anese.

Livret page 18 : © Emotion.

Rapport Annuel page 44 : © Shiinoki Shunsuke – Daniel Jouanneau.

Page 43 : Harold Berard & Charles Helleux.

Page 119 : © Glithero.

Chatter et le logo « C » sont des marques de Salesforce.com, Inc.
et sont utilisés dans le cadre d'une licence.

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



Papier : Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers.
Le papier utilisé dans ce Rapport Annuel est certifié FSC (Forest Stewardship Council).
Cette certification atteste du respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière
mondialement reconnue. L'objectif de la certification FSC est de promouvoir une gestion responsable de la forêt.



