

ASSEMBLÉE

GÉNÉRALE

2018

MERCREDI 21 NOVEMBRE



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

---

# OUVERTURE

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

---

# ALEXANDRE RICARD

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

# ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

## BUREAU DE L'ASSEMBLÉE

PRÉSIDENT : **ALEXANDRE RICARD**  
SCRUTATEURS : **PAUL-CHARLES RICARD, LAURENT RAETS**  
SECRÉTAIRE : **PHILIPPE PROUVOST**

EST ÉGALEMENT PRÉSENTE AU BUREAU CENTRAL  
DIRECTRICE FINANCE, IT & OPÉRATIONS: **HÉLÈNE DE TISSOT**

## COMMISSAIRES AUX COMPTES

KPMG : **ERIC ROPERT**  
DELOITTE & ASSOCIÉS : **DAVID DUPONT-NOËL**

---

# QUORUM PROVISOIRE

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

## DOCUMENTS MIS À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES

LES DOCUMENTS VISÉS PAR LA LOI  
ET LES RÈGLEMENTS EN VIGUEUR,  
**QUI ONT ÉTÉ DÉPOSÉS SUR LE BUREAU  
DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE,**  
ONT ÉTÉ ADRESSÉS ET TENUS  
À LA DISPOSITION DES ACTIONNAIRES  
DANS LES DÉLAIS IMPARTIS

---

# RAPPORT DE GESTION

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

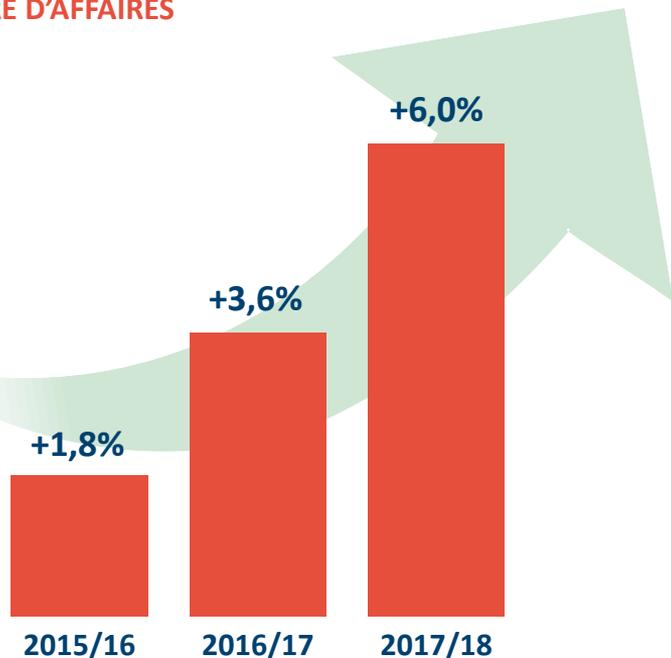
# LA TRANSFORMATION DU GROUPE ENGAGÉE DEPUIS TROIS ANS PORTE SES FRUITS



# 1. NOTRE CROISSANCE S'ACCÉLÈRE ET SE DIVERSIFIE

Toutes les régions et les catégories principales sont en croissance

## CROISSANCE INTERNE DU CHIFFRE D'AFFAIRES



## CROISSANCE INTERNE DANS TOUTES LES RÉGIONS



## CROISSANCE INTERNE DE TOUTES LES CATÉGORIES PRINCIPALES



## 2. L'INNOVATION REPRÉSENTE UN TIERS DE LA CROISSANCE

Elle est devenue l'un des moteurs de notre développement



BEAFEATER PINK



RICARD PLANTES FRAICHES



CHIVAS XV

### 3. NOTRE « PORTEFEUILLE LUXE » CROIT DE 10%

Nous **sommes #1** des segments « **Ultra-Premium** » et « **Prestige** »

- 10 marques composent le portefeuille le Cercle
- Le Cercle représente 12% des ventes du groupe
- 25 équipes prestige dédiées et formées dans 25 pays



4.

# NOUS SOMMES EN AVANCE SUR NOTRE PLAN D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

**2/3 des économies déjà effectuées, dont 50% réinvesties**

EFFICACITÉ  
PUBLI-PROMOTIONNELLE



200 M€  
en optimisation  
de flux de trésorerie

+

200 M€  
en réductions  
de coûts

ACHATS DIRECTS & INDIRECTS



CHAÎNE  
D'APPROVISIONNEMENT



INITIATIVES LOCALES



## 5.

# NOTRE ROADMAP ENVIRONNEMENTALE 2020 EST EN PASSE D'ÊTRE ATTEINTE

Un taux d'atteinte de **plus de 90%** sur tous nos objectifs

	2010	2015	2018	Taux d'atteinte des objectifs 2020
• La réduction de nos émissions de CO <sub>2</sub>	-11%	-25%	-30%	<b>100%</b>
• La réduction des consommations en eau	-7%	-14%	-20%	<b>100%</b>
• La diminution des déchets mis en décharge	10 253t	2 970t	748t	<b>93%</b>
• La certification de nos sites de production selon le standard ISO 14001	90%	96%	93%	<b>93%</b>
• La certification de nos vignobles	77%	78%	95%	<b>95%</b>

# 5. FOCUS

## Protéger la planète et préserver nos terroirs



### ENGAGEMENT

Pour la nouvelle économie du plastique menée par la Fondation Ellen MacArthur



### RECHERCHE

Projet TAKE OFF avec l'Institut Océanographique Paul Ricard



### CERTIFICATIONS

des caves Campo Viejo et des vignes Mumm et Perrier-Jouët

# 5. FOCUS

## Promouvoir la consommation responsable par la sensibilisation et l'éducation



### RESPONSIBLE PARTY ERASMUS

Plus de 590 soirées responsables organisées  
en huit ans, permettant de sensibiliser  
370 000 étudiants dans 32 pays



### PARTENARIAT INDUSTRIE/RÉSEAUX SOCIAUX

L'industrie des vins, spiritueux & bière est la première à signer  
un partenariat stratégique avec les grands acteurs des réseaux sociaux  
pour un marketing responsable des marques d'alcool

# 6. NOUS AVONS RENFORCÉ NOS MARCHÉS CLÉS

Pour saisir **pleinement chaque opportunité de croissance**



## ÉTATS-UNIS

Réorganisation des équipes Marketing,  
et de notre « route-to-market »  
Focus sur les états prioritaires,  
Création de New Brand Venture



## CHINE

Réorganisation  
du réseau prestige  
Création d'un réseau de  
distribution premium



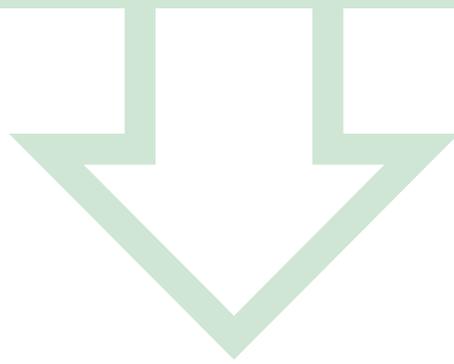
## TRAVEL RETAIL

Création  
d'une nouvelle entité :  
Le Global Travel Retail



## INDE

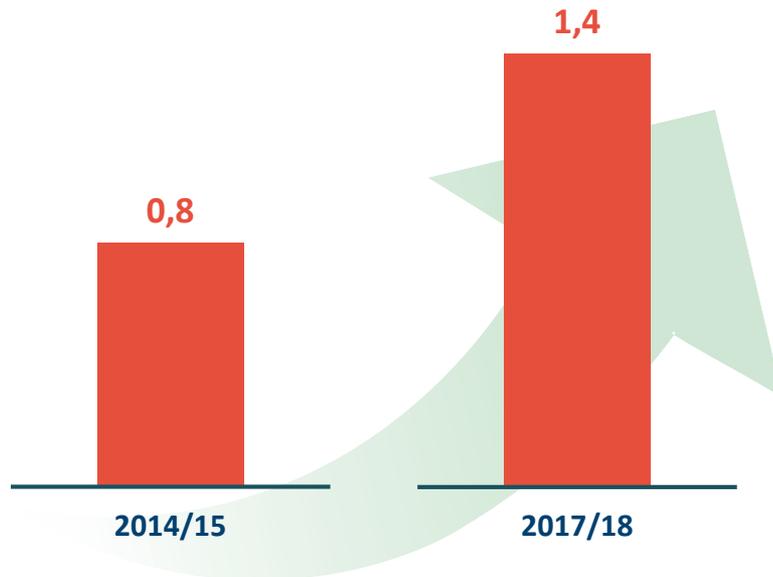
Augmentation des  
investissements  
derrière les priorités  
stratégiques



**DES RÉSULTATS FINANCIERS  
TRÈS SOLIDES**

## UN FREE CASH FLOW HISTORIQUE

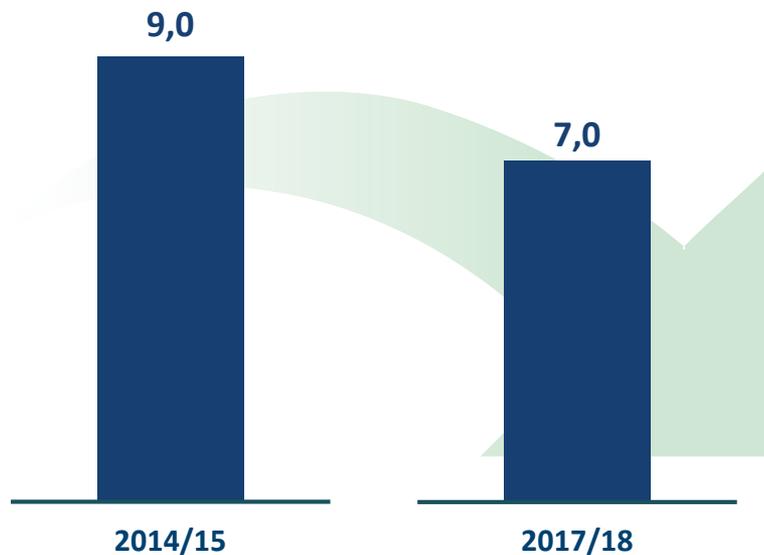
Une augmentation de **+77% depuis 2015**



€ Mds

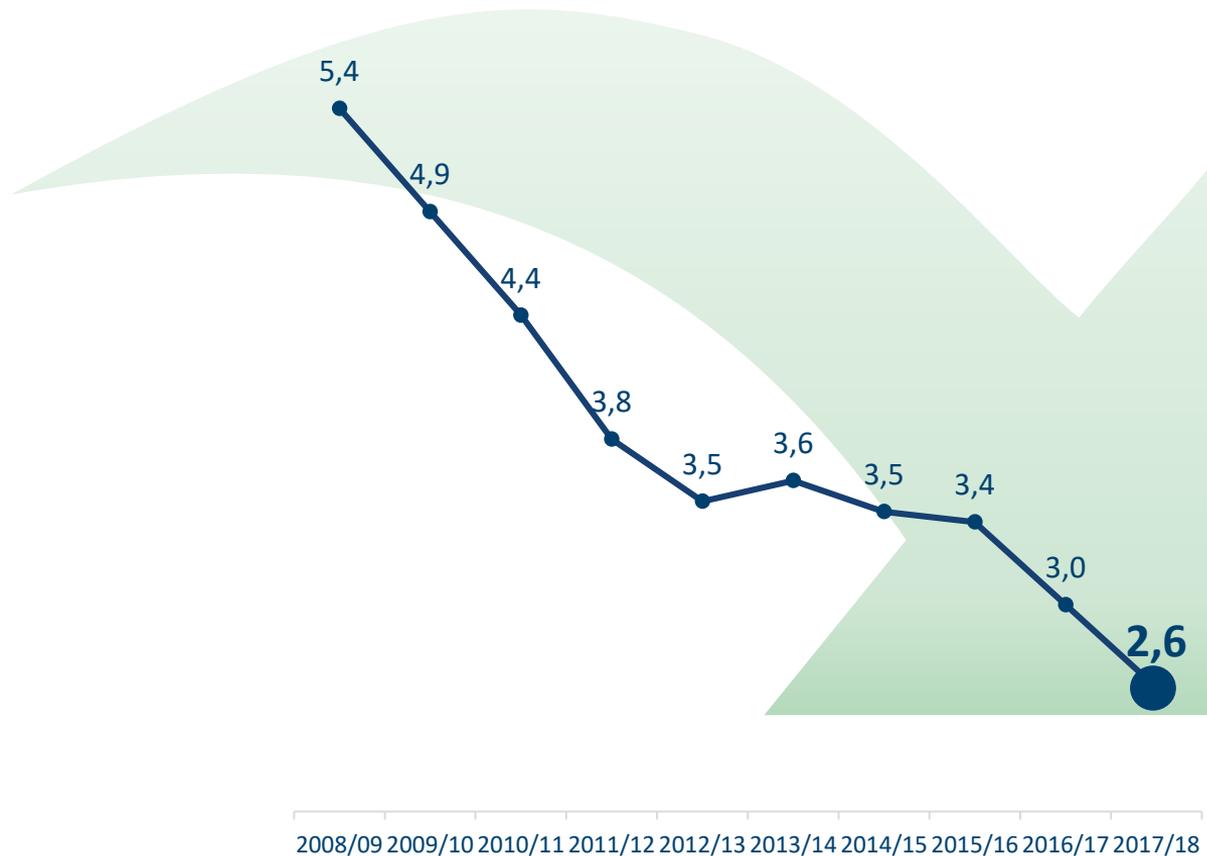
# DIMINUTION SIGNIFICATIVE DE LA DETTE NETTE

Réduction de **2 mds €** depuis 2015



€ Mds

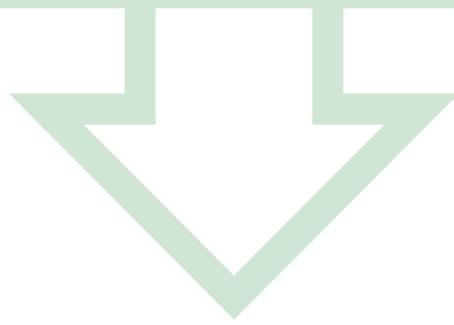
## UNE BAISSÉ SIGNIFICATIVE DE NOTRE RATIO DETTE NETTE / EBITDA



€ Mds



**NOTRE STRATÉGIE A CRÉÉ  
10 MILLIARDS D'EUROS DE VALEUR  
POUR NOS ACTIONNAIRES  
DEPUIS 2015**



**ET NOUS VOUS PROPOSONS  
UNE HAUSSE DE 17%  
DU DIVIDENDE AU TITRE DE L'ANNÉE 2017/18**

Soit un **taux de distribution** passant à **41%**

**ET DEMAIN ?  
NOUS AVONS ATTEINT UN POINT D'INFLEXION  
DANS NOTRE CONQUÊTE DU LEADERSHIP**

---

**Notre objectif :  
consolider notre accélération  
pour une croissance durable et profitable**

**1.** ACCÉLÉRER EN  
POURSUIVANT NOTRE  
STRATÉGIE GAGNANTE

**2.** SE TRANSFORMER  
POUR PRÉPARER  
L'AVENIR

# 1. POURSUIVRE NOTRE STRATÉGIE GAGNANTE

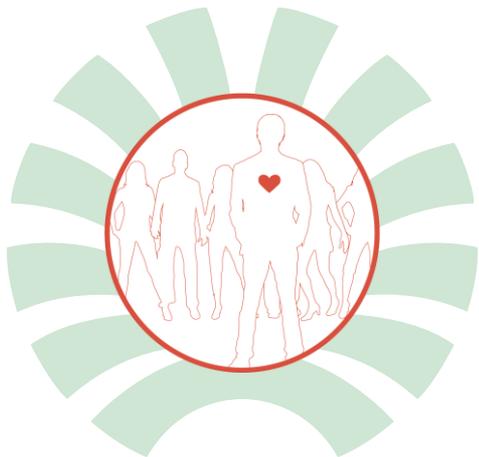
**Garder le cap** en s'appuyant sur nos forces

1. Prioriser nos marchés et nos marques clés
2. Préparer l'avenir en investissant sur nos relais de croissance
3. Poursuivre l'accélération et la diversification de notre croissance
4. Augmenter notre effet prix
5. Poursuivre l'amélioration de notre efficacité opérationnelle

## 2. SE TRANSFORMER POUR PRÉPARER L'AVENIR

En continuant de faire du consommateur **notre obsession**

UN BUSINESS MODEL  
CENTRÉ SUR LE CONSOMMATEUR



4 ESSENTIELS  
4 ACCÉLÉRATEURS

UNE ORGANISATION CENTRÉE  
SUR LES MOMENTS DE CONVIVIALITÉ



AFTERWORK



APÉRITIF



COCKTAIL  
CHIC



DÎNER



SOIRÉE  
BUSINESS



SOIRÉE  
FESTIVE

# NOUS TRANSFORMER C'EST RELEVER 5 DÉFIS

---

Pour nous adapter à un consommateur  
impacté par **un contexte plus complexe**

# 5 DÉFIS À RELEVER



1.

**Séduire** un consommateur plus versatile, exigeant et responsable



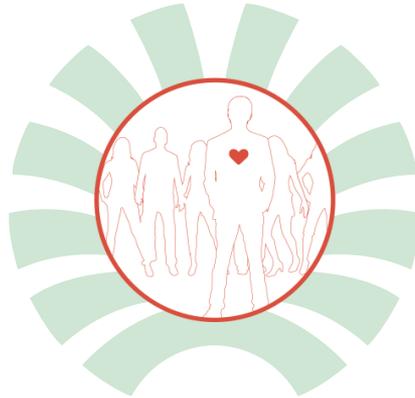
5.

**Attirer, développer et fidéliser** les talents : l'environnement de travail du futur



4.

**Transformer** La révolution technologique en opportunité de croissance



2.

**Poursuivre notre croissance** dans un contexte géopolitique et monétaire incertain



3.

**Saisir l'opportunité** de la montée en puissance des classes moyennes et aisées dans les pays émergents

# DÉFI N°1

SÉDUIRE UN CONSOMMATEUR PLUS VERSATILE, EXIGEANT ET RESPONSABLE

## 6 grandes tendances



### L'AUTHENTICITÉ

+ 25 %

de ventes annuelles de spiritueux artisanaux aux États-Unis



### LE NATUREL

70 %

des consommateurs Européens souhaitent connaître l'origine des aliments qu'ils consomment



### L'IDENTITÉ FÉMININE

48 %

des consommateurs d'alcool sont des femmes en Grande-Bretagne



### LE HOMETAINMENT

72 %

des Millennials préfèrent rester chez eux le week-end en soirée plutôt que de sortir



### PRATIQUES RESPONSABLES

56 %

des consommateurs américains arrêteraient d'acheter des produits d'entreprises non éthiques



### LES EXPERIENCES INÉDITES

78 %

des Millennials américains préfèrent payer pour une expérience que pour un objet seul

# NOTRE RÉPONSE

SÉDUIRE UN CONSOMMATEUR PLUS VERSATILE, EXIGEANT ET RESPONSABLE

Un portefeuille **unique** dont la **cohérence** et la **profondeur** permettent d'adresser **chaque moment de consommation**



MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES



LUXE

INNOVATION

VINS STRATÉGIQUES



MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES

# NOTRE RÉPONSE

SAISIR TOUTES LES TENDANCES EN OPTIMISANT NOTRE STRATÉGIE D'INNOVATION



## L'AUTHENTICITÉ

Un portefeuille de marques niches et de marques centenaires



## LE NATUREL

Lancement de Absolut Juice



## L'IDENTITÉ FÉMININE

Promotion de marques plus féminines



## LE HOMETAINMENT

Lancement de Drinks & Co et l'Espresso Martini Pack



## PRATIQUES RESPONSABLES

Chivas Venture distribue chaque année 1M\$ à des startups répondant à des défis sociaux et environnementaux



## LES EXPERIENCES INÉDITES

Jameson Bow St Distillery et Eden de Perrier-Jouët à Tokyo

# NOTRE RÉPONSE

FAIRE DE NOTRE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE UN PILIER DE NOTRE DÉVELOPPEMENT

Une nouvelle plateforme sociétale

« **We bring good times from a good place** »

qui repose sur 4 piliers



**1.** Protéger  
et enrichir nos terroirs



**2.** Valoriser  
nos partenaires



**3.** Valoriser  
notre savoir-faire



**4.** Promouvoir  
la consommation  
responsable

# DÉFI N°2

POURSUIVRE NOTRE CROISSANCE DANS UN CONTEXTE GÉOPOLITIQUE ET  
MONÉTAIRE INCERTAIN

Montée du **protectionnisme**, **volatilité des devises**  
et **incertitude de la croissance mondiale**



# NOTRE RÉPONSE

LA PREMIUMISATION ET LA VALORISATION DE NOS TERROIRS

Comme les **meilleurs atouts** contre le protectionnisme



# DÉFI N°3

SAISIR L'OPPORTUNITÉ DE LA MONTÉE EN PUISSANCE  
DES CLASSES MOYENNES ET AISÉES

En pleine expansion dans **les pays émergents**



**+20M DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS**  
CHAQUE ANNÉE EN INDE

**+100M DE CONSOMMATEURS**  
DES CLASSES MOYENNES  
EN CHINE D'ICI 2021

# NOTRE RÉPONSE

CAPITALISER SUR NOTRE POSITION DE LEADERSHIP

Une position unique :  
Nous sommes à la fois numéro 1 en Chine et en Inde,  
les 2 marchés aux profils de croissance les plus prometteurs du secteur

CHINE



Two advertisements for spirits in China. The left one features a man in a blue suit holding a glass of cognac, with the Martell logo and the text 'BE CURIOUS 好奇于心' and '乐享美酒奢理性 酒精度 40%'. The right one features a bottle of Absolut Vodka in front of a 'THE RAP CHINA' poster, with the text '酒类特别赞助: ABSOLUT.' and '乐享美酒奢理性'.

INDE



An advertisement for Stag vodka in India. It shows a group of young people taking a selfie. The text includes 'AAJ JIYO. LARGE JIYO.' and 'IT'S YOUR LIFE. MAKE IT LARGE.' The Stag logo is visible on the right, with the text 'SEAGRAM'S ROYAL STAG MEGA MUSIC CDs'.

# DÉFI N°4

## TRANSFORMER LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE EN OPPORTUNITÉ DE CROISSANCE



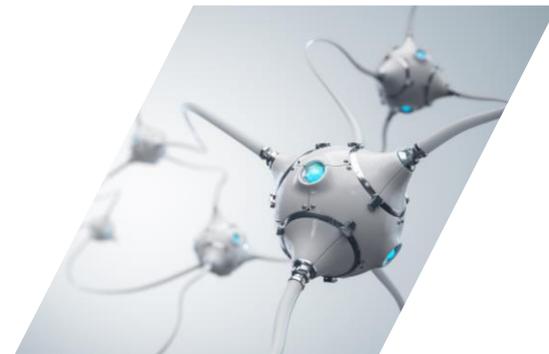
### **E-COMMERCE**

2 300 milliards \$ en 2017



### **BIG DATA**

100 milliards \$ d'investissement annuel d'ici à 2021



### **L'INTERNET DES OBJETS**

30 milliards d'objets connectés d'ici 2020

# NOTRE RÉPONSE

ACCROÎTRE L'ENGAGEMENT DIGITAL DE NOS CONSOMMATEURS

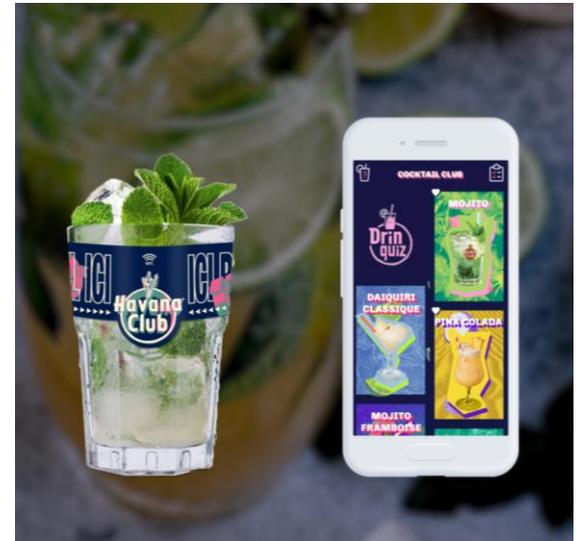
## LE SOCIAL LISTENING



## E-COMMERCE



## LES OBJETS CONNECTÉS



# NOTRE RÉPONSE

GAGNER EN EFFICACITÉ POUR SE CONCENTRER SUR L'ESSENTIEL



# DÉFI N°5

## ATTIRER, DÉVELOPPER ET FIDÉLISER LES TALENTS

69% DES SALARIÉS

Pensent que la diversité est « essentielle pour l'entreprise »\*

83% DES MILLENNIALS

Prévoient une mobilité interne ou externe d'ici 2 ans \*\*

61% DES SALARIÉS

Ont l'intention de suivre une formation dans les 12 prochains mois \*\*\*

\*Etude menée par le cabinet de recrutement spécialisé Hays

\*\* Etude menée par le cabinet Deloitte

\*\*\* Etude menée par l'IFOP

# NOTRE RÉPONSE

LE MINDSET PERNOD RICARD: UNE CULTURE DE CONQUETE

**La création d'un nouveau modèle de leadership**

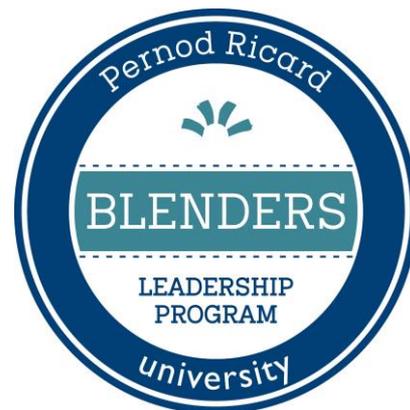
**FOURNIR UN CADRE DE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL EN 3 ÉTAPES**



Développement des  
compétences de leadership  
pour les managers



Renforcement  
des compétences de leadership  
pour les managers seniors



Le leadership des Top  
Executives

# FOCUS

## BETTER BALANCE



Faire de la diversité  
un accélérateur  
de performance :  
Sensibilisation de tous les  
managers à l'enjeu

## YOUTH ACTION COUNCIL



Faire entendre la voix des jeunes  
employés au niveau du top  
management : le YAC  
9 collaborateurs de moins de 30  
ans élus pour un mandat de 2 ans

## PERNOD RICARD UNIVERSITY



Faire de la formation  
un révélateur de talents:  
400 000 heures de formation  
ont été dispensées à nos  
employés en 2017/18

# NOTRE RÉPONSE

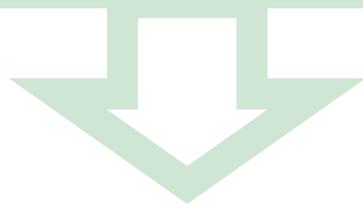
## UN NOUVEAU SIÈGE POUR INCARNER NOTRE AMBITION

Toutes les équipes rassemblées pour plus d'efficacité

### Un bâtiment unique:

- Situé au cœur de Paris, au plus proche de nos consommateurs
- Doté de toutes les normes environnementales
- Abritant toutes nos filiales parisiennes en un seul lieu
- Organisé autour d'une approche 100% collaborative
- Déménagement prévu : avril 2020





## UNE ÉQUIPE MOBILISÉE



Les 280 top managers  
du groupe ont été réunis chez  
**PERNOD RICARD UNIVERSITY**  
le 24 octobre  
pour lancer notre nouveau  
plan stratégique à trois ans

Better, Agile, Together:

# TRANSFORM AND ACCELERATE

---

# COMPTES CONSOLIDÉS

---



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

---

# HÉLÈNE DE TISSOT

DIRECTRICE FINANCE, IT & OPÉRATIONS



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

## EXERCICE 2017/18 : NETTE ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE

- **MISE EN OEUVRE COHÉRENTE DE LA STRATÉGIE DU GROUPE**
- **NETTE ACCÉLÉRATION DE LA CROISSANCE INTERNE DU CHIFFRE D'AFFAIRES : +6,0% vs +3,6% EN 2016/17**
  - > Croissance dynamique et diversifiée
  - > Amélioration de l'effet prix-mix
- **RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT EN HAUSSE DE +6,3% vs +3,3% EN 2016/17**
- **AMÉLIORATION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE : +14 pb**
- **RÉSULTAT NET<sup>1</sup> : +13%**

<sup>1</sup> Facial, part du Groupe

Les chiffres se réfèrent à la croissance interne, sauf mention contraire

## EXERCICE 2017/18 : TRÈS FORTE GÉNÉRATION DE CASH

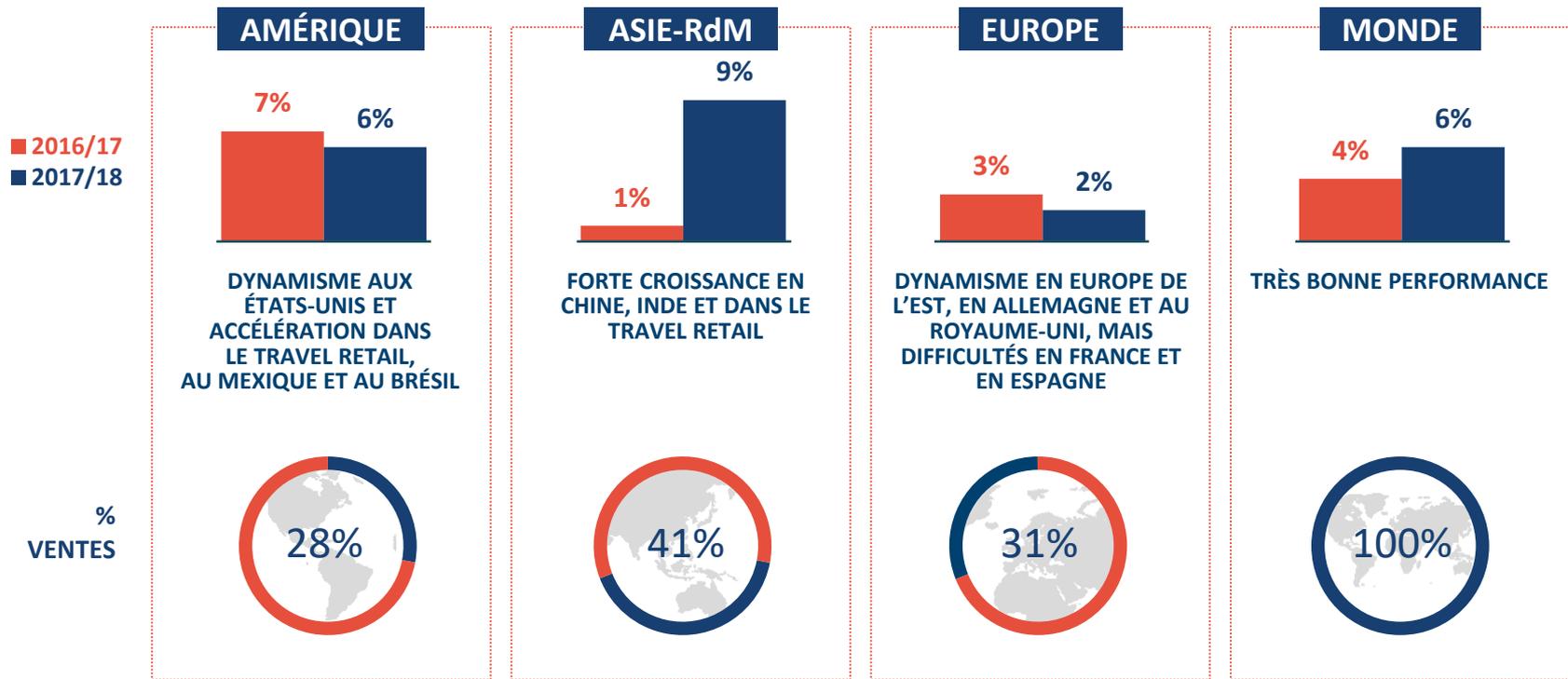
- **TRÈS FORTE AUGMENTATION DU FREE CASH FLOW, À UN PLUS HAUT HISTORIQUE**
  - > Free Cash Flow de 1 433 M€, +10% par rapport à l'exercice 2016/17
- **FORTE RÉDUCTION DE LA DETTE NETTE : - 0,9 MD€ À 7,0 MD€**
- **RÉDUCTION SIGNIFICATIVE DU RATIO DETTE NETTE / EBITDA DE -0,4X À 2,6X**
- **PROPOSITION D'AUGMENTATION DE DIVIDENDE : +17% PAR RAPPORT À 2016/17 (2,36 € / ACTION)**
  - > Taux de distribution de 41%

## CHIFFRES CLÉS

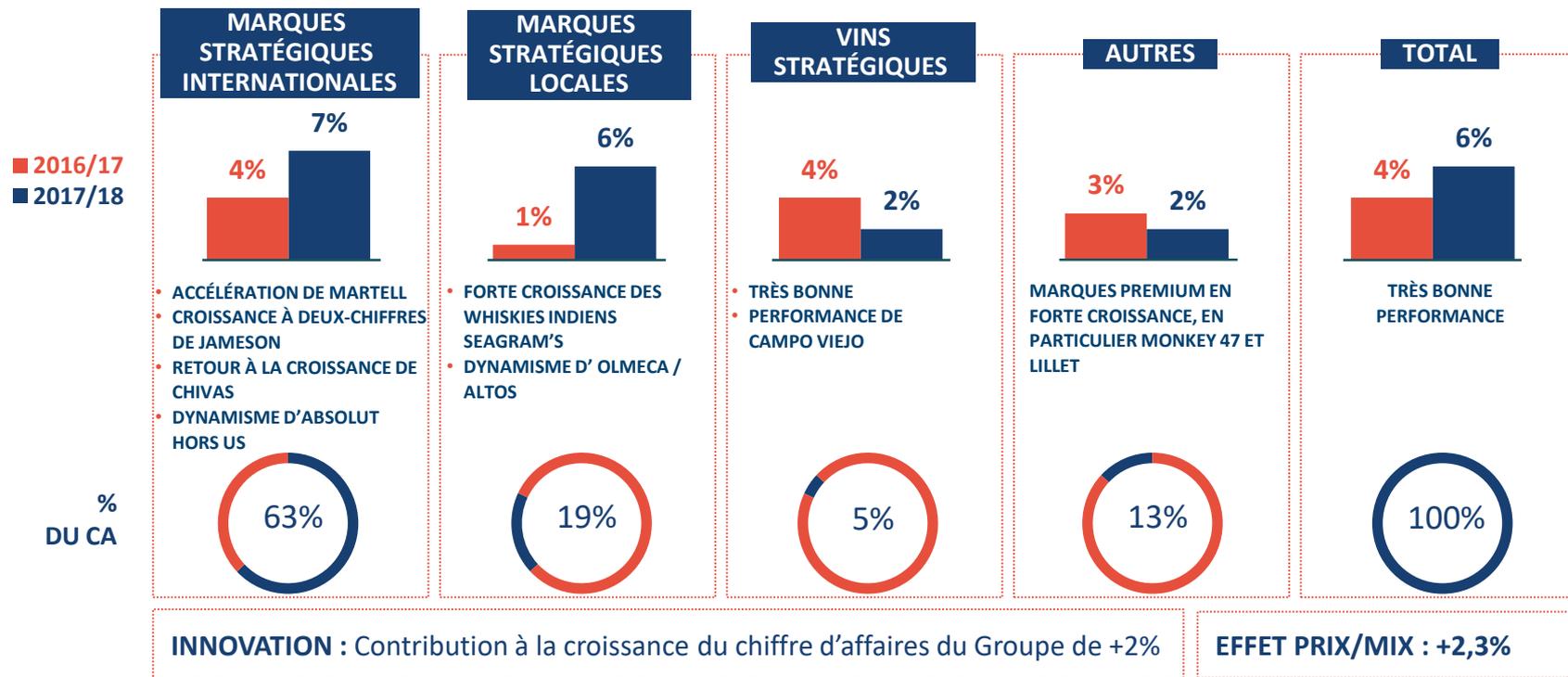
M€	2017/18	Δ INTERNE	Δ FACIALE
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES (CA)</b>	<b>8 987</b>	<b>+6,0%</b>	<b>-0,3%</b>
<b>Résultat Opérationnel Courant (ROC)</b>	<b>2 358</b>	<b>+6,3%</b>	<b>-1,5%</b>
<b>ROC / CA</b>	<b>26,2%</b>	<b>+14 pb</b>	<b>-34 pb</b>
<b>RÉSULTAT NET COURANT<sup>1</sup></b>	<b>1 511</b>		<b>+2%</b>
<b>Résultat Net<sup>1</sup></b>	<b>1 577</b>		<b>+13%</b>
<b>Free Cash Flow</b>	<b>1 433</b>		<b>+10%</b>

<sup>1</sup> Part du Groupe

# TOUTES LES RÉGIONS EN CROISSANCE



# ACCÉLÉRATION TIRÉE PAR LES MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES



## INNOVATION : CONTRIBUTION DE +2% À LA CROISSANCE DU GROUPE

- **POURSUITE D'UN FORT DYNAMISME DES BIG BETS**
- **FORT DEVELOPPEMENT DE MONKEY 47 : +50%**
- **AVION, OLMECA/ALTOS ET DEL MAGUEY EN FORTE CROISSANCE**
- **PREMIUMISATION DU PORTEFEUILLE GRÂCE À L'INNOVATION**



*Les chiffres se réfèrent à la croissance interne, sauf mention contraire*

## COMPTE DE RÉSULTAT RÉSUMÉ

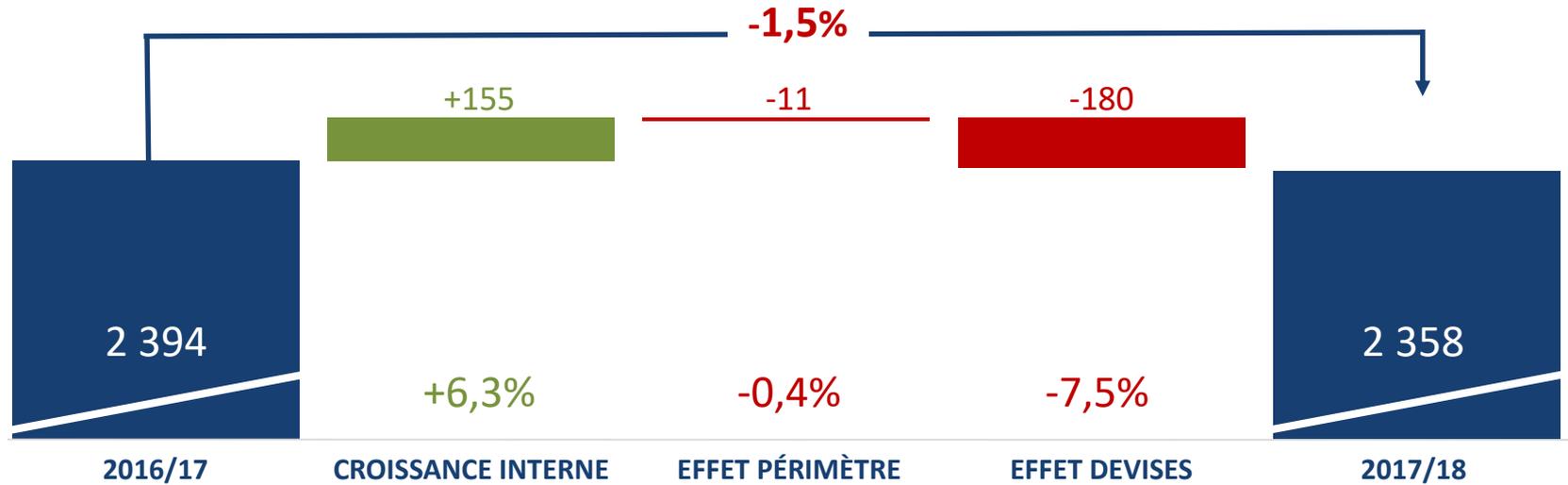
M€	2016/17	2017/18	Δ INTERNE	Δ FACIALE
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES (CA)</b>	<b>9 010</b>	<b>8 987</b>	<b>+6,0%</b>	<b>-0,3%</b>
<b>Marge brute après coûts logistiques (MB)</b> <i>MB / CA</i>	<b>5 602</b> 62,2%	<b>5 604</b> 62,4%	<b>+6%</b> <i>+15 pb</i>	<b>stable</b>
<b>Investissements publi-promotionnel (Inv. PP)</b> <i>Inv PP / CA</i>	<b>(1 691)</b> 18,8%	<b>(1 720)</b> 19,1%	<b>+7%</b> <i>+21 pb</i>	<b>+2%</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT (ROC)</b> <i>ROC / CA</i>	<b>2 394</b> 26,6%	<b>2 358</b> 26,2%	<b>+6,3%</b> <i>+14 pb</i>	<b>-1,5%</b>

# COMMENTAIRES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

- **TAUX DE MARGE BRUTE EN HAUSSE DE +15 pb**
  - > Excellence opérationnelle
  - > Amélioration de l'effet prix
- **INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS +7%, SOIT UNE QUASI-STABILITE DU RATIO À ENVIRON 19% DU CHIFFRE D'AFFAIRES**
- **FRAIS DE STRUCTURE HORS AUTRES PRODUITS ET CHARGES : +4%**

# ÉVOLUTION DU ROC

M€



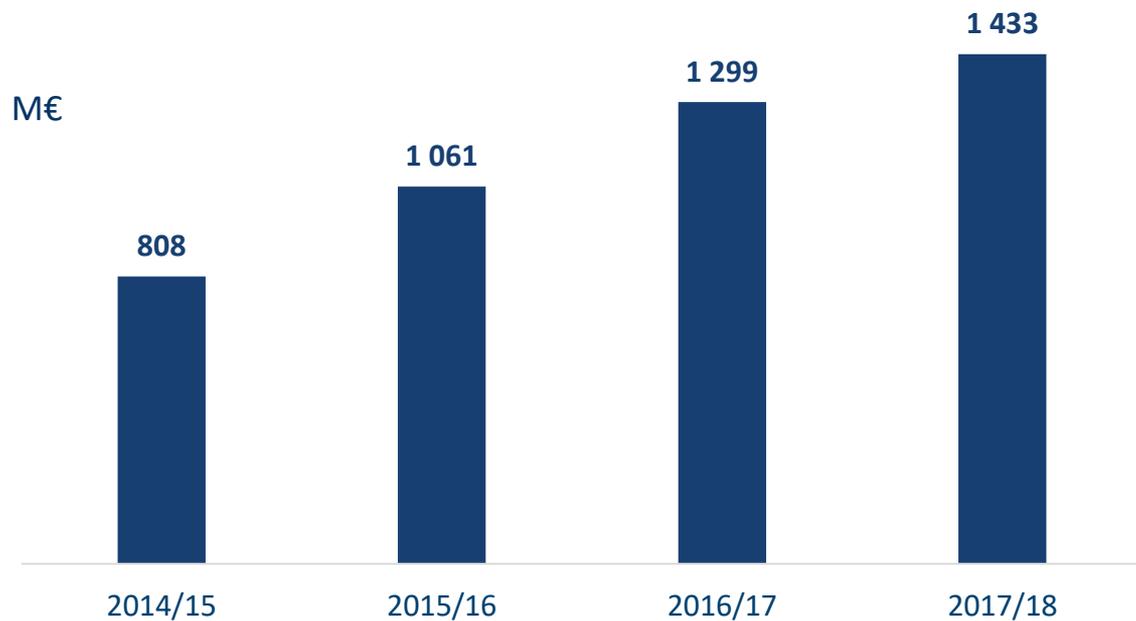
## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

M€	2016/17	2017/18	Δ FACIALE
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>2 394</b>	<b>2 358</b>	<b>-1,5%</b>
Autres produits et charges non courants	(163)	(62)	
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>2 232</b>	<b>2 296</b>	<b>+3%</b>
Résultat financier courant	(376)	(301)	
Éléments financiers non courants	3	(1)	
Impôt sur les bénéfices	(438)	(392)	
Intérêts minoritaires et divers	(27)	(26)	
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>1 393</b>	<b>1 577</b>	<b>+13%</b>

**FORTE HAUSSE DU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE, GRÂCE EN PARTICULIER À UNE BAISSÉ SIGNIFICATIVE DES FRAIS FINANCIERS**

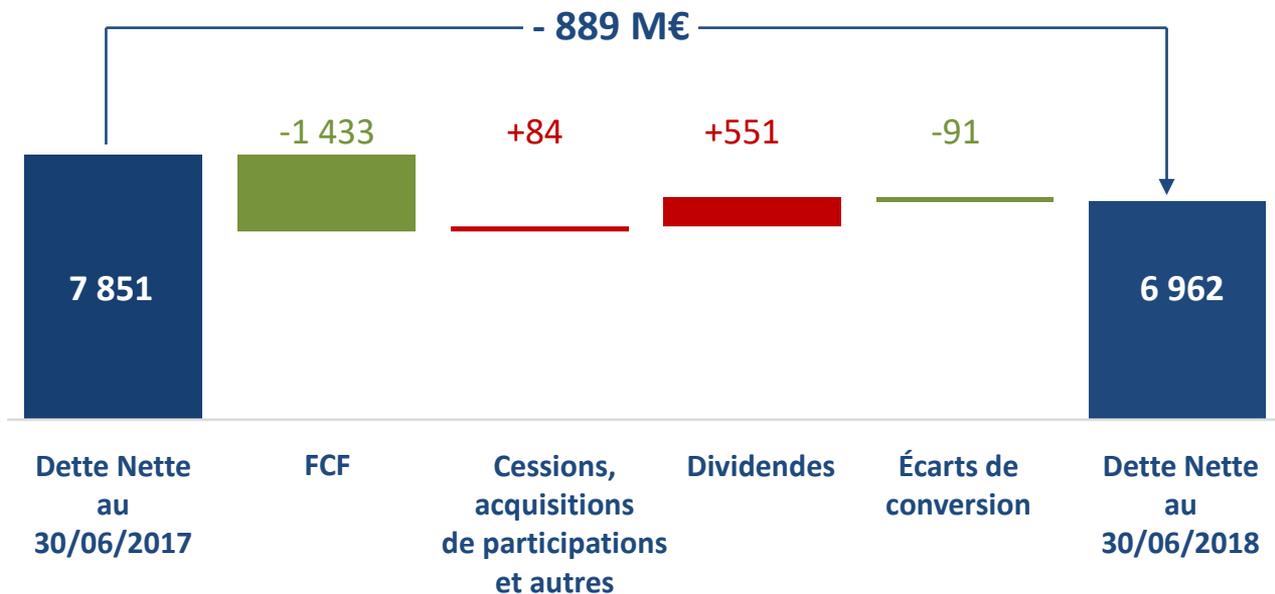
## POURSUITE D'UNE TRÈS FORTE HAUSSE DU FREE CASH FLOW

Un plus haut historique



# RÉDUCTION DE LA DETTE NETTE DE -0,9 MD€, À 7 MD€

M€



---

# COMPTES SOCIAUX

PERNOD RICARD SA  
AU 30 JUIN 2018

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

## COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD SA

M€	2015/16	2016/17	2017/18
Résultat opérationnel	(71)	(74)	(74)
Résultat financier	696	797	482
Éléments non courants	(22)	129	(21)
Impôts sur les bénéfices	160	114	179
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>764</b>	<b>967</b>	<b>566</b>

**RÉSULTAT NET DE 566 M€, EN BAISSÉ DE -401 M€, PRINCIPALEMENT DÛ AUX FRAIS FINANCIERS ET AUX ÉLÉMENTS NON COURANTS**

## DIVIDENDE PROPOSÉ : 2,36 € PAR ACTION

	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18 <sup>1</sup>
<b>Dividende</b>	<b>1,64</b>	<b>1,80</b>	<b>1,88</b>	<b>2,02</b>	<b>2,36</b>

- **AUGMENTATION PROPOSÉE DU DIVIDENDE : +17% VS 2016/17**
- **TAUX DE DISTRIBUTION DE 41% <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Le dividende 2017/18 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018

<sup>2</sup> En ligne avec la nouvelle politique du Groupe d'augmenter progressivement la distribution en numéraire d'environ un tiers à environ 50% du Résultat Opérationnel Courant Part du Groupe d'ici l'exercice 2019/20 (annoncée au 19 Avril 2018)

---

# PREMIER TRIMESTRE

## 2018/19

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

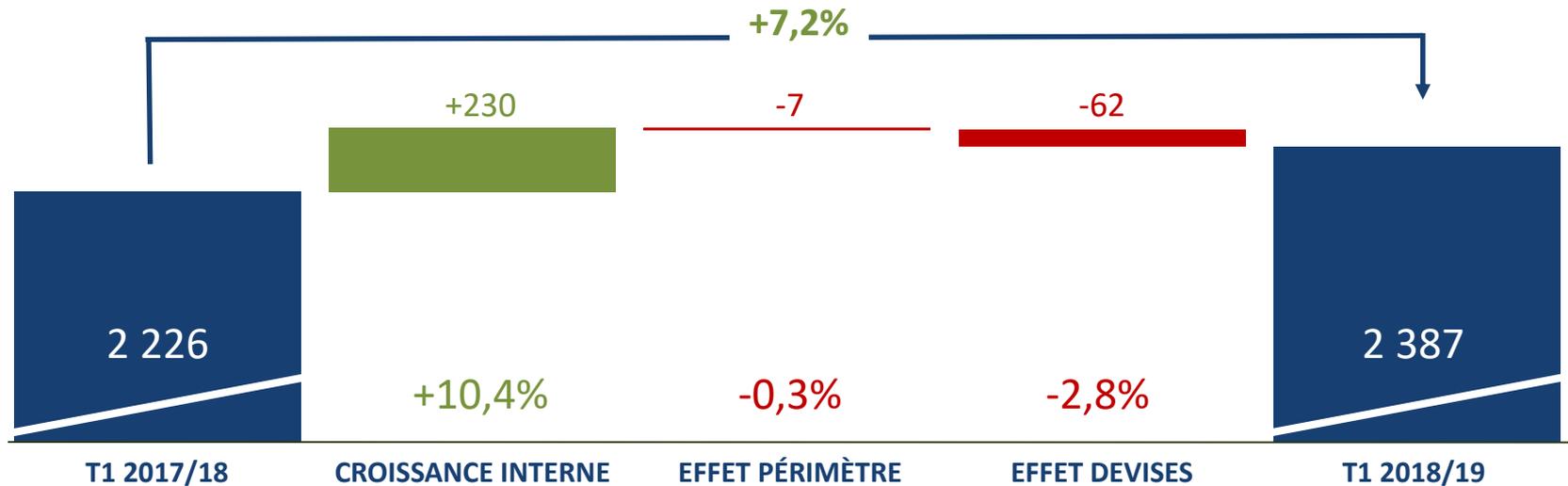
# TRÈS BON CHIFFRE D'AFFAIRES : +10,4% FAVORISÉ PAR DES EFFETS TECHNIQUES

Modération de la croissance pour l'exercice complet 2018/19

- **CROISSANCE MODÉRÉE EN AMÉRIQUE: +2%**
- **FORT DYNAMISME EN ASIE-RDM: +23%**
- **PERFORMANCE CONTRASTÉE EN EUROPE: +1%**
- **ACCÉLÉRATION TIRÉE PAR LES MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES ET LES MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES**
- **IMPACT POSITIF DE L'EFFET PRIX/MIX : +2,9%**

# CHIFFRES CLÉS DU T1 2018/19

M€



---

# PERSPECTIVES

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

---

# ALEXANDRE RICARD

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

## PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2018/19

**Dans un contexte géopolitique et monétaire incertain, Pernod Ricard anticipe :**

- **La poursuite d'une croissance diversifiée du Chiffre d'affaires, avec une modération de la croissance vs T1 2018/19 en Asie**
- **Une amélioration de l'effet prix par rapport à l'exercice 2017/18**
- **Une pression sur les coûts**
- **Un impact de change légèrement négatif<sup>1</sup> sur le Résultat Opérationnel Courant**

**CONFIRMATION DE L'OBJECTIF ANNUEL :  
CROISSANCE INTERNE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT COMPRISE ENTRE +5% ET +7%**

<sup>1</sup> Sur la base de taux projetés au 12 octobre 2018, en particulier un taux EUR/USD de 1,16

---

# CONSEIL D'ADMINISTRATION & COMITÉS

---



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



**MME VERONICA VARGAS**  
ADMINISTRATRICE



**M. PIERRE PRINGUET**  
VICE-PRÉSIDENT  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



**M. ALEXANDRE RICARD**  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR  
GÉNÉRAL



**MME NICOLE BOUTON**  
ADMINISTRATRICE  
INDÉPENDANTE



**M. WOLFGANG COLBERG**  
ADMINISTRATEUR  
INDÉPENDANT



**M. STÉPHANE EMERY**  
ADMINISTRATEUR  
REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



**MME ANNE LANGE**  
ADMINISTRATRICE  
INDÉPENDANTE



**M. HERVÉ JOUANNO**  
REPRÉSENTANT  
DU COMITÉ D'ENTREPRISE  
(NON -ADMINISTRATEUR)



**MME MARTINA  
GONZALEZ-GALLARZA**  
ADMINISTRATRICE



**M. PAUL-CHARLES RICARD**  
REPRÉSENTANT PERMANENT  
DE LA SOCIÉTÉ PAUL RICARD,  
ADMINISTRATEUR



**MME KORY SORENSON**  
ADMINISTRATRICE  
INDÉPENDANTE



**M. IAN GALLIENNE**  
ADMINISTRATEUR  
INDÉPENDANT



**CÉSAR GIRON**  
ADMINISTRATEUR



**M. GILLES SAMYN**  
ADMINISTRATEUR  
INDÉPENDANT

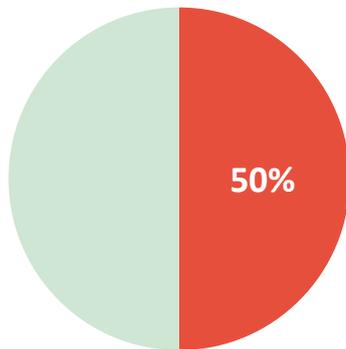


Pernod Ricard

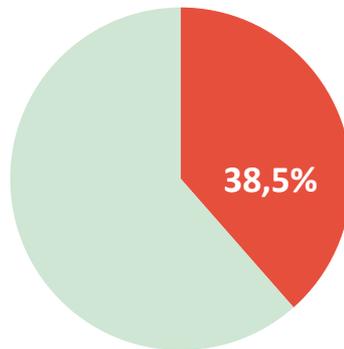
# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMPOSITION À LA DATE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE : 13 MEMBRES  
(DONT 1 ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS)

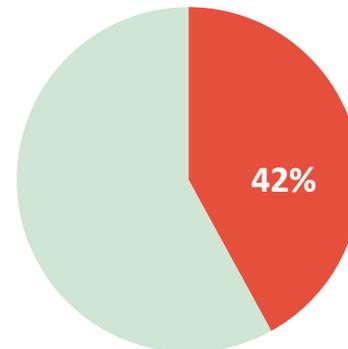
TAUX D'INDÉPENDANCE<sup>(1)</sup>



TAUX D'INTERNATIONALISATION



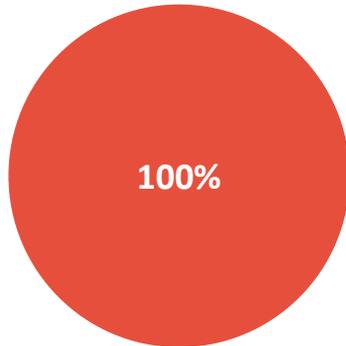
TAUX DE FÉMINISATION<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> Hors l'Administrateur représentant les salariés

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

TAUX  
D'ASSIDUITÉ



## ACTIVITÉS PRINCIPALES AU COURS DE L'EXERCICE

- **Arrêté des comptes** semestriels et annuels
- **Examen du budget**
- **Préparation de l'Assemblée Générale** (notamment projets de résolutions)
- Revue et **validation de la stratégie** du Groupe
- **Arrêté de la politique de rémunération** du Président-Directeur Général pour l'exercice 2018/19 et **évaluation de sa rémunération variable** pour l'exercice 2017/18 hors sa présence
- **Executive session** afin de revoir le fonctionnement du Conseil et de ses Comités (sans la présence d'Alexandre Ricard et des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe)
- **Evaluation externe et formalisée** de son fonctionnement avec le support d'un cabinet extérieur
- Examen des questions de **gouvernance**

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

## 4 COMITÉS SPÉCIALISÉS

- **Comité d'Audit**
- **Comité des Nominations,  
de la Gouvernance et de la RSE**
- **Comité des Rémunérations**
- **Comité Stratégique**

# LE COMITÉ D'AUDIT



**KORY SORENSON**



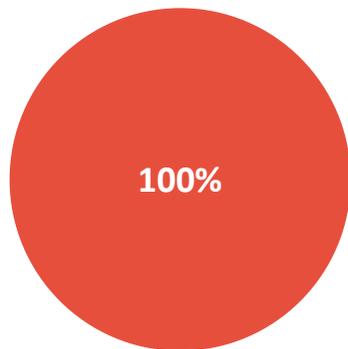
**WOLFGANG COLBERG**  
PRÉSIDENT



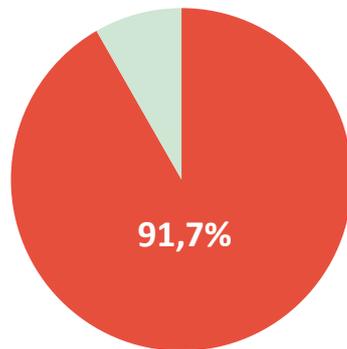
**GILLES SAMYN**

# LE COMITÉ D'AUDIT

TAUX  
D'INDÉPENDANCE



TAUX  
D'ASSIDUITÉ



## MISSIONS PRINCIPALES

- **Examen des comptes** semestriels et annuels (sociaux et consolidés)
- **Suivi de la Trésorerie et du niveau d'endettement** du Groupe
- **Examen des risques significatifs** et appréciation de la gestion de ces risques par le Groupe
- **Evaluation des systèmes de contrôle interne** et examen des plans d'actions de l'Audit Interne

# LE COMITÉ DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE



**WOLFGANG COLBERG**



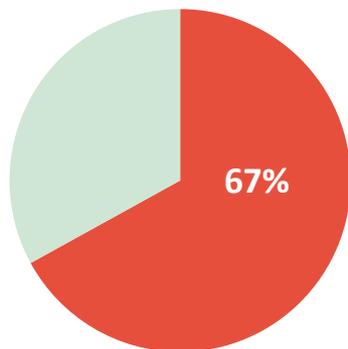
**NICOLE BOUTON**  
PRÉSIDENTE



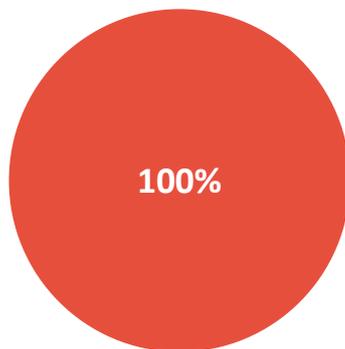
**CÉSAR GIRON**

# LE COMITÉ DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE

TAUX  
D'INDÉPENDANCE



TAUX  
D'ASSIDUITÉ



## MISSIONS PRINCIPALES

- Réflexion sur la **gouvernance du Groupe**
- **Revue de la composition du Conseil d'Administration et de l'indépendance des Administrateurs**
- Evaluation périodique du **fonctionnement du Conseil d'Administration**
- **Revue des enjeux et de la performance du Groupe en matière RSE**
- Proposition de sujets à approfondir pour permettre de **nouvelles améliorations du fonctionnement du Conseil d'Administration**

# LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS



**KORY SORENSON**



**IAN GALLIENNE**



**NICOLE BOUTON**  
PRÉSIDENTE



**PIERRE PRINGUET**

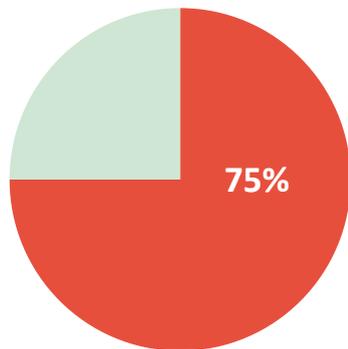


**STEPHANE EMERY**

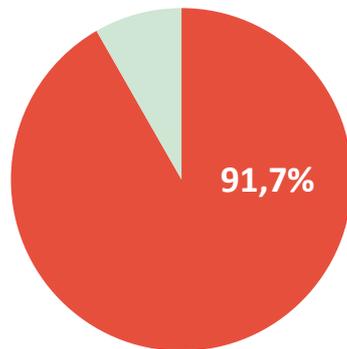
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

# LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

TAUX  
D'INDÉPENDANCE



TAUX  
D'ASSIDUITÉ



## MISSIONS PRINCIPALES

- Revue de la politique de **rémunération du Président-Directeur Général** ainsi que de sa rémunération variable pour l'exercice 2017/18
- **Revue des pratiques de marché** dans le cadre de la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général
- **Revue des jetons de présence** versés aux Administrateurs
- **Revue du régime de retraite supplémentaire** du Président-Directeur Général

# LE COMITÉ STRATÉGIQUE



**ALEXANDRE RICARD**  
PRÉSIDENT



**ANNE LANGE**



**WOLFGANG COLBERG**



**IAN GALLIENNE**



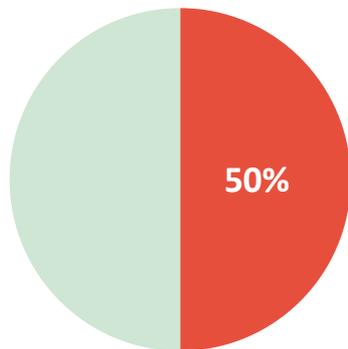
**CÉSAR GIRON**



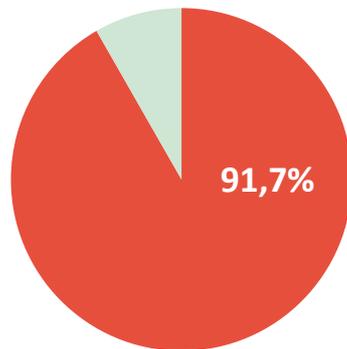
**PIERRE PRINGUET**

# LE COMITÉ STRATÉGIQUE

TAUX  
D'INDÉPENDANCE



TAUX  
D'ASSIDUITÉ



## MISSIONS PRINCIPALES

- Revue **des enjeux stratégiques clés du Groupe**
- **Examen et avis sur toutes les opérations significatives** de partenariat, de cession ou d'acquisition
- Revue de **l'évolution de la politique financière du Groupe**

---

# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

---



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

---

# NICOLE BOUTON

PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

# POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

## Deux résolutions soumises au vote

VOTE « EX-POST »

**Approbation  
des éléments de rémunération due ou  
attribuée au titre de l'exercice 2017/18  
à Monsieur Alexandre Ricard  
(Résolution n°11)**

VOTE « EX-ANTE »

**Approbation  
de la politique de rémunération applicable  
à Monsieur Alexandre Ricard  
(Résolution n°10)**

# ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION 2017/18

## DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL – VOTE EX-POST

Rémunération fixe	950 000€      inchangée depuis sa nomination en février 2015						
Rémunération variable	1 534 155€, soit 161,49% de la rémunération fixe (cible 110% et max 180%)						
Stock-options et actions de performance	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">25 050 stock options</td> <td>Condition de performance externe (3 ans)</td> </tr> <tr> <td>4 000 actions de performance</td> <td>Condition de performance interne (3 ans)</td> </tr> <tr> <td>6 600 actions de performance</td> <td>Conditions de performance interne et externe (3 ans)</td> </tr> </table>	25 050 stock options	Condition de performance externe (3 ans)	4 000 actions de performance	Condition de performance interne (3 ans)	6 600 actions de performance	Conditions de performance interne et externe (3 ans)
25 050 stock options	Condition de performance externe (3 ans)						
4 000 actions de performance	Condition de performance interne (3 ans)						
6 600 actions de performance	Conditions de performance interne et externe (3 ans)						
Retraite supplémentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribution d'actions de performance : 460 actions avec condition de performance interne et 760 actions avec conditions de performance interne et externe.</li> <li>• Versement en numéraire de 109 653€</li> </ul>						
Autres	Voiture de fonction / Régime collectifs de prévoyance et de frais de santé						

# PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL – VOTE EX-ANTE

Rémunération fixe	1 100 000€ à compter du 1er juillet 2018
Rémunération variable	cible : 110% – max : 180% (Critères quantitatifs : cible 80% - Critères qualitatifs : cible 30%)
Stock-options et actions de performance	max 150% de la rémunération fixe annuelle
Engagements différés	Clause de non-concurrence + Clause de départ contraint : max cumulé de 24 mois de rémunération (fixe et variable)
Régime de retraite supplémentaire	10% de la rémunération fixe et variable (5% en actions de performance et 5% en numéraire)
Rémunération variable pluriannuelle / exceptionnelle	Aucune rémunération variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle sauf en cas de circonstances exceptionnelles qui devront être précisément communiquées et justifiées.
Autres	Voiture de fonction / Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

---

# RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

---



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

---

DAVID DUPONT-NOËL

DELOITTE & ASSOCIÉS



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

# RAPPORTS SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ET SUR LES COMPTES SOCIAUX

## Pages 200-203 et 229-231 du document de référence

- **Objectif** : obtenir l'assurance raisonnable que les comptes ne comportent pas d'anomalie significative, qu'ils sont conformes aux principes comptables applicables, qu'ils sont réguliers et sincères, et qu'ils donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'exercice
  - > Points clefs de l'audit détaillés dans nos rapports :
    - Comptes consolidés : évaluation des marques, risques fiscaux, recouvrabilité des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables, engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi
    - Comptes sociaux : évaluation des titres de participation
  - > Opinion sans réserve ni observation tant sur les comptes consolidés du Groupe (principes comptables IFRS) que sur les comptes sociaux de la société mère (principes comptables français)
- **Aucune observation** sur les rapports de gestion du Groupe et de la société mère
- **Attestation de l'exactitude et de la sincérité des informations fournies** en matière de rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux

# RAPPORT SPÉCIAL SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

## Pages 232-233 du document de référence

- **Aucune nouvelle convention et engagement réglementés autorisés au cours de l'exercice par votre Conseil d'Administration et soumis à l'approbation de la présente Assemblée Générale**
- **Conventions et engagements réglementés déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs qui se sont poursuivis au cours de l'exercice écoulé :**
  - > Contrat de crédit pour 2,5 milliards d'€ « Multicurrency Revolving Facility Agreement »
  - > Prêt à Havana Club Holding
  - > Engagements au bénéfice de M. Alexandre Ricard relatifs à une clause de non concurrence (indemnité de 12 mois de rémunération), à une clause de départ contraint soumise à des conditions de performance (indemnité de 12 mois de rémunération), et au maintien du bénéfice des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société

# RAPPORTS SPÉCIAUX RELATIFS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

## Pages 247-248 du document de référence

### Rapport sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux salariés et mandataires sociaux (13<sup>ème</sup> et 14<sup>ème</sup> résolutions)

- **Aucune observation étant précisé que :**
  - > Les opérations sur lesquelles ils portent s'inscrivent dans les conditions prévues par la loi et ne portent pas atteinte à l'égalité des actionnaires
  - > L'ensemble des informations requises pour vous permettre d'apprécier la proposition de suppression de votre droit préférentiel de souscription a été porté à votre attention
  - > Les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci ni en conséquence sur la proposition qui vous est faite de supprimer votre droit préférentiel de souscription
  - > Nous établirons un rapport complémentaire le cas échéant en cas d'utilisation par votre Conseil d'Administration de ces autorisations sur l'émission d'actions

---

# PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

---

# PHILIPPE PROUVOST

SECRÉTAIRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## PREMIÈRE RÉSOLUTION

APPROBATION DES COMPTES SOCIAUX DE L'EXERCICE  
CLOS LE 30 JUIN 2018

**Cette résolution a pour objet d'approuver les comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2018 faisant apparaître un bénéfice net de 565 822 840,50 euros.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## DEUXIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE  
CLOS LE 30 JUIN 2018

**Cette résolution a pour objet d'approuver les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2018.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## TROISIÈME RÉSOLUTION

### AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2018 ET FIXATION DU DIVIDENDE

**Cette résolution a pour objet de procéder à l'affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2018.**

**Il est proposé de fixer le dividende à 2,36 € par action. Un acompte sur dividende de 1,01 € par action ayant été versé le 6 juillet 2018, le solde, soit 1,35 € par action, serait détaché le 28 novembre et mis en paiement le 30 novembre 2018.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## QUATRIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS VISÉS  
AUX ARTICLES L. 225-38 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

**Cette résolution a pour objet d'approuver les conventions et engagements réglementés visés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## CINQUIÈME RÉSOLUTION

### RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MADAME MARTINA GONZALEZ-GALLARZA EN QUALITÉ D'ADMINISTRATRICE

**Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Martina Gonzalez-Gallarza pour une durée de 4 ans.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## SIXIÈME RÉSOLUTION

### RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MONSIEUR IAN GALLIENNE EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

**Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Ian Gallienne pour une durée de 4 ans.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## SEPTIÈME RÉSOLUTION

### RENOUVELLEMENT DU MANDAT DE MONSIEUR GILLES SAMYN EN QUALITÉ D'ADMINISTRATEUR

**Par cette résolution, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Gilles Samyn pour une durée de 4 ans.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## HUITIÈME RÉSOLUTION

### NOMINATION DE MADAME PATRICIA BARBIZET EN QUALITÉ D'ADMINISTRATRICE

**Par cette résolution, nous vous proposons de nommer Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice pour une durée de 4 ans.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## NEUVIÈME RÉSOLUTION

### FIXATION DU MONTANT ANNUEL DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Cette résolution a pour objet de fixer le montant global annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration, pour l'exercice en cours, à 1 250 000 €.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## DIXIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION APPLICABLE À  
MONSIEUR ALEXANDRE RICARD, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

**Par cette résolution nous soumettons à votre approbation les éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le Document de Référence, pages 59 à 65.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## ONZIÈME RÉSOLUTION

APPROBATION DES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2017/18  
À MONSIEUR ALEXANDRE RICARD, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

**Nous vous demandons, par cette résolution, d'approuver les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le Document de Référence, pages 65 à 67.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE ORDINAIRE

## DOUZIÈME RÉOLUTION

AUTORISATION À DONNER AU CONSEIL D'ADMINISTRATION À L'EFFET D'OPÉRER SUR  
LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

**Cette résolution a pour objet d'autoriser la Société à opérer sur ses propres actions :**

- Durée de validité : **18 mois**
- Prix maximum d'achat par action : **240 euros**
- Plafond de détention : **10% du capital**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

## TREIZIÈME RÉOLUTION

### AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL EN FAVEUR DES SALARIÉS

**Cette résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder à de telles émissions :**

- **Durée de validité : jusqu'au 8 janvier 2020\***
- **Limite : 2% du capital (limite commune aux résolutions 13 et 14)**

*\*Date d'expiration de la résolution 15 de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017*

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

## QUATORZIÈME RÉSOLUTION

### AUGMENTATION DU CAPITAL SOCIAL EN FAVEUR D'UNE CATÉGORIE DE BÉNÉFICIAIRES DÉNOMMÉS

**Cette résolution a pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder à de telles émissions :**

- **Durée de validité : jusqu'au 8 janvier 2020\***
- **Limite : 2% du capital (limite commune aux résolutions 13 et 14)**

*\*Date d'expiration de la résolution 15 de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017*

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

## QUINZIÈME RÉSOLUTION

MODIFICATION DE L'ARTICLE 11, III DES STATUTS POUR ALIGNER LE DÉLAI DE NOTIFICATION STATUTAIRE AVEC LE DÉLAI LÉGAL

**Il serait prévu de remplacer le délai actuel de quinze (15) jours pour les franchissements de seuil statutaires à celui de quatre (4) jours applicable aux franchissements de seuil légaux.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

## SEIZIÈME RÉSOLUTION

MODIFICATION DE L'ARTICLE 11, III DES STATUTS POUR INCLURE DANS LES FRANCHISSEMENTS DES SEUILS STATUTAIRES LES ACTIONS ASSIMILÉES

**Les actions suivantes seraient ainsi prises en compte pour le calcul des seuils statutaires :**

- Actions réputées détenues par la personne tenue à l'information ; et
- Actions assimilées en application des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

## DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

MODIFICATION DE L'ARTICLE 29 DES STATUTS POUR SUPPRIMER LA RÉFÉRENCE À LA NOMINATION  
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

**Il serait ainsi prévu de supprimer la référence aux Commissaires aux Comptes suppléants  
comme prévu par la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016.**

# RÉSOLUTIONS À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

## DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

### POUVOIRS EN VUE DE L'ACCOMPLISSEMENT DES FORMALITÉS LÉGALES REQUISES

**Cette résolution a pour objet de permettre d'accomplir les formalités légales consécutives aux décisions de l'Assemblée Générale.**

---

# QUESTIONS DES ACTIONNAIRES

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

---

# VOTE DES RÉSOLUTIONS

---



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

---

# CLÔTURE

---



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*