

Göthe

EXTRA — MILE



RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ
2017-2018



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

**POUR SA CARTE BLANCHE,
PERNOD RICARD CHOISIT**

Kourtney Roy

« J'aime être excessive et minutieuse dans mon travail. » Sélectionnée pour la Carte Blanche confiée chaque année par Pernod Ricard à un artiste de renom, la photographe canadienne Kourtney Roy a su retranscrire, au travers de ses portraits, la capacité de dépassement de soi propre à nos 18 900 collaborateurs. Ils n'ont pas hésité à « donner le meilleur d'eux-mêmes », raconte la photographe, qui a « passé des mois à chercher les emplacements des prises, à choisir les costumes et à regarder des films pour créer une histoire ». Cette campagne *Go the Extra Mile* est une belle illustration de l'état d'esprit des collaborateurs, le « Mindset Pernod Ricard », cet engagement sans faille qui les pousse à toujours aller un pas plus loin sur la route du leadership, ambition assumée du Groupe.

Comme chaque année depuis neuf ans, l'artiste sélectionné doit répondre à un seul impératif : prendre pour modèles des collaborateurs de Pernod Ricard. Un challenge pour Kourtney Roy, réputée pour ses autoportraits fantasques, où elle mêle scènes décalées et rendu ultra-réaliste. Pour ce nouveau projet, Kourtney Roy s'est inspirée de *Casino*, le grand classique de Martin Scorsese. « Après deux heures de maquillage et d'habillage dans ce site désertique avec 40 degrés à l'ombre, proche de Las Vegas, mes 18 modèles – tous non professionnels – ont été happés par ce monde à part créé pour eux. »

Née en 1981 dans les terres reculées du nord de l'Ontario, au Canada, Kourtney Roy a manié la hache et le fusil bien avant l'appareil photo. Lorsqu'elle arrive à Paris en 2004 après des études d'art et de photographie à l'Institut d'art et de design Emily Carr à Vancouver, renommé pour son enseignement conceptuel, elle développe sa technique photographique dans un studio de photo puis en tant qu'assistante de plusieurs photographes. Ses photographies ont notamment été récompensées par le Prix Picto en 2007, l'Emily Award au Canada en 2012, et par sa nomination pour le Prix Élysée au musée de l'Élysée à Lausanne en 2014.



« Je trouve mon inspiration dans le cinéma, en particulier dans les films américains des années 1950, 1960 et 1970. » — Kourtney Roy, photographe canadienne

Fascinée par la mythologie tragique du soi, Kourtney Roy imagine un univers intime où se côtoient merveilleux et mystère. Les lieux et les espaces sont des sources d'inspiration dont la poétique de son écriture photographique souligne la banalité et le quotidien. Grandes étendues fantômes, décors cinématographiques, artifices de la culture populaire sont autant de réminiscences qui hantent ces images délectables. Un monde vernissé qui se craquelle sous les accès d'autodérision chers à la photographe.



ALEXANDRE RICARD



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Je me souviendrai longtemps de la seconde victoire de l'équipe de France de football lors de la Coupe du Monde 2018. Au-delà du formidable exploit sportif, ce qui restera gravé en moi, ce sont les millions de personnes célébrant ensemble cette victoire dans un même élan festif. Elles ne se connaissaient pas et ont pourtant spontanément convergé vers la moindre place de village, réunies par le besoin impérieux d'être ensemble pour vivre ce moment d'émotion exceptionnel. Comment expliquer ce désir fondamental de vouloir partager un moment de bonheur ? La réponse réside tout simplement dans notre nature : ce besoin d'être ensemble. C'est le propre de l'homme ! Cela nous apporte un sentiment de bien-être. Voilà le sens que nous donnons à la convivialité, et quoi de plus convivial que de partager un verre et de bons moments avec des amis, qu'ils soient nouveaux ou de toujours ?

Parler ainsi, ce n'est pas faire l'apologie de l'alcool puisqu'il ne peut y avoir de convivialité dans l'excès. C'est au contraire un certain art de vivre qui procède de la modération et de l'équilibre en toutes choses, à l'instar des liens sociaux qu'il nourrit.

C'est précisément le sens de notre vision « Créateurs de convivialité », thème central de notre première campagne institutionnelle, qui sera déployée sous la forme d'un documentaire au cours de l'année à venir. Ce court-métrage, réalisé en allant à la rencontre de consommateurs choisis sans casting et vivant aux quatre coins du monde, illustre parfaitement notre discours. Quelle que soit notre culture, notre origine sociale, le film révèle notre aspiration universelle à vouloir se retrouver pour partager ensemble des moments de joie simples et authentiques. Vingt ans après la disparition de mon grand-père et cofondateur du Groupe, Paul Ricard, sa devise « Faites-vous un ami par jour » prend une actualité nouvelle dans un monde de plus en plus connecté et virtuel.

Nous avons lié la réalisation de notre vision « Créateurs de convivialité » à notre ambition : le jour où nos marques premium accompagneront tous les moments de célébration, de partage, de retrouvailles entre amis, bref chaque expérience de convivialité, nous deviendrons de facto leader du marché.

« SEULES GAGNERONT LES ENTREPRISES QUI SAURONT ENGAGER UNE TRANSFORMATION PROFONDE DE LEUR ORGANISATION ; ELLES AMÉLIORERONT AINSI LEUR AGILITÉ ET LEURS PERFORMANCES POUR ENSUITE TIRER LE MEILLEUR PARTI DE CET ENVIRONNEMENT EN PLEINE MUTATION. »

Pour réussir dans cette quête, il nous faudra surmonter un environnement de plus en plus complexe que je résumerai en 5 défis.

1. Relever les défis d'un nouveau contexte géopolitique, marqué par la hausse des protectionnismes et une génération de consommateurs radicalement nouvelle ;
2. Parvenir à faire de la révolution technologique – le Big Data, l'intelligence artificielle, les objets connectés – un accélérateur de croissance ;
3. Préempter les modes de consommation des nouvelles classes émergentes dans les pays en plein développement démographique et économique ;
4. Répondre à l'aspiration pour plus d'authenticité, de transparence, de proximité et de protection environnementale ;
5. Attirer, retenir, faire grandir les talents en repensant nos manières de travailler.

Seules gagneront les entreprises qui sauront engager une transformation profonde de leur organisation ; elles amélioreront ainsi leur agilité et leurs performances pour ensuite tirer le meilleur parti de cet environnement en pleine mutation. Le Comité Exécutif du Groupe et moi-même avons initié cette transformation il y a trois ans avec l'adoption d'un nouveau business model centré sur le consommateur (voir pages 24-25), la réorganisation de nos marchés clés (États-Unis, Chine, Global Travel Retail), la mise en place d'un plan d'excellence opérationnelle, le déploiement d'une feuille de route digitale ambitieuse, le focus sur les innovations les plus prometteuses, la mise en œuvre d'une stratégie luxe et enfin la création de Pernod Ricard University pour nos talents. Tout cela n'a été possible que par la diffusion de ce que j'ai appelé le « *Mindset for Growth* », un état d'esprit résolument conquérant dont chaque collaborateur fait aujourd'hui la preuve.

Résultats : notre croissance accélère avec une hausse de 6 % de nos ventes contre 3,6 % l'année dernière. Elle est désormais diversifiée, provenant de toutes nos régions. Nos marges commencent à s'améliorer. Notre résultat

opérationnel courant progresse de 6,3 % et nous avons réduit la dette de près d'un milliard d'euros sur un an. Grâce à ces bons chiffres, nous augmentons le dividende qui sera versé à nos actionnaires avec un taux de redistribution passant à 41 %. Enfin, notre discipline financière ne nous a pas empêchés de préparer notre futur, comme en témoigne la hausse de nos investissements marketing.

Et demain justement ? Rien n'est gagné et je dirais même que tout commence. Si nous avons une base solide, il nous reste encore fort à faire pour maintenir ce rythme. Bien entendu, nous avons l'intention de poursuivre notre transformation et de nous focaliser sur la croissance. C'est le sens des nouveaux objectifs que nous avons donnés aux marchés : une croissance organique de notre résultat opérationnel courant comprise dans une fourchette entre + 5 % et + 7 %. Pour ce faire, nous continuerons de déployer avec cohérence notre stratégie sur l'ensemble de nos marchés :

excellence opérationnelle, investissements derrière nos marques et nos marchés clés, innovation et gestion dynamique de notre portefeuille en seront toujours les principaux moteurs. Nous lancerons aussi de nouvelles initiatives comme une politique de gestion des Talents totalement revue, « TransfoRHm », l'adoption d'un modèle optimisé de gestion financière, « Finance 4.0 », la recherche de nouvelles

sources de croissance à travers la monétisation de nos expériences et enfin la refonte de notre plateforme sociétale et environnementale avec de nouveaux objectifs inscrits dans notre feuille de route « Roadmap 2030 ».

Alors que l'environnement monétaire et géopolitique est incertain, soyez assurés que nous sommes d'ores et déjà dans les starting-blocks. Il y a à peine quelques jours avant la publication de ce rapport annuel, nous avons réuni nos 300 principaux managers venus du monde entier dans notre centre de formation Pernod Ricard University. Le mot d'ordre autour duquel nous étions rassemblés est à l'image de notre détermination : « *Better, agile, together : transform and accelerate* ».





CHAPITRE 2

NOS ENJEUX

Explorer un monde de convivialités

- 44 Le marché mondial des spiritueux
- 46 Les grandes tendances qui transforment notre secteur
- 48 Saisir les moments clés de la convivialité
- 50 Être à l'écoute de nos parties prenantes
- 54 Connaître nos risques pour mieux les maîtriser



CHAPITRE 1

LE MODÈLE PERNOD RICARD

Créer toujours plus de valeur

- 10 Notre histoire, une aventure entrepreneuriale et responsable
- 12 Notre implantation mondiale pour capter les tendances de convivialité
- 16 Notre ADN : le Mindset Pernod Ricard, un esprit de conquête
- 20 Notre portefeuille : unique et dynamique pour s'adapter à nos marchés
- 22 Notre organisation : décentralisée pour saisir les premiers chaque opportunité
- 24 Notre stratégie : centrée sur le consommateur
- 28 Notre modèle RSE : partager une croissance durable
- 30 Notre Conseil d'Administration
- 32 Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif
- 36 Une création de valeur partagée
- 38 Nos chiffres clés financiers et extra-financiers

CHAPITRE 3

NOS DÉFIS

Se transformer pour être plus agile

- 58 Gagner sur les marchés clés
- 66 Construire des marques passion
- 74 Financer notre ambition
- 80 Diffuser une culture de la performance



CHAPITRE 4

NOTRE PERFORMANCE

Solide et dynamique

- 86 Interview de Hélène de Tissot, Directrice Finance, IT et Opérations
- 87 Nos indicateurs de performance
- 90 Nos régions
- 94 Nos marques
- 110 L'année boursière 2017/2018

Gauche

EXTRA

MILE



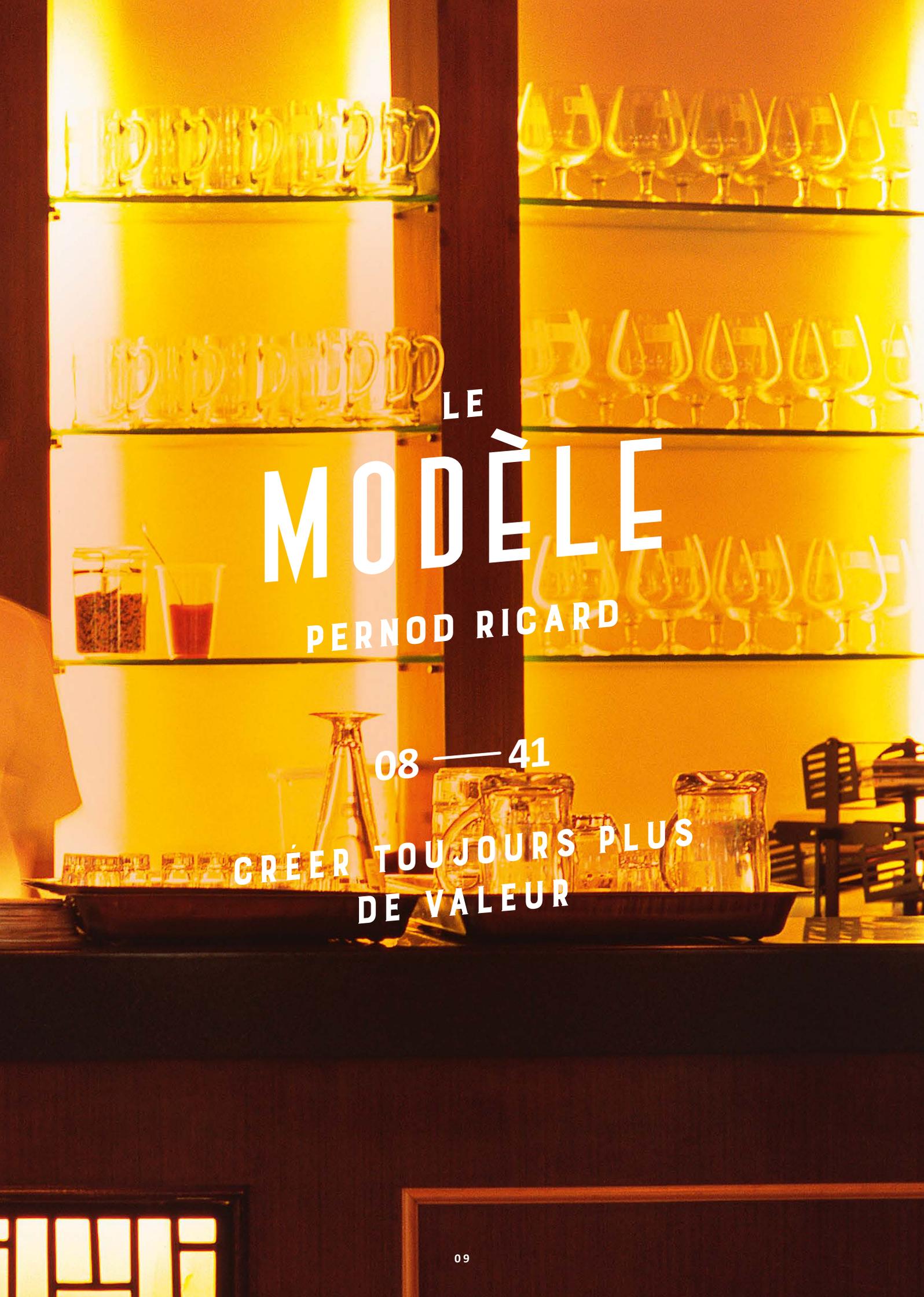
**POUR DÉCOUVRIR PLUS DE CONTENUS,
SCANNEZ CE SYMBOLE  À L'AIDE
DE L'APPLICATION SHAZAM**

OUVREZ
l'application
Shazam

CLIQUEZ
sur l'icône
appareil photo
de Shazam

SCANNEZ
le symbole 
pour accéder à plus
de contenus



A warm, golden-lit bar interior. In the background, shelves are filled with rows of glasses, including beer mugs and snifter glasses. In the foreground, a dark tray holds several glasses, including a tall one with a drink and a pitcher. The lighting is soft and ambient, creating a cozy atmosphere.

LE
MODÈLE

PERNOD RICARD

08 — 41

CRÉER TOUJOURS PLUS
DE VALEUR

NOTRE HISTOIRE

UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE ET RESPONSABLE

CRÉER TOUJOURS PLUS DE VALEUR



1975

Création de Pernod Ricard par le rapprochement de deux sociétés françaises de spiritueux anisés : Pernod, fondée en 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.



1989

Acquisition d'Orlando Wyndham, propriétaire de Jacob's Creek.

1988

Acquisition du principal producteur de whiskey irlandais Irish Distillers, propriétaire de Jameson.



1993

Création de Havana Club International par Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron, une joint-venture en charge de la commercialisation du rhum Havana Club.



2001

Acquisition de Seagram. Le Groupe occupe désormais des positions clés avec des marques fortes dans le segment du whisky (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute) et dans celui du cognac (Martell).

(1) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.
 (2) Fédération Européenne des Syndicats de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme.
 (3) Comité Européen Pernod Ricard.
 (4) Organisation des Nations Unies.
 (5) <https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/gc-lead>



2005

Acquisition d'Allied Domecq. Le Groupe double de taille et devient le n° 2 mondial des Vins & Spiritueux, en intégrant notamment les champagnes Mumm et Perrier-Jouët, le whisky Ballantine's, les liqueurs Kahlúa et Malibu et le gin Beefeater. Adhésion à l'IARD – *International Alliance for Responsible Drinking* (anciennement ICAP).

2011

Relèvement de la notation du Groupe au niveau *investment grade*. Lancement de la première édition du Responsib'ALL Day, journée annuelle mondiale de responsabilité sociétale mobilisant l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Mise en place d'une politique d'achats responsables.



2014

Signature de l'accord européen sur la RSE⁽¹⁾ avec l'EFFAT⁽²⁾ et en collaboration avec le CEPR⁽³⁾. Acquisition d'une participation majoritaire dans la tequila premium Avión.

2016

Acquisition d'une participation majoritaire dans Black Forest Distillers GmbH, propriétaire de la marque de gin super premium Monkey 47. Déclaration de soutien des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU⁽⁴⁾. 50^e anniversaire de l'Institut Océanographique Paul Ricard.



2007

Adoption d'un code de bonne conduite pour les communications commerciales.



2012

Signature des cinq engagements de l'industrie des Vins & Spiritueux pour promouvoir une consommation responsable.

2015

Nomination d'Alexandre Ricard en tant que Président-Directeur Général.



2017

Acquisition d'une participation majoritaire dans Smooth Ambler, producteur de bourbons haut de gamme et dans Del Maguey Single Village, n° 1 de la catégorie mezcal aux États-Unis.

2003

Signature de la chartre du Pacte mondial des Nations Unies.

2008

Acquisition de Vin & Sprit, propriétaire de la vodka Absolut.

2010

Adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies.

2018

Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD*⁽⁵⁾.



02 Claudine Eynaud
PR Manager
Pernod (France) p. 15



03 Ronan Collins
Jameson Brand Ambassador
Pernod Ricard UK (Royaume-Uni) p. 18



04 Sophia Kwon
Community Manager
Pernod Ricard Korea (Corée du Sud) p. 19



01 Tavarus Hogans
Commercial Capabilities Manager
Pernod Ricard USA (États-Unis) p. 14



NOTRE
**IMPLANTATION
MONDIALE**
POUR CAPTER LES TENDANCES
DE CONVIVIALITÉ

Pernod Ricard distribue ses marques sur les cinq continents à travers 86 filiales directes. La segmentation géographique du Groupe s'organise autour de trois régions – Pernod Ricard North America, Pernod Ricard EMEA & LATAM, Pernod Ricard Asia – et Pernod Ricard Global Travel Retail. Le Groupe s'appuie sur un principe de décentralisation pour faire de ses 18 900 collaborateurs des « activistes de la convivialité », ou les premiers ambassadeurs de notre signature « Créateurs de convivialité ».



18 Inigo Tapiador
Global Marketing Manager
Kenwood Vineyards (États-Unis) p. 79



17 Iris Bret
Global Brand Manager
Chivas Regal (Royaume-Uni) p. 78



16 Blandine de Lestrangle
Brand Manager
Havana Club International (France) p. 73



15 Guillaume d'Ursel
Trade Marketing Manager
Pernod Ricard Belgium (Belgique) p. 72



05 Juan Arriazu
Design Manager
Pernod Ricard Winemakers (Espagne) **p.26**



06 Coraline Pharose
Legal Assistant
Pernod Ricard (France) **p.27**



07 Sue Wu
Corporate Communications Manager
Pernod Ricard China (Chine) **p.34**



08 Pierre Chauvin
Safety Officer
Martell (France) **p.35**



09 Maria Petropoulou
Junior Demand Planner
Pernod Ricard Hellas (Grèce) **p.40**



10 Joaquin Wagner
Exports Manager
Pernod Ricard Argentina (Argentine) **p.41**



11 Morgane Lesbaches
Sales Secretary
Ricard (France) **p.52**



12 Calvin Barry Doherty
Brand Ambassador
Irish Distillers (Irlande) **p.53**



14 Karl Larsson
Business Analysis Manager
The Absolut Company (Suède) **p.65**



13 Vasudha Arora
Quality Manager Finance
Pernod Ricard India (Inde) **p.64**



37°09'N -95°71E

ÉTATS-UNIS

Tavarus Hogans

Commercial Capabilities Manager
Pernod Ricard USA

« Quand j'imagine l'*Extra Mile*, je vois une longue route en pleine nuit, presque déserte car peu fréquentée. Ce bout de chemin n'est pas pour tout le monde. Selon un vieux proverbe : "Si quelqu'un te force à faire un kilomètre, fais-en deux avec lui." Cela fait partie des premiers enseignements dans le service client : l'altruisme et la générosité spontanée. Spontanée, parce que la générosité est parfois intéressée. C'est à cette spontanéité que je pense quand j'entends *Extra Mile*. »



KOURTNEY ROY

46°22'N 2°21'E

FRANCE

Claudine Eynaud

PR Manager
Pernod

« J'ai appris à quel point il est important de faire preuve d'adaptabilité pour savoir surmonter ses peurs dans un environnement en perpétuel changement. Nous vivons dans un monde où plus rien ne peut être tenu pour acquis. Nous devons constamment nous remettre en question, travailler en équipe et apprendre des uns et des autres. C'est un formidable défi. »

NOTRE ADN

LE MINDSET PERNOD RICARD

UN ESPRIT DE CONQUÊTE

L'engagement exceptionnel de nos collaborateurs est la clé de notre réussite. Il est le fruit d'un esprit de conquête que nous appelons le « Mindset Pernod Ricard ». Véritable avantage compétitif, il encourage une culture du dépassement incitant les collaborateurs à aller toujours plus loin et à franchir l'*Extra Mile*. Ce Mindset, largement partagé et diffusé au sein du Groupe, constitue le socle de notre premier asset : nos 18 900 collaborateurs.

Le « Mindset Pernod Ricard » est un formidable levier de performance : il est l'expression la plus visible de notre culture. Il découle en grande partie du principe fondateur de notre organisation : la décentralisation. En nous engageant à respecter l'autonomie opérationnelle de nos filiales, pour être au plus près des consommateurs, nous incitons nos collaborateurs à s'engager et à prendre des initiatives. Plus proches de la réalité du terrain, ils sont à même d'être les premiers à capter une tendance ou à saisir une opportunité. C'est cet état d'esprit que nous tentons de cultiver et de diffuser au quotidien. Le Mindset est devenu un élément crucial dans la réalisation de notre stratégie et le bon fonctionnement de notre organisation. À travers la décentralisation, le Mindset Pernod Ricard fait la synthèse entre la puissance d'un grand groupe et l'agilité de « l'esprit start-up ». Il est le résultat d'une alchimie qui repose sur trois valeurs cardinales : l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique. Ces trois valeurs constituent le socle de notre modèle culturel.

Il ne peut y avoir d'organisation décentralisée sans la promotion d'un esprit entrepreneurial. Que serait un

principe d'autonomie des filiales sans leur donner la liberté d'entreprendre ? De la même manière, la prise d'initiative ne peut être efficace que si elle repose sur un principe de confiance mutuelle entre filiales et collaborateurs. Cette confiance crée les conditions d'un dialogue franc et direct, laissant à chacun la liberté de proposer telle ou telle activation. Cette approche repose sur la spontanéité, la transparence, l'ouverture à l'autre et le respect des différences. C'est ce que recouvre « le sens de l'éthique ». La conquête du leadership, qui demeure l'ambition du Groupe, est indissociable de l'exemplarité. Depuis sa création, le Groupe défend des valeurs universelles de responsabilité, de transparence et de respect des personnes et des cultures.

Ces trois valeurs prennent finalement tout leur sens quand elles sont associées à une attitude : la convivialité. C'est elle qui confère son caractère unique à Pernod Ricard. Nous encourageons des relations simples et directes entre les personnes. Nous poussons au partage et à la collaboration. Nous souhaitons casser les silos pour mutualiser les expertises, favoriser les échanges, simplifier les procédures. Notre objectif ? Nous concentrer sur l'essentiel : le consommateur.



94 %

DE NOS COLLABORATEURS
SONT FIERS D'ÊTRE ASSOCIÉS
À PERNOD RICARD

95 %

ADHÈRENT PLEINEMENT
AUX VALEURS DU GROUPE

88 %

SONT ENGAGÉS

Source : Résultats de l'étude I Say, juin 2017, Willis Towers Watson.

NOTRE MODÈLE DE RÉUSSITE

Les femmes et les hommes
de Pernod Ricard



UN MODÈLE

La décentralisation

Prise de décision
au plus près des marchés
Réponses rapides aux besoins
des consommateurs

DES VALEURS

L'esprit entrepreneurial

Autonomie
Prise d'initiative
Audace
Goût du risque

La confiance mutuelle

Liberté d'initiative
Dialogue ouvert
Droit à l'échec

Le sens de l'éthique

Respect
Transparence
Bonnes relations avec
nos parties prenantes



UNE ATTITUDE

La convivialité





55°37'N - 3°43'E

ROYAUME-UNI

Ronan Collins

Jameson Brand Ambassador
Pernod Ricard UK

« Chez Pernod Ricard UK, nous avons adopté un des fondements de la culture de l'équipe néo-zélandaise de rugby : l'humilité. Pour les All Blacks, le groupe prime sur l'individu, et chacun des membres est responsable des moindres détails, y compris de nettoyer les vestiaires après un match. Cette mentalité m'a incité à me dépasser dans tous les aspects de mon travail et à tisser des liens avec les collaborateurs de Pernod Ricard du monde entier. »



KOURTNEY ROY

35°90'N 127°76E
CORÉE DU SUD

Sophia Kwon

Community Manager
Pernod Ricard Korea

« Malgré la situation difficile du marché en Corée du Sud, je suis parvenue à considérablement développer la présence sur les réseaux sociaux des marques dont je suis responsable. C'est une belle réussite qui a nécessité beaucoup de travail et une volonté à toujours rester positive. Il est important de remettre en question les statu quo et de rester optimiste quant à ses capacités – même quand cela semble impossible ! »

NOTRE PORTEFEUILLE : UNIQUE ET DYNAMIQUE POUR S'ADAPTER À NOS MARCHÉS

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille unique de marques premium de dimension internationale, qui couvre l'ensemble des catégories de Vins & Spiritueux.

C'est l'un des plus complets du marché. Pour allouer de façon optimale nos ressources, nous avons créé la Maison des Marques. Cet outil modulable permet à nos filiales de prioriser leurs investissements en fonction du potentiel de croissance des différentes marques sur leur marché.

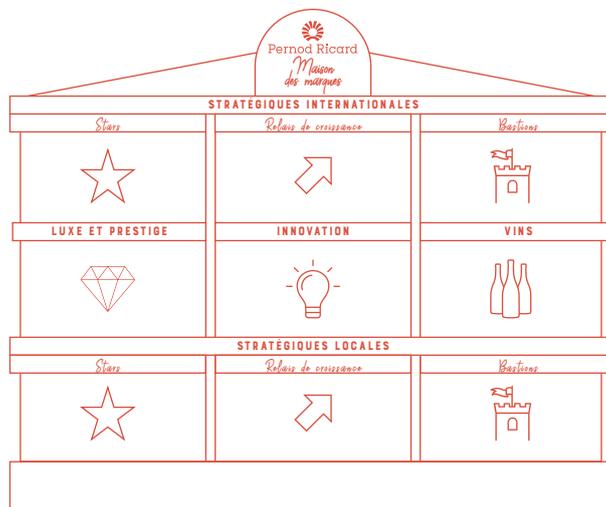
Allouer des ressources adaptées aux besoins de chacune de nos marques permet de démultiplier l'impact de nos investissements, et ainsi de favoriser la croissance du Groupe. Pour fixer nos priorités d'investissement et organiser nos marques premium et internationales en fonction de leurs spécificités locales de consommation et de leur potentiel de croissance sur chaque marché, le Groupe dispose d'un outil clé : la Maison des Marques.

La Maison des Marques permet à chaque marché d'investir à la fois selon les priorités du Groupe (les marques stratégiques internationales, le luxe, l'innovation, les vins stratégiques ou les marques stratégiques locales) et selon ses spécificités locales (les moments de consommation, les expériences de convivialité). Après avoir identifié le potentiel de chaque marque dans chacun de ses segments, le marché détermine sa stratégie locale selon une triple segmentation : les Stars, les Relais de croissance et les Bastions.

Les marques qualifiées de Stars participent activement à la croissance d'aujourd'hui ; le Groupe maintient donc de forts investissements en leur faveur. Les marques dont l'avenir semble prometteur seront considérées comme des Relais de croissance. Elles profiteront d'un renforcement de leurs ressources afin de favoriser une croissance dynamique à moyen et à long terme. Quant aux Bastions, il s'agit de marques matures ou appartenant à une catégorie très concurrentielle. Les efforts financiers viseront à protéger leurs ventes et leurs profits.

En plus de permettre une agilité renforcée tirant parti de toutes les dynamiques locales tout en servant la performance globale du Groupe, cette différenciation permet d'entretenir un dialogue homogène et cohérent entre le Siège et les filiales lors de l'allocation des ressources. Cette gestion dynamique aide nos marchés à trouver le bon équilibre entre des bénéfices à court, moyen ou long terme et entre des stratégies de croissance, de maintien ou de défense.

CRÉER TOUJOURS PLUS DE VALEUR



LA MAISON DES MARQUES



— MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES —



— LUXE —



— INNOVATION —



— VINS STRATÉGIQUES —



— MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES —

+ Il ne s'agit que d'une sélection de marques.

NOTRE ORGANISATION

DÉCENTRALISÉE POUR SAISIR LES PREMIERS CHAQUE OPPORTUNITÉ

Notre organisation repose depuis son origine sur un principe fondateur : la décentralisation. Elle s'appuie sur le respect de l'autonomie opérationnelle des filiales et des principes stratégiques globaux définis au niveau du Groupe. Elle favorise une prise de décision au plus près du consommateur et permet de répondre plus rapidement aux besoins de nos clients. Dans un environnement incertain, elle constitue un véritable avantage concurrentiel car elle apporte au fonctionnement de l'entreprise souplesse, agilité et rapidité d'exécution. Elle est fondée sur l'interaction permanente entre trois entités : le Siège, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché.

CRÉER TOUJOURS PLUS DE VALEUR

La décentralisation est une force pour notre Groupe. Dans un contexte volatil, il est primordial de toujours savoir faire preuve d'adaptabilité tout en étant capables de saisir les premières tendances émergentes. La décentralisation instaure une culture du changement, de la transformation permanente avec pour finalité d'être toujours plus agiles, plus rapides et donc plus efficaces. L'objectif est clair : notre organisation doit lever toutes les barrières qui empêcheraient localement une prise de décision tactique ou encore la saisie immédiate d'une opportunité émergente. Il s'agit, d'un côté, de jouer sur les effets d'échelle et de structure d'un groupe mondial comme le nôtre (mutualisation des moyens, mise en commun d'expertises) pour, de l'autre, dégager les filiales de ces contraintes opérationnelles afin qu'elles se



concentrent sur l'essentiel : saisir les premières toutes les opportunités de croissance.

Cette organisation décentralisée est fondée sur trois entités : le Siège, qui définit la stratégie du Groupe et contrôle sa mise en œuvre, les Sociétés de Marques, qui sont chargées de l'élaboration des produits et de leur politique marketing, et les Sociétés de Marché, qui ont pour mission de distribuer et de promouvoir localement le portefeuille de marques du Groupe. Chaque entité est gérée comme un centre de profit doté d'une large autonomie. Il est du devoir de chaque filiale d'obtenir des résultats conformes à la stratégie définie et de concourir au succès global du Groupe. L'efficacité de ce modèle repose sur un dialogue permanent entre toutes les entités du Groupe, et doit favoriser l'efficacité décisionnelle comme opérationnelle.

86

SOCIÉTÉS DE MARCHÉ
DANS LE MONDE

93

SITES
DE PRODUCTION ⁽¹⁾

4

MARCHÉS STRATÉGIQUES :
ÉTATS-UNIS, CHINE, INDE
ET TRAVEL RETAIL

(1) Nombre de sites en activité au 30 juin 2018.



LE SIÈGE

DE PERNOD RICARD

Le Siège de Pernod Ricard définit, coordonne et contrôle la mise en œuvre de la stratégie globale tout en veillant au respect des politiques du Groupe auprès des filiales. Il est responsable des fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, finances, juridique, communication corporate, gestion des talents, RSE...), de la diffusion des meilleures pratiques et des initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation...), et de la gestion de ressources partagées (chaîne d'approvisionnement, informatique...).

LES SOCIÉTÉS DE MARQUES

THE ABSOLUT COMPANY
 CHIVAS BROTHERS
 MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT
 IRISH DISTILLERS
 PERNOD RICARD WINEMAKERS
 HAVANA CLUB INTERNATIONAL

Les Sociétés de Marques sont situées dans les pays d'origine de leur portefeuille. Elles ont en charge l'élaboration de la stratégie globale des marques et le développement de solutions d'activation que les Sociétés de Marché appliquent ensuite à l'échelle locale. Elles s'occupent aussi de la production et de la gestion de leurs outils industriels.

LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ

PERNOD RICARD NORTH AMERICA
 PERNOD RICARD ASIA
 PERNOD RICARD EMEA & LATAM ⁽¹⁾
 PERNOD RICARD GLOBAL TRAVEL RETAIL
 PERNOD SA
 RICARD SA

Les Sociétés de Marché sont chacune rattachées à une région (Pernod Ricard North America, Pernod Ricard Asia et Pernod Ricard EMEA & LATAM), à l'exception des deux Sociétés de Marché françaises à l'origine du Groupe (Pernod SA et Ricard SA), qui sont directement représentées au Comité Exécutif. Nos 86 Sociétés de Marché ont pour mission d'activer localement les stratégies des marques internationales et de gérer les marques locales et régionales de leur portefeuille. Elles sont également responsables de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe sur leur marché.

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



NOTRE STRATÉGIE

CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR

4 ESSENTIELS



— EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE —
Travailler plus efficacement en simplifiant l'organisation



— GESTION DES TALENTS —
Développer nos collaborateurs et attirer de nouveaux talents



— RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE —
Être un levier fort de création de valeur pour les marques



— ROUTE-TO-MARKET/CONSUMER —
Tirer parti de tous les canaux de distribution pour atteindre chaque consommateur

Aujourd'hui, le consommateur n'est plus fidèle à une seule marque. Versatile, toujours plus exigeant et connecté, il évolue au sein d'un répertoire de marques dont le critère de sélection dépend du moment qu'il vit (repas, apéritif, célébration), de l'endroit où il se trouve (au restaurant, à la maison, en boîte de nuit) et avec qui (famille, amis, collègues). Pour mieux l'appréhender, nous avons donc placé le consommateur au cœur de notre stratégie ; tout ce que nous faisons tourne autour de cette exigence de satisfaction.

Nos quatre Essentiels s'appuient sur nos fondamentaux historiques :

• **Excellence opérationnelle** : réduire la complexité de nos processus opérationnels pour produire, distribuer

et commercialiser plus efficacement nos produits, pour plus de rapidité et d'agilité dans l'exécution ;

• **Gestion des talents** : prendre appui sur une très forte culture entrepreneuriale pour développer nos collaborateurs, enrichir leur parcours professionnel et attirer de nouveaux talents ;

• **Responsabilité sociétale et environnementale (RSE)** : faire de l'intégration de la RSE dans la stratégie des marques un vecteur de croissance positif et durable sur le long terme au service de toutes nos communautés ;

• **Route-to-market/Consumer** : préempter l'ensemble des canaux de distribution, des canaux traditionnels aux nouveaux canaux comme l'e-commerce, pour une mise à disposition optimale de nos produits.

Chez Pernod Ricard, la convivialité est notre raison d'être et notre métier. En tant que Créateurs de convivialité, nous souhaitons inciter chacun à aller à la rencontre de l'autre. La vision du Groupe consiste donc à placer nos marques au cœur de chacune de ces rencontres pour en faire une expérience de convivialité, un moment de partage simple, vrai, direct et authentique. Si nous réalisons cette vision, nous atteindrons l'ambition de nos fondateurs, Paul Ricard et Jean Hémarc : devenir le leader mondial de l'industrie des Vins & Spiritueux. Notre modèle stratégique, qui repose sur quatre Essentiels et quatre Accélérateurs, définit nos priorités pour les années à venir.

4 ACCÉLÉRATEURS



— PORTEFEUILLE DE MARQUES —

Positionner l'une de nos marques sur chaque expérience de convivialité



— PREMIUMISATION ET LUXE —

Opérer une montée en gamme et consolider notre position de n° 1 mondial sur le segment des spiritueux de luxe



— INNOVATION —

Créer des expériences de marque en nous appuyant sur de nouvelles propositions de produits et de services



— ACCÉLÉRATION DIGITALE —

Accélérer l'intégration du digital sur l'ensemble des projets

Nos quatre Accélérateurs de croissance prennent appui sur ces Essentiels et ont pour principal dessein de capter les nouveaux besoins des consommateurs :

- **Portefeuille de marques** : positionner l'une de nos marques sur chaque moment de convivialité ;
- **Premiumisation et Luxe** : monter en gamme et consolider notre leadership sur le segment des spiritueux de luxe ;
- **Innovation** : développer de nouveaux produits ou créer des expériences de marque ou de service ;
- **Accélération digitale** : intégrer le digital dans tous nos projets, qu'ils soient internes ou externes.

Cette stratégie doit nous permettre de relever **quatre défis** (voir pages 56 à 83) que nous avons identifiés pour accélérer notre croissance :

1

Gagner sur les marchés clés

2

Construire des marques passion

3

Financer notre ambition

4

Diffuser une culture de la performance



40°46'N - 3°74'E

ESPAGNE

Juan Arriazu

Design Manager
Pernod Ricard Winemakers

« Continuer d'apprendre est essentiel, en particulier sur le sujet des nouvelles technologies, des programmes de design, des systèmes d'impression et de tous ces autres nouveaux processus. Je suis né à une autre époque : mes valeurs et mon éducation sont différentes de celles de la génération actuelle. À 56 ans, je collabore étroitement avec les générations X et Y, je dois donc garder l'esprit ouvert. Nous vivons dans un monde en constante évolution. Soit on s'adapte, soit on prend sa retraite. »



KOURTNEY ROY

46°22'N 2°21'E
FRANCE

Coraline Pharose

Legal Assistant
Pernod Ricard

« *L'Extra Mile*, c'est un état d'esprit. C'est être en apprentissage permanent pour élargir son champ de compétences. Réussir à donner pleine satisfaction à mon équipe est un défi que je me lance au quotidien. Au-delà de mes fonctions de support, j'ai réussi à prouver ma capacité à être créative et force de proposition. Cela représente une vraie satisfaction aussi bien professionnelle que personnelle. »

NOTRE MODÈLE RSE

PARTAGER UNE CROISSANCE DURABLE

Le développement durable et la responsabilité sociétale sont des éléments clés pour Pernod Ricard. Depuis le début de notre aventure, nous avons toujours reconnu leur importance et la nécessité de les placer au cœur de notre stratégie, comme en témoigne la création, il y a déjà plus de cinquante ans, de l'Institut Océanographique Paul Ricard. Véritable pierre angulaire de nos activités, la RSE est intrinsèquement liée à notre vision de Créateurs de convivialité.

Pernod Ricard s'est donné pour mission de concilier en permanence efficacité économique, bien-être social et protection environnementale. En tant que Créateurs de convivialité, nous avons la conviction qu'il ne peut y avoir de convivialité ni de véritable prospérité si elles ne sont pas partagées. C'est pourquoi nous avons intégré la RSE dans notre modèle stratégique (voir pages 24-25) : elle est un des « Essentiels ». Elle est également partie intégrante des stratégies de chacune de nos marques : c'est ce que nous nommons le *Brand Positive Impact*, la capacité de chacune de nos marques à contribuer à un monde meilleur.

Directement connectée aux enjeux définis comme prioritaires par nos parties prenantes (voir notre matrice de matérialité, page 50), la stratégie de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe s'articule autour de quatre priorités (voir page de droite) : responsabiliser nos collaborateurs, développer nos communautés locales et impliquer nos partenaires, promouvoir la consommation responsable et protéger notre planète.

La réussite de cette stratégie passe par la mobilisation de nos 18 900 collaborateurs. Ils sont les premiers ambassadeurs de nos engagements, qu'ils mettent en œuvre au quotidien selon le principe de décentralisation : des initiatives avant tout locales mais toujours liées aux

priorités globales que le Groupe s'est fixées. Concrètement, nous adoptons une approche ouverte et conviviale avec tous nos partenaires et toutes les parties prenantes liées à nos activités à travers le monde. Nous sommes fiers de protéger, de valoriser et de transmettre un patrimoine environnemental dont tous nos produits sont issus. Nous accordons une importance particulière aux processus d'élaboration de chacun d'eux. Nous nous efforçons d'adopter en permanence les standards les plus rigoureux

en matière de développement durable, en phase avec les attentes de nos consommateurs, à la recherche d'authenticité, de transparence et de traçabilité.

En parallèle, Pernod Ricard soutient les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies en 2015, qui visent à éradiquer la pauvreté, à protéger la planète et à faire en sorte que tous les

êtres humains vivent dans la paix et la prospérité.

En 2018, la stratégie RSE de Pernod Ricard a de nouveau été distinguée au plus haut niveau par les agences de notation extra-financière. Le Groupe confirme sa 1^{re} place mondiale du secteur des Boissons en matière de RSE selon le classement Vigeo Eiris de mai 2018. Selon EcoVadis, Pernod Ricard se classe parmi les 3% des entreprises mondiales ayant pris les engagements RSE les plus avancés.



92 %

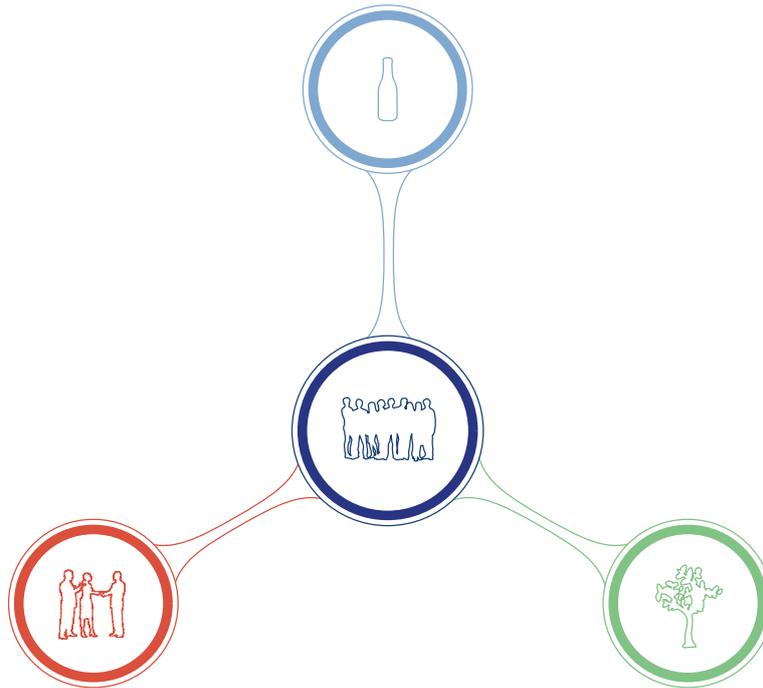
DES COLLABORATEURS ESTIMENT QUE LA FILIALE DANS LAQUELLE ILS TRAVAILLENT EST SOCIALEMENT RESPONSABLE AU SEIN DE LEUR COMMUNAUTÉ

85 %

DÉCLARENT QU'ILS SONT ENCOURAGÉS À AGIR DE FAÇON RESPONSABLE

83 %

CONNAISSENT LE MODÈLE RSE DE PERNOD RICARD ET NOS QUATRE AXES D'ENGAGEMENT



Responsabiliser nos collaborateurs

Premiers ambassadeurs de nos engagements, nous les avons placés au centre de notre modèle. Ils sont les garants de notre crédibilité. Grâce à eux, notre modèle RSE, directement issu des valeurs de Pernod Ricard – esprit entrepreneurial, confiance mutuelle, sens de l'éthique –, est gage de succès pour le Groupe.

- 94 % des employés sont fiers de travailler pour Pernod Ricard ⁽¹⁾.

ACTIONS

• Pour la 8^e édition du Responsib'ALL Day ⁽²⁾, les 18 900 collaborateurs du Groupe se sont consacrés exclusivement à des actions en faveur des communautés locales. L'eau et la biodiversité étant fondamentales pour l'activité de Pernod Ricard, les projets se sont concentrés cette année sur deux des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies : l'ODD 15 « Vie terrestre » et l'ODD 6 « Eau propre et assainissement ».



Développer nos communautés locales et impliquer nos partenaires

Pernod Ricard s'investit durablement aux côtés des communautés des marchés où il est implanté, en associant partenaires et fournisseurs à ses démarches responsables. Le Groupe se donne pour mission de diffuser auprès de ces communautés une culture du partage et une philosophie de l'échange.

- 96 % des filiales du Groupe ont développé au moins une initiative pour promouvoir le développement des communautés locales et l'engagement des partenaires ;
- 2 483 de nos fournisseurs ont été analysés, depuis 2012, dans le cadre de notre programme d'achats responsables.

ACTIONS

• Kahlúa a lancé une initiative responsable destinée à cultiver le café de manière plus équitable et plus durable à Veracruz (Mexique) avec pour objectif d'utiliser 100 % de café durable avant 2020.

Promouvoir la consommation responsable

Elle repose sur trois fondamentaux : cibler les comportements et les populations à risque (jeunes, femmes enceintes), agir préventivement par l'éducation et la sensibilisation (clients, fournisseurs) et être au plus près des enjeux locaux grâce à l'implication directe de nos filiales dans les instances ou actions préventives menées par des tiers sur leur marché.

- 85 % des filiales ont mis en œuvre au moins une initiative visant à promouvoir la consommation responsable.

ACTIONS

• Plus de 590 soirées *Responsible Party* ont été organisées en huit ans, ayant permis de sensibiliser et d'informer plus de 370 000 étudiants dans 32 pays.

Protéger notre planète

Il ne peut y avoir de stratégie de premiumisation sans préservation ni transmission des terroirs uniques dont est issue chacune des marques du Groupe. Tous les produits du Groupe étant issus de matières premières agricoles, Pernod Ricard conduit des démarches exigeantes, concrétisées par les plans d'action de ses filiales et une roadmap environnementale globale.

Réduction par unité de production :

- 20 % de réduction de la consommation d'eau ⁽³⁾ ;
- 30 % de réduction des émissions de CO₂ ⁽³⁾.

ACTIONS

- Les pailles et les bâtons mélangeurs en plastique non biodégradable ont été bannis par Pernod Ricard de ses événements ;
- En Espagne, Pernod Ricard expérimente la viticulture durable chez Campo Viejo, dans La Rioja, qui est aussi la première cave en Espagne à avoir été certifiée neutre en carbone.

Dans une démarche d'amélioration continue, Pernod Ricard lancera en 2019 une toute nouvelle plateforme RSE avec des objectifs chiffrés à atteindre à horizon 2030 pour chacune des priorités.

(1) Source : Résultats de l'étude I Say, juin 2017, Willis Towers Watson. (2) Responsib'ALL Day : événement solidaire pendant lequel les salariés du Groupe quittent leurs tâches quotidiennes pour consacrer une journée entière à une action de terrain en soutien aux communautés locales. (3) Depuis 2009/2010, ces deux indicateurs sont en baisse, respectivement, de - 20 % et - 30 %, et les objectifs de la roadmap 2020 sont ainsi atteints.

NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard veille à la bonne gouvernance du Groupe, dans le respect de l'éthique et de la transparence, ainsi qu'aux intérêts de l'entreprise, de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Réunissant des personnalités aux compétences et expériences complémentaires, il s'assure du respect de la stratégie du Groupe avec pour principal objectif l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

L'Organisation

Pernod Ricard se réfère au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et souscrit aux critères d'indépendance visés par ce code. Ses 13 Administrateurs, dont un représentant les salariés et six indépendants, se réunissent en moyenne huit fois par an pour des séances dirigées par le Président du Conseil, également Directeur Général du Groupe. Les travaux sont notamment issus des quatre Comités. Le Conseil en rend compte à l'Assemblée Générale à travers son Président. Garant du bon fonctionnement des organes de l'entreprise, le Président doit notamment s'assurer que les Administrateurs disposent des moyens de remplir leur mission. Pour ancrer davantage le Conseil dans la réalité opérationnelle de l'entreprise, le Groupe lui a ouvert l'accès à son réseau social interne et anime un Conseil par an dans une filiale opérationnelle.

L'Activité en 2017/2018

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 100%. La durée moyenne des réunions a été d'environ trois heures. Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

- l'arrêté des comptes semestriels et annuels,
- l'examen du budget,
- la préparation de l'Assemblée Générale annuelle,
- la revue et la validation des travaux des Comités,
- la revue des activités des directions fonctionnelles et des filiales,
- l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités.

Les Comités du Conseil d'Administration

Pour aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision, quatre comités spécialisés travaillent sur des sujets spécifiques afin de lui apporter conseils et recommandations. Créé et présidé par Alexandre Ricard depuis 2015, le Comité Stratégique étudie les enjeux clés pour la Société Pernod Ricard et le Groupe, émet des recommandations sur les projets d'acquisition, de cession et de partenariat, et traite toute question stratégique intéressant le Groupe. Le Comité d'Audit examine les projets de comptes semestriels et annuels, suit la trésorerie et l'endettement du Groupe et évalue la gestion des risques ainsi que ses systèmes de contrôle interne. Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE sélectionne les nouveaux Administrateurs et passe en revue la composition et le fonctionnement du Conseil, les enjeux RSE et la performance du Groupe sur ces critères ainsi que sa politique de gestion des talents. Enfin, le Comité des Rémunérations définit la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe, propose une politique générale de la rémunération à long terme et met en œuvre un plan annuel d'attribution d'options et d'actions de performance.



Composition du Conseil d'Administration

(au 26 septembre 2018)



ALEXANDRE RICARD
Président-Directeur Général
Président du Comité Stratégique

PIERRE PRINGUET
Vice-Président du Conseil d'Administration
Membre du Comité Stratégique

NICOLE BOUTON
Administratrice indépendante
Présidente du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE
Présidente du Comité des Rémunérations

WOLFGANG COLBERG
Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE

IAN GALLIENNE
Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité des Rémunérations

CÉSAR GIRON
Administrateur
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE

MARTINA GONZALEZ-GALLARZA
Administratrice

ANNE LANGE
Administratrice indépendante
Membre du Comité Stratégique

PAUL-CHARLES RICARD
Administrateur
Représentant permanent de la Société Paul Ricard

GILLES SAMYN
Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit

KORY SORENSON
Administratrice indépendante
Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité des Rémunérations

VERONICA VARGAS
Administratrice

STÉPHANE EMERY
Administrateur
Représentant les salariés

NOTRE BUREAU EXÉCUTIF ET NOTRE COMITÉ EXÉCUTIF

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Bureau Exécutif. Ce dernier est collégalement chargé de conduire l'activité du Groupe. Sous son autorité, le Comité Exécutif assure la mise en œuvre des principales politiques du Groupe.

Le Bureau Exécutif est l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le PDG, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, il interroge le Conseil d'Administration sur différents points lorsque l'approbation de ce dernier est nécessaire. Il organise également les travaux du Comité Exécutif et définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan triennal, du budget et des revues d'activité régulières.

Le Comité Exécutif est composé de 15 membres – l'ensemble du Bureau Exécutif (voir composition

ci-dessous) ainsi que les présidents et directeurs généraux des filiales – qui se retrouvent chaque mois (11 fois par an), au Siège ou au sein d'une filiale. Sous la responsabilité du PDG, il participe à la définition de la stratégie et joue un rôle essentiel dans la coordination entre le Siège et ses filiales mais aussi entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché). Il pilote les activités du Groupe et veille à la mise en œuvre de ses principales politiques. Plus précisément, il analyse l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche (budget, plan à trois ans) ; il se prononce sur la fixation des objectifs financiers et opérationnels (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ; il réalise périodiquement des revues de marques et de marché, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Composition du Bureau Exécutif (au 26 septembre 2018)

ALEXANDRE RICARD
Président-Directeur Général,
Mandataire Social



HÉLÈNE DE TISSOT
Directrice Finance, IT
et Opérations



CHRISTIAN PORTA
Directeur Général Adjoint,
Global Business Development



AMANDA HAMILTON-STANLEY
Directrice Juridique



CÉDRIC RAMAT
Directeur des Ressources Humaines
et de la RSE



Composition du Comité Exécutif

(au 26 septembre 2018)



ALEXANDRE RICARD
Président-Directeur Général,
Mandataire Social



HÉLÈNE DE TISSOT
Directrice Finance, IT
et Opérations



CHRISTIAN PORTA
Directeur Général Adjoint,
Global Business
Development



**AMANDA
HAMILTON-STANLEY**
Directrice Juridique



CÉDRIC RAMAT
Directeur des Ressources
Humaines et de la RSE



GILLES BOGAERT
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Europe,
Middle East, Africa
and Latin America



PAUL DUFFY
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard
North America



PHILIPPE GUETTAT
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Asia



MOHIT LAL
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard
Global Travel Retail



**JEAN-CHRISTOPHE
COUTURES**
Président-Directeur Général
de Chivas Brothers



CÉSAR GIRON
Président-Directeur Général
de Martell Mumm
Perrier-Jouët



ANNA MALMHAKE
Présidente-Directrice Générale
de The Absolut Company



CONOR MCQUAID
Président-Directeur Général
d'Irish Distillers Group



BRUNO RAIN
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard
Winemakers



PHILIPPE SAVINEL
Président-Directeur Général
de Ricard SA et de Pernod SA



35°86'N 104°19E

CHINE

Sue Wu

Corporate Communications Manager
Pernod Ricard China

« Pour moi, l'expression *Extra Mile* signifie sortir de sa zone de confort pour vivre quelque chose de nouveau et de constructif – sans chercher pour autant à soulever des montagnes. Cette année, j'ai rejoint le Club des Volontaires de Pernod Ricard China. Avec 11 autres collaborateurs, nous avons fait partie de l'équipe des premiers secours du marathon de Shanghai. Je n'avais jamais vécu une telle expérience auparavant ! »



KOURTNEY ROY

46°22'N 2°21'E

FRANCE

Pierre Chauvin

Safety Officer
Martell

« Je fais partie de l'équipe Risk Management, une équipe soudée et dynamique dans laquelle chacun met ses compétences et ses valeurs au service de la sécurité du personnel et des installations du Groupe. Depuis un an, nous formons également les autres équipes Martell à la prévention et au secourisme, une action qui illustre la volonté du Groupe de réduire les accidents du travail. De mon côté, j'ai toujours cherché à me dépasser en apportant ma pierre à l'édifice. C'est cet état d'esprit qui représente pour moi l'Extra Mile. »

UNE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

CRÉER TOUJOURS PLUS DE VALEUR

Assurer l'achat de matières premières de qualité

Tous nos produits sont issus de matières agricoles. C'est pourquoi nous sommes résolument attachés à la protection des ressources naturelles locales – indispensables à l'élaboration de produits de grande qualité et à une gestion patrimoniale de nos marques.

1 693 fournisseurs se sont engagés à respecter les principes de développement durable (au 30 juin 2018) en signant l'engagement RSE fournisseur ⁽¹⁾.

Optimiser nos capacités de production

La mise en bouteille de nos produits fait l'objet du plus grand soin et répond aux normes de sécurité et de qualité en la matière.

99,3 % de nos sites industriels sont certifiés ISO 9001. Réduction de 30 % des émissions de CO₂ (Scopes 1 + 2) par unité produite (litre d'alcool distillé) depuis 2010. Réduction de 20 % de la consommation d'eau par unité produite (litre d'alcool distillé) depuis 2010.

Innover

À travers le *Breakthrough Innovation Group* (BIG) et les Sociétés de Marques et de Marché, l'innovation est une priorité stratégique.

Objectif à moyen terme : l'innovation représente 20 % à 25 % de la croissance du Groupe.

Gérer activement le portefeuille

Le Groupe acquiert des marques premium à haut potentiel et cède ses actifs non stratégiques.

Viellissement

Des marques comme Martell appartiennent à des AOC, qui requièrent une période de vieillissement pour une maturité aboutie. Le vieillissement, le stockage et l'assemblage font appel à des savoir-faire spécifiques, qui constituent ainsi un avantage concurrentiel significatif et une barrière à l'entrée.

4,5 Mds€ de stocks à vieillissement.



Produits de grande qualité

Nos produits sont de grande qualité. Ils sont issus de terroirs spécifiques porteurs d'authenticité et souvent d'une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC).



(1) La finalité de ce document est la sensibilisation de nos fournisseurs sur les thèmes suivants : travail et droits de l'homme, santé et sécurité, gestion de l'environnement, éthique et pratiques commerciales équitables, consommation responsable.

Attachés à une approche durable de la création de valeur, nous déployons une stratégie qui repose sur une politique systématique de montée en gamme (ou « premiumisation ») de nos marques, exigeant des investissements significatifs et réguliers pour chacune d'elles. L'objectif : développer des modèles de fonctionnement créateurs de valeur économique, sociale et environnementale pour l'ensemble de nos parties prenantes.



Adapter en permanence notre réseau de distribution

Nous disposons de nos propres réseaux de distribution, qui nous assurent une présence commerciale proche des besoins de nos consommateurs et des marchés sur lesquels nous sommes présents. Notre objectif est d'étendre ces réseaux, notamment sur les nouveaux canaux (e-commerce, travel retail...), pour toucher le consommateur partout où il se trouve.

Présent dans 86 pays.

PARTAGER LA VALEUR CRÉÉE

Avec l'ensemble de nos parties prenantes – collaborateurs, communautés et environnement, clients et consommateurs, fournisseurs, actionnaires –, nous partageons la valeur créée pour que, à leur tour, elles créent de la valeur à long terme. Ce cercle vertueux découle de notre approche responsable : il n'y a de création de valeur durable que si elle est au bénéfice de toutes nos parties prenantes.



Fidéliser nos clients

S'appuyer sur les nouvelles technologies pour anticiper les besoins de nos clients et consommateurs.

40 % des achats médias sont digitaux.



Promouvoir une consommation responsable

Parce que la consommation de nos produits doit rester une expérience agréable et conviviale, nous promovons une consommation responsable et modérée par le biais de campagnes pédagogiques et de sensibilisation menées en association avec d'autres acteurs de l'industrie, des ONG et les autorités publiques.

85 % des filiales du Groupe ont développé au moins une initiative en faveur de la consommation responsable ⁽²⁾.

100 % des filiales du Groupe ayant une activité de distribution ont apposé le logo « femme enceinte » sur les bouteilles distribuées ⁽³⁾.



(2) Source : Interne, reporting extra-financier. (3) Par le Groupe durant l'exercice 2017/2018.

NOS CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

DES POSITIONS DE LEADER

N° 1
MONDIAL
DES SPIRITUEUX
PREMIUM,
ULTRA-PREMIUM
ET PRESTIGE ⁽¹⁾

N° 2
MONDIAL
DES VINS
&
SPIRITUEUX ⁽¹⁾

16
MARQUES
PARMI LES
100 PREMIÈRES
MONDIALES ⁽²⁾

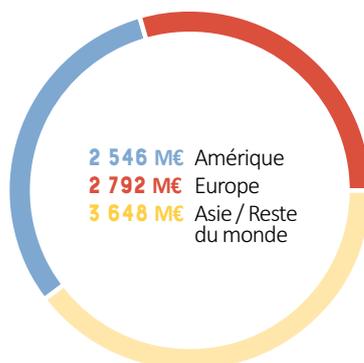
UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE 2017/2018

8 987 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

2 358 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT

1 511 M€
RÉSULTAT NET COURANT
(part du Groupe)

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



NOS CHIFFRES CLÉS EXTRA-FINANCIERS

UNE PERFORMANCE DURABLE

CONSOMMATION RESPONSABLE



ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS



PROTECTION DE LA PLANÈTE



(1) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2017. (2) Source : « Impact Databank 2017 », publié en mars 2018. (3) Source : Interne, reporting extra-financier.
(4) Réduction par unité de production entre les exercices 2009/2010 et 2017/2018. (5) Source : Résultats de l'étude I Say, juin 2017, Willis Towers Watson.



39°07'N 21°82E

GRÈCE

Maria Petropoulou

Junior Demand Planner
Pernod Ricard Hellas

« Lorsque j'ai pris mes nouvelles fonctions l'été dernier, mes contacts avec les transporteurs et les transitaires étaient relativement limités. Après avoir reçu le feu vert pour prendre davantage d'initiatives, j'ai commencé à tisser des liens avec eux, basés sur le respect et la confiance. J'ai également essayé de gagner en crédibilité pour être considérée comme une partenaire fiable, et non pas comme une *Junior*. Je m'efforce d'aller au-delà des relations existantes et de proposer des solutions gagnant-gagnant pour tous. »



KOURTNEY ROY

-38°41'N 63°61E

ARGENTINE

Joaquin Wagner

Exports Manager
Pernod Ricard Argentina

« J'essaie tous les jours d'apporter de la valeur ajoutée à mes projets en proposant de nouvelles et meilleures méthodes de travail. Dans le domaine des exports, nous ciblons cette année le marché des États-Unis et toute l'Amérique du Sud, plus particulièrement le Brésil. Nous étudions également des possibilités en Asie, plus spécifiquement en Chine et au Japon, où l'importation de vin s'est le plus développée l'an passé. »





NOS
ENJEUX

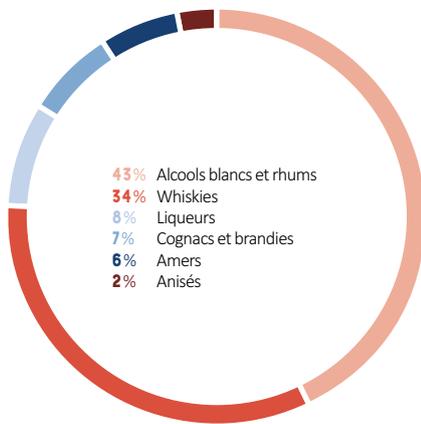
42 — 55

EXPLORER
UN MONDE
DE CONVIVIALITÉS

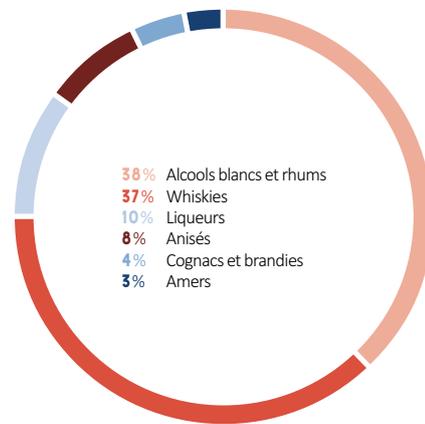
LE MARCHÉ MONDIAL DES SPIRITUEUX

FOCUS CATÉGORIES

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION MONDIALE ⁽¹⁾

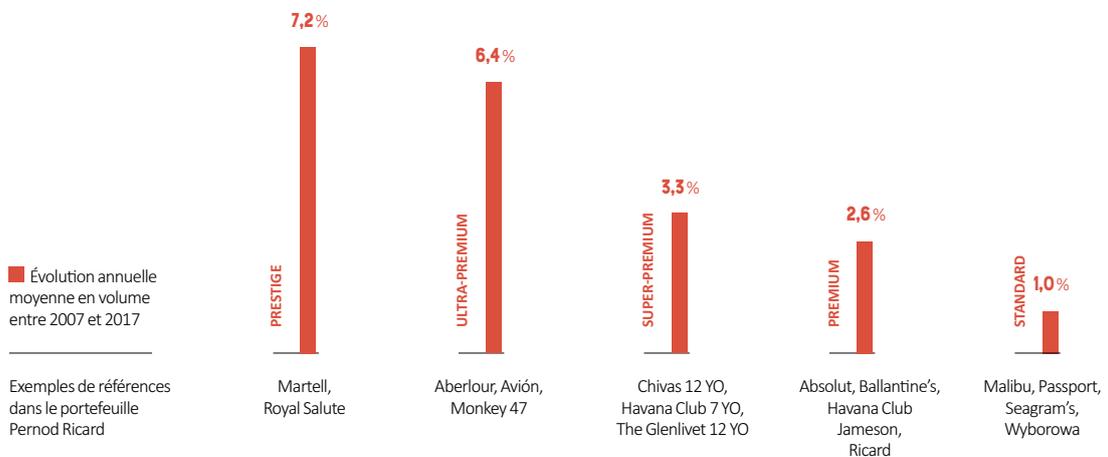


RÉPARTITION DES VOLUMES PERNOD RICARD ⁽¹⁾



(1) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2017, Spiritueux de type « International ».

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION MONDIALE DE SPIRITUEUX PAR SEGMENT DE PRIX ⁽²⁾

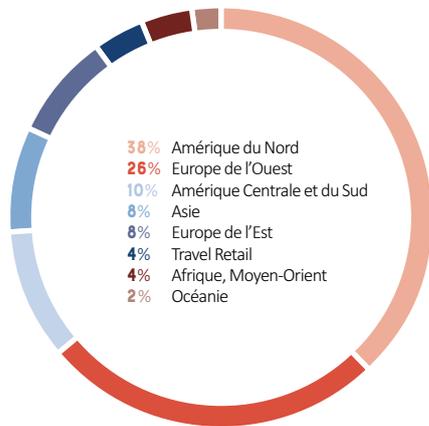


(2) Prix pour une bouteille de 75 cl aux États-Unis.

Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2017, Spiritueux de type « International ».

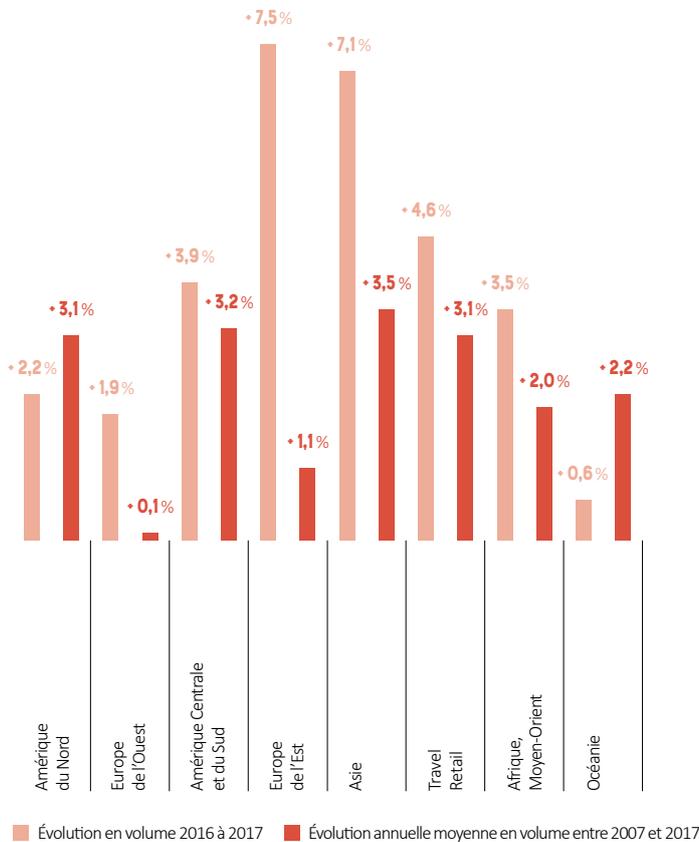
FOCUS RÉGIONS

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION MONDIALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2017, Spiritueux de type « International ».

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION MONDIALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2017, Spiritueux de type « International ».

POSITION DU GROUPE

CLASSEMENT PARMIS LES GROUPES INTERNATIONAUX

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

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

AMÉRIQUES

- N° 2 au Brésil
- N° 2 au Canada
- N° 2 au Chili
- N° 3 en Argentine
- N° 3 aux États-Unis
- N° 4 au Mexique

ASIE ET PACIFIQUE

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

TRAVEL RETAIL

- N° 2 en Travel Retail

Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2017, Spiritueux de type « International ».

LES GRANDES TENDANCES

QUI TRANSFORMENT NOTRE SECTEUR



Authenticité

En quête de transparence et d'authenticité, les consommateurs s'intéressent davantage aux méthodes de production et aux ingrédients utilisés. Ils privilégient les boissons élaborées selon des pratiques traditionnelles et responsables.

OPPORTUNITÉS Faire preuve de transparence en expliquant comment nos produits sont fabriqués, tout en partageant notre histoire, nos terroirs et le savoir-faire de nos collaborateurs.

POINTS D'ATTENTION La perception des marques globales comme déshumanisées, trop superficielles et impersonnelles, et la montée en puissance des marques artisanales.

ACTIONS Promotion du caractère traditionnel et des origines de nos marques comme Jameson, Martell ou Absolut, réalisées selon des recettes centenaires.

- Acquisition de marques artisanales comme le dry-gin Monkey 47 et le mezcal Del Maguey.

Santé et bien-être

Face aux crises environnementales et sanitaires, les consommateurs cherchent à consommer de manière plus saine, plus équilibrée et plus modérée.

OPPORTUNITÉS Élaborer des produits à partir d'ingrédients de qualité irréprochable, naturels voire biologiques, vegan ou sans gluten, mais également des boissons peu alcoolisées ou sans alcool.

POINTS D'ATTENTION La perception négative de produits industriels, le manque de transparence sur les ingrédients utilisés ou l'absence d'ingrédients naturels. Rejet et réduction de la consommation d'alcool par une partie des consommateurs.

ACTIONS Lancement de Ricard Plantes Fraîches, à base de plantes anisées cultivées en Haute-Provence.

- Lancement d'un vin chez Jacob's Creek et du whisky coréen Imperial 35, contenant peu d'alcool.
- Promotion d'une consommation responsable auprès des jeunes par le biais de notre projet *Responsible Party*.

Expériences inédites

Les consommateurs recherchent la nouveauté et le divertissement. Ils veulent être étonnés, sortir de leur zone de confort tout en gardant certains repères.

OPPORTUNITÉS S'amuser, sortir des sentiers battus, être créatif ! Jouer sur les assemblages traditionnels des alcools, encourager les consommateurs à découvrir de nouvelles saveurs et leur proposer des expériences inédites.

POINTS D'ATTENTION La remise en cause des méthodes traditionnelles de production ainsi que le coût et le rythme des innovations.

ACTIONS Lancement du whisky Jameson Caskmates, vieilli en fûts de bière brune.

- Lancement du gin rosé Beefeater Pink au Royaume-Uni.



+ 25 %

DE VENTES ANNUELLES
DE SPIRITUEUX ARTISANAUX
AUX ÉTATS-UNIS⁽¹⁾



13,4 MDS\$

VALEUR DE L'ACQUISITION
DES SUPERMARCHÉS BIO
WHOLE FOODS MARKET
PAR AMAZON⁽²⁾



+ 200 %

DE VENTES DE SCOTCH
WHISKIES AROMATISÉS
DEPUIS 2016 CONTRE - 3 %
POUR LES SCOTCH WHISKIES⁽³⁾

(1) Source : « 2017 Craft Spirits Data Project », réalisé par l'American Craft Spirits Association (ACSA), Park Street et IWSR.
(2) Source : « Nielsen Global Health & Wellness Report 2015 ». (3) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR.

L'omniprésence des nouvelles technologies dans notre vie quotidienne a bouleversé l'industrie des Vins & Spiritueux. Aujourd'hui, les Millennials, caractérisés par une prise de conscience morale et éthique, ne sont plus attachés à une seule marque, mais évoluent au sein d'un répertoire de marques dont le critère de sélection dépend du moment de convivialité. Pour mieux appréhender ces changements culturels et les besoins des consommateurs, Pernod Ricard a identifié six grandes tendances.



Consommation nomade

Pour des raisons économiques, sécuritaires ou simplement de confort, sortir n'est plus une option privilégiée pour un certain nombre de consommateurs. Le restaurant se déplace peu à peu vers le domicile et le bar suit la même direction. Cette tendance est favorisée par l'émergence des applications de livraison.

OPPORTUNITÉS Proposer de nouvelles boissons déjà préparées et prêtes à consommer, dans de nouveaux formats faciles à transporter.

POINTS D'ATTENTION Le bouleversement des canaux traditionnels de distribution et des habitudes de consommation en faveur du prêt-à-consommer.

ACTIONS Lancement de boissons adaptées à la consommation à domicile comme l'Absolut Mixt ou l'Espresso Martini Pack.
 • Lancement de Drinks & Co, proposant des livraisons à domicile.



72 %

DES MILLENNIALS
PRÉFÈRENT RESTER CHEZ EUX
LE WEEK-END EN SOIRÉE
PLUTÔT QUE DE SORTIR⁽⁴⁾

Pratiques responsables

Les consommateurs recherchent aujourd'hui des marques à la fois responsables et respectueuses de l'environnement et des communautés dont elles sont issues.

OPPORTUNITÉS Renforcer la politique RSE, déjà bien ancrée dans l'ADN du Groupe, favoriser les processus de production et les emballages durables, soutenir les communautés sociales et culturelles qui nous entourent. Poursuivre notre engagement éthique et responsable avec nos partenaires commerciaux (clients et fournisseurs).

POINTS D'ATTENTION Une politique opaque et une vision à court terme tournée vers le profit, sans chercher à créer de la valeur à long terme pour tous.

ACTIONS Création en 1966 de l'Institut Océanographique Paul Ricard, spécialisé dans la recherche en biologie marine.
 • Chivas Venture distribuée chaque année 1 M€ à des start-ups qui cherchent à répondre à des défis sociaux ou environnementaux⁽⁵⁾.



56 %

DES CONSOMMATEURS
AMÉRICAINS ARRÊTERONT D'ACHETER
DES PRODUITS D'ENTREPRISES
NON ÉTHIQUES⁽⁶⁾

Identité féminine

Tout autour du monde, la place des femmes évolue : leur pouvoir d'achat progresse et les sociétés s'orientent vers une plus grande égalité hommes-femmes.

OPPORTUNITÉS Encourager la promotion de marques unisexes sans a priori de genre, favoriser l'égalité hommes-femmes, répondre aux attentes de nos consommatrices – plus ouvertes à de nouveaux choix et à de nouvelles marques.

POINTS D'ATTENTION Une stratégie tournée exclusivement vers les consommateurs masculins ou une segmentation stéréotypée de notre offre ou de nos communications.

ACTIONS Mise en place de l'initiative *Better Balance*, qui a été récompensée du prix *Leadership in Gender and Cultural Balance*.

• Promotion de marques : les vins Jacob's Creek ou Campo Viejo, Lillet ou Ballantine's Brazil.



+ 1 MD

DE FEMMES ENTRERONT
SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL
D'ICI À 2020⁽⁷⁾

(4) Source : Ypulse (<https://www.ypulse.com/post/view/why-millennials-would-rather-stay-in-than-go-out>). (5) Source : <https://www.chivas.com/the-venture/about>

(6) Source : Mintel. (7) Source : « The Third Billion », PwC (<https://www.strategyand.pwc.com/third-billion>).

SAISIR LES MOMENTS CLÉS DE LA CONVIVIALITÉ



— Afterwork —

Directement après le travail et en début de soirée, l'afterwork est un moment privilégié permettant à des amis de se retrouver dans une ambiance décontractée. Souvent dans un lieu familier, ils profitent de ce moment pour échanger, se détendre et relâcher la pression de la journée ou de la semaine.

QUI ? Entre collègues ou entre amis, et parfois juste « entre potes » ou « entre copines ».

OÙ ? D'origine anglo-saxonne, et de plus en plus universel.

QUOI ? Principalement des cocktails (mojito à base de Havana Club ou margarita à base de tequila Olmeca), un simple verre de whiskey Jameson ou des bières.



— Apéritif —

Très apprécié des consommateurs, l'apéritif allie détente et authenticité. En intérieur ou en terrasse en fin de journée, c'est le moment de se retrouver entre proches, un verre à la main, pour se mettre en appétit avant que le repas ne soit servi.

QUI ? Toutes générations confondues, entre amis, en famille.

OÙ ? En Europe latine principalement.

QUOI ? Un verre de Ricard, un gin tonic à base de Beefeater, du champagne (Mumm), des vins frais – qu'ils soient blancs, rosés ou rouges – mais aussi des cocktails légers.



— Cocktail chic —

À la croisée de l'apéritif et du dîner, le cocktail dînatoire peut être organisé dans un cadre personnel (anniversaire) ou professionnel (vernissage). C'est un moment agréable permettant de faire de nouvelles rencontres en savourant une association de cocktails et de mets.

QUI ? Entre proches, collègues de bureau ou connaissances.

OÙ ? En Europe et dans les pays anglo-saxons.

QUOI ? Du champagne (Perrier-Jouët) et des cocktails légers (à base d'Absolut Elyx).

Chaque pays, culture ou génération possède ses propres moments de célébration ou expériences de convivialité. Pour mieux comprendre les consommateurs et répondre à leurs attentes, Pernod Ricard a cartographié leurs habitudes en matière de consommation de vins et de spiritueux.



— Dîner —

Considéré comme un repas principal dans certains pays, le dîner est généralement un moment de partage et de convivialité. Pour les occasions spéciales, impliquant souvent la venue d'invités, les plats se marient à des vins et spiritueux choisis avec soin par les hôtes.

QUI ? En famille, entre amis.

OÙ ? Dans le monde entier.

QUOI ? Le vin règne en Europe latine et dans une partie de l'Amérique du Nord (Kenwood Vineyards ou Jacob's Creek), alors que la bière et les spiritueux locaux sont privilégiés ailleurs.



— Soirée business —

Elle a lieu après le dîner, alors que le soleil s'est couché et que la nuit est déjà bien entamée. C'est dans ce cadre intime que se forment des liens forts entre relations professionnelles et collègues, particulièrement en Asie.

QUI ? Entre collègues et relations professionnelles.

OÙ ? En Amérique du Nord, en Europe et en Asie – particulièrement en Chine, au Japon, en Corée du Sud et à Hong Kong.

QUOI ? Whiskys (Royal Salute ou Chivas), cognacs (Martell) et alcools locaux.



— Soirée festive —

Pleins d'entrain et d'énergie, les consommateurs sortent la nuit pour s'amuser et faire la fête. Musique et amis sont de mise pour passer une bonne soirée en discothèque, au bar ou à la maison.

QUI ? Entre amis essentiellement, mais aussi dans certaines cultures entre collègues, notamment en Asie.

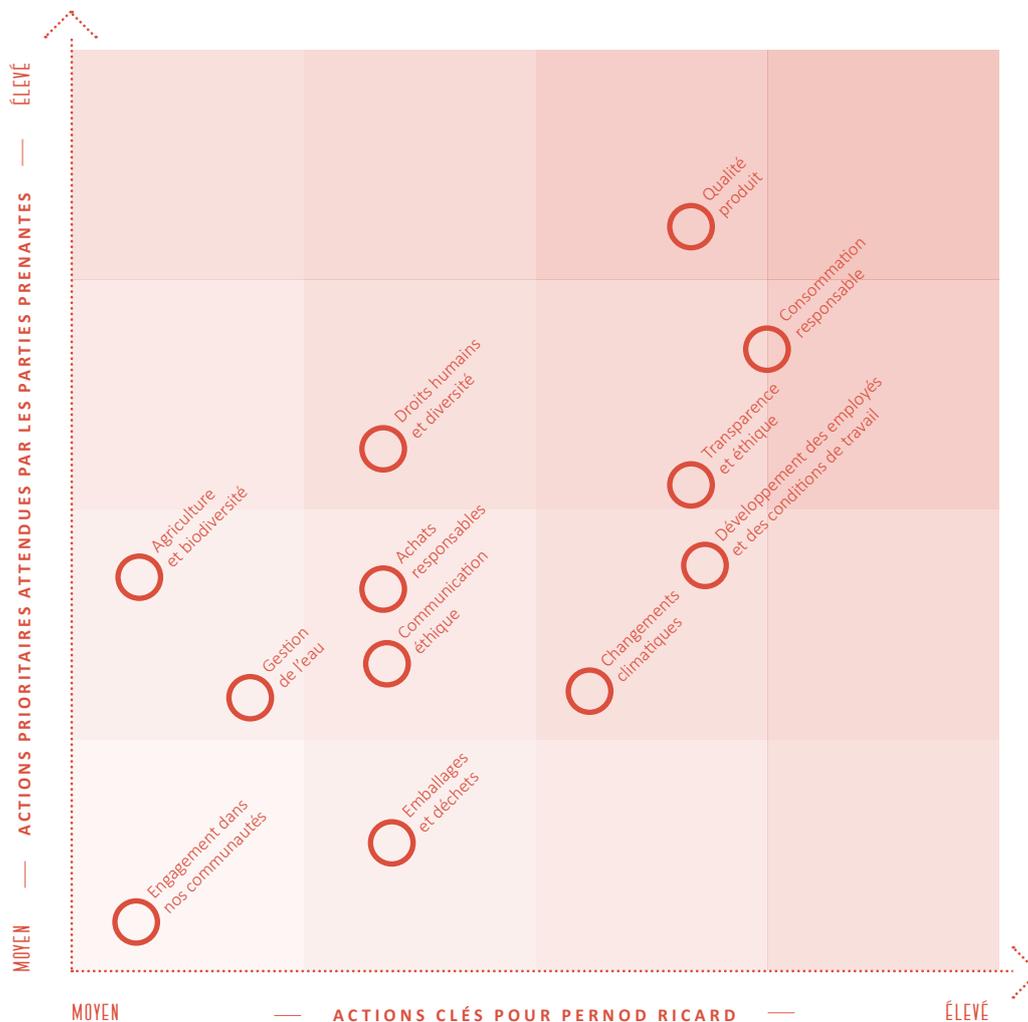
OÙ ? Dans le monde entier.

QUOI ? Principalement du champagne et des spiritueux bruts (Absolut Vodka, Ballantine's) ou en cocktail (Havana Club, Malibu).

ÊTRE À L'ÉCOUTE DE NOS PARTIES PRENANTES

Pour créer de la valeur sur le long terme, Pernod Ricard doit se confronter en permanence aux enjeux d'un monde en mutation. En 2016/2017, le Groupe dévoilait sa matrice de matérialité. Résultat d'un long processus de consultation auprès de 1 300 parties prenantes, ce dialogue lui a permis d'identifier, de comprendre et de prioriser les grands défis pouvant avoir un impact sur son activité à court, moyen et long termes.

Les thématiques les plus importantes mises en évidence par la matrice ont ainsi contribué à définir la stratégie RSE du Groupe (voir pages 28-29).



UNE MÉTHODOLOGIE EN 3 ÉTAPES : 1. identification des principaux thèmes RSE grâce à une analyse des informations remontées par les représentants RSE des filiales du Groupe ; 2. priorisation des thèmes par les parties prenantes externes selon l'importance des sujets à traiter pour un groupe tel que Pernod Ricard et par les parties prenantes internes, selon l'impact actuel et potentiel des sujets sur les activités du Groupe ; 3. revue détaillée et validation finale de la matrice par le Bureau Exécutif. La matrice de matérialité met en évidence les actions sur lesquelles Pernod Ricard doit se concentrer en priorité. Validée par le Bureau Exécutif, elle sert d'outil de dialogue à l'occasion de futures consultations de parties prenantes, en lien avec la stratégie RSE et les actions à engager.



Agriculture, biodiversité et gestion de l'eau

Né du développement de marques fortement ancrées dans leurs terroirs et issues de la transformation de matières premières agricoles, Pernod Ricard encourage une agriculture durable sur ses sites et la protection de la biodiversité dans les terroirs. Le Groupe s'engage également à une utilisation responsable de l'eau dans les exploitations et dans les vignobles. L'eau est en effet une composante essentielle des produits élaborés par le Groupe et 99% de son empreinte se situe au niveau de la production de matières premières. Depuis septembre 2010, l'adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies a renforcé son engagement pour la protection des ressources en eau de la planète.



Consommation responsable/ communication éthique

Pernod Ricard s'engage à communiquer de façon responsable auprès des consommateurs. Il a ainsi adopté en 2007 un code interne sur les communications commerciales. Celui-ci renforce la politique RSE du Groupe visant à lutter contre la consommation excessive ou inappropriée d'alcool, et contre l'alcool au volant ; à ne pas faire de communications qui pourraient être attractives pour les mineurs ou qui représentent des femmes enceintes ; à ne pas associer alcool et activité dangereuse/travail ; à ne pas lier la consommation d'alcool à la performance physique, à un bénéfice pour la santé, à un succès social et/ou sexuel ; et, enfin, à ne pas utiliser le degré d'alcool comme thématique principale des campagnes promotionnelles de nos marques. La consommation responsable est l'une des priorités majeures communes aux collaborateurs, consommateurs et investisseurs du Groupe.



Développement des employés et des conditions de travail/ transparence et éthique

Le Groupe participe au développement de ses collaborateurs grâce à des formations, des évaluations de leurs performances et un équilibre vie privée/ vie professionnelle (flexibilité, heures de travail, etc.). Il s'engage à créer un environnement de travail où sont optimisées la sécurité et la santé. Aujourd'hui, 92% de ses sites sont certifiés OHSAS 18001. Le Groupe tend à exercer ses activités avec intégrité et éthique, en commençant par le respect des lois de tous les marchés où il est implanté et des politiques internes. En particulier, il met l'accent sur la prévention de la corruption, la prévention des pratiques anticoncurrentielles, la politique fiscale et la transparence et l'intégrité des stratégies et pratiques d'influence.



Communautés, achats responsables et droits humains

Pernod Ricard s'engage à respecter ses communautés et à contribuer à leur développement. Nous construisons ainsi une relation sur le long terme avec nos fournisseurs, qui sont eux-mêmes invités à soutenir notre politique RSE et à fournir des produits et services de haute qualité. Enfin, le Groupe met un point d'honneur à respecter les droits de l'homme pour chacun de ses collaborateurs, à favoriser le dialogue social avec ses employés et les organisations syndicales, présentes dans 32% de ses entités, et à s'assurer de l'existence d'un cadre de travail équilibré, offrant à tous l'égalité des chances et un traitement juste.

Photos de gauche à droite : la distillerie The Glenlivet et ses alentours ; les nouveaux locaux de Pernod Ricard Mexico ; Alexandre Ricard à Bruxelles pour la signature avec notre partenaire Erasmus Student Network concernant notre projet Responsible Party ; Grains de café de Veracruz (Mexique) cueillis à la main dans le cadre de l'initiative responsable de Kahlúa.



46°22'N 2°21'E

FRANCE

Morgane Lesbaches

Sales Secretary
Ricard

« Mon poste a beaucoup évolué cette année car la communication en région se développe et mon équipe s'est agrandie. Je dois faire preuve de beaucoup de souplesse, de disponibilité et de réactivité pour répondre aux demandes diverses de mes six collaborateurs pour leur apporter un soutien au quotidien. Comme j'aime les nouveaux défis, cette évolution m'a apporté un vrai souffle d'énergie et de motivation. »



KOURTNEY ROY

53°41'N - 8°24'E

IRLANDE

Calvin Barry Doherty

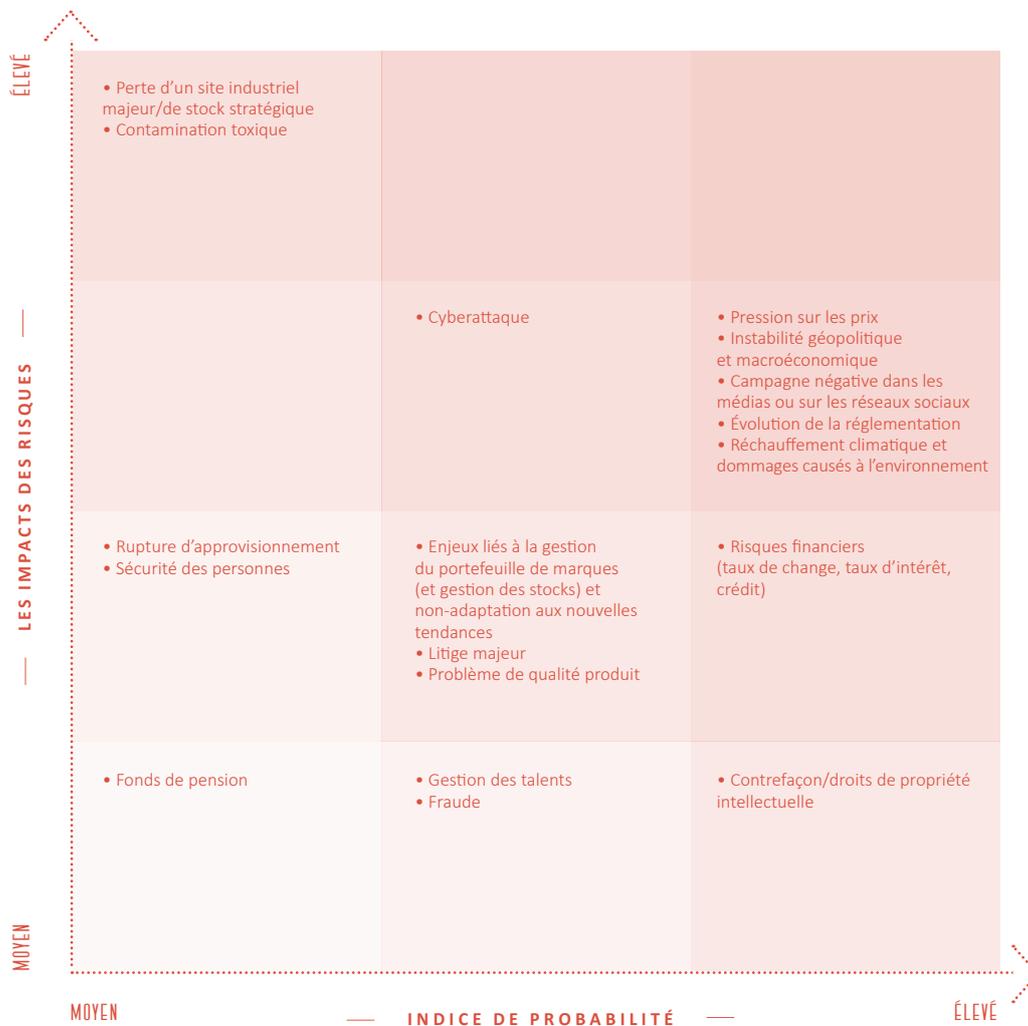
Brand Ambassador
Irish Distillers

« Dans notre équipe, chaque jour est différent. *L'Extra Mile* implique donc d'être ouverts à de nouvelles responsabilités tout en faisant preuve de fierté dans notre travail. Dans notre métier, il est important de toujours se surpasser pour aller au-delà de ce qui est attendu. C'est ce que je mets en pratique au quotidien, que ce soit avec mes collègues pour les aider ou avec mes clients pour mieux les connaître. »

CONNAÎTRE NOS RISQUES

POUR MIEUX LES MAÎTRISER

Confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, Pernod Ricard a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour mieux les prévenir et les maîtriser. Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, chaque fonction et chaque filiale participent de manière continue à son bon fonctionnement et à son amélioration.



MÉTHODOLOGIE : une actualisation de la matrice des risques du Groupe a été effectuée en 2018. Tous les trois ans, les principaux risques auxquels Pernod Ricard est confronté font l'objet d'un processus de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette matrice des risques est un outil de pilotage de la maîtrise des risques.

—

Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique

Entraînant une interruption importante de l'activité et l'absence de certaines marques clés sur le marché.

—

Contamination toxique

Avec de graves conséquences sur la santé des consommateurs.

—

Cyberattaque

Intrusion informatique compromettant les systèmes, les sites Internet et l'intégrité des données.

—

Pression sur les prix

Érosion de la marge inhérente à la pression accrue des distributeurs et à une forte concurrence.

—

Instabilité géopolitique et macroéconomique

Large trouble géopolitique ou nouvelle crise économique majeure.

—

Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux

Impactant l'image du Groupe et/ou de ses marques clés.

—

Évolution de la réglementation

Renforcement de la réglementation entraînant de nouvelles restrictions et contraintes dans différents domaines (communication marketing, fiscalité).

—

Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement

Impact du réchauffement climatique sur nos activités et de nos activités sur l'environnement.

—

Rupture d'approvisionnement

Due à la défaillance d'un fournisseur ou à la volatilité du prix des matières premières.

—

Sécurité des personnes

Accidents majeurs affectant nos employés ou sous-contractants à la suite d'un incident accidentel ou criminel.

—

Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques (et gestion des stocks) et non-adaptation aux nouvelles tendances

—

Litige majeur

Contre Pernod Ricard, ses filiales, ses marques et/ou son management.

—

Problème de qualité produit

Entraînant l'insatisfaction des consommateurs et la détérioration de l'image de marque.

—

Risques financiers (taux de change, taux d'intérêt, crédit)

Évolution défavorable des taux de change ou d'intérêt, ou insolvabilité des clients.

—

Fonds de pension

Augmentation imprévue du déficit du fonds de pension et/ou des contributions.

—

Gestion des talents

Difficulté à attirer, développer et retenir des talents.

—

Fraude

Avec pour conséquences des pertes financières ou la fuite d'informations sensibles.

—

Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle

Produits contrefaits et imités dégradant l'image de marque et les ventes.





**NOS
DÉFIS**

56 — 83

**SE TRANSFORMER
POUR ÊTRE
PLUS AGILE**

DÉFI 1

GAGNER SUR LES MARCHÉS CLÉS

DÉVELOPPER DE NOUVEAUX TERRITOIRES DE CONVIVIALITÉ

Faire la différence sur nos marchés pour croître plus vite que nos concurrents : c'est une exigence absolue dans un secteur aussi concurrentiel que les Vins & Spiritueux. Pour créer ce supplément de valeur, quatre marchés sont particulièrement clés : les États-Unis, premier marché du Groupe et de notre industrie ; la Chine et l'Inde, territoires fondamentalement porteurs de croissance ; le Travel Retail, premier canal de distribution de nos marques prestige.

Pour croître sur ces marchés, nous pouvons compter sur des avantages compétitifs solides : un portefeuille complet de marques premium qui couvre tous les segments, une organisation décentralisée au plus près du consommateur et, surtout, l'engagement exceptionnel de nos collaborateurs, le cœur du réacteur de notre ambition.

Le succès sur ces marchés dépendra de notre capacité à placer les attentes des consommateurs au centre de nos actions. Plus versatiles, ils sont moins enclins que par le passé à rester fidèles à une seule marque. Ils fonctionnent au sein d'un répertoire de marques qu'ils utilisent selon la nature du moment : afterwork, apéritif, dîner, soirée...

Première illustration de cette stratégie gagnante, Martell a connu une année exceptionnelle aux États-Unis, avec une progression de ses ventes de 27 %. Ce succès repose entre autres sur une forte identité de marque, un packaging distinctif et des cognacs de qualité, très appréciés des Américains toujours avides de nouvelles expériences gustatives.

En Chine, Pernod Ricard s'est associé à Tencent, géant chinois du web et de la diffusion et propriétaire de WeChat. Ce partenariat nous a permis de co-créeer de nouveaux contenus, de développer la notoriété de nos marques sur un marché à fort potentiel et de toucher une nouvelle cible de consommateurs ultra-connectés. Le lancement d'*Ask Jerry*, une plateforme de discussion en direct qui propose en temps réel des conseils pour préparer des cocktails, a également connu un grand succès, tout en offrant au Groupe l'occasion d'établir des relations directes avec ses consommateurs.



TENCENT

STIMULER LA VISIBILITÉ AVEC LE NUMÉRIQUE



Monkey 47 gin & tonic servi dans l'icône ananas en cuivre d'Absolut Elyx



Page d'accueil de la chaîne Martell Party sur la plateforme de contenus Tencent



QR code relié à l'application Ask Jerry pour découvrir plus d'informations sur les cocktails



Workshop sur la thématique des cocktails organisé par Ask Jerry

Avec une population de 1,4 milliard d'habitants prêts à découvrir de nouvelles tendances et de nouveaux produits, la Chine représente un marché à très fort potentiel. Utilisateurs enthousiastes des outils digitaux, des millions de Chinois se connectent chaque jour pour effectuer des recherches, communiquer, partager des contenus ou faire leurs achats. Afin de toucher de nombreux consommateurs via ces nouveaux canaux, Pernod Ricard China et Tencent, géant chinois du web et de la diffusion, ont signé en 2017 un partenariat unique en son genre dans le secteur des boissons alcoolisées.

Tencent est une plateforme intégrée offrant une gamme pratiquement illimitée de services Internet – réunissant en un seul grand bouquet numérique les équivalents de Google, Facebook,

WhatsApp, YouTube, Netflix et Amazon. Propriétaire de l'application de messagerie la plus populaire de Chine, WeChat, qui compte 1 milliard d'utilisateurs⁽¹⁾, cette entreprise tech détient par ailleurs un réservoir immense de données utilisateurs, informations essentielles aux marques pour mieux comprendre les consommateurs et échanger avec eux.

Ce partenariat offre à Pernod Ricard l'occasion inédite de co-crée des contenus pour les différentes plateformes de Tencent et d'accéder à des données exploitables pour mieux cibler les consommateurs. Il va au-delà des activités publicitaires traditionnelles, avec le lancement de plusieurs stratégies marketing innovantes au cours de l'année passée.

Martell s'est associé à Tencent pour créer une chaîne festive sponsorisée, une plateforme de contenus qui a enregistré une moyenne de plus de 2,1 millions de vues quotidiennes.

Dans le même temps, Chivas a signé un partenariat marketing historique sur plusieurs années avec la National Basketball Association (NBA) China. Le basketball étant régulièrement diffusé sur les télévisions de multiples espaces publics (restaurants, bars, magasins...), ce partenariat – soutenu par Tencent, qui dispose des droits exclusifs de diffusion de tous les matchs de la NBA – a généré plus de 833 millions de vues de vidéos de marque Chivas, et l'engagement actif de 7 millions d'internautes avec le contenu Chivas.

Ballantine's a également tiré parti du partenariat avec Tencent pour lancer une communauté « True Music » chinoise. Grâce à cette plateforme, les internautes peuvent

N° 1

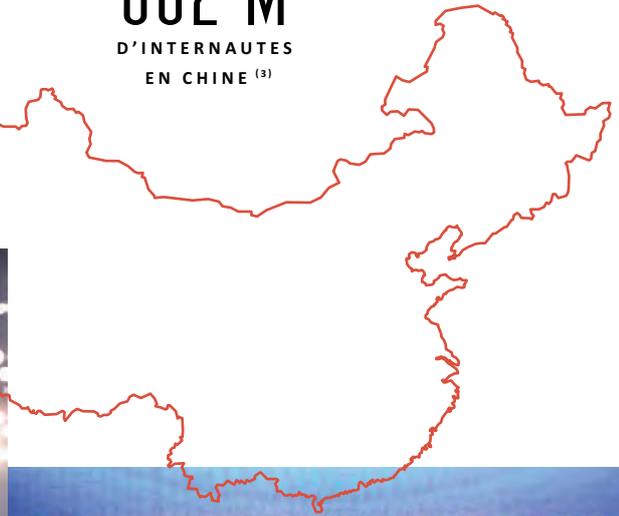
EN CHINE
DES COGNACS :
MARTELL

N° 1

EN CHINE
DES WHISKYS :
CHIVAS

802 M

D'INTERNAUTES
EN CHINE (3)



Signature du partenariat Tencent

Affiche publicitaire pour Chivas

découvrir de nouvelles musiques, voter pour leurs artistes ou leurs chansons préférés, ou encore participer à des concours pour tenter de remporter différents prix et billets pour des concerts. Fort d'avoir déjà recruté 13 000 membres en six mois seulement, ce nouveau canal a également été consulté plus de 120 millions de fois.

Ces initiatives ont permis de toucher un large public, augmentant de manière considérable la notoriété de ces marques premium. Dans un cercle vertueux, elles ont également permis de rassembler un ensemble de données conséquent, offrant un meilleur aperçu des besoins des consommateurs locaux.

Inspiré par la forte hausse de l'intérêt des consommateurs pour les cocktails – le nombre de bars à cocktails étant passé de 800 en 2014 à 14 000 en 2017⁽²⁾ –, Pernod Ricard China a également lancé Ask Jerry, une plateforme indépendante de discussion en direct intégrée à WeChat.

« Jerry », expert virtuel en cocktails, répond aux questions des utilisateurs, leur fait découvrir la culture cocktails et partage avec eux ses connaissances sur les spiritueux. Outre les 54 000 followers de Jerry, une communauté de barmen fait désormais partie intégrante de cette initiative, comptant près de 3 900 membres. En développant la notoriété de la marque et la fidélité client, Ask Jerry est parvenu à établir des relations directes avec les consommateurs de Pernod Ricard, tout en créant un nouveau canal de vente

et un service de livraison de boissons. Une nouvelle joint-venture avec une société technologique externe accélérera plus encore le développement d'Ask Jerry.

Cette approche marketing pluridimensionnelle dans un marché aussi vaste et diversifié a démontré l'efficacité des initiatives de Pernod Ricard China : elles ont permis d'améliorer la visibilité des produits et de promouvoir la croissance de la marque. Grâce à d'autres projets en cours, le potentiel de ce marché clé ne demande qu'à être exploité.

(1) Source : Rapport trimestriel de WeChat (Tencent), 1^{er} trimestre 2018.

(2) Source interne.

(3) Source : 42^e Rapport statistique de la Chine, sur le développement d'Internet, juillet 2018.

CAMPO VIEJO

EXPLOITER LE POTENTIEL DU MARCHÉ AMÉRICAIN



Le vignoble de Campo Viejo dans
la région de La Rioja en Espagne



Sculpture multicolore créée
par les célèbres street artists Okuda
et Remed pour Campo Viejo



Avec une hausse des ventes de 85 %, l'année a été exceptionnelle pour les vins Campo Viejo aux États-Unis. Si la marque affiche globalement de très bons résultats – notamment une croissance à deux chiffres au Royaume-Uni, en Suède et en Allemagne, le succès américain est particulièrement remarquable.

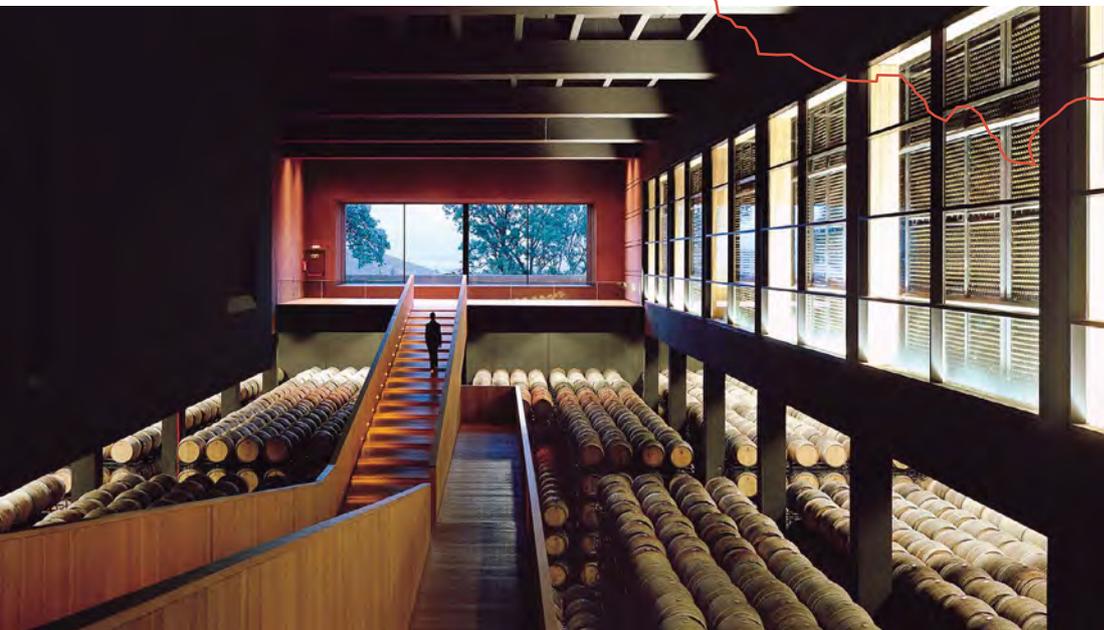
La réussite de la marque aux États-Unis – le marché du vin le plus important au monde⁽¹⁾ – repose sur la combinaison de plusieurs facteurs. Campo Viejo a ainsi su répondre de manière innovante et pertinente aux attentes des consommateurs américains, de plus en plus aventureux et désireux de découvrir de nouveaux vins et cépages.

Développer des activations créatives pour toucher les consommateurs de façon originale s'est révélé une stratégie gagnante pour Campo Viejo. Grâce à une identité de marque forte, Campo Viejo n'est plus perçu comme un simple vin espagnol. La marque a su se différencier dans un secteur complexe et varié au sein duquel le consommateur a parfois du mal à se retrouver. Un packaging coloré rend les vins Campo Viejo facilement repérables dans les magasins, notamment grâce à des étiquettes uniques et clairement identifiables. Outre une

bonne visibilité dans les points de vente, une gamme de vins lisible et ciblée facilite aussi le choix des acheteurs.

Même si des campagnes engageantes peuvent séduire les consommateurs, rien ne remplace le goût pour les fidéliser. Les viticulteurs de Campo Viejo associent méthodes traditionnelles et méthodes modernes pour élaborer des vins fruités très appréciés aujourd'hui. Situé dans la région espagnole de La Rioja – mondialement réputée pour la qualité de ses vins – Campo Viejo s'est engagé à respecter la biodiversité locale et à favoriser les

GO THE EXTRA MILE



Campo Viejo Tempranillo, Campo Viejo Reserva et Campo Viejo Gran Reserva (de gauche à droite)

Les caves récemment rénovées et certifiées neutres en émissions de carbone de Campo Viejo

pratiques durables. Il est le premier domaine viticole à avoir obtenu la certification neutre en émissions de carbone, devenant une référence dans le secteur en matière de respect de l'environnement.

La marque a déjà reçu de nombreux prix pour la qualité de ses vins, renforçant ainsi leur visibilité et confirmant leur positionnement haut de gamme. En 2018, le magazine influent *Wine Spectator* a attribué 90 points à la cuvée « Reserva 2013 », tandis que les *International Wine Competitions* de Berlin et New York ont désigné Campo Viejo

comme « l'exploitation viticole de l'année » (pour l'Espagne et La Rioja respectivement). Campo Viejo a également été nommé « Hot prospect » par le magazine *IMPACT*. Récompensant les marques de vin les plus prometteuses, ce titre souligne une nouvelle fois le succès de la marque aux USA.

Au-delà de la personnalité de ses vins, du patrimoine et des valeurs que Campo Viejo véhicule, la marque a réussi à s'adapter aux modes de vie actuels, capitalisant sur l'envie de retrouver le contact humain, de mieux et bien vivre, et de partager des moments authentiques entre amis. Une campagne de communication originale, *Live Uncorked*, encourage les consommateurs à vivre une vie haute en

couleur en leur proposant des expériences de marque inédites et des contenus engageants sur les réseaux sociaux.

En associant marketing, vin, culture, désirs et perceptions du consommateur en une seule et même identité, Campo Viejo suscite un engouement général pour la marque. Boostés par la dynamique de croissance du marché américain, ses grands vins ont de beaux jours devant eux.

(1) Source : IWSR 2017.



20°59'N 78°96E

INDE

Vasudha Arora

Quality Manager Finance
Pernod Ricard India

« Aller au-delà de ce qui est attendu et donner le maximum de soi-même pour accomplir quelque chose de remarquable dans sa vie professionnelle, voilà ce que représente à mes yeux l'Extra Mile. Cette année, j'ai lancé avec succès deux grands programmes de transformation qui ont eu un impact immédiat au sein de Pernod Ricard India Finance. J'ai dépassé mes propres limites dans ces projets qui ont impliqué de multiples acteurs internes et externes en Inde. »



KOURTNEY ROY

60°12'N 18°64E

SUÈDE

Karl Larsson

Business Analysis Manager
The Absolut Company

« L'Extra Mile ? C'est résoudre un problème ou suggérer une solution, même si cela ne figure pas dans la description de votre poste. Nous tendons tous vers un même objectif : quand vous savez faire quelque chose ou que vous avez une bonne idée, n'hésitez pas à la partager et à prendre du temps pour aider vos collègues ! »

DÉFI 2

CONSTRUIRE DES MARQUES PASSION

POUR CRÉER UN LIEN FORT AVEC NOS CONSOMMATEURS

Créer une adhésion forte à nos marques est le fondement de nos succès commerciaux. La désirabilité d'une marque est un atout essentiel dans un secteur où les consommateurs revendiquent aujourd'hui jusqu'à cinq ou six boissons favorites. Ils veulent des marques dans lesquelles ils se reconnaissent et qui rejoignent leurs centres d'intérêt comme leurs préoccupations sociétales, environnementales ou éthiques. Ils n'achètent plus seulement un produit, mais ils souhaitent vivre une expérience pleine de sens et de reconnaissance.

C'est ce qui nous a poussés, il y a trois ans, à replacer le consommateur au centre de notre modèle stratégique (voir pages 24-25). L'objectif est clair : activer tous les leviers (gestion dynamique de notre portefeuille, digital, innovation, canaux de distribution *Route-to-market*, premiumisation...) permettant de consolider et d'enrichir leurs interactions avec nos marques. Comment ? En procédant à un ciblage extrêmement fin par expérience de convivialité, de manière à répondre précisément à chaque attente, pour chaque moment. Installer cette relation avec nos marques nécessite de mettre en avant leur identité avec toujours plus de force et de cohérence. Nos marques sont toutes le creuset d'une histoire, d'un terroir, d'une expertise, de valeurs, qu'elles soient jeunes comme Monkey 47 ou tricentenaires comme Martell. Magnifier cette personnalité, c'est l'enjeu de la créativité déployée par nos équipes pour concevoir des expériences de marque basées sur un discours sincère et une mise en scène originale. Le tout doit être porté par

l'exigence d'une communication cohérente à la fois au niveau mondial et entre nos différentes actions locales. Car dans un monde digital où la conversation généralisée abolit la frontière entre marques et responsabilité d'entreprise, l'honnêteté vis-à-vis de nos consommateurs et de nous-mêmes est toujours un choix gagnant.

En proposant « le bon produit au bon moment », nous créons des relations privilégiées entre les consommateurs et nos marques. Celles-ci peuvent se prévaloir d'une identité forte, d'une histoire originale ou traditionnelle, qu'il nous appartient de mettre en valeur, à l'image de Jameson, considéré comme la référence du whiskey irlandais dans le monde. Après d'importants travaux de rénovation, la célèbre distillerie Jameson Bow St. a rouvert ses portes au public à Dublin, lui offrant de vivre une expérience immersive inédite. Autre exemple, celui d'Absolut, numéro 1 de la vodka premium⁽¹⁾, qui a fait de son exigence d'authenticité et de pureté une seconde nature, depuis 1879. La marque a décidé de pousser la transparence jusqu'à inviter ses consommateurs à visiter sa distillerie et son site d'embouteillage d'Åhus.

C'est grâce à cette alliance subtile entre respect de la personnalité de nos marques et élaboration d'un discours sincère et direct avec nos consommateurs que nous poursuivrons avec eux une conversation pérenne et responsable.

(1) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volumes à fin 2017.

GO THE EXTRA MILE



ÊTRE PLUS AGILE



JAMESON BOW ST. DISTILLERY

ÊTRE PLUS AGILE



UNE EXPÉRIENCE MULTISENSORIELLE AU CŒUR DE LA MARQUE JAMESON



À l'heure du digital, la technologie semble pouvoir tout remplacer. Pourtant, le grand public reste toujours en quête d'expériences vraies et authentiques, d'interactions multisensorielles inédites. La *Jameson Bow St. Distillery*, devenue l'attraction consacrée au whiskey la plus visitée au monde, attire tous les amateurs de Jameson des quatre coins du globe souhaitant découvrir la marque de plus près. La décision de faire de cette distillerie historique un lieu emblématique de la marque, en créant une expérience Jameson unique, a ajouté un nouveau site à la liste des incontournables de Dublin.

Ce projet ambitieux de rénovation, d'un budget de 11 millions d'euros, avait pour objectif de créer un lieu où l'esprit, l'histoire et les arômes de la marque prendraient vie et stimuleraient tous les sens.

Le parcours proposé à la *Jameson Bow St. Distillery* repose sur une expérience immersive à plusieurs niveaux, alliant théâtre, technologie et saveurs du célèbre whiskey – avec comme décor les murs de la légendaire distillerie dubloise, fondée en 1780. Les expériences multisensorielles de cet espace vivant permettent de créer des liens profonds avec les visiteurs. Parmi ceux-ci, certains sont déjà de fidèles consommateurs de Jameson, tandis que d'autres découvrent ce whiskey pour la première fois. Pour s'adapter à tous les profils, Jameson propose ainsi cinq visites guidées. Chaque parcours entraîne les visiteurs dans une aventure commentée, à la rencontre de collaborateurs passionnés, de l'ensemble de la gamme et de l'esprit impertinent du premier whiskey irlandais : Jameson.

« Nos collaborateurs sont notre atout le plus précieux. Ils nous permettent de nous

350 000
VISITEURS
PAR AN



distinguer de la concurrence. C'est d'ailleurs un point que l'on retrouve régulièrement dans les avis et les commentaires postés par nos clients sur les réseaux sociaux », explique Simon Fay, International Marketing Director pour Jameson.

« Offrir aux visiteurs l'occasion de goûter, de voir, de toucher et de sentir nos produits, mais aussi de discuter avec les ambassadeurs de la marque Jameson au cœur des distilleries de Bow St. et de Midleton, permet de créer un lien bien plus puissant qu'avec tout autre canal marketing », poursuit Simon. La rénovation de la *Jameson Bow St. Distillery* a prouvé l'importance d'établir un contact direct avec les consommateurs. Cette stratégie s'est avérée payante à plusieurs niveaux : elle contribue non seulement à développer la fidélité des clients, tout en augmentant les chances que les clients parlent de la marque autour d'eux, mais aussi à accroître le retour sur investissement grâce à la monétisation.

Depuis les travaux de rénovation et la réouverture de la *Jameson Bow St. Distillery* en mars 2017, Jameson a reçu plusieurs récompenses, notamment le prestigieux *Thea Award*⁽¹⁾ dans la catégorie « Outstanding Achievement » et un *World Travel Award* au titre de « Meilleure visite de distillerie en Europe en 2018 ».

(1) Les *Thea Awards* ont été créés pour saluer les réalisations, les talents et l'excellence personnelle dans le secteur des attractions à thèmes.
<http://www.teaconnect.org/Thea-Awards/About-thea/>



ABSOLUT ONE SOURCE

UNE SEULE COMMUNAUTÉ,
UNE SEULE ORIGINE,
POUR CRÉER LA MEILLEURE
VODKA DU MONDE



ÊTRE PLUS AGILE



—
- 70 %

DE CONSOMMATION
D'ÉNERGIE/LITRE PAR
RAPPORT À UNE DISTILLERIE
STANDARD ⁽¹⁾

Comment optimiser vos opérations lorsque vous dirigez déjà l'une des distilleries les plus écoénergétiques du monde ? Pour la marque suédoise Absolut Vodka, mondialement reconnue pour son caractère premium et son goût unique, il s'agissait d'aller encore un pas plus loin pour faire preuve d'excellence. Tout doit être mis en œuvre pour élaborer des produits d'une qualité supérieure : choix des ingrédients, distillation irréprochable et respect des communautés locales. Absolut Vodka cherche constamment à intégrer les dernières mesures d'optimisation écologique, qu'il s'agisse de ses propres processus de fabrication ou de ceux de ses partenaires fournissant le site de production localisé dans le petit village d'Åhus en Suède (les producteurs de blé d'hiver, les transporteurs ou les fabricants de verre).

« Nos relations vont bien au-delà de la simple transaction ; elles se construisent sur le long terme avec pour objectif de réduire notre impact collectif sur l'environnement et de renforcer notre communauté locale. Nous le faisons non pas parce que c'est à la mode, mais parce que nous avons ça dans le sang et que cela améliore la qualité de notre vodka. Il en va de notre devoir. Cet engagement est de plus en plus valorisé par nos clients », explique Anna Schreil, VP Operations pour The Absolut Company.



— 95 %

D'ÉMISSIONS DE
CO₂/LITRE PAR RAPPORT
À UNE DISTILLERIE
STANDARD ⁽¹⁾

— 80 %

D'UTILISATION
DE BIODIESEL
DANS LES TRANSPORTS
LOCAUX

— 90 %

DE L'ÉNERGIE
PROVIENT DE SOURCES
RENOUVELABLES

(1) Source : BIER 2016.

Le caractère unique de la vodka Absolut est le résultat d'une production en un seul et même endroit. Cette approche « One Source » permet de contrôler à 100% le processus de production, de la semence à la bouteille. Chaque ingrédient utilisé dans la production de la vodka Absolut est donc un produit d'origine locale : un blé d'hiver de grande qualité, une eau pure provenant d'une nappe phréatique millénaire et une souche de levure endogène utilisée dans le processus de fermentation. La vodka est elle-même distillée au sein d'un site neutre en émissions de carbone.

Un autre principe, celui de l'économie circulaire, guide la production d'Absolut Vodka. Rien n'est gaspillé : même les sous-produits issus de la production servent à nourrir le bétail des fermes environnantes. L'engrais obtenu permet alors d'améliorer la qualité des sols des champs de blé nécessaires à la production de notre vodka.

En appliquant les 5 R – « Réduire, Recycler, Réutiliser, Respecter, Repenser » – à chaque étape de production, Absolut Vodka est devenue plus performante en matière de développement durable.

Enfin, Absolut Vodka collabore étroitement avec ses fournisseurs pour les aider à trouver de nouvelles façons de réduire leur propre impact sur l'environnement. En construisant une station d'approvisionnement en biocarburant sur son site, Absolut Vodka a par exemple facilité l'utilisation de biodiesel pour ses transporteurs. De la même manière, en s'associant avec un fabricant de verre local, Absolut Vodka a créé une bouteille aujourd'hui composée de 46% de verre recyclé, une prouesse pour du verre transparent.

« C'est effectivement du travail supplémentaire pour les équipes, mais nous sommes prêts à payer ce prix pour une amélioration constante », affirme Anna Schreil. C'est cette attention au détail, ce respect profond envers la communauté locale et cette détermination à travailler avec une approche « One Source » qui nous permettent d'obtenir in fine la meilleure vodka qui soit : Absolut.





50°50'N 4°46E

BELGIQUE

Guillaume d'Ursel

Trade Marketing Manager
Pernod Ricard Belgium

« Je ne cède jamais à la facilité. J'essaie toujours d'aller plus loin et de chercher ce qui fera la différence. Cela s'applique à chaque projet que je mène dans le cadre de mes fonctions et guide ma façon d'appréhender ma vie professionnelle. Ne pas rester dans ma zone de confort, me mettre en danger, essayer de nouvelles choses : voilà comment je réalise au quotidien l'Extra Mile. »



KOURTNEY ROY

46°22'N 2°21'E

FRANCE

Blandine de Lestrangne

Brand Manager
Havana Club International

« Pour pouvoir séduire une cible adulte plus jeune, le nouveau positionnement "street" de Havana Club nous a demandé à l'équipe et à moi-même une vraie capacité d'adaptation et d'agilité. Complètement hors de ma zone de confort, je dois régulièrement me remettre en question et faire preuve d'une curiosité redoublée pour des sujets qui m'étaient hier encore inconnus. »

DÉFI 3

FINANCER NOTRE AMBITION

POUR UNE CROISSANCE PÉRENNE ET DIVERSIFIÉE

Au moment où la conjoncture de notre secteur s'améliore, le Groupe se donne pour ambition de générer une croissance pérenne et diversifiée. Pour ce faire, nous avons dès 2016 fait de l'optimisation de notre performance une priorité. Celle-ci a depuis été concrétisée par le lancement d'un plan d'excellence opérationnelle visant une économie de coûts de 200 millions d'euros auxquels s'ajoutent 200 millions d'euros en trésorerie. Acheter mieux, faire évoluer le marketing vers des achats programmatiques ou encore travailler plus efficacement sont les principaux objectifs assignés au plan.

Deux ans plus tard, nous sommes en phase avec notre feuille de route. Nous avons déjà réalisé environ deux tiers des économies que nous nous étions fixées, dont la moitié a été réinvestie dans nos marques. Quant au second volet couvrant l'optimisation de nos flux de trésorerie, nous avons également économisé près de 50 millions d'euros.

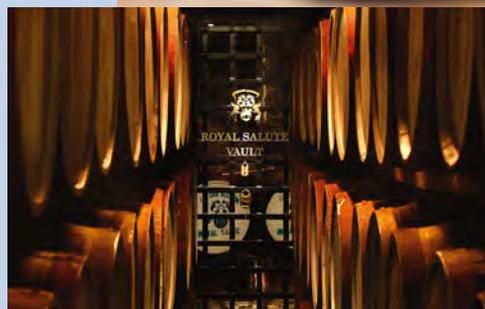
Afin de donner encore plus d'ampleur à l'ensemble de ces mesures, nous avons mis l'accent sur l'allocation optimale de nos ressources. Notre objectif est de ne pas exposer le Groupe à un marché en particulier, mais plutôt de diversifier et dynamiser nos ventes pour créer de la croissance à long terme. Grâce au focus de nos investissements sur les priorités « business », cette

diversification nous permet d'afficher aujourd'hui une croissance équilibrée, que ce soit par segment ou par zone géographique.

La planification que permet l'outil de la « Maison des Marques » (voir pages 20-21) favorise les arbitrages et l'adaptation de notre portefeuille de marques aux réalités des marchés locaux. En parallèle, nous investissons en priorité sur nos marchés clés, que l'on appelle les *Must Win* – à savoir les États-Unis, la Chine, l'Inde et le Global Travel Retail. Enfin, en matière d'innovation, nous avons concentré nos forces sur nos projets les plus prometteurs (*Big Bets*) afin d'accorder tous les moyens nécessaires à leur succès.

Cet engagement à long terme nous a permis de garder le cap lorsque la conjoncture est devenue difficile dans certains pays, puis d'en profiter une fois la croissance retrouvée. Les cas espagnol et chinois en sont l'expression la plus évidente. Plutôt que de rechercher un profit maximal immédiat, qui pourrait être obtenu par des coupes franches dans les coûts, cette cohérence dans la durée doit nous permettre de consolider un avantage durable et d'obtenir à long terme un profit supérieur à celui de nos concurrents.

GO THE EXTRA MILE



ÊTRE PLUS AGILE

DRINKS & CO

UNE MARQUE EN LIGNE AVEC SES CONSOMMATEURS

Avec la création de la marque digitale Drinks&Co, Pernod Ricard a l'ambition de conquérir une position clé dans le secteur en pleine croissance de l'e-commerce. Cette nouvelle entité regroupe l'ensemble du portefeuille du Groupe sous une marque globale afin de dynamiser ses ventes et de devenir la référence de la convivialité en ligne.



ventes privées l'opportunité de bénéficier d'avantages exclusifs.

Au fur et à mesure, les plateformes Drinks & Co ont vocation à s'enrichir de contenu éditorial pour accroître leur attractivité auprès des consommateurs. « Le site présentera aussi bien l'histoire des marques et des

boissons que des sujets pédagogiques comme, par exemple, l'origine de l'expression *single malt*. Nous voulons mettre en avant nos marques à travers leurs produits, mais aussi leur univers propre, et créer, à terme, des expériences uniques pour chaque consommateur où qu'il soit et quelle que soit l'occasion », poursuit Julie Laurens. Ainsi, des services devraient peu à peu s'y adjoindre afin de proposer une véritable expérience de marque.

Alors que les premiers sites privés Drinks & Community se sont révélés rentables dans les six mois suivant leur lancement, la marque poursuit son ancrage local, avec assez de modularité pour s'adapter à la culture de chaque pays. En Argentine, une « Drinks&Co House » dédiée à la convivialité réconcilie commerce numérique et commerce physique. Une façon d'illustrer la signature de la marque, « *Good things come together* », et son souhait de renforcer sa proximité avec ses consommateurs via le partage de moments festifs.

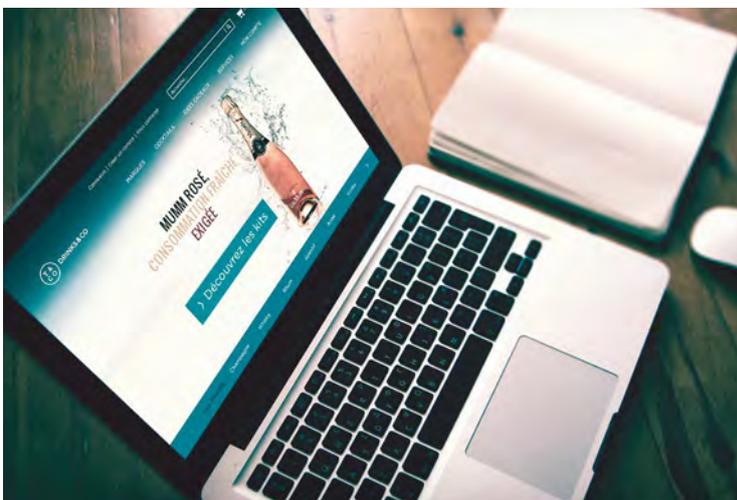
Deux ans après son lancement, Drinks&Co est déjà présent dans plus de 25 pays, à travers des sites locaux du Groupe (sites de ventes privées, par exemple), et rassemble une communauté en augmentation permanente sur Facebook et Instagram.

La réussite de Drinks&Co, créé intégralement en interne, sans agence et de manière organique, s'inscrit dans une véritable histoire entrepreneuriale, animée par une ambition résumée ainsi par Julie Laurens, Global Head of e-commerce : « Nous avons agi en pionniers avec la volonté de gagner en simplicité et en efficacité, et celle de casser les codes pour devenir leaders de la catégorie. »

Derrière le nom de cette marque digitale se profilent plusieurs incontournables de l'ADN du Groupe. Co évoque ainsi la convivialité, présente dans la signature de Pernod Ricard, mais aussi la communauté, qui offre aux membres des sites de

1RE
MARQUE COUVRANT
L'ENSEMBLE DU PORTEFEUILLE
DE PERNOD RICARD

1RE
MARQUE DIGITALE
GLOBALE CRÉÉE
PAR LE GROUPE



Suivez les actualités
de Drinks & Co sur Instagram :
[@drinks_and_co](https://www.instagram.com/drinks_and_co)

MARTELL

UN ACCÉLÉRATEUR DE LA CROISSANCE DU GROUPE



ÊTRE PLUS AGILE



—
+ 14 %
DE CROISSANCE DES
VENTES DE MARTELL

—
N° 1
MARTELL,
NUMÉRO 1 DES COGNACS
EN CHINE

Dans le cadre du développement de ses spiritueux Premium et Prestige, Pernod Ricard s'appuie sur une stratégie gagnante avec Martell.

Celle-ci repose principalement sur trois piliers : tout d'abord, un engagement fort auprès de nos partenaires viticulteurs, puis des investissements marketing soutenus et, enfin, le développement d'innovations.

La relation que nous entretenons avec nos viticulteurs, pour certains depuis plusieurs générations, nous permet d'assurer durablement l'approvisionnement et la qualité de nos cognacs Martell. Notre engagement commun pour une viticulture durable est essentiel, tant en matière de formation que dans la définition d'exigences mutuelles. Ce partenariat est au cœur de notre succès.

Les difficultés rencontrées par l'ensemble de la filière cognac sur le marché chinois en 2013, liées à des mesures de politique intérieure, n'ont pas fait dévier notre trajectoire. Martell a depuis conforté son leadership sur le marché chinois en enregistrant une croissance à deux chiffres sur l'ensemble des catégories de prix. Une croissance rendue possible par le développement de la consommation des classes moyennes et l'accroissement des

investissements marketing, en particulier pour mieux pénétrer le moment de consommation « repas » et développer les ventes sur les catégories Prestige.

Enfin, aux États-Unis, la marque a accéléré, profitant des investissements réalisés dans le pays depuis plusieurs années. Sur ce marché, le développement de Martell contribue à la globalisation de l'activité. Cette bonne performance s'explique notamment par l'élargissement de notre clientèle suite aux lancements réussis d'innovations sur le sol américain, à l'instar de Martell Blue Swift⁽¹⁾ en 2016, une eau-de-vie de vin établie à partir d'un cognac VSOP⁽²⁾ dont le vieillissement est achevé en fût de bourbon du Kentucky, et en 2017 celui de Martell VS Single Distillery, un cognac issu d'une unique distillerie.

(1) Pour en savoir plus sur Blue Swift, lire la page 102.

(2) Very Superior Old Pale.



55°37'N -3°43'E

ROYAUME-UNI

Iris Bret

Global Brand Manager
Chivas Regal

« Nous insufflons de la créativité dans toutes les activations de nos marques, de manière à briser les codes de la catégorie traditionnelle et très compétitive du whisky. Cette année, dans le cadre de la campagne pour notre dernière édition limitée, nous avons repoussé les limites de la technologie en créant un packaging disruptif qui allie la technologie de suivi du mouvement et la visualisation 3D pour donner vie à des designs à la fois dynamiques et innovants. »



KOURTNEY ROY

37°09'N -95°71E

ÉTATS-UNIS

Inigo Tapiador

Global Marketing Manager
Kenwood Vineyards

« *L'Extra Mile* suppose de s'attaquer à un problème qui ne relève pas nécessairement de votre responsabilité ni de vos fonctions, mais dont la résolution aura un impact positif pour l'entreprise, pour vous-même ou pour d'autres personnes. Cette année, j'ai participé à un programme d'amélioration du leadership pour les managers. Il nous a permis d'identifier, de modifier et d'améliorer certains comportements. Ce processus a été une vraie leçon d'humilité, je suis persuadé qu'il apportera de nombreux avantages, à la fois pour l'entreprise et pour les collaborateurs. »

DÉFI 4

DIFFUSER UNE CULTURE DE LA PERFORMANCE

UN AVANTAGE COMPÉTITIF POUR ACCÉLÉRER



Être en capacité de générer des résultats à chaque niveau de développement, qu'il s'agisse d'opportunité de croissance ou d'optimisation opérationnelle, voilà ce qu'attend le Groupe de chacun de ses collaborateurs. Une telle ambition requiert non seulement l'identification des besoins et des ressources nécessaires aux managers pour y parvenir, mais aussi un véritable travail collectif sur ce que nous avons appelé le « Mindset Pernod Ricard ». Cet état d'esprit conquérant, en harmonie avec nos valeurs, s'inscrit dans une exigence de transformation et de dépassement individuel : *Go the Extra Mile*.

Au-delà des résultats chiffrés, cette performance se mesure par la capacité des leaders du Groupe à développer leurs équipes ou encore leurs partenaires et les communautés locales.

Nous avons déterminé cinq leviers de diffusion :

- **La décentralisation et l'esprit d'initiative** : La décentralisation autonomise les collaborateurs et les motive en les plaçant acteurs de leur performance dans leur périmètre spécifique. Cette autonomie leur permet de réaliser l'*Extra Mile* en faisant profiter le Groupe de leur expertise et de leurs compétences, même si celles-ci dépassent les attributs de leur poste. Leur implication lors du Responsib'ALL Day⁽¹⁾ fait notamment émerger de nouvelles aptitudes en dehors de leur domaine d'activité habituel.

- **La transversalité** : Le Groupe organise le travail autour de projets transversaux. Cette stratégie favorise les synergies et casse les silos entre les fonctions et les positionnements géographiques. Preuve de cet engagement à long terme, les collaborateurs peuvent échanger leur poste pendant six mois avec un de leurs collègues situé dans une autre filiale.

- **Le digital** : La performance future du Groupe dépend du digital. Plus qu'un outil, il transforme le secteur : il permet à Pernod Ricard de créer un contact bien plus immédiat et direct avec ses collaborateurs et ses consommateurs. D'un côté, la rapidité et la facilité des échanges avec les filiales aident le siège à mieux comprendre ses collaborateurs et leur expérience au sein du Groupe ; de l'autre, les réseaux sociaux permettent de mieux appréhender les jeunes générations et donc d'anticiper leurs attentes.

- **L'intégration des jeunes générations** : Le regard de la génération Y sur Pernod Ricard permet également au Groupe de réaliser l'*Extra Mile*. Il leur donne la parole à travers le YAC (*Youth Action Council*) : neuf élus de moins de 30 ans soumettent leurs idées au top management et échangent avec lui. Leurs initiatives se sont par exemple concrétisées avec la création en 2015 de la plateforme HomeVivality, un Airbnb interne⁽²⁾.

- **La formation et le développement des collaborateurs** : Pour se dépasser, les collaborateurs doivent être placés dans des conditions optimales. Aboutissement d'un projet de cinq années, Pernod Ricard University améliore l'efficacité du programme d'enseignement et de formation destiné à une partie de ses talents. Le programme de formation *Blenders*, visant à améliorer la performance du top management, tout comme l'initiative *Better Balance*, déployée pour favoriser la mixité dans l'entreprise, contribue à atteindre cet objectif.

(1) Évènement solidaire pendant lequel les salariés du Groupe quittent leurs tâches quotidiennes pour consacrer une journée entière à une action de terrain en soutien aux communautés locales. (2) Un service de location saisonnière des biens immobiliers détenus par les collaborateurs de Pernod Ricard à leurs pairs.



PERNOD RICARD
UNIVERSITY,
Domaine de La Voisine
(France)



NASHIK

QUAND LA DIVERSITÉ STIMULE LA PRODUCTIVITÉ

55 %

DE RÉDUCTION
DU GASPILLAGE
DES BOUTEILLES
EN UN AN



Jusqu'en octobre 2015, le site Pernod Ricard India Pvt Ltd à Nashik, à 200 km de Mumbai, ne comptait que des hommes parmi ses employés. L'engagement au sein du personnel de la distillerie, située dans une région en grande partie rurale, était fortement dépendant du travail agricole et des saisons. La distillerie, le domaine vinicole et la chaîne d'embouteillage enregistraient un taux d'absentéisme élevé, des performances limitées en termes de contrôle de qualité et, en conséquence, une productivité réduite.

P. Sriram, Vice-Président Exécutif des Opérations pour Pernod Ricard India, et Shrikant Lonikar, Directeur des Ressources Humaines, ont alors décidé de revoir l'organisation du site.

La solution est apparue comme une évidence : pourquoi ne pas recruter des femmes originaires de la région, plus disponibles que les hommes, souvent accaparés par les travaux agricoles. Pour les convaincre et, plus important encore, pour convaincre leurs familles, le challenge était double : dépasser les préjugés culturels contre l'alcool et contre le travail des femmes à l'extérieur du foyer.

Avec un personnel déjà très engagé auprès des communautés locales grâce à plusieurs

initiatives RSE, il n'a pas fallu longtemps pour faire accepter l'idée que des femmes puissent travailler dans l'usine. Les nouvelles recrues ont reçu plusieurs formations dans divers domaines incluant la sécurité, la manipulation d'ingrédients sensibles et l'hygiène personnelle. Placées dans les services en charge de la production et de la qualité, ces femmes se sont rapidement vu confier la supervision des opérations, telles que le contrôle de la qualité et l'entretien du matériel.

Dès 2017, les 50 premières employées – appliquées, productives et très engagées – avaient littéralement transformé l'environnement de travail. Encouragés par ce succès, Sriram et Shrikant ont continué à embaucher des femmes, dont des ingénieures qualifiées. Parmi les prix décernés au sein des 31 sites de Pernod Ricard en Inde, l'usine de Nashik a reçu en seulement deux ans un grand nombre de récompenses pour la qualité de ses produits, sa productivité et sa gestion des coûts et des déchets.

87,5 %

D'AUGMENTATION
DE LA PRODUCTIVITÉ
ENTRE JANVIER 2016
ET JANVIER 2017

98 %

DE RÉDUCTION DES
DÉFAUTS CRITIQUES





BLENDERS

FORMER LES HAUTS DIRIGEANTS AU LEADERSHIP

Comment préparer nos dirigeants à relever les challenges stratégiques de demain et permettre à Pernod Ricard de devenir leader sur le marché ?

La Global Talent Management Team et Pernod Ricard University se sont associées à Korn Ferry, cabinet international de conseil en organisation, pour créer un programme de formation dédié à nos hauts dirigeants. Lancé en avril 2018, le *Blenders' Leadership Programme* a été conçu pour répondre aux challenges du marché, en accord avec notre *Global Strategic Framework*, et aux besoins pluridimensionnels du Groupe en matière de leadership. L'idée est de faire de nos top managers des accélérateurs de notre croissance, capables d'entraîner derrière eux leurs 18 900 collègues.

S'appuyant sur les formations internes *Mixers* et *Shakers* déjà conçues pour les managers, ce programme fournit à ses participants un cadre de développement personnel dans le contexte de notre entreprise. Il s'agit avant tout d'un programme de développement sur mesure articulé autour de deux étapes. Chaque participant est d'abord évalué sur la base de notre nouveau *Leadership Competency Model*. Ce modèle intègre les compétences et comportements requis pour construire les équipes visionnaires de Pernod Ricard

— comme par exemple être « audacieux et réactif », « ouvert et sincère », ou encore « centré sur le consommateur ». Ce processus crée ensuite une feuille de route claire et adaptée à chaque style de leadership afin de guider les dirigeants dans leur développement personnel. En conséquence, l'objectif de la deuxième étape du programme *Blenders* est de bâtir des plans de développement individuel basés sur l'évaluation initiale, permettant aux participants d'approfondir certains domaines de développement. Ainsi, nous contribuons à développer des profils de leadership optimisés et capables de fusionner (*blend*) avec le style de leadership de Pernod Ricard, ce qui est nécessaire à l'application efficace de notre stratégie.

« L'entreprise évolue. Nous voulons nous assurer que nos dirigeants sont parfaitement en mesure d'accompagner efficacement les changements que nous mettons en place. Ils se doivent aussi de les anticiper et de les provoquer », explique Lani Montoya, Directrice du Global Talent Management.

Blenders s'inscrit dans une recherche constante d'excellence en matière de leadership. Pour reprendre les mots de Lani, « nos leaders seront les premiers agents de la transformation que nous opérons dans le Groupe : ce sont eux qui construisent notre futur ».





A hand holding a bottle of Mumm champagne against a warm, golden background. The bottle is dark with a red label that reads 'MUMM CHAMPAGNE'. The hand is adorned with a gold bracelet. The background is a soft, out-of-focus scene with warm lighting, possibly from a bar or restaurant.

NOTRE
PERFORMANCE

84 — 111

SOLIDE ET DYNAMIQUE

RETOUR SUR UN GRAND CRU 2017/2018

« 2018 A ÉTÉ UNE TRÈS BONNE ANNÉE ET NOUS PRÉVOYONS LA POURSUITE D'UNE CROISSANCE DIVERSIFIÉE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2019. »



HÉLÈNE DE TISSOT

DIRECTRICE FINANCE, IT ET OPÉRATIONS

Comment décririez-vous la performance du Groupe au cours de l'exercice financier 2017/2018 ?

HÉLÈNE DE TISSOT : L'exercice financier 2018 a été une très bonne année avec une accélération du chiffre d'affaires, en hausse de + 6,0 % en croissance interne. Toutes les régions et marques clés ont affiché une bonne performance avec un effet prix/mix en amélioration. Par exemple, aux États-Unis, notre croissance est maintenant en ligne avec celle du marché, et la Chine et l'Inde ont toutes deux renoué avec une forte croissance. En ce qui concerne les marques, 11 des 13 marques stratégiques internationales ont progressé, et 6 se sont améliorées par rapport à l'exercice 2017. Nous avons également réalisé une très forte performance financière, avec une croissance interne du résultat opérationnel courant de + 6,3 %, conforme à nos objectifs annuels révisés. Notre marge opérationnelle a progressé de + 14 pb, grâce à l'amélioration de la marge brute et à la gestion stricte des frais de structure, et ce en dépit des investissements accrus dans les marques et marchés incontournables en vue de soutenir la croissance future. Nous avons constaté un retour à un effet prix favorable et continuons de progresser en ce qui concerne la feuille de route de l'excellence opérationnelle. L'exercice 2018 a été une nouvelle année très bonne pour le flux de trésorerie, avec un free cash flow en hausse de + 10 %, ce qui a permis un désendettement important, la dette nette diminuant d'environ 0,9 milliard d'euros pour atteindre 7,0 milliards d'euros, pour un ratio dette nette/Ebitda en baisse à 2,6 fois. Enfin, notre dividende proposé de 2,36 euros par action implique une hausse du taux de distribution à 41 %, conformément à notre nouvelle politique visant à relever progressivement le taux de distribution à environ 50 % d'ici à l'exercice 2020.

La croissance va-t-elle rester stable ? se poursuivre ? rester inchangée ?

H. T. : À l'avenir, la mise en œuvre de notre stratégie cohérente se poursuivra, avec une allocation ciblée de ressources et un soutien à nos marques et marchés incontournables. Lors de l'exercice 2018, la croissance du chiffre d'affaires a été générale et diversifiée, et nous pensons qu'il en sera de même pour l'exercice financier à venir.

Devons-nous nous attendre à une amélioration de la marge opérationnelle ?

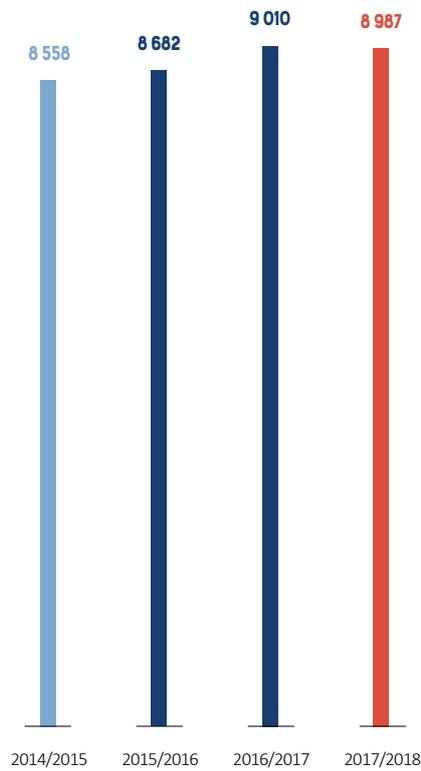
H. T. : Nous prévoyons une amélioration progressive de la marge opérationnelle (hors effet périmètre et change). Lors de l'exercice 2017, cette marge a été en baisse de 6 pb mais, lors de l'exercice 2018, elle s'est améliorée de + 14 pb. La progression de la marge devrait se poursuivre grâce à l'amélioration de l'effet prix, à un effet mix favorable, aux initiatives en matière d'excellence opérationnelle et à la poursuite d'une bonne maîtrise des frais de structure. En dépit de la pression croissante sur les coûts, nous devrions constater une légère amélioration de la marge opérationnelle lors de l'exercice 2019.

Quelles sont les perspectives pour le Groupe ?

H. T. : Nous anticipons un environnement géopolitique et monétaire toujours incertain au cours de l'exercice 2019. Néanmoins, nous prévoyons la poursuite d'une croissance diversifiée du chiffre d'affaires, en partie grâce à un effet prix plus favorable. Les coûts subiront une pression croissante mais, grâce à la poursuite de la mise en œuvre d'une stratégie cohérente du Groupe, nous avons communiqué l'objectif d'une croissance interne du résultat opérationnel courant comprise entre + 5 % et + 7 % pour l'exercice en cours.

NOS
INDICATEURS DE PERFORMANCE

CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2014/2015 À 2017/2018
(EN MILLIONS D'EUROS)



SOLIDE ET DYNAMIQUE

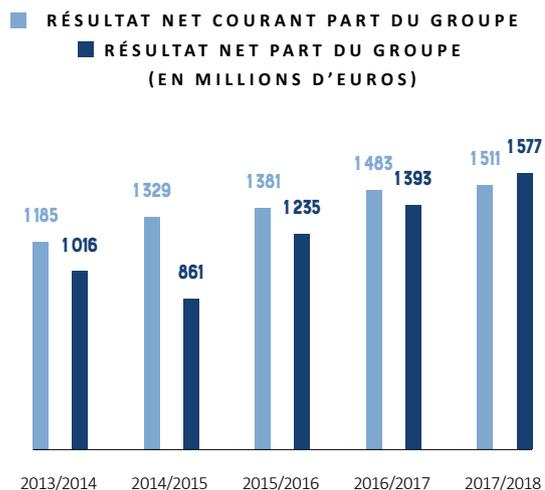
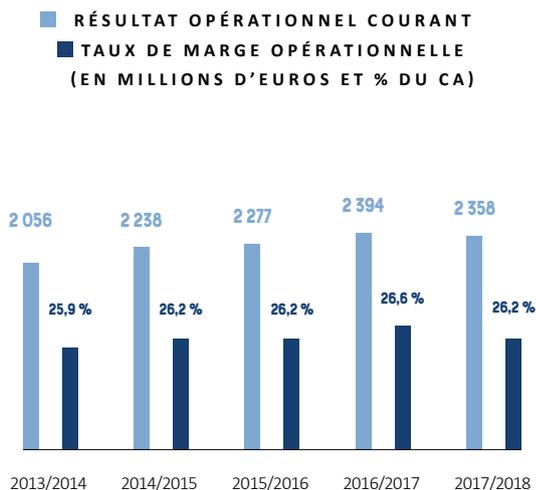
8 987 M€
CHIFFRE
D'AFFAIRES

+ 10 %
FREE CASH FLOW
par rapport à l'exercice 2016/2017

+ 13 %
RÉSULTAT NET
par rapport à l'exercice 2016/2017

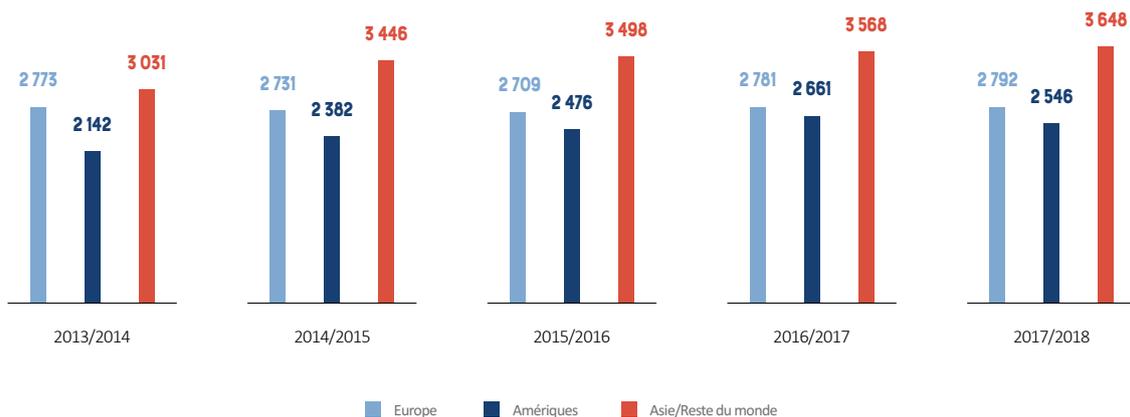
2 358 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT

PERFORMANCE

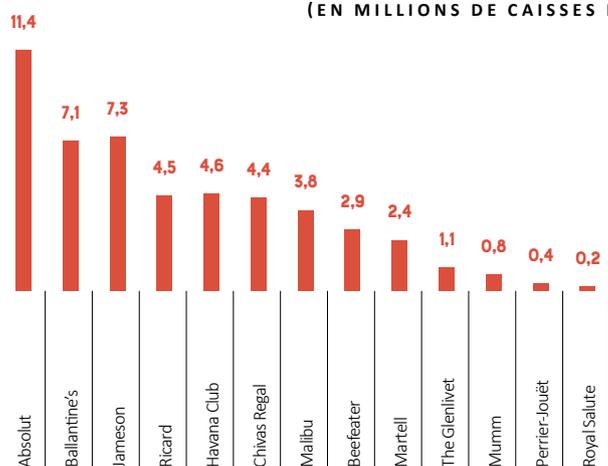


CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(EN MILLIONS D'EUROS)

SOLIDE ET DYNAMIQUE

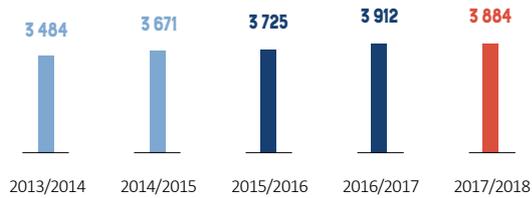


MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES
(EN MILLIONS DE CAISSES DE 9 LITRES)

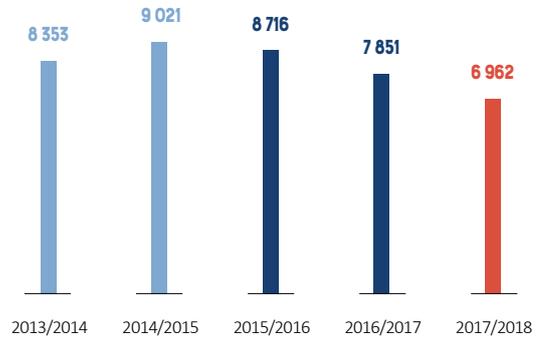


50,7 M
DE CAISSES
VENDUES

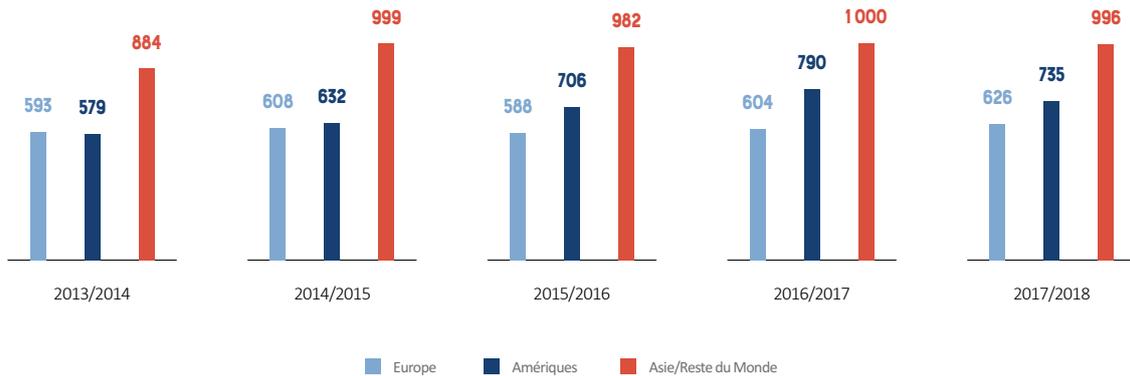
CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS
PUBLI-PROMOTIONNELS
(EN MILLIONS D'EUROS)



DETTE NETTE
(EN MILLIONS D'EUROS)

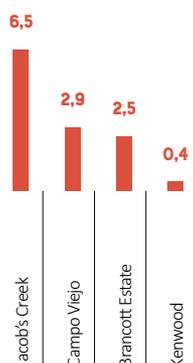


RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE
(EN MILLIONS D'EUROS)



SOLIDE ET DYNAMIQUE

4 MARQUES STRATÉGIQUES DE VINS
(EN MILLIONS DE CAISSES DE 9 LITRES)



12,4 M
DE CAISSES
VENDUES

PERNOD RICARD NORTH AMERICA



Performance et dynamisme pour notre marché n° 1

Notre premiumisation constante et les moyens créatifs mis en place pour toucher nos clients nous ont permis d'avoir une croissance des ventes de + 4 % aux États-Unis en 2017. Jameson demeure le principal moteur de croissance avec une progression à deux chiffres de + 14 %, dynamisée par l'expansion de son produit phare Jameson Caskmates (+ 87%) – un whiskey irlandais mûré dans des fûts de bière. Le lancement de Martell VS Single Distillery et Martell Blue Swift ainsi que le déploiement d'Absolut Lime ont aussi été des facteurs clés de réussite.

D'autres marques ont connu une croissance tout aussi impressionnante, participant largement aux ventes globales. Les tequilas Altos et l'ultra-premium Avión ont enregistré de très bons résultats, tout comme le leader mondial du mezcal Del Maguey Single Village Estate. Malibu s'est surpassé dans sa catégorie, largement boosté par sa campagne #BecauseSummer (voir page 101). Nos équipes vins et champagnes ont aussi su répondre aux attentes des clients avec créativité, permettant à Campo Viejo et à Maison Mumm de connaître une année exceptionnelle.

Au Canada, les résultats globaux ont été relativement stables. Néanmoins, d'excellentes performances ont été enregistrées sur les marques prioritaires, notamment Jameson, The Glenlivet, ainsi que sur le portefeuille de vins, en particulier Jacob's Creek. Ungava Gin et Cabot Trail, deux marques acquises récemment, poursuivent leurs débuts prometteurs.

Désormais, pour Pernod Ricard, atteindre l'Extra Mile implique d'innover en capitalisant sur les modes de vie actuels des consommateurs. Nos stratégies créatives, soutenues par un engagement infaillible pour l'excellence, de la création de produit au verre du consommateur, ont prouvé leur grande efficacité sur le marché mondial des spiritueux.

+ 4 %

DE CROISSANCE
DES VENTES
AUX ÉTATS-UNIS

+ 47 %

DE CROISSANCE
ISSUE DE L'INNOVATION

+ 87 %

DE CROISSANCE DES
VENTES DE JAMESON
CASKMATES

PERNOD RICARD EMEA & LATAM



Une ascension croissante dans les marchés mûrs et émergents

La région EMEA & LATAM a affiché une croissance solide l'année dernière grâce à une gestion rigoureuse des ressources, un contrôle précis des risques et des investissements ciblés sur les marques stratégiques internationales. Les trois régions (Europe, Afrique et Amérique latine) ont également bénéficié des accélérateurs de croissance du Groupe tels que l'innovation avec le lancement de nouveaux produits, l'amélioration des processus de prise de décision, le e-commerce et d'autres nouvelles opportunités commerciales. Dans les marchés émergents (LATAM, Afrique et Europe de l'Est), l'allocation efficace des ressources a été un facteur important de la forte croissance au cours de l'année passée. Au Brésil, cela s'est traduit par la création d'activités au sein des marques clés afin de gagner des parts de marché dans un contexte qui, même s'il évolue, reste incertain. Au Mexique, la cession de marques locales nous a permis de nous concentrer davantage sur les marques internationales et de stabiliser nos parts de marché. Les ventes importantes de marques locales comme Ararat, un brandy arménien,

et une attention continue portée sur les autres marques premium+, ont permis d'enregistrer une croissance à deux chiffres en Russie. Les marques premium+, soutenues par des campagnes de marketing panafricaines, ont également été à l'origine d'une croissance dynamique en Afrique subsaharienne. En Turquie, nous avons consolidé notre position de leader dans l'importation de spiritueux et développé nos relais de croissance (voir page 20), notamment Absolut et Ballantine's.

En Europe, le lancement de Beefeater Pink devrait permettre de compenser un ralentissement du marché en Espagne, alors qu'en Allemagne, les croissances dynamiques de Lillet et Jameson ont donné le ton dans un marché de plus en plus axé sur les marques premium. Le Royaume-Uni a aussi bien performé en se concentrant sur des marques clés telles qu'Absolut, Jameson et Beefeater, mais aussi grâce à la croissance de Campo Viejo et à la hausse des prix chez Jacob's Creek et dans le secteur des Vins & Spiritueux.

+ 18 %

D'AUGMENTATION
DES VENTES JAMESON
EN RUSSIE

+ 59 %

DE CROISSANCE DU CHIFFRE
D'AFFAIRES DE LILLET
EN ALLEMAGNE

+ 38 %

D'AUGMENTATION DES
INVESTISSEMENTS PUBLI-
PROMOTIONNELS AU MEXIQUE

PERNOD RICARD

ASIE



Une forte reprise de la croissance

En Asie, la croissance à deux chiffres enregistrée au cours de l'année fiscale 2017/2018 témoigne de la réussite de notre mission : séduire les consommateurs des classes moyennes à aisées. Dans cette région dynamique, les consommateurs ont répondu avec enthousiasme à un large éventail d'initiatives innovantes tournées vers des tendances et opportunités locales. Celles-ci ont stimulé la croissance, notamment en Chine (+ 17 %) et en Inde (+ 14 %). Une grande variété d'événements organisés en Chine a permis d'accroître la notoriété des marques de Pernod Ricard, invitant les consommateurs à partager de nouveaux moments de convivialité. Des soirées de prestige et des dîners organisés dans plusieurs villes du pays ont renforcé le développement du portefeuille. Martell s'est ainsi distingué par ses bons résultats, tandis que Chivas a renoué avec la croissance. Plusieurs soirées destinées à la génération Y ont offert une meilleure visibilité à des marques premium comme Absolut et Ballantine's. L'écosystème numérique créé en partenariat avec Tencent a largement contribué à ce succès (voir page 60). En

Inde, les ventes ont enregistré une hausse marquée après une année 2016/2017 compromise par un cadre réglementaire défavorable. Les résultats ont été très positifs pour l'ensemble du portefeuille et notamment pour les whiskies Seagram, marque leader sur le marché des spiritueux premium occidentaux en Inde. Sur tout le continent, la mise en œuvre d'innovations pertinentes pour la région dynamise les performances de nos marques. Ce rebond est également lié à l'intégration à notre portefeuille de marques de vins et de spiritueux locaux comme les vins Helan Mountain en Chine, ainsi que d'une nouvelle joint-venture qui produira du whisky local en Birmanie. Sur le marché coréen, deux nouveaux whiskies à faible teneur en alcool ont été lancés : Imperial 35 et The Smooth.

La diversification, l'expansion géographique, la premiumisation, mais surtout l'innovation en lien avec la culture et les aspirations du marché local, s'avèrent des stratégies gagnantes dans cette région caractérisée par son dynamisme.

1,7 MD

DE CONSOMMATEURS
DE CLASSES MOYENNES
À AISÉES⁽¹⁾ D'ICI 2025
EN ASIE

45 %

DE PART DE MARCHÉ
EN INDE

+ 13 %

DE CROISSANCE
DES VENTES DE
MARTELL EN ASIE

(1) Sur la base du niveau de revenus disponibles des ménages.

PERNOD RICARD GLOBAL TRAVEL RETAIL



Une dynamique positive et une croissance robuste

Le Global Travel Retail est le 2^e contributeur au chiffre d'affaires du Groupe. Ce canal stratégique, qui continue d'enregistrer une dynamique positive, avec une croissance régulière en matière de fréquentation des passagers et de retail, offre à nos marques une visibilité unique. Il permet en effet d'attirer et de fidéliser un public de 3,3 milliards de voyageurs dans un environnement haut de gamme. La nouvelle organisation récemment mise en place pour le Global Travel Retail répond aux besoins d'une offre axée sur le consommateur et sur le client, capable de répondre aux attentes d'une grande diversité de clients internationaux tout en préservant notre relation

unique sur le terrain avec les clients locaux. Le Global Travel Retail a ainsi affiché une croissance robuste dans toutes les régions et toutes les marques stratégiques. Il continue de se concentrer sur les piliers clés : valeur ajoutée, innovation et accélération numérique au moyen du *travel trail*. Cette année, l'activation mondiale du programme Martell pour le Nouvel An chinois a été particulièrement réussie, de même que les innovations autour des produits prestige de la gamme Ballantine's, Ballantine's 30 Cask Edition et Ballantine's 17 Seoul Edition en particulier.

3,3 MDS
DE VOYAGEURS

22,3 %
DE PART DE MARCHÉ

+ 7 %
DE CROISSANCE
DES VENTES NETTES

Source : IWSR 2017.

ABSOLUT

SOLIDE ET DYNAMIQUE



35

PAYS ONT LANCÉ
LA VIDÉO "THE VODKA
WITH NOTHING TO HIDE"

20 M

DE VUES SUR
TOUS LES RÉSEAUX
SOCIAUX



« ABSOLUT A TOUJOURS CRU EN LA PORTÉE DE SA VOIX
POUR DÉFENDRE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
ET LA TRANSPARENCE. AUJOURD'HUI PLUS QUE JAMAIS,
NOUS VOULONS FAIRE COMPRENDRE À NOS CONSOMMATEURS
QUE NOUS N'AVONS RIEN À CACHER ! »

CRAIG JOHNSON
VP Global Marketing, Absolut

À l'heure où les consommateurs attendent de plus en plus de transparence, Absolut a réalisé un court-métrage inédit soulignant son approche durable dans l'élaboration d'une vodka de qualité premium.

Entraînés dans une visite surprenante des coulisses de la distillerie centenaire d'Åhus, ainsi que de ses fermes et terroirs associés, les internautes sont guidés par des collaborateurs littéralement mis à nu pour prouver qu'Absolut est véritablement une vodka n'ayant rien à cacher.

Parodiant le style convenu des vidéos d'entreprise destinées aux nouveaux collaborateurs, Absolut détaille avec

humour son processus de production, son engagement envers le développement durable et sa culture d'entreprise, mettant l'accent sur sa transparence. Le film met en scène 28 employés de la distillerie, y compris sa PDG, Anna Malmhake, qui ont accepté de participer au tournage pour exprimer leur fierté vis-à-vis de la vodka qu'ils élaborent. En partageant l'histoire unique de la marque, cette vidéo démontre avec force pourquoi Absolut remporte l'adhésion des consommateurs en quête d'authenticité.

Pour en savoir plus sur l'approche responsable « One Source » d'Absolut, lire la page 71.

GO THE EXTRA MILE

BALLANTINE'S



N° 1

DES SCOTCH WHISKIES
EN EUROPE ET N° 2
DANS LE MONDE

12 M

DE PERSONNES ONT
REGARDÉ EN DIRECT
QUATRE ÉVÉNEMENTS
TRUE MUSIC

+ DE 100

COUVERTURES MÉDIAS
ET UN PUBLIC POTENTIEL
DE PLUS DE 93 MILLIONS
DE PERSONNES

Sources : IWSR ; Rapport d'évaluation
PR de Ballantine's.

SOLIDE ET DYNAMIQUE

« DEPUIS QUATRE ANS, BALLANTINE'S
S'EST ASSOCIÉ À BOILER ROOM, LE PLUS GRAND
DIFFUSEUR MONDIAL DE MUSIQUE UNDERGROUND,
AVEC UNE MISSION SIMPLE : EXPOSER ET CÉLÉBRER
DES ARTISTES AU STYLE TRANCHÉ ET AUDACIEUX. »

PATRICK VENNING
Marketing Director, Ballantine's

Ballantine's reste fidèle à son engagement : soutenir des artistes ayant un univers musical fort. Depuis quatre ans, le concept *True Music*, partenariat entre Ballantine's et Boiler Room, a réussi à promouvoir des artistes des quatre coins du monde, les incitant à repousser tous les jours leurs limites créatives. Pour leur première tournée continentale, Boiler Room et Ballantine's ont déployé l'année dernière le concept en Afrique. Présentant les artistes les plus influents des scènes musicales *underground* d'Afrique du Sud, du Kenya et du Cameroun, *True Music Africa* a pu révéler une variété de nouveaux

styles de musique électronique « *made in Africa* ». Des reportages dévoilant les coulisses de la tournée et une série de soirées retransmises en direct ont porté l'évènement sur la scène internationale, partageant ainsi l'audace créative de ces artistes. Musique électronique et scotch whisky traditionnel peuvent sembler éloignés. Mais la plateforme *True Music* a permis à Ballantine's de se rapprocher de nouveaux consommateurs, ceux de la génération Y. Cette campagne a su raviver l'intérêt de cette cible pour le scotch whisky en célébrant un univers qui lui tient particulièrement à cœur : celui de la musique.

BEEFEATER

SOLIDE ET DYNAMIQUE



10

ARÔMES DONNENT
À BEEFEATER PINK
SON GOÛT
RAFRAÎCHISSANT

1^{RE}

INNOVATION
DU GIN HUB

+ 13 M

D'IMPRESSIONS
GÉNÉRÉES PAR
DES HASHTAGS CLÉS⁽¹⁾

(1) #beefeaterpink #pinkyourgin
#pinkyourdrink #pinkyourdrink

« BEEFEATER PINK EST L'INCARNATION
DU GIN D'AUJOURD'HUI : CONTEMPORAIN, AUTHENTIQUE
ET COLORÉ. UNE OFFRE PARFAITE POUR
LES AMATEURS À LA RECHERCHE DE NOUVELLES
EXPÉRIENCES GUSTATIVES. »

ERIC SAMPERS
Brand Director, Beefeater

En avril dernier, Beefeater, la marque de gin la plus primée au monde⁽¹⁾, a lancé sa dernière création : Beefeater Pink, un gin rosé innovant et coloré, élaboré en plein cœur de Londres. Alliant les arômes naturels de fraise, d'agrumes et de baies de genévrier, Beefeater Pink redéfinit la catégorie pour séduire la nouvelle génération de consommateurs de gin. Accompagnant le grand retour des cocktails maison, Beefeater Pink offre aux amateurs de gin de nouvelles possibilités

pour créer des cocktails inédits incarnant le véritable *spirit of London*.

Beefeater Pink est la première innovation du Gin Hub, nouvelle entité indépendante au sein de Pernod Ricard rassemblant en une seule entité plusieurs marques de gin.

(1) Sur la base de données collectées entre 2007 et 2018 couvrant des récompenses internationales du monde des spiritueux, telles que les Gin Masters, l'IWSC, la San Francisco World Spirits Competition, l'International Spirits Challenge et le Beverage Testing Institute (jusqu'à 2014 seulement).

CHIVAS REGAL



N°1

EN CHINE AVEC 24 %
DE PART DE MARCHÉ
DANS SA CATÉGORIE

+ 16 %

D'AUGMENTATION
DES VENTES DE CHIVAS
EN CHINE PAR RAPPORT
À L'ANNÉE DERNIÈRE

+ 850 M

DE VUES AU TOTAL
POUR LE PARTENARIAT
ENTRE CHIVAS
ET NBA CHINA

Sources : IWSR 2017
et Pernod Ricard.

SOLIDE ET DYNAMIQUE

« CHIVAS CROIT AUX ASSEMBLAGES (BLEND), QUE CE SOIT DANS LA VIE, DANS LES AFFAIRES ET DANS LE SCOTCH. NOTRE STRATÉGIE MULTIDIMENSIONNELLE EN CHINE EST UNE NOUVELLE EXPRESSION RÉUSSIE DE CETTE PHILOSOPHIE. »

RICHARD BLACK
Global Marketing Director, Chivas

Chivas s'est donné pour mission de reconquérir la Chine, avec l'ambition de redynamiser la marque et de retrouver son statut de référence en matière de spiritueux.

Pour stimuler sa croissance et séduire de nouveaux consommateurs, Chivas a mis au point une stratégie solide reposant sur l'innovation produit et des initiatives marketing et commerciales.

Ces efforts ont porté leurs fruits : le lancement de Chivas Extra 12 en exclusivité sur le marché chinois

et le repositionnement de Chivas 12 se sont avérés très bénéfiques pour la marque. En mettant à profit la passion des Chinois pour le basketball, Chivas a mis en place un partenariat historique avec NBA China qui a fortement augmenté l'engagement vis-à-vis de la marque à la télévision et sur les réseaux sociaux locaux.

Grâce à cette stratégie multidimensionnelle, Chivas a enregistré une croissance à deux chiffres en Chine pour la première fois depuis 2012, faisant du pays le deuxième marché de la marque à l'échelle mondiale.

HAVANA CLUB

SOLIDE ET DYNAMIQUE



24M

D'IMPRESSIONS
GÉNÉRÉES SUR
LES RÉSEAUX SOCIAUX
PAR LA CAMPAGNE
"CUBA MADE ME"

13M

DE PERSONNES
EXPOSÉES À LA
CAMPAGNE

88 %

DE LA CIBLE VISÉE
A APPRÉCIÉ LA
CAMPAGNE

Sources : AdformAdserver
et AdEffect study
made by Kantar TNS.

« NOUS VOULONS ATTIRER
UN NOUVEAU PUBLIC D'ADULTES PLUS JEUNES ET URBAINS.
EXPOSER LA STREET CULTURE SI UNIQUE
DE LA HAVANE EST UN MAGNIFIQUE MOYEN
D'Y PARVENIR. »

LUDMILLA STEPHKOV
International Director, Havana Club

Pour attirer de nouveaux consommateurs et viser une cible d'adultes plus jeunes à travers l'Europe, Havana Club a lancé en mai 2018 sa nouvelle campagne internationale « Cuba Made Me ». La marque de rhum 100 % cubaine a choisi de mettre en avant la fierté des Cubains pour la *street culture*. La campagne présente de jeunes *street artists*, des danseurs et, bien sûr, les fameux *cantineros*⁽¹⁾ au cœur de leur environnement.

« De nombreuses marques aspirent à être associées à la *street culture* mais peu d'entre elles possèdent

la crédibilité pour l'être, estime Ludmilla Stephkov, International Director. Havana Club est omniprésente à La Havane, dans les bars, les boîtes de nuit, les rues, etc. : il n'est pas possible d'avoir une campagne plus authentique. »

Déployée dans un premier temps en Allemagne, son premier marché en dehors de son île d'origine, la campagne a été déclinée fin juin 2018 en France, son second marché européen.

(1) Barmen en espagnol.

GO THE EXTRA MILE

JAMESON



N°1

IRISH
WHISKEY

27

MARCHÉS ONT LANCÉ
LA CAMPAGNE « TASTE,
THAT'S WHY »

238

ANS D'EXPERTISE
DANS LA FABRICATION
D'UN WHISKEY IRLANDAIS
TRADITIONNEL

Source : IWSR 2017.



SOLIDE ET DYNAMIQUE

« NOTRE CAMPAGNE
"TASTE, THAT'S WHY" OFFRE À JAMESON
UNE NOUVELLE PLATEFORME PERMETTANT
À LA MARQUE DE RENFORCER SES POSITIONS
AUX ÉTATS-UNIS, LE MARCHÉ LE PLUS IMPORTANT
POUR LE WHISKEY IRLANDAIS. »

SIMON FAY
International Marketing Director, Irish Distillers

Pour conquérir le marché du whiskey irlandais, Jameson a dès le départ placé le goût au cœur de sa stratégie. Sa dernière campagne internationale en fait encore la démonstration. À travers « Taste, That's Why », la marque se sert de l'humour et du charme dont font preuve les Irlandais pour raconter leurs contes et légendes.

Avec l'aide du réalisateur primé Matthijs van Heijningen, Jameson a réalisé deux films inspirés de

vraies histoires vécues par ses employés. Tournés en Irlande, ces films retracent les mésaventures de leurs héros d'une manière originale et humoristique, tout en mettant en avant le goût unique du whiskey Jameson, secret du succès de la marque.

Ces histoires réussissent à mettre en scène d'une façon captivante et enrichissante l'approche très personnelle de Jameson pour le whiskey, où tradition et créativité se mêlent en permanence.

RICARD

SOLIDE ET DYNAMIQUE



N°1

DES SPIRITUEUX
EN FRANCE⁽¹⁾

1,4 M

D'IMPRESSIONS
SUR LES RÉSEAUX
SOCIAUX
LORS DU 1^{ER} POST
DE LANCEMENT DE
RICARD PLANTES
FRAÎCHES⁽²⁾

(1) Source : IWSR 2017.

(2) Source : Facebook Business Manager.



« NOTRE OBJECTIF EST D'INNOVER SUR LA MARQUE RICARD
POUR CONQUÉRIR UN NOUVEAU PUBLIC D'HOMMES
ET DE FEMMES DE 30-50 ANS, AMATEURS DE SPIRITUEUX
ET DE PRODUITS DE QUALITÉ, MAIS QUI AUJOURD'HUI
CONSUMENT PAS OU PEU D'ANIS. »

CAROLE GUINCHARD
Brand Director, Ricard

Vent de fraîcheur sur l'apéritif ! Pour la première fois depuis 1932, Ricard lance une nouvelle recette de pastis élaborée avec de l'anis exclusivement issu de plantes fraîches cultivées localement en Haute-Provence et distillées en moins de vingt-quatre heures.

Avec Ricard Plantes Fraîches, Ricard se décline désormais en deux recettes 100% naturelles : l'originale, et sa nouvelle composition au goût anisé-végétal, inspirée de la nature. Sa subtilité et sa grande fraîcheur la positionnent comme la boisson idéale pour un apéritif dînatoire entre amis ou en famille.

En parallèle, la marque a considérablement augmenté sa visibilité digitale, ses engagements sur les réseaux sociaux et les visites de sa e-boutique.

Ricard, leader incontournable des anisés, se donne pour ambition de redynamiser la catégorie, toucher de nouveaux consommateurs et générer des ventes incrémentales.

MALIBU



+ 45 M

DE VUES DES VIDÉOS
DE LA CAMPAGNE
#BECAUSESUMMER⁽¹⁾

+ 41 M

D'IMPRESSIONS
GÉNÉRÉES SUR
INSTAGRAM, FACEBOOK
ET YOUTUBE PAR
LE NOUVEAU MODÈLE
DE CAMPAGNE
MARKETING⁽¹⁾

+ 6 %

DES VENTES GLOBALES
PAR RAPPORT
À L'ANNÉE DERNIÈRE

(1) Selon les statistiques
des réseaux sociaux de la marque
du 1^{er} mai au 30 septembre 2017.

SOLIDE ET DYNAMIQUE

« CETTE CAMPAGNE D'INFLUENCEURS
NOUS A PERMIS DE POSITIONNER MALIBU
COMME L'ICÔNE DE L'ÉTÉ AUPRÈS DES JEUNES
ADULTES, LEUR DONNANT LA POSSIBILITÉ
DE VIVRE LE MEILLEUR ÉTÉ DE LEUR VIE. »

JESPER GALATIUS
Global Brand Director, Malibu

Pour atteindre une cible adulte plus jeune et faire de son rhum aromatisé l'icône internationale de l'été, Malibu a développé l'année dernière un modèle innovant de campagne d'influence.

C'est en comprenant l'évolution de la consommation des médias – désormais plus fractionnée, moins traditionnelle et menée par les influenceurs sur les réseaux sociaux – que Malibu est parvenu à toucher plus efficacement sa cible de consommateurs. Sa campagne digitale #BecauseSummer a rassemblé des influenceurs

reconnus dans les domaines de la musique, du tourisme et des sports d'été, ainsi que des influenceurs plus locaux. Parmi les nombreuses ressources digitales de la marque, Malibu et Earthwatch ont créé en collaboration « Party Animals », une vidéo YouTube dans laquelle la surfeuse Alana Blanchard sensibilise l'audience aux efforts menés pour protéger les tortues de mer menacées de disparition.

Le succès de cette campagne a démontré l'efficacité de ce nouveau modèle, permettant à Malibu d'accroître sa renommée et d'optimiser son budget média.

MARTELL

SOLIDE ET DYNAMIQUE



1 010

PUBLICATIONS
MENTIONNENT
MARTELL BLUE SWIFT

1,4 M

DE LIKES SUR
LES POSTS INSTAGRAM
DES ENDORSERS MARTELL
FAISANT FIGURER
MARTELL BLUE SWIFT

« MARTELL BLUE SWIFT
EST LE FRUIT DE L'INLISSABLE CURIOSITÉ
QUI ANIME NOTRE MAISON,
CRÉÉ POUR CÉLÉBRER CEUX QUI PARTAGENT
NOTRE SOIF DE NOUVEAUTÉ. »

PATRICIA KASTRUP
Brand Director, Martell

Depuis plus de 300 ans, la Maison Martell a toujours su faire preuve d'innovation, n'hésitant pas à rompre avec les codes traditionnels du cognac. Sa dernière création, Martell Blue Swift, en est à nouveau l'illustration, s'affichant comme la première eau-de-vie de vin élaborée intégralement avec un cognac VSOP affiné dans des fûts de bourbon du Kentucky. Initialement lancé aux États-Unis, ce produit vise à séduire une nouvelle génération de consommateurs

en quête de saveurs plus rondes et plus gourmandes.

Avec son design unique, Martell se démarque une nouvelle fois des standards : son élégante bouteille cylindrique – dont la forme rappelle celle des fûts de bourbon – se pare de gravures évoquant les ornements d'un décanteur en cristal. Grâce à Martell Blue Swift, les frontières entre cognac et bourbon s'estompent, offrant aux consommateurs des saveurs inédites.

MUMM



4 000

ARTICLES PUBLIÉS
DANS LA PRESSE
DEPUIS QU'USAIN BOLT
EST DEvenu CHIEF
ENTERTAINMENT
OFFICER DE LA MAISON
MUMM

+ 300

INVITÉS VIP
À LA SOIRÉE
DE LANCEMENT
DE MUMM
GRAND CORDON
À TOKYO

SOLIDE ET DYNAMIQUE

« LA MAISON MUMM EST UNE ICÔNE
DE LA VICTOIRE, DONT USAIN BOLT INCARNE
PARFAITEMENT L'ÉTAT D'ESPRIT.
LES CONSOMMATEURS DU MONDE ENTIER
SONT SENSIBLES À SON ÉNERGIE
ET À SON ENTHOUSIASME. »

PIERRE BÉRARD

Marketing Director, Martell Mumm Perrier-Jouët

Après être apparu au Kentucky Derby⁽¹⁾ et à la Formule E de New York, Usain Bolt, Chief Entertainment Officer de la Maison Mumm depuis deux ans, s'est rendu au lancement de la cuvée Mumm Grand Cordon à Tokyo, où il a dévoilé cette bouteille au design révolutionnaire. Vedette d'une nouvelle vidéo diffusée pendant la cérémonie, le champion y partage sa philosophie de vie : « Ne gagnez pas pour célébrer, célébrez pour gagner. » À l'instar d'Usain Bolt, Mumm a toujours cherché à repousser les limites. Mumm Grand Cordon

offre une nouvelle interprétation du célèbre ruban de la cuvée Mumm Cordon Rouge, incrusté cette fois-ci directement dans le verre de la bouteille – une véritable prouesse technique.

Au Japon, qui demeure un marché clé pour Mumm, l'événement et sa campagne média ont été largement relayés par la presse internationale. Usain Bolt a clairement permis à Mumm d'atteindre l'Extra Mile !

(1) Course hippique aux États-Unis.

PERRIER-JOUËT

SOLIDE ET DYNAMIQUE



+ 700 %

DE VISITES SUR
LES RÉSEAUX SOCIAUX
PAR RAPPORT
À L'EDEN 2016

250

DÉGUSTATIONS
ORGANISÉES
EN DEUX JOURS
À LA FOIRE
DESIGN MIAMI



« FIDÈLE À SON HÉRITAGE ARTISTIQUE,
PERRIER-JOUËT A CHOISI LE DIGITAL
POUR CÉLÉBRER AVEC MODERNITÉ LA NATURE,
L'UNE DE SES PRINCIPALES SOURCES
D'INSPIRATION. »

PIERRE BÉRARD

Marketing Director, Martell Mumm Perrier-Jouët

Après Tokyo, L'Eden⁽¹⁾ de Perrier-Jouët s'est emparé de Miami pour une célébration unique de l'art et de la nature lors de la foire internationale Design Miami/2017.

La Maison s'est associée à Petra Bachmaier et Sean Gallero de Luftwerk pour livrer une interprétation contemporaine de son héritage « Art nouveau ». Le duo d'artistes basé à Chicago a ainsi exposé ses créations digitales sur le site de la foire, à l'iconique parking du 1111 Lincoln Road, et à

l'aéroport international de Miami, magnifiant chaque structure avec des jeux de lumière et de couleur.

Point d'orgue de l'événement, un bal organisé par Perrier-Jouët invitait les convives à se perdre dans une jungle urbaine luxuriante et éphémère, incarnant l'ambition de la Maison de réenchanter les villes grâce à la nature.

(1) L'événement tire son nom de la cave qui abrite les cuvées les plus anciennes et les plus rares de Perrier-Jouët, à Épernay. Pour découvrir L'Eden, rendez-vous sur <https://www.perrier-jouet.com/en-ww/perrier-jouet-universe/eden>

ROYAL SALUTE



13

MARCHÉS
INTERNATIONAUX
DISTRIBUENT LE ROYAL
SALUTE 21 ANS D'ÂGE
POLO EDITION

1 070

ARTICLES DE PRESSE
TRAITANT DU LANCEMENT
DU ROYAL SALUTE 21 ANS
D'ÂGE POLO EDITION

SOLIDE ET DYNAMIQUE

« LE POLO EST UNE DISCIPLINE NOBLE, UN JEU D'HONNEUR, D'HABILITÉ, D'INTÉGRITÉ ET DE RESPECT : TOUTES LES VALEURS DE ROYAL SALUTE. LE ROYAL SALUTE 21 ANS D'ÂGE POLO EDITION EST L'HOMMAGE SUPRÊME DU "ROI DU WHISKY" AU SPORT DES ROIS. »

MATHIEU DESLANDES
Marketing Director, Royal Salute

En hommage à son affinité de longue date avec le polo, le sport des rois, Royal Salute a élaboré un assemblage plus léger conçu pour être dégusté lors de grandes occasions en extérieur. Premier-né de ce qui deviendra la Royal Salute Polo Collection, le Royal Salute 21 ans d'âge Polo Edition a été dévoilé lors de la Sentebale Royal Salute Polo Cup de Singapour en juin 2017. Les bénéfices du tournoi ont été reversés à l'organisme caritatif du prince Harry, un lien de circonstance illustrant le patrimoine royal de Royal Salute. Le joueur de polo anglais et ambassadeur mondial de la marque, Malcolm Borwick, a présenté cette nouveauté dans

un coffret en édition limitée qu'il a lui-même signé, rehaussé de son célèbre casque rouge. Le polo et le mode de vie qui y est associé font partie du patrimoine britannique et sont depuis longtemps une source d'inspiration pour Royal Salute.

En parrainant 15 tournois internationaux, Royal Salute a créé des campagnes percutantes et inspirantes qui ont su déclencher un réel engagement auprès des amateurs de grands whiskies dans les marchés clés de la marque. Le lancement de la Polo Collection a donc permis de consolider la position de Royal Salute dans l'univers du polo, offrant désormais le whisky idéal pour célébrer ce sport.

THE GLENLIVET



SOLIDE ET DYNAMIQUE

20

MARCHÉS ONT LANCÉ
LA CAMPAGNE
« THE WHISKY,
THE GLENLIVET »

90

MARCHÉS
DISTRIBUENT
THE GLENLIVET

« "THE WHISKY, THE GLENLIVET"
CÉLÈBRE LES EXPÉRIENCES SIMPLES ET VRAIES
QUI PERMETTENT DE MENER UNE VIE
PLUS ENRICHISSANTE, ENCOURAGEANT
LES CONSOMMATEURS À SAVOURER CES MOMENTS
UNIQUES, AVEC UN SINGLE MALT UNIQUE. »

MIRIAM ECEOLAZA

Global Marketing Director, The Glenlivet

En septembre 2017, The Glenlivet a lancé une campagne recentrée sur son positionnement historique de single malt d'excellence du Speyside. La campagne « The Whisky, The Glenlivet » a été déployée dans 20 marchés, pour renforcer son rôle de précurseur dans la catégorie des single malts.

Fondateur visionnaire, George Smith a créé The Glenlivet et en a fait la référence en matière de single malt du Speyside. Aujourd'hui encore, son héritage continue d'influencer le développement de la marque et de

l'inspirer dans toutes ses initiatives. Sa dernière création, The Glenlivet Captain's Reserve, ne fait pas exception à la règle. Fruit de longues recherches en termes de profils aromatiques et de finitions, le Captain's Reserve a été affiné dans des fûts de cognac de qualité supérieure. Son élaboration respecte la tradition de la distillerie tout en repoussant les limites de l'innovation. Ce pur single malt associe des saveurs riches et intenses de raisin sec provenant des fûts de cognac avec une douceur fruitée et crémeuse, une caractéristique du style The Glenlivet.

LE CERCLE



+ 10 %

DE CROISSANCE
DES VENTES NETTES
DU PORTEFEUILLE
LE CERCLE

25

MARCHÉS ONT DES
ÉQUIPES PRESTIGE
DÉDIÉES ET FORMÉES

1 900

ÉTABLISSEMENTS
ICONIQUES IDENTIFIÉS
ET SUIVIS

SOLIDE ET DYNAMIQUE

« LA CROISSANCE
DU PORTEFEUILLE LE CERCLE
ILLUSTRE LE SUCCÈS DU DÉPLOIEMENT
DE NOTRE STRATÉGIE, QUI VISE À RENFORCER
LE RÔLE D'ACCÉLÉRATEUR DU LUXE
AU SEIN DU GROUPE PERNOD RICARD. »

ÉRIC BENOIST

Global Marketing and Commercial Director, Pernod Ricard

LeCercle, le portefeuille prestige de champagne et spiritueux de Pernod Ricard, représente désormais 12% des ventes du Groupe. Véritable accélérateur de croissance, la progression de ses ventes s'explique par l'implication coordonnée d'équipes dédiées dans 25 marchés, mais aussi par la présence et la visibilité croissantes du portefeuille LeCercle dans des

établissements iconiques, ou encore par le déploiement des programmes de formation luxe pour les équipes commerciales et marketing. Une stratégie en phase avec l'aspiration de ses consommateurs, les *High Net Worth Individuals*, à accéder à des produits et à des expériences uniques toujours plus exclusifs.

JACOB'S CREEK

UN NOUVEAU ROSÉ, JUSTE À TEMPS POUR L'ÉTÉ

Incarnation de l'élégance et de la fraîcheur des vins rosés « à la française », Le Petit Rosé de Jacob's Creek a rencontré un véritable succès en Australie. Moins d'un an après son arrivée sur le marché, Le Petit Rosé s'est positionné en tête des ventes de sa catégorie⁽¹⁾ et a été élu innovation œnologique de l'année.

« Grâce à sa qualité et à ses caractéristiques gustatives, Le Petit Rosé a contribué à l'essor de la catégorie des vins rosés en Australie et a



N°1
DE SA CATÉGORIE
EN AUSTRALIE
MOINS DE HUIT
MOIS APRÈS SON
LANCEMENT

permis à Jacob's Creek de séduire de nouveaux consommateurs dans le monde alors que le rosé connaît un réel élan à l'international », explique Derek Oliver, Marketing Director pour Jacob's Creek. Il n'aura fallu que dix mois à Jacob's Creek et Pernod Ricard Australia pour créer et commercialiser deux nouvelles références de vin premium, Le Petit Rosé et Barosé. Déterminés à s'imposer comme leader sur le marché du rosé, ce développement record est une véritable prouesse, juste à temps pour l'été australien.

(1) Australie, en volume Aztec Australia Liquor, 08/04/2018.

CAMPO VIEJO

PEINDRE LES RUES DU MONDE

L'art et la vinification ont beaucoup en commun. À l'instar des artistes urbains qui utilisent les rues et la peinture pour exprimer leur vision d'une vie haute en couleur, les viticulteurs de Campo Viejo font de la région de La Rioja leur toile et des raisins Tempranillo leurs pinceaux afin d'élaborer des vins intenses et vibrants à même de combler les palais les plus exigeants.

La plateforme expérientielle de Campo Viejo, baptisée *Streets of Colour*,

N°1
DES MARQUES
DE VIN
RIOJA
HAUT DE
GAMME DANS
LE MONDE⁽¹⁾



invite des millions de consommateurs à travers le monde à vivre une vie pleine d'expression tout en appréciant la richesse de la scène artistique et culturelle espagnole. Depuis 2013, le projet d'art urbain *#Streetsofcolour* a soutenu des artistes aussi divers que Okuda, Remed et 3TTMan.

Au cours de ces cinq dernières années, plus de 50 événements *Streets of Colour* ont été organisés de Madrid à Toronto, en passant par Oslo, Londres, Dublin ou encore Miami, afin de peindre les rues du monde aux couleurs de l'Espagne.

(1) Source : IWSR 2016.

Pour en savoir plus sur le succès de Campo Viejo aux États-Unis, lire pages 62-63.

BRANCOTT ESTATE

QUAND L'ART RENCONTRE LE VIN

Pour célébrer les toutes premières plantations de sauvignon blanc et de pinot noir à Marlborough, en Nouvelle-Zélande, Brancott Estate s'est associé à l'artiste new-yorkais Dror Benshetrit. Inspiré par son voyage dans la région, ce dernier a réalisé *Under/standing*, une sculpture haute de huit mètres. Composée de 52 formes aux coupes très précises, l'œuvre rappelle la géométrie des vignobles de Brancott. Fruit du mariage entre l'art et la science, cette structure complexe

19 M
DE PERSONNES
EXPOSÉES À
LA CAMPAGNE
PRESSE (1)



rend hommage aux techniques viticoles de la marque et à son engagement pour l'innovation.

En parallèle, Patrick Materman, Maître de chais chez Brancott Estate, a créé une édition limitée baptisée *Reflection*, une gamme de vins équilibrés et élaborés à partir de certaines parcelles du vignoble. Le packaging a été conçu par Dror Benshetrit, en écho à sa sculpture.

(1) Incluant des retombées dans la presse spécialisée vins, design et lifestyle – notamment dans les publications Decanter, Dezeen, Designboom et Wallpaper.

KENWOOD VINEYARDS

UN ESPRIT DE SOLIDARITÉ À TOUTE ÉPREUVE

En 2017, de terribles incendies ont frappé les comtés de Napa et de Sonoma en Californie, forçant l'évacuation de près de 110 000 personnes – dont plusieurs membres de nos équipes de Kenwood Vineyards et Mumm Napa. « Pendant cette période difficile, nous avons apporté, avec les équipes de Pernod Ricard USA, une aide aux communautés locales touchées par la catastrophe », raconte Aldo Barrios, VP Global Marketing US & Argentinean brands pour



2
JOURS DE CONGÉS
PAYÉS PAR MOIS
ACCORDÉS
AUX ÉQUIPES POUR
LEUR SOUTIEN
BÉNÉVOLE ENTRE
NOVEMBRE 2017
ET FÉVRIER 2018

Pernod Ricard Winemakers. Pour soutenir le mouvement caritatif *#SonomaStrong*, les collaborateurs ont fabriqué plus de 550 tamis destinés à la fouille des débris incendies. Ils se sont aussi portés volontaires pour participer aux travaux de reconstruction, restaurer les sentiers, planter des arbres, préparer des colis de provisions pour les sinistrés et organiser des réunions de quartier. Kenwood Vineyards a toujours été très engagé dans la démarche RSE du Groupe, et face à cette épreuve, nous sommes particulièrement fiers de nos équipes, qui se sont réellement dépassées.

L'ANNÉE BOURSIÈRE 2017/2018

Le cours de l'action Pernod Ricard a enregistré sa plus forte progression annuelle depuis cinq ans, avec une hausse de 19 % au cours de l'exercice 2017/2018. L'action a atteint mi-juin 2018 un nouveau record à 147 €.

PERNOD RICARD DANS LES MARCHÉS FINANCIERS

2017/2018 : l'action Pernod Ricard en forte hausse, avec une accélération de la croissance organique plus rapide que prévu. L'action Pernod Ricard a progressé de 19 % au cours de l'exercice 2017/2018, atteignant un nouveau record le 15 juin 2018 à 147 €. L'action a de nouveau nettement surperformé l'indice STOXX Europe 600 Food & Beverages (- 1 % sur la période) ainsi que l'indice CAC 40 (+ 4 %).

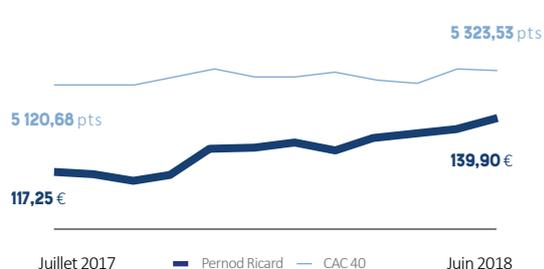
La progression du cours de l'action Pernod Ricard reflète l'amélioration du sentiment des investisseurs à l'égard du titre – la reprise en Asie et sur certains marchés clés et les récents ajustements stratégiques

mis en œuvre par la direction ont entraîné une accélération plus rapide que prévu des performances organiques.

Malgré l'évolution défavorable du dollar américain et les inquiétudes générales concernant l'impact potentiel d'une guerre commerciale entre les États-Unis et ses principaux partenaires, ces résultats solides ont renforcé le sentiment des investisseurs : Pernod Ricard est bien positionné pour profiter de la croissance future des spiritueux au niveau international. Sur cinq ans, le cours de l'action Pernod Ricard a augmenté de 64 %.

ÉVOLUTION DE L'ACTION SUR UN AN

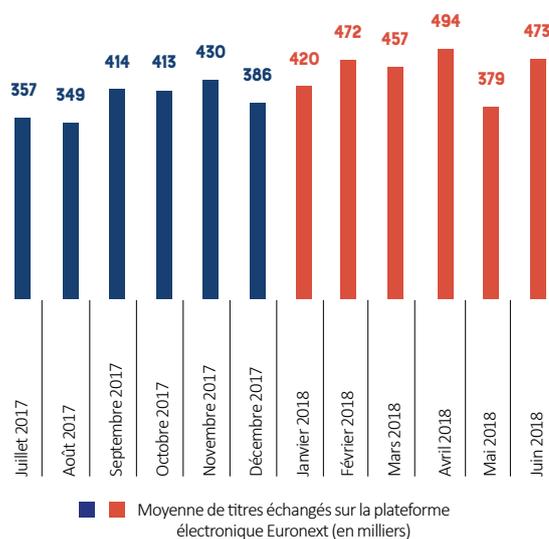
EN COMPARAISON AVEC LE CAC 40



+ 19 %
PERNOD RICARD

+ 4 %
CAC 40

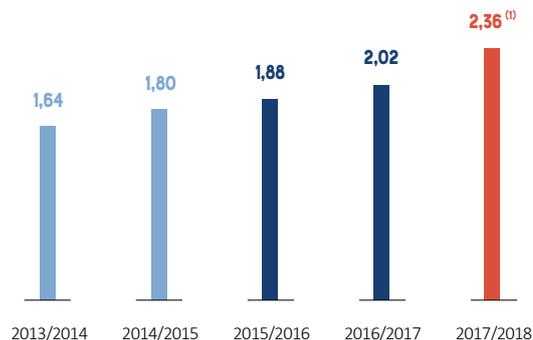
EN VOLUME DE TRANSACTIONS



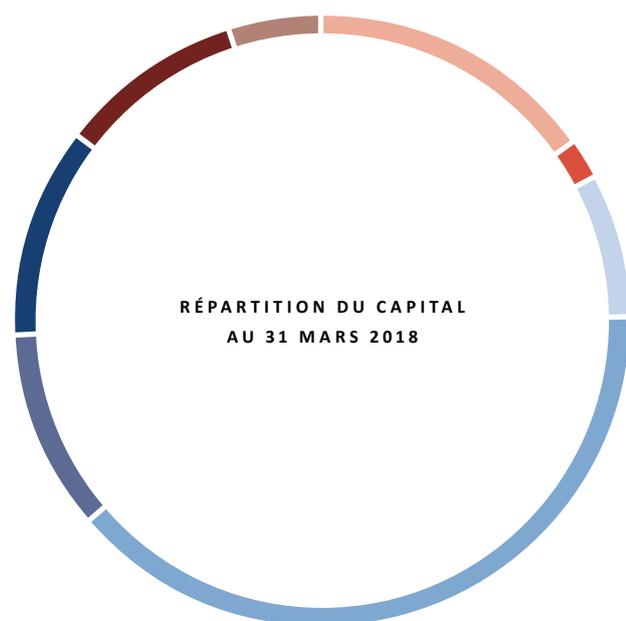
COURS DU TITRE PERNOD RICARD
ET CAC 40 SUR CINQ ANS (À FIN JUIN)

■ Pernod Ricard (euros) ■ CAC 40 (points) Source : Euronext.

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

DIVIDENDE
(EN EUROS)

Un dividende de 2,36 euros (+ 17 %) par action au titre de l'exercice 2017/2018 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale de novembre 2018. Ce dividende reflète la nouvelle politique du Groupe de progressivement augmenter la distribution en numéraire d'environ 1/3 du résultat net courant à environ 50 % d'ici 2019/2020 (mesure annoncée le 19 avril 2018). Compte tenu de l'acompte de 1,01 euro par action versé le 6 juillet 2018, le solde à verser s'élève à 1,35 euro par action.

RÉPARTITION DU CAPITAL
AU 31 MARS 2018

- 15,0 % Société Paul Ricard et concert
- 2,1 % Conseil + direction + salariés + autodétention
- 7,5 % Groupe Bruxelles Lambert
- 40,2 % Investisseurs institutionnels américains
- 9,0 % Investisseurs institutionnels français
- 10,9 % Investisseurs institutionnels britanniques
- 11,5 % Autres investisseurs institutionnels
- 3,8 % Actionnaires individuels

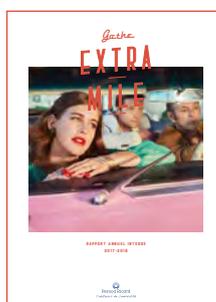
DONNÉES BOURSIÈRES

	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle) dilué	265 632 528	265 477 729	265 543 003
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	26 569	31 121	37 132
Résultat net courant part du Groupe par action dilué (€)	5,20	5,58	5,69
Dividende par action (€)	1,88	2,02	2,36 ⁽¹⁾
Moyenne mensuelle des transactions	12 125	9 236	8 879
Plus haut (€)	111,30	124,00	147,25
Plus bas (€)	88,29	96,56	113,20
Cours moyen (€)	100,14	108,03	128,87
Cours au 30 juin (€)	100,10	117,25	139,90

Source : Euronext. (1) Dividende 2017/2018 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018.

À LA DÉCOUVERTE DE NOTRE UNIVERS

Pour prolonger l'expérience,
découvrez l'ensemble de nos publications
et supports d'information



Le Rapport Annuel Intégré

Go the Extra Mile, le récit des avancées stratégiques du Groupe en 2017/2018.



Le Document de Référence

Les informations juridiques, économiques, financières et comptables de l'année fiscale 2017/2018 décortiquées à la loupe.



L'Essentiel

L'essence du Rapport Annuel 2017/2018 en seulement quelques pages.



Le site Pernod Ricard

Découvrez le Rapport Annuel Intégré en ligne avec des contenus exclusifs.



FACEBOOK, INSTAGRAM, LINKEDIN & TWITTER

Suivez les dernières actualités Pernod Ricard sur les réseaux sociaux.

MERCI à l'ensemble des contributeurs

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

Directeur de la publication : Olivier Cavil. **Directeur adjoint de la publication :** Fabien Darrigues.
Rédactrice en chef : Marjorie Mahalingam. **Responsable de projet :** Clémence de Vulpillières.
Crédits Photos : Kourtney Roy, Antoine Doyen, iStock, Getty Images, Fotolia, Pernod Ricard Media Library, Chivas Brothers, Vice, Elephant at Work. **Création, conception et réalisation :** 

Des exemplaires du présent document sont disponibles sur simple demande au siège du Groupe ou il peut être téléchargé sur le site web du Groupe (www.pernod-ricard.com). Ce document a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 26 septembre 2018. Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans le Rapport Annuel est certifié PEFC. Cette certification atteste du respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. Les événements organisés par nos marques respectent la législation des pays dans lesquels ils sont mis en place.

Consommez nos marques avec modération.



La version numérique de ce document est conforme aux normes pour l'accessibilité des contenus du web, les WCAG 2.0, et certifié ISO 14289-1. Son ergonomie permet aux personnes handicapées moteurs de naviguer à travers ce PDF à l'aide de commandes clavier. Accessible aux personnes déficientes visuelles, il a été balisé de façon à être retranscrit vocalement par les lecteurs d'écran, dans son intégralité, et ce à partir de n'importe quel support informatique. Enfin, il a été testé de manière exhaustive et validé par un expert non-voyant. Version e-accessible par lpedis.



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité