

# SERIOUSLY CONVIVIAL

Rapport annuel intégré  
2018/19

*Build passion. Accelerate growth. Transform convivialité.*



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*



**BRUTE, AUTHENTIQUE, INSTANTANÉE.** C'est cette puissante fibre esthétique, imprégnée de réminiscences du temps où Stéphane Lavoué vivait au cœur de la forêt amazonienne, qui a guidé l'écriture photographique des neuf portraits croisés réalisés à l'occasion de cette dixième campagne artistique de Pernod Ricard.

# Carte Blanche à



# Stéphane Lavoué

« J'ai ressenti le besoin de développer un univers personnel. Grâce à la Carte Blanche, qui m'a conduit à faire le tour du monde, j'ai eu cette occasion unique de transformer une succession de portraits en récit photographique personnel. J'avoue avoir été totalement emporté par la magie des rencontres entre les collaborateurs, dont la force tient de la confrontation de leurs univers souvent diamétralement opposés. Tout devait les éloigner, et pourtant quelque chose d'unique émergeait de ces rencontres. »



Cette année, Pernod Ricard a sélectionné pour sa Carte Blanche le photographe français Stéphane Lavoué.

 **POUR EN SAVOIR PLUS, CONSULTEZ NOTRE SITE WEB.**

Pour découvrir plus de contenus, scannez les différents QR codes de ce Rapport. Les informations sont accessibles en positionnant l'appareil photo de votre smartphone en direction du QR code.

# SERIOUSLY CONVIVIAL

*Build passion. Accelerate growth. Transform convivialité.*



---

Construire aujourd'hui  
le Pernod Ricard de demain.  
Faire de la convivialité  
notre moteur de transformation  
pour être plus efficaces,  
plus rapides et plus agiles.



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

Voyage en convivialité	<b>P. 6</b>
Message d'Alexandre Ricard	<b>P. 8</b>



**CHAPITRE 1**

*NOTRE GROUPE*

## Se transformer pour être plus efficaces, plus rapides et plus agiles

Notre histoire : une aventure entrepreneuriale et responsable	<b>P. 12</b>
Notre organisation décentralisée	<b>P. 14</b>
Le Mindset Pernod Ricard : se transformer pour accélérer	<b>P. 16</b>
Notre gestion de portefeuille : dynamique pour répondre aux besoins de nos consommateurs	<b>P. 20</b>
Notre stratégie : <i>Transform &amp; Accelerate</i>	<b>P. 24</b>
<i>Good Times from a Good Place</i>	<b>P. 26</b>
Notre communauté de partenaires RSE	<b>P. 28</b>
Notre Conseil d'Administration	<b>P. 32</b>
Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif	<b>P. 34</b>
Notre modèle de création de valeur	<b>P. 38</b>
Nos chiffres clés financiers et extra-financiers	<b>P. 42</b>



**CHAPITRE 2**

*NOTRE ENVIRONNEMENT*

## Saisir les premiers les opportunités d'un secteur en mutation

Les grandes tendances qui transforment notre secteur	<b>P. 46</b>
Saisir les moments clés de la convivialité	<b>P. 48</b>
Connaître nos risques pour mieux les maîtriser	<b>P. 52</b>



**CHAPITRE 3**

*NOTRE STRATÉGIE*

## Relever les quatre défis d'une croissance durable

<b>P. 56</b>	Nous transformer pour accélérer
<b>P. 57</b>	Gagner sur les marchés clés
<b>P. 61</b>	Construire des marques passion
<b>P. 68</b>	Financer notre ambition
<b>P. 76</b>	Valoriser l'humain



**CHAPITRE 4**

*NOTRE PERFORMANCE*

## Consolider des résultats en pleine accélération

<b>P. 84</b>	Interview d'Hélène de Tissot, Directrice Finance, IT et Opérations
<b>P. 85</b>	Nos indicateurs de performance
<b>P. 88</b>	Nos marchés
<b>P. 94</b>	Nos marques : innover dans un monde en évolution
<b>P. 116</b>	L'année boursière 2018/19

# Voyage en convivialité



*Parce que la convivialité est une valeur profondément universelle et inclusive, neuf de nos collaborateurs ont parcouru neuf pays et sont allés à la rencontre d'autant de personnages emblématiques de leurs communautés et de leurs cultures.*



# Raison d'être

*Créer tous ensemble les conditions d'une croissance durable, une croissance qui se veut respectueuse de notre environnement et de ses communautés, une croissance qui se doit d'être collectivement profitable à l'ensemble de nos parties prenantes.*

**C**onstruire dans la durée, tel est le titre du livre écrit en 2005 par mon oncle Patrick Ricard lors du trentième anniversaire de la création de notre Groupe. Titre visionnaire ou sujet d'actualité il y a déjà quinze ans, je me suis inscrit dans ses pas en écrivant ce qui suit à l'ensemble de nos collaborateurs le 18 décembre dernier : notre objectif est de créer tous ensemble les conditions d'une croissance durable, une croissance qui se veut respectueuse de notre environnement et de ses communautés, une croissance qui se doit d'être collectivement profitable à l'ensemble de nos parties prenantes, collaborateurs, actionnaires, clients, consommateurs, citoyens...

« Construire dans la durée. » Quelle a donc été ma satisfaction de voir ces propos résonner dans une tribune récente signée par les 200 plus grands chefs d'entreprise américains. Les Jeff Bezos d'Amazon, Tim Cook d'Apple, Jamie Dimon de JPMorgan Chase, ou encore Dennis A. Muilenburg de Boeing et Mary Barra de General Motors affirmaient à l'unisson le 19 août dernier :

« Chacune de nos parties prenantes est essentielle pour nous. Nous nous engageons à apporter de la valeur pour chacune d'entre elles, afin d'assurer le succès futur de nos entreprises, de nos communautés et de notre pays. » Ce cercle vertueux rappelait les paroles de Larry Fink de BlackRock, l'un des signataires : « La raison d'être d'une entreprise n'est pas la seule poursuite des profits, c'est la force motrice qui doit permettre de les générer. »

Je crois sincèrement que « profit » et « raison d'être » ne s'opposent pas. Bien au contraire... Réaliser sa « raison d'être », pour une entreprise, c'est la meilleure façon de créer le plus de valeur, parce qu'il s'agit d'une création de valeur plus solide, par opposition à éphémère, plus forte parce que profitant au plus grand nombre et non à une minorité. Les actionnaires qui font le choix de cette entreprise sur le long terme en sont alors les premiers bénéficiaires... mais pas les seuls.

Réaliser sa « raison d'être », c'est donc s'inscrire par définition dans la durée : c'est construire les conditions d'une croissance saine, sur des fondamentaux pérennes où les notions de performance se mesurent à l'aune de multiples critères, financiers bien sûr mais aussi sociaux et environnementaux. Nous ne sommes plus dans la stricte performance économique mais bien dans une logique patrimoniale, une logique de partage et de transmission. C'est d'ailleurs peut-être pourquoi les entreprises bénéficiant d'un investissement important de la part de familles performant mieux sur le long terme, comme le prouve l'étude du Crédit Suisse. Sur les neuf dernières années, ces sociétés affichent une surperformance boursière de

47% sur l'indice général, selon l'étude *The Family Business Model* du Crédit Suisse Research Institute.

Je ne remonterai pas à 1966 avec la création de notre Institut Océanographique, mais nous n'avons pas attendu la loi PACTE pour nous doter d'une « raison d'être ». Nous parlons plutôt de vision : la nôtre tient en trois mots depuis bien longtemps : « Créateurs de convivialité ».



ALEXANDRE RICARD  
PRÉSIDENT -  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Toute notre stratégie, tout notre *business model*, toute notre organisation sont fondés sur cette vision. Être « Créateurs de convivialité », c'est faire en sorte que chaque interaction sociale devienne un moment de partage et de célébration, authentique et vrai, simple et généreux, source de joie sincère. Ce sont nos marques qui en sont le médiateur. Réaliser notre vision, c'est donc réaliser in fine notre ambition de leadership. Si nous parvenons à placer une de nos marques sur chacune de ces interactions, nous deviendrons de facto le leader de l'industrie. La convivialité, c'est par essence le partage avec l'autre. Ce dernier ne peut se faire que dans le respect de notre hôte, de sa culture, de son environnement. La convivialité ne supporte pas l'excès. Elle est mesure, bienveillance et ouverture d'esprit. C'est précisément cette philosophie qui a guidé notre nouvelle feuille de route de responsabilité sociétale 2030, *Good Times from a Good Place*, lancée en avril dernier. Cette feuille de route est au cœur de notre plan à trois ans *Transform & Accelerate* : elle mobilise sur la décennie plusieurs centaines de millions d'euros.

C'est la première année de ce plan *Transform & Accelerate* que nous allons vous présenter tout au long de ce rapport annuel. Il est le résultat d'un travail collectif de près de 1 000 collaborateurs de janvier à juin 2018. J'aurais pu vous détailler ici les excellents résultats de ce premier exercice, les meilleurs depuis 2012. Non, j'ai préféré replacer ce plan dans une perspective plus large. Ce plan est la preuve que l'on peut en permanence se renouveler et s'adapter sans perdre son identité. Privilégier le long terme ne veut pas

dire prendre son temps, ne pas bouger ou ne pas changer... C'est parce que vous parvenez à changer que vous pouvez « durer » dans le temps. Voilà notre motivation de tous les jours. C'est une question de méthode, d'agenda et d'état d'esprit, le « Mindset ». Et c'est en restant fidèles à notre identité et à notre culture que nous réussirons.

Pernod Ricard recèle de formidables talents, produisant et distribuant partout dans le monde un portefeuille de

marques sans égal sur les marchés les plus prometteurs du secteur, de la Chine à l'Inde en passant par les États-Unis et le Global Travel Retail, nos quatre *must-win*. Je suis convaincu que nous sommes aujourd'hui les mieux placés pour capter la croissance future de notre secteur. Quelle meilleure preuve de cette confiance en l'avenir que celle exprimée par nos collaborateurs ? Les derniers résultats de notre étude d'opinion *I Say* avec des taux d'engagement extrêmement élevés et les taux record de souscription de notre premier plan d'actionnariat salarié témoignent de leur engagement.

« Construire dans la durée », c'est finalement la meilleure façon de gérer les cycles et la volatilité en ces périodes d'in-

certitude macroéconomique. Plus que jamais, réaliser sa raison d'être, c'est donc bien la meilleure façon de continuer à créer de la valeur même en creux de cycle parce que l'on regarde plus loin que ces derniers. *Clarity of purpose* nous y sommes, *speed of action*, c'est aujourd'hui.

« La convivialité,  
c'est par essence  
le partage avec l'autre.  
Ce dernier ne peut  
se faire que  
dans le respect  
de notre hôte,  
de sa culture,  
de son  
environnement. »

Bonne lecture.



CHAPITRE 1

# Notre GROUPE

*Se transformer pour être plus efficaces,  
plus rapides et plus agiles*

1 2 - 4 3



# Notre histoire : une aventure entrepreneuriale et responsable





7

1

1975

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

2

1988

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

3

1993

Création d'une joint-venture entre Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron pour la commercialisation de Havana Club.

4

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).

5

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<sup>(1)</sup>).

2007

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

6

2008

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

2010

Adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies.

7

2011

Relèvement de la notation du Groupe au niveau *investment grade*.

Lancement du *Responsib'ALL Day*, journée annuelle d'engagement social mobilisant l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

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.

8

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<sup>(2)</sup>.

9

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.

2018

Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD*<sup>(3)</sup>.

Adhésion à l'engagement mondial de « La Nouvelle Économie des Plastiques », mené par la Fondation Ellen MacArthur.

10

2019

Acquisition du gin super-premium Malfy.

Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de bourbon super-premium Rabbit Hole Whiskey.

Lancement du nouveau plan RSE<sup>(4)</sup> 2030, *Good Times from a Good Place*.



8



9



10

(1) International Center for Alcohol Policies.

(2) Organisation des Nations Unies.

(3) <https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/gc-lead>

(4) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

# Notre organisation décentralisée

*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.*

## LE SIÈGE DE PERNOD RICARD

Le Siège 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 <sup>(1)</sup>  
 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). Nos 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.



19 140

collaborateurs à travers le monde, dont 37% de femmes. Répartition par région : 62% des collaborateurs en Europe, Afrique et Amérique latine - dont 15% en France, 11% en Amérique du Nord et 27% en Asie et Pacifique.

73

pays de présence commerciale

89

sites de production<sup>(1)</sup> dans 23 pays

4

marchés stratégiques : États-Unis, Chine, Inde et Travel Retail

+ de 160

pays avec distribution de nos marques

(1) Sites en activité au 30 juin 2019.

# Le Mindset Pernod Ricard : se transformer pour accélérer

*L'engagement exceptionnel de nos 19 140 collaborateurs, comme en témoignent les derniers résultats de l'enquête indépendante I Say<sup>(1)</sup>, est la clé de notre réussite. Il repose sur un état d'esprit, le Mindset Pernod Ricard. Ce dernier se décline sur des valeurs de performance et sur la capacité des équipes à embrasser le changement dans un contexte de plus en plus volatil.*

Le Mindset Pernod Ricard est un formidable levier de performance : il est l'expression la plus visible de notre culture. Il découle du principe fondateur de notre organisation : **la décentralisation**. En respectant 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. À travers la décentralisation, le Mindset Pernod Ricard conjugue 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**.

Il ne peut y avoir d'organisation décentralisée sans la promotion d'un **esprit entrepreneurial**. De la même manière, la prise d'initiative ne peut être efficace que si elle repose sur un principe **de confiance mutuelle**. Celle-ci crée les conditions d'un dialogue continu, spontané et direct, laissant à chacun la liberté de proposer tel ou tel projet. Cette approche repose sur la transparence, l'ouverture à l'autre et le respect des différences. C'est ce que recouvre **le sens de l'éthique**.

Constituant la base de notre modèle culturel, ces trois valeurs sont associées à une attitude : **la convivialité**. Signature du Groupe, c'est elle qui confère à Pernod Ricard son caractère unique. Nous faisons la promotion permanente de l'échange et du partage. Nous cassons les silos pour enrichir les expertises, favoriser la collaboration, simplifier les procédures.

## UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES AMBITIEUSE

La mise en œuvre du plan stratégique *Transform & Accelerate* représente un formidable défi. Pour accompagner sa mise en place, Pernod Ricard s'est doté d'une politique de ressources humaines ambitieuse qui **implique tous les collaborateurs**. La gestion des talents correspond d'ailleurs à l'un des quatre fondamentaux de notre

*business model* (voir p. 24). Cette politique s'articule depuis plusieurs mois autour de la transformation des organisations, du renouveau des process, de la mise en place de nouvelles méthodes de travail avec toujours pour objectif d'insuffler le Mindset Pernod Ricard.

Rassemblées autour du projet *TransfoHRm*, de multiples initiatives ont été menées dans ce domaine. Ce projet global s'est d'abord penché sur la définition d'un modèle de leadership vers lequel chaque manager doit tendre. Des responsables du Groupe représentatifs de la diversité des filiales ont ainsi travaillé ensemble pour formaliser les principes d'un management fondé sur l'audace, l'esprit de conquête, la capacité d'adaptation ou la volonté de construire dans la diversité. L'un des objectifs est aussi de montrer en quoi la convivialité est un accélérateur de performance. Être convivial, c'est collaborer, c'est partager plus facilement, c'est entretenir des relations directes, c'est donc gagner en agilité, en rapidité et en simplicité.

En adéquation avec la place qu'occupent la gestion des talents et le digital dans son *business model*, le Groupe s'est aussi doté de Workday, une solution de gestion globale des ressources humaines. Cet outil permet à chaque collaborateur de piloter lui-même l'ensemble de ses paramètres RH personnels. Déployé en un temps record dans près de 80 filiales, Workday n'avait jamais été mis en place à une telle échelle.

Enfin, l'année a été marquée par le lancement de notre premier plan d'actionnariat salarial, *Accelerate* (voir p. 77). Couvrant 75% des effectifs du Groupe sur 18 marchés, ce plan a rencontré un immense succès avec un taux de souscription global de 42%. Certains marchés ont enregistré des taux considérables, comme l'Inde avec plus de 75% ou encore la Chine avec près de 50%.

Pour Cédric Ramat, Directeur des Ressources Humaines et de la RSE, « la réponse massive de nos collaborateurs témoigne de leur confiance dans notre capacité à générer de la valeur sur le long terme ».



## NOTRE MODÈLE DE RÉUSSITE

**Les hommes et les femmes  
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

Alexander DiBiase,  
Production  
Supervisor -  
Corby (Canada)  
&  
Roberto Ramos,  
Tatoueur -  
La Marca  
La Havane, Cuba



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**

«Savoir créer une atmosphère amicale, ouverte et chaleureuse, surtout quand on vient d'une petite ville!»

**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**

«Apprendre à connaître les personnes avec qui je travaille rend la vie au bureau beaucoup plus agréable.»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**

«C'est difficile ! La Havane est la définition même de la convivialité et de la bonne ambiance ! Les places et les promenades le long de l'océan sont toujours animées par une foule de gens qui discutent, jouent de la musique et boivent un verre ensemble.»

**UN MOMENT INOUBLIABLE**

«Arpenter les rues de la ville avec Roberto - il connaît tout le monde et sait consacrer du temps à chacun. Sa passion et son énergie sont contagieuses : un bel exemple de tout ce que peut apporter une seule personne.»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉ  
PENDANT CE VOYAGE**

«La culture et le sens de la communauté sont propres à La Havane. Il y a toujours cette envie de se retrouver dehors, de rencontrer des inconnus et de se faire de nouveaux amis, de passer des heures à discuter en écoutant de la musique.»

*Carnet de voyage*



LA HAVANE, Cuba



# Notre gestion de portefeuille : dynamique pour répondre aux besoins de nos consommateurs

*Pernod Ricard dispose d'un portefeuille de marques premium couvrant toutes les grandes catégories de vins & spiritueux. Étant le plus complet de l'industrie, il constitue un avantage compétitif unique qui permet au Groupe d'investir constamment sur les segments et les marques les plus porteurs. Pour réaliser une allocation optimale de nos ressources, nous avons créé notre propre outil, la Maison des Marques, utilisé par tous nos marchés pour planifier et prioriser nos investissements.*

## 5 CATÉGORIES CLÉS

Face à l'évolution constante des tendances et des besoins exprimés par nos consommateurs, la Maison des Marques a évolué en 2019 pour intégrer une nouvelle catégorie : les Spécialités. En offrant un cadre identique à toutes nos Sociétés de Marché, la Maison des Marques permet aujourd'hui d'allouer les investissements marketing en fonction de cinq catégories de marques prioritaires du Groupe : **Stratégiques Internationales, Luxe & Prestige, Spécialités, Vins et Stratégiques Locales**.

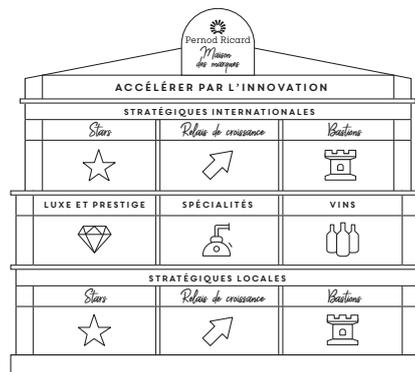
Ces cinq catégories rassemblent un large panel de marques premium internationales attachées à de fortes racines locales. **Les marques Stratégiques Internationales** sont distribuées sur la quasi-totalité des marchés dans le monde ; **les marques Luxe & Prestige** ciblent les bars emblématiques et les consommateurs les plus aisés ; **les Vins** nous permettent d'accéder à d'autres moments de consommation conviviaux et universels, tels que les repas ; et **les marques Stratégiques Locales** s'adressent aux consommateurs en fonction des occasions spécifiques à un marché. Notre nouvelle catégorie, **les marques Spécialités**, répond à une demande croissante de produits artisanaux. Ces marques *craft* offrent une proposition de valeur unique à des consommateurs qui accordent une importance grandissante à l'authenticité et à la transparence. Cette catégorie présente un potentiel de croissance important et une rentabilité très attractive.

## 3 TYPES D'INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES

La Maison des Marques garantit une allocation optimale des ressources au niveau international comme au niveau local. Cet outil de gestion dynamique de notre portefeuille nous permet d'adapter nos priorités en matière d'investissement en fonction des habitudes de consommation, du contexte local et du potentiel de croissance de chaque marque, et ce sur l'ensemble de nos

marchés. Les Sociétés de Marché, qui distribuent l'ensemble de nos marques sur leur territoire, définissent leurs stratégies en se basant sur trois types d'investissements prioritaires : les marques **Stars**, les marques **Relais de croissance** et les marques **Bastions**.

Les marques qualifiées de **Stars** sont des marques leaders distribuées à une échelle internationale ou régionale. Elles bénéficient d'investissements importants pour leur permettre de maintenir leur leadership sur différentes catégories, ainsi que leur contribution active à la croissance du Groupe. Nos marques **Relais de croissance** profitent elles aussi de ressources renforcées car elles ciblent des moments de convivialité et des catégories particulièrement attractives présentant des perspectives de croissance prometteuses sur le moyen et le long terme. Pour les marques **Bastions** – des marques matures ou appartenant à des catégories de produits très compétitifs –, nos investissements visent à conforter leurs parts de marché, leurs ventes et leurs bénéfices.



Grâce à un *insight* consommateur approfondi et à notre connaissance de nos marchés locaux, la Maison des Marques nous permet de faire des choix d'investissement pertinents pour atteindre le bon équilibre entre nos objectifs à court, moyen et long terme. Performant et modulable, cet outil nous permet de construire des marques capables de s'imposer sur nos régions clés.



# LA MAISON DES MARQUES

ACCÉLÉRER PAR L'INNOVATION



MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES



LUXE & PRESTIGE

SPÉCIALITÉS

VINS



MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES

Ruzanna Hovhannisyan,  
Administrative  
Assistant -  
Pernod Ricard  
Armenia  
&  
Dustin Yellin,  
Artiste -  
Pioneer Works  
New York, États-Unis



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**  
«L'affection - partager de l'amour, du respect et de la bienveillance avec de vieux et de nouveaux amis.»

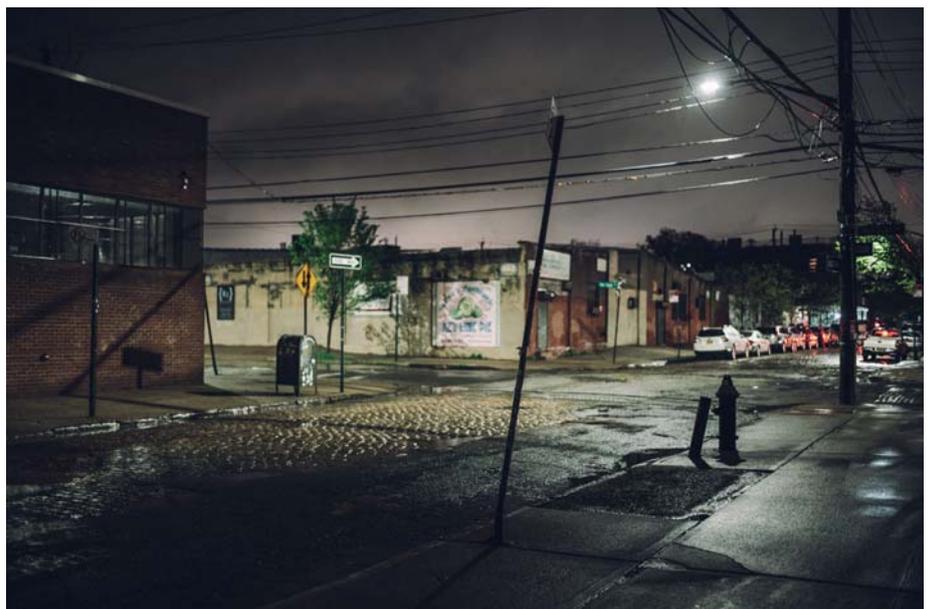
**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**  
«Partager un nouveau cocktail dans mon bar préféré avec mes collègues, c'est le contexte idéal pour créer de bons souvenirs.»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**  
«Le Sunny's Bar et le Westlight Bar pour leur ambiance qui encourage les gens à se parler. Ce sont des endroits pour se détendre, boire un verre tranquillement et se confier.»

**UN MOMENT INOUBLIABLE**  
«Quand j'ai rencontré Dustin. Il faut avoir une vision du monde hors du commun pour produire un art aussi extraordinaire. Il était très avenant et brillant - il connaissait même le cinéma surréaliste arménien !»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉE PENDANT CE VOYAGE**  
«On se sent facilement fatigué à la fin d'une journée à New York. Il faut trouver un rythme tranquille, communiquer librement et savoir profiter de la vie à fond.»

# Carnet de voyage



NEW YORK, États-Unis



# Notre stratégie : *Transform & Accelerate*

## 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

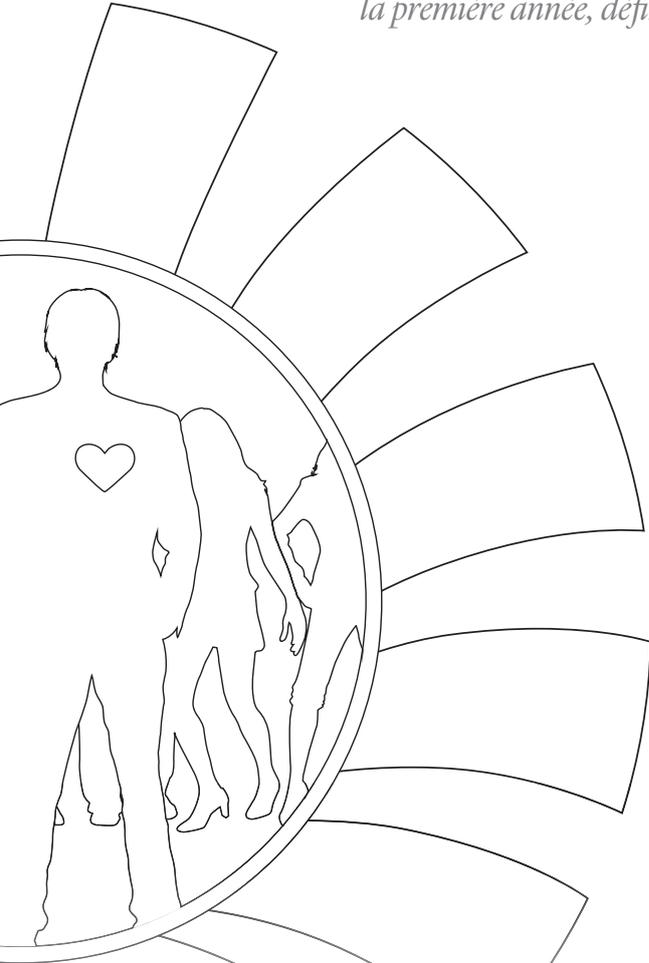
## NOTRE PRIORITÉ : LE CONSOMMATEUR

Il est essentiel de comprendre l'évolution constante des besoins et des attentes du consommateur ainsi que les tendances susceptibles de les influencer. Son profil est aujourd'hui en profonde mutation, sous l'effet conjugué de nombreux facteurs. Plus connecté et avide d'expériences inédites, il se sent concerné de près par la mondialisation, ce qui se traduit par un élan de protectionnisme et une attention particulière portée à l'ancrage local des produits. Sur les marchés émergents, le développement économique rapide induit une nette augmentation du nombre de consommateurs aisés, issus de la classe moyenne, venant modifier les habitudes de consommation. Dans le monde entier, la technologie révolutionne le comportement des consommateurs et le lien entre ces derniers et les entreprises s'en trouve bouleversé. Il est dès lors impératif de créer de nouvelles formes d'engagement.

Ces évolutions qui affectent les consommateurs et leurs modes de consommation ont un impact direct sur nos activités : notre proximité avec les consommateurs est fondamentale pour que nos choix reflètent au mieux leurs motivations. Dans le même temps, le rythme soutenu de ces changements appelle des prises de décision rapides et agiles. Ces défis sont de taille. Ces dernières années, notre feuille de route basée sur notre *Mindset for Growth* nous a permis d'accélérer, de diversifier et d'étendre sur le plan géographique les ventes du Groupe, mais aussi de nous préparer à l'avenir. Les piliers de notre modèle stratégique – les **quatre Essentiels** basés sur nos atouts historiques et les **quatre Accélérateurs** visant à répondre aux besoins des consommateurs – demeurent nos priorités (voir notre modèle ci-dessus).

Demain comme aujourd'hui, nous devons poursuivre cette transformation pour accélérer notre croissance. Dans un contexte toujours plus volatil où le comportement des consommateurs

*Les fondateurs de notre Groupe avaient pour volonté première d'inciter chacun à aller à la rencontre de l'autre pour encourager des moments de partage vrais et authentiques. Aujourd'hui, cette démarche continue d'inspirer nos 19 140 Créateurs de convivialité. De cette vision découle l'ambition de Pernod Ricard : placer nos marques au cœur de chaque interaction sociale afin de devenir leader de notre secteur. Notre plan stratégique à trois ans, Transform & Accelerate, dont nous clôturons la première année, définit nos priorités pour atteindre cette ambition.*



change, notre environnement évolue constamment et la concurrence s'intensifie, nous devons nous adapter en permanence et nous transformer, sous peine d'être distancés. C'est pourquoi notre plan stratégique à trois ans (2019/21), *Transform & Accelerate*, s'articule autour de deux axes :

- « **More from the Core** » : miser sur notre cœur de métier et nous appuyer sur nos points forts pour **Accélérer** la croissance ;
- « **Prepare the Future** » : innover pour **Transformer** notre Groupe et préparer notre avenir.

Loin d'être un simple slogan, *Transform & Accelerate* est une stratégie qui comprend 21 initiatives spécifiques, identifiées au regard de quatre principaux défis. Baptisé **21 for 2021**, le plan *Transform & Accelerate* nous fera gagner en performance, en agilité et en cohésion.

## 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

## Quatre défis

Nous avons identifié quatre défis (voir p.54-79) que nous devons relever pour accélérer notre croissance :

- 1 / Gagner sur les marchés clés
- 2 / Construire des marques passion
- 3 / Financer notre ambition
- 4 / Valoriser l'humain

# Good Times from a Good Place

*En 2019, nous avons lancé notre nouvelle feuille de route de développement durable et de responsabilité sociétale. Cette nouvelle stratégie, intitulée S&R roadmap 2030, est la parfaite illustration de notre engagement à vouloir créer de la valeur sur le long terme pour le bénéfice de toutes nos parties prenantes.*



**VANESSA WRIGHT**  
Directrice RSE

## Quels défis avez-vous rencontrés lors de l'élaboration de cette feuille de route ?

Le développement durable est un sujet vaste et complexe qui concerne l'ensemble de nos activités. Pour développer cette feuille de route, nous avons travaillé avec plus de 300 collaborateurs et experts externes dans le monde afin d'identifier les enjeux clés auxquels notre activité est confrontée aujourd'hui. C'est sur cette base, mais aussi en écho aux préoccupations de nos consommateurs, que nous avons défini une stratégie claire, reposant sur le travail déjà accompli et alignée sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) 2030 de l'ONU.

## Dans quelle mesure cette nouvelle feuille de route à 2030 va-t-elle plus loin que vos objectifs précédents ?

La RSE fait partie intégrante de notre passé, de notre présent et de notre avenir. Ce qui différencie cette nouvelle feuille de route, c'est qu'elle intègre le développement durable et la responsabilité sociétale à tous les niveaux de nos activités, du terroir au comptoir. Afin d'aller encore plus loin que les résultats obtenus grâce à notre feuille de route précédente – comme la réduction de 20% de notre consommation d'eau ou la réduction de 30% de nos émissions carbone<sup>(1)</sup> –, nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux pour chacun des quatre piliers qui constituent notre stratégie : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire, Être responsable. C'est aussi une opportunité pour encourager l'innovation, renforcer nos marques, attirer de nouveaux talents et créer de la valeur partagée.

## Comment allez-vous mesurer vos progrès ?

Nous avons adopté huit engagements clés, incluant un total de 30 actions, que nous allons suivre et évaluer grâce à des critères précis. Les responsabilités pour chaque pilier sont

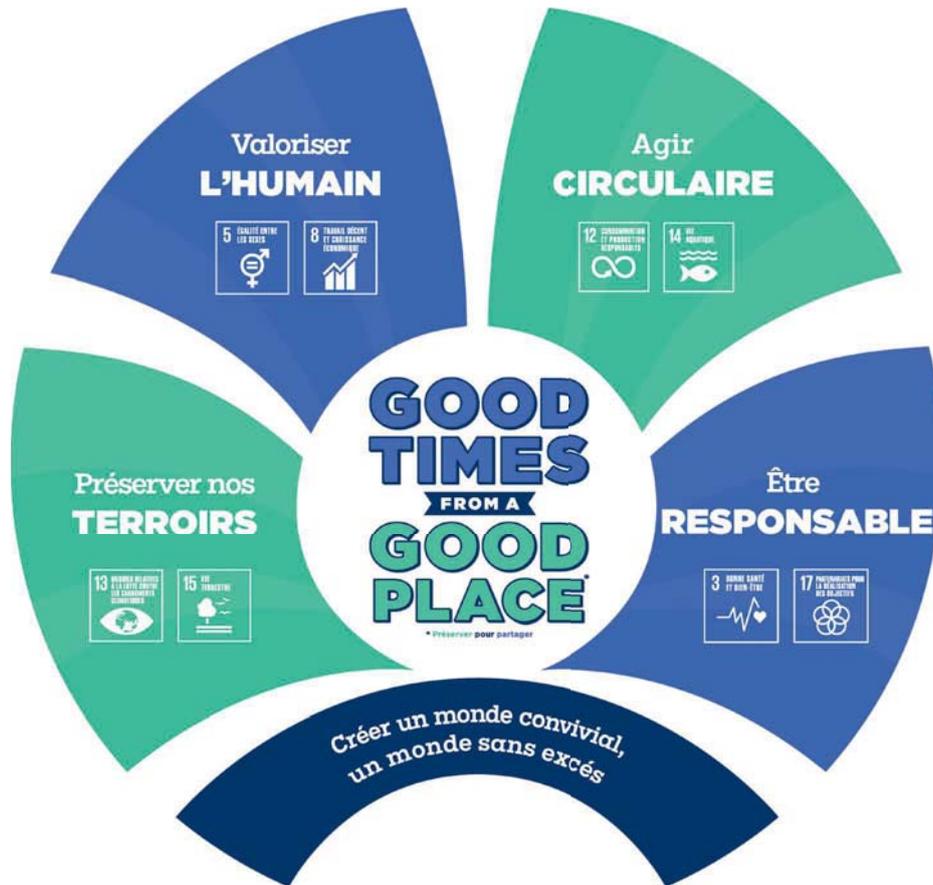
intégrées dans les objectifs globaux du Groupe et pilotées par des équipes pluridisciplinaires au niveau mondial. Cette structure de gouvernance nous permet d'être transparents quant à l'évaluation et au reporting de nos actions, et favorise le partage des bonnes pratiques. Cette démarche représente un investissement à la fois humain et financier correspondant à plusieurs centaines de millions d'euros sur dix ans.

## Quelle sera la clé du succès, selon vous ?

En incluant tout le monde, et en se fixant un cap commun. Intitulée *Good Times from a Good Place*, notre feuille de route établit un lien direct avec la vision de notre Groupe, dont l'objectif ultime est de créer un monde plus convivial et sans excès. C'est un véritable cri de ralliement que nous lançons auprès de toutes nos parties prenantes : depuis nos employés jusqu'aux agriculteurs en passant par nos fournisseurs de matières sèches et les communautés locales avec lesquelles nous travaillons. Il est indispensable pour nous de travailler en collaboration avec nos partenaires pour apprendre ensemble et trouver des solutions collectives.

## Quel rôle vont jouer les équipes de Pernod Ricard dans la mise en place de cette feuille de route 2030 ?

Leur rôle sera déterminant pour mettre en œuvre la stratégie grâce à la conception et au développement de projets qui seront le fruit de collaborations internes et externes. En résumé, nos équipes contribueront à donner vie à notre vision ! Notre Groupe est une communauté dynamique de 19 140 personnes engagées. Nous sommes des hôtes passionnés, soucieux de vivre et travailler mieux ensemble. Nous sommes aussi les invités respectueux de notre planète, engagés à protéger et préserver l'environnement. Notre stratégie RSE reflète les trois valeurs fondamentales de Pernod Ricard : l'esprit d'entreprise, la confiance mutuelle et un sens profond de l'éthique.



## PRÉSERVER NOS TERROIRS

Tous nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. La « lutte contre les changements climatiques » (ODD<sup>(1)</sup> 13) et la protection de la « vie terrestre » (ODD 15) se sont donc imposées comme des priorités. Nous nous engageons à protéger chacun de nos terroirs et leur biodiversité, en maintenant des écosystèmes résilients et sains, afin de continuer à offrir des produits de qualité pour les générations à venir. Pour maîtriser l'impact sur l'agriculture des 250 000 hectares de terres d'où proviennent nos ingrédients, nous développons des pratiques agricoles durables et régénératrices, mises en place au travers de toutes nos activités.

### NOS ENGAGEMENTS

Développer des projets pilotes d'agriculture responsable au sein de nos huit régions viticoles<sup>(2)</sup> (2025)

Former des partenariats avec 5 000 agriculteurs locaux pour relayer notre savoir-faire en matière d'agriculture régénératrice (2030)

100% de nos filiales auront développé un projet stratégique relatif à la préservation de la biodiversité (2030)

## VALORISER L'HUMAIN

Synonyme de partage, d'altruisme et de respect envers tous et partout dans le monde, la convivialité est notre raison d'être. Nous voulons offrir un « travail décent et une croissance économique » (ODD 8) et nous encourageons l'« égalité entre les sexes » (ODD 5) au sein de notre entreprise. Pour créer de la valeur partagée pour toutes nos parties prenantes, nous avons renforcé nos engagements en matière de droits humains, de diversité et d'inclusion au sein de nos structures de direction et de nos politiques de santé et sécurité, d'approvisionnement responsable, de formation et de *bartending* durables.

### NOS ENGAGEMENTS

Assurer l'égalité des salaires (2022) et la parité de genres au sein de notre top management (2030)

Offrir une formation à tous nos employés, au moins une fois tous les trois ans, pour qu'ils puissent acquérir de nouvelles compétences et mieux anticiper l'avenir (2030)

Former 10 000 bartenders aux techniques du « bar de demain » avec une approche zéro déchet et sans plastique (2030)

## AGIR CIRCULAIRE

Nos ressources naturelles sont aujourd'hui menacées par l'activité de l'Homme. En contribuant à une « consommation et une production responsables » (ODD 12) et en protégeant la « vie aquatique » (ODD 14), notre objectif est de contribuer à préserver ces ressources. En allant vers un *business model* plus circulaire – depuis les emballages jusqu'aux objets promotionnels en passant par nos moyens de distribution et le recyclage – nous luttons activement pour minimiser notre empreinte carbone et protéger nos ressources naturelles.

### NOS ENGAGEMENTS

Équilibrer notre consommation en eau dans les bassins identifiés à haut risque en réinjectant 100% de l'eau consommée sur ces sites (2030)

Réduire de 50% l'intensité carbone de nos activités en ligne avec les *Science-Based Targets* (SBTs) (2030)

Éliminer 100% de nos objets promotionnels en plastique à usage unique (2025)

100% de nos emballages seront recyclables, réutilisables, compostables ou en matière organique (2025)

Expérimenter cinq projets d'économie circulaire pour la distribution des vins & spiritueux (2030)

## ÊTRE RESPONSABLE

Nous avons un rôle important à jouer dans la lutte contre la consommation abusive d'alcool et dans la promotion de la « bonne santé et du bien-être » (ODD 3) de nos consommateurs. Nous mettons tout en œuvre pour qu'ils soient bien informés sur nos produits et sachent comment les apprécier de manière responsable. Pour cela, nous continuerons à créer des « partenariats pour la réalisation de nos objectifs » (ODD 17) à un niveau local et international.

### NOS ENGAGEMENTS

Étendre le programme *Responsible Party* pour sensibiliser au moins 1 million de jeunes (2030)

100% de nos filiales auront mis en place au moins un programme pour lutter contre la consommation excessive d'alcool (2030)

(1) Objectif de Développement Durable des Nations Unies.

(2) Argentine, Australie, Californie (USA), Champagne (France), Chine, Cognac (France), Espagne, Nouvelle-Zélande.

# Notre communauté de partenaires RSE



**AMAURY THOMAS**

Président de la société Distilleries & Vignobles Thomas



**KELSEY RAMAGE**

Cofondatrice de Trash Tiki

## Protéger nos terroirs

### Préserver notre héritage

Dans la région de Cognac, l'engagement pour une viticulture durable représente un défi collectif pour tous les viticulteurs. Trouver des alternatives aux pesticides est désormais un enjeu primordial pour maintenir une croissance durable et préserver notre savoir-faire. C'est aussi notre devoir pour protéger la terre qui nous a été transmise par les générations précédentes et que nous transmettrons à notre tour à nos enfants.

### Transformer la viticulture

Notre partenariat avec Martell dure depuis trois générations. Pernod Ricard et ma famille ont des liens très forts, bien au-delà d'une simple relation commerciale. Ces liens nous permettent de travailler ensemble sur la transformation de notre modèle agricole en un système plus résilient. Nous développons en collaboration étroite avec Pernod Ricard des techniques pour remplacer les traitements chimiques. Désormais, Cognac est la première région de France à utiliser un procédé spécifique qui limite la diffusion de pesticides sur les vignes. Martell s'est également engagé à ne plus recourir au glyphosate sur l'ensemble de son domaine. Cette collaboration avec Martell nous a permis de nous investir dans d'autres projets innovants, tels que la sélection de nouvelles variétés de raisin plus résistantes aux maladies. Nous travaillons également sur des projets explorant le rôle des sols et de la biodiversité dans le contrôle des maladies végétales, tout en renforçant la biodiversité sur nos vignobles.



## Valoriser l'humain

### Recycler tout ce qui peut l'être

Je suis bartender depuis 15 ans. J'ai rencontré mon associé, Iain Griffiths, au Dandelyan, un bar réputé de Londres où certains ingrédients étaient réutilisés pour limiter les déchets. Nous avons créé Trash Tiki pour aller plus loin dans cette démarche, sensibiliser davantage de personnes et rendre la notion de développement durable plus ludique. Nous avons organisé des bars éphémères pour montrer comment préparer des cocktails « zéro déchet » en passant de la musique punk, et avons créé une plateforme en ligne permettant à chacun de partager ses recettes. Il est plus facile de convaincre les gens d'agir lorsqu'on rend le développement durable convivial et festif.

### Engager notre communauté internationale

Notre partenariat avec Pernod Ricard a commencé en 2017, lorsque j'ai remporté le concours de la Tahona Society organisé par Altos Tequila. 50 000 \$ sont attribués à des projets qui impliquent les consommateurs en matière d'engagement social ou environnemental. Depuis, nous avons créé *The Green Hustle* en collaboration avec la vodka Absolut. On y partage différents conseils et astuces pour contribuer à sauver la planète – utiliser des cuillères comme mélangeurs, composter ou encore promouvoir des ingrédients alternatifs que les bartenders peuvent utiliser. La plateforme digitale est ouverte à tous, mais nous organisons des formations pour présenter diverses recettes et idées qui permettent de ne plus recourir à des ingrédients à usage unique. Par exemple, après avoir pressé un citron vert, vous pouvez réutiliser les écorces pour en faire un bouillon, qui devient alors un autre ingrédient – un geste facile permettant de réduire notre consommation et de diviser nos coûts d'achat par deux. Nous avons hâte de pouvoir aller encore plus loin avec Pernod Ricard grâce à ce partenariat pour le développement durable à l'international.



*Les menaces environnementales devenant de plus en plus importantes, le développement durable représente un vrai défi pour chacun d'entre nous. Afin de le relever, nous sommes convaincus que nous devons agir collectivement pour faire la différence. Travailler avec nos partenaires et parties prenantes en combinant ensemble nos efforts, nos idées et nos ressources nous permettra d'accélérer considérablement notre impact et de créer un monde plus convivial et sans excès. Quatre de nos partenaires partagent leur histoire.*



**PATRICIA RICARD**

Présidente de l'Institut Océanographique Paul Ricard

## Agir circulaire

### L'océan : le cycle de la vie

Partout dans le monde, les consciences s'éveillent quant à l'impact du climat et de l'environnement sur nos vies. Une grande partie de la planète est constituée d'océans, qui sont vitaux pour le cycle de la vie. Ils produisent 50% de l'oxygène que nous respirons, stockent 30% du carbone de la terre et régulent le climat en absorbant et transportant la chaleur du soleil.

### Les déchets sont une ressource

À l'Institut Océanographique Paul Ricard, nous étudions les liens entre l'humain et l'océan depuis 52 ans. Nos scientifiques disposent dans leurs recherches d'une grande liberté pour trouver des solutions, inspirées de la nature, à l'impact de l'activité humaine sur les zones côtières. Ils travaillent notamment sur la réutilisation des déchets. Nous avons beaucoup à apprendre des océans au sujet des cycles vertueux : les résidus dans la nature sont une ressource précieuse, constamment réutilisée à de nouvelles fins. En prendre conscience conduit à des solutions créatives : avec des résidus, on peut développer de nouvelles aquacultures qui permettent de diminuer la surpêche, mais aussi de réduire l'empreinte carbone liée à la congélation et au transport des poissons vers les points de vente. Ces recherches de nos scientifiques vers des modèles circulaires s'inscrivent dans le même élan que l'ambition de Pernod Ricard de réduire ses déchets en créant des emballages 100% réutilisables, recyclables, compostables et biosourcés.



**JOÃO PINTO**

Président du Erasmus Student Network

## Être responsable

### Faire la fête de manière responsable

Le *binge drinking* est un phénomène important chez les jeunes adultes et contre lequel nous devons lutter. En tant qu'ambassadeurs *Responsible Party* de Pernod Ricard, les 13 000 étudiants de l'Erasmus Student Network informent des centaines de milliers d'étudiants dans 1 000 universités partenaires sur les risques d'une consommation abusive d'alcool. Lorsque le programme a été lancé, en 2010, beaucoup d'étudiants étaient sceptiques quant à notre approche encourageant une consommation responsable au lieu de dire « ne buvez pas d'alcool ». Mais dix ans plus tard, nous sommes fiers des résultats. Une étude récente réalisée sur un échantillon de 32 000 étudiants montre que 88% d'entre eux trouvent le programme utile et 61% considèrent qu'il les a aidés à penser autrement leur consommation d'alcool.

### Responsabiliser les étudiants

En fait, quand j'ai rejoint le réseau, il y a cinq ans, j'étais moi-même sceptique, mais aujourd'hui je suis l'un des plus grands partisans du programme. J'aime le fait que ce soit un programme entre pairs qui responsabilise les jeunes adultes quant à leurs comportements. Nous formons nos volontaires à sensibiliser le public, les autorités locales et nationales. Nous avons d'ailleurs réussi à souligner l'importance de ce sujet auprès des décideurs publics. Grâce à l'investissement de nos nombreux volontaires, nous avons sensibilisé 400 000 étudiants dans 32 pays. Cela montre l'attention que porte Pernod Ricard à chacun de ses consommateurs, en particulier les jeunes adultes.



Olusola Banjoko,  
Trade Marketing  
Executive -  
Pernod Ricard  
Nigeria  
&  
Zhashi Duma,  
Restauratrice -  
EndFragment  
Communauté Mosuo,  
Lac Lugu, Chine



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**  
«J'hésite entre l'esprit d'équipe  
et le bonheur.»

**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**  
«Être amical, écouter et aider  
les autres. Je sais comment rendre  
une journée plus amusante en étant  
moi-même, tout simplement !»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**  
«Le restaurant de Madame Zhashi Duma  
dans le village de Luoshui, où nous  
avons vécu des moments inoubliables.  
Et le karaoké local - parfait pour  
chanter et danser toute la nuit !»

**UN MOMENT INOUBLIABLE**  
«Quand nous avons chanté avec Mme Duma  
sur un canoë nous emmenant à un temple  
sur une île, au large du lac Lugu.»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉE  
PENDANT CE VOYAGE**  
«La culture Mosuo est incroyable :  
les gens sont avenants, accueillants  
et travaillent ensemble pour la  
communauté, partageant leur salaire  
à la fin de chaque mois.»

# Carnet de voyage



LAC LUGU, Chine



# 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 personnes 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

Conformément au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Pernod Ricard respecte des critères d'indépendance. Le Conseil d'Administration est composé de 15 Administrateurs, dont sept indépendants et deux représentant les salariés. Sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a également nommé un Administrateur Référent.

Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration de Pernod Ricard prévoit que ses membres se réunissent au minimum six fois par an pour des séances dirigées par le Président du Conseil, également Directeur Général du Groupe. Le Président rend compte des délibérations du Conseil lors de l'Assemblée Générale. 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. L'Administrateur Référent est chargé quant à lui de convoquer et présider le Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général, d'assurer la direction du processus d'évaluation annuel du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur, de prévenir la survenance de situations de conflit d'intérêts, de veiller au respect des règles du code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement Intérieur du Conseil, de convoquer et présider l'*Executive session*, de prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et de veiller à leur répondre, ainsi que de rencontrer les investisseurs et actionnaires de la Société.

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 2018/19

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2019, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 99,09%. 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. Le Comité Stratégique – créé et présidé par Alexandre Ricard depuis 2015 – 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 analyse toute question stratégique intéressant la Société ou son 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 oeuvre un plan annuel d'attribution d'options et d'actions de performance.

53,8 % taux d'indépendance



40 % taux d'internationalisation



46,1 % taux de féminisation



99,09 % taux d'assiduité





**Alexandre Ricard**  
Président-Directeur Général  
Président du Comité Stratégique



**Maria Jesus Carrasco Lopez**  
Administratrice  
représentant les salariés



**César Giron**  
Administrateur  
Membre du Comité Stratégique  
Membre du Comité  
des Nominations, de la  
Gouvernance et de la RSE



**Gilles Samyn**  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité d'Audit



**Pierre Pringuet\***  
Vice-Président du Conseil  
d'Administration jusqu'au 23/01/19  
Membre du Comité Stratégique  
Membre 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



**Martina Gonzalez-Gallarza\***  
Administratrice



**Kory Sorenson**  
Administratrice indépendante  
Membre du Comité d'Audit  
Membre du Comité  
des Rémunérations



**Patricia Barbizet**  
Administratrice référente  
Administratrice indépendante  
Présidente du Comité  
des Nominations, de la  
Gouvernance et de la RSE



**Stéphane Emery**  
Administrateur  
représentant les salariés  
Membre du Comité  
des Rémunérations



**Anne Lange**  
Administratrice  
indépendante  
Membre du Comité  
Stratégique



**Veronica Vargas**  
Administratrice



**Nicole Bouton**  
Administratrice indépendante  
Présidente du Comité  
des Rémunérations  
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



**Paul-Charles Ricard**  
Administrateur  
Représentant permanent  
de la Société Paul Ricard

\* À la suite des décisions de Madame Martina Gonzalez-Gallarza et de Monsieur Pierre Pringuet de démissionner du Conseil d'Administration à compter de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, a décidé de proposer la nomination de Madame Esther Berrozpe Galindo et de Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateurs. Leurs mandats seraient conférés pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont examiné la situation de ces candidatures et ont notamment apprécié que Madame Esther Berrozpe Galindo pourrait faire bénéficier de son expérience en marketing et de Direction Générale d'un groupe international. Ils ont également apprécié que Monsieur Philippe Petitcolin pourrait faire bénéficier de son expérience de Direction Générale d'un groupe coté en Bourse. Ils ont en outre revu et confirmé que Madame Esther Berrozpe Galindo et Monsieur Philippe Petitcolin satisfont pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

# Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Bureau Exécutif.

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 30 juin 2019)



**Alexandre Ricard**  
Président-Directeur Général,  
Mandataire Social



**Hélène de Tissot**  
Directrice Finance, IT  
et Opérations



**Christian Porta**  
Directeur Général Adjoint, Directeur  
du Global Business Development



**Amanda Hamilton-Stanley**  
Directrice Juridique  
et *Compliance Officer*



**Cédric Ramat**  
Directeur des Ressources Humaines et de la RSE

COMPOSITION DU COMITÉ EXÉCUTIF  
(au 30 juin 2019)



**Alexandre Ricard**  
Président-Directeur Général,  
Mandataire Social



**Hélène de Tissot**  
Directrice Finance, IT  
et Opérations



**Christian Porta**  
Directeur Général Adjoint,  
Directeur du Global Business  
Development



**Amanda  
Hamilton-Stanley**  
Directrice Juridique  
et Compliance Officer



**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 Coutin**  
Président-Directeur Général  
de Ricard SA et de Pernod SA

Ian Logan,  
Whisky  
Brand Ambassador -  
Chivas Brothers  
&  
Princesse  
Nina Menegatto  
Seborga, Italie



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**

«Encourager les autres à partager ce qu'ils aiment et ce qui les inspire.»

**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**

«Passer du temps avec les consommateurs et ses collègues partout dans le monde. Et donner vie à nos marques !»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**

«Seborga est vraiment agréable. C'est un endroit qui vous donne envie de plonger dans une ambiance chaleureuse, accueillante et amicale. Les habitants sont tellement fiers de leur village.»

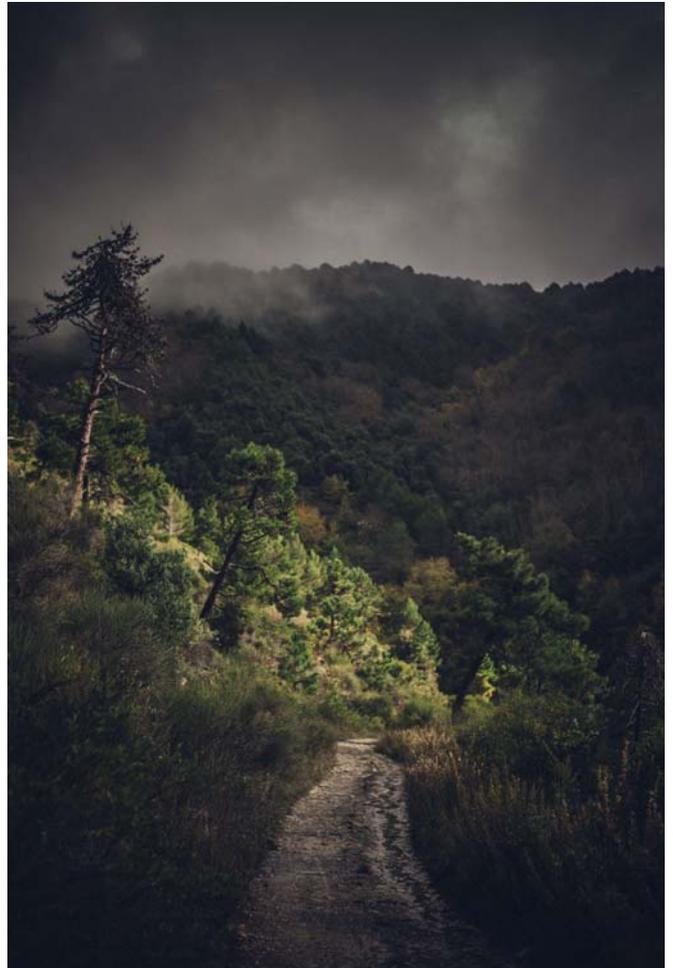
**UN MOMENT INOUBLIABLE**

«Déjeuner avec la princesse de Seborga. Elle incarne toutes les valeurs de son village. Une vraie icône !»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉ  
PENDANT CE VOYAGE**

«En moins d'une heure, les habitants s'arrêtaient pour nous souhaiter la bienvenue. Le village est magnifique et idéalement situé, mais ce qui m'a le plus marqué à Seborga, ce sont ses habitants.»

SEBORGA, Italie





# Notre modèle de création de valeur

## Nos ressources

### CAPITAL HUMAIN

Nos collaborateurs, présents partout dans le monde, sont au cœur de tout ce que nous faisons. Leur *mindset*, la diversité de leurs expertises et de leurs profils permettent au Groupe d'être plus agile et de s'adapter à un contexte de plus en plus volatil.

- 19 140 collaborateurs répartis dans près de 80 filiales dont 73 pays avec des bureaux Pernod Ricard
- 86% hors de France
- 37% de femmes<sup>(a)</sup>
- 1,7% de la masse salariale du Groupe investie dans la formation<sup>(d)</sup>

### CAPITAL INTELLECTUEL

L'innovation est dans notre ADN. Avec nos Sociétés de Marques et de Marché, nous répondons en permanence aux nouvelles attentes et aux nouveaux souhaits des consommateurs.

- 39 marques stratégiques dans notre portefeuille global, la Maison des Marques
- 16 marques dans le classement Impact Top 100<sup>(e)</sup>
- 4 centres d'excellence marketing pour mieux comprendre nos consommateurs (*Cultural Foresights, Equity & Consumer Understanding, Shoppers & Travelers, Mix Optimization*)
- Mise en œuvre d'outils digitaux globaux pour nous permettre d'adapter nos stratégies marketing en temps réel

### CAPITAL FINANCIER

Nos investisseurs et nos actionnaires apportent au Groupe les ressources et la stabilité financières nécessaires pour mener à bien son activité.

- Répartition du capital : Société Paul Ricard & concert (16,3%), Conseil/direction/salariés/autodétention (1,7%), Investisseurs institutionnels (78,1%) et actionnaires individuels (3,9%)<sup>(a)</sup>
- Dette nette / EBITDA : 2,3x<sup>(b)</sup>
- Capitalisation boursière : 43 Mds€<sup>(c)</sup>

### CAPITAL INDUSTRIEL

Nous optimisons en permanence notre capacité de production et de distribution en termes de sécurité, de qualité et d'efficacité, en misant notamment sur l'industrie 4.0.

- 89 sites de production dans 23 pays
- + de 280 000 hectares de ressources naturelles, dont 5 625 hectares de vignobles exploités par le Groupe
- 4,8 Mds€ de stock à vieillissement
- 363 M€ de CAPEX
- Présence de notre réseau de distribution dans + de 160 pays

### CAPITAL SOCIÉTAL

Par la diversité de ses marques, Pernod Ricard est profondément ancré dans les communautés locales. Nous nous engageons à construire une relation éthique et de long terme avec tous nos partenaires - agriculteurs, fournisseurs, académiciens et bartenders.

- Le code des communications commerciales permet de garantir que les communications commerciales n'encouragent pas ou ne cautionnent pas une consommation irresponsable ou toute forme d'abus
- Campagnes de sensibilisation et programmes menés individuellement ou en partenariat avec d'autres membres de l'industrie, autorités publiques ou ONG

### CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

Nous veillons à protéger nos terroirs et leur biodiversité, à trouver des solutions aux problèmes liés au changement climatique et ainsi à garantir la qualité de nos ingrédients aujourd'hui et pour les générations à venir.

- Consommation d'énergie par unité produite : 6,11 kWh par litre d'alcool pur distillé<sup>(d)</sup>
- 6,9 millions de m<sup>3</sup> de consommation d'eau<sup>(f)</sup>
- Le verre (969 052 tonnes) et le carton (84 719 tonnes) sont les principaux matériaux utilisés dans l'emballage<sup>(g)</sup>

## Notre stratégie centrée sur le consommateur (cf. p. 24-25)

### 5 GRANDS ENJEUX IMPACTANT NOS CONSOMMATEURS

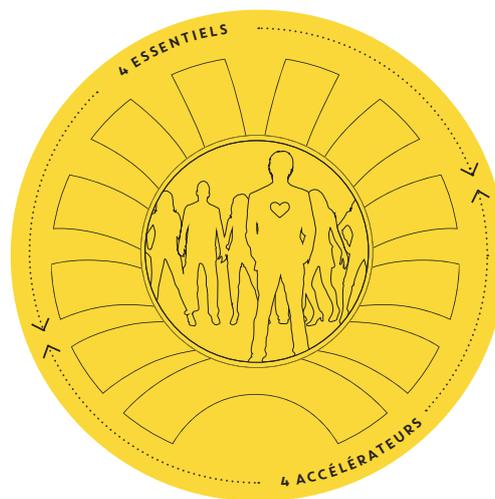
Une quête de sens et de nouvelles expériences

Un nouvel ordre mondial, plus protectionniste

L'émergence de nouvelles classes moyennes

La digitalisation des usages et du travail

Le besoin d'agilité et de réactivité



#### 4 ESSENTIELS

- Excellence opérationnelle
- Gestion des talents
- Responsabilité sociale et environnementale
- Route-to-market/ Consumer

#### 4 ACCÉLÉRATEURS

- Portefeuille de marques
- Premiumisation et luxe
- Innovation
- Accélération digitale

(a) Au 30 juin 2019.  
(b) D'après l'enquête *I/Spy* 2019.  
(c) Par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2018/19.

(d) En 2018/19.  
(e) *Impact Databank* 2018, publié en mars 2019.  
(f) 25,2 millions de m<sup>3</sup> d'eau ont été prélevés par les sites

industriels du Groupe. Seuls 6,9 millions constituent une consommation d'eau, le reste ayant été exclusivement utilisé par les installations

de refroidissement et restitué sans perturber l'environnement.  
(g) Définition interne de *top management* : *job band C* et au-dessus.

(h) Depuis 2010.  
(i) Baisse du free cash flow en raison d'éléments exceptionnels positifs en 2017/18.

*Chez Pernod Ricard, nous sommes convaincus qu'il n'y a pas de création de valeur sur le long terme si elle n'est pas partagée avec l'ensemble de nos parties prenantes – à commencer par nos consommateurs, toujours au cœur de notre stratégie. Notre objectif est de continuellement nous transformer pour être de véritables créateurs de valeur sociale (People), économique (Profit) et environnementale (Planet).*

## Nos impacts

### Développer nos collaborateurs

- **94%** de nos **collaborateurs** sont fiers d'être associés à Pernod Ricard <sup>(8)</sup>
- **Taux record de sous-critique** pour notre premier **plan d'actionnariat salarial: 41,5%** <sup>(4)</sup>

### Créer de nouveaux produits et services

- Portefeuille de marques de prestige, LeCercle : **+ 14%** en 2018/19
- **L'innovation** représente **1/4 de la croissance de notre chiffre d'affaires**
- **+ de 1 000 collaborateurs** à travers nos **6 Sociétés de Marques et 39 Sociétés de Marché** évaluent leur marque et la concurrence, mais aussi les campagnes et opérations d'activation via **un outil de veille stratégique unique**

### Créer de la valeur à long terme

- **+ 6%** de croissance interne du chiffre d'affaires <sup>(9)</sup>
- **- 5%** de free cash flow <sup>(1)</sup>, avec **342 M€** de réduction de notre dette nette <sup>(4)</sup>
- Proposition d'un dividende de **3,12 €**, représentant un taux de distribution de **50%** <sup>(4)</sup>

### Fournir des produits de haute qualité et améliorer nos capacités de production

- **95,5%** de nos sites de production sont **certifiés ISO 14001** <sup>(2)</sup>
- **99%** de nos vignobles sont **certifiés** selon des **standards environnementaux**
- **Développement de l'emploi** dans les **économies locales**, principalement dans l'agriculture, à travers la production et **l'achat de produits agricoles (2,6 millions de tonnes par an)**

### Promouvoir une consommation responsable et développer des partenariats avec nos communautés

- Une prise de conscience accrue des risques pour la santé liés à la consommation d'alcool avec **plus de 400 000 étudiants sensibilisés dans 32 pays** grâce à notre programme *Responsible Party* <sup>(8)</sup>
- **L'apport économique** du Groupe **aux communautés** est estimé à **6,5 Mds€**

### Réduire notre impact sur l'environnement en limitant nos déchets et notre consommation de ressources naturelles

- **- 34%** d'émissions de CO<sub>2</sub> <sup>(3)</sup>
- **- 22%** de consommation d'eau <sup>(3)</sup>
- **- 69%** de déchets non recyclés (mis en décharge ou incinérés) par litre de produit fini <sup>(3)</sup>

## Nos ambitions à moyen et long terme (cf. p. 26-27)

### PEOPLE



#### Capitaliser sur nos équipes diversifiées

D'ici 2030, notre *top management* <sup>(6)</sup> sera composé d'autant de femmes que d'hommes.

#### Partager nos connaissances via des formations

D'ici 2030, 100% des employés auront reçu au moins une formation tous les trois ans leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de mieux anticiper l'avenir.

D'ici 2030, nous formerons 10 000 bartenders aux techniques de bar de demain.

D'ici 2030, nous nous serons associés à plus de 5 000 agriculteurs pour relayer notre savoir-faire en matière

d'agriculture régénératrice.

#### Lutter contre la consommation excessive d'alcool

D'ici 2030, l'ensemble des filiales aura au moins un programme de partenariat, implémenté et évalué.

D'ici 2030, Pernod Ricard aura développé son programme *Responsible Party* à l'international pour toucher au moins 1 million de jeunes.

#### Développer des marques fortes et inclusives

D'ici 2023, toutes les marques stratégiques auront œuvré pour briser les stéréotypes grâce à des initiatives marketing responsables.

### PROFIT



#### Entériner une croissance dynamique

Notre plan 2019/21 vise une croissance du chiffre d'affaires comprise entre + 4 % et + 7 %, soutenue par l'optimisation de notre portefeuille unique de marques premium et la conquête de nos quatre marchés clés.

#### Amélioration de la marge opérationnelle

Notre plan 2019/21 vise une performance financière solide, avec une amélioration de la marge opérationnelle de 50 à 60 points de base par an.

### PLANET



#### Préserver la biodiversité et l'agriculture régénératrice

D'ici 2030, toutes nos filiales auront développé un projet stratégique relatif à la biodiversité, qui répondra aux problèmes locaux les plus urgents.

D'ici 2030, nous expérimenterons cinq projets d'économie circulaire pour la distribution des vins & spiritueux, visant à augmenter encore les taux de recyclage de nos 10 plus gros marchés.

D'ici 2025, nous développerons des programmes pilotes d'agriculture raisonnée au sein de nos huit régions viticoles.

D'ici 2030, nous voulons équilibrer notre consommation en eau dans les bassins identifiés à haut risque en réinjectant 100% de l'eau consommée sur ces sites.

#### Déployer des modèles plus circulaires

D'ici 2025, nous aurons éliminé tous les objets promotionnels en plastique à usage unique, et 100% de nos emballages seront recyclables, compostables, réutilisables ou en matière organique.

D'ici 2030, nous nous engageons à réduire de 50% l'intensité carbone de nos activités, en ligne avec les *Science-Based Targets* (SBTs).

Justine Chen,  
Communications  
Coordinator -  
Pernod Ricard China  
&  
Ivi Stéphant,  
Barman -  
Noroît et Marin  
Île de Groix, France



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**  
«Créer, partager et vivre des moments uniques avec des personnes enthousiastes.»

**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**  
«Avec mes collègues, nous créons tout un univers lié au vin et nous prenons beaucoup de plaisir à travailler de façon conviviale sur le sujet !»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**  
«Le marché aux poissons et son propriétaire passionné, qui cherche toujours à proposer à ses clients les meilleurs fruits de mer de l'île, même à la Chine ! Sans compter la cuisine et l'accueil exceptionnels de l'auberge du Pêcheur.»

**UN MOMENT INOUBLIABLE**  
«Écouter l'histoire d'Ivi Stéphant. Il a grandi sur cette superbe île et tout le monde le connaît. C'est une véritable star là-bas.»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉE PENDANT CE VOYAGE**  
«La vie est un cadeau et nous devrions célébrer tous ceux qui l'illuminent. L'île de Groix est un lieu où de belles personnes se réunissent pour passer de beaux moments.»

# Carnet de voyage



ÎLE DE GROIX, France



# Nos chiffres clés financiers

## Des positions de leader

**N° 1**  
mondial  
des spiritueux  
premium,  
ultra-premium  
et prestige<sup>(1)</sup>

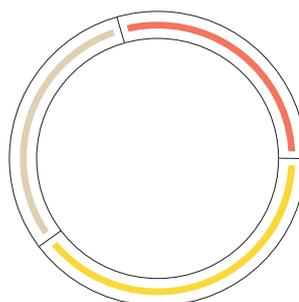
**N° 2**  
mondial  
des vins &  
spiritueux<sup>(1)</sup>

**16**  
marques  
parmi les  
100 premières  
mondiales<sup>(2)</sup>

## Une solidité financière - 2018/19

Chiffre d'affaires  
par zone géographique

2 672 M€ Europe



2 545 M€ Amérique

3 965 M€ Asie/Reste du monde

**9 182 M€**  
chiffre d'affaires

**2 581 M€**  
résultat opérationnel  
courant

**1 654 M€**  
résultat net courant  
(part du Groupe)

# Nos chiffres clés extra-financiers

## Protection de la planète

**22%**

de réduction de la consommation d'eau<sup>(3)</sup>

**34%**

de réduction des émissions de CO<sub>2</sub><sup>(3)</sup>

## Engagement des employés

**94%**

de nos collaborateurs sont fiers d'être associés à Pernod Ricard<sup>(4)</sup>

**92%**

de nos collaborateurs estiment que la filiale dans laquelle ils travaillent est socialement responsable au sein de leur communauté

**86%**

se sentent encouragés à agir de façon responsable et à mener leurs activités en respectant nos engagements de Responsabilité Sociétale et Environnementale.

**83%**

pensent que la convivialité est ce qui rend Pernod Ricard unique.

**86%**

sont convaincus que la convivialité (accessibilité, simplicité et bienveillance) est une réalité chez Pernod Ricard.

**90%**

croient fermement aux buts et aux objectifs de Pernod Ricard.

(3) Par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2018/19.

(4) Source : Résultats de l'étude *ISaj*, juillet 2019, Willis Towers Watson.



CHAPITRE 2

*Notre*  
**ENVIRONNEMENT**

*Saisir les premiers les opportunités  
d'un secteur en mutation*

---

46 – 53

# Les grandes tendances qui transforment notre secteur

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.

## 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.

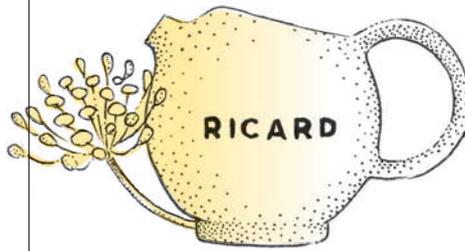
### Actions/

- Le lancement de Mumm Grand Cordon Stellar, le premier champagne destiné à être consommé dans l'espace (ou en situation d'apesanteur).
- La collaboration Daily Paper x Havana Club pour la création d'une collection de *streetwear* en édition limitée, dessinée par de jeunes artistes.



## 80 Mds \$

Valeur estimée du marché de l'AR/VR<sup>(1)</sup> d'ici 2025<sup>(2)</sup>



## 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 aussi 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/

- Le succès de Ricard Plantes Fraîches, élaborée à partir de plantes d'anis cultivées en Haute-Provence.
- Le lancement d'Absolut Juice, un spiritueux à plus faible teneur en alcool fabriqué à partir d'ingrédients naturels.
- Le lancement au Royaume-Uni de l'Alt Gin de Ceder's, un gin sans alcool.

## 80%

des consommateurs dans le monde pensent que les aliments peuvent être aussi efficaces pour la santé qu'un médicament<sup>(3)</sup>

## AUTHENTICITÉ



En quête de transparence et d'authenticité, les consommateurs s'intéressent plus 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/

- #WeHaveToSeeMoreOfEachOther, la campagne de Ruavieja, dénonce l'utilisation excessive des écrans dans notre quotidien, au détriment de nos interactions sociales, en particulier du temps passé avec nos proches.
- Red Spot a été ajouté à la gamme des Spot Whiskey irlandais, dont le nom évoque la tradition de la famille Mitchell qui marquait les fûts de points de couleur.

## 88%

des consommateurs dans le monde accordent une grande importance à la provenance des produits inscrite sur les étiquettes<sup>(4)</sup>

## 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/**

- Le lancement du Kahlúa Espresso Martini, une boisson prête à consommer proposée en cannette grâce à une technologie innovante permettant au consommateur de profiter d'un cocktail de qualité à la maison.
- Le lancement de la gamme Jacob's Creek Cool Harvest, un vin disponible en cannette.

# 83 Mds \$

Valeur du marché de la livraison de repas<sup>(5)</sup>



## 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/**

- La collaboration d'Altos avec la communauté Huichol au Mexique pour créer de nouvelles bouteilles en édition limitée dans le but d'aider les artisans en situation précaire.
- Le lancement de *The Green Hustle* par Absolut, en partenariat avec Trash Tiki, dans l'objectif de réduire les déchets dans les bars.<sup>(3)</sup>



# 75%

des consommateurs dans le monde considèrent que les entreprises ont l'obligation de ne pas nuire à l'environnement<sup>(3)</sup>



## 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 vers les consommateurs masculins ou une segmentation stéréotypée de notre offre ou de nos communications.

**Actions/**

- The Glenlivet a célébré la fête des Mères avec l'actrice, DJ et animatrice radio La La Anthony.
- Le lancement des Ateliers Lillet, conçus pour les femmes curieuses de mieux connaître la marque et d'échanger avec des artistes et autres intervenants créatifs sur un mode de vie nouveau.

# 76%

des femmes déclarent qu'il n'y a jamais eu de meilleur moment pour être une femme<sup>(3)</sup>

# 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 copains » ou « entre copines ».

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

**QUOI ?** Principalement des cocktails (mojito avec du rhum Havana Club ou margarita avec de la tequila Altos), des *simple mix* (vodka soda Absolut ou gin tonic Beefeater), un simple verre de whiskey Jameson ou des bières.



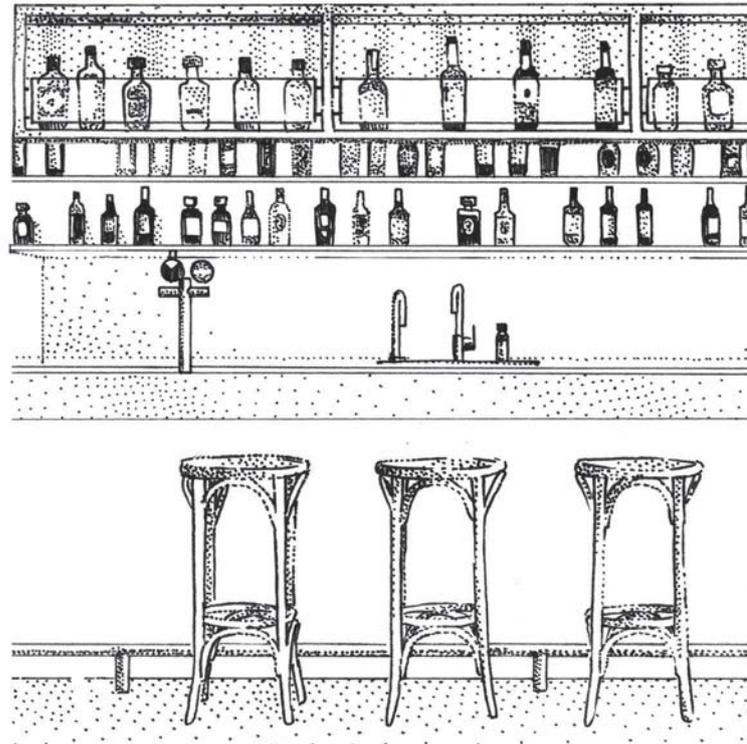
## APÉRITIF

Très apprécié des consommateurs, l'apéritif allie détente et authenticité. En intérieur ou en terrasse à la fin de la 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, du Lillet pur ou en tonic ou un verre de whisky (The Glenlivet, Aberlour).



PERNOD RICARD WINEMAKERS, Sydney, Australie



## COCKTAIL CHIC

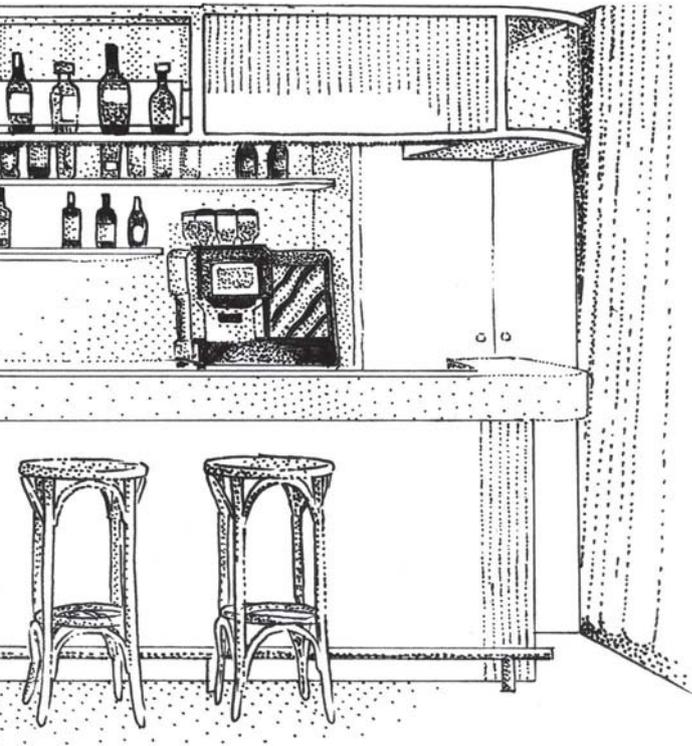
À la croisée de l'apéritif et du dîner, le cocktail dînatoire peut être organisé dans un cadre personnel (anniversaire) ou professionnel (vernissage). C'est un moment agréable permettant de faire de nouvelles rencontres en savourant une association de cocktails et de mets.

**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 certaines de leurs habitudes en matière de consommation de vins et de spiritueux.*



## 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 ?** Whiskies *blended* ou malt (Royal Salute, Chivas, The Glenlivet), 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, tequila Olmecca).



## 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. Certains restaurants proposent de nouveaux accords de mets et de cocktails. En Chine, le cognac se boit aussi pendant le repas avec un peu d'eau.



Astrid Froment,  
New Business  
Acceleration Leader -  
Pernod Ricard  
Headquarters  
&  
Josefina Klinger,  
Fondatrice  
d'un éco-lodge  
Nuquí, Colombie



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**  
«La magie de vivre ensemble.»

**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**  
«Partager de bons moments et avoir des discussions informelles en dehors du bureau avec mon équipe et nos partenaires externes.»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**  
«Le festival de danse de Nuquí... Après quelques minutes à regarder les danseurs traditionnels, nous nous sommes mis à imiter leurs mouvements et à danser tous ensemble, pour la plus grande joie des habitants du village.»

**UN MOMENT INOUBLIABLE**  
«Le travail formidable de Josefina avec les familles autour de Nuquí, un environnement sauvage au bout du monde ! Elle a donné vie à une initiative locale extraordinaire.»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉE PENDANT CE VOYAGE**  
«Ce vrai sens de la communauté qui rassemble toutes les générations pour construire une vie meilleure pour le village. L'écotourisme apprend aux enfants à respecter leur propre milieu : la jungle !»



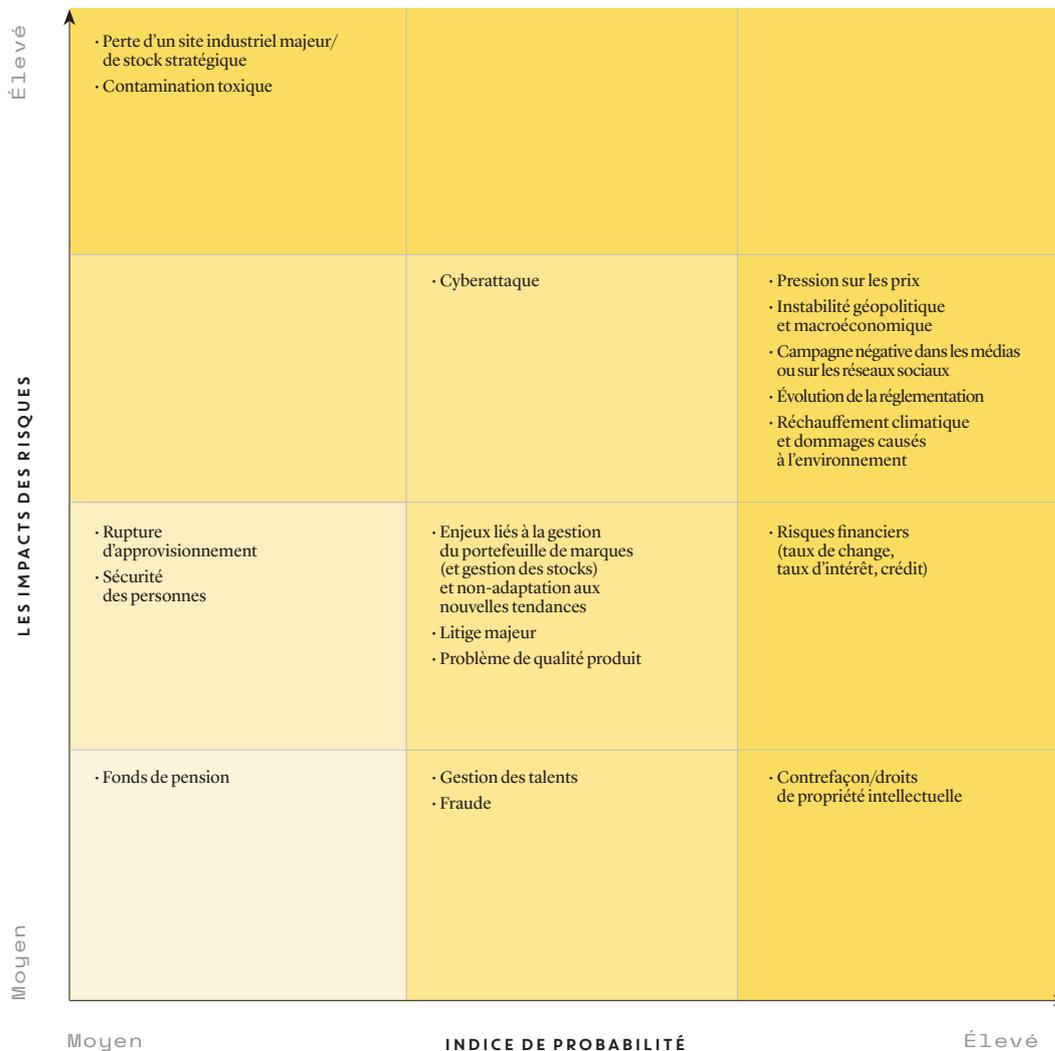
NUQUÍ, Colombie



# 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.*

CHAPITRE 2



**Une 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.

### **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.

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

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

### **Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle**

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

### **Cyberattaque**

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

### **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.

### **Gestion des talents**

Difficulté à attirer, développer et retenir des talents.

### **Fraude**

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

### **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.

### **Fonds de pension**

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



CONSULTER LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL POUR PLUS D'INFORMATION



A close-up photograph of a hand holding a glass of beer. The background is dark and blurred, showing other glasses and a wooden bar counter. The lighting is warm and focused on the hand and the glass.

CHAPITRE 3

*Notre*  
**STRATÉGIE**

*Relever les quatre défis  
d'une croissance durable*

---

56 – 81

# Nous transformer pour accélérer

Nous considérons qu'un leader doit stimuler le marché, définir de nouvelles règles et challenger le statu quo. Face aux nouveaux modes de vie, à l'essor des nouvelles technologies et aux changements sociétaux, nous devons développer de nouvelles formes d'engagement avec nos consommateurs. Pour devenir leader du secteur des vins & spiritueux, nous sommes engagés à réinventer nos méthodes de travail pour gagner en efficacité, en agilité et en rapidité d'exécution. Nous nous appuyons sur l'innovation pour optimiser nos outils de production, nos process marketing ou encore nos canaux de distribution. Ces objectifs sont au cœur de notre nouveau plan stratégique à trois ans *Transform & Accelerate* (2019/21). Décliné en 21 points, ce plan se donne pour ambition de transformer notre Groupe pour préparer l'avenir (*Prepare the Future*) et accélérer notre croissance en misant sur nos points forts (*More from the Core*). Pour y parvenir, cette feuille de route s'articule autour de quatre défis : (1) gagner sur les marchés clés, à savoir la Chine, l'Inde, les États-Unis et le Travel Retail ; (2) construire des marques passion capables de répondre aux nouvelles attentes de nos consommateurs ; (3) financer notre ambition grâce à l'amélioration permanente de notre efficacité opérationnelle et (4) valoriser l'humain pour faire de nos 19 140 collaborateurs les premiers moteurs de cette accélération. Plusieurs projets ont déjà été lancés avec succès pour relever ces quatre défis, que ce soit la mise en place de nouvelles expériences de marque, le lancement de nombreuses innovations, la rationalisation de nos *routes-to-market* ou encore la transformation digitale de l'ensemble de nos métiers.

---

## Défi 1

### Gagner sur les marchés clés

Global Travel Retail, une étude mondiale pour mieux comprendre nos clients  
p. 58-59

New Brand Ventures, nos prochains moteurs de croissance  
p. 60

## Défi 2

### Construire des marques passion

Jameson, le pouvoir d'influence des bartenders  
p. 62-63

Absolut, bien plus qu'une vodka  
p. 64-65

## Défi 3

### Financer notre ambition

Industrie 4.0, transformer nos activités pour construire l'entreprise du futur  
p. 69-72

PRIME, des informations mieux ciblées grâce au digital  
p. 73

## Défi 4

### Valoriser l'humain

*Accelerate*, les collaborateurs au cœur de la performance du Groupe  
p. 77

Martell, promotion d'une viticulture durable  
p. 78-79

---

DÉFI 1

# Gagner sur les marchés clés

Dans un secteur aussi concurrentiel que les vins & spiritueux, la différenciation est un facteur de réussite essentiel. Portefeuille de marques premium, réseau de distribution mondial, organisation décentralisée basée sur le consommateur, ses besoins et les tendances mondiales : nous tirons parti de nos atouts pour accélérer la croissance sur les segments de consommation émergents et les marchés clés, comme les États-Unis, la Chine, l'Inde et le Travel Retail.

Aux États-Unis, qui représentent notre plus vaste marché, l'équipe New Brand Ventures a constitué un portefeuille de marques portées par un fort esprit entrepreneurial et dotées d'un réel potentiel. Ce portefeuille comprend par exemple le gin Monkey 47, le bourbon traditionnel Rabbit Hole ou encore le mezcal Del Maguey. Répondant aux tendances émergentes, ces spiritueux Spécialités super-premium ont généré une croissance nette du chiffre d'affaires de 11% aux États-Unis.

Sur le premier canal de distribution de nos marques Prestige, le Global Travel Retail, une étude mondiale nous a permis d'obtenir des informations inédites sur le comportement d'achat des acheteurs en boutiques hors taxes. Ces données ont nourri l'élaboration d'une nouvelle stratégie commerciale ambitieuse, axée sur les voyageurs, afin de mieux servir cet immense marché en pleine croissance.

# Global Travel Retail

## Une étude mondiale pour mieux comprendre nos clients

*Avec une population grandissante de 3,6 milliards de voyageurs internationaux<sup>(1)</sup>, le travel retail est souvent considéré comme le « sixième continent ». Premier canal de distribution de nos marques Prestige, ce marché offre un formidable espace de connexion avec les consommateurs, permettant de créer une affinité particulière entre eux et les marques. Compte tenu de la puissance de l'image et de la force de ce canal de distribution, mieux comprendre ses clients est la première clé de succès sur ce vaste marché.*

Mise en place il y a deux ans, la structure Global Travel Retail (GTR) a été créée afin de cibler spécifiquement le marché des voyageurs internationaux en transit, dont les dépenses annuelles en vins et spiritueux atteignent les 12 milliards de dollars<sup>(2)</sup> (avec une part de marché pour Pernod Ricard de 25%<sup>(3)</sup>). Notre équipe centrale est installée à Londres et des unités commerciales régionales sont implantées en Asie, dans la zone Amériques, en Europe et dans les pays du Golfe. C'est aujourd'hui l'un des contributeurs les plus performants au chiffre d'affaires du Groupe. Sa dernière performance de + 6 % de croissance du chiffre d'affaires est l'une des meilleures depuis plusieurs années.

Créer un lien avec des acheteurs aux profils extrêmement variés revient tout d'abord à savoir qui ils sont, pourquoi ils achètent et quelle est leur dynamique d'achat. Pour étudier ces aspects, au cours des deux dernières années, GTR a mené une série d'enquêtes détaillées sur la typologie des acheteurs. Sachant que plus de la moitié des clients des boutiques hors taxes achètent en dehors de leur pays d'origine, la nationalité est un paramètre clé pour mieux connaître le comportement d'achat sur ce marché. Huit marchés en particulier présentent un intérêt stratégique pour le Groupe : Chine, RAS Taïwan, Corée du Sud, Russie, Inde, Royaume-Uni, États-Unis et Brésil. Afin d'analyser les acheteurs de ces marchés, un travail de terrain approfondi a été mené, incluant entre autres des entretiens personnels et des visites à domicile.

« Nous savions déjà quelles étaient les nationalités importantes pour le Groupe. Aujourd'hui, nous avons identifié

ce qui motive les décisions des différentes typologies de clients et où ces derniers effectuent leurs achats », explique Emma Donnellan, Directrice du Centre d'Excellence Shopper, E-shopper, Traveller. « Donc, par exemple, si nous projetons de développer une marque performante en Chine, nous devons cibler les acheteurs chinois non seulement sur leur territoire national, mais aussi dans les aéroports de villes telles que Los Angeles, Singapour et Paris. Par ailleurs, cette étude mondiale nous a permis de mieux cerner la façon dont nous devons nous adresser à chaque profil d'acheteur. »

### Qui ?

Cette étude a notamment permis d'identifier sept typologies distinctes d'acheteurs de vins et spiritueux en boutique hors taxes. Pour le portefeuille Pernod Ricard, quatre d'entre elles ont une importance particulière :

- **les explorateurs avisés en quête de valeur** : acheteurs de marques Prestige, connaisseurs éclairés, qui attachent de l'importance à l'authenticité et à la qualité. Ils aiment découvrir de nouveaux spiritueux et affectionnent la valeur que les produits hors taxes peuvent offrir ;
- **les amateurs de qualité** : acheteurs de marques Prestige qui sont moins soucieux du prix. Ils sont avides d'informations et sollicitent l'avis des vendeurs pour s'orienter vers des produits de grande qualité ;
- **les décideurs pragmatiques** : acheteurs rationnels qui ont en tête une occasion particulière ou sont investis d'une mission d'achat. Ils achètent des produits appartenant à diverses catégories et sont réceptifs aux conseils des vendeurs ;

(1) Source : Airports Council International.

(2) Source : Generation Research.

(3) IWSR 2018.



— **les dénicheurs de bonnes affaires** : pour ces acheteurs, le prix est le critère absolu. Ils recherchent les bons plans ou les rapports qualité-prix imbattables.

### Quand, où, pourquoi, comment ?

Au-delà des typologies d'acheteurs, l'étude a ciblé des éléments plus détaillés afin de mettre au jour les différents objectifs et motivations d'achats. Elle a ainsi permis d'établir qu'environ 50% des produits achetés sont destinés à être offerts ou conservés en tant que souvenirs. Les données recueillies ont également révélé comment, quand et où les acheteurs prennent leur décision : environ un tiers d'entre eux arrêtent leur choix avant de quitter leur domicile, un tiers à l'aéroport et un tiers une fois en boutique.

« Après avoir découvert qu'un grand nombre de voyageurs planifient leurs achats hors taxes avant même d'arriver à l'aéroport, nous avons pris conscience que nous ne devons pas attendre le voyage en lui-même pour communiquer sur nos marques », explique Emma Donnellan. À la suite de ce constat, nous avons lancé une nouvelle étude sur le comportement digital des clients pour identifier les plateformes qu'ils utilisent à chaque étape de leur voyage, de la planification à leur retour chez eux. Les conclusions ont aidé à élaborer une nouvelle stratégie digitale complète, axée sur l'expérience des voyageurs et leurs parcours. Cette stratégie prévoit des contenus sur mesure pour des micro-moments spécifiques pendant lesquels les voyageurs ciblés sont les plus réceptifs aux messages sur les marques. « Que ce soit en ligne ou non,

nous devons être présents au bon endroit et au bon moment, afin de délivrer le bon message au bon type de client. »

### Ce n'est pas qu'une histoire de données...

Cette étude mondiale nous a permis de dessiner une stratégie commerciale plus efficace. En ligne, nous réaffectons notre budget digital afin d'influencer les décisions prises avant le voyage et d'identifier de nouveaux leviers pour attirer et fidéliser la génération Y. L'étude a révélé qu'en boutique les vendeurs ont une grande influence : environ un client sur deux interagit avec un vendeur. Cela nous conduit à accroître la présence de nos ambassadeurs de marques dans les aéroports prioritaires et à les former en fonction de nos découvertes. Dans le secteur du travel retail, les clients sont plus susceptibles de monter en gamme dans leurs achats (Ballantine's 21 au lieu de Ballantine's 17 par exemple), et certains, encouragés par leurs échanges avec un vendeur, se tournent vers différents produits d'une même gamme. Sur certains marchés, les cadeaux sont presque de rigueur. De ce fait, tout le long de l'année, nous proposons des sacs-cadeaux ou des emballages uniques pour les produits haut de gamme et, de façon ponctuelle, nous lançons en édition limitée des spiritueux exclusivement destinés au travel retail tels que The Lost Blend de Royal Salute, Jameson Triple Triple, Absolut World ou encore Ballantine's 17 Edition Séoul.

Les informations et données stratégiques que nous avons ainsi obtenues sont d'une précision et d'un niveau de détail inédits. Grâce à elles, nous avons amélioré notre compréhension des acheteurs de produits hors taxes et adapté nos produits et services pour répondre à leurs besoins spécifiques.

# New Brand Ventures

## Nos prochains moteurs de croissance

*Comment accélérer les performances de notre portefeuille grâce au développement continu de marques attractives à fort potentiel de croissance ? C'est depuis trois ans la priorité de l'équipe New Brand Ventures, basée aux États-Unis : identifier, sélectionner, incuber et accélérer des marques de spiritueux émergentes, portées par un fort esprit entrepreneurial, afin de nourrir la future croissance du Groupe.*

Créée en 2016, l'équipe New Brand Ventures (NBV) a pour mission d'accélérer le développement du portefeuille de Pernod Ricard aux États-Unis, en misant sur la sélection de marques susceptibles de devenir les prochains moteurs de croissance sur ce marché (voir p. 20). L'entité gère aujourd'hui un portefeuille de neuf marques, occupant chacune une position de niche ou proposant quelque chose d'unique au regard des tendances émergentes et des préférences des consommateurs. Si certaines sont des marques historiques du Groupe, telles qu'Aberlour ou Lillet, d'autres ont intégré l'offre de Pernod Ricard grâce à la gestion active du portefeuille menée par l'équipe, qui s'est traduite par différents partenariats et acquisitions dans la catégorie Spécialités.

« NBV a trois atouts principaux », explique Jeff Agdem, Senior Vice-Président de NBV. « Le premier est sa capacité à dénicher et à choisir avec soin les marques offrant une proposition de valeur forte pour les consommateurs. Le deuxième est de pouvoir les aider à identifier les canaux de distribution les plus adaptés et les plus efficaces, en s'appuyant sur l'expertise marketing et le réseau de distribution de Pernod Ricard. Le troisième, ce sont nos méthodes de travail, marquées par un esprit d'entreprise fort, qui nous permettent d'accompagner les fondateurs visionnaires de nos marques partenaires ou de leur proposer nos propres équipes pour les aider à développer la croissance de leurs marques. »

Acquis en 2016, le gin Monkey 47 a été l'une des premières marques à rejoindre NBV. Pour lui ouvrir les portes des bars, l'équipe a très vite compris la nécessité de rompre avec le format initial de la bouteille en 375 ml. Le choix d'une bouteille de plus grande capacité a été la clé du succès de la marque aux États-Unis. Suite au lancement du format de 1 litre en exclusivité sur ce marché, Monkey 47 a enregistré une croissance exponentielle, avec un bond en 18 mois de 2 500 à 13 000 caisses vendues. Profitant de cette dynamique, NBV a investi dans le marketing et la distribution en lançant différentes initiatives dans cinq villes majeures des États-Unis.

Objectif : préparer la prochaine phase de croissance de la marque. L'une des clés de la stratégie de NBV pour développer la croissance des marques de son portefeuille repose sur une analyse très fine des réseaux de distribution : comment maintenir le caractère exclusif de ces marques tout en renforçant leur présence sur les rayons de distribution. L'équipe s'est appuyée sur ses bonnes relations avec certains distributeurs aux États-Unis pour ajuster les modalités de commercialisation. Elle a alors actionné trois leviers : miser sur les régions où la demande de spiritueux Spécialités est la plus forte, cibler des distributeurs précis et, enfin, planifier des rencontres régulières entre les équipes commerciales et les principaux clients. Une collaboration continue avec les grossistes et les distributeurs ainsi qu'une présence soutenue auprès des bartenders sont deux éléments essentiels de cette approche. En 2019, ils permettront à l'équipe NBV d'accélérer la croissance des nouvelles marques super-premium du portefeuille de Pernod Ricard, telles que les gins aromatisés Malfy et la gamme de bourbons artisanaux Rabbit Hole. Le partenariat instauré avec Del Maguey en 2017 illustre là encore l'efficacité des atouts de NBV. Après avoir décelé le potentiel de la catégorie émergente du mezcal, l'équipe a veillé à préserver et à renforcer l'esprit entrepreneurial et communautaire de la marque. NBV encourage Ron Cooper, fondateur de Del Maguey, à poursuivre sa vision en proposant un mezcal traditionnel tout en intensifiant son positionnement super-premium aux États-Unis. Cette synergie des points forts des deux partenaires s'est traduite par une croissance de 33% pour Del Maguey au cours des 12 derniers mois.

L'attention particulière que NBV donne aux spiritueux Spécialités porte ses fruits. Depuis trois ans, son portefeuille génère plus de 11% de la croissance du chiffre d'affaires aux États-Unis pour une part de volume inférieure à 2%. NBV continuera d'optimiser le développement des marques à fort potentiel du Groupe et d'accélérer leur succès.

DÉFI 2

# Construire des marques passion

Aujourd'hui, les consommateurs recherchent des expériences à la fois nouvelles et porteuses de sens. En nous appuyant sur le caractère unique de nos marques, nous développons de nouveaux produits et des activations créatives afin d'approfondir nos relations avec l'ensemble de nos parties prenantes – bartenders, distributeurs et consommateurs – à chaque moment de consommation.

Jameson a su par exemple rassembler une communauté de bartenders grâce à son programme *Barrelmen's Homecoming*. En mobilisant les bartenders autour d'événements et en abordant avec eux les problématiques de leur métier, la marque est parvenue à en faire de vrais ambassadeurs, désireux de partager leur passion avec les consommateurs.

La mission d'Absolut, une vodka majeure sur le segment premium, est de s'imposer comme une marque *lifestyle* auprès des *millennials* chinois qui se reconnaissent dans son image jeune, cool et créative. L'organisation d'événements uniques, adaptés aux attentes de cette nouvelle génération, séduit une communauté grandissante autour de la marque sur un marché dont le potentiel est considérable.

# Jameson

## Le pouvoir d'influence des bartenders

*Le succès d'une marque repose sur sa capacité à créer des liens forts avec ses consommateurs. Tout comme Pernod Ricard et son business model, Jameson en a fait un principe fondateur. Grâce à une communauté de bartenders enthousiastes, partageant avec leurs clients leur passion pour la marque, le whiskey Jameson a rejoint le prestigieux classement des 10 plus grandes marques de spiritueux au monde.*

Depuis sa création, Jameson a su reconnaître le pouvoir d'influence des bartenders et a placé ces derniers au cœur de sa stratégie de développement. Souhaitant tirer profit de sa relation privilégiée avec cette communauté, la marque a imaginé un programme innovant : le *Jameson Barrelmen's Homecoming*. À la fois régional et international, celui-ci permet de réunir bartenders et consommateurs autour de la marque partout dans le monde.

Jameson entretient cette relation particulière avec les bartenders grâce à un réseau d'ambassadeurs, chargés de représenter la marque sur le terrain partout dans le monde. À travers de nombreuses initiatives, comme l'organisation de *masterclass* ou des séances de dégustation, Jameson parvient à rassembler, motiver, responsabiliser et valoriser les bartenders tout au long de leur carrière.

### Une inspiration locale

En 2019, Jameson a introduit pour la première fois un thème global à cet événement, *From Farm to Glass*. Tourné vers les communautés, ce programme répond aux préoccupations des bartenders, des consommateurs et de Pernod Ricard. L'initiative a encouragé les bartenders à collaborer avec les producteurs locaux afin d'utiliser des ingrédients issus de leurs régions dans leurs créations. Pendant plus de neuf mois, une série d'événements locaux organisés dans 20 pays a conduit

plus de 2 500 participants à explorer ce thème au travers d'ateliers pédagogiques, d'excursions, de rencontres et de dégustations. Lors d'un concours international de cocktails, 700 mixologues ont accepté le défi de s'inspirer d'ingrédients sourcés localement pour créer de nouvelles recettes à base de Jameson. Ces animations locales ont généré un vrai buzz sur internet, touchant 14,2 millions de personnes sur les réseaux sociaux.

### Un accélérateur international

En plus de rassembler, engager et motiver les bartenders, le *Jameson Barrelmen's Homecoming* récompense leur dévouement en leur offrant de participer à un rassemblement de quatre jours chez Jameson en Irlande. En juin dernier, Jameson a ainsi accueilli 120 invités venus des quatre coins du monde pour un programme d'activités variées, dont la finale du concours du meilleur cocktail.

Cette initiative a permis à la marque de resserrer ses liens avec tous ces ambassadeurs en leur offrant l'opportunité unique de plonger au cœur de la marque et de rencontrer d'autres *Barrelmen*. Entre expérience immersive à la Jameson Distillery Bow Street à Dublin, ateliers et visite des bâtiments historiques de la Midleton Distillery à Cork, les *Barrelmen* ont pu explorer l'agriculture urbaine, la mixologie, la musique et les différents métiers de l'industrie, comme la verrerie.



20

pays ont organisé des événements autour du thème *From Farm to Glass*



700

mixologues ont participé au concours international de cocktails



« Rassembler tout le monde au cœur de Jameson est un moyen extraordinaire d'ancrer l'attachement à la marque et de créer un lien entre les bartenders du monde entier désireux de partager leur passion et leurs nouvelles idées », souligne Simon Fay, Business Acceleration Director pour Irish Distillers.

### Une collaboration créative

Le concours du meilleur cocktail de *Jameson Barrelmen's Homecoming* a lancé trois défis de taille aux 26 lauréats régionaux. Après une première épreuve de rapidité, 15 bartenders ont exposé leur création *From Farm to Glass*. Lors de la finale, les cinq derniers candidats ont fait équipe avec des participants issus d'autres pays pour créer un menu de cocktails originaux en utilisant uniquement leur savoir-faire et les ingrédients disponibles sur place, en Irlande.

L'approche collaborative de la Norvégienne Ania Kulak a finalement convaincu le jury. Autre originalité du concours, plutôt que de lui attribuer une récompense financière, Jameson financera et soutiendra Ania dans le développement d'un programme au bénéfice de sa communauté locale.

Simon Fay conclut : « Nous sommes ravis de proposer un concours de niveau international, de façon conviviale et informelle, qui illustre notre engagement en faveur de l'innovation et la formation des bartenders. »

# Absolut

## Bien plus qu'une vodka

*En Chine, Absolut est parvenue à attirer une nouvelle génération de jeunes adultes. Au travers d'initiatives directement inspirées de leurs centres d'intérêt, Absolut tente de s'affirmer comme une marque lifestyle et non plus seulement comme une marque de vodka.*

En Chine, marché historiquement dominé par les spiritueux locaux comme le baijiu et, dans une moindre mesure, par le whisky et le cognac, la vodka ne fait pas encore partie des habitudes de consommation. C'est pourtant un des pays où Absolut enregistre la plus forte croissance. La marque a notamment réussi à s'imposer auprès des jeunes adultes urbains. Ces derniers représentent un marché considérable : 320 millions de personnes avides de nouvelles expériences et désormais en âge de consommer. Comme partout ailleurs, les *millennials* chinois s'identifient à des marques qui incarnent leurs valeurs, leurs aspirations et leur style de vie tout en leur permettant d'exprimer leur personnalité. Avec l'ambition de devenir la marque d'une nouvelle génération, Absolut s'est efforcée de développer des activations spécifiques au travers d'événements fidèles à son ton décalé, susceptibles de créer une communauté forte autour de la marque. Deux opérations ont particulièrement illustré cette ambition : Absolut Lab et AbsolutNights100.

### Absolut Lab

Cet été, Absolut a ouvert un pop-up store inédit à Shanghai, au Julu 758, un complexe dédié au divertissement. Pendant huit semaines, l'Absolut Lab y a partagé un espace de vente avec la marque suisse écoresponsable Freitag. Cet espace comprenait une zone d'exposition où étaient vendues des œuvres de la collection Absolut Art® et des pièces en édition limitée créées en collaboration avec les marques, artistes et designers de la *street culture* chinoise les plus réputés du



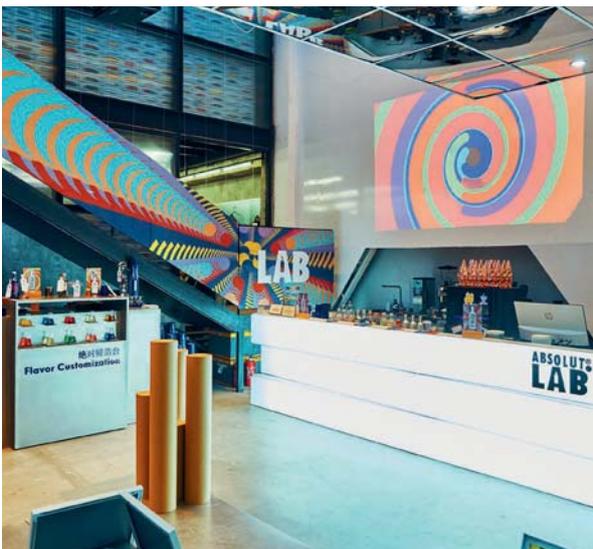
**N° 1**  
de la vodka  
en Chine

**+ 32%**  
de croissance  
des ventes  
en Chine  
en 2018/19





À chaque événement, les participants pouvaient acquérir une bouteille d'Absolut présentée dans un packaging unique avec une carte pour chaque ville et un slogan écrit dans la langue locale.



moment. Un bar Absolut et un « Lab » conviaient enfin les visiteurs à goûter de nouvelles saveurs de vodka.

Ces derniers pouvaient y découvrir l'intégralité de la gamme de la marque et explorer les déclinaisons infinies d'Absolut en personnalisant leur vodka avec divers extraits, infusions et ingrédients locaux. Proposant une expérience immersive, le Lab donnait la possibilité aux invités d'expérimenter plusieurs façons d'apprécier la vodka, en laissant libre cours à leur créativité.

Ce pop-up store pilote a fait l'objet de promotions sur les plateformes en ligne WeChat et Drinks&Co, augmentant considérablement la portée de l'événement sur les réseaux.

### **AbsolutNights100**

Pour célébrer la nouvelle année 2019, Absolut a souhaité redynamiser ses célèbres AbsolutNights. Plutôt que d'organiser un grand événement dans une seule ville, la marque a décidé d'organiser le même jour 100 soirées à travers tout le pays, avec la collaboration de ses fans et influenceurs locaux. Pour trouver un thème aux AbsolutNights100, la marque s'est servie des réseaux sociaux pour encourager les consommateurs chinois à proposer leurs idées. Absolut a reçu 1 500 propositions provenant de plus de 190 villes. Un thème a ensuite été sélectionné pour chacun des 100 événements sponsorisés par la marque.

Dépassant les frontières du marché chinois, Hong-sik, influenceur et acteur sud-coréen très populaire, a relayé l'événement auprès de ses 1,6 million de followers sur Instagram (@hongsick). Une vaste campagne en ligne et sur les médias traditionnels a également été mise en place. L'initiative AbsolutNights100 a porté Absolut à des niveaux record sur les réseaux sociaux. Certaines soirées ont été retransmises en direct sur Yizhibo, principale plateforme de streaming en Chine, enregistrant plus de 61 millions de vues et 52 millions de likes. La marque a ainsi bénéficié d'une couverture médiatique exceptionnelle et a considérablement renforcé sa visibilité.

Ces initiatives avaient pour ambition de faire écho aux aspirations et aux attentes des jeunes générations. Plus qu'une marque de vodka, Absolut est devenue une marque à suivre sur les réseaux sociaux, associée à des événements et expériences exceptionnels.

Hanna Hall,  
Industrial  
Engineering Manager -  
The Absolut Company  
&  
Sumiko Iwamuro,  
DJ  
Tokyo, Japon



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**  
«Le bonheur. Tout simplement !»

**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**  
«Être ouvert aux autres.»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**  
«Les rues étroites de Tokyo pendant la nuit, avec leurs petits bars qui ne peuvent accueillir que quelques personnes. J'ai adoré toutes les autres rues et les parcs que nous avons visités - je me suis sentie bien plus qu'une simple touriste !»

**UN MOMENT INOUBLIABLE**  
«Le Deca Bar de DJ Sumiko, un endroit unique ! Elle est absolument inoubliable et si jeune, dans sa tête comme dans son corps : elle n'hésite pas à faire du *pole dance* dans le bar. Et quel style vestimentaire !»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉE PENDANT CE VOYAGE**  
«Une sortie dans un tout petit bar à Tokyo. L'espace réduit et chaleureux nous permettait de discuter, danser et nous mélanger avec nos voisins plus facilement. Une vraie expérience de convivialité !»

# Carnet de voyage



TOKYO, Japon



DÉFI 3

# Financer notre ambition

En améliorant notre performance, nous nous dotons d'une base financière solide afin de stimuler notre croissance. En 2016, nous avons lancé notre plan d'excellence opérationnelle, qui nous a déjà permis d'atteindre le seuil des 200 millions + 200 millions d'euros d'économies. Des achats optimisés, des investissements médias mieux ciblés et une allocation plus stratégique de nos ressources envers nos marques prioritaires ont déjà porté leurs fruits. Forts de ce constat, nous continuons d'investir dans des solutions digitales qui nous permettent, grâce aux données, d'améliorer notre efficacité et de créer de la valeur.

Sur nos chaînes de production et nos réseaux logistiques, nous testons actuellement les technologies de l'Industrie 4.0. Il s'agit notamment de *cobots* déployés sur les lignes d'embouteillage et d'emballage pour aider les manutentionnaires, d'un suivi en temps réel de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement dans le monde, ou encore de solutions digitales de suivi de la consommation d'eau via des capteurs afin d'optimiser l'utilisation des ressources. Nous avons également lancé PRIME, outil développé spécifiquement pour le Groupe, qui exploite la science des données et l'intelligence artificielle pour étudier les consommateurs, les tendances et nos concurrents.

Pour chaque aspect de nos activités, nous renforçons notre agilité avec des innovations à forte valeur ajoutée, qui profitent à nos collaborateurs, à nos clients et à nos partenaires. Nous pouvons ainsi générer une croissance durable et diversifiée et nous démarquer sur l'ensemble de nos marchés.



# Industrie 4.0

## Transformer nos activités pour construire l'entreprise du futur

L'essor des nouvelles technologies industrielles digitales, ou Industrie 4.0, joue un rôle indéniable dans l'amélioration de la productivité, de la qualité et des conditions de travail au sein de nombreux secteurs. De l'automatisation au Big Data, en passant par les objets connectés, Pernod Ricard a adopté les principes et technologies de l'Industrie 4.0, afin d'opérer une transformation stratégique de l'ensemble de ses activités.

Pour permettre au Groupe d'accélérer sa performance opérationnelle, en 2017, les responsables Opérations de Pernod Ricard se sont réunis afin d'identifier un ensemble de technologies prometteuses pour nos activités. « Nous avons opté pour une approche cohérente avec notre modèle décentralisé, en testant chaque initiative retenue dans le cadre de plusieurs projets pilotes sur nos différents sites de production de vins et spiritueux dans le monde », explique Rodrigo Fernandez, Responsable Performance Opérationnelle Groupe. « Cela nous a permis de procéder

à des investissements ciblés et d'évaluer individuellement chaque solution et ses avantages opérationnels potentiels. »

L'ambition Industrie 4.0 de Pernod Ricard résulte d'une approche *test-and-learn*. En aidant nos équipes à identifier les solutions les plus adaptées aux différents besoins du Groupe, à s'échanger leurs idées et à analyser les avantages des premiers pilotes technologiques, Pernod Ricard met en place les conditions idéales pour que ses Sociétés de Marques et de Marché puissent dupliquer au plus vite les outils prometteurs.

Le Groupe joue un rôle essentiel en intervenant sur la coordination des initiatives Industrie 4.0 et l'orientation des futurs investissements technologiques. De ce fait, le Groupe est bien positionné pour transformer et accélérer l'efficacité opérationnelle, en créant de nouveaux services à valeur ajoutée pour le bénéfice de ses collaborateurs, de ses clients et de ses partenaires.

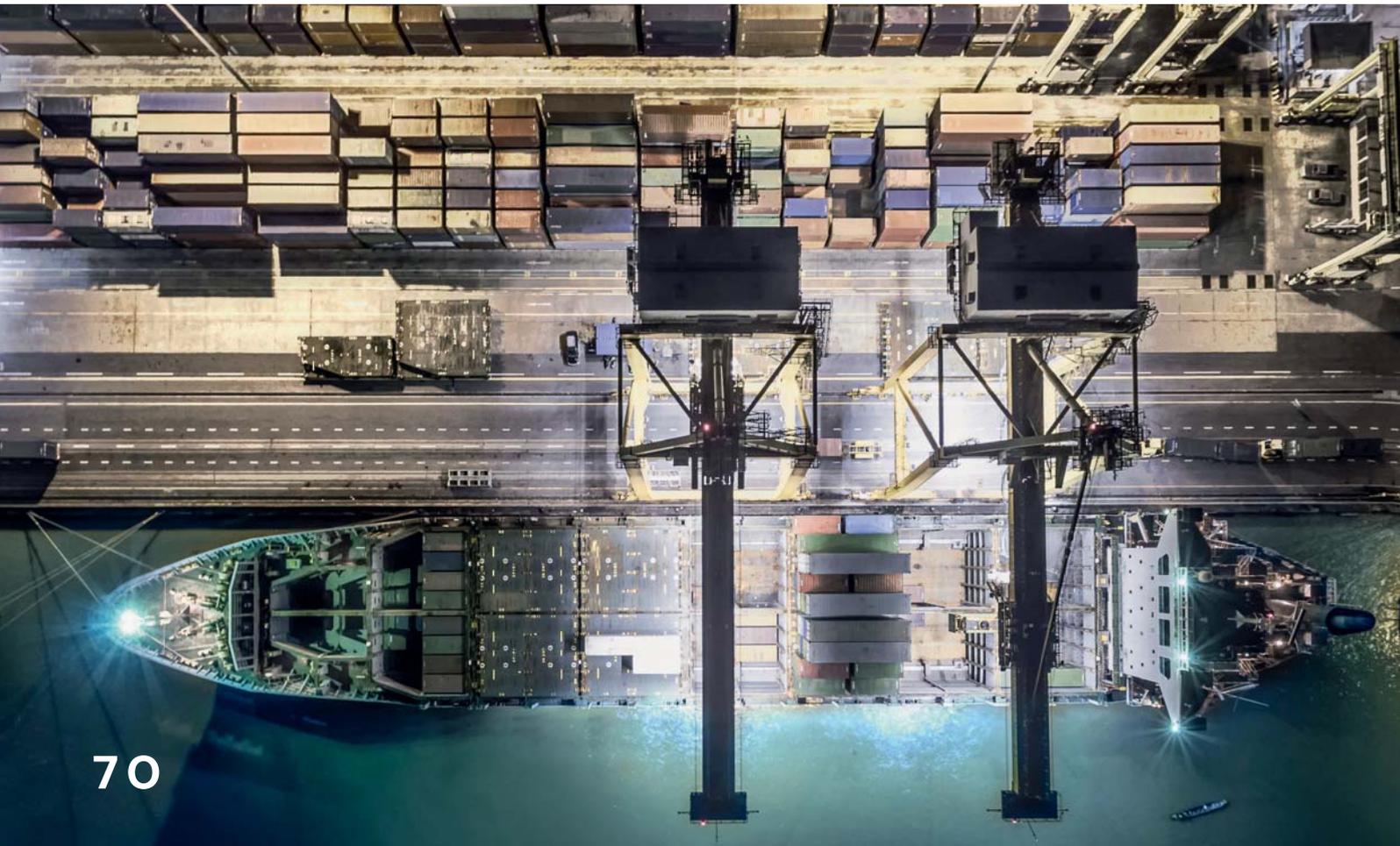
## TOUR DE CONTRÔLE

### Une vue d'ensemble en temps réel sur notre chaîne d'approvisionnement mondiale

Des milliers de conteneurs traversent en permanence mers et océans, reliant les différentes Sociétés de Marques et de Marché du Groupe dans le monde. Les équipes dédiées à la chaîne d'approvisionnement ont besoin de connaître en temps réel leur localisation. Le processus historique, en grande partie effectué à la main, est chronophage : les équipes doivent compiler les informations fournies par chaque expéditeur sur son site internet.

Pour résoudre cette problématique logistique, Pernod Ricard a mis en place une nouvelle solution digitale offrant une visibilité en temps réel sur l'ensemble des expéditions prises en charge par les transporteurs maritimes du Groupe, et ce sur une seule et même plateforme. La nouvelle « tour de contrôle » combine les informations fournies directement par chaque transporteur avec les données du système automatisé d'identification du Groupe, afin d'indiquer avec précision la localisation instantanée de toutes les expéditions.

La centralisation de ces données essentielles représente un gain de temps considérable pour les planificateurs de nos 62 bureaux dans le monde qui doivent impérativement suivre la progression des expéditions. Cet outil leur permet aussi d'être davantage proactifs, d'anticiper et de communiquer des délais précis. De plus, celui-ci facilite la production de rapports exhaustifs sur la performance et la fiabilité de nos transporteurs, ainsi que sur notre empreinte carbone.



## COBOT

### Des solutions collaboratives au service de la productivité

Les robots collaboratifs (*cobots*) permettent d'associer les compétences des hommes à celles des machines. L'enjeu consiste à explorer les avantages offerts par cette technologie, tant au service des individus que de la performance industrielle. Pour cela, deux des Sociétés de Marques de Pernod Ricard ont testé les *cobots* afin d'évaluer comment leur utilisation peut aider à rationaliser les opérations au niveau de la ligne de production et à faciliter le processus d'embouteillage.

Le premier *cobot* du Groupe a été testé sur notre site Absolut en Suède afin de soulager les opérateurs des tâches difficiles, bruyantes ou peu confortables. Forte du succès des deux premiers pilotes, l'équipe Opérations locale a déployé des *cobots* supplémentaires sur les lignes de conditionnement. Cette initiative a généré des gains de productivité immédiats et des réductions de coûts. Absolut a alors investi davantage dans cette nouvelle technologie en créant un *cobot* dédié pour former les équipes à la conception des futurs *cobots*.

En France, le site d'embouteillage de Martell a mis en place son premier *cobot* en 2018. L'équipe locale a été impliquée dès le début du projet dans la conception opérationnelle. Cela a permis d'accélérer l'adaptation et le déploiement d'un *cobot* sur mesure, visant à réduire l'exposition des collaborateurs aux gestes répétitifs et donc le phénomène de fatigue musculaire. Doté d'un ensemble de capteurs, le *cobot* intervient dans la préparation des caisses d'expédition des bouteilles et oeuvre en toute sécurité aux côtés des opérateurs. Si le *cobot* aide à améliorer la sécurité des collaborateurs, c'est aussi une ressource précieuse qui contribue à la stratégie de premiumisation de Martell. Les produits haut de gamme de la marque requièrent beaucoup d'interventions manuelles. Ce nouvel outil offre donc une solution rapide et efficace pour gérer la grande diversité des emballages nécessaires aux différents formats de bouteilles Martell.



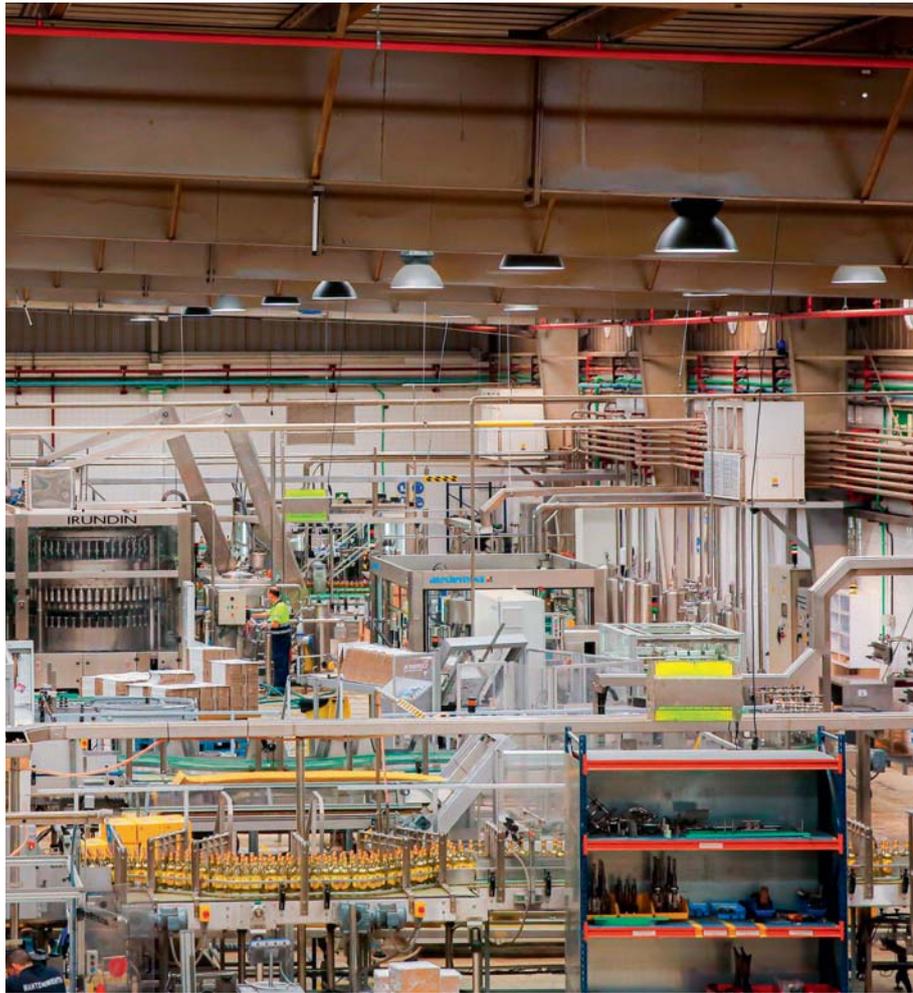
## APPLICATION DE L'IOT À MANZANARES

### Une solution en temps réel pour une meilleure gestion de nos ressources

Les objets connectés peuvent appuyer et orienter les prises de décision en temps réel, au service d'une meilleure gestion des ressources. Le site de Manzanares de Pernod Ricard, en Espagne, innove depuis longtemps en matière d'excellence opérationnelle. Il est par exemple à l'origine d'un programme pilote visant à évaluer le recours aux capteurs pour le suivi de la consommation d'eau dans le cadre de la production.

Des capteurs multifonctions ont été installés sur le matériel de production dans l'ensemble du site. Sur un tableau de bord central, l'équipe Production peut alors suivre en temps réel sa consommation d'eau, ainsi que la consommation inhérente à d'autres activités propres au site. Grâce à ce système, les équipes peuvent identifier les problèmes éventuels, tels que des variations inhabituelles ou des fuites potentielles, souvent longues à détecter, puis gagner en réactivité dans la mise en œuvre de mesures correctives. Avec une alimentation par panneaux solaires, l'impact écologique de ces capteurs est doublement positif.

Fort de cette expérience acquise à Manzanares et sur ses différents sites pilotes, Pernod Ricard étendra le déploiement des solutions les plus pertinentes et les moins coûteuses à d'autres sites d'exploitation, afin d'optimiser davantage la performance opérationnelle dans l'ensemble du Groupe.



# Prime

## Des informations mieux ciblées grâce au digital

*Que pensent les consommateurs de nos marques et comment en parlent-ils ? Grâce aux nouvelles technologies, il est de plus en plus facile d'obtenir des réponses précises et quasi immédiates à cette question fondamentale en matière de marketing. Développée spécifiquement pour le Groupe, la plateforme digitale PRIME permet d'exploiter la science des données et l'intelligence artificielle afin de mieux comprendre nos clients.*



**FLORENCE RAINCARD**

Directrice Global Consumer Insights

### Qu'est-ce que PRIME ?

Avec l'explosion des réseaux sociaux, du digital et le développement des stratégies omnicanales, nos outils de suivi de performance des marques avaient besoin d'être modernisés pour répondre à l'évolution rapide des tendances marketing. PRIME est né de ce constat. Auparavant, nous nous concentrions sur les différentes catégories de spiritueux, ce qui nous permettait de comparer nos marques selon leur propre catégorie (les vodkas entre elles, les whiskies entre eux, etc.). Nos analyses manquaient donc de réalité. Nous pouvions évaluer l'image des marques, mais sans prendre en compte l'impact d'initiatives spécifiques telles que les campagnes marketing. Nous avons alors décidé de développer un tout nouvel outil d'étude de consommation, en tirant parti des technologies digitales les plus performantes.

### En quoi cet outil est-il unique ?

Cette plateforme sur mesure bénéficie de deux fonctionnalités clés : un court questionnaire destiné à un panel en ligne de consommateurs (accessibles via des panels de recherche), qui nous permet d'évaluer la perception de nos marques, et un outil de veille sur les réseaux sociaux (*social listening*) qui nous aide à mesurer l'intérêt porté à nos marques en collectant des données en temps réel. Celui-ci nous permet en effet de suivre les réseaux sociaux pour capter les mentions directes de nos marques et étudier la perception réelle que les consommateurs en ont, sur la base de leurs commentaires et publications. Il nous aide aussi à suivre nos concurrents, à identifier de nouvelles tendances, à repérer les influenceurs et à relever les pics d'intérêt pour nos marques.

### Cela fait-il une différence ?

Par rapport aux méthodes traditionnelles comme les groupes de discussion, cet écosystème digital nous donne accès en temps réel

à des réactions authentiques. Nos équipes marketing peuvent alors repérer très tôt tout type de signe et saisir rapidement les moindres opportunités. Cet outil est aujourd'hui déployé dans 27 pays. Grâce aux quantités colossales de données détaillées qu'il fournit, nous pouvons nous adapter aux subtilités culturelles locales.

### Comment ces informations sont-elles alors exploitées concrètement ?

Nos équipes peuvent accéder aux informations de PRIME à tout moment à partir d'un tableau de bord disponible en ligne. Tous les trimestres, elles reçoivent également une newsletter compilant les résultats obtenus. En partageant ainsi les histoires collectées, nous pouvons mieux cerner nos consommateurs, leur avis sur les marques qu'ils achètent et à quelles occasions ils consomment ces produits. Cela nous permet d'adapter nos outils marketing et nos marques afin de maximiser l'engagement. C'est un atout précieux dans cette lutte constante pour capter l'attention des consommateurs.



Sahil Soni,  
Marketing Manager -  
Pernod Ricard India  
&  
Finn MacDonnell,  
Directeur de bar -  
Dick Mack's Pub  
Dingle, Irlande



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**

«L'accessibilité. C'est le lien qui transforme les inconnus en amis, les bonnes histoires en grandes histoires et le temps qui passe en moments précieux !»

**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**

«Un simple bonjour et peut-être un "comment se passe ta journée ?", c'est déjà une belle façon de partager quelque chose !»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**

«Le Dick Mack's Pub à Dingle est incroyable. On y croise une foule de gens sympathiques et de personnalités locales uniques.»

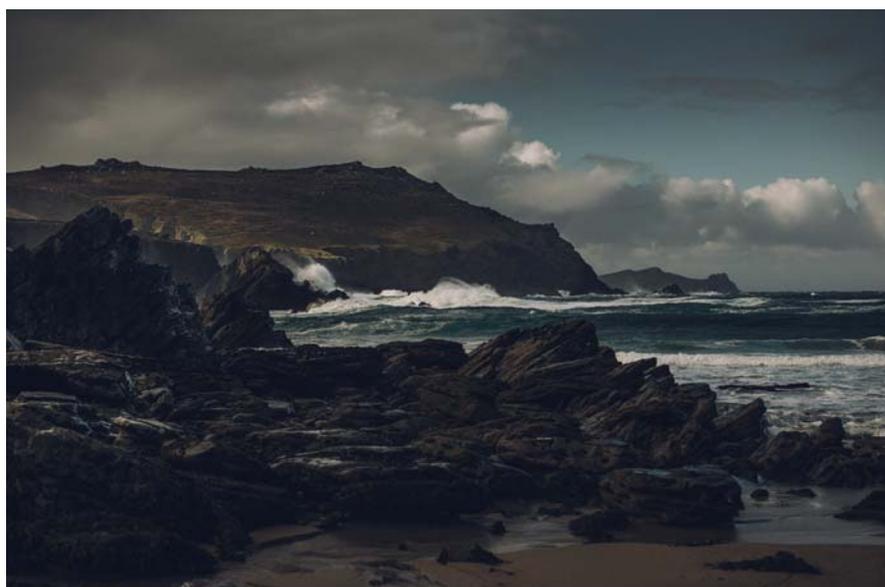
**UN MOMENT INOUBLIABLE**

«Finn nous a accueillis avec beaucoup de gentillesse et de sincérité. C'était formidable de l'entendre parler de toutes ses légendes familiales.»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉ  
PENDANT CE VOYAGE**

«Un pub irlandais est un point de ralliement pour une communauté, où l'on voit toujours des gens de tous bords discuter, rire, chanter, boire... J'ai adoré ce côté universel - je me sentais chez moi loin de chez moi !»

*Carnet de voyage*



DINGLE, Irlande



DÉFI 4

# Valoriser l'humain

CHAPITRE 3

Pour Pernod Ricard, l'humain compte tout autant que le produit. Nous accordons une attention particulière à chacun de nos collaborateurs qui œuvrent pour le succès de nos marques et à tous ceux qui participent à créer de la convivialité à nos côtés. Nous incitons nos 19 140 collaborateurs à agir collectivement pour se dépasser et créer de la valeur bénéficiant à toutes les parties prenantes de notre écosystème.

Afin de partager la valeur créée par le Groupe, Pernod Ricard a lancé en 2019 son premier plan d'actionnariat salarié : *Accelerate*. Le taux de souscription particulièrement élevé témoigne de la confiance des salariés dans l'entreprise et les associe directement à sa performance. Cette démarche de responsabilité collective s'applique également à la production de nos marques : Martell, acteur moteur de la viticulture durable, collabore ainsi avec différents partenaires locaux pour intégrer des critères environnementaux à l'appellation Cognac.

En créant de la valeur pour toutes nos parties prenantes – collaborateurs, communautés, consommateurs, fournisseurs et actionnaires –, nous générons un cercle vertueux qui garantira notre pérennité.

# Accelerate

## Les collaborateurs au cœur de la performance du Groupe

*Afin d'associer plus étroitement nos collaborateurs à notre stratégie de croissance durable, nous avons déployé en 2019 notre tout premier plan d'actionnariat salarié. Cette action témoigne une fois encore de la force du Mindset Pernod Ricard, cet état d'esprit qui anime chacun de nos 19 140 Créateurs de convivialité, dont l'engagement ne cesse de progresser<sup>(1)</sup>.*

Rien ne serait possible sans l'engagement exceptionnel et l'état d'esprit conquérant de nos Créateurs de convivialité. Ce sont les premiers acteurs de la transformation du Groupe à travers, notamment, la redéfinition de nos méthodes de travail ou encore l'accélération digitale.

Pour marquer une nouvelle étape dans cette histoire collective, Pernod Ricard a souhaité associer directement les collaborateurs aux résultats du Groupe. Fidèles à nos valeurs de transmission, de partage et d'engagement, nous sommes convaincus qu'aligner les intérêts des salariés sur ceux du management et des actionnaires renforce la cohésion collective et l'implication individuelle.

Premier plan d'actionnariat salarié mondial du Groupe, *Accelerate*, ainsi nommé en écho à notre plan stratégique *Transform & Accelerate*, lancé à l'automne 2018, a permis à chacun de souscrire à des actions Pernod Ricard décotées dans le cadre d'un Plan Épargne Groupe. Un bon moyen de faire d'un succès collectif le succès personnel de chacun.

Pour cette première édition, *Accelerate* a couvert 18 marchés pour un total de 14 000 collaborateurs, soit les trois quarts des effectifs mondiaux. L'opération a remporté un très large succès – y compris dans des pays où ce dispositif est peu usuel, comme l'Inde ou la Chine,

qui ont enregistré des taux record de souscription de respectivement 76% et 48% des salariés. Le taux de souscription, qui a dépassé 60% dans de nombreux pays, s'est établi à 41,5% en moyenne, un taux rarement atteint pour ce type de plan, qui témoigne de la fierté et de la confiance des équipes. Ce résultat place le Groupe parmi les entreprises les plus performantes dans ce domaine selon la Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés.

« Il y a plus de cinquante ans, notre fondateur, Paul Ricard, avait été pionnier en offrant aux salariés des dispositifs d'intéressement innovants », expose Géraldine Noel, *Compensation, Benefits & International Mobility Director* chez Pernod Ricard. « Ce plan d'actionnariat salarié perpétue cette culture, qui place la notion de partage au cœur de notre modèle et de notre performance. »



(1) Étude I.Saj, juillet 2019, Willis Towers Watson.

# Martell

## Promotion d'une viticulture durable

*Pour Martell, produire dans le respect de l'environnement est inscrit au cœur de la stratégie de développement de la marque. Ambitieux et innovant, son engagement est aussi collectif – la région, l'appellation Cognac, les viticulteurs partenaires et l'ensemble des équipes de la Maison, des chais aux distilleries, agissent à l'unisson.*

Initié depuis de nombreuses années, le programme couvre tout le cycle de production et tous les métiers qui y sont associés.

Dès la fin des années 2000, la distillerie de Gallienne, à Javrezac, lançait une initiative pour la réduction de ses consommations énergétiques. Grâce à l'implication de l'ensemble du personnel du site, des évolutions majeures ont été réalisées au sein des équipements, des process et des méthodes de travail. En mars 2016, la distillerie est devenue la première de l'AOC Cognac à être certifiée ISO 50001, norme visant l'amélioration de la performance énergétique. Cette certification marquait alors le succès de la démarche, qui aura permis la réduction d'un cinquième de sa consommation d'énergie en cinq ans et la mise en place d'un système optimisé de management de l'énergie.

La Maison Martell s'implique aussi depuis 2015 dans l'élaboration du contenu technique et le déploiement d'un référentiel viticulture durable adapté aux spécificités de l'AOC Cognac. À l'origine de cette initiative, elle agit aux côtés des viticulteurs, du Bureau National Interprofessionnel du Cognac (BNIC), des chambres d'agriculture de Charente et de Charente-Maritime et de l'Institut Français de la Vigne et du Vin (IFV). Aujourd'hui, près de 90% des 1 200 viticulteurs partenaires de Martell sont déjà engagés dans cette





démarche d'amélioration environnementale. Les viticulteurs partagent les meilleures pratiques mises en place dans leurs exploitations et la Maison Martell facilite l'échange et le partage au travers de l'animation de groupes de travail.

Grâce à son engagement, la Maison Martell possède les deux premiers et uniques chais certifiés haute qualité environnementale (HQE) de la région.

Son investissement massif dans la recherche et ses multiples actions pour protéger l'environnement permettent à Martell de faire avancer l'ensemble de la filière cognac tout en respectant l'ambition de Pernod Ricard : valoriser l'humain.

### **Favoriser des cépages plus résistants**

L'objectif de ce programme de création variétale est de proposer des cépages plus résistants aux maladies de la vigne et adaptés aux changements climatiques. Ce projet de long terme doit aboutir dès 2028 et rassemble les plus grands spécialistes scientifiques régionaux et nationaux : le Conservatoire du Vignoble Charentais, le BNIC, l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA), l'IFV et les 1200 viticulteurs partenaires de la Maison qui ont été associés à la démarche.

Après des phases de sélection génomique, création variétale, hybridation et tests, les premières parcelles expérimentales verront le jour en 2023 sur les terres de viticulteurs volontaires qui pourront, avec ces nouveaux cépages, envisager de traiter moins et mieux.

### **Protéger la nature**

Le bois des fûts dans lesquels vieillissent les cognacs de la Maison Martell est issu de chênes français à grain fin, dont certains proviennent des forêts domaniales de la Charente. Promouvoir une viticulture durable revient donc aussi à protéger ce patrimoine exceptionnel. Lors de la construction des nouveaux chais du site de Lignières, la Maison a initié des chantiers de reboisement (28 ha) pour compenser le défrichement réalisé (14 ha). Dans la forêt domaniale de Bercé, elle s'est associée à un projet porté par l'Office National des Forêts (ONF) : l'aménagement d'un sentier interactif et accessible à tous, y compris aux personnes en situation de handicap, pour permettre à chacun d'admirer des chênes tricentenaires.

Jorge Garcia,  
Commercial Operation  
Manager -  
Pernod Ricard Mexico  
&  
Haukur S. Magnusson,  
Restaurateur  
Ísafjörður, Islande



REVIVEZ  
LA RENCONTRE  
EN LIGNE



**LA CONVIVIALITÉ, C'EST...**

«L'amitié. Partager nos expériences, nos rêves et nos soucis nous aide à grandir en tant qu'humains et en tant que communautés.»

**ET LA CONVIVIALITÉ AU TRAVAIL...**

«Fêter ses réussites avec ses collègues, trouver des solutions ensemble, soutenir chacun dans ses objectifs.»

**LES ENDROITS LES PLUS CONVIVIAUX**

«Se détendre à la cascade de Dynjandi, découvrir les traditions islandaises dans le restaurant de Haukur et le festival de musique éclectique.»

**UN MOMENT INOUBLIABLE**

«Une escapade en bateau avec Haukur où l'on a beaucoup ri. Le temps est passé trop vite !»

**QUELQUE CHOSE QUI VOUS A INSPIRÉ  
PENDANT CE VOYAGE**

«Les Islandais sont très ouverts et sympathiques. Leur vision de la vie est d'apprécier la compagnie des autres. Cela résume bien le festival de musique : tout le monde s'amuse ensemble.»

*Carnet de voyage*



ÍSAFJÖRÐUR, Islande





CHAPITRE 4

# *Notre* PERFORMANCE

*Consolider des résultats  
en pleine accélération*

---

84 – 117



# Bilan d'un excellent exercice 2018/19



**HÉLÈNE DE TISSOT**

Directrice Finance, IT et Opérations

## Comment décririez-vous la performance du Groupe au cours de l'exercice 2018/19 ?

**Hélène de Tissot :** L'exercice 2018/19 a été excellent. Il a été marqué par une diversification et une forte croissance de nos ventes sur l'ensemble du portefeuille, avec un taux de croissance interne de + 6 %. Cette performance s'explique par la croissance de nos activités sur nos marchés prioritaires, notamment en Chine et en Inde, et par la consolidation de notre position aux États-Unis et sur le segment du Global Travel Retail. Nos prix ont également augmenté de + 2 %.

Notre résultat opérationnel a augmenté de + 8,7 %, ce qui représente la plus forte progression depuis 2012. Cela nous a permis d'améliorer substantiellement notre taux de marge opérationnelle, en hausse de + 74 pb, notamment grâce à la réalisation précoce des objectifs fixés dans notre programme *Operational Excellence FY16-20* et grâce à une gestion des frais de structure qui a permis de compenser la hausse des coûts, la faible performance des whiskys indiens Seagram et l'optimisation de nos stocks auprès des grossistes américains.

Nous avons maintenu un taux élevé de conversion en liquidités, dans le prolongement du taux de 88 % enregistré lors du dernier exercice, tout en augmentant nos stocks en cours de vieillissement pour atteindre notre objectif de croissance durable. Cela s'est traduit par une augmentation de + 4 % de notre flux de trésorerie disponible récurrent. En revanche, le flux de trésorerie facial a reculé de - 5 % en raison d'éléments exceptionnels positifs durant l'exercice 2017/18. La bonne gestion de la trésorerie a permis de réduire l'endettement net de 342 millions d'euros, qui s'établit désormais à 6,6 milliards d'euros, et de réduire le ratio endettement net/EBITDA à 2,3x à fin juin 2019, contre 2,6x un an plus tôt. Enfin, le dividende de 3,12 euros par action que nous proposons nous a permis de porter le ratio de distribution à 50 %, un objectif que nous nous étions fixé pour 2020 et que nous avons donc atteint avec un an d'avance sur le calendrier.

## À quoi peut-on s'attendre en 2019/20 ?

**H.T. :** Nous prévoyons une conjoncture particulièrement instable durant l'exercice 2019/20. Nous continuerons à exécuter notre plan stratégique

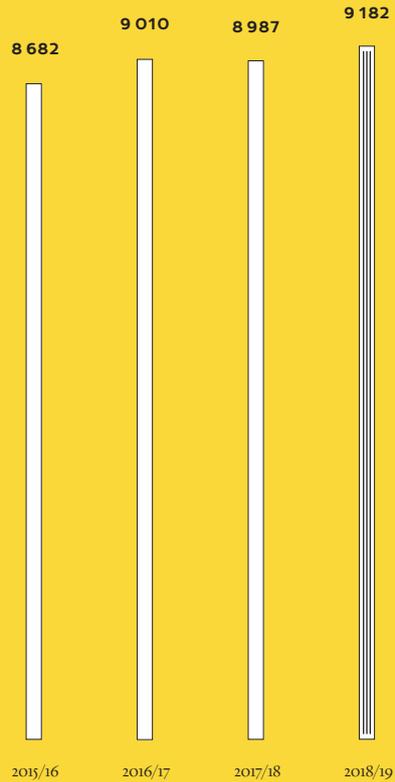
*Transform & Accelerate*, qui consiste à dynamiser la croissance de notre chiffre d'affaires, celle de notre levier opérationnel et à optimiser la création de valeur sur le long terme. Nous devrions assister à un ralentissement de la croissance de nos activités en Chine et en Inde. En revanche, l'optimisation de nos stocks auprès des grossistes américains durant l'exercice 2018/19 devrait dopper la croissance de nos activités aux États-Unis. Toutes ces évolutions sont conformes aux hypothèses formulées dans notre plan stratégique. Pour soutenir notre chiffre d'affaires, nous augmenterons les dépenses prioritaires relatives aux stocks stratégiques. Les dépenses d'investissement devraient atteindre 5 % du chiffre d'affaires et la valeur des stocks en vieillissement devrait atteindre approximativement 300 millions d'euros. Nous avons aussi annoncé le lancement d'un programme de rachat d'actions sur deux ans, d'une valeur de 1 milliard d'euros, qui commencera au cours de l'exercice 2019/20. Nous tablons sur un taux de croissance interne de notre résultat opérationnel courant compris entre 5 % et 7 % pour l'exercice 2019/20.

## Quel est l'objectif du nouveau plan stratégique *Transform & Accelerate* ?

**H. T. :** Nous avons présenté notre plan stratégique *Transform & Accelerate* lors de la publication de nos résultats semestriels en février. L'objectif de ce plan est de dynamiser notre croissance et d'accroître notre levier opérationnel, afin d'optimiser la création de valeur sur le long terme. Nous visons un taux de croissance interne du chiffre d'affaires compris entre 4 % et 7 %. Nous serons particulièrement attentifs à notre offre tarifaire et nous nous efforcerons de mettre à profit nos initiatives d'excellence opérationnelle, l'objectif étant de réaliser des économies de 100 millions d'euros avant 2021. Nous réaliserons d'importants investissements publi-promotionnels, de l'ordre de 16 % du chiffre d'affaires, et procéderons à des arbitrages minutieux pour soutenir nos marques, marchés et innovations prioritaires. Nous continuerons à contrôler rigoureusement les frais de structure de façon à ce que leur progression reste inférieure à celle du chiffre d'affaires, tout en investissant dans les priorités stratégiques. Si nous y parvenons, nous pourrions accroître notre levier opérationnel de 50-60 pb sur l'année, sous réserve que le taux de croissance de notre chiffre d'affaires soit compris entre 4 % et 7 %.

## NOS INDICATEURS DE PERFORMANCE

CHIFFRE D'AFFAIRES de 2015 à 2019  
(en millions d'euros)



Source : Les chiffres antérieurs à 2018/19 ne tiennent pas compte de la norme IFRS 15.

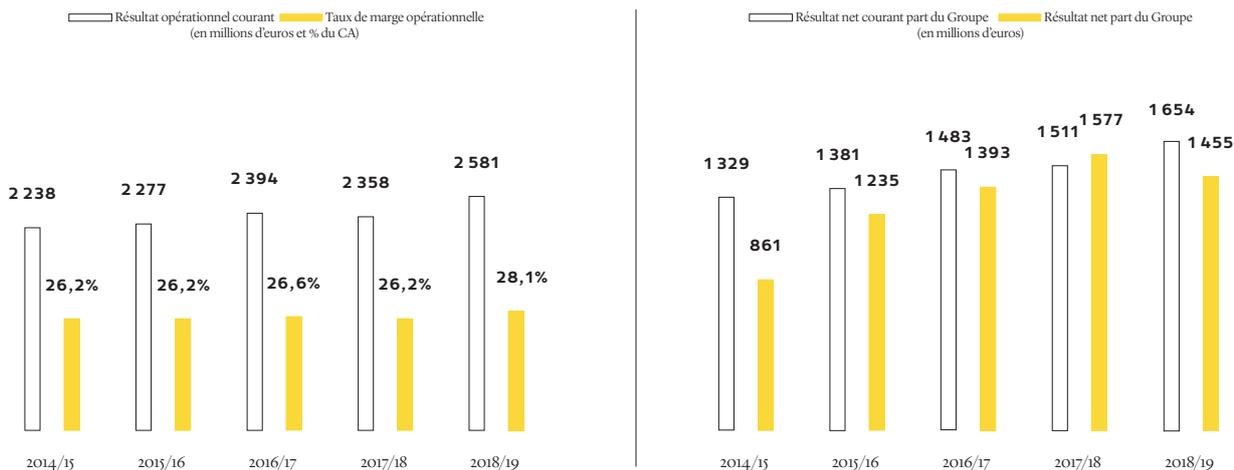
**9 182 M€**  
chiffre d'affaires

**+ 15 %**  
croissance des ventes  
dans les marchés émergents

**2 581 M€**  
résultat opérationnel courant

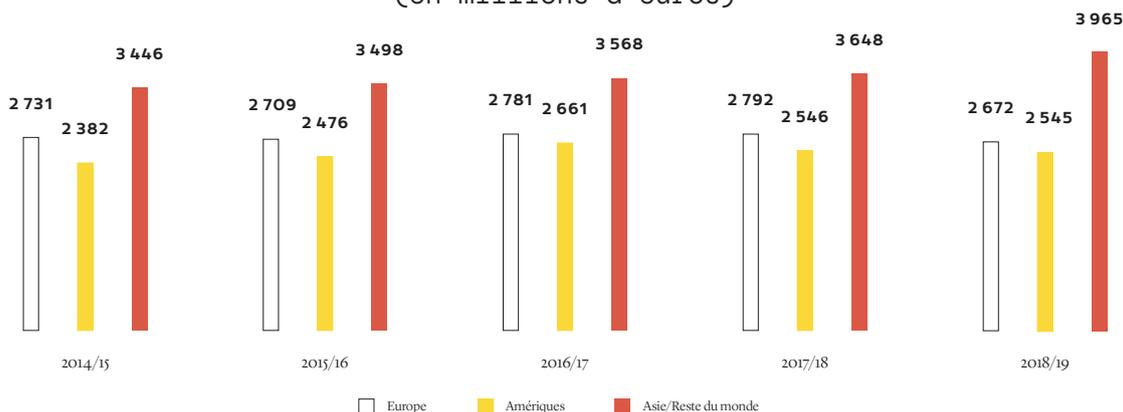
**+ 8,7 %**  
croissance interne du résultat  
opérationnel courant (ROC)

## NOTRE PERFORMANCE



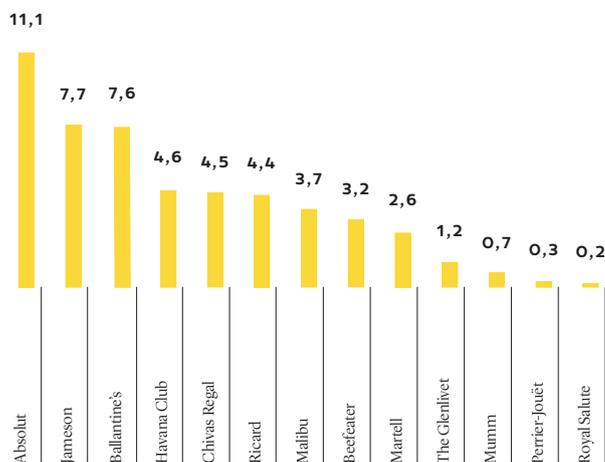
Source : Les chiffres antérieurs à 2018/19 ne tiennent pas compte de la norme IFRS 15.

## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION (en millions d'euros)



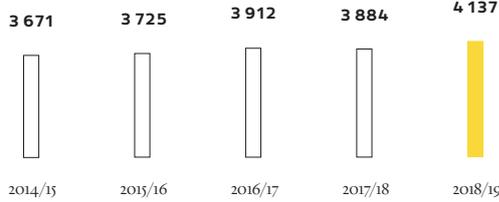
Source : Les chiffres antérieurs à 2018/19 ne tiennent pas compte de la norme IFRS 15.

## MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES (en millions de caisses de 9 litres)

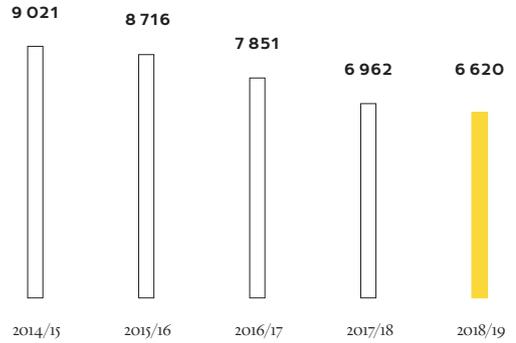


**51,9 M**  
de caisses  
vendues

**CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS**  
(en millions d'euros)

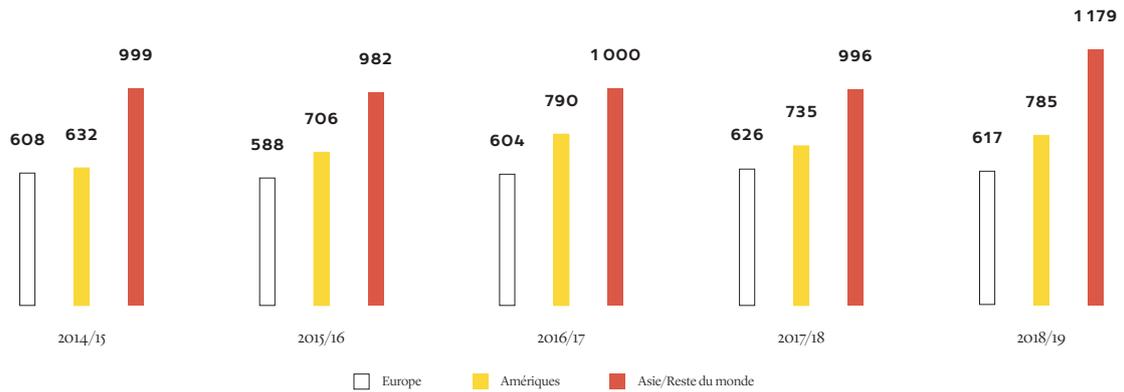


**DETTE NETTE**  
(en millions d'euros)



Source : Les chiffres antérieurs à 2018/19 ne tiennent pas compte de la norme IFRS 15.

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR RÉGION**  
(en millions d'euros)



**4 MARQUES STRATÉGIQUES DE VINS**  
(en millions de caisses de 9 litres)



**11,5 M**  
de caisses  
vendues

# États-Unis

## PERFORMANCE 2018/19

**+ 4 %**  
sell-out

Globalement en ligne avec le marché<sup>(1)</sup>

*Ambitions Transform & Accelerate à moyen terme : croissance MGD<sup>(2)</sup> et gain de parts de marché.*



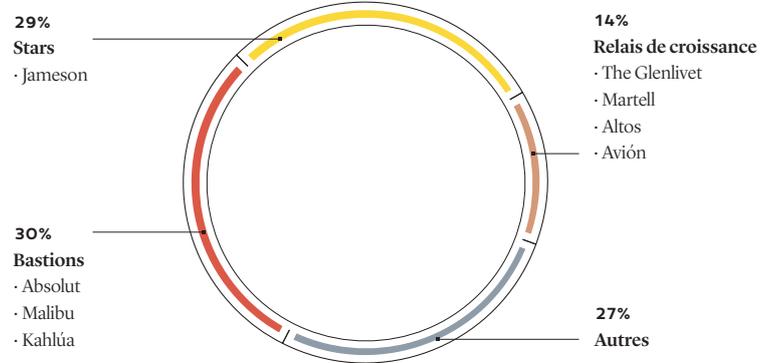
**+ 53 %**

de croissance des ventes de Martell aux États-Unis



(1) Estimation interne de la croissance des spiritueux aux États-Unis à hauteur d'environ 4,5%. (2) Mid-Single Digits.

## STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE pour notre croissance future



## FUTURS MOTEURS DE CROISSANCE



## ACQUISITIONS RÉCENTES DE WHISKEYS AMÉRICAINS



# Chine

*Ambitions Transform & Accelerate :  
croissance à moyen terme entre HSD-LDD<sup>(1)</sup> ;  
développement des importations de spiritueux,  
pour doubler la taille de ce marché  
de 1% à 2% entre 2017 et 2025.*

(1) High Single Digit - Low Double Digit.



## 1<sup>re</sup>

distillerie de single malt  
en Chine continentale à  
Emeishan, dans la province  
du Sichuan

### NOUVEAU PARTENARIAT AVEC DBR LAFITE



DOMAINES BARONS DE ROTHSCHILD  
LAFITE

## PERFORMANCE 2018/19

# +21%

croissance exceptionnelle  
du chiffre d'affaires grâce  
au maintien du dynamisme  
soutenu de Martell et des  
relais de croissance

## STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE

### 2 CANAUX DE DISTRIBUTION

#### Prestige



#### Premium



# Inde



CHAPITRE 4

*Ambitions Transform & Accelerate : croissance à moyen terme LDD<sup>(1)</sup>, consolidation du leadership sur le secteur.*



Partenariat entre Royal Stag et l'ICC<sup>(2)</sup> pour la Coupe du monde de cricket

PERFORMANCE 2018/19

**+ 20%**

de croissance des ventes

**> 45%**

valeur de la part de marché<sup>(3)</sup>

## STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE

3 MARQUES PREMIUM LOCALES



MARQUES INTERNATIONALES À FORTE CROISSANCE



(1) Low Double Digit. (2) International Cricket Council. (3) Données IWSR 2018, whiskies spiritueux de style « premium et western » embouteillés en Inde (prix moyen > 5 €).

# Global Travel Retail

PERFORMANCE 2018/19

+ 6%

croissance soutenue portée par toutes les régions



## APERÇU DES MARQUES LANCÉES



*Ambitions Transform & Accelerate : devenir leader sur les segments premium et Travel Retail.*

*Faire du consommateur notre priorité : évolution de nos capacités et de nos canaux de distribution pour accélérer l'innovation et instaurer des partenariats clients stratégiques.*

## PERFORMANCE

Très bonne performance de notre portefeuille de whiskies



# Europe

PERFORMANCE 2018/19

**+ 1 %**

de croissance  
des ventes

## EUROPE DE L'OUEST

**- 1 %**

de baisse  
des ventes

**+ 3 %**

d'effet  
mix/prix

## EUROPE DE L'EST

**+ 9 %**

de croissance  
des ventes



## FRANCE

**- 5 %**

de baisse  
des ventes

Marché difficile



## ESPAGNE

**stabilité**

des ventes

Effet mix/prix  
positif



## ROYAUME-UNI

**stabilité**

des ventes

Écoulement des stocks  
à deux chiffres pour  
les spiritueux



## RUSSIE

**+ 11 %**

de croissance  
des ventes

Croissance  
dynamique dans  
l'ensemble du  
portefeuille



# Reste du monde

## JAPON

**+ 9%**

de croissance des ventes

Effet mix/prix satisfaisant, porté par les champagnes et les whiskies



## CANADA

**+ 4%**

de croissance des ventes

Succès des innovations (Jameson RTD et The Glenlivet Captain's Reserve)



## AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

**+ 16%**

de croissance des ventes

Forte croissance en Afrique subsaharienne et en Turquie



## BRÉSIL

**+ 13%**

de croissance des ventes

Croissance à trois chiffres du chiffre d'affaires de Beefeater et performance très solide des whiskies et d'Absolut



# Nos marques : innover dans un monde en évolution

Notre portefeuille de marques, incarné par la Maison des Marques (voir p. 20-21), est l'un des plus complets du secteur. Couvrant toutes les catégories de vins & spiritueux, il nous permet de placer nos marques au cœur de chaque moment de consommation, quel que soit le marché. La gestion dynamique de ce portefeuille nous garantit une allocation optimale de nos ressources sur chacun de nos marchés. Nous priorisons les investissements apportés à nos marques stratégiques en fonction des habitudes de consommation et du contexte local propres à chaque marché. Cette méthode constitue la base de notre *business model* centré sur le consommateur et de notre organisation décentralisée.

Par ailleurs, une connaissance approfondie des nouvelles tendances (p. 46-47) nous est essentielle afin de saisir toutes les opportunités pour mieux répondre aux attentes des consommateurs. Ces derniers accordent une importance grandissante à la transparence, à l'authenticité, à l'éthique, aux ingrédients plus naturels et aux méthodes artisanales dites *craft*.

Pour répondre à ces nouveaux besoins, nos marques ont développé des stratégies innovantes adaptées à chaque marché : collaboration avec des influenceurs, lancement de spiritueux à plus faible teneur en alcool ou 100% naturels, création de nouvelles saveurs et de packagings inédits, rassemblement d'une communauté de bartenders, promotion de cultures locales, mise en place d'expériences VIP sur mesure, ou encore organisation d'événements originaux.

Les pages suivantes présentent les temps forts de l'année pour nos marques Stratégiques Internationales, Luxe & Prestige, Spécialités et Vins. Toutes ces actions témoignent de la volonté de Pernod Ricard de séduire ces nouveaux consommateurs pour en faire les premiers relais de notre accélération.

---

## **Chivas Regal**

p. 95

## **Absolut — Ballantine's**

p. 96-97

## **Jameson — The Glenlivet**

p. 98-99

## **Havana Club — Malibu**

p. 100-101

## **Beefeater — Ricard**

p. 102-103

## **Mumm — Perrier-Jouët**

p. 104-105

## **Martell — Royal Salute**

p. 106-107

## **LeCercle — Aberlour**

p. 108-109

## **Monkey 47 — Lillet**

p. 110-111

## **Redbreast — Altos**

p. 112-113

## **Brancott Estate Campo Viejo Jacob's Creek Kenwood Vineyards**

p. 114-115

---

# 650 M

fans du club Manchester United  
à travers le monde

# 46 %

d'augmentation des ventes nettes  
pour les références innovations  
produits (XV et Mizunara)

# + 10 %

de ventes nettes dans  
les marchés émergents en 2019

Constituée des meilleurs joueurs, entraînés par des managers de renom, et soutenue par d'inconditionnels supporters, Manchester United fait partie des plus grandes équipes de football du monde. Dans le cadre de sa nouvelle campagne «*Success is a Blend*», Chivas a décidé de signer un partenariat mondial avec ce club légendaire.

La campagne a été officiellement lancée lors de l'ouverture de la saison 2018/19 au stade Old Trafford, où Chivas a projeté en exclusivité un film mettant en avant les talents exceptionnels de cette équipe. Depuis, 45 marchés se sont associés à ce partenariat et ont collaboré avec le club pour engager ses 650 millions de fans à travers le monde.

La campagne «*Success is a Blend*» a permis à la marque d'investir de nouveaux univers et de toucher de nombreux influenceurs. En Chine, Chivas a par exemple collaboré avec le producteur de musique, chanteur et acteur Kris Wu, égérie locale de la campagne. Grâce à ses influences et talents divers, Kris Wu a tout de suite rencontré un immense succès auprès des *millennials* citadins chinois, la campagne ayant touché plus de 700 millions de personnes. La marque a connu une croissance en valeur de +6% en 2019, en grande partie grâce au succès de cette nouvelle plateforme.

## Chivas Regal

«Chivas s'est depuis longtemps imposé comme la référence du blended scotch whisky. «*Success is a Blend*» a montré combien nous étions capables de nous renouveler et d'attirer de nouveaux consommateurs grâce à un travail collaboratif.»

**RICHARD BLACK**

Global Marketing Director, Chivas





## Absolut

*“Les consommateurs recherchent des produits naturels avec une histoire authentique. Absolut Juice répond à leur exigence et leur permet de créer de nouveaux cocktails pour profiter de chaque moment, grâce aux saveurs saisonnières de la Suède.”*

**CHARL BASSIL**

VP Global Marketing, Absolut

### 3

parfums de fruits de saison  
(fraise, pomme et rhubarbe)



En matière de tendances *lifestyle*, la Suède est une source d'inspiration inépuisable. Et c'est au cœur de sa luxuriante nature qu'Absolut a trouvé les éléments essentiels à sa nouvelle gamme, Absolut Juice, qui est également l'alternative à la plus faible teneur en alcool de la marque.

Depuis le design de la bouteille et de son étiquette jusqu'à son goût rafraîchissant, toutes les composantes de l'histoire emblématique d'Absolut sont réunies. Les consommateurs y reconnaîtront également le savoir-faire et l'inspiration naturelle de la marque. Subtil mélange de vodka, de jus de fruits et d'arômes naturels, Absolut Juice est l'ingrédient idéal pour préparer des cocktails simples mais conviviaux à base de soda, de tonic ou de vin mousseux.

Absolut Juice répond également à la tendance croissante d'une consommation plus responsable. Avec une teneur en alcool plus faible que les boissons ordinaires à base de vodka, Absolut Juice renforce l'attractivité de la marque et se positionne sur de nouveaux moments de consommation, à domicile comme à l'extérieur, tels que les pique-niques, les apéritifs ou les barbecues.

Lancé aux États-Unis et au Royaume-Uni, Absolut Juice attire de plus en plus de jeunes adultes. C'est grâce à ce type d'innovations qu'Absolut parvient à renforcer sa position de marque premium de référence.

# Ballantine's

« Pendant plusieurs années, grâce à "True Music", nous avons mis en avant des artistes exceptionnels. Aujourd'hui, nous voulons aller plus loin et soutenir des projets plus authentiques, dont les musiciens et les communautés locales sont les premiers bénéficiaires. »

**MATHIEU DESLANDES**

Marketing Director, Ballantine's



Cinq ans après son lancement, le partenariat « True Music » de Boiler Room<sup>(1)</sup> x Ballantine's a permis de mettre en avant un total de 250 artistes qui ont su valoriser la musique au travers de 30 événements organisés dans 15 pays. Le projet « True Music » vise à soutenir et promouvoir ces artistes émergents, leur culture et les scènes musicales locales, qu'il s'agisse du hip-hop en Afrique du Sud, de la techno en Russie, du *baile funk* au Brésil ou du *perreo* en Espagne.

L'année 2018/19 a marqué une nouvelle étape dans le déploiement de ce projet. « True Music » a en effet choisi de se recentrer sur une programmation de proximité en sélectionnant de jeunes talents de la scène locale. Peu connus, ces artistes sont souvent confrontés à de nombreux obstacles au moment de lancer leur carrière. Cette tournée, qui s'est déroulée en Russie, en Pologne, en Espagne et en Afrique du Sud, leur a offert non seulement une plus grande visibilité mais aussi une nouvelle plateforme d'échange et de discussion. Chaque étape de la tournée a permis à toutes les composantes de ces communautés musicales – musiciens, promoteurs, techniciens, fans – de se rencontrer et de se rassembler pour un concert inédit qui fera l'objet d'un documentaire. Promouvoir une musique authentique est au cœur du positionnement de Ballantine's et représente un engagement important pour les consommateurs de la marque.

## N° 1

du scotch whisky en Europe<sup>(2)</sup>

(1) Plateforme de streaming de musique indépendante, basée à Londres.  
(2) Source : ISWR 2018.



## Jameson

*«Black Barrel est un grand whiskey qui ne se prend pas au sérieux, capable de rendre accessible au plus grand nombre l'expérience du super-premium.»*

**SIMON FAY**

Business Acceleration Director, Irish Distillers

# 183 000

caisses de Black Barrel vendues dans le monde en 2018/19

# + 23%

d'augmentation des ventes de Black Barrel en volume vs 2017/18



En multipliant les campagnes de communication percutantes autour de Black Barrel triplement distillé, Jameson a permis au whiskey super-premium de séduire de nouveaux consommateurs.

Black Barrel occupe une place particulière dans le portefeuille de Jameson. Lancé initialement en 2011 pour offrir une expérience plus riche et plus subtile à son Original Blend, Black Barrel a progressivement conquis les bars à cocktails du monde entier grâce à de multiples collaborations avec des bartenders. En 2019, les ventes de Black Barrel aux États-Unis ont atteint 100 000 caisses, stimulées par le développement de son programme *Friendsgiving* – une série d'opérations conviviales menées dans 10 villes, où 600 bartenders se sont réunis autour de cocktails à base de Jameson et d'une cuisine festive. La marque a aussi su profiter de Thanksgiving aux États-Unis pour conquérir de nouveaux consommateurs. À cette occasion, Jameson a organisé en boutique des ateliers pour présenter le savoir-faire unique de Black Barrel, proposer des dégustations et offrir un service personnalisé de gravure de bouteilles.

Avec une croissance exceptionnelle en 2018/19 et une augmentation de ses ventes mondiales de 24%, Black Barrel illustre une collaboration réussie entre Jameson, les bartenders et les consommateurs pour valoriser la marque et saisir le potentiel de croissance du segment des whiskeys super-premium.

# The Glenlivet

« Nous souhaitons développer l'univers des whiskies single malt. Le nouveau packaging et les opérations plaisent à nos consommateurs et incitent un public plus vaste à découvrir les whiskies de la marque The Glenlivet. »

**MIRIAM ECEOLAZA**

Marketing Director, The Glenlivet



Fort d'un héritage riche de 200 ans d'histoire, The Glenlivet n'en demeure pas moins un whisky résolument tourné vers l'avenir. Pour attirer une nouvelle génération de consommateurs, la marque a choisi de rendre ses single malt plus attractifs.

Cette année, The Glenlivet a dévoilé une toute nouvelle identité visuelle pour son portefeuille. Allié à des opérations commerciales innovantes, ce nouveau style permet à la marque de se distinguer sur un marché très concurrentiel. Cette approche a d'abord été testée aux États-Unis, avec le Founder's Reserve, le produit le plus populaire de The Glenlivet au cours de ces trois dernières années. La croissance aux États-Unis, premier marché de la marque, a été stimulée par de nombreuses campagnes digitales, des opérations dans les boutiques et les hôtels ainsi que plusieurs partenariats locaux. À New York, The Glenlivet s'est ainsi associé à l'actrice et influenceuse La La Anthony pour célébrer la fête des Mères. À cette occasion, une boutique éphémère a accueilli des consommateurs venus découvrir une liste de cadeaux spécialement créée par la star tout en dégustant des cocktails glacés au Founder's Reserve.

À travers ces initiatives innovantes, The Glenlivet est parvenu à s'ouvrir de nouveaux horizons et à attirer un public plus large : en 2019, 55 % des consommateurs de Founder's Reserve étaient des femmes<sup>(1)</sup>.

## N° 1

en part de voix sociale  
aux États-Unis<sup>(2)</sup>

(1) Source : Étude en ligne de CBL par Nielsen Total US Food, sur une période de 52 semaines se terminant au 29/12/2018.

(2) Source : PRIME, juillet 2019 (voir p. 73).



## Havana Club

« Nos différentes collaborations marquent une nouvelle page dans la catégorie du rhum en mêlant le mode de vie de La Havane à une culture urbaine plus moderne. Nous sommes heureux de collaborer avec des artistes engagés et passionnés pour partager la culture cubaine avec les amateurs de rhum de demain. »

**LUDMILLA STEPHKOV**  
Brand Director, Havana Club

### + 95 M

d'impressions générées  
par la collaboration  
sur les réseaux sociaux

### 644 000

interactions sur les posts  
Havana Club x Daily Paper



Depuis deux ans, Havana Club cherche à bousculer les codes de la catégorie du rhum pour attirer de nouveaux consommateurs au profil plus urbain, issus de la *street culture*. C'est dans cet esprit que Havana Club a dévoilé un nouveau partenariat original avec la marque de *streetwear* Daily Paper.

Partageant le même positionnement autour de la *street culture*, les deux marques se sont associées pour imaginer une ligne de vêtements exclusive et une édition limitée de la bouteille de Havana Club 7. S'inspirant de l'héritage cubain de Havana Club et de l'éclectisme créatif de Daily Paper, la collection « *Cuban Links* » rend hommage à la fameuse chaîne en or caractéristique de la *street culture* en jouant sur des teintes noires et dorées.

Cette collaboration répond à une volonté commune de soutenir les jeunes créateurs. Havana Club et Daily Paper ont ainsi lancé le *Cuban Links Academy Contest*, un concours qui a permis de sélectionner trois jeunes talents dans les domaines de la mode, de la musique et de la photographie. Les gagnants de cette compétition ont été invités à Cuba pour travailler avec des créateurs cubains les dernières pièces de la collection et développer ensemble une campagne de promotion.

Encourager les jeunes talents et promouvoir la culture urbaine par le biais de partenariats créatifs fait partie intégrante de la tradition culturelle de Havana Club, une stratégie visant à renforcer son statut de référence auprès de la cible des jeunes adultes urbains.

# Malibu

## 155 M

de vues pour la vidéo de la campagne *Malibu Games 2018*<sup>(1)</sup>

## 123 M

d'impressions générées par les influenceurs sur les réseaux sociaux<sup>(1)</sup>

Pour la deuxième année consécutive, Malibu a célébré l'arrivée de l'été avec sa campagne estivale digitale. En misant sur des collaborations avec des influenceurs, la marque a souhaité renforcer ses liens avec les jeunes adultes et placer ses rhums aromatisés au cœur des activités festives de l'été.

Les *Malibu Games 2019* ont été officiellement lancés au cours d'un événement de trois jours en République dominicaine. À cette occasion, plus de 30 influenceurs originaires de 10 pays ont été invités à partager leur expérience avec des millions de followers sur Facebook, YouTube et Instagram. L'objectif de cette campagne, organisée d'avril à septembre, est de continuer à renforcer l'image de la marque. Malibu a ainsi choisi d'offrir aux consommateurs des expériences inédites tout en mettant en avant des moments de consommation en journée grâce à des alternatives à plus faible teneur en alcool.

Les *Malibu Games 2019* ont contribué au positionnement de la marque comme une icône de l'été et de la convivialité, en proposant des contenus engageants afin d'inspirer les consommateurs à vivre leur plus bel été.

*“Nous incitons les influenceurs de manière ludique à faire découvrir Malibu à de jeunes adultes et à les encourager à vivre leur été dans un esprit de liberté, de fête et de convivialité.”*

**JOHAN RADOJEWSKI**  
Global VP Marketing, Malibu



(1) Source : Résultats couvrant la période du 1<sup>er</sup> mai au 30 septembre 2018, générés par des données provenant de plusieurs sources telles que les réseaux sociaux de la marque (Instagram, Facebook, YouTube, Twitter), les réseaux sociaux des influenceurs et des médias partenaires (Buzzfeed, Snapchat, Shazam).



## Beefeater

« Nous souhaitons que les consommateurs du monde entier puissent apprécier les arômes uniques et la personnalité urbaine des gins londoniens Beefeater, et qu'ils redécouvrent ainsi les charmes de la vie citadine. »

**LOUISE RYAN**

Managing Director, The Gin Hub

**+ 8%**

de croissance des ventes nettes en 2018/19, soit le double par rapport à 2017/18

**+ 87%**

de croissance des ventes nettes au Royaume-Uni, l'un des quelque 50 marchés où Beefeater a affiché une croissance à deux – voire trois – chiffres au cours de l'exercice financier 2018/19



Goût, qualité et tradition londonienne sont les trois ingrédients essentiels de ce gin emblématique, qui a toujours su se réinventer pour répondre aux attentes de ses consommateurs – du classique London Dry au Crown Jewel, en passant par Beefeater 24 et les versions aromatisées comme Beefeater Pink Strawberry. Fière de proposer l'authentique gin londonien, la marque a lancé en 2019 une nouvelle campagne internationale de communication.

Fidèle à ses racines, le gin Beefeater est fabriqué à Londres depuis sa création, dans la distillerie de Kennington. La nouvelle campagne souligne les liens étroits entre ce gin, moderne et ancré dans son héritage, et une capitale tournée vers l'avenir. Intitulée « *Spirit of London* », elle met en avant l'énergie, l'état d'esprit et l'ambiance propres à Beefeater et à la ville de Londres. D'abord déployée en Europe, cette campagne renforce le positionnement premium et traditionnel de la marque via une mise en scène de ses gins dans des lieux uniques de la capitale britannique.

Grâce à « *Spirit of London* », Beefeater continue de séduire un public international de jeunes adultes citadins en leur redonnant goût à la vie en ville.

# Ricard

*« L'innovation est un levier de transformation de marque particulièrement efficace. C'est l'outil le plus puissant pour convertir de nouveaux consommateurs à la catégorie anisée. »*

**CAROLE GUINCHARD**

Brand Director, Ricard



C'est sur le plateau de Valensole, en Haute-Provence, qu'est né Ricard Plantes Fraîches. Véritable innovation, cette recette a permis avec succès de faire redécouvrir l'anis à des consommateurs jusque-là peu familiers des boissons anisées. Le lancement de ce nouvel apéritif a été accompagné d'un plan de communication immersif et pédagogique. Au cœur du dispositif, la marque proposait la visite d'une cabane éphémère au milieu des champs afin de vivre une expérience unique autour du fenouil aromatique, l'ingrédient principal de Ricard Plantes Fraîches. Ce fut aussi l'occasion de lancer un programme de formation inédit de « pastisologie » pour améliorer les connaissances des consommateurs sur l'anis et le pastis. Ricard a su présenter de façon ludique un savoir-faire singulier associant la qualité, la naturalité et la transparence que recherchent les consommateurs. Par ailleurs, la marque s'engage avec les apiculteurs de Provence à préserver les colonies d'abeilles présentes sur le plateau de Valensole, dont les plantes fraîches apporteraient des ressources nécessaires à leur bon développement. Une étude est financée sur le sujet, en partenariat avec l'Institut Méditerranéen de Biodiversité et d'Écologie. Une démarche incarnant l'engagement de Ricard dans la protection de l'environnement, de ses terroirs et de leur biodiversité.

## N° 1

des innovations alcool <sup>(1)</sup>

## 39%

des consommateurs de Ricard Plantes Fraîches n'achetaient pas de boissons anisées avant <sup>(2)</sup>

(1) Source : Nielsen ScanTrack, en chiffre d'affaires généré après 9 périodes de lancement.

(2) Source : BDD Catalina, données annotées au 4 septembre 2018.



## Mumm

*« En combinant science et savoir-faire traditionnel, nous franchissons un nouveau cap en matière d'expérience de dégustation de champagne. La Maison Mumm continue d'ouvrir de nouveaux horizons à ceux pour qui il y a toujours quelque chose à célébrer. »*

**QUENTIN MEURISSE**  
VP Marketing, Mumm

### 1 991

retombées presse dans 7 pays<sup>(1)</sup>

### 163 M€

total d'équivalent d'achat d'espace (EAE)

### 21 700

mentions sur internet et les réseaux sociaux<sup>(2)</sup>

(1) Retombées calculées à date du 30 janvier 2019 ; Afrique du Sud, Australie, États-Unis, France, Japon, Nouvelle-Zélande et Royaume-Uni.

(2) Retombées calculées à date du 30 janvier 2019 selon la méthode de calcul d'engagement d'Edelman Intelligence.



Fidèle à sa longue tradition d'innovation, la Maison Mumm a dévoilé Mumm Grand Cordon Stellar, le premier champagne destiné à être dégusté dans l'espace. Cette innovation marketing est le fruit d'une collaboration de trois ans. Pour retrouver en situation d'apesanteur la même expérience gustative que sur la terre ferme, ingénieurs, chercheurs, astronautes et œnologues ont travaillé ensemble afin d'analyser tous les aspects du rituel champenois – la préservation des arômes et des saveurs, le verre et les matériaux utilisés pour sa bouteille, l'ouverture du bouchon ou encore la manière de consommer le champagne.

Raimonds Tomsons, meilleur sommelier d'Europe en 2017, a participé à la toute première dégustation de champagne en apesanteur, au-dessus des vignobles de Reims. « Dans des conditions aussi extrêmes, tout est différent et vos sens sont aiguisés. Le champagne sort de la bouteille en formant une sorte de mousse qui recouvre le palais et la langue. L'absence de gravité concentre et intensifie les qualités spécifiques du Mumm Grand Cordon – vous faites l'expérience totale et puissante du pinot noir. »

Grâce à cette prouesse scientifique exceptionnelle, le champagne Mumm pourrait participer au futur tourisme spatial.

# Perrier-Jouët

*«Art of the Wild» est la parfaite illustration de la place historique accordée par Perrier-Jouët à l'art et à la nature pour élaborer des champagnes uniques et créer des expériences exceptionnelles.»*

**GUILLAUME PÉTAVY MEYNIER**

Global Brand Director, Perrier-Jouët

**12 700**

verres servis au bar  
HyperNature

**+ 12 %**

de croissance  
des ventes en Europe  
en 2018/19



Le programme «Art of the Wild» de Perrier-Jouët réunit une communauté grandissante d'artistes internationaux autour d'une vision commune. Tout comme Émile Gallé, maître de l'Art nouveau, avait apposé la célèbre anémone du Japon sur chaque bouteille de Belle Époque, ce programme vise à sublimer le quotidien à travers l'art et la nature. Plusieurs personnalités issues de la gastronomie, de la mode, de l'art et du design ont ainsi puisé leur inspiration dans l'essence de la nature et de l'art afin de créer des expériences hors du commun.

Dans le prolongement d'une série d'événements organisés à la foire internationale Design Miami/2019, Perrier-Jouët a créé HyperNature. Installé sur un *rooftop* parisien, ce bar à champagne et restaurant éphémère exclusif proposait une expérience gastronomique inspirée de la nature. Grâce aux talents du chef étoilé Akrame Benallal, les invités ont pu profiter de dégustations de champagnes associés à des créations culinaires singulières.

Pour sublimer l'expérience HyperNature, Perrier-Jouët a collaboré avec l'artiste britannique Bethan Laura Wood afin qu'elle conçoive une sculpture originale rendant l'expérience de dégustation immersive. Composé de coupes de champagne et d'un design délicat, cet arbre grandeur nature met en lumière les rituels de dégustation associés au grand champagne, tout en célébrant le terroir et le savoir-faire de la Maison Perrier-Jouët.





## Martell

*« Visionnaires et créatifs, les invités de « Martell Home Live » incarnent les valeurs humaines de notre Maison et nous rapprochent de nos consommateurs en faisant écho à leurs centres d'intérêt et à leurs passions. »*

**PATRICIA KASTRUP**  
Brand Director, Martell

En avril dernier, Martell a diffusé en direct sur tous ses réseaux sociaux le premier épisode de « Martell Home Live ». Élément clé de la stratégie multicanale internationale de Martell, « HOME », ce nouveau talk-show interactif met à l'honneur les précurseurs de la culture contemporaine (Princess Nokia, Big Freedia ou encore Charli XCX). Dans un décor insolite, ce programme novateur et convivial propose à ses invités de raconter comment ils sont sortis des sentiers battus pour s'imposer dans leur domaine.

Après le succès du premier épisode sur le *voguing*, le rap underground et le hip-hop à New York, la deuxième édition de « Martell Home Live » se déroulera en Asie pour présenter les inspirations culinaires des plus grands chefs du continent. Ce voyage culturel et international est à l'image de l'ambition de Martell : rapprocher le cognac et la convivialité à travers l'art, la musique, la gastronomie et la mixologie sous toutes les formes. Comme les visionnaires qui font évoluer la culture, Martell explore des idées audacieuses pour transmettre un héritage de plus de trois siècles.



**8,4 M**  
de vues pour la campagne

**15 M**  
d'impressions sur  
les réseaux sociaux

# Royal Salute

*« L'histoire de Royal Salute est riche et reconnue. Nous nous sommes employés à ce que son héritage royal reste au cœur de son identité tout en modernisant notre portefeuille pour rester en ligne avec les toutes dernières innovations propres au whisky écossais. »*

**MATHIEU DESLANDES**

Marketing Director, Royal Salute

**+ 15 %**

de croissance  
en 2018/19

**55**

marchés en  
croissance

**N° 2**

du whisky écossais  
blend prestige  
dans le monde<sup>(1)</sup>



Cette année, Royal Salute a offert une nouvelle identité visuelle à sa bouteille iconique de scotch 21 ans d'âge. Par cette initiative, la marque propose une vision plus contemporaine de l'héritage royal d'un whisky lancé en 1953, à l'occasion du couronnement de la reine Élisabeth. Ce nouveau design est la plus importante modernisation que la marque ait entreprise depuis sa création.

Le maître de chai Sandy Hyslop a également élaboré deux nouveaux whiskies venant compléter la gamme des whiskies de 21 ans d'âge : The Malts Blend et The Lost Blend. The Malts Blend est le premier whisky d'assemblage de Royal Salute, conçu à partir de plus de 21 single malt provenant des cinq régions d'Écosse. The Lost Blend intègre quant à lui des whiskies de distilleries qui ne sont plus en activité. C'est la première fois que cette gamme accueille deux nouveaux produits à titre permanent depuis la création de Royal Salute.

Le nouvel univers de Royal Salute a été dévoilé en juillet 2019 à Séoul, en Corée du Sud, à des journalistes et distributeurs privilégiés venus du monde entier. Ce nouveau style vise à promouvoir l'élégance discrète et intemporelle de la marque tout en apportant une touche de modernité. L'idée est de séduire une nouvelle génération de consommateurs recherchant un luxe différent : moins ostentatoire, plus authentique, doté d'un héritage et de racines fortes.

(1) Source : IWSR 2018.



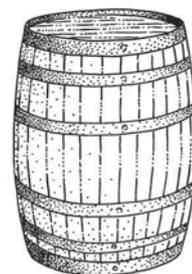
## LeCercle

*“Pour mieux répondre aux besoins de nos clients VIP, Pernod Ricard dispose de plus de 20 responsables relations clients à travers le monde, dédiés à la création de services sur mesure pour satisfaire les besoins et les goûts spécifiques de chaque client.”*

**SIMONE MARBACH**  
Prestige Marketing Manager

Que peut-on offrir à quelqu'un qui a déjà tout ? Les créateurs de Midleton Very Rare – l'une des 10 marques composant le portefeuille de luxe LeCercle de Pernod Ricard – ont eu une idée originale. Pour les collectionneurs les plus exigeants, la Distillerie a créé le *Very Rare Cask Circle*, un club privé réservant à ses membres la possibilité de choisir eux-mêmes leur propre fût de whiskey.

Au cours d'une visite exclusive de la Midleton Distillery, à Cork, dans le sud de l'Irlande, les clients VIP peuvent sélectionner, parmi les réserves les plus rares, un fût pour affiner le whiskey de 12 à 30 ans d'âge qu'ils auront choisi, selon les conseils d'un Maître Distillateur. S'il doit être offert, le fût est personnalisable avec l'inscription de messages ou d'armoiries. Le whiskey peut être mis en bouteille immédiatement ou vieilli dans la distillerie, les bouteilles étant ensuite fournies à la demande. Pour LeCercle, créer des expériences sur mesure autour de ses marques est essentiel à sa mission : proposer un produit de luxe pour chaque occasion.



**+ 14 %**

de croissance des ventes  
du portefeuille LeCercle

**25**

marchés possèdent des  
équipes Prestige dédiées



# Aberlour

*« Casg Annamh est un hommage à nos cent ans de passion et d'expertise. Ce nouveau whisky nous permettra de développer notre réseau de vente au détail et de séduire notre public de connaisseurs. »*

**MIRIAM ECEOLAZA**  
Marketing Director, Aberlour



En 2018, Aberlour invitait les amateurs de malt à découvrir le dernier-né de sa gamme de whiskies vieillies en fût de xérès : Aberlour Casg Annamh. Ce nouveau single malt premium, dont le nom signifie « fût rare » en gaélique, est élaboré à partir de fûts spécialement sélectionnés au sein de *bodegas* reconnues pour leur approche artisanale. Aberlour choisit ces célèbres fûts de Xérès Oloroso dans la même région depuis 30 ans, afin de conserver ses qualités aromatiques distinctives.

Le packaging de Casg Annamh rend hommage à son caractère *craft* et premium. Produites en quantités limitées, les bouteilles portent un numéro de lot spécifique, soulignant la qualité unique et la richesse de ce whisky.

Lancé au début de l'année 2018 en France, Casg Annamh a entraîné une augmentation de 35 % du nombre de cavistes proposant ce produit innovant. Aujourd'hui commercialisé sur neuf marchés, ses volumes de ventes ont été près de deux fois supérieurs aux objectifs initiaux. Pour accompagner ce succès commercial et amplifier le buzz digital généré par cette nouvelle expérience gustative, les consommateurs pourront s'informer des futures dégustations sur les réseaux sociaux.

9

marchés ont lancé Casg Annamh

7 200

caisses vendues en 2018/19, soit pratiquement le double de l'objectif annuel

+ 35 %

de nouveaux cavistes Aberlour en France



## Monkey 47

« La distillation du gin est un processus expérimental par nature. L'exploration de toutes ses richesses nous permet d'aboutir à de nouvelles expériences sensorielles et de créer quelque chose d'absolument inédit. »

**ALEXANDER STEIN**

Founder, Monkey 47



Maitre de l'expérimentation, Monkey 47 a développé le « *Booze Lab* » pour aller plus loin dans l'élaboration de ses gins et offrir des assemblages inédits à une communauté d'amateurs toujours plus curieux.

Dans ce « *Booze Lab* », les équipes analysent les arômes avant de les associer à leurs gins via une distillation alternative et des techniques inspirées de la cuisine. En mai dernier, la marque a ainsi dévoilé la première édition limitée de ses *Experimentum Series*. D'inspiration japonaise, le « 2Y01 : Tokyo » allie les ingrédients traditionnels du Monkey 47 à des notes de poivre japonais *sansho* et de bœuf de Kobe. L'association de l'épice citronnée avec la rondeur du bœuf apporte en bouche une sensation surprenante et complexe, caractéristique de cette approche innovante de Monkey 47 dans l'art de la distillation.

Les *Experimentum Series* renforcent la réputation de Monkey 47, dont la créativité et le savoir-faire ne cessent de secouer les codes de la catégorie et de rassembler une population de connaisseurs avides d'expériences insolites.



**Lillet**

**15**

pays ont mis en place les événements Les Ateliers Lillet

**22 300**

followers sur Instagram (juin 2019)  
(évol.: +70% vs 2018)

**+ 29%**

de croissance en 2018/19  
des ventes mondiales

*“Les Ateliers Lillet proposent une manière novatrice et originale de célébrer la créativité des femmes et leur savoir-faire. Ils contribuent à inspirer et à renforcer la communauté Lillet de jeunes femmes chics et modernes.”*

**CHARLOTTE GENG**  
Marketing Manager, Lillet

Pour inviter les femmes à mieux découvrir Lillet, la marque a lancé un nouveau programme d'événements inspirants : Les Ateliers Lillet. Rassemblant artistes, influenceuses et autres invités, ces rencontres proposent différentes activités comme la confection de cosmétiques naturels, la customisation de bijoux et de vêtements ou encore la préparation de cocktails personnalisés à base de Lillet.

Organisés pour la première fois sur un *rooftop* à Stuttgart, en Allemagne, Les Ateliers Lillet visent à promouvoir la culture de l'apéritif à la française. Ces événements ont démontré que des activités créatives basées sur les centres d'intérêt et les goûts de la cible de Lillet étaient un excellent moyen de mettre en avant le style et le savoir-faire de la marque et de séduire de nouvelles consommatrices.

Déjà mis en place dans 15 pays – des États-Unis au Royaume-Uni en passant par le Danemark, l'Espagne, Hong Kong ou la Malaisie –, Les Ateliers ont considérablement augmenté la visibilité de la marque sur les réseaux sociaux, notamment grâce aux publications enthousiastes des participantes.

En offrant aux femmes cette occasion de donner libre cours à leur créativité, Les Ateliers illustrent la volonté de faire de Lillet un choix tendance, reflétant l'identité affirmée des femmes d'aujourd'hui.



## Redbreast

*“En plus d’avoir été vendue en un temps record, l’édition Dream Cask Pedro Ximénez de Redbreast a suscité l’intérêt d’experts venant d’Irlande, de RAS Taiwan et de nombreux autres marchés.*

*Nous sommes ravis que nos consommateurs rassemblés sur la plateforme The Birdhouse aient été les premiers à partager cette création sur les réseaux sociaux.”*

**BILLY LEIGHTON**

Master Blender, Irish Distillers

## 924

bouteilles de Redbreast  
édition Dream Cask Pedro Ximénez

## 1 M

d’articles partagés sur  
le lancement de Dream Cask

## + 61 %

d’augmentation du nombre  
de membres de The Birdhouse



En 2019, le whiskey irlandais Redbreast a célébré la journée mondiale du whiskey en dévoilant Dream Cask Pedro Ximénez, une édition limitée élaborée à base de quatre whiskies uniques de 20 à 33 ans d’âge. Développé à la fois pour répondre aux attentes des consommateurs fidèles de la marque et pour en attirer de nouveaux, Dream Cask a réussi à s’imposer auprès de la communauté web d’experts et d’amateurs de whiskey.

Uniquement disponible en ligne pour les membres du club privé de Redbreast, The Birdhouse, cette nouvelle édition a généré un véritable buzz. Tout en renforçant les liens qui unissent sa base de consommateurs, la marque est également parvenue à élargir son audience grâce à des partenariats avec la presse luxe, au développement de contenus personnalisés pour The Birdhouse et à l’organisation de dégustations privées.

Les 924 exemplaires ont ainsi été vendus en seulement 14 minutes. En jouant sur la rareté, la marque est parvenue à faire des « heureux acquéreurs » les premiers relais de sa communication sur les réseaux sociaux. Ces derniers se sont immédiatement approprié le hashtag #PassItOn pour partager leur bouteille.

# Altos



“Le concours «Collective Spirit» de la Tahona Society s’est révélé être une formidable occasion pour défendre et encourager auprès de notre famille mondiale de bartenders des pratiques durables bénéficiant à leur communauté locale.”

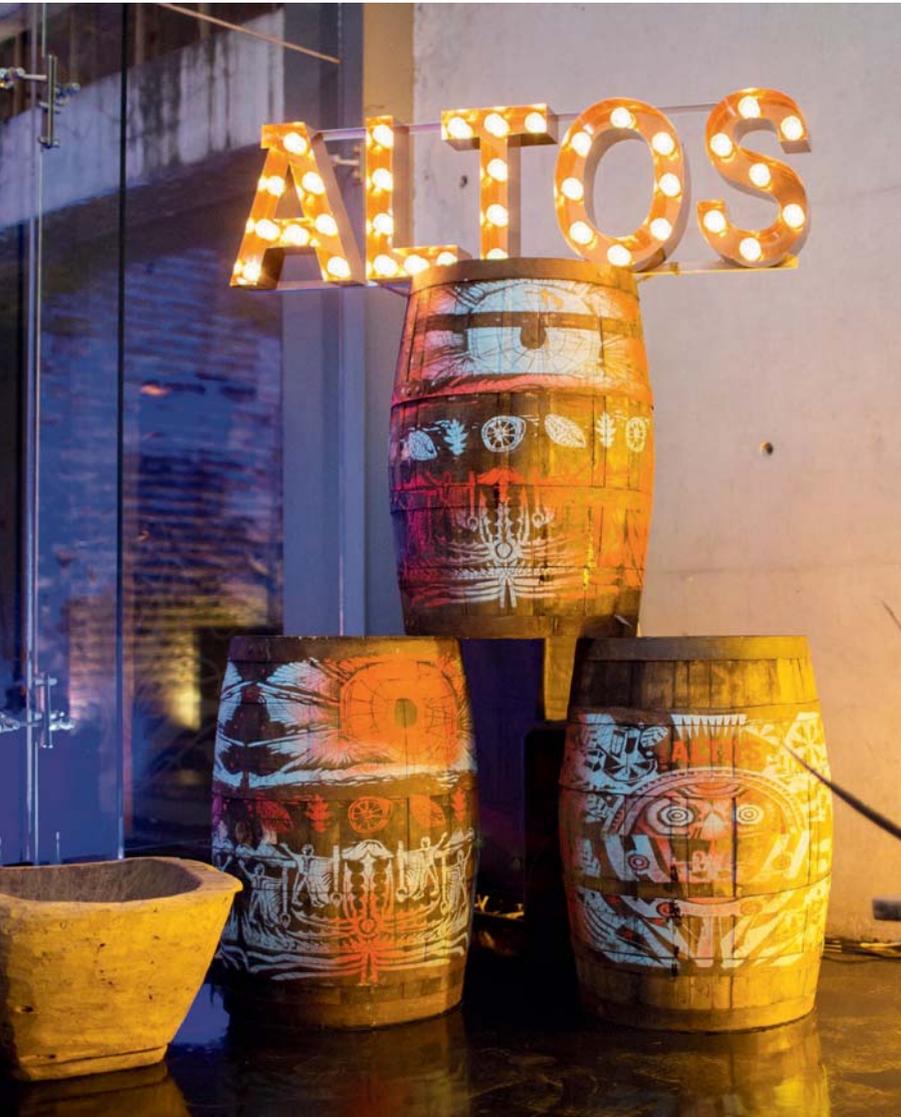
**CARLOS ANDRES RAMIREZ**  
Global Advocacy Team, House of Tequila

La Tahona Society, créée par Altos, investit depuis dix ans dans l’éducation et le développement d’une grande *familia* internationale de bartenders. Aujourd’hui, cette démarche profite également aux communautés locales.

En 2018, Altos a donné une nouvelle impulsion au «Collective Spirit», concours annuel de cocktails organisé par la Tahona Society, pour en faire un événement socialement plus responsable. Les bartenders ont ainsi été invités à proposer leurs idées d’initiatives durables et environnementales, liées à leur activité, susceptibles d’améliorer le quotidien des communautés.

Originaires de 15 pays, les finalistes se sont retrouvés au Mexique pour exposer leurs projets à un jury, suivre une formation consacrée à la tequila et bénéficier d’un coaching visant à développer leurs compétences commerciales, avant de visiter la distillerie Altos. Deux bartenders venus du Canada ont remporté un prix d’une valeur de 50 000 USD pour développer leur projet visant à renforcer la santé physique et mentale du personnel de la restauration.

Dans le cadre d’un projet continu de formation et de soutien professionnel destiné aux bartenders, la Tahona Society a également créé une plateforme digitale unique, sur laquelle plus d’un millier de membres actifs partagent idées et conseils. Cette initiative s’inscrit dans la volonté de la marque de créer une communauté d’individus partageant la même passion pour la tequila, ambassadeurs de la convivialité et soucieux de jouer un rôle sociétal positif.



## 110

projets présentés à l’occasion du concours «Collective Spirit 2019» de la Tahona Society

## N° 1

des marques de tequila selon une enquête menée par *Drinks International* auprès de bartenders réputés en 2019

## + 26%

de croissance des ventes Altos



## Brancott Estate

# 7

marchés ont lancé l'édition limitée de Benjamin Craven

Quarante ans après la création de Marlborough Sauvignon Blanc, Brancott Estate continue de bousculer les codes avec le lancement de quatre nouvelles étiquettes imaginées par le designer britannique Benjamin Craven. Créées en édition limitée, leurs motifs géométriques et leurs couleurs vives s'inspirent du terroir et des saveurs de ce vin néo-zélandais plusieurs fois récompensé.

Benjamin Craven a fait figure de partenaire idéal : sa notoriété, son style moderne et coloré ont permis à la marque de séduire une cible plus jeune. Grâce à la réinterprétation des codes de ses étiquettes, la marque a bénéficié d'une meilleure visibilité en magasins. Le lancement de cette édition limitée s'est accompagné de différentes opérations sur les réseaux sociaux et les médias internationaux, ainsi que d'un événement co-organisé par Benjamin Craven à Londres. À cette occasion, des influenceurs ont été invités à utiliser des formes abstraites et des couleurs pour décrire les caractéristiques du vin.

Relayée par la presse *lifestyle* et spécialisée, cette campagne est parvenue à faire la Une du magazine international *The Drinks Business*. Au-delà de ce succès médiatique, avec plus de 210 000 caisses de 9 litres expédiées, cette édition limitée s'est révélée être une très belle réussite commerciale.

## Campo Viejo

# + 3,2%

de croissance en volume du rosé sur 6 marchés clés<sup>(1)</sup>

Pour séduire les habitués et les nouveaux adeptes d'une catégorie en plein essor, Campo Viejo a dévoilé son tout premier rosé.

Capitalisant sur la popularité mondiale du rosé, cette dernière cuvée offre aux consommateurs un vin plein de vie à la robe délicate, à la fois léger et rafraîchissant. Lancé aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande, Campo Viejo Rosé a été mis en avant sur les réseaux sociaux et lors de nombreux événements, notamment autour d'accords mets-vins, organisés dans plusieurs bars éphémères aux couleurs de l'Espagne.

Campo Viejo Rosé vient compléter une gamme composée de vins rouges, blancs et effervescents. Couvrant désormais toutes les catégories de vin, Campo Viejo s'ouvre à de nouveaux moments de convivialité et à de nouveaux consommateurs.



(1) Source : 17-19 CAGR (IRI MAT juin 2019, données Australie et Nouvelle-Zélande ; Nielsen MAT juin 2019, données États-Unis et Royaume-Uni ; System Bolaget MAT juin 2019, données Suède ; OTC MAT juin 2019, données Canada).



## Jacob's Creek

+ 17 %

de croissance des ventes  
en Chine en 2018/19

Les vins australiens, comme ceux de Jacob's Creek, répondent à une demande croissante des consommateurs chinois pour les vins premium importés. Pernod Ricard Winemakers et Pernod Ricard China ont allié leur expertise pour mettre en place une approche innovante de commercialisation, avec pour objectif de doubler les ventes de vin du Groupe d'ici 2022.

La plupart des consommateurs chinois achètent leur vin en ligne, dans de petites boutiques indépendantes ou dans des enseignes locales. Avec plus de 2 millions de points de vente, comprendre comment s'adapter à un système de vente complexe est essentiel. En lançant des programmes pilotes dans deux provinces de l'est du pays fin 2018, les équipes de Pernod Ricard China ont pu mesurer le succès d'une stratégie basée sur trois points forts : une gamme de vins Jacob's Creek soigneusement sélectionnés et adaptés au goût des consommateurs chinois, une équipe commerciale dédiée et un plan de marketing et d'activation sur mesure. Des ateliers, des dégustations et des séjours viticoles immersifs à Hong Kong ou en Australie ont permis de renforcer les liens avec les détaillants et les grossistes, tout en améliorant leur connaissance du vin et leur compréhension de la marque.

Avec une augmentation des ventes de 17% l'an dernier, Jacob's Creek démontre les bénéfices d'une stratégie ciblée qui combine l'expertise opérationnelle du Groupe et la proximité locale – une approche solide qui permettra de soutenir la croissance en Chine dans les prochaines années.

## Kenwood Vineyards

X 2

Le chiffre d'affaires de la gamme Six Ridges de Kenwood a presque doublé en un an

Situé entre mer et montagne, dans la région volcanique de Sonoma, Kenwood a dévoilé cette année un nouvel univers de marque. Celui-ci vise à faire de ses vins l'incarnation des grands espaces qui ont inspiré leur élaboration.

La dernière campagne de la marque, «*The Outdoor Pour*», vise ainsi à sublimer « certains moments, comme les veillées autour du feu, qui permettent de renouer avec la nature, de se ressourcer et de s'ouvrir aux autres autour d'un verre de vin et d'un bon repas », témoigne Aldo Barrios, Directeur Marketing de Kenwood.

Avec l'ambition d'accéder au top 20 des vins américains premium, Kenwood a lancé une nouvelle cuvée, The Barn Pinot Noir, tout en remettant l'accent sur sa gamme phare Six Ridges. Nommée ainsi en hommage aux crêtes bordant les vignobles de Kenwood, Six Ridges incarne parfaitement le positionnement de la marque, *Defined by the Wild* (« sauvage par nature »).

Les 23 mois consécutifs de croissance des ventes affichés par Six Ridges et le titre de « vin de l'année » attribué par l'IWSC<sup>(1)</sup> à The Barn Pinot Noir démontrent avec succès la pertinence de la stratégie exécutée par les équipes de Kenwood.

(1) International Wine & Spirit Competition.



# L'année boursière 2018/19

Le cours de l'action Pernod Ricard a enregistré une hausse de 16 % au cours de l'exercice 2018/19. L'action a atteint un nouveau record à 163,70 euros le 20 juin 2019.

## PERNOD RICARD DANS LES MARCHÉS FINANCIERS

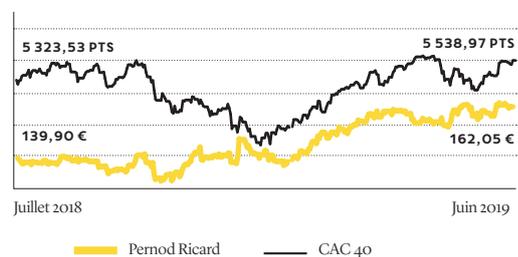
**2018/19 : dans un environnement boursier favorable aux valeurs défensives, le titre Pernod Ricard a vu son cours augmenter fortement, dans le sillage de l'excellente première année du nouveau plan stratégique du Groupe : *Transform & Accelerate*.** L'action Pernod Ricard a gagné + 16 % au cours de l'exercice 2018/19 et a atteint un record historique de 163,70 euros le 20 juin 2019. Si le titre a signé une performance comparable à celle de l'indice STOXX Europe 600 Food & Beverages (en hausse de + 18 % sur l'exercice), il a enregistré une bien meilleure performance que l'indice CAC 40, qui regroupe les 40 principales entreprises cotées sur la place de Paris (+ 4 %).

La hausse du cours de l'action Pernod Ricard, particulièrement notable au second semestre de l'exercice 2018/19 (de janvier à juin),

fait suite à la publication d'une très bonne performance financière au premier semestre, à la révision à la hausse des prévisions de croissance organique du résultat opérationnel courant pour l'exercice 2018/19 et à l'annonce d'un nouveau plan stratégique triennal qui, de l'avis des investisseurs, consolidera la place de choix de Pernod Ricard parmi les grandes capitalisations du secteur des biens de consommation courante. L'action Pernod Ricard a également profité de ses caractéristiques défensives dans un contexte marqué par les craintes de conflits commerciaux qui ont ravivé les inquiétudes d'un ralentissement de l'économie mondiale. Les politiques monétaires de plus en plus accommodantes de la Réserve fédérale américaine et de la Banque centrale européenne, ainsi que l'espoir de voir les deux banques centrales abaisser leurs taux, ont joué en faveur des titres à profil obligataire (*bond proxies* en anglais), comme Pernod Ricard.

## ÉVOLUTION DE L'ACTION SUR UN AN

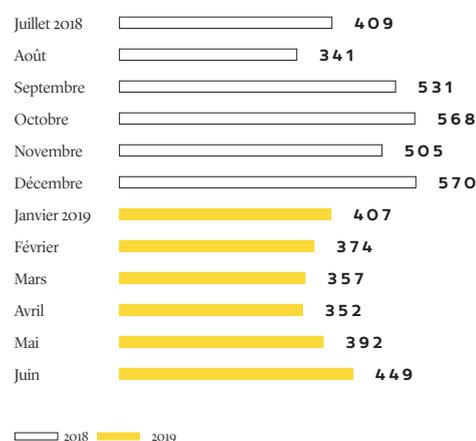
en comparaison avec le CAC 40



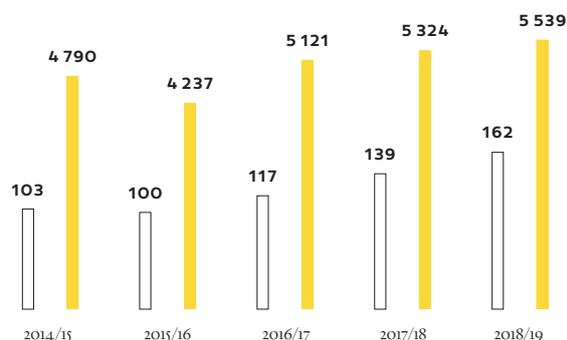
**+ 16 %**  
Pernod Ricard

**+ 4 %**  
CAC 40

en volume de transactions



### COURS DU TITRE PERNOD RICARD ET CAC 40 SUR CINQ ANS (à fin juin 2019)



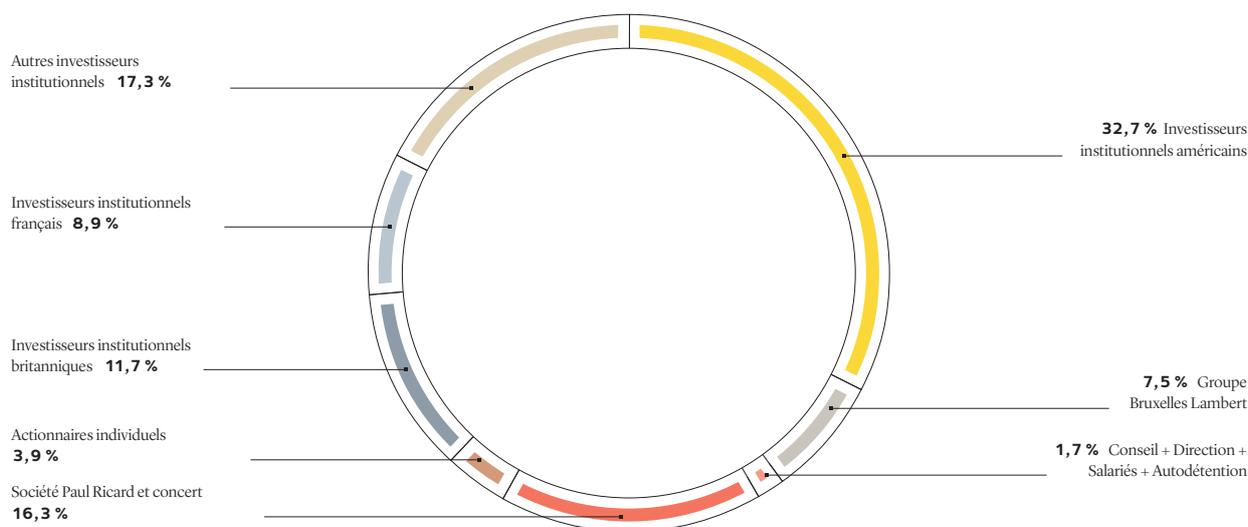
Pernod Ricard est négocié à la Bourse de Paris sur le marché Euronext SA Paris (compartiment A) au service de règlement différé (SRD). Le titre Pernod Ricard est éligible au plan d'épargne en actions (PEA) ainsi qu'au SRD.

### DIVIDENDE (en euros)



Un dividende de 3,12 euros par action au titre de l'exercice 2018/19 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019. Ce dividende reflète une accélération de 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 2019/20 (mesure annoncée le 19 avril 2018). Compte tenu de l'acompte de 1,18 euro par action versé le 6 juillet 2018, le solde à verser s'élève à 1,94 euro par action.

## RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 MARS 2019



## DONNÉES BOURSIÈRES <sup>(1)</sup>

	2016/17	2017/18	2018/19
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle) dilué	265 477 729	265 543 003	265 419 549
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	31 121	37 132	43 012
Résultat net courant part du Groupe par action dilué (€)	5,58	5,69	6,23
Dividende par action (€)	2,02	2,36	3,12 <sup>(1)</sup>
Moyenne mensuelle des transactions	9 236	8 879	9 253
Plus haut (€)	124,00	147,25	163,75
Plus bas (€)	96,56	113,20	129,35
Cours moyen (€)	108,03	128,87	145,96
Cours au 30 juin (€)	117,25	139,90	162,05

(1) Source : Euronext.

# À la découverte de notre univers

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



## LE RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ

Le récit des avancées stratégiques  
du Groupe en 2018/19.



## LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Les informations juridiques, économiques,  
financières et comptables de l'année fiscale  
2018/19 décortiquées à la loupe.



## L'ESSENTIEL

L'essence du Rapport Annuel  
2018/19 en seulement  
quelques pages.



## LE SITE PERNOD RICARD

Découvrez le Rapport Annuel Intégré  
en ligne avec des contenus exclusifs.  
[www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)



## 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** : Stéphane Lavoué, Antoine Doyen, iStock, Getty Images, Fotolia, Pernod Ricard Media Library.

**ILLUSTRATIONS** : Danilo Agutoli. **CRÉATION, CONCEPTION ET RÉALISATION** : **Anglo**

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](http://www.pernod-ricard.com)). Ce document a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 25 septembre 2019.

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

# Carte Blanche 2010–2019

---

2010 – Marcos López – *Portraits*



2011 – Denis Rouvre – *Blast*



2012 – Eugenio Recuenco – *Connected*



2013 – Olaf Breuning – *Co-Création*



2014 – Vee Speers – *Transmission*



2015 – Li Wei – *Vision*



2016 – Omar Victor Diop – *Mindset*



2017 – Martin Schoeller – *Inspiring Action*



2018 – Kourtney Roy – *Go the Extra Mile*



2019 – Stéphane Lavoué – *Seriously Convivial*





Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*