DOSSIER

DE PRESSE

2016

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Sommaire

Ce dossier de presse constitue une synthèse,
enrichie de chiffres clés, pour vous permettre, en quelques pages,
de mieux comprendre Pernod Ricard.

–	**INTRO**
p.3	Introduction
p.4	Chiffres clés 2015/16
p.5	Maison des Marques
p.7	Synthèse stratégique
LES 4 ESSENTIELS	**01**
1 • **Excellence opérationnelle :** comprendre notre organisation	p.9
2 • **Gestion des talents :** comprendre notre culture	p.12
3 • **Responsabilité Sociétale :** comprendre notre engagement	p.15
4 • ***Route to market / Consumer :*** comprendre nos canaux de distribution	p.18
02	**LES 4 ACCÉLÉRATEURS**
p.22	1 • **Portefeuille de marques :** l'offre la plus complète de l'industrie
p.25	2 • **Premiumisation et Luxe :** une stratégie de montée en gamme
p.28	3 • **Innovation :** créer de nouvelles expériences de marques
p.31	4 • **Accélération digitale :** un levier de création de valeur
ANNEXES	–
Histoire du Groupe	p.36
Biographies	p.39
Contacts	p.43

Retrouvez toute l'actualité sur:
WWW.PERNOD-RICARD.COM

À LA CONQUÊTE DU LEADERSHIP

Il y a 40 ans, Paul Ricard et Jean Hémard donnaient naissance à Pernod Ricard. Leur ambition : s'unir pour partir à la conquête du marché mondial des spiritueux et peut-être en devenir un jour numéro un. Aujourd'hui au deuxième rang mondial de l'industrie des vins et des spiritueux, Pernod Ricard vient d'ouvrir sa 85e filiale directe au Mozambique.

Alexandre Ricard, petit-fils de Paul Ricard et nouveau Président-Directeur Général depuis février 2015, a réaffirmé l'ambition du Groupe : la conquête du *leadership.* Il s'est fixé deux priorités pour y parvenir : développer la croissance du chiffre d'affaires, la mère de toutes les batailles, et insuffler chez chacun des 18 500 collaborateurs du Groupe un état d'esprit de conquête. *« Je ne me place pas dans le changement mais dans l'accélération »,* déclarait Alexandre Ricard devant les analystes et investisseurs réunis lors du Capital Market Day du 2 juin 2015.

Dans un contexte concurrentiel toujours plus tendu, le Groupe s'est doté d'un nouveau modèle qui place le consommateur au centre de toute l'approche stratégique. Il s'articule autour d'une vision : les consommateurs ne sont plus fidèles à une seule marque, mais à un répertoire de plusieurs marques qu'ils sélectionnent en fonction des moments de consommation.

Autant d'occasions que Pernod Ricard, fidèle à sa signature « Créateurs de Convivialité », souhaite transformer en moments de convivialité en y plaçant chacune de ses marques.

Afin de renforcer ce nouveau modèle stratégique, Pernod Ricard s'est attaché à repenser les fondamentaux qui ont fait son succès : un portefeuille complet de marques Premium, une stratégie claire fondée sur la Premiumisation, l'expansion et l'innovation, une culture unique et une organisation décentralisée.

Pour faire de cette ambition une réalité, 4 « Essentiels », que sont l'Excellence opérationnelle, la gestion des Talents, la Responsabilité sociétale, la *Route to market,* associés à 4 « Accélérateurs », le Portefeuille de marques, l'Accélération digitale, l'Innovation, la Premiumisation et le Luxe, complètent ce modèle qui s'applique à tous les marchés du Groupe. 4 d'entre eux sont incontournables pour gagner cette bataille de la croissance : les États-Unis, la Chine, l'Inde et l'Afrique.

Nous vous invitons, au travers de ce dossier, à découvrir plus en détail les fondements de ce modèle.

+2%

8 558M

CHIFFRE D'AFFAIRES 2014/15 EN €

+2%

2 238M

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT EN €

+12%

1 329M

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE EN €

18 500

NOMBRE DE COLLABORATEURS DANS 85 FILIALES

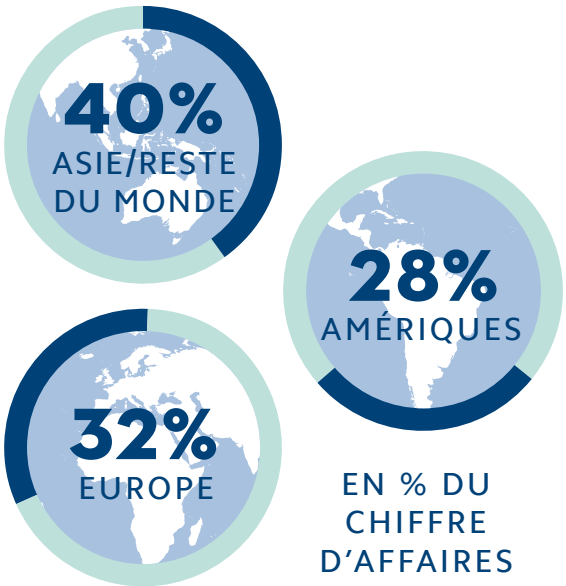
101

SITES DE PRODUCTION

20

MARQUES PARMI LES 100 PRINCIPALES DE VINS ET SPIRITUEUX AU MONDE

(source: impact)



EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Une répartition géographique équilibrée.

Principaux marchés géographiques :
États-Unis, Chine, Inde, France, Espagne

Travel Retail, le troisième marché global du Groupe en valeur

LE « TOP 14 » DES MARQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNE

2 MARQUES ICÔNES MONDIALES

ABSOLUT et Chivas Regal ont été classées « icônes mondiales ». Axes prioritaires du Groupe, elles sont développées sur tous les marchés.

7 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX PREMIUM

Ballantine's, Jameson, Kahlúa, Havana Club, Ricard, Malibu et Beefeater.

5 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHchampagne DE PRESTIGE

Martell, Perrier-Jouët, G.H.Mumm, The Glenlivet et Royal Salute.

5 MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM

Jacob's Creek, Brancott Estate, Campo Viejo, Graffigna et Kenwood. En considérant le marché du vin comme une catégorie distincte, Pernod Ricard a regroupé ces marques au sein d'une seule et même entité, Premium Wine Brands. L'objectif est d'aborder les marchés cibles avec une stratégie de portefeuille.

18 MARQUES CLÉS LOCALES DE SPIRITUEUX

Elles garantissent à Pernod Ricard une empreinte forte dans les circuits de distribution locaux, véritables tremplins à partir desquels le Groupe développe ses marques internationales.

LES CATÉGORIES DE VINS ET SPIRITUEUX INTERNATIONAUX (PAR PRIX POUR UNE BOUTEILLE DE 75 CL) :
> 10 US$: STANDARD > 17 US$: PREMIUM > 26 US$: SUPER-PREMIUM > 42 US$: ULTRA-PREMIUM > 84 US$: PRESTIGE

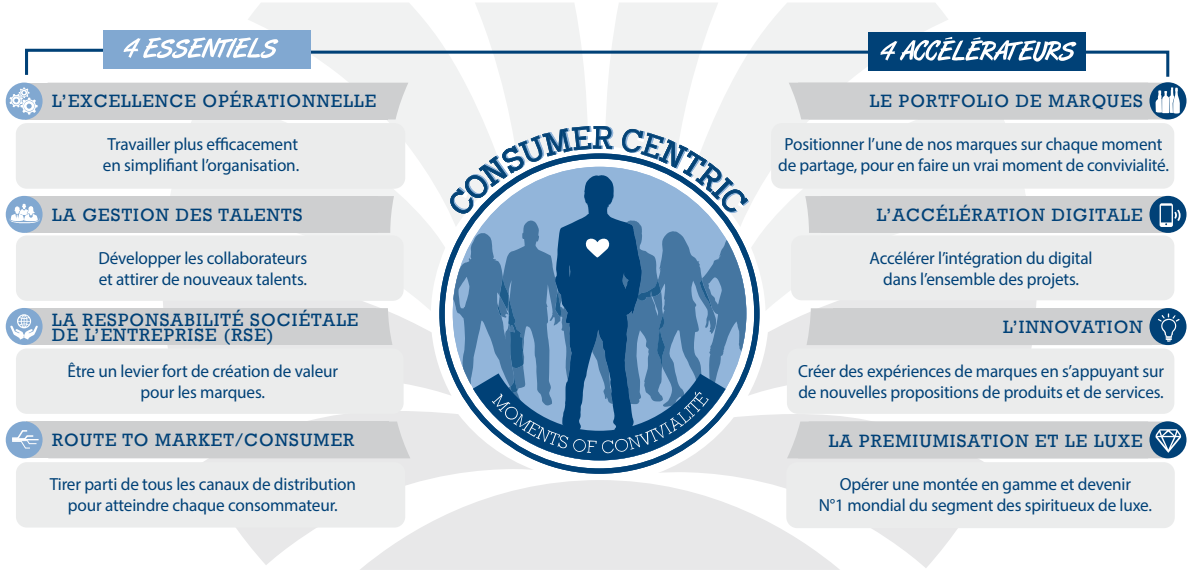
MARQUE	PAYS	CRÉATION	CATÉGORIE
2 MARQUES ICÔNES MONDIALES			
ABSOLUT Vodka	Suède	1879	N° 2 de la catégorie Vodka dans le monde et N° 5 Mondial de spiritueux internationaux
CHIVAS REGAL Scotch Whisky	Écosse	1909	N° 2 Mondial des scotch whiskies super-Premium et super-Premium Plus
7 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX PREMIUM			
BALLANTINE'S Scotch Whisky	Écosse	1827	N° 2 Mondial des scotch whiskies
RICARD	France	1932	N° 1 Mondial des anisés
JAMESON Whiskey	Irlande	1780	N° 1 Mondial des whiskeys irlandais
MALIBU	Île de la Barbade	1978	N° 3 Mondial des rhums aromatisés à la noix de coco
BEEFEATER	Grande-Bretagne	1863	N° 2 Mondial des gins Premium et Premium Plus
KAHLÚA	Mexique	1936	N° 2 Mondial des liqueurs de café et N° 6 Mondial des liqueurs
HAVANA CLUB	Cuba	1878	N° 3 Mondial des rhums internationaux
5 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES DE PRESTIGE			
MARTELL Cognac	France	1715	N° 2 Mondial des cognacs
THE GLENLIVET Scotch Whisky	Écosse	1824	N° 1 Mondial des whiskies malt
ROYAL SALUTE Scotch Whisky	Écosse	1953	N° 2 Mondial des whiskies de Prestige
G.H.MUMM Champagne	France	1827	N° 4 Des champagnes internationaux
PERRIER-JOUËT Champagne	France	1811	N° 3 Des ventes de champagne aux États-Unis
5 MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM			
JACOB'S CREEK	Australie	1976	N° 1 Des vins australiens Premium
BRANCOTT ESTATE	Nouvelle-Zélande	1973	N° 1 Des vins de Nouvelle-Zélande
CAMPO VIEJO	Espagne	1959	N° 1 Des vins de Rioja
GRAFFIGNA	Argentine	1870	N° 2 Des vins argentins Premium au Canada
KENWOOD	États-Unis	1970	—
18 MARQUES CLÉS LOCALES DE SPIRITUEUX			
CLAN CAMPBELL Scotch Whisky	Australie	1976	N° 3 Des whiskies en France
WIMPERIAL Scotch Whisky	Nouvelle-Zélande	1944	N° 2 Des whiskies en Corée du Sud
PASSPORT Scotch Whisky	Espagne	1959	N° 3 Des whiskies au Brésil
SOMETHING SPECIAL Scotch Whisky	Écosse	1793	N° 4 Des whiskies en Colombie
100 PIPERS Scotch Whisky	Écosse	1965	N° 2 Des whiskies internationaux en Inde
BLENDERS PRIDE Whisky	Inde	2011	N° 2 Des whiskies en Argentine
WISER'S Whisky	Canada	1857	N° 1 Des whiskies au Canada
ROYAL STAG Whisky	Inde	1995	N° 3 Des whiskies en Inde
IMPERIAL BLUE Whisky	Inde	1997	N° 4 Des whiskies en Inde
AMARO RAMAZZOTTI Amer	Italie	1815	N° 5 Des amers internationaux
SUZE Amer	France	1889	N° 2 Des amers en France
BECHEROVKA Amer	Rép. tchèque	1807	N° 2 Des amers en République tchèque
RUAVIEJA Eau-de-vie	Espagne	1983	N° 1 Des liqueurs en Espagne
PASTIS 51 Anisé	France	1951	N° 2 Des anisés internationaux
SEAGRAM'S Gin	États-Unis	1857	N° 3 Des gins internationaux
WYBOROWA Vodka	Pologne	1927	N° 1 Des vodkas internationales en Pologne
OLMECA Téquila	Mexique	1967	N° 1 De la téquila en Russie
ARARAT Brandy	Arménie	1887	N° 3 Des brandies en Russie

SYNTHÈSE STRATÉGIQUE

S'exprimant lors du Capital Market Day de juin 2015 à Paris, Alexandre Ricard, Président Directeur Général du Groupe depuis février 2015, a eu l'occasion de présenter le nouveau modèle stratégique de Pernod Ricard. Construit à partir des fondamentaux historiques du Groupe (décentralisation, Premiumisation, innovation, etc.), il s'articule autour d'une vision centrée sur le consommateur : les consommateurs sont aujourd'hui plus versatiles. De moins en moins fidèles à une seule marque, ils choisissent désormais en fonction de chacun de leurs moments de consommation privilégiés et évoluent volontiers dans un répertoire de marques.

Pernod Ricard, fort du portefeuille le plus complet de l'industrie et de sa capacité d'innovation, a l'ambition de répondre à leurs aspirations. Grâce à ces marques, le Groupe souhaite transformer chacun de ces moments de consommation en expérience de convivialité, c'est-à-dire en autant d'occasions de rencontres simples, vraies et authentiques ou encore de réels moments de partage et de célébration. Cette vision sous-tend toute l'ambition de leadership du Groupe dont la stratégie repose sur la réalisation de 4 « Essentiels » et de 4 « Accélérateurs ». Ce nouveau modèle se construit ainsi :

CONSUMER AT THE HEART
8 PRIORITÉS BUSINESS



PARTIE 01

LES 4 ESSENTIELS

1 • EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE :
COMPRENDRE NOTRE ORGANISATION

2 • GESTION DES TALENTS :
COMPRENDRE NOTRE CULTURE

3 • RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE :
COMPRENDRE NOTRE ENGAGEMENT

4 • ROUTE TO MARKET/CONSUMER :
COMPRENDRE NOS CANAUX DE DISTRIBUTION

1 • EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

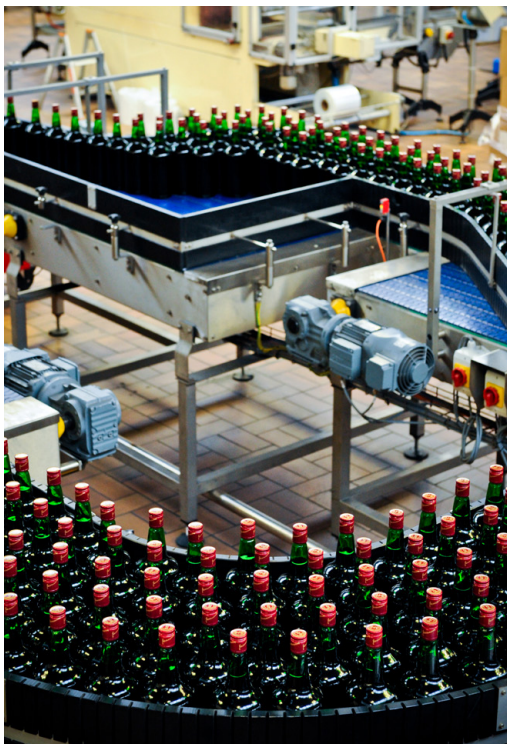
Comprendre notre organisation

OBJECTIFS

L'Excellence opérationnelle vise à réduire la complexité des process et des organisations pour saisir mieux et plus vite toutes les opportunités de croissance. Simplification des reporting et procédures, convergence des process, rapidité de décision, mutualisation des expertises, priorisation des projets, focus sur son cœur de métier… tels sont les leviers de l'Excellence opérationnelle que le Groupe a mis en place et dont la finalité est une allocation optimale des ressources et des investissements. Cette recherche d'efficacité permanente s'applique à toutes les fonctions du Groupe. Elle s'appuie sur l'un de ses fondamentaux historiques : la décentralisation, un modèle d'organisation unique au sein du secteur.

"NOTRE OBJECTIF EST DE RÉDUIRE LA COMPLEXITÉ DE NOTRE ORGANISATION POUR LUI DONNER ENCORE PLUS D'EFFICACITÉ, EN TROIS MOTS : FOCUS, SIMPLICITÉ ET RAPIDITÉ. NOTRE MODÈLE DÉCENTRALISÉ RESTE LA PIERRE ANGULAIRE DE CETTE DÉMARCHE."

GILLES BOGAERT,
Directeur Général Adjoint, Finances et Opérations

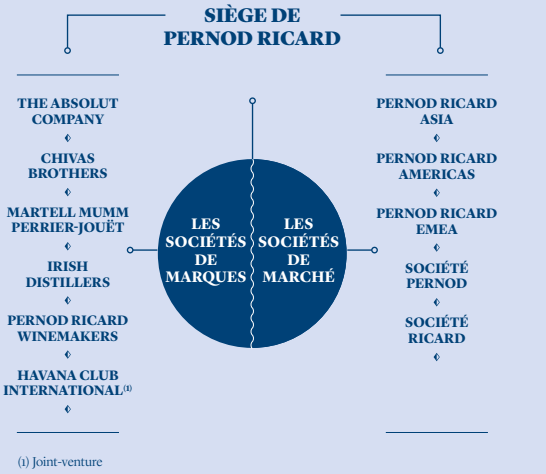


9 MILLIONS

DE BOUTEILLES LIVRÉES CHAQUE JOUR

ORGANISATION DE PERNOD RICARD

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



(1) Joint-venture

1/ UN PRINCIPE : LA DÉCENTRALISATION

La recherche de l'efficacité opérationnelle vise à redonner toute sa force à la décentralisation en simplifiant les procédures de décision, en concentrant les moyens sur les actions à fort potentiel, en mutualisant les expertises, et en mettant l'accent sur l'exécution.
Le principe de décentralisation repose sur l'autonomie opérationnelle et la responsabilisation des filiales du Groupe.
Les Société de Marques ont pour mission d'élaborer la stratégie des marques et les Sociétés de Marché de développer les marques internationales du Groupe sur leurs marchés respectifs. Elles sont toutes détenues en propre et gérées comme des centres de profit.
La décentralisation facilite une prise de décision au plus près du terrain pour répondre plus rapidement aux besoins des clients et des consommateurs locaux.

OPTIMISATION INDUSTRIELLE

Moderniser la distillerie historique de Jameson

Fort d'un investissement de 220 M€, la distillerie irlandaise de Midleton compte désormais parmi les plus modernes au monde. Pernod Ricard y produit son whiskey Jameson dont l'ambition est d'intégrer le top 10 mondial des marques de spiritueux.
Désormais doublées,
les capacités de production et de stockage atteignent 64 millions de litres par an. Grâce à l'appui de sa R&D, Pernod Ricard a aussi doté la distillerie des dernières technologies en matière de brassage, de distillation mais aussi de traitement de l'eau et de gestion des déchets. Elle abrite également trois immenses alambics en cuivre – les plus grands actuellement opérationnels au monde et des colonnes à distiller qui permettent d'économiser 50 % d'énergie.

2/ PRIORISER & CONCENTRER NOS EFFORTS

Reclarification des rôles et responsabilités entre le Siège, les Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés. Objectif : se concentrer sur ses priorités et son cœur de métier.
- Définition de la stratégie des marques
- Développement d'outils opérationnels d'activation de cette stratégie sur les marchés
- Suppression des équipes commerciales et redéploiement partiel dans les équipes marketing

Sociétés de Marché
- Excellence dans l'exécution pour stimuler l'acte d'achat chez nos clients et consommateurs

Holding
- Fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, financement, juridique, communication corporate, gestion des talents, responsabilité sociétale…)
- Initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation/gestion de portefeuille…)
- Ressources partagées (Centre de Recherche Pernod Ricard, informatique…)

3/ MUTUALISER LES RESSOURCES

Back offices
- Fusion des *back offices* de Pernod SA et Ricard SA sur un site unique en France
- Création de hubs régionaux en Asie (Singapour, Hong Kong)
- *Back office* unique pour l'Australie, la Nouvelle-Zélande et le *Travel Retail* Pacifique

Propriété intellectuelle
- Création d'un hub unique au niveau mondial pour la gestion juridique de l'ensemble des marques

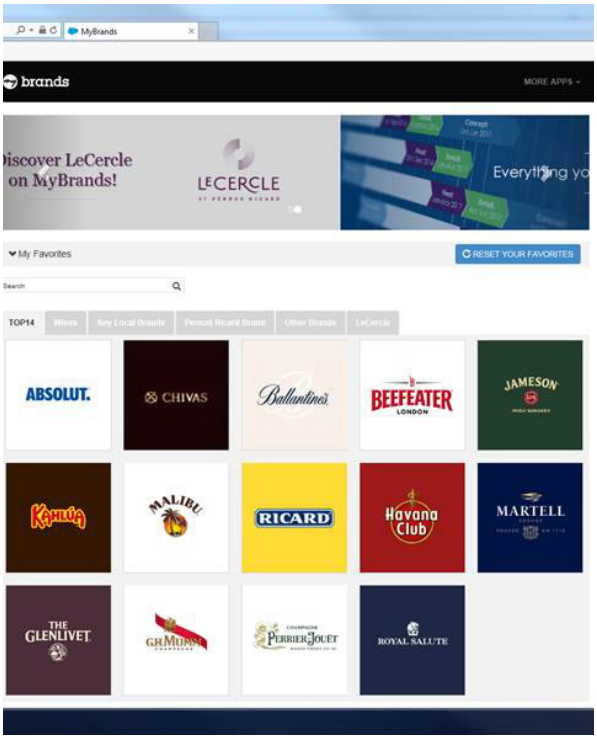
Informatique
- Convergence accrue. Exemple : rapprochement des systèmes d'information de Chivas Brothers Ltd et de The Absolut Company. Une convergence technologique et humaine puisque les équipes IT des deux marques forment depuis le 1er juillet 2015 une seule et même entité.
- Réorganisation optimisée de l'informatique du Groupe autour de deux grands objectifs :
• gestion globale des infrastructures,
• développement de business solutions partagées.

4/ SIMPLIFIER L'ORGANISATION ET LES PROCESSUS

Organisation
- Rattachement direct de tous les membres du COMEX (Directeurs Généraux des Régions et des Sociétés de Marques) au Directeur Général du Groupe
- Fusion des Directions Marketing et Développement Commercial pour une approche holistique du consommateur
- Pernod Ricard EMEA : regroupement de 42 marchés en 10 Management Entities

Processus
- Simplification des plans stratégiques réalisés une fois tous les deux ans.

Déploiement de plateformes collaboratives digitales
- Business Information Sharing et allègement des reportings internes. Deux nouveaux outils digitaux pour les collaborateurs :
- MyBrands pour faciliter la définition et l'exécution des stratégies de marques,
- MyPortalTouch un portail unique et 100 % mobile (anywhere, anytime, any device) pour accéder à l'ensemble des ressources internes.



2 • GESTION DES TALENTS

Comprendre notre culture

OBJECTIFS

Moteur de toute ambition de leadership, l'engagement individuel des collaborateurs atteint des niveaux très élevés chez Pernod Ricard, largement au-dessus des benchmarks. Renforcer et développer encore cet engagement hors norme au sein des 18 500 collaborateurs demeure une priorité stratégique, au même titre que favoriser la diversité ou promouvoir la mobilité internationale et la formation continue. La politique des talents repose avant tout sur un des fondamentaux historiques du Groupe : la transmission d'une culture entrepreneuriale à laquelle 93 %* des collaborateurs disent adhérer.

"LES TALENTS SONT AU CŒUR DU MODÈLE PERNOD RICARD. POUR REMPORTER LA BATAILLE DE LA CROISSANCE, NOUS AVONS BESOIN DES BONS COLLABORATEURS, AU BON ENDROIT ET AU BON MOMENT. DES PERSONNES QUI SAURONT TOUT METTRE EN ŒUVRE POUR CONCRÉTISER NOS PRIORITÉS STRATÉGIQUES, TANT À L'ÉCHELLE LOCALE QU'INTERNATIONALE."

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

95 %*

DES COLLABORATEURS DE PERNOD RICARD SE DISENT FIERS D'ÊTRE ASSOCIÉS À LEUR ENTREPRISE

* Étude Towers Watson pour Pernod Ricard 2015.

1/ UNE CULTURE ET DES VALEURS FORTES

Dans une organisation décentralisée, c'est la culture d'entreprise qui cimente l'ensemble et en garantit la cohésion. Au sein de Pernod Ricard, cette culture repose sur trois valeurs : l'esprit d'entrepreneur, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique. Cette culture unique est vécue comme un véritable avantage concurrentiel. Elle s'exprime dans une attitude conviviale, simple et directe portée par la signature de Pernod Ricard : « Créateurs de convivialité ». Plus de 18 000 collaborateurs la partagent au quotidien, dans les rapports qu'ils entretiennent entre eux, comme dans leurs relations avec les consommateurs et les partenaires de l'entreprise. La culture du Groupe est comprise comme un véritable avantage compétitif, et constitue l'un des principaux moteurs du succès de Pernod Ricard.

L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL est un élément essentiel de la philosophie du Groupe du fait de sa nature décentralisée. Entreprendre, c'est être capable de faire des choix, de prendre des décisions.

LA CONFIANCE MUTUELLE : Chaque niveau d'encadrement motive ses collaborateurs directs dans le respect de la Charte Pernod Ricard. En retour, les collaborateurs peuvent faire confiance à leur manager pour soutenir leurs initiatives et en assumer la responsabilité avec eux.

LE SENS DE L'ÉTHIQUE : Pernod Ricard attend de tous ses collaborateurs un profond sens de l'éthique, dont « respect » et « transparence » sont les maîtres mots.

LA CONVIVIALITÉ : Pernod Ricard encourage la collaboration, le partage d'idées, des relations simples et directes entre les différents niveaux de hiérarchie, pour accélérer la prise de décision.

ÉTUDE ISAY

la troisième édition de l'étude d'opinion interne a été réalisée au cours de l'été 2015 auprès des 18 000 collaborateurs par le cabinet indépendant Towers Watson.

Ses résultats sont largement au-dessus de la norme FMCG mais aussi au-dessus de la norme des 20 meilleures entreprises tous secteurs confondus du panel mondial de Towers Watson.

84 %*

DES COLLABORATEURS ONT RÉPONDU À L'ENQUÊTE D'ENGAGEMENT MONDIALE I SAY LANCÉE EN JUIN 2015

93 %* déclarent soutenir pleinement les valeurs du Groupe
87 %* recommanderaient leur employeur
87 %* se disent engagés ou très engagés

* Étude Towers Watson pour Pernod Ricard, 2015.

LES VALEURS DE PERNOD RICARD

UN MODÈLE
La décentralisation

Esprit entrepreneurial
Confiance mutuelle
Sens de l'éthique

UNE ATTITUDE
La convivialité

« UN ENGAGEMENT COLLECTIF POUR LA PERFORMANCE »

2/ ATTIRER

Une Marque Employeur forte

En tant que « Créateurs de Convivialité », Pernod Ricard offre un cocktail unique aux talents qui souhaiteraient rejoindre le Groupe : des marques Premium d'envergure mondiale, des collaborateurs engagés, conviviaux et passionnés, un fort esprit entrepreneurial et des racines locales authentiques… Le tout au service d'une ambition mondiale : devenir leader. C'est autour de ces éléments que s'articule la marque employeur de Pernod Ricard. En plus des traditionnelles rencontres-entreprises à l'intention des jeunes diplômés, cette marque employeur est soutenue par une forte activation digitale : LinkedIn, Twitter, Instagram… autant d'outils constamment mobilisés pour communiquer aux futurs collaborateurs les opportunités de postes à pourvoir tout en leur faisant vivre la culture d'entreprise. Le Groupe s'est doté depuis juillet 2014 d'un nouveau site carrière mettant en valeur ses valeurs et son histoire et proposant d'accéder à un grand nombre de vidéos témoignages de collaborateurs : **http://career.pernod-ricard.com/fr/.**

Développer des Graduate programs

Les jeunes diplômés ayant déjà une première expérience professionnelle peuvent participer à des programmes graduate internationaux leur permettant de découvrir les métiers du Groupe.
À titre d'exemple, l'une des dernières initiatives en date, inspirée d'ailleurs des meilleures pratiques d'Irish Distillers (Jameson), est celle de Pernod Ricard Winemakers. Depuis deux ans, les jeunes diplômés passionnés par le vin se voient offrir une immersion en profondeur avec un parcours composé de stages sur les sites de production, alternés avec des sessions de formations au siège de la filiale. L'occasion pour eux d'acquérir une expérience concrète en vinification et de développer une connaissance fine des marchés clés de la filiale.

Pour en savoir plus, rendez-vous ici http://career.pernod-ricard.com/fr /you/vie-international-graduate-programme.

3/ DÉVELOPPER

La mobilité interne avec iMove

Depuis 2010, la plateforme de mobilité interne iMove permet à toutes les filiales du Groupe de partager leurs offres d'emploi avec les collaborateurs du monde entier, ces derniers postulant alors directement en ligne.

Identifier les talents avec iLead

Lancé en 2011, le système de gestion des talents iLead permet d'identifier les talents au sein du Groupe, pour assurer les mobilités et les plans de successions pour les postes clés.

La formation avec *Pernod Ricard University*

Afin de proposer à ses salariés les formations les mieux adaptées à ses métiers et à ses priorités de développement, Pernod Ricard s'est doté d'un outil de formation unique : *Pernod Ricard University.* Pierre angulaire de la politique de développement des compétences et des talents, cette structure a dispensé plus de 400 000 heures de formation en 2013/14. Par ailleurs, Pernod Ricard développe massivement le recours aux cours en ligne (MOOC) sur des sujets aussi variés que le digital ou le code de conduite commerciale.

4/ ENGAGER

La politique de rémunération

Le principe fondamental du Groupe : offrir des packages attractifs, avec une forte part de variable pour encourager la performance. Pernod Ricard étant décentralisé, les packages sont également adaptés aux pratiques des marchés locaux et aux priorités business.

Le Youth Action Council (YAC)

Créé le 10 juin 2014, le YAC est composé de 9 collaborateurs désignés par leurs pairs et émanant d'une grande diversité de métiers et de filiales. Ses membres sont appelés à formuler et à mettre en place des recommandations qui contribueront à renforcer l'influence des jeunes générations au sein de Pernod Ricard, mais aussi à apporter leur regard et leur contribution sur le business.

Pernod Ricard UK Des espaces de travail intelligents

Depuis deux ans, les collaborateurs de Pernod Ricard UK et de Pernod Ricard Travel Retail Europe profitent d'un environnement de travail modulable. Équipés des dernières technologies, la possibilité leur est offerte de choisir en fonction de leurs missions entre différents types d'espaces. Résultat : des gains mesurables en matière de partage, d'innovation, mais aussi d'engagement individuel et collectif.

3 • RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Comprendre notre engagement

« LA RESPONSABILITÉ SOCIALE EST UNE COMPOSANTE DE NOTRE IDENTITÉ. VOILÀ 50 ANS PAUL RICARD CRÉAIT L'INSTITUT OCÉANOGRAPHIQUE DES EMBIEZ ET DEUX ANS PLUS TARD L'IREB. ELLE DOIT ÊTRE VUE COMME UN LEVIER FORT DE CRÉATION DE VALEUR POUR NOS MARQUES : C'EST CE QU'ATTENDENT NOS CONSOMMATEURS. »

ALEXANDRE RICARD,
Président-Directeur Général

95 %

DES FILIALES DU GROUPE ONT MENÉ AU MOINS UNE INITIATIVE LOCALE DANS CE DOMAINE LORS DE L'EXERCICE 2014/15, ELLES ÉTAIENT DÉJÀ 93 % LORS DE L'EXERCICE 2013/14

OBJECTIFS

Loin d'être perçus comme une contrainte, les engagements RSE du Groupe participent à la création de valeur et doivent répondre aux attentes grandissantes de la part de nos consommateurs. Ces derniers souhaitent en effet que les marques qu'ils consomment aient une empreinte positive sur leur environnement et qu'elles apportent une contribution à la société. Pour Pernod Ricard, il n'y a pas de performance d'entreprise sans engagement sociétal. Forts de cette conviction déjà ancienne, Pernod Ricard a toujours fait de l'éthique l'un de ses principes de développement. Des efforts qui ont permis au Groupe d'être classé en tête du secteur des boissons par l'agence de notation extra-financière Vigeo. Un engagement dont tous les collaborateurs sont les ambassadeurs notamment lors de notre Responsib'All Day annuel.

1/ PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE

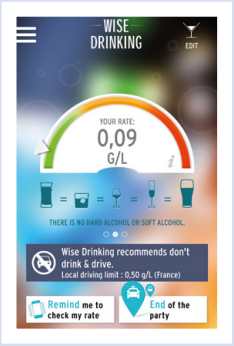
Agir en tant que leader responsable de l'industrie des boissons alcoolisées passe prioritairement par une politique résolue en matière de consommation responsable. Pernod Ricard promeut activement les 5 engagements pris par les principaux acteurs de l'industrie des boissons alcoolisées en 2012 lors de la conférence ICAP et annoncés par Pierre Pringuet (alors Directeur Général de Pernod Ricard) :
- réduire la consommation d'alcool chez les mineurs,
- renforcer et élargir les codes de pratiques marketing,
- informer les consommateurs et développer des innovations produits responsables,
- lutter contre la conduite en état d'ivresse,
- obtenir le soutien des distributeurs.

2/ PROTÉGER NOTRE PLANÈTE*

Il ne peut pas y avoir de marques Premium sans éthique environnementale. Pernod Ricard réduit chaque année l'impact environnemental de ses activités. Conscient de la relation qui le lie à son environnement, le Groupe développe de nombreuses initiatives en faveur de l'agriculture durable, de la préservation de la ressource en eau, de la réduction de ses émissions de CO_2 et de son impact carbone, du recyclage et de l'écoemballage.
Depuis 2011, Pernod Ricard s'est assigné une feuille de route environnementale qui fixe pour cinq ans des priorités et des objectifs chiffrés. Une avancée qui s'est traduite par une montée en maturité des pratiques responsables et une accélération de leur harmonisation dans les filiales. La première feuille de route, dessinée pour la période 2011/2015, ciblait prioritairement les sites de production et ses objectifs ont été atteints avec succès. La seconde, qui fixe un cap à horizon 2020, entend associer également plus étroitement tous

les acteurs de la filière et notamment les fournisseurs et détermine de nouvelles exigences sur toute la chaîne de valeur, des matières premières à la conception des emballages jusqu'à la fin de vie des produits.

* Chiffres de l'année fiscale 2014/2015.



« WISE DRINKING »

En mai 2014, Pernod Ricard a lancé la première application mondiale pour une consommation responsable : « Wise Drinking ». Cette application gratuite permet de suivre sa consommation en temps réel. Régulièrement actualisée et récemment enrichie d'un quiz multijoueur, elle est disponible en plus de 40 langues. Un an après son lancement, « Wise Drinking » a déjà été téléchargée plus de 80 000 fois.
Pour aller plus loin : http://pernod-ricard.com/12650/press/news-press-releases/headlines/another-holiday-gift-wise-drinking-rolls-out-new-features

« ENGAGEMENT 2020 »

Une nouvelle *Roadmap* a été définie pour positionner l'environnement au cœur de nos marques et fixer de nouveaux objectifs à l'horizon 2020. Elle est construite autour de quatre piliers dont voici les principaux engagements :
- **Gouvernance :** intégrer le développement durable profondément au sein de la vie du Groupe et prendre en compte les risques environnementaux à long terme.
- **Approvisionnement :** maîtriser les filières d'approvisionnement en matières premières agricoles et engager nos fournisseurs dans une démarche sociale et environnementale vertueuse.
- **Gestion des ressources :** réduire de 20 % la consommation d'énergie, de 20 % la consommation d'eau et de 30 % les émissions de CO_2 par unité produite par rapport à 2010.
- **Marques et consommateurs :** intégrer les principes d'écoconception dès le développement des produits et analyser le cycle de vie pour les 19 marques prioritaires.

100 %
DES FILIALES DU GROUPE APPOSENT UN MESSAGE DE CONSOMMATION RESPONSABLE SUR LES SUPPORTS DE PROMOTION ET DE PUBLICITÉ.

92 %
DES FILIALES ONT APPOSÉ LE LOGO FEMMES ENCEINTES SUR LES BOUTEILLES

96 %
DES SITES DE PRODUCTION SONT CERTIFIÉS ISO 14001

BAISSE DE
76 %
DE LA QUANTITÉ DE DÉCHETS SOLIDES MIS EN DÉCHARGE OU INCINÉRÉS PAR UNITÉ PRODUITE ENTRE 2010 ET 2015

-16 %
DE CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET – 26 % D'ÉMISSIONS DE CO_2 PAR UNITÉ PRODUITE SUR LES SITES DE PRODUCTION ENTRE 2010 ET 2015

3/ DÉVELOPPER NOS COMMUNAUTÉS LOCALES ET IMPLIQUER NOS PARTENAIRES

Partout où il est implanté, Pernod Ricard contribue au dynamisme local. Ses principes d'actions sont le dialogue avec ses parties prenantes, le respect et le partage des cultures, le soutien au développement via l'accès à l'éducation, à la santé, à la formation. Formation de jeunes entrepreneurs, soutien à la création d'entreprise, financement de talents : le Groupe et ses collaborateurs accompagnent des projets qui portent la marque de l'entrepreneuriat.
De même, les engagements de Pernod Ricard en matière de RSE sont également portés par un nombre grandissant d'initiatives issues de marques, soucieuses elles aussi de porter des projets de Brand Social Responsibility (Engagement sociétal des marques).

629
FOURNISSEURS SE SONT ENGAGÉS À RESPECTER LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (À FIN JUIN 2015).

60 %
DES FILIALES ONT MENÉ AU MOINS UNE INITIATIVE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES.

4/ RESPONSABILISER NOS COLLABORATEURS*

Charte Pernod Ricard, code de bonne conduite, site intranet dédié, sessions de formation, et plateforme de marque employeur : le Groupe et les filiales déploient des programmes et outils pour accélérer la diffusion des bonnes pratiques RSE à l'échelle du Groupe. Avec succès puisque, selon la dernière enquête d'engagement interne I Say, les collaborateurs se déclarent à près de 90 % investis dans des projets de développement durable.

Le Responsib'ALL day, maillon fort du dispositif
L'implication individuelle et collective en faveur de la RSE s'incarne dans le Responsib'ALL Day qui se tient chaque année depuis 2011. Cet événement mondial permet à l'ensemble des collaborateurs des filiales de se consacrer, le temps d'une journée, à la promotion sur le terrain de la consommation responsable, en portant des projets concrets. Depuis 2013, il se décline autour des cinq engagements de l'ICAP, devenu IARD*.

* International Alliance for Responsible Drinking.

THE CHIVAS VENTURE

faire gagner l'entrepreneuriat social

En octobre 2014, Chivas Brothers Ltd a lancé The Venture, un fonds d'un million de dollars pour soutenir les entrepreneurs sociaux souhaitant financer des projets ayant un impact positif sur la société. Plus de 1 000 projets ont été soumis dans les 16 pays participants à cette première édition avec des initiatives aussi diverses que la protection des ressources en eau, la valorisation des déchets, la prévention des incendies dans les bidonvilles etc. Lors de la grande finale à San Francisco et devant un jury d'experts, 5 projets innovants d'entrepreneuriat social ont partagé la dotation finale. Le leadership, la générosité et la fraternité nourrissent les codes de la marque qui signe depuis 2008 une campagne évocatrice : Live with Chivalry.

Pour aller plus loin : Theventure.com

4 • ROUTE TO MARKET/ CONSUMER

Comprendre nos canaux de distribution

OBJECTIFS

Exploiter le formidable potentiel du portefeuille de marques de Pernod Ricard et de son réseau de distribution pour accélérer la croissance de nos résultats. Pour y parvenir, le Groupe doit être en prise directe avec l'ensemble de ses consommateurs à chaque point de consommation et de vente. Il pourra ainsi renforcer la pertinence et l'impact de sa communication de marque. C'est ce que l'on appelle la « Route to market ». Pour construire une force commerciale et marketing à l'échelle globale, Pernod Ricard associe toutes les composantes de son organisation, sociétés de marques, sociétés de marché, régions, mais aussi fonctions support. C'est pourquoi Pernod Ricard s'est doté d'un nouveau modèle plaçant le consommateur au cœur de sa stratégie afin d'accroître la création de valeur et de se doter d'un avantage compétitif dans la bataille pour le leadership.

« NOUS DISPOSONS DE DEUX FORMIDABLES ATOUTS QUE SONT NOTRE RÉSEAU DE DISTRIBUTION DÉTENU EN PROPRE ET NOTRE IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE GLOBALE ET ÉQUILIBRÉE. ILS DOIVENT NOUS PERMETTRE DE TIRER PARTI DE TOUS LES CANAUX DE DISTRIBUTION POUR ATTEINDRE CHAQUE CONSOMMATEUR SUR L'ENSEMBLE DES MARCHÉS. »

CONOR MCQUAID,
Global Business Development Director

85
MARCHÉS DANS LE MONDE

4 M
DE POINTS DE VENTE ON-TRADE DANS LE MONDE

1/ UNE NOUVELLE « ROUTE TO MARKET »

Les frontières traditionnelles qui prévalaient entre les deux métiers de Marketing et Commercial se sont progressivement effacées. Pernod Ricard a donc fait le choix de les rassembler au sein d'une seule et même nouvelle équipe structurée. Cette nouvelle organisation permet d'allouer les ressources au plus près des réalités de chaque marché et de chaque type de consommateurs. Pour donner à nos marques les moyens d'être présentes, visibles et bien activées afin d'atteindre au mieux le consommateur cible, chaque marché est ainsi étudié et analysé à l'aune de 3 critères :

- la structuration et les évolutions du marché : l'expérience acquise par les plus de 80 filiales de distribution de Pernod Ricard lui permet de comprendre les spécificités de chaque marché ;
- l'évolution des consommateurs : ces derniers sont devenus plus versatiles dans le choix de leurs marques, et leurs modes de consommation ne cessent d'évoluer ;
- l'efficacité opérationnelle : pour répondre aux besoins d'un marché, il est nécessaire de se doter des moyens adéquats.

L'ambition de la Route to Market est de donner plus de force et de cohérence à la manière dont les produits du Groupe parviennent au consommateur final, qu'il s'agisse d'un commerce de proximité, d'une grande surface, d'un bar, d'un restaurant ou des canaux émergeant du e-commerce. Le formidable réseau de distribution de Pernod Ricard est donc stratégique pour influer sur le choix des consommateurs, surtout au moment de la décision finale d'achat. Les études montrent en effet qu'en entrant dans un bar ou dans un commerce, 2 consommateurs sur 3 n'ont pas encore déterminé quelle marque ils vont consommer ou acheter. C'est ce que l'on définit par l'expression « the last 3 feet », les 3 derniers pas. Dans le domaine du on-trade (hôtels, bars et restaurants), une initiative globale a été déployée pour répertorier les points de vente les plus stratégiques. 66 des 85 marchés du Groupe ont d'ores et déjà identifié pas moins de 160 000 points de vente cible dans le cadre de cette démarche. Illustration concrète de cette nouvelle approche sur le premier marché mondial des spiritueux, à savoir les États-Unis, Pernod Ricard a conçu et mis en place une approche permettant de prioriser les marques de son portefeuille. En lien avec les deux principaux distributeurs du Groupe couvrant 80 % de nos activités, quelque 600 personnes travaillent exclusivement sur nos marques.

En Afrique du Sud, Pernod Ricard a segmenté ses comptes à l'aide d'un outil spécifiquement développé par le Groupe. Les résultats de cette segmentation ont permis d'établir une cartographie sur mesure du portefeuille en fonction des types de consommateurs et de leurs occasions de consommation. Résultat : nos activités marketing et commerciales adoptent désormais une approche commune, centrée sur le consommateur et le moment de consommation, pour l'accompagner au mieux dans ces fameux « last 3 feet ». Une approche similaire est développée pour le off-trade (distributeurs alimentaires, de vins et de spiritueux).

2/ EXPLOITER AU MIEUX LES 5 CANAUX DE DISTRIBUTION

Pour toucher l'ensemble des consommateurs, il est nécessaire d'exploiter tout le potentiel des 5 canaux de distribution : *on-Trade, off-Trade, Travel Retail, e-commerce* et *home-trade*. L'ensemble des équipes de Pernod Ricard travaillent à concevoir des plans d'activation tenant compte des spécificités de chacun de ces canaux en fonction des marchés. En marge des traditionnels canaux que sont le on-trade, le off-trade et le *Travel Retail,* Pernod Ricard développe deux nouveaux axes stratégiques : le home-trade, qui regroupe l'ensemble des innovations permettant de développer de nouveaux services et expérience autour de la consommation à domicile et l'e-commerce. Pernod Ricard s'est fixé comme objectif de mieux exploiter le potentiel des canaux de vente indirects, à savoir les sites marchands, puisque ces derniers représentent à eux seuls 97 % des ventes de vins et spiritueux en ligne de produits du Groupe. Pernod Ricard développe en parallèle plusieurs projets à même de favoriser ses échanges directs B2B & B2C. Dans le domaine du Travel Retail, traditionnellement présenté comme son « troisième marché », Pernod Ricard compte amplifier encore son leadership.

Chivas In House Party
Chivas et Pernod Ricard Mexico ont créé en 2014 « Home Party ». Cette plateforme internet propose au consommateur un service complet de soirée à domicile : envoi d'invitations à ses invités, 9 bouteilles de Chivas Regal et 4 autres issues du portefeuille de Pernod Ricard, bar et serveur à domicile préparant des cocktails personnalisés pendant 6 heures, sans oublier la mise à disposition de verres et autres éléments essentiels. 140 soirées de ce type ont déjà été célébrées dans les 4 principales villes du pays et les réservations se multiplient.

Les Guardians à l'honneur
En s'appuyant sur les données collectées dans le cadre d'une campagne participative originale, Pernod Ricard USA a conçu et déployé une nouvelle stratégie de distribution Après avoir appelé ses consommateurs à choisir la prochaine édition limitée de la marque – The Glenlivet Guardian's Chapter – leurs données ont été utilisées pour cibler la distribution produit dans les points de vente proches de leur domicile. Les fans de la marque (surnommés « The Guardians ») ont également eu la possibilité d'acheter le produit en avance. Une véritable innovation en termes de distribution.

THE GLENLIVET GUARDIANS

KAHLÚA

Le Duc et Kahlúa se réapproprient le White Russian

Kahlúa a lancé avec succès sa stratégie de repositionnement grâce à une collaboration unique avec l'acteur oscarisé Jeff Bridges. Associé au White Russian depuis The Big Lebowski, l'acteur tient la vedette dans un court-métrage portant le nom du célèbre cocktail. Soutenue par des activations digitales et locales, la campagne a permis de générer des pics de fréquentation sur le site Kahlua.com et un nombre record d'abonnements YouTube.

TRAVEL RETAIL

une activation de haut vol au Brésil

Au printemps 2015, une boutique éphémère Perrier-Jouët a ouvert ses portes à l'aéroport international de São Paulo-Guarulhos pour inviter les voyageurs à en savoir plus sur la maison. Des flûtes conditionnées individuellement étaient également offertes pour l'achat d'une bouteille. D'une durée de cinq semaines, l'activation a généré plus de 8 000 interactions avec les consommateurs et a dopé la visibilité de la marque sur le marché en expansion du champagne au Brésil.

8 000
INTERACTIONS AVEC LES CONSOMMATEURS

1 400
IPAD ENREGISTRÉS

1 800
PORTRAITS PHOTOMATON

Home trade : Ventas Directas
En Colombie, la tendance du *hometainment* – caractérisée par un report de la consommation de spiritueux à domicile – a eu plusieurs effets : renforcer l'implication des consommateurs, générer des ventes directes et construire un réseau d'ambassadeurs pour les marques. Ces derniers sont spécialement sélectionnés pour recommander les produits Pernod Ricard à leurs amis, familles et collègues, lors de fêtes et de dégustations à domicile. Autant d'occasions de tester de nouveaux produits et des idées de campagne.

PARTIE 02

LES 4 ACCÉLÉRATEURS

1 • PORTEFEUILLE DE MARQUES :
L'OFFRE LA PLUS COMPLÈTE DE L'INDUSTRIE

2 • PREMIUMISATION ET LUXE :
UNE STRATÉGIE DE MONTÉE EN GAMME

3 • INNOVATION :
CRÉER DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE MARQUES

4 • ACCÉLÉRATION DIGITALE :
UN LEVIER DE CRÉATION DE VALEUR

1 • PORTEFEUILLE DE MARQUES

L'offre la plus complète de l'industrie

« PERNOD RICARD POSSÈDE LE PORTEFEUILLE DE MARQUES PREMIUM INTERNATIONALES LE PLUS COMPLET DE L'INDUSTRIE. NOTRE OBJECTIF EST DE POUVOIR POSITIONNER L'UNE DE NOS MARQUES SUR CHAQUE MOMENT DE PARTAGE, DE CÉLÉBRATION, D'ÉVÉNEMENT FESTIF, POUR EN FAIRE UN VRAI MOMENT DE CONVIVIALITÉ. »

CONOR McQUAID,
Global Business Development Director

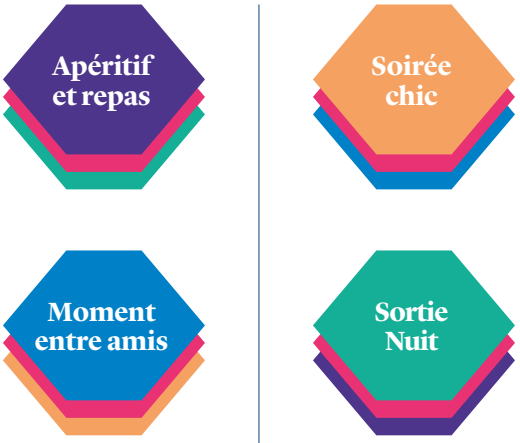
14
MARQUES STRATÉGIQUES PREMIUM DE SPIRITUEUX ET DE CHAMPAGNE

5
MARQUES PRIORITAIRES DE VIN

18
MARQUES CLÉS LOCALES

OBJECTIFS

Tirer le meilleur profit de l'étendue du portefeuille de marques de Pernod Ricard par une gestion active. Dans le cadre d'une approche centrée sur le consommateur, cette gestion doit permettre d'accroître encore la place de nos marques en fonction de chaque occasion de consommation. Disposer d'une vision d'ensemble de la position sur le marché de chacune de nos marques contribue également à une meilleure allocation des moyens mais aussi des investissements. Depuis sa création et notamment au cours des 13 dernières années de croissance externe accélérée, Pernod Ricard s'est constitué un portefeuille unique de marques Premium de dimension internationale. Une gamme complète et étendue qui couvre l'ensemble des catégories et illustrée par le concept de « Maison des Marques ». Elle regroupe en trois pôles les marques prioritaires du Groupe :
• le « Top 14 » qui comprend les 14 marques stratégiques de spiritueux et de champagnes,
• les Vins Stratégiques Prioritaires avec ses cinq marques de vins Premium
• et les 18 marques clés locales.
Voir la présentation complète des marques du Groupe, page 4.



1/ UNE CARTOGRAPHIE CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR

Le portefeuille de marques de Pernod Ricard, sans doute le plus complet de l'industrie, représente un formidable avantage compétitif autant qu'un accélérateur de croissance. Il constitue l'un des principaux fondements de l'approche centrée sur le consommateur. La gestion active de cet atout doit permettre de répondre à chaque moment de convivialité de nos consommateurs en fonction de leurs aspirations. Afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs, Pernod Ricard a réalisé une analyse exhaustive de leurs moments de convivialité, ce qui a permis d'établir une véritable cartographie du portefeuille répartie en 4 moments clés : « Moment entre amis », « Soirée chic », « sortie Nuit » et « Apéritif & repas ». À chacune de ces occasions sont associées les marques du Top 14 et des marques de vins prioritaires. Le whisky Jameson se prête ainsi parfaitement aux consommations entre amis au domicile ou dans les bars alors que Ricard ou la gamme de vins prioritaires répondent aux occasions spécifiques que sont l'apéritif et les repas. Plus orientée vers les besoins et les attentes des consommateurs en fonction de leur environnement social et culturel, cette démarche permet également une allocation des ressources plus efficace et un déploiement des marques adapté en fonction de chaque spécificité de marché. Plus qu'un simple mécanisme marketing, il s'agit aussi d'un puissant outil organisationnel qui facilite grandement la mise en pratique locale des stratégies dessinées pour soutenir nos marques. Avec cette approche, la stratégie de portefeuille du Groupe n'est donc plus réalisée par catégories mais à partir de l'analyse des consommateurs et de leurs besoins. Cela nous permet ensuite de dresser dans chaque pays une carte de la demande consommateur propre au marché, conçue de manière harmonisée mais adaptée à nos spécificités locales.

2/ LE PORTEFEUILLE LE PLUS COMPLET DE L'INDUSTRIE

Le portefeuille de marques de Pernod Ricard n'a cessé de croître avec les apports successifs de marques issues des 3 grandes acquisitions réalisées par Pernod Ricard. Ces trois « big-bang » ont successivement permis d'intégrer des marques telles que Chivas Regal, Martell ou Royal Stag (Inde) en 2001 lors du rachat de Seagram, Mumm, Perrier-Jouët, Ballantine's et Campo Viejo en 2005 lors de l'acquisition de Allied Domecq, ou encore Absolut en 2008. Pernod Ricard a ainsi renforcé son portefeuille dans des catégories hautement stratégiques au niveau mondial telles que le whisky, la vodka ou le cognac. Plus récemment, répondant ainsi à une volonté d'étendre son portefeuille de vins, Pernod Ricard a fait l'acquisition du vin californien Kenwood ou de Hellan Mountain en Chine.

THE GLENLIVET NUMÉRO 1

Parmi les nombreuses catégories qui composent le très concurrencé segment des whiskies, le Single Malt tient une place à part auprès des connaisseurs. Pernod Ricard peut désormais se prévaloir de disposer dans son portefeuille d'un nouveau numéro un mondial : The Glenlivet. Ce Single Malt écossais a en effet dépassé le seuil de 1 million de caisses en 2014 (selon IWSR), atteignant par la même occasion la plus haute marche du podium en volumes.
Avec près de deux cents ans d'histoire, ce whisky de lavallée de la Livet ne cesse de grandir et d'innover avec des produits tels que The Glenlivet Founder's Reserve ou le Glenlivet Winchester Collection.

1 M
DE CAISSES VENDUES EN 2014

HOUSE OF TEQUILA

Le portefeuille du Groupe s'est aussi renforcé dans une catégorie en constante progression : la téquila. Depuis 10 ans, il s'agit de la catégorie d'alcools blancs ayant connu la plus forte croissance avec près de 25 millions de caisses vendues dans le monde l'an passé. Pernod Ricard a donc réuni ses 3 marques en une seule et même entité, House of Tequila. Olmeca, Altos et Avión, dont Pernod Ricard est désormais l'actionnaire majoritaire, bénéficient ainsi d'une approche globale dont l'un des principaux objectifs est de conquérir le segment de la Téquila Premium et ultra-Premium.

BALLANTINE'S BRASIL

Répondant à un attrait grandissant de certains consommateurs pour les whiskies parfumés, Ballantine's a imaginé et lancé une fusion novatrice entre tradition écossaise et passion tropicale : Ballantine's Brasil. Il marie la vivacité du citron vert aux notes moelleuses et crémeuses du whisky. Dernière-née du portefeuille de la marque, cette innovation a rapidement rencontré un grand succès en présentant le whisky à de nouveaux profils de consommateurs. Lancé sur les principaux marchés de la marque, Ballantine's Brasil a déjà inspiré de très nombreux cocktails.

JAMESON ET LES LADS

Jameson, leader global de la catégorie du whisky irlandais, connaît une croissance soutenue depuis plusieurs années, avec 4,7 millions de caisses vendues en 2013/14. La clé de ce succès ? La communauté des LADS, acronyme de « Laidback Appreciators & Down to Earth Socials » est surtout constituée d'hommes âgés de 25 à 34 ans, connectés, à la recherche d'expériences et de produits de qualité savourés dans une ambiance et un cadre informels, profitant de moments privilégiés avec leurs amis pour partager leurs goûts communs pour la musique ou le sport.

4,7 M
DE CAISSES VENDUES EN 2014

4 EXPÉRIENCES DE CONVIVIALITÉ

4 moments de convivialité, qui sont autant d'occasions de consommation, ont été identifiés. Ils permettent de positionner les 19 marques prioritaires en fonction des réalités locales.

Sortie Nuit

Cette rencontre revêt un caractère social, elle a lieu dans des endroits plus tendance et recherchés pour partager des verres de premier choix. Qualité, sophistication et excellence du service obligées.

Soirée chic

Les consommateurs sortent avec des amis, des collègues ou des relations. Cette rencontre revêt un caractère social, elle a lieu dans des endroits plus tendance et recherchés pour partager des verres de premier choix. Qualité, sophistication et excellence du service obligées.

Moment entre amis

Un moment à partager dans une atmosphère détendue et spontanée. Ces rendez-vous ont généralement lieu le soir. Les amis partagent leurs envies et coups de cœur du moment ainsi que leurs verres favoris.

Apéritif & repas

C'est un moment de réunion, ouvrant le cérémonial du repas et accompagnant les plats avec du vin ou des spiritueux en fonction des cultures et des régions. En intérieur ou au grand air, savourer un apéritif ou un verre avec son repas est un moment universel.

2 • PREMIUMISATION ET LUXE

Une stratégie de montée en gamme

« NOTRE OBJECTIF EST D'ÊTRE LE N° 1 MONDIAL DU SEGMENT DES SPIRITUEUX DE LUXE. LA STRATÉGIE DE PERNOD RICARD REPOSE SUR LA CRÉATION DE VALEUR : NOUS ADOPTONS UNE APPROCHE SYSTÉMATIQUE DE MONTÉE EN GAMME QUE NOUS APPELONS LA "PREMIUMISATION". POUR CELA, NOUS INVENTONS LES PRODUITS ET SERVICES QUI ATTIRERONT ET FIDÉLISERONT LES CONSOMMATEURS AISÉS ET LES PLUS FORTUNÉS, LES "HIGH NET WORTH INDIVIDUALS". »

THIBAUT DE POUTIER DE SONE, Executive VP On-Trade and Luxury Global Business Development

58 000 M€

VALEUR DU MARCHÉ GLOBAL DES VINS ET SPIRITUEUX DE LUXE

5 %

TAUX DE CROISSANCE ANNUEL DU MARCHÉ

OBJECTIFS

Capter la formidable opportunité de croissance en valeur que représente le segment des vins et spiritueux de luxe. Déjà leader de la catégorie Prestige, Pernod Ricard entend soutenir le déploiement du portefeuille de marque le plus complet de l'industrie grâce à son approche « Route to market » pour cibler, attirer et fidéliser la catégorie des High Networth Individuals (HNWI). Le nombre de ces derniers ne cesse de grandir dans le monde, tout comme leur influence sur les tendances de consommations.

1/ LA PREMIUMISATION

Le principe de la « Premiumisation » est indissociable de la stratégie de Pernod Ricard. Le Groupe opère une montée en gamme systématique en offrant des produits de qualité supérieure à ceux disponibles sur le marché, incitant les consommateurs à adopter des marques de spiritueux internationales plutôt que locales et en explorant de nouvelles occasions de consommation.
La démarche de Premiumisation repose sur 3 grands principes :
- offrir des produits plus Premium que le marché, comme le fait Pernod Ricard en proposant en Inde une gamme de whiskies plus haut de gamme que ses concurrents,
- accompagner les consommateurs pour qu'ils passent de spiritueux locaux à des spiritueux internationaux, comme en Amérique Latine et en Afrique où les marques du Top 14 connaissent une forte progression,
- explorer de nouvelles occasions de consommation autour des marques Premium, à l'image de Martell Distinction qui répond aux attentes des consommateurs asiatiques pour accompagner leurs repas.

2/ L'APPROCHE LUXE

Le segment du luxe est en pleine progression au niveau mondial, y compris dans le domaine des vins et spiritueux. On dénombre pas moins de 135 millions de consommateurs aisés dans le monde et 14 millions de grandes fortunes, une population désignée sous l'acronyme des HNWI (High Net Worth Individuals). Pernod Ricard cible cette catégorie de consommateurs en renforçant constamment la présence, la visibilité et l'activation de sa collection de spiritueux et champagnes de luxe au sein de tous les établissements emblématiques (hôtels, bars et restaurants) que ces consommateurs fréquentent en voyage ou dans le cadre de leurs loisirs.

Dans le cadre de sa gestion de portefeuille (voir chapitres précédents), Pernod Ricard a segmenté son offre Luxe en 3 catégories : Premium, Prestige et Iconique. Cette dernière catégorie, estampillée LeCercle, constitue un formidable potentiel de croissance en valeur. L'objectif est de veiller à ce que la sélection de spiritueux et de champagnes de luxe soit servie dans les

établissements iconiques où la clientèle convoitée séjourne, transite et se divertit. Une segmentation on-trade est déployée à l'échelle du Groupe pour garantir présence, visibilité et déploiement des marques concernées. Sur 35 marchés, 1 600 établissements iconiques ont déjà été identifiés et font l'objet d'un suivi de performance continu.

3/ TRAVEL RETAIL

Le segment du Travel Retail, qui regroupe notamment les boutiques aéroports, demeure stratégique pour le Groupe. Le Travel Retail est le plus vaste marché de distribution des marques de prestige et demeure un important vecteur de développement des marques Pernod Ricard. Ses perspectives de croissance sont prometteuses, avec un nombre de passagers qui devrait doubler au cours des 15 prochaines années, pour atteindre le cap des 7 milliards de voyageurs. De nombreuses initiatives emblématiques ont été prises en ce sens ces derniers mois. Pernod Ricard est le leader mondial du marché du Travel Retail une part de marché de près de 40 %.

3E

LE TRAVEL RETAIL EST LE TROISIÈME MARCHÉ INTERNATIONAL DE PERNOD RICARD

40 %

DE PART DE MARCHÉ SUR LE SEGMENT PRESTIGE (N° 1) DU TRAVEL RETAIL

LE PORTEFEUILLE DE MARQUES LECERCLE DE PERNOD RICARD COMPREND :

Royal Salute 21 ans d'âge,
Royal Salute 38 ans d'âge,
Martell Cordon Bleu,
Martell XO,
Martell Chanteloup Perspective,
Martell Creation Grand Extra,
Martell L'OR de Jean Martell,
Perrier-Jouët Belle Époque et millésimes supérieurs,
Absolut Elyx,
Plymouth Gin,
Ballantine's 30 ans d'âge et plus,
Chivas Regal 25 ans d'âge et plus,
The Glenlivet 18 ans d'âge et plus.

ROYAL SALUTE ETERNAL RESERVE

Royal Salute a lancé « The Eternal Reserve », un superbe whisky mêlant modernité et tradition. Grâce à une technique d'assemblage innovante, la marque a créé un whisky qui vivra, littéralement, pour toujours.

Mission London a pour objectif de veiller à ce que le portefeuille LeCercle soit présent, visible et actif à Londres, ville-vitrine à fort potentiel d'engagement de la clientèle fortunée. Le programme a été un succès : augmentation de la croissance, nouvelles relations tissées avec des clients clés de la grande distribution et présence accrue des marques LeCercle dans les établissements phare de Londres (restaurants, bars, clubs privés).

The icon : symbole d'une nouvelle ère du luxe
Fruit d'un assemblage de whiskies parmi les plus rares et les plus anciens, Chivas Regal The Icon est la référence absolue des scotchs de luxe. Mariage parfait de grands whiskies issus de plus de 20 distilleries écossaises, ce scotch whisky de grand prestige recèle quelques rares whiskies de distilleries aujourd'hui disparues.

Perrier-Jouët - Les trois « A »
Les trois « A » qui signent l'identité du Perrier-Jouët (Allure, Art Nouveau et Artisanat) sont incarnés dans la nouvelle édition limitée de Belle Époque Rosé, fruit d'une collaboration avec Vik Muniz, artiste brésilien de renommée mondiale. Le décor poétique créé par l'artiste, représentant la rencontre entre un colibri brésilien et l'anémone Perrier-Jouët dans un cadre fleuri, a servi de scénographie lors de manifestations de lancement à São Paulo, Paris, Shanghai et Tokyo.

Martell Noblige Black Tie
En marge des célébrations du Tricentenaire, la marque a également lancé deux éditions limitées :

Martell Noblige Black Tie,
en collaboration avec le célèbre styliste et couturier Jason Wu, et

Martell VSOP Paris Style,
créée avec Jean-Charles de Castelbajac.

HOUSE OF ELYX

Avec House of Elyx, un concept innovant imaginé par Absolut pour la marque Elyx, Absolut Elyx offre à ses invités un environnement optimal pour une immersion exceptionnelle dans l'univers de la marque. Au cours du dernier concours Tales of Cocktails à la Nouvelle-Orléans, Elyx a également lancé un nouvel objet iconique, un verre en cuivre Elyx, en forme d'ananas, redéfinissant la manière dont son cocktail signature doit être dégusté. Une innovation qui a suscité beaucoup d'enthousiasme, notamment sur les réseaux sociaux.

3 • INNOVATION

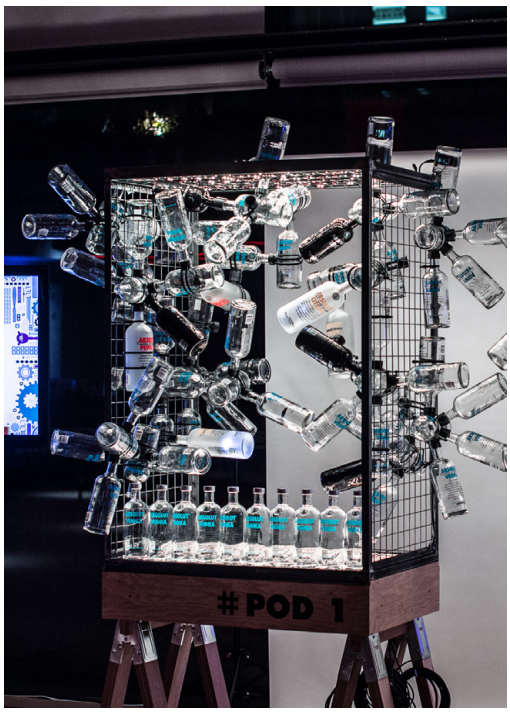
Créer de nouvelles expériences de marques

OBJECTIFS

L'innovation permet à Pernod Ricard de concevoir et de développer de nouveaux produits mais également de nouveaux services et de nouvelles expériences, en adéquation avec sa stratégie centrée sur le consommateur. Innover pour un grand nom des vins et spiritueux implique en effet d'influer sur les grandes tendances de consommation, telles que l'engouement pour les produits artisanaux *(craft)* ou la recherche de nouvelles saveurs dans un marché toujours plus concurrentiel. Pour relever ce challenge, Pernod Ricard a fait le choix d'associer les expertises des équipes marketing et de ventes, des RH, de la R&D, de la production, du juridique, de la finance ou encore de la communication.
Vecteur de la croissance du Groupe, l'Innovation joue un rôle essentiel dans l'attractivité du Groupe et constitue un véritable avantage compétitif pour Pernod Ricard. Après les 3 grandes acquisitions réalisées par Pernod Ricard depuis 2001, l'Innovation constitue un quatrième Big Bang.

« EN MATIÈRE D'INNOVATION, NOS OBJECTIFS SONT TRÈS CLAIRS : FAIRE MONTER EN GAMME NOS PRODUITS ET SERVICES ET CRÉER DE NOUVELLES EXPÉRIENCES DE MARQUES. L'INNOVATION EST AU CŒUR DE NOTRE VISION, DE NOTRE AMBITION ET DE NOS ACTIONS. NOTRE CAPACITÉ À INNOVER EST NOTRE PASSEPORT POUR UNE CROISSANCE DURABLE, CRÉATRICE DE VALEUR. »

YVES SCHLADENHAUFEN, Innovation and Portfolio Strategy Director, Global Business Development



4 %

L'INNOVATION REPRÉSENTE 4 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE. ELLE REPRÉSENTE AUSSI UN TIERS DE LA CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES (RÉSULTATS SEMESTRIELS 2015/16)

1/ CRÉATION DE VALEUR ET CROISSANCE DURABLE

Anticiper ou accompagner les nouvelles tendances de consommation ou en faire émerger de nouvelles constituent un formidable challenge. Sur le marché américain, le plus important de l'industrie, quelque 8 500 nouveaux produits sont lancés chaque année. Marché hautement concurrentiel, c'est aussi le territoire où naissent les grandes tendances de demain, à l'instar de l'engouement récent pour le *craft*. Fidèle à l'esprit d'entreprenariat qui a toujours caractérisé le Groupe, Pernod Ricard stimule l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise. Afin de veiller à la cohérence de cette dynamique, Pernod Ricard s'est doté d'un véritable écosystème en matière d'innovation. Celui-ci a pour vocation de définir et d'implanter des processus d'innovation en interne pour accompagner chaque idée jusqu'à son expérimentation et sa mise en production. Il s'agit aussi d'encourager la créativité et l'esprit d'expérimentation tout en priorisant les projets. Passé la phase de création, les projets sélectionnés feront l'objet d'expérimentation sur des marchés tests avant d'être progressivement déployés.

2/ L'ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION

Pernod Ricard s'est doté d'un écosystème d'innovation à la hauteur de ses ambitions de *leadership*. En interne tout d'abord, fidèles à l'esprit de créativité insufflé par les pionniers du Groupe et en particulier par Paul Ricard, les collaborateurs du Groupe sont invités à contribuer individuellement à l'émergence de nouvelles idées. C'est l'esprit du Kangaroo Fund, un fonds d'investissement interne donnant aux 18 000 collaborateurs l'opportunité de développer leurs propres idées en dehors des champs d'action définis par les filiales. La deuxième édition du Kangarroo Fund s'est achevée en 2015. Depuis, ce sont quelque 150 projets issus du fonds qui ont atteint la phase de maturation créative et d'expérimentation. Parmi les grandes innovations de la première édition, un projet de cocktail à base de fruits frais est sur le point de voir le jour.
Le *Breakthrough Innovation Group (BIG)* 1 est une structure interne qui fonctionne comme une véritable start-up intégrée. Sa mission est de travailler au développement d'innovations de rupture. Il anticipe les grandes tendances sociétales et travaille notamment à la notion de convivialité connectée. C'est dans cet esprit que le BIG a présenté le projet Gutenberg 2, véritable bibliothèque connectée de cockails, une innovation de rupture dans le domaine du *hometainment* en cours d'expérimentation.
Avec le Centre de Recherche Pernod Ricard, le Groupe s'est doté des capacités nécessaires au développement de prototypes et microproductions. Le CRPR apporte également toute l'expertise scientifique et technologique nécessaire aux différentes étapes de l'innovation : programmes de recherche, veilles, études de faisabilité ou encore prototypage des formulations et des packagings.
Enfin, rouage essentiel de gouvernance au sein de l'écosystème d'innovation de Pernod Ricard, les équipes de Global Business Development aident à prioriser les différentes innovations issues des multiples entités du Groupe.

2

1

L'INNOVATION CHEZ PERNOD RICARD RECOUVRE PRINCIPALEMENT TROIS DIMENSIONS :

- les innovations classiques, telles que les extensions de gamme de nos marques, principalement impulsées par les collaborateurs des filiales propriétaires de marques ;
- les innovations « stretch », qui nous poussent à aller toujours plus loin dans nos modes de fonctionnement ;
- et les innovations de rupture qui ouvrent la voie à de nouveaux business models liés au territoire de la convivialité.

Kangaroo fund
Everyone Kan-Do

5
PROJETS EN PHASE DE MATURATION CRÉATIVE ET D'EXPÉRIMENTATION ISSUS DU KANGAROO FUND

ESSENCE OF CUBA

Essence of Cuba est une nouvelle gamme d'exhausteurs d'arômes inspirée et développée par Havana Club 7 ans. Destinés essentiellement aux bars et aux restaurants, les quatre arômes proposés – fruits exotiques, feuilles aromatiques, café et miel – ont tous été élaborés par The Bitter Truth. En 2014, cette innovation Cuba a été désignée comme l'un des cinq lancements de spiritueux les plus innovants dans le TOP 50 de la revue The Spirit Business.

DU CHAMPAGNE LIVRÉ À DOMICILE !

Lancée en novembre 2014 à l'occasion de la célèbre course hippique Melbourne Cup, l'application « Press for Champagne » permet de commander son champagne Mumm en quelques clics depuis un smartphone. C'est ensuite le distributeur le plus proche qui gère la transaction en direct avec le client, de la commande à la livraison, sans oublier le paiement.

Une innovation digitale « double écran »
La maison de champagne Mumm s'est associée avec le DJ de renommée internationale David Guetta. Son clip *Dangerous,* mettant en avant une course de Formule 1, a été vu 100 millions de fois. Un succès en lien avec l'expérience digitale proposée, la *Double Screen Experience,* qui permet d'interagir avec le clip *via* son téléphone.

Our/Vodka illustre parfaitement le concept d'innovation « stretch ». Dans un nombre grandissant de villes au monde, telles que Berlin, Seattle ou plus récemment Amsterdam, les équipes d'Absolut, du Centre de Recherche Pernod Ricard, aident des entrepreneurs locaux à créer des microdistilleries. À l'image des brasseries artisanales, et surfant sur l'engouement des consommateurs le « consommer local, artisanal et bénéficier aux communautés », ces vodkas sont élaborées uniquement à base d'ingrédients locaux. Le CRPR a notamment apporté un support technique en fournissant des unités de production clés en main à chaque microdistillerie.
S'il explore toutes les formes du futur de la convivialité, il a vocation à faire de ses concepts des business tangibles capables de générer la croissance de demain. C'est tout l'enjeu du concept d'innovation de rupture baptisé « Gutenberg » qui révolutionne la notion du « bar à la maison ».
Le dispositif est composé de « livres-contenant », renfermant chacun hermétiquement un spiritueux et connecté à une plateforme de services dont la livraison à domicile déclenchée automatiquement en fonction du niveau du contenant, ou une gamme de tutoriels autour de la mixologie (recettes de cocktails, offres personnalisées…). Le BIG pilote actuellement une phase d'expérimentation terrain avant un lancement à plus grande échelle de Gutenberg.

JAMESON CASKMATES

est un bel exemple de la culture d'innovation de Pernod Ricard. L'histoire raconte que des fûts de whisky Jameson avaient été prêtés à la brasserie pour faire vieillir de la bière brune irlandaise : de retour à la distillerie, ils ont été remplis du mélange original de Jameson afin que celui-ci arrive à maturité. C'est là que la magie a opéré pour donner naissance à Jameson Caskmates, un whisky aux notes de café, de cacao et de houblon. Après un accueil enthousiaste des consommateurs, cette innovation sera progressivement distribuée cette année dans une dizaine de marchés dont les États-Unis, l'Afrique du Sud, l'Australie, le Canada ou la France.

4 • ACCÉLÉRATION DIGITALE

Un levier de création de valeur

« LE DIGITAL NE S'ARRÊTE PAS À L'IT : IL TRANSFORME NOTRE RAPPORT AUX CONSOMMATEURS ET AUX EMPLOYÉS DU GROUPE. IL FAUT LE PENSER COMME UN NOUVEAU LANGAGE QUI TRANSCENDE TOUTES LES FONCTIONS : SIMPLIFIER, MIEUX CIBLER, ALLER PLUS VITE – VOILÀ LES TROIS LEVIERS DE L'ACCÉLÉRATION DIGITALE. »

ANTONIA MCCAHON,
Digital Acceleration Director, Global Business Development

90 %
DES SALARIÉS ONT PRIS PART AU MOOK SUR LE DIGITAL

OBJECTIFS

Intégrer le Digital dans toutes les composantes des activités de Pernod Ricard. Une démarche d'Accélération Digitale à l'échelle du Groupe a été initiée sous l'impulsion du Top Management dès 2013. Elle doit permettre une adoption optimale du Digital dans tous les métiers du Groupe tout en donnant une nouvelle dimension à son modèle stratégique. Un chiffre résume la mesure de cet effort global : 20 % des investissements publi-promotionnels de Pernod Ricard sont désormais consacrés au Digital.
En parfaite cohérence avec sa démarche « consumer centric », le Groupe investit un nouveau territoire : celui de la convivialité connectée. Le Digital permet de dépasser la traditionnelle communication entre marques et consommateurs, et offre d'établir avec ces derniers de nouvelles relations individuelles et personnalisées, favorisant l'interaction et l'échange. Le Digital participe également à la Premiumisation de l'offre des produits Pernod Ricard. Les marques adressent ainsi des messages ciblés, mais aussi des contenus et services à valeur ajoutée aux consommateurs, et ce en utilisant les bons médias.
L'accélération digitale de Pernod Ricard recouvre en particulier 4 champs de bataille qui concentrent les efforts des 80 experts du Digital impliqués dans la définition de la « roadmap Digitale ».

1/ SMART DATA

Collecter et utiliser à bon escient les données anonymes, comportementales et déclaratives des consommateurs afin de mieux les connaître et mieux répondre à leurs attentes. Telle est la démarche du *Smart Data* de Pernod Ricard, qui contribue à enrichir les bases de données consommateurs afin de mieux comprendre et segmenter les différentes communautés autour de notre portefeuille de marques. Ces données proviennent de l'interaction des internautes avec nos contenus en ligne, sur les médias sociaux ou encore sur les lieux de consommation et d'achat. Il s'agit donc de données en temps réels reflétant leurs habitudes de consommation et leurs affinités. L'approche *Big Data* apporte un double bénéfice : d'abord mieux adapter les offres du Groupe, mais aussi investir avec plus d'efficacité dans les médias.
Une équipe multidisciplinaire, le « Pernod Ricard Data Lab », est notamment en charge d'optimiser l'organisation et le traitement de dizaines de millions de données consommateurs. Une formidable base de données qui permet de mieux mesurer l'impact des actions digitales menées par le Groupe mais aussi d'écouter les médias sociaux afin de mieux comprendre la manière dont les consommateurs vivent la convivialité.

2/ « EVERYWHERE COMMERCE »

Le développement des nouvelles technologies et la progression exponentielle de l'utilisation des smartphones au cours des dernières années ont progressivement révolutionné la manière dont les consommateurs interagissent avec les produits qu'ils consomment. Le commerce en ligne s'est donc naturellement imposé comme une priorité pour les marques du Groupe. Plusieurs initiatives ont été développées de par le Groupe pour offrir aux consommateurs un achat direct simplifié des produits du Groupe. Outre le développement de canaux directs, le commerce connecté passe par l'optimisation de l'offre des grands distributeurs et la présence de nos marques au sein de l'offre des grands acteurs du *e-commerce* ou encore le test de nouveaux modèles de distribution.

3/ LES CONTENUS CONNECTÉS

L'activation digitale de Pernod Ricard doit permettre au Groupe et à ses marques d'être visibles sur internet et de fournir des contenus pertinents à chaque fois qu'un consommateur ou un internaute effectue une recherche connexe à nos métiers ou fait un achat en ligne. Pour répondre aux 6 milliards de recherches lancées chaque année sur le secteur des vins et spiritueux, l'ambition du Groupe est de développer un vaste écosystème de contenus et de services autour de la convivialité. Enfin, l'accélération digitale de Pernod Ricard repose également sur l'engagement de ses marques. Au total, 300 000 contenus ont été mis en lignes par Pernod Ricard et ses marques en 2014 qui cumulent 35 millions de fans.

4/ CULTURE DIGITALE ET CHANGEMENT

Le quatrième axe de développement privilégié par Pernod Ricard en matière de Digital concerne la mise en place des moyens à même de garantir la bonne coordination des moyens déployés et la meilleure formation pour tous les collaborateurs. Plusieurs initiatives témoignent de cette stratégie. D'abord la mise à disposition des 18 000 collaborateurs d'un *Massive Open Online Course (MOOC),* baptisé « Digifit », et qui a suscité un très fort engouement de la part des collaborateurs pour assurer le partage par l'ensemble des salariés du Groupe d'une culture digitale. Plus de 90 % d'entre eux y ont pris part, séduits par l'aspect tant ludique et pédagogique de l'outil. Par ailleurs, les 18 000 collaborateurs du Groupe disposent depuis 2012 d'un formidable outil digital interne, Chatter. Véritable réseau social interne développé par la société Salesforce, cet ESN s'est rapidement imposé comme un outil de travail indispensable en facilitant les échanges au sein de l'organisation au-delà des frontières.

LA BOUTEILLE CONNECTÉE

Doter une bouteille de whisky ou de champagne d'un dispositif digital, pour quoi faire ? Deux marques du Groupe ont déjà lancé l'expérience. La maison de champagne Mumm a imaginé une bouteille connectée au bar où elle est ouverte et consommée. Le consommateur peut alors profiter d'une série d'animations sur mesure incluant jeux de lumières, musiques et vidéos connectés à sa bouteille. Une innovation lancée à l'occasion du Grand Prix de Formule 1 de Monaco.
De son côté, Chivas a lancé en Chine un dispositif de bouteille connectée permettant au moyen d'un QR code de lutter contre la contrefaçon. Grâce à ce dispositif innovant et simple d'utilisation, le consommateur peut immédiatement vérifier l'authenticité du produit qu'il s'apprête à acheter.

LE BALLON VERSUS L'ALLONGÉ

prolonger le débat d'expert sur facebook

Ricard a lancé une grande campagne de communication à l'approche de l'été : « Le Ballon versus l'Allongé ». Organisée sous la forme d'un jeu concours, elle oppose les inconditionnels du traditionnel Ballon Ricard « compact et résistant », présent sur tous les comptoirs depuis 1932 ; et les consommateurs convertis à « l'Allongé », son challenger de 16 cl – « grand et élégant » –, promu en 2011 à l'occasion du lancement de la nouvelle bouteille Ricard.

Une campagne conversationnelle
Au-delà d'une vaste campagne d'affichage, l'opération s'est poursuivie sur Internet via un site éphémère dédié et à travers le lancement d'une campagne Facebook qui a déclenché une véritable conversation, pour ne pas dire un débat d'experts entre les fans sur les réseaux sociaux. Un partenariat avec MinuteBuzz, un site média indépendant, a également permis d'animer la relation avec les consommateurs.

www.ballonvsallonge.com/

122 000
PERSONNES TOUCHÉES SUR FACEBOOK

117 000
VIDÉOS VISIONNÉES À 100 %

PLUS DE
9 000
INTERACTIONS (LIKES, PARTAGES, COMMENTAIRES) SUR FACEBOOK

World Best Bar
L'application et le site internet *World Best Bar* rencontrent un succès grandissant partout dans le monde. Le principe est simple : proposer à l'utilisateur une présentation des meilleurs bars du monde dans 50 grandes villes et destinations. Outre la liste des cocktails et spécialités de chaque établissement ou la présentation du lieu, *World Best Bar* fonctionne comme un véritable réseau social puisque chaque utilisateur peut laisser un commentaire sur le bar qu'il a visité et l'expérience proposée. Le site internet comptabilise déjà 250 000 visites par mois.

L'e-CRM se perfectionne avec ExactTarget
Pour optimiser l'efficacité des campagnes digitales et optimiser les coûts, Pernod Ricard Winemakers et Pernod Ricard España ont conjointement déployé une solution innovante d'e-CRM : ExactTarget. À la clé : une base de données clients enrichie, des campagnes plus pertinentes et une nouvelle façon de travailler entre les Sociétés de Marques de Pernod Ricard, les marques locales et les agences digitales partenaires.

Une plateforme pour collecter et décrypter les données
Déployée par Pernod Ricard Americas, la Data Management Platform est une solution qui permet de tracer de manière anonyme l'activité des internautes surfant sur le site de la société et d'intégrer l'ensemble des données médias, web, mobile et e-CRM les concernant. La plateforme décrypte ensuite une quantité colossale de données pour orchestrer des campagnes performantes et à moindre coût. Une bonne pratique qui porte ses fruits !

Pernod à la conquête de l'e-commerce
De plus en plus de consommateurs de champagne et de produits Premium et super-Premium se tournent vers l'e-commerce, aussi bien pour acheter des produits que des services à haute valeur ajoutée. Une évolution qui n'a pas échappé à Pernod : grâce à une stratégie de collecte des données mise en place par les départements digitaux, marketing et commerciaux, plus de 500 000 contacts ont d'ores et déjà été enregistrés.

ZOOM SUR LA DATA SMART

Les données récoltées lorsque les internautes surfent sur les sites des marques ont permis de mettre en place des actions de promotion ciblées très efficaces.

CHIVAS À MEXICO

Au Mexique, une campagne d'achat média « programmatique » permettant de personnaliser les créations publicitaires en fonction du comportement de l'internaute a été lancée sur plusieurs médias pour promouvoir l'opération « The Venture » (cf. p. 42). Résultats : les coûts de contact ont diminué de 30 % et le taux d'engagement avec le contenu a augmenté de 80 %.

- 30 %
DIMINUTION DES COÛTS DE CONTACT

+ 80 %
AUGMENTATION DU TAUX D'ENGAGEMENT

BEEFEATER ET SPOTIFY

une opération qui swingue !

En juin 2015, les équipes de Pernod Ricard UK (si ce sont eux) ont lancé une opération inédite baptisée « Beefeater London Sounds ». Très originale, cette dernière associe Beefeater, le gin londonien par excellence, au géant mondial du streaming musical Spotify et à la capitale londonienne pour un voyage musical, urbain et numérique à travers les décennies.

BALLANTINE'S LANCE SON LABEL MUSICAL

Afin de renforcer les affinités entre la marque et les jeunes consommateurs, Ballantine's a lancé son propre label musical au Chili : Ballantine's Record. Des groupes de musique ont été invités dans une maison spécialement restaurée pour l'occasion et dotée de salles de répétition et d'un studio d'enregistrement. Les performances musicales des groupes ont été mises en ligne sur la plateforme Ballantine's Records et sur les réseaux sociaux. En seulement quatre mois, 20 groupes ont enregistré leurs titres et plus de 51 000 visiteurs uniques ont surfé sur le site www.ballantinesrecords.cl.

ANNEXES

HISTOIRE DU GROUPE

BIOGRAPHIES

CONTACTS

1975
Création de Pernod Ricard.

Pernod Ricard naît en 1975 du rapprochement des sociétés **Pernod SA** et **Ricard SA**, concurrentes de toujours sur le marché français des anisés, à l'initiative de deux entrepreneurs, passionnés et visionnaires : Paul Ricard et Jean Hémard. Le Groupe ainsi formé dispose alors de ressources renforcées pour développer ses réseaux de distribution et son portefeuille de marques (Ricard, Pernod, Pastis 51, Suze, Dubonnet, etc.) en France et à l'étranger.
Pour ses premières acquisitions, Pernod Ricard privilégie le whisky, l'un des spiritueux les plus consommés dans le monde, et les États-Unis, marché le plus important du secteur des Vins & Spiritueux, et devient propriétaire dès 1975 de la société Campbell Distillers, producteur de whiskies écossais, et en 1981 d'Austin Nichols, acteur du marché des Vins & Spiritueux américain.

LES BASES DU RÉSEAU MONDIAL

Considérant que la meilleure façon de développer ses marques était de distribuer lui-même ses produits, le Groupe ouvre progressivement des filiales dans toutes les régions du monde. Des acquisitions de marques locales permettent en outre d'enrichir le portefeuille et la rentabilité de ce réseau (Ouzo Mini en Grèce, pacharán Zoco en Espagne, amer Amaro Ramazzotti, gin Larios, brandy arménien ArArAt, vodka polonaise Wyborowa et amer tchèque Becherovka).

1988
Acquisition d'Irish Distillers.

1989
Acquisition du groupe Orlando Wyndham.

1993
Création de la joint-venture Havana Club International.

Le Groupe prend également le contrôle de sociétés détenant des marques plus globales et à fort potentiel international : Irish Distillers, principal producteur de whiskeys irlandais, avec les marques Jameson, Bushmills, Paddy et Powers, et Orlando Wines et Wyndham Estate, propriétaires principalement de Jacob's Creek.

En 1993, Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron créent Havana Club International, une *joint-venture* pour la commercialisation du rhum Havana Club qui connaît depuis lors l'une des croissances de marque de spiritueux les plus rapides au monde.

2001
Rachat d'une partie des activités Vins & Spiritueux de Seagram.

LE RECENTRAGE STRATÉGIQUE ET LES ACQUISITIONS TRANSFORMANTES

En 2001, le rachat d'une partie des activités de Vins & Spiritueux de Seagram permet au Groupe de doubler de taille dans ce secteur et d'entrer dans le trio de tête des opérateurs mondiaux en consolidant sa place sur les continents américain et asiatique. Le Groupe occupe alors des positions clés avec des marques fortes dans le segment du whisky (Chivas Regal, Royal Salute et The Glenlivet), dans celui du cognac avec Martell et dans les alcools blancs avec Seagram's Gin. Il intègre également des marques locales comme Montilla au Brésil ou Royal Stag en Inde.

En parallèle de ces acquisitions, le Groupe décide de se recentrer sur son cœur de métier et se désengage du secteur des boissons non alcoolisées et des aliments : le Groupe cède Orangina, acquis en 1984, SIAS-MPA, *leader* mondial des préparations de fruits pour yaourts et desserts lactés, BWG, société de distribution en Irlande et au Royaume-Uni et CSR-Pampryl.

Le marché saluant la réussite de l'opération Seagram et le recentrage stratégique du Groupe, Pernod Ricard réintègre le CAC 40 en 2003.

2005
Acquisition d'Allied Domecq, en partenariat avec Fortune Brands.

En 2005, Pernod Ricard acquiert le numéro deux mondial Allied Domecq afin de renforcer sa présence sur les marchés à fort potentiel de croissance (notamment en Amérique du Nord) et de compléter son portefeuille : le whiskt Ballantine's, les champagnes Mumm et Perrier-Jouët, la liqueur Kalhua et le gin Beefeater, entre autres.

2008
Acquisition de Vin&Sprit, propriétaire de la vodka Absolut.

En 2008, le Groupe réalise la troisième acquisition majeure de son histoire, en achetant Vin&Sprit, propriétaire de la marque de vodka Premium Absolut, se positionnant ainsi en *co-leader* de l'industrie.

2014

Pernod Ricard a désormais une participation majoritaire dans la téquila Premium Avión.

POURSUITE DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

En 2014, Pernod Ricard est devenu largement majoritaire de la société américaine Avion Spirits, propriétaire de la tequila ultra-premium Avión. L'acquisition d'Avión traduit les ambitions du Groupe aux États-Unis, tout en illustrant la capacité de Pernod Ricard à saisir des opportunités tactiques de croissance externe en complément de sa stratégie d'innovation.

Le Groupe renforce son portefeuille de vins avec l'acquisition tactique de **Kenwood**, un vin premium californien qui permet au Groupe d'atteindre une taille critique dans le vin aux États-Unis.

En janvier 2016, Pernod Ricard acquiert une participation majoritaire dans la marque de gin de haute qualité Monkey 47, produit dans la région allemande de la Forêt-Noire.

2015

Pernod Ricard fête ses 40 ans

DIRECTION GÉNÉRALE

ALEXANDRE RICARD
Président-Directeur Général

Alexandre Ricard est diplômé de l'ESCP, de la Wharton Business School (MBA avec majeures en Finance et en Entrepreneurship) et de l'Université de Pennsylvanie (MA en International Studies). Après avoir travaillé sept ans pour Accenture en Conseil en Stratégie et pour Morgan Stanley en Conseil en Fusions et Acquisitions, il rejoint le groupe Pernod Ricard en 2003 au sein du département Audit et Développement de la Holding.
Fin 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers Group, puis, en septembre 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free.
En juillet 2008, Alexandre Ricard est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers Group et membre du Comité Exécutif de Pernod Ricard. En septembre 2011, il rejoint l'équipe de la Direction Générale du Groupe en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution et devient membre du Bureau Exécutif.
Alexandre Ricard a été nommé Directeur Général Délégué lors de la séance du Conseil d'Administration du 29 août 2012. Il a été représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur, du 2 novembre 2009 au 29 août 2012, date à laquelle il a été coopté en qualité d'Administrateur de Pernod Ricard.
Le 11 février 2015, Alexandre Ricard a été nommé Président-Directeur Général.

BUREAU EXÉCUTIF

GILLES BOGAERT,
Directeur Général Adjoint, Finances et Opérations

Gilles Bogaert entre dans le Groupe en 1995 comme Auditeur Interne.
Il est nommé Directeur Administratif et Financier de Pernod Ricard Argentina en 1998 puis de Pernod Ricard Central South America (CESAM) en 2002. En 2003, il devient Directeur de l'Audit et du Développement Groupe à la Holding, puis, en 2008, Président-Directeur Général de Pernod Ricard Brazil. Depuis le 1er juillet 2009, il est Directeur Général Adjoint, Finances.

BRUNO RAIN,
Directeur Général Adjoint, Ressources humaines et Responsabilité sociétale de l'Entreprise

Bruno Rain rejoint Pernod Ricard en 1987 comme Auditeur.
Il devient Directeur Financier du Groupe en 1994. Début 1997, il est nommé Président-Directeur Général de Pernod Ricard Argentina puis en 2000 Président-Directeur Général de la filiale espagnole. Depuis le 1er septembre 2006, il est Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines. En 2010, il se voit également confier la direction des politiques de Responsabilité Sociétale du Groupe : Consommation Responsable, Responsabilité Environnementale et Éthique Sociale.

BUREAU EXÉCUTIF

IAN FITZSIMONS, Directeur Juridique

Avocat diplômé du barreau en Angleterre et au Pays de Galles, Ian Fitzsimons intègre Pernod Ricard en 2002 comme Directeur Juridique, après avoir occupé la fonction de Directeur des Affaires Juridiques pour l'Europe et l'Afrique chez Seagram.

CONOR MCQUAID, Directeur du Global Business Development

Conor McQuaid est diplômé en Marketing International et langues étrangères de l'Université de Dublin et de l'Université de Séville en Espagne. Conor commence sa carrière au sein de Golden Vale Group plc avant de rejoindre Irish Distillers Ltd en 1998 en tant que Manager pour la region Europe du Sud. Il devient par la suite Directeur régional Europe en 2000 avant d'être nommé Directeur commercial international d'Irish Distillers en juillet 2005. En juillet 2011, il a été nommé Directeur Général de Pernod Ricard South Africa.
Depuis le 1er mars 2015, Conor McQuaid est Global Business Development Director.

COMITÉ EXÉCUTIF

PHILIPPE GUETTAT, P.-D.G. de Pernod Ricard Asia

Philippe Guettat, HEC, rejoint Pernod Ricard en 1991 comme Responsable de Zone Export chez Renault Bisquit. En 1992, il est nommé Manager de Prasia Distribution (Pernod Ricard Singapore). Il est promu Directeur Marketing Régional de Pernod Ricard Far East en 1994, puis Directeur Ventes & Marketing de Casella Far East Ltd. (Pernod Ricard Hong Kong). En 1997, il est promu au poste de Directeur Général avant d'être nommé en 1999 Directeur Marketing & International de Pernod. En 2002, il est nommé Directeur Général de Pernod Ricard China. Le 1er juillet 2009, il est devenu Président-Directeur Général de The Absolut Company avant de devenir Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët le 1er octobre 2012. Philippe Guettat est nommé Président-Directeur Général de Pernod Ricard Asia le 1er juillet 2015.

PIERRE COPPÉRÉ, Executive Senior Vice-President, en charge des initiatives de croissance

Pierre Coppéré, ESCP, entre à la SEGM en 1979 comme Chef de Marché Export. Il a été successivement Directeur Commercial de la SEGM en Allemagne, Chef de Groupe Marketing à la SEGM et Directeur Commercial de Renault Bisquit. Il devient Directeur de la zone Asie du Sud-Est de Pernod Ricard Asia en 1996 et Directeur Général de Périthaï (Thaïlande). En 1997, il est nommé Directeur Général de Polacek et Preco (Pologne, République Tchèque, Hongrie), puis, en 1998, Directeur de Pernod Ricard Nederland. En 2001, il est promu Président-Directeur Général de Pernod SA. Devenu Président-Directeur Général de Pernod Ricard Asia le 1er juillet 2009 Pierre Coppéré est nommé Executive Senior Vice-President, en charge des initiatives de croissance le 1er juillet 2015.

COMITÉ EXÉCUTIF

JEAN-CHRISTOPHE COUTURES, P.-D.G. de Pernod Ricard Winemakers

Jean-Christophe Coutures, ESCP, rejoint Pernod Ricard en 1997 comme Contrôleur de Gestion chez CSR Pampryl avant d'être nommé Directeur Financier de Pernod Ricard Asia en 2000, puis Président-Directeur Général de Pernod Ricard Korea en 2005. En 2006, il devient Directeur Général et Administrateur Délégué de Jinro Ballantines Company Limited (JBC) et de Jinro Ballantines Import Company Limited (JBIC). En 2008, il est nommé à la tête de Pernod Ricard Pacific. En 2010, il devient Président-Directeur Général de l'entité nouvellement créée Premium Wine Brands, désormais Pernod Ricard Winemakers.

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

Philippe Dréano, ESSEC, entre chez Pernod Ricard en 1989 à la SEGM comme Responsable Marketing. En 1991, il est nommé Directeur Régional Export de Pernod International, puis, à partir de 1994, Directeur Général de Perithaï (aujourd'hui Pernod Ricard Thaïlande). En 1996, il est nommé Directeur-Général de Pernod Ricard Japan avant de devenir en 2000 Président-Directeur Général de Pernod Ricard Asia. Depuis le 1er juillet 2009, il est Président-Directeur Général de Pernod Ricard Americas.

CÉSAR GIRON, P.-D.G. de Martell Mumm Perrier-Jouët

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lyon, César Giron a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1987 où il a effectué toute sa carrière. En 2000, il est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Suisse avant d'être nommé Président-Directeur Général de Wyborowa SA en Pologne en décembre 2003 puis Président-Directeur Général de Pernod le 1er juillet 2009. Il est promu Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët (MMPJ) le 1er juillet 2015.

PHILIPPE SAVINEL, P.-D.G. de Ricard SA et Pernod

Philippe Savinel, ESSEC, entre chez Pernod Ricard en 1985 en qualité d'Auditeur Interne, avant de prendre la responsabilité du Service Plan Budget de la Holding en 1987. En 1989, il est nommé Directeur Financier d'Orangina et en 1993 il rejoint la société Ricard dont il sera successivement le Directeur Financier puis le Directeur National des Ventes à partir de 1997. En 2001, il devient Directeur Général d'Irish Distillers. Président-Directeur Général de Ricard SA depuis 2005, Philippe Savinel est devenu Président-Directeur Général de Pernod le 1er juillet 2015.

COMITÉ EXÉCUTIF

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

Paul Duffy, est diplômé du BBS Trinity College et FCA. Il est entré dans le Groupe comme Adjoint Trésorerie/ Planning du Directeur Financier d'Irish Distillers Limited. En janvier 1996, il est nommé Contrôleur Financier d'Irish Distillers Group dont il devient le Directeur Financier en mars 1997. Début 2001, il est nommé Président-Directeur Général de Pernod Ricard UK. En mai 2005, Paul Duffy devient Directeur Général d'Irish Distillers Group, puis en juillet 2008 est nommé Directeur Général de Pernod Ricard USA. Il est Président-Directeur Général de The Absolut Company (TAC), depuis le 1er septembre 2012.

CHRISTIAN PORTA,
P.-D.G. de Pernod Ricard Europe

Christian Porta, est diplômé de l'ESCP (Paris). Après avoir commencé sa carrière chez Arthur Andersen au sein de l'audit pendant quatre ans, il a rejoint Pernod Ricard en 1988 en tant qu'auditeur interne, puis comme responsable des Services Financiers de la Holding. En 1994, il a été nommé Directeur Administratif et Financier de Pernod, avant de rejoindre Londres en 1998 comme Directeur-Général de Campbell Distillers. En 1999, il a été nommé Président-Directeur Général de Orlando Wyndham, basé en Australie, avant de regagner Londres début 2004 en qualité de Président-Directeur Général de Chivas Brothers Ltd. Depuis le 1er juillet 2013, il est le Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe.

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

Anna Malmhake est diplômée en Sciences Sociales, Gestion et Droit de l'Université de Stockholm. Elle a commencé sa carrière en Suède chez Procter and Gamble en 1991 puis Coca-Cola en 1996 où elle a occupé plusieurs fonctions marketing. Après avoir travaillé pour Motorola en Suède, à Londres puis à Chicago de 2001 à 2003, Anna revient en Suède et devient directrice générale de Temo AB, une société de conseil suédoise spécialisée dans les études consommateurs, sondage d'opinions et innovation.
C'est en 2007 qu'Anna Malmhake rejoint The Absolut Company en tant que Directrice de marque. Elle est promue Directrice Marketing en 2009. Anna Malmake deviendra Présidente-Directrice Générale de The Absolut Company à compter du 1er juillet 2016.
Anna est Présidente-Directrice Général d'Irish Distillers depuis le 1er septembre 2011.

LAURENT LACASSAGNE,
P.-D.G. de Chivas Brothers

Laurent Lacassagne, est diplômé de HEC (Paris). Il a rejoint le Groupe en 1988 en tant qu'auditeur interne avant d'être nommé Directeur Administratif et Financier de Besserat de Bellefon, Cusenier, puis de la SEGM. En janvier 1997, il a été nommé Directeur Financier de Pernod Ricard, poste qu'il a occupé jusqu'à sa nomination au poste de Président-Directeur Général de Orlando Wyndham en Australie en novembre 2003. En février 2006 il a été nommé Président-Directeur Général de Pernod Ricard Pacific, et en juillet 2008 Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe. Depuis le 1er juillet 2013, il est le Président-Directeur Général de Chivas Brothers.

ADRESSE

PERNOD RICARD
12, place des États-Unis
75783 Paris Cedex 16
France
Tél. : **+33(0)1 41 00 41 00**

DIRECTRICE DE LA COMMUNICATION EXTERNE

Sylvie Machenaud
Tél. **: +33(0)1 41 00 42 74**
Sylvie.Machenaud@pernod-ricard.com

PRESS RELATIONS MANAGER

Emmanuel Vouin
Tél. **: +33(0)1 41 00 44 04**
Emmanuel.Vouin@pernod-ricard.com

PRESS RELATIONS OFFICER

Apolline Celeyron
Tél. **: +33(0)1 41 00 40 97**
Apolline.Celeyron@pernod-ricard.com

Conception réalisation : W
Crédits : Banque d'images Pernod Ricard, Alessandro Ballini, Rogier Bos, Chivas Brothers, Ross Brown, Urs Buhlman, Fabrice Cateloy, Francis Demange, Marc-André Desanges/Poly, Loran Dherines, DDPI/ Steve Domojoz, Isabel Elorrieta, Getty Images, Angela Halpin, Adam Hinton, Michel Jolyot, Dominic James, Dafydd Jones, JonsarStudios, Denis Koval, William Leach, Philippe Lévy, Benoît Linero, Howard Liu Photography, Vincent Macher, Didier Mariotti, Gabrielle Morehead, John Sheehan, Lars Stilberg, The noun project, J.J. Thompson, Simon Upton/The Interior Archive, Paolo Verzone/Agence Vu', X.