

Rapport annuel  
2014/2015

# V · I · S · I · O · N



*À l'occasion des 40 ans de Pernod Ricard, l'artiste Li Wei a photographié 40 collaborateurs dans des lieux emblématiques du Groupe.*

VOIR PLUS LOIN  
×  
VOIR PLUS GRAND  
×  
VOIR PLUS VITE



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

**VOIR PLUS LOIN**

P. 6 À la rencontre d'Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard

P. 12 Un nouveau modèle stratégique : les 8 priorités business



**QUATRE ESSENTIELS  
POUR VOIR PLUS GRAND**

**Excellence opérationnelle**

P. 16 La définition par *Gilles Bogaert*

P. 17 L'interview croisée de *Peter Morehead* et *Aldous Wong*

P. 20 Le tour du monde *Excellence opérationnelle*

**Talents**

P. 24 La définition par *Bruno Rain*

P. 25 L'interview croisée de *Estelle Rivals* et *Christian Campanella*

P. 28 Le tour du monde *Talents*

P. 32 L'infographie *La politique talents en un coup d'œil*

**Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)**

P. 34 La définition par *Alexandre Ricard*

P. 35 L'interview croisée de *Bruno Rain* et *Nivedita Vermani*

P. 38 L'infographie *La politique RSE en un coup d'œil*

P. 40 Le dossier *Promouvoir une consommation responsable : des collaborateurs engagés*  
*Les collaborateurs, premiers acteurs du changement*  
*Protéger notre planète : l'environnement au cœur des marques*  
*40 années d'engagement aux côtés de nos partenaires et communautés*

**Route to market/ Consumer**

P. 48 La définition par *Conor McQuaid*

P. 49 L'interview croisée de *Simon van Moppes* et *Niall Gately*

P. 52 Le tour du monde *Route to market/Consumer*

P. 56 L'infographie *Placer le bon produit au bon endroit*

**QUATRE ACCÉLÉRATEURS  
POUR VOIR PLUS VITE**

**Portfolio management**

P. 60 La définition par *Conor McQuaid*

P. 61 L'interview croisée de *Janelle Tong*, *Paco Recuero* et *Maxime Kouchnir*

P. 66 Le tour du monde *Portfolio management*

P. 70 L'infographie *Les 4 expériences de convivialité*

**Accélération digitale**

P. 72 La définition par *Antonia McCahon*

P. 73 L'interview croisée de *Jérémie Moritz* et *Marc André*

P. 76 Le tour du monde *Accélération digitale*

P. 80 L'infographie *Le digital tisse sa toile chez Pernod Ricard*

**Innovation**

P. 82 La définition par *Yves Schladenhaufen*

P. 83 L'interview croisée de *Vincent Beaumont* et *Brett McKinnon*

P. 86 Le tour du monde *Innovation*

P. 90 L'infographie *L'écosystème d'innovation en un coup d'œil*

P. 92 Zoom : le Kangaroo Fund *Dans les coulisses de l'intrapreneuriat*

**Premiumisation & Luxe**

P. 94 La définition par *Thibaut de Poutier de Sone*

P. 95 L'interview croisée de *Tareef Shawa* et *Kate Zaman*

P. 98 LeCercle et le Travel Retail *À la conquête du marché du luxe*

P. 100 Le tour du monde *Premiumisation & Luxe*

**PERFORMANCE FINANCIÈRE**

P. 106 L'interview de *Gilles Bogaert*

P. 108 Les chiffres 2014 / 2015

P. 112 L'année boursière

P. 114 À la découverte de notre univers



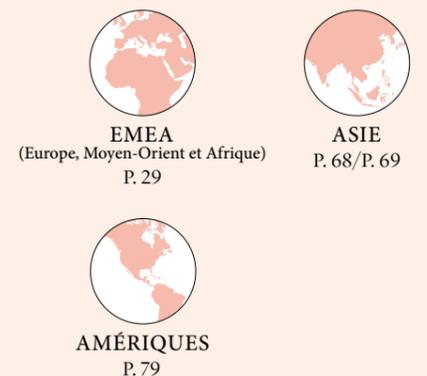
**INDEX  
MARQUES**

**ABSOLUT.** P. 23  
*Ballantine's* P. 66/P. 68  
**BEEFEATER** P. 78/P. 79  
**CHIVAS** P. 46/P. 47  
**THE GLENLIVET** P. 67/P. 69

**Havana Club** P. 87  
**JAMESON** P. 22  
**KAHLÚA** P. 54  
**MALIBU** P. 55  
**MARTELL** P. 100/P. 102

**GH.MUMM** P. 86/P. 89  
**PERRIER JOUËT** P. 52/P. 53  
**RICARD** P. 76/P. 77  
**ROYAL SALUTE** P. 101/P. 103  
**PERNOD RICARD WINEMAKERS** P. 30/P. 31

**INDEX  
MARCHÉS**





**Li Wei**  
Artiste Performeur  
chinois

Rendu célèbre mondialement par ses photo-performances extraordinaires, Li Wei met en scène son propre corps – et souvent celui d'autres figurants – dans des paysages contemporains en créant l'illusion de situations tant spectaculaires que comiques, parfois hilarantes.

Li Wei est né en 1970 dans le Hubei, province du centre de la Chine. En 1993, il s'installe à Pékin, où il vit et travaille actuellement.

Il débute ses études artistiques

en se consacrant d'abord à la peinture à l'huile, qu'il délaisse, la jugeant trop traditionnelle.

Dès 1996, la rencontre avec des artistes d'avant-garde gravitant autour de la communauté artistique de l'East Village de Pékin, comme Zhu Ming, l'amène à réaliser des performances dans l'espace public.

Li Wei est aujourd'hui l'un des artistes contemporains les plus remarquables de Chine.

# LI WEI

## CHOISIT PERNOD RICARD

◆  
*Pour célébrer les 40 ans de Pernod Ricard, Li Wei a souhaité photographier 40 des 18000 hommes et femmes qui travaillent pour le Groupe. Les collaborateurs, qui sont toujours au centre de la campagne annuelle, ont été cette année élevés par Li Wei sur les lieux historiques du Groupe.*  
◆



Entrez dans les coulisses de la campagne en flashant ce QR code.



V O I R

P L U S

L O I N

# À LA RENCONTRE D'ALEXANDRE RICARD

**PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL**

7 internautes de LinkedIn interrogent le nouveau Président-Directeur Général de Pernod Ricard.

Le 11 février 2015, Alexandre Ricard était nommé Président-Directeur Général de Pernod Ricard par le Conseil d'Administration. Il remplace ainsi Danièle Ricard, Présidente du Conseil depuis le 29 août 2012 et Pierre Pringuet, Directeur Général depuis plus de dix ans.

Le lundi 31 août, à Paris, dans les locaux du *Breakthrough Innovation Group* (le BIG), la start-up innovante de Pernod Ricard, Alexandre Ricard rencontrait 7 « followers » du compte LinkedIn de Pernod Ricard, 7 internautes venus du monde entier. Olivia des États-Unis, Cristian du Chili, Arnold du Kenya, David de Nouvelle-Zélande, Jean-Baptiste de Singapour, Vishal d'Inde ou encore Anne-Sophie de France ont été les lauréats d'une première sur la toile : un jeu questions-réponses sur le Groupe auquel plusieurs milliers de personnes ont répondu. Les gagnants se voyaient offrir un voyage à Paris pour rencontrer Alexandre Ricard.

« J'ai souhaité ce concours comme la parfaite illustration de notre signature "créateurs de convivialité" ». Voilà comment Alexandre Ricard a introduit la discussion. Échange autour de la vision, de la stratégie, des priorités portées par le nouveau Président-Directeur Général ou encore des grandes tendances de consommation des vins et spiritueux, tels ont été les principaux thèmes abordés.

Conversations de groupe, ou apartés, voilà une synthèse de cette rencontre de trois heures.



**Alexandre Ricard**  
Président-Directeur Général de Pernod Ricard

- Chili -



**Cristian Weinstein**  
Commercial Manager  
chez Mondelez International Chile

- États-Unis -



**Olivia Kiraly**  
Senior Research Analyst  
chez Nielsen

- France -



**Anne-Sophie Bigot**  
Étudiante en tourisme/Brand  
Ambassador pour The Costwolds  
Distillery

- Inde -



**Vishal Garg**  
Étudiant en MBA au  
Management Development  
Institute (Gurgaon)

- Kenya -



**Arnold Sawe**  
Bénévole dans une agence  
de voyages (safari)

- Nouvelle-Zélande -



**David Goldstein**  
Directeur Grands Comptes  
chez IRI Aztec (solution data)

- Singapour -



**Jean-Baptiste Forest**  
Cadre commercial  
chez Heritage Beverages

**En savoir plus**



Découvrez les images de cette rencontre en flashant ce QR code  
<http://pernod-ricard.com/13758>



**Voilà 8 mois que vous avez pris la présidence de Pernod Ricard. Quel est votre sentiment ? Vous sentez-vous responsable des décisions que vous allez prendre vis-à-vis de votre famille ?**

C'est à la fois une grande fierté et effectivement une grande responsabilité de diriger Pernod Ricard. Une grande fierté d'abord : j'ai évidemment une pensée pour mon grand-père, Paul Ricard, le co-fondateur du Groupe ainsi que pour mon oncle, Patrick, qui avec ses équipes dont Pierre Pringuet a su donner au Groupe une dimension mondiale.

Pour être franc, je me prépare depuis longtemps à cette fonction avec enthousiasme et sérénité. Par rapport à ma famille, j'ai le soutien de l'actionnaire de référence la S.A. Paul Ricard. Notre objectif est clair, « construire dans la durée »\* pour créer toujours plus de valeur. Mais la responsabilité dont vous parlez, je l'ai aussi vis-à-vis de tous les salariés du Groupe. Pour moi, être à la tête de Pernod Ricard, c'est être le dépositaire d'une aventure entrepreneuriale extraordinaire qui fêtait ses 40 ans cette année. J'ai aujourd'hui la responsabilité de la continuer aux côtés de chacun des 18 000 collaborateurs du Groupe.

\* « Construire dans la durée », est un livre écrit par Patrick Ricard à l'occasion des 30 ans du Groupe. Il a été publié en 2008.

**Quelle est votre ambition ?**

— **A.R.** : Notre ambition n'a pas changé : nous voulons devenir le numéro un de notre secteur. Nous en avons les moyens. Mais pour devenir leader, il faut d'abord tirer la croissance de notre secteur : développer nos ventes en valeur doit donc être notre première priorité.

**Vous parlez de croissance de vos ventes : quel est pour vous le principal obstacle qui peut vous empêcher d'y parvenir ?**

— **A.R.** : Ce ne sont pas tant des obstacles que des conditions à remplir. Par exemple,

il est clair que si nous ne gagnons pas la bataille de la croissance sur nos 4 « champs de bataille prioritaires », je parle de la Chine, des USA ou des nouveaux relais comme l'Inde et l'Afrique, ce sera difficile ! Gagner des parts de marchés en valeur sur nos marchés clés, investir derrière nos marques sans compromettre nos prix doivent devenir notre obsession quotidienne. Et c'est à ce titre que j'ai qualifié nos résultats annuels de bonne performance : nous avons pu accélérer le développement de nos ventes, redevenues cette année positives (+ 2 % en organique ; + 8 % en facial), et nous avons gagné des

« Pour moi, être à la tête de Pernod Ricard, c'est être le dépositaire d'une aventure entrepreneuriale extraordinaire qui fêtait ses 40 ans cette année. »





parts de marchés dans la plupart de nos marchés clés. Ce sont de bons résultats portés par une croissance saine. Cette performance nous a conduits à proposer un dividende en hausse de 10 % à nos actionnaires en ligne avec notre politique historique de redistribution d'environ un tiers de notre résultat net courant en hausse de 12 % cette année.

**Avez-vous d'autres priorités ?**

— **A.R.** : Je n'en ai que deux et ma seconde priorité est ce que j'appelle le « mindset », où l'état d'esprit. La « success story Pernod Ricard » est d'abord une affaire de personnes, de relations humaines. Quelle que soit la pertinence de votre stratégie, elle n'a de chance d'être exécutée que si chacun dans son périmètre agit dans la même direction. Voilà pourquoi chaque collaborateur du Groupe doit d'abord comprendre nos enjeux, notre ambition pour agir en conséquence sur le terrain, mu par un même état d'esprit : un esprit de conquête, un « esprit entrepreneur », bref une même envie de gagner.

**Justement, en tant que leader, comment parvenez-vous à « manager » 18 000 personnes ?**

— **A.R.** : C'est tout l'objet de cette seconde priorité : « le mindset ». Il faut redonner le pouvoir d'entreprendre. C'est en responsabilisant chacun des collaborateurs à son niveau qu'il pourra adhérer à notre projet. Simplifions les procédures pour nous concentrer sur nos priorités, mutualisons les expertises, accélérons les prises de décisions, favorisons la collaboration transversale, cassons les



◆  
*« Quelle que soit la pertinence de votre stratégie, elle n'a de chance d'être exécutée que si chacun dans son périmètre agit dans la même direction. »*  
 ◆

silos, mettons l'accent sur l'exécution... C'est la seule façon de libérer les énergies créatives.

**Quand envisagez-vous de devenir le numéro 1 du secteur ?**

— **A.R.** : N'attendez pas que je vous donne une date précise. Ce n'est pas la question. Le *leadership* doit découler d'une vision, celle que nous avons de l'évolution future de notre secteur. Il doit en être la conséquence naturelle.

**Quelle est alors votre vision ?**

— **A.R.** : Notre vision part d'une observation : les consommateurs ne sont plus fidèles



à une seule marque, mais évoluent au sein d'un répertoire de marques. À chaque moment de consommation doit correspondre une marque. La question qu'ils se posent est simple : quelle est la marque la plus pertinente pour accompagner tel ou tel moment de consommation. Si nous parvenons à placer partout l'une de nos marques sur chacun de ces moments, au restaurant, avec ses amis, en famille, en boîte de nuit, lors d'un dîner romantique, et j'en passe, alors la conséquence naturelle qui en découle sera le *leadership* du secteur. Mettons, encore plus qu'hier, le consommateur au centre de notre approche. Soyons pour lui des « créateurs de convivialité », comme le proclame notre signature.

**Et concrètement, quelle est votre stratégie pour y parvenir ?**

— **A.R.** : En quelques mots ; c'est une nouvelle synthèse entre nos fondamentaux historiques, la décentralisation, la Premiumisation, notre culture unique et nos nouveaux leviers de croissance. Ce n'est pas une révolution mais une nouvelle façon d'appréhender notre stratégie. Au centre de ce modèle, une obsession, le consommateur autour duquel s'organisent quatre essentiels : l'Excellence opérationnelle – pour travailler plus efficacement – le développement des Talents, la Responsabilité sociétale, et la Route to market/Consumer, c'est-à-dire la manière dont nos marques sont présentes, visibles et activées sur les lieux de consommation pour arriver jusqu'aux consommateurs. À cela s'ajoutent quatre accélérateurs : la Gestion de notre formidable portefeuille de marques, l'Accélération Digitale, l'Innovation et enfin, la Premiumisation et le Luxe. Si toutes ces notions nous sont déjà familières, elles doivent toutes converger vers un seul but : la croissance de notre chiffre d'affaires.

**Vous avez donc plutôt choisi une approche de croissance organique, n'avez-vous pas l'intention de développer votre Groupe par croissance externe comme par le passé ?**

— **A.R.** : Aujourd'hui, nous souhaitons d'abord conserver notre note « d'investissement grade » auprès des agences de notation et nous concentrer sur des acquisitions tactiques pour renforcer notre portefeuille sur nos marchés clés. À ce titre, nos deux dernières opérations réalisées aux États-Unis, une part majoritaire dans la téquila Avión et l'acquisition des vins Kenwood, en sont la meilleure illustration.

**Vous venez d'aborder le marché américain : comment envisagez-vous la normalisation des relations américano-cubaines ?**

— **A.R.** : C'est tout d'abord une très bonne nouvelle pour les peuples cubains et américains. Quant à nous, tout dépendra de la



levée ou non de l'embargo qui doit se décider au congrès. Si le chemin est encore long, nous nous préparons dès maintenant à cette éventualité pour être un jour les premiers à livrer aux consommateurs américains un Rhum authentiquement cubain. Un nom de marque « Havanista » est déjà enregistré, mais nous avons toujours l'espoir de pouvoir utiliser la marque Havana Club.

**Vous parlez de la gestion de portefeuille avec de grandes marques reconnues et une prépondérance sur le segment du Whisky.**

**Ne craignez-vous pas de concurrence entre vos propres marques ou encore de passer à côté de nouvelles tendances comme le Bourbon ou le craft aux USA, ou tout simplement les changements de goûts ?**

— **A.R.** : Nous avons l'un des portefeuilles les plus complets du secteur. Nous sommes présents sur tous les segments. Nous pouvons donc répondre à la quasi-totalité des préférences consommateurs. Quant aux nouvelles tendances, nous y répondons grâce à l'innovation. Vous mentionnez l'engouement des consommateurs, notamment aux États-Unis pour le Bourbon. Oui, nous n'avons pas de bourbon à proprement parler, mais c'est plus le marché des alcools bruns qu'il faut considérer dans sa globalité : les croissances à deux chiffres de Jameson, The Glenlivet, ou encore Martell en attestent. Quant au *craft* ou ces marques « dites » plus

artisanales, plus authentiques, je crois que nos derniers lancements comme Jameson Caskmates, cette rencontre entre le monde de la bière et le whiskey irlandais, ou encore Absolut Oak la première vodka vieillie en fût de chêne, sans parler du whisky Barrelhound sont des réponses à cette tendance. Enfin, sur ce sujet du *craft*, je rappellerai juste qu'il faut faire attention à cet effet de mode et qu'il n'y a pas plus authentique qu'une marque comme Absolut dont chaque goutte provient d'un seul endroit au monde, un petit village de Scanie dans le sud de la Suède. Je dirai la même chose pour la Maison Jameson, la Maison The Glenlivet, la Maison Martell



qui fête ses trois cents ans... Ce sont toutes des marques centenaires qui ont chacune leur histoire et leur terroir. À nous de mieux le faire savoir au consommateur !

**Vous parlez de remettre au centre le consommateur : je viens du Kenya, et beaucoup de consommateurs sont amateurs de bière. Est-ce que c'est une diversification que vous envisagez ?**

— **A.R.** : L'Afrique est notre nouvelle frontière : c'est l'Asie dans 15 ans ! Nous venons d'ouvrir notre 7<sup>e</sup> filiale au Mozambique et le taux de croissance sur l'Afrique subsaharienne, dont le Kenya fait partie, avoisine les 20 %. Pour répondre plus précisément à votre question sur la diversification dans la bière, ce n'est pas quelque chose que nous envisageons. Quelques développements tactiques ont eu lieu comme le lancement du premier Malibu-Beer en Hollande, mais sur le fond notre stratégie reste bien la même : accompagner les consommateurs sur l'échelle de la création de valeur comme en Afrique en les faisant passer des marques locales au Scotch Passport, puis à Ballantine's ou à Chivas.

**Je suis curieux de savoir si votre centre de recherche explore de nouveaux relais de croissance sur le segment des boissons locales traditionnelles ? Je viens du Chili et je pense au Pisco bien sûr.**

— **A.R.** : Je ne peux pas tout dévoiler ici, mais oui, nous avons ce type de développements en cours. D'ailleurs, notre groupe de jeunes réunis dans le YAC (*Youth Action Council*), un groupe interne réunissant les représentants de la jeune génération, a un projet dans ce sens... je vous mets sur la piste : c'est plutôt lié au Mexique.

**L'innovation et le digital sont deux autres accélérateurs : pourriez-vous nous dire où vous en êtes sur le projet de bar connecté Gutenberg ?**

— **A.R.** : Plus de 25 millions d'euros, issus des économies réalisées grâce à notre projet



◆  
*« Quelques développements tactiques ont eu lieu, mais sur le fond notre stratégie reste bien la même : accompagner les consommateurs sur l'échelle de la création de valeur. »*  
 ◆

d'efficacité opérationnelle Allegro, ont été réinvestis derrière nos innovations prioritaires. Je citerai de très belles réussites cette année comme Ramazzotti Aperitivo Rosato en Allemagne, les très prometteurs Absolut Elyx, nos téquilas Avión et Altos, la bouteille connectée de Mumm, etc. Quant au projet Gutenberg, il est en phase de test consommateur entre Londres et Paris, je ne vous en dirai pas plus !

**L'Inde est devenue cette année le troisième marché du Groupe devant la France.**

**Quels y sont les segments les plus porteurs et considérez-vous la vodka comme un relais futur de croissance sur ce marché ?**

— **A.R.** : Avec 18 % de croissance, c'est une excellente performance pour l'Inde et je salue les équipes. L'Inde est un marché fascinant au formidable potentiel : ce sont plus de 22 millions de nouvelles personnes qui atteignent l'âge légal de consommation d'alcool chaque année. 220 millions dans dix ans. Rendez-vous compte ! Ce marché illustre parfaitement notre stratégie d'expansion : des marques locales fortes, ici nos whiskies indiens, ouvrant les portes à nos marques internationales Premium. Quant à la vodka, Absolut vient de passer le cap des 100 000 caisses. Il s'agit donc d'un segment très prometteur. Mais une fois dépassé le symbole, la France reste notre bastion historique avec 8 % de notre chiffre d'affaires. Le marché est en léger déclin mais nous y gagnons des parts de marchés sur tous les segments, là encore dans un contexte difficile et pour le moins très compétitif.



**L'Asie, plus précisément la Chine, occupe tous les esprits depuis plusieurs mois : qu'allez-vous faire pour contrer cette situation ?**

— **A.R.** : Je rappelle tout d'abord que l'Asie a renoué cette année avec la croissance passant de - 4 % à + 4 %. C'est une très belle performance. Quant à la Chine, qui est notre second marché, en un an nous sommes passés d'un déclin de - 23 % à - 2 %. Bravo aux équipes. Même si nous résistons, même si nous gagnons des parts de marchés, le marché reste en baisse, pris en tenaille entre la politique anti-extravagance du gouvernement et les derniers soubresauts macroéconomiques qui ne donnent pas forcément envie de sortir aux Chinois. La prudence à court terme reste de mise. Néanmoins, à moyen terme, je reste confiant dans les fondamentaux de ce marché.

**Pourriez-vous revenir sur cette dépréciation d'Absolut ? Quel est l'impact sur le Groupe ?**

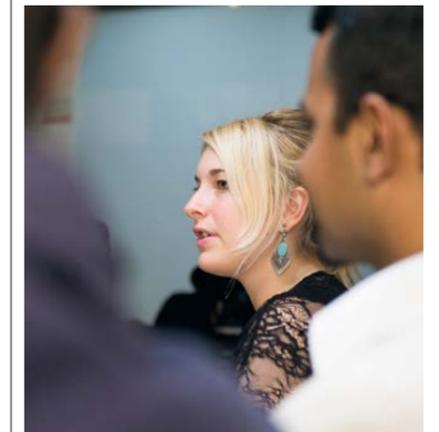
— **A.R.** : Il n'y a aucun impact opérationnel, aucun impact cash. C'est un ajustement comptable que nous devons réaliser pour mieux refléter les perspectives de croissance de la marque sur un segment fortement chahuté depuis deux ans. Le vrai sujet ce n'est pas la dépréciation, mais bien la baisse de 5 % de ventes sur notre premier marché, les États-Unis. Notre objectif à moyen terme est de stabiliser la marque Absolut. Nous sommes actuellement en train de déployer un plan marketing et commercial ambitieux. Pour la première fois depuis 30 ans, nous avons changé le design de la bouteille d'Absolut. Nous sommes en train de déployer une nouvelle politique tarifaire, nous avons renforcé notre force de vente, nous sommes en train d'augmenter nos investissements média.



**Quelles sont vos perspectives de croissance ?**

— **A.R.** : Nous avons annoncé notre volonté de revenir à une trajectoire de croissance de nos ventes à moyen terme autour de 4 à 5 %. Notre vision est claire, notre ambition confirmée, notre stratégie solide comme en témoignent les bons résultats de l'exercice écoulé. Oui, le contexte est difficile, voire volatil. Mais c'est justement dans ce type de circonstances qu'il faut bien tenir la barre. Notre organisation est aujourd'hui plus agile, nous pouvons profiter de la largeur de notre portefeuille, de notre présence mondiale équilibrée pour nous adapter en permanence et allouer mieux et plus vite nos ressources. Mais nous devons rester fermes sur le cap et la stratégie pour y parvenir. Oui, nous visons toujours pour cette année une croissance graduelle de notre chiffre d'affaires, oui, nous continuerons à investir derrière nos marques, derrière nos innovations avec un focus particulier sur l'Excellence opérationnelle.

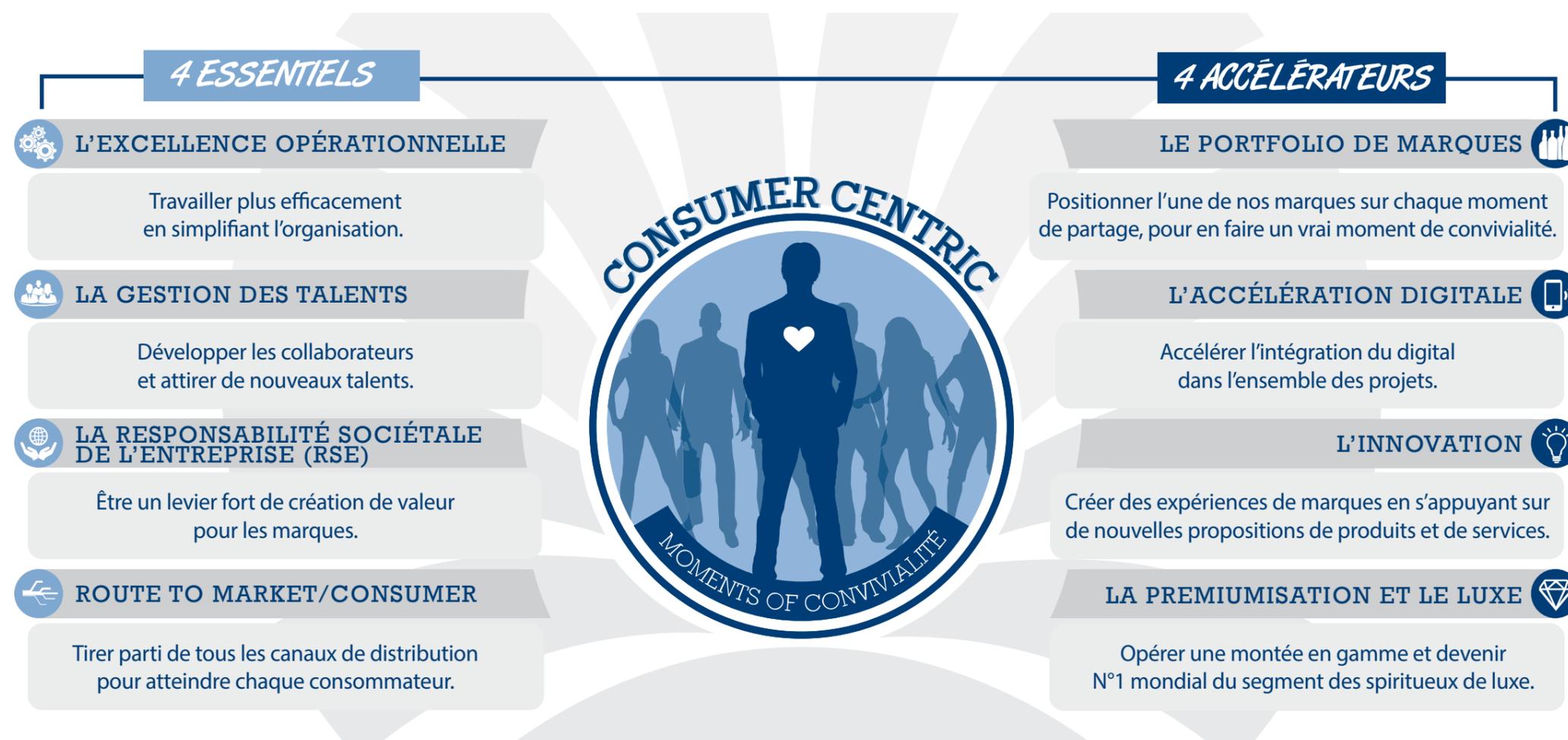
◆  
*« Notre vision est claire, notre ambition confirmée, notre stratégie solide comme en témoignent les bons résultats de l'exercice écoulé. »*  
 ◆



# Un nouveau modèle stratégique : les 8 priorités business

La nouvelle approche stratégique de Pernod Ricard n'est pas une révolution : c'est une nouvelle synthèse qui rapproche dans un même modèle les fondamentaux historiques du Groupe – la décentralisation, la Premiumisation, sa culture unique – et ses 8 leviers de croissance.

Au centre de ce modèle le consommateur, autour duquel s'organisent d'abord 4 « essentiels » : l'Excellence opérationnelle, la gestion des Talents, la Responsabilité sociétale et la Route to market/Consumer. À cela s'ajoutent 4 « accélérateurs » : le Portefeuille de marques, l'Accélération digitale, l'Innovation et, enfin, la Premiumisation et le Luxe. Ces 8 priorités convergent toutes vers un seul but : la croissance du chiffre d'affaires.



## 4 essentiels pour tirer parti de nos fondamentaux

Les 4 essentiels doivent être compris comme le socle sur lequel les 4 accélérateurs prennent appui. **L'Excellence opérationnelle** a pour objectif de réduire la complexité des procédures en tirant parti d'une organisation unique : la décentralisation. Priorisation, simplification et mutualisation sont les 3 axes qui redonneront rapidité et agilité à l'organisation du Groupe. Seconde priorité, la **gestion des Talents** : le Groupe capitalise sur sa culture unique à la fois pour développer ses collaborateurs en interne et pour attirer de nouveaux talents.

Pilier historique de Pernod Ricard, le troisième essentiel s'articule autour de la **Responsabilité sociétale**. Elle doit être poussée encore plus loin pour investir totalement le territoire des marques et devenir aussi un moteur de croissance durable. Enfin, la **Route to market/Consumer** est un axe fondamental : elle concerne la façon dont nos marques sont présentes, visibles et activées auprès du consommateur sur chacun des canaux de distribution : les traditionnels (*on-trade, off-trade, Travel Retail*) ou les nouveaux (*e-commerce, home-trade*).

## 4 accélérateurs pour gagner en vitesse d'exécution

Les 4 accélérateurs sont des leviers majeurs de croissance pour Pernod Ricard. Grâce à son **Portefeuille de marques** parmi les plus complets du secteur, le Groupe est en mesure de tirer parti de tous les moments de consommation ou expériences de convivialité. L'objectif est simple : placer sur chacun de ces moments le produit le plus pertinent du portefeuille. **L'Accélération digitale** est un autre levier : ce canal permet aujourd'hui d'être présent partout dans le monde

tout en construisant une relation directe avec le consommateur. **L'Innovation**, pilier historique de la stratégie de Pernod Ricard, continue d'être le pivot essentiel du développement futur du Groupe – services, expériences, produits sur mesure : tout un éco-système qui se concentre sur les innovations à fort potentiel. Enfin, dernier accélérateur, la **Premiumisation et le Luxe** : poursuivre la montée en gamme de notre portefeuille de marques et conquérir le marché du luxe pour en devenir le leader.



Excellence opérationnelle



Talents



RSE



Route to market/  
Consumer



Portfolio management



Accélération digitale



Innovation



Premiumisation & Luxe



Q U A T R E

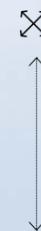
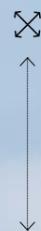
E S S E N T I E L S

P O U R

VOIR

PLUS

G R A N D



par Gilles Bogaert



# Excellence opérationnelle



« Notre objectif est de continuer à améliorer notre efficacité au niveau de nos processus transversaux et de notre gestion des coûts, dans l'ensemble des fonctions et des entités du Groupe. Cela permettra plus de rapidité dans l'exécution et plus de focus. Cela libérera des ressources pour accompagner le développement de Pernod Ricard. »

**Gilles Bogaert**

Directeur Général Adjoint, Finances & Opérations



Pour en savoir plus  
<https://youtu.be/tOpJfDDA5Qw>

# L'interview croisée

Peter Morehead, Directeur des Opérations Groupe, et Aldous Wong, Directeur des Systèmes d'Information de Pernod Ricard Asia, partagent un même objectif : aider à réduire la complexité des process et des organisations. Comment ? En redonnant aux équipes techniques les moyens de se concentrer sur leur cœur de métier – la transformation des matières premières – pour élaborer le meilleur portefeuille de vins et de spiritueux du marché.



**Peter Morehead**  
Directeur des Opérations Groupe



**Aldous Wong**  
Directeur des Systèmes d'Information de Pernod Ricard Asia

## QUE RECOUVRE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ?

— **Peter Morehead** : Elle s'appuie sur trois principes. Le premier, **l'alignement**, donne une vision commune à tous les métiers du Groupe : produire les meilleurs vins et spiritueux du marché en répondant de la manière la plus juste et la plus rapide aux besoins des consommateurs et des clients. Second principe : la recherche permanente de **l'efficacité** pour transformer des matières premières de très grande qualité issues de terroirs exceptionnels, grâce à un savoir-faire parfois centenaire – le tout de manière compétitive et durable. Enfin, troisième principe, **l'effet de levier**, qui consiste à capitaliser sur notre structure décentralisée pour fixer des normes mondiales et les mettre en œuvre localement.

— **Aldous Wong** : L'objectif des équipes IT régionales est de servir le client interne de manière optimale, tant au niveau de la chaîne d'approvisionnement que des « services support », des ventes ou du marketing, pour accompagner ses stratégies de développement. En Asie, l'une de nos plus grandes priorités porte par exemple sur les flux d'informations : nous devons assurer l'intégration des données dans les systèmes, leur homogénéité, ainsi que la bonne communication entre les différentes entités.

## EN QUOI LA DÉCENTRALISATION EST-ELLE FONDAMENTALE POUR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ?

— **P. M.** : La décentralisation est un gage de respect et de confiance dans le savoir-faire des équipes sur le terrain. En cultivant la fierté, la passion et l'esprit entrepreneur issus de ce modèle décentralisé, nous pouvons nous concentrer sur ce que nous faisons le mieux, qu'il s'agisse d'une unité de production à Cognac riche de 300 ans d'histoire ou de l'équilibre parfait atteint par un maître distillateur de whisky ! Déléguer les responsabilités aux unités locales est une source d'avantages compétitifs.



La distillerie de Beefeater basée à Londres dans le quartier de Kennington.

« Déléguer les responsabilités aux unités locales est une source d'avantages compétitifs. »



Scannez ce code pour découvrir *The Internet of bottles*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=Gnl7NzPgww>

## DES GAINS OPÉRATIONNELS SONT-ILS NÉS D'UNE COLLABORATION ENTRE VOS DEUX FONCTIONS ?

— **P. M.** : Oui, à travers le projet de lutte contre la contrefaçon. Il implique aussi bien des équipes du siège à Paris (*Supply chain*, Juridique, Recherche et Informatique) que celles de la région Asie (Pernod Ricard China), celles de Sociétés de Marques comme les équipes des unités d'embouteillage de Martell basées à Cognac, ou encore de Chivas en Écosse. C'est en rassemblant les meilleurs experts du Groupe que nous avons mis au point une solution unique, capable de répondre au défi de la contrefaçon en Asie et ailleurs dans le monde, *The Internet of bottles* (cf. QR code). Cette innovation ouvre aussi un nouveau champ des possibles pour communiquer avec les consommateurs.



### Chiffres clés

**40%**  
des collaborateurs travaillent dans les opérations

×  
**9 millions**  
de bouteilles livrées chaque jour

— **A. W.** : Effectivement, Pernod Ricard Asia lutte depuis de nombreuses années contre la contrefaçon avec l'aide des Sociétés de Marques. Première solution IT à être appliquée, *The Internet of bottles* consiste à garantir au consommateur l'authenticité de chaque bouteille grâce à un système de traçabilité. Chaque bouchon de nos bouteilles est ainsi pourvu d'un autocollant avec un QR code qui, une fois scanné, permet de disposer de l'identité de la bouteille et de son historique. Nous déployons actuellement un système de suivi amélioré et explorons les moyens d'appliquer la technologie RFID\*, qui permet une numérisation plus efficace. Comme le souligne Peter, s'il visait d'abord à prévenir les contrefaçons, notre travail collaboratif a aussi permis d'identifier un nouveau moyen d'engager les consommateurs et d'interagir avec eux.

\* Identification par fréquences radio.



## La photo

### Ysios Bodegas, Pernod Ricard Winemakers



**Joseba Llano**  
*Production & Fabrication*



**Amaya Esteban**  
*Relations publiques*



**Adrian Murillo**  
*Production & Fabrication*



La Guardia, Espagne



**Raquel Camara**  
*Relations publiques*



**Oscar Alvarez**  
*Production & Fabrication*



Entrez dans les coulisses de la campagne en flashant ce QR code.

[https://youtu.be/g9\\_4b2BXPreE](https://youtu.be/g9_4b2BXPreE)

## Le tour du monde

# Excellence opérationnelle

### RETOUR SUR LE PROJET ALLEGRO

## SE TRANSFORMER POUR PRÉPARER L'AVENIR



**Explications de Bruno Rain, Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise**

« La poursuite de la mise en œuvre du projet Allegro a été le fil rouge de l'exercice 2014/2015. Celui-ci avait deux grands objectifs. Tout d'abord, renforcer l'excellence opérationnelle dans un Groupe fortement attaché à sa culture de décentralisation, dans un contexte de pression réglementaire et concurrentiel croissant. Il s'agit ensuite de permettre à l'entreprise de saisir les nouvelles opportunités de croissance comme le digital. Ce projet recouvre trois grands principes :

**- la priorisation**, qui vise à recentrer chaque entité sur ses missions et à optimiser l'organisation de l'entreprise. Par exemple, les Sociétés de Marques définissent la stratégie et les Sociétés de

Marché l'exécutent sur le terrain, **- la simplification**, qui concerne tout particulièrement les méthodes de travail pour aller à l'essentiel et accélérer la prise de décision, **- la mutualisation**, c'est-à-dire la mise en commun des ressources et des moyens pour les optimiser.

Aujourd'hui finalisée dans l'ensemble des filiales, la mise en place de la nouvelle organisation s'est traduite par une suppression d'environ 900 postes et par une réduction des frais de structure du Groupe. »

### - Asie -

## UNE MUTUALISATION RÉUSSIE DES FONCTIONS SUPPORT

En Asie, Allegro a donné naissance à deux « Service Hubs » : le *Hong Kong / Taïwan Service Hub* pour les filiales de Hong Kong / Macao, Taïwan, Asia Travel Retail ; et le *South East Asia Service Hub* pour tous les marchés de la région du Sud-Est asiatique (Indonésie, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam). Leur objectif est double : d'une part mutualiser les fonctions supports (Finance, Logistique, Ressources Humaines, Juridique et Systèmes d'Information) et, d'autre part, améliorer leur efficacité pour atteindre l'excellence opérationnelle.

### - Le projet Allegro en chiffres -



### - France -

## LA MUTUALISATION DES FONCTIONS SUPPORTS POUR PLUS D'EFFICACITÉ

Traduction d'Allegro en France, le projet Leaders a vocation à rapprocher les fonctions support de Pernod et de Ricard à Marseille. « Il s'agit de créer un *back office commun servant de support à deux équipes commerciales et marketing distinctes et, en même temps, de s'assurer que cette réorganisation n'aura aucun impact pour les clients des deux entreprises. Les forces de vente de Pernod et de Ricard conserveront ainsi leur indépendance, un avantage compétitif non négligeable dans la mesure où la France est le seul marché du Groupe à posséder un portefeuille actif de 55 marques* », explique Philippe Savinel, Président-Directeur Général de Pernod et de Ricard. Au total, plus de 160 personnes ont été mobilisées et 140 ateliers organisés pour garantir le bon fonctionnement de la nouvelle organisation et réussir cette transition en douceur. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015, Pernod et Ricard partagent les départements Finance, IT, Ressources Humaines, Opérations, Juridique, Services Clients et Communication Corporate, qui sont désormais basés à Marseille.

### - Irish Distillers Ltd -

## LA DISTILLERIE DE MIDLETON FAIT PEAU NEUVE POUR RÉPONDRE À LA DEMANDE

L'excellence opérationnelle passe aussi par l'excellence industrielle. Forte d'un investissement de 220 M€, la distillerie irlandaise de Midleton est désormais l'une des plus modernes et sophistiquées au monde. Irish Distillers y produit son whisky Jameson ainsi que d'autres grandes marques locales comme Powers and Paddy, Single Pot Still brands, Redbreast & Green Spot et Midleton Very Rare. Cet investissement a permis de doubler ses capacités de production et de stockage en passant de 33 millions de litres à 64 millions par an et d'augmenter les capacités d'embouteillage du site dublois de Fox & Geese. La distillerie a également été dotée des dernières technologies en matière de brassage, de distillation, de traitement de l'eau et de gestion des déchets. « *Minimiser notre impact sur l'environnement et maximiser notre*



*contribution potentielle à la société sont au cœur de notre stratégie de croissance* », a souligné Anna Malmhake, Président-Directeur Général de Irish Distillers Pernod Ricard.

Midleton abrite également les sept plus grands alambics en cuivre opérationnels au monde et des colonnes à distiller qui permettent d'économiser 50% d'énergie.

### - Groupe -

## CRÉATION D'UN HUB CENTRAL DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE



**Explications de Ian FitzSimons, Directeur Juridique Groupe**

**Pourquoi avoir créé le hub de la propriété intellectuelle du Groupe ?**

I.F : Hier, notre organisation « Propriété Intellectuelle » s'articulait autour de 7 entités dispersées dans 5 pays. Aujourd'hui, le Groupe s'appuie sur une seule équipe centrale, composée de 12 experts basés à Paris. Le Groupe IP Hub (GIPH) est donc un centre de services mutualisés, en charge de la gestion des droits de propriété intellectuelle pour le compte des Sociétés de Marques. Ces dernières restent toutefois en charge des actions de lutte contre les contrefaçons, car elles sont les mieux placées pour apprécier la gravité de l'atteinte à leur marque.

**En quoi ce hub est-il synonyme d'efficacité ?**  
I.F : En mutualisant les ressources, nous adoptons une gestion homogène des problématiques de propriété intellectuelle et nous améliorons, entre autres, la gestion du risque.

**Comment avez-vous constitué votre équipe ?**  
I.F : L'équipe du GIPH est à la fois composée de collaborateurs expérimentés, qui faisaient déjà partie de notre organisation, et de nouveaux membres. Nous avons souhaité mettre en place une équipe d'experts capables d'avoir une vision globale sur les problématiques de propriété intellectuelle – les marques du Groupe étant en effet notre actif le plus précieux.

### LA PAROLE À



**Mathieu Lambotte,**  
Directeur des Systèmes d'Information  
Groupe

**Se transformer pour devenir un levier de valeur stratégique dans le business**

« L'IT remplit deux missions. La première : servir ses utilisateurs au bon coût. Cela se traduit concrètement par une réorganisation des manières de travailler, mais aussi par la mise en place de plateformes de travail collaboratives digitales comme My Brands\* ou My Portal Touch\*\*. Notre seconde mission consiste à fournir des solutions IT pour améliorer notre compétitivité et maximiser le retour sur investissements des projets. »

\* My Brands : un portail mondial collaboratif qui met en avant les activations locales des marchés via des contenus de marque et des activations. \*\* My Portal Touch : version mobile de l'intranet, qui permet aux collaborateurs de partager des contenus de marque sur leurs propres réseaux sociaux

### - Chivas Brothers Ltd et The Absolut Company -

## UNE MUTUALISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

*Dans la continuité du projet Allegro qui prévoyait l'harmonisation des Systèmes d'Information pour gagner en maturité et optimiser la satisfaction des utilisateurs, Chivas Brothers Ltd et The Absolut Company ont engagé le rapprochement de leurs Systèmes d'Information. Les équipes IT des deux marques forment, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015, une seule et même entité.*

## ZOOM



JAMESON

**5,1M**  
de caisses vendues

♦  
**+10%**  
en valeur

♦  
**+13%**  
en volume aux États-Unis

### Jameson fête la Saint Patrick dans le monde

À Dublin, une bouteille lancée en édition limitée a été dessinée par Steve Simpson, illustrateur primé résidant dans la ville. Distribuée dans plus de 50 marchés, la bouteille reprend notamment des images de Dublin et des citations de ses habitants.

À l'aéroport international O'Hare de Chicago, « Hello Dublin » a été fêtée avec un *pop-up* store inédit.

En plein centre de Sao Paulo au Brésil, « Hello Dublin » a réuni plus de 1 000 consommateurs dans un lieu éphémère. Au programme : DJ, projections lumineuses, *jam sessions*, ping-pong, dégustations...



### Jameson Caskmates, un whisky aux notes de houblon

Commercialisé en octobre 2014, Jameson Caskmates est le fruit d'une collaboration locale. Sa particularité : avoir vieilli dans des fûts de whisky Jameson prêtés à une microbrasserie voisine qui elle-même y avait fait vieillir une bière brune (cf. p. 88). D'où ces subtiles notes de houblon, de café et de cacao.



### Irish Distillers rend hommage au chêne irlandais

Lancé début 2015, le whisky Midleton « Dair Ghaelach » (chêne irlandais en gaélique) a d'abord été élevé pendant 10 à 24 ans dans des fûts de bourbon en chêne américain avant, grande première, d'achever sa maturation dans des Hogsheds de chêne neuf irlandais provenant du domaine de Ballaghtobin, dans le comté de Kilkenny. La traçabilité permet d'identifier précisément, pour chaque bouteille de la cuvée, l'arbre du domaine qui a été utilisé pour la fabrication du fût, et, pour chaque arbre abattu, cinq arbres ont été plantés.



### Les Ressources Humaines à l'honneur en Irlande

Le *Jameson Graduate Programme* a été nommé « Meilleur programme de recrutement » (*Most Popular FMCG\* Graduate Recruiter*) en Irlande pour la seconde année consécutive.

\*FMCG : Fast Moving Consumer Goods



### - Chivas Brothers Ltd - INAUGURATION DE LA DISTILLERIE DE DALMUNACH

Le 22 juin 2015, la Première ministre écossaise Nicola Sturgeon est venue en personne inaugurer la nouvelle distillerie de Dalmunach construite par Chivas Brothers dans le Speyside en Écosse. Pernod Ricard a investi 35 M€ dans cet équipement dont l'architecture allie harmonieusement tradition et modernité. Construit sur le site de l'ancienne distillerie Imperial, le bâtiment

est équipé de 8 alambics en cuivre et doté d'une capacité de production de 10 millions de litres de whisky de malt par an. « La construction de la distillerie est une démonstration claire de notre engagement à investir pour répondre à une demande mondiale croissante pour le whisky écossais », a souligné Laurent Lacassagne, Président-Directeur Général de Chivas Brothers, lors de l'ouverture.

### - CORBY Spirits & Wine Ltd - RENFORCER LA PROXIMITÉ AVEC LES CLIENTS

Afin d'améliorer ses relations clients, Corby Spirits & Wine Ltd. a adopté de nouveaux outils de gestion on-line. C'est le cas de l'application *Greatvines* qui permet, parmi d'autres fonctionnalités, de gagner en réactivité dans l'analyse des informations relatives aux clients et aux prospects, pour une qualité de service qui fait la différence.

## FOCUS

### UN HACKATON CRÉATIF POUR PRODUIRE DURABLEMENT

The Absolut Company  
Pernod Ricard



Du 12 au 14 juin 2015, The Absolut Company a convié 16 innovateurs à participer à un concours d'innovation à Gröndal, en Suède. Designers, ingénieurs et étudiants ont travaillé en équipe de quatre, avec le soutien des experts d'Absolut, pour trouver une réponse aux défis environnementaux auxquels The Absolut Company est confrontée. Processus de production, utilisation des matériaux à la distribution, recyclage des bouteilles... les participants ont planché sur de nombreux thèmes. Le tout dans un cadre original, la société ayant pour l'occasion transformé les containers habituellement affectés au transport de ses produits en un studio de création éphémère baptisé *Creative Space*. Résultat : un ingénieur, deux designers et un entrepreneur ont été récompensés pour leur idée créative, qui porte sur une solution de remplissage dotée d'une éco-conception. Cette dernière permet d'optimiser les

transports et a un impact considérable sur le développement durable. Cette session créative, très productive, a permis de récolter de nombreuses autres idées actuellement à l'étude. Entre le 14 juin et le 2 juillet, l'espace créatif a ouvert ses portes à tous les innovateurs qui souhaitaient trouver des solutions durables, dans le cadre du programme *Creative Action for Good*.



## ZOOM



ABSOLUT

**11,2M**  
de caisses vendues

♦  
**-1%**  
en valeur

♦  
**+16%**  
en volume au Royaume-Uni

### Redesign de la bouteille d'Absolut

Annoncé en avril 2015, le redesign de la bouteille d'Absolut marque le premier changement significatif apporté à la bouteille depuis 3 décennies. Son objectif : valoriser l'histoire d'Absolut, « One Source » (cf. p. 45). Un nouveau logo est désormais apposé sur le devant de la bouteille tandis qu'une nouvelle marque distinctive sur son dos réfléchit la lumière pour mieux l'identifier la nuit. À découvrir dans le commerce d'ici fin 2015.



### Absolut Andy Warhol : « J'adore la bouteille, je veux en faire quelque chose »

1986 : Andy Warhol était le premier artiste à créer une œuvre d'art originale pour Absolut. En souvenir de cette première collaboration mythique entre l'artiste et la marque, une édition collector « Andy Warhol » a été lancée en octobre 2014. 3,5 millions de bouteilles ont été éditées à cette occasion.



### Oak by Absolut : une vodka brune aux airs de whisky

La dernière innovation d'Absolut – une vodka vieillie en fût de chêne – allie la légèreté de la vodka au caractère des alcools bruns, très en vogue aux États-Unis. Oak By Absolut a été testé avec succès dans 3 villes américaines à l'été 2015.



### Absolut Makerfest : quand l'art fusionne avec la technologie

Lancée au Canada en 2014 dans le cadre d'une campagne nationale, la plateforme expérientielle « Makerfest » s'adresse à la génération Y. Le challenge : co-crée avec elle pour lui offrir une expérience unique de la vie nocturne, mêlant art et technologie. Grâce à des partenariats noués avec des artistes de renom, la marque a déjà organisé 20 événements de co-création. Détonnantes robots capables de servir à la perfection des cocktails Absolut sont déjà nés de cette démarche innovante.



# La définition

par Bruno Rain

Talents | 02

# Talents



« Les talents sont au cœur du modèle Pernod Ricard. Pour remporter la bataille de la croissance, nous avons besoin des bonnes personnes au bon poste et au bon moment. Des talents 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



Pour en savoir plus  
<https://youtu.be/HxUtXt-ZkOw>

# L'interview croisée

Les talents sont l'un des principaux leviers de la conquête du *leadership* de Pernod Ricard. Un défi de taille pour le Groupe, qui doit à la fois adopter une approche globale pour coordonner la gestion des talents et s'adapter aux spécificités locales des marchés. Regards croisés entre Estelle Rivals, VP HR Organisation & Diversity et Christian Campanella, Directeur des Ressources Humaines Pernod Ricard Winemakers.



**Estelle Rivals**  
VP HR Organisation & Diversity



**Christian Campanella**  
Directeur des Ressources Humaines  
Pernod Ricard Winemakers

## QUELS SONT LES ENJEUX LIÉS AU DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ?

— **Estelle Rivals** : Pour poursuivre notre croissance, nous devons investir dans la construction d'un vivier de talents performants et diversifiés. Il s'agit de favoriser le développement de leaders capables de transmettre les valeurs et la culture de Pernod Ricard, aussi bien que de renforcer la collaboration en interne, un facteur crucial dans un Groupe décentralisé comme le nôtre. Pour répondre à cet enjeu, nous avons, par exemple, développé des communautés d'experts RH composées de professionnels venus de toutes les entités, dont le rôle est d'apporter des solutions globales sur différents enjeux comme l'attraction des talents ou la mobilité internationale.

— **Christian Campanella** : Le périmètre de Pernod Ricard Winemakers s'est élargi, avec une empreinte géographique qui couvre désormais l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Espagne, la Chine, l'Argentine et les USA. Notre politique talents se traduit donc à la fois par des défis variés, mais aussi de réelles opportunités : nous allons pouvoir capitaliser sur une force de travail diversifiée, développer notre état d'esprit créatif, accélérer la compétence digitale. Autant d'atouts pour attirer, fidéliser et faire grandir nos collaborateurs.

## SUR QUELS LEVIERS AVEZ-VOUS TRAVAILLÉ CETTE ANNÉE ?

— **E. R.** : Nous avons renforcé notre présence sur les réseaux sociaux et lancé des programmes pour les jeunes diplômés, afin de positionner notre marque employeur à l'échelle mondiale. En interne, nous avons renforcé iLead, le processus d'identification des talents du Groupe, et mis en place des *development centers* pour offrir aux Talents des plans de développement ciblés (cf. p. 31) et améliorer les plans de succession dans le Groupe. D'autres initiatives comme iMove, notre plateforme de mobilité interne ou un programme d'échanges pour les moins de 30 ans développé en collaboration avec le

YAC, (Youth Action Council) (cf. p. 32) contribuent à accroître cette dynamique et à favoriser la mobilité. Enfin, les programmes de formation de *Pernod Ricard University* ont été revus et enrichis avec de nouveaux modules fonctionnels et de *leadership*.



« La diversité de genre, de nationalité, de parcours et de style de leadership reste un enjeu clé pour faire accélérer l'innovation et favoriser de meilleures prises de décisions. »

## Chiffres clés

**84%**  
des collaborateurs ont répondu à l'enquête d'engagement mondiale I Say lancée en juin 2015

×

**94%**  
des collaborateurs sont fiers de travailler chez Pernod Ricard

×

**87%**  
d'entre eux recommanderaient leur entreprise comme un bon endroit pour travailler

×

**94%**  
d'entre eux soutiennent pleinement les valeurs du Groupe

— **C.C.** : Chez Pernod Ricard Winemakers, le premier objectif a été d'accélérer la mise en œuvre, découlant du plan Allegro, de nos nouvelles structures organisationnelles. Nous nous sommes ensuite attachés à construire notre marque employeur, premier pilier de la politique talents, en axant nos efforts sur notre nouveau programme jeunes diplômés. Notre processus de gestion des talents est aligné avec celui du Groupe, pour donner à chaque collaborateur une visibilité sur les opportunités de développement.

## QUELS SONT LES PROCHAINS DÉFIS DE LA POLITIQUE TALENTS ?

— **E. R.** : La diversité de genre, de nationalité, de parcours et de style de *leadership* reste un enjeu clé pour accélérer l'innovation et favoriser de meilleures prises de décisions. Pour soutenir cette politique, nous travaillons sur de nombreuses initiatives : nomination d'un ambassadeur diversité dans chaque filiale, sensibilisation du management *via* le déploiement d'ateliers dédiés, lancement d'un programme de *mentoring* (cf. p. 30). La flexibilité dans l'organisation du travail a également été intégrée à cette réflexion : chaque filiale devra désormais mettre en œuvre au moins une mesure de flexibilité dans l'année.

— **C.C.** : L'enjeu est de réussir à aligner nos processus et nos pratiques sur ceux du Groupe, tout en les adaptant à nos spécificités et réalités locales. C'est cette combinaison qui nous permettra de gagner en attractivité et en performance.



## La photo

### Absolut Vodka Distillery, The Absolut Company



**Elin Nilsson**  
Département Logistique



**Andreas Öbrink**  
Analyse sensorielle



**Lina Elg**  
Finance



Åhus, Suède



**Petter Andersson**  
Qualité



**Jesper Hult**  
Production & Fabrication



Entrez dans les coulisses de la campagne  
en flashant ce QR code.  
[https://youtu.be/g9\\_4bzBXPreE](https://youtu.be/g9_4bzBXPreE)

# Le tour du monde

# Talents

## - Pernod Ricard Winemakers - UN PROGRAMME EN EXCLUSIVITÉ POUR LES JEUNES DIPLÔMÉS

Pour attirer et fidéliser les talents, les filiales déploient des démarches innovantes. L'une des dernières en date : celle de Pernod Ricard Winemakers. Inspirée par la Société de Marques Irish Distillers (Jameson), Pernod Ricard Winemakers a initié un programme jeunes diplômés sur deux ans, à l'échelle de ses cinq pays et quatre continents. Son principe ? Proposer à des jeunes diplômés, passionnés par le vin et ayant le goût de l'entrepreneuriat, de devenir des ambassadeurs de ses marques. Les candidats sélectionnés se voient offrir une immersion en profondeur avec un parcours



composé de stages auprès de vignerons, entrecoupés de sessions de formations au siège de la filiale. Un programme qui leur donne l'occasion d'acquérir une expérience en vinification unique et de développer une connaissance fine des marchés clés de la filiale.

## - Pernod Ricard UK - DES ESPACES INTELLIGENTS POUR TRAVAILLER DIFFÉREMMENT

Pernod Ricard UK offre à ses collaborateurs un environnement de travail modulable. Bénéficiant des technologies dernier cri, ils ont ainsi la possibilité de choisir entre différents types d'espaces de bureau en fonction de leurs besoins, objectifs et missions du moment. Résultat : des gains mesurables en matière d'agilité et d'engagement individuel et collectif.



## - Pernod Ricard Wyborowa - LES COLLABORATEURS, PREMIERS AMBASSADEURS DE NOS MARQUES

La filiale polonaise conforte l'investissement en formation de ses 340 collaborateurs en renforçant leur connaissance des marques. Elle a, à cet effet, développé une plateforme e-learning décrivant l'histoire et les caractéristiques de chaque marque et catégorie du Groupe, assortie d'un quiz ludique permettant de valider les acquis. Une formation largement plébiscitée, que plus de la moitié des équipes de ventes et marketing avaient suivie à fin juillet 2015.



## - Pernod Ricard Italia - PARTAGER DES MOMENTS DE CONVIVIALITÉ

La filiale italienne a mis sur pied des sessions de création de cocktails innovantes et disruptives avec dans le rôle des *barmen*, des collaborateurs ayant suivi une initiation préalable. Une manière d'entretenir la convivialité et la créativité, marqueurs forts de la culture du Groupe, tout en approfondissant la connaissance des produits.



## - Ricard S.A. - RICARD DÉROULE LE TAPIS ROUGE À SES NOUVEAUX ENTRANTS

En vue de faciliter l'accueil de ses nouveaux collaborateurs et de leur simplifier les tâches administratives, la Direction des Ressources Humaines de Ricard a mis en place, en mars 2015, une plateforme d'intégration numérique baptisée « Redcarpet ». Astucieuse et innovante, cette plateforme permet ainsi de dématérialiser les dossiers d'embauche et de faciliter l'intégration des nouveaux arrivants.

## ZOOM



### PERNOD RICARD EMEA\* 2014/2015

\* (EUROPE, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE)

## Stable

Niveau de ventes sur la zone

## +2%

de chiffre d'affaires en Espagne

## +9%

de croissance des marques du Top 14 au Royaume-Uni (tirée par Mumm, Absolut et Jameson)

### Un nouveau périmètre pour l'organisation IT

Pour accélérer le déploiement de solutions à l'échelle de la région EMEA, la direction IT a été refondue et ses équipes étoffées. Chargée d'une double mission, elle implémente les systèmes permettant d'optimiser les processus (ERP, *Supply chain*, gestion des demandes) côté *back office*. Par ailleurs, elle met en œuvre des solutions digitales performantes pour alléger la charge administrative des équipes de vente pour le *front office*. Une application mobile dédiée aux processus de ventes et aux *best practices* va, par exemple, être mise en ligne prochainement.



### Une innovation pour devenir manager idéal !

Ricardo est le premier employé virtuel capable de « challenger » les managers et de développer leurs talents managériaux. Conçue par Pernod Ricard España et Pernod Ricard Winemakers, cette application de développement personnel se pratique comme un jeu basé sur des cas réels. Son objectif : mieux faire comprendre aux managers l'étendue de leur rôle au regard des attentes de Pernod Ricard, comme la capacité à engager et inspirer les équipes, et améliorer leurs performances.



### Marketing : des data à haute valeur ajoutée

En août 2014, la région s'est équipée d'une *Data Management Platform* (DMP) permettant de collecter des données depuis le web, le mobile et les médias sociaux. Le but affiché : fournir une vision concrète et inédite des marchés et des profils de consommateurs. Autre innovation à valeur ajoutée : l'application *Sprinklr* qui est désormais mise en place sur l'ensemble de la zone EMEA. Sa fonction est de mettre en contact contenus de marques et cibles, avec pour effet de renforcer l'adhésion des consommateurs.



### Ramazzotti à la conquête de l'Allemagne

Comment doper les ventes de Ramazzotti et en faire « LA » boisson tendance du moment en Allemagne ? L'équipe marketing de Pernod Ricard Deutschland a trouvé la réponse en concentrant ses efforts sur Ramazzotti Rosato. Une campagne de communication visant à impulser de nouveaux moments de consommation et une distribution ciblée et efficace. Cette opération a porté ses fruits : avec 1 000 000 de litres vendus en 2014/2015, Ramazzotti Rosato est déjà un grand succès. Elue innovation de l'année 2014, la marque jouit d'une excellente notoriété : plus des deux tiers des Allemands la connaissent aujourd'hui.



### Une équipe ad hoc

Le Mozambique, où Pernod Ricard s'est installé en juillet 2015, est à l'image des autres pays africains où le Groupe se développe : une région riche d'opportunités, dynamique, mais encore largement dominée par une économie informelle et les importations parallèles. Une équipe de 9 personnes a donc été constituée sur place afin de gérer directement le développement du portefeuille de marques de Pernod Ricard. Son objectif : séduire les consommateurs mozambicains, notamment avec Jameson, Ballantine's, Absolut et Olmeca. La nouvelle filiale compte bien saisir toutes les opportunités de croissance qui s'offriront sur le marché pour atteindre à terme la place de leader des spiritueux Premium.

## ZOOM

## ZOOM

### PERNOD RICARD WINEMAKERS

Volumes stables

♦  
Ventes en  
diminution de 1 %

- Groupe -

### LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS, CLÉ DU MODÈLE DE LEADERSHIP

Pernod Ricard a instauré cette année la mise en place de *development centers*. Leur objectif est double : mieux évaluer le potentiel des collaborateurs pour établir des plans de développement ciblés et améliorer la gestion des plans de succession au niveau du Groupe. Un pilote a été lancé en Europe, en Asie et en Amérique auprès de 48 managers, représentant toutes les fonctions de l'entreprise.

*Pernod Ricard University* continue également de déployer plus largement des programmes de développement des talents. Cette année, de nouveaux modules fonctionnels portant sur des leviers de performance (finance, convivialité et luxe) sont venus enrichir ces programmes. Par ailleurs, « Blenders », le dernier niveau du curriculum de *leadership* qui cible le Top Management, sera prochainement rajouté au catalogue.

« Les *development centers* nous permettent d'objectiver l'évaluation du potentiel de chacun, en prenant en compte d'autres critères que la simple performance sur leur poste actuel. »

Jaime Jordana,  
Group HR Development Director

### - Chivas Brothers Ltd - VERS UNE PLUS GRANDE FLEXIBILITÉ DU TEMPS DE TRAVAIL

Dans l'optique de favoriser l'aménagement du temps de travail et d'améliorer l'équilibre vie professionnelle/vie privée de ses collaborateurs, Chivas Brothers a mis en place une nouvelle politique d'horaires de travail plus souple. L'initiative prévoit notamment des horaires de début et de fin de travail plus flexibles, la possibilité de travailler depuis son domicile et d'acheter des jours de congé supplémentaires.



### JACOB'S CREEK

6M  
de caisses vendues

♦  
-3%  
en valeur

♦  
+10%  
en volume au Canada

Jacob's Creek innove avec sa gamme de vins « Double Barrel », vieillie en fûts de whisky. Une sélection originale, fruit de deux ans de recherche (cf. p. 87).

Fin 2014, la marque a lancé sur 16 marchés une campagne digitale, destinée à véhiculer ses valeurs : l'authenticité et la passion. Son principe : des mini-séries tournées avec des personnalités, toutes siglées *Made By*. Celle avec le tennisman Novak Djokovic a permis de toucher 17 millions d'internautes.



Pour séduire les consommateurs de ses marchés clés et valoriser ses vins, Jacob's Creek mise sur l'innovation. Aux USA tout d'abord avec « Two Lands », un vin australien revisité au goût californien, qui a remporté les suffrages des critiques. En Chine, ensuite, avec « The Milestones », une gamme de millésimes Premium.



### BRANCOTT ESTATE

2,2M  
de caisses vendues

♦  
+1%  
en valeur

♦  
+17%  
en volume en Australie

Brancott Estate a été le domaine de Nouvelle-Zélande dont les vins ont été les plus récompensés lors de la Compétition Internationale des Vins de San Francisco, un concours mondial qui fait autorité dans la profession.

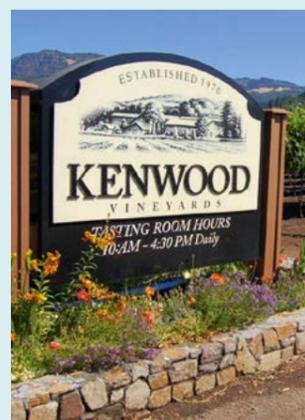
Lors de la Journée du Sauvignon Blanc, un panel de journalistes a participé à une dégustation en ligne de 5 Sauvignon Blanc Brancott Estate. Équipés d'un kit de dégustation, ils ont pu bénéficier de conseils en direct, poser des questions sur les cuvées dégustées via un chat dédié et engager une conversation sur les médias sociaux.



### KENWOOD

0,5M  
de caisses vendues

↓  
Pour conforter ses positions sur le marché américain, Pernod Ricard a racheté en mai 2014 le domaine Kenwood, un vignoble de la vallée de la Sonoma.



↓  
Kenwood a développé en 2015 une nouvelle identité de marque pour ses gammes « Sonoma » et « Single Vineyard ». Les bouteilles se dotent ainsi d'un nouveau design, encore plus Premium. D'autres nouveautés sont prévues pour 2016.



### CAMPO VIEJO

2,2M  
de caisses vendues

♦  
+9%  
en valeur

♦  
+22%  
en volume au Royaume-Uni

↓  
Campo Viejo est devenu le premier vignoble d'Espagne à avoir obtenu la certification ISO 50001 (Management de l'Énergie) en juillet 2014.

↓  
La marque a fait appel à deux artistes de *street art*, Okuda et Remed, chargés d'habiller la bouteille de la cuvée Reserva, lancée en édition limitée. Une campagne massive 2.0 a été orchestrée sur Facebook et Twitter pour soutenir ce lancement.



### GRAFFIGNA

0,2M  
de caisses vendues

♦  
-22%  
en valeur

♦  
+19%  
en volume au Royaume-Uni

↓  
En avril, la marque argentine Graffigna a participé au *Malbec World Day*, l'un des plus grands événements vinicoles au monde. L'occasion pour les équipes de visiter différents marchés, dont l'Argentine, le Mexique, les USA, le Canada et le Royaume-Uni.



↓  
Deux vins Graffigna – le Santiago Graffigna 2011 et le Grand Reserve Malbec 2012 – ont été classés dans le top 10 des meilleurs vins Malbec, à l'occasion du *Malbec World Day*.

### - Groupe - FAIRE PROGRESSER LA DIVERSITÉ

Enjeu majeur, la diversité a pris un nouvel essor cette année avec la mise en place d'un ambitieux programme de *senior mentoring*. 20 top talents (12 femmes et 8 hommes), de 12 nationalités différentes et venus de métiers divers, ont été sélectionnés pour être chacun accompagnés par un mentor issu de la Direction (soit un membre du Comité Exécutif ou le Président-Directeur Général d'une grande filiale). L'enjeu : les aider à renforcer leur visibilité et à construire leur plan de carrière au sein du Groupe.



### - Pernod Ricard China - LES TALENTS, UNE PRIORITÉ POUR ACCÉLÉRER LE DÉVELOPPEMENT

Afin de soutenir la croissance du Groupe en Chine, les Ressources Humaines ont lancé un programme local *iLead* d'identification et de gestion des talents. Durant les deux dernières années, 64 hauts potentiels ont ainsi suivi un cursus adapté, avec plan de développement individuel, formations au « Leadership Development Center » et ateliers spéciaux conçus pour accélérer les plans de succession pour les postes de direction.

### - Pernod Ricard India - CONSTRUIRE UN VIVIER DE MANAGERS ENGAGÉS

Pour accompagner les besoins de son organisation, la filiale a conduit un programme visant à former 20 hauts potentiels aux responsabilités de manager. Intitulé « PRIDE » pour *Pernod Ricard India Developing Excellence*, ce programme de trois mois leur a offert des formations sur le prestigieux campus de management de Bangalore et leur a permis de travailler en équipe sur un vrai projet business pour développer leur *leadership*. Ils ont, en parallèle, bénéficié

d'un plan de développement individuel visant à accroître leur engagement.



# L'infographie

## La politique talents en un coup d'œil

Découvrez en un clin d'œil les différents outils RH développés par le Groupe pour attirer, développer et engager les talents. L'objectif affiché : construire et développer un vivier de talents diversifié.



**Lidé Aguirrezabalaga Unamuno**  
membre du Youth Action Council et Learning & Development Expert, HR, Pernod Ricard España

### Parole de YAC!

« Rejoindre le YAC a été une grande chance : cela m'a permis d'acquérir une vision d'ensemble des activités du Groupe en assistant à des événements mondiaux, et de travailler sur des projets importants pour les collaborateurs Pernod Ricard appartenant à ma génération, que l'on appelle la "génération Y". Le premier projet que nous avons lancé, le *Pernod Ricard Youth Network*, a pour ambition de faire entendre la voix de la jeune génération au sein du Groupe. Pour cela, nous nous appuyons sur un réseau d'ambassadeurs qui relaient nos initiatives et événements phares. Ils font le lien entre le YAC et les directions locales, en créant des groupes jeunesse dans les filiales, en apportant leur soutien au déploiement des projets ou en assurant le suivi. Et ce n'est qu'un début : des initiatives comme le YAC sont là pour durer. En tant que représentants de la jeune génération, nous avons une responsabilité : nous engager pour contribuer à l'évolution de notre entreprise, comme de la société et des communautés locales. »



# La définition

par Alexandre Ricard

RSE | 03

# RSE



« La Responsabilité Sociétale est une composante de notre ADN. En 1966, Paul Ricard créait l'Institut Océanographique des Embiez et, deux ans plus tard, Jean Hémarc l'Institut de Recherches Scientifiques sur les Boissons. La RSE 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 de Pernod Ricard



Pour en savoir plus  
<https://youtu.be/-DkcWeciLhc>

# L'interview croisée

Inscrite dans les gènes de Pernod Ricard, la RSE est un moteur de progrès et de différenciation. Bruno Rain, Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, et Nivedita Vermani, Assistante de Direction et Coordinatrice RSE Pernod Ricard India, nous expliquent en quoi la création de valeur est indissociable de la RSE.



**Bruno Rain**

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



**Nivedita Vermani**

Assistante de Direction et Coordinatrice RSE, Pernod Ricard India

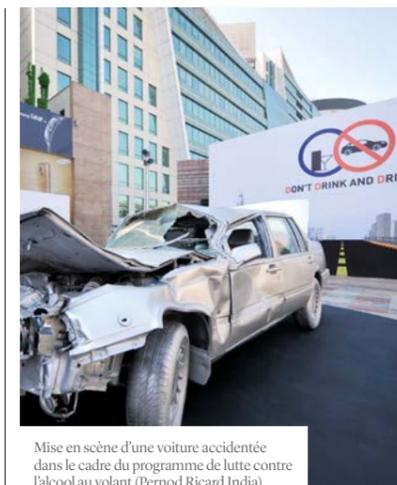
## EN QUOI LE MODÈLE DE RSE PORTE-T-IL LES BASES D'UNE CROISSANCE À LONG TERME ?

— **Bruno Rain** : Les engagements RSE, qui font partie de l'identité de Pernod Ricard, doivent être vus comme un levier essentiel pour gagner la bataille du *leadership*. Car il n'y a pas de *leadership* sans un sens profond des responsabilités. C'est pourquoi notre modèle RSE porte un principe fort qui transparaît dans chacune de nos priorités : les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de nos actions. Notre mission consiste à agir en tant que leader responsable de l'industrie des boissons alcoolisées.

— **Nivedita Vermani** : Dans un État fédéral comme l'Inde où la législation est complexe, la RSE est un atout pour maintenir le dialogue avec l'ensemble des autorités et les parties prenantes. C'est aussi un bon moyen d'engager les collaborateurs et de contribuer à la performance de nos métiers. Dans notre filiale, répartie sur 29 États et 7 territoires, nous sommes parvenus à créer une culture commune grâce à la mise en place de correspondants RSE et l'établissement d'une feuille de route claire déclinant pour chacun les objectifs Corporate.

## LE MODÈLE RSE NOURRIT UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS CONTINU. QUELS RÉSULTATS AVEZ-VOUS OBTENUS ?

— **B.R.** : Grâce à notre engagement collectif, nous avons significativement amélioré nos performances RSE. Notre ligne de responsabilisation s'est enrichie au fil du temps des bonnes pratiques des filiales et de leurs parties prenantes. Elle s'est encore renforcée avec les 5 engagements pour la promotion d'une consommation responsable que nous avons pris en 2012 aux côtés de l'industrie (cf. p. 40). Ainsi, le *Smart Barometer*, qui calcule nos contributions sur chacun de nos 5 engagements, montre une nette progression de nos initiatives et *best practices* locales. Autre levier significatif : le Responsib'ALL Day. Chaque



Mise en scène d'une voiture accidentée dans le cadre du programme de lutte contre l'alcool au volant (Pernod Ricard India).

année, il rassemble pendant une journée les 18 000 collaborateurs du Groupe autour d'une priorité : la consommation responsable. Pernod Ricard récolte aujourd'hui le fruit de sa mobilisation sur le long terme : notre Groupe a été classé numéro 1 du secteur des boissons par l'agence de notation extra-financière VIGEO.

— **N.V.** : En Asie, nous sommes en tête du classement interne établi par le *Smart Barometer*. Ces résultats traduisent l'engagement profond de chaque collaborateur de notre filiale. Nous nous sommes fixé quatre objectifs en lien avec le modèle du Groupe : la sensibilisation des jeunes adultes aux dangers de l'alcool au volant ; l'établissement de partenariats avec le gouvernement, les ONG et les détaillants, la mise en œuvre de sessions de formations internes sur la diversité et le handicap et, enfin, la création de structures de santé et d'hygiène. La lutte contre l'alcool au volant est notre priorité : nous avons mis en scène une voiture accidentée que nous avons déplacée dans le pays et installée au siège de la police routière. Doubled d'une campagne digitale, elle a rencontré beaucoup d'écho. Nous avons aussi, par exemple, mis en place des centres de santé, notamment pour le contrôle de la vision des conducteurs de poids lourds.



### Chiffres clés

**500 000**  
dépliants en cours de distribution auprès des détaillants, afin de les sensibiliser aux enjeux de la distribution responsable

### POURQUOI LA RSE DEVIENT-ELLE UN LEVIER STRATÉGIQUE POUR LES MARQUES ?

— **B.R.** : Les consommateurs attendent des marques qu'elles aient une empreinte positive sur leur environnement et qu'elles contribuent à apporter des bénéfices sociétaux. Chez Pernod Ricard, cette dimension fait partie de notre patrimoine. Le Groupe a toujours pensé qu'il devait contribuer au développement des communautés locales et des pays dans lesquels il est implanté.

— **N.V.** : En Inde, comme dans le reste du Groupe, nous déployons nos engagements RSE depuis de nombreuses années. Cette vision nous permet d'inscrire notre action sur le long terme et de répondre de manière proactive aux attentes éthiques des consommateurs. Elle est un signe fort de différenciation.

◆  
« Nous sommes aujourd'hui classés n° 1 du secteur des boissons par l'agence de notation extra-financière VIGEO. »  
◆



# La photo

## Strathisla Distillery, Chivas Brothers Limited



**Claire Couttie**  
*Visitor Centre Marketing*



**Callum Wright**  
*Production & Fabrication*



**Karen McGillivray**  
*Finance Department*



Keith, Écosse



**Steven Anderson**  
*Production & Fabrication*



**Gordon Strathdee**  
*Production & Fabrication*



**Keith Nicoll**  
*Production & Fabrication*

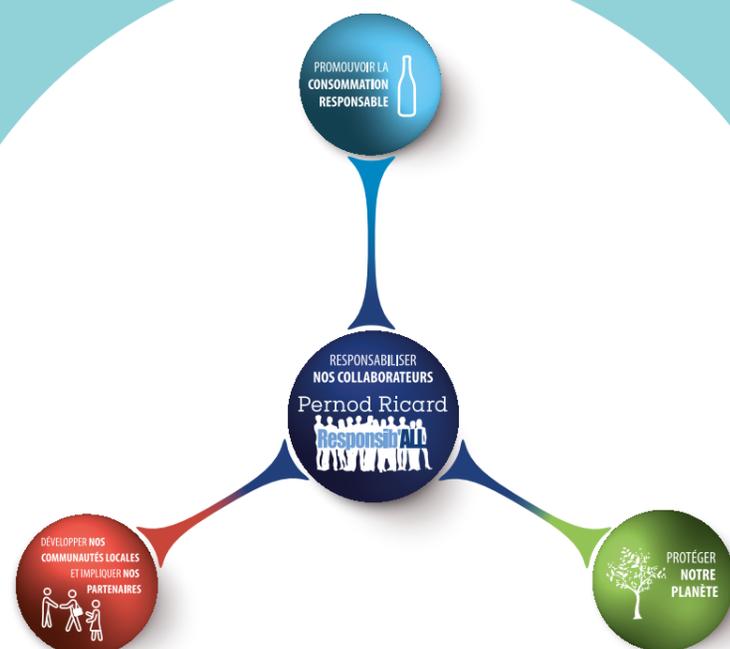


Entrez dans les coulisses de la campagne en flashant ce QR code.  
[https://youtu.be/g9\\_4b2BXPreE](https://youtu.be/g9_4b2BXPreE)

# L'infographie

## La politique RSE en un coup d'œil

Engagé depuis sa création dans une démarche de responsabilité, Pernod Ricard a élaboré un modèle fondé sur quatre axes déployés au quotidien par les collaborateurs du Groupe.

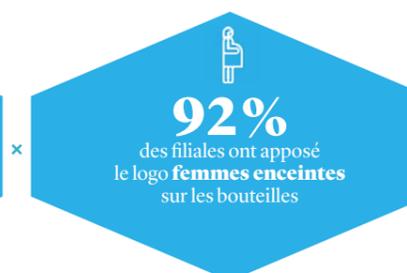


Dans le monde, nous partageons de manière responsable et agissons de manière durable

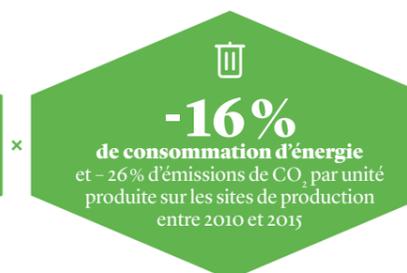
## × Nos priorités ×



### Promouvoir la consommation responsable



### Protéger notre planète\*



### Développer nos communautés locales



### Responsabiliser nos collaborateurs\*

Un principe fort qui sous-tend nos priorités



\* chiffres de l'année fiscale 2014/2015

## Le dossier

# Promouvoir une consommation responsable : des collaborateurs engagés

**Pernod Ricard a mis la consommation responsable au cœur de son modèle. Son approche se base sur trois fondamentaux : cibler les comportements et populations à risque (jeunes, femmes enceintes), agir préventivement via l'éducation et la sensibilisation directe et être au plus près des enjeux locaux grâce à l'implication des filiales.**

### UN BILAN POSITIF POUR TOUTE L'INDUSTRIE

Les améliorations sont très significatives, comme en fait état le rapport annuel publié par l'IARD\*. En 2014, les engagements de l'industrie ont permis de sensibiliser 2,58 millions de mineurs, d'initier 375 programmes de prévention routière, de lancer un site d'information mondial sur la consommation responsable, ainsi qu'un guide édictant pour les marques les principes d'une communication digitale responsable. Profitant de son large réseau de distribution, Pernod Ricard met en place des actions concrètes dans plus de 65 pays et possède la meilleure couverture géographique pour développer des programmes éducatifs auprès des mineurs.

\*International Alliance for Responsible Drinking.



### Des démarches qui essaient

Sous l'effet des engagements ICAP, Pernod Ricard a multiplié les initiatives mondiales et locales. Le Groupe a développé en première mondiale en 2014 « Wise Drinking », une application mobile disponible en 37 langues, destinée à donner des repères en temps réel sur les quantités d'alcool consommées et adaptée à chaque législation locale. Le succès est au rendez-vous : plus de 87 000 téléchargements ont été comptabilisés à fin août 2015.

Les filiales ont également conçu de nombreuses campagnes d'information innovantes ou décalées, ciblant des catégories de consommateurs précises : femmes enceintes pour Pernod Ricard Mexico ou motards pour Pernod Ricard Taïwan. Fait nouveau cette année : en écho à l'un des cinq engagements ICAP pris en 2012, l'accent a été mis sur l'implication de la distribution, une étape clé dans la promotion de la consommation responsable.



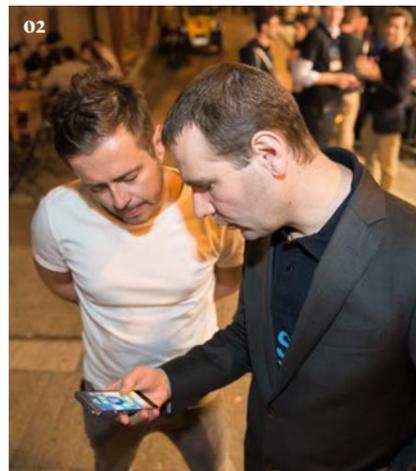
www.wise-drinking.com/

### UNE ACCÉLÉRATION DES PLANS D'ACTIONS

Cette année, 90 initiatives locales ont été recensées à l'échelle du Groupe, près de quatre fois plus qu'en 2013. Une progression forte qui découle de l'accord signé en 2012 au sein de la conférence ICAP, aujourd'hui IARD\*. Cet accord constitue une avancée majeure dans la promotion de la consommation responsable au niveau mondial. Sur cinq ans, Pernod Ricard s'est donc engagé, aux côtés des 13 plus importantes sociétés du secteur, à mettre en œuvre des programmes de prévention et de sensibilisation ambitieux et à en partager les résultats.

### Ces programmes ciblent cinq thématiques :

- ♦ réduire la consommation d'alcool chez les mineurs ;
- ♦ réduire l'alcool au volant ;
- ♦ renforcer et élargir les codes de marketing éthique ;
- ♦ informer les consommateurs et développer des innovations produit responsables ;
- ♦ obtenir le soutien des distributeurs dans la réduction de la consommation inappropriée d'alcool.



87 000

téléchargements de l'application **Wise Drinking** ont été comptabilisés à fin juin 2015

### Responsib'ALL Day 2015

- 01. Les équipes du siège à Paris.
- 02. Action de sensibilisation d'un client par Alexandre Ricard.
- 03. Responsib'ALL Day - Pernod Ricard Italie.

37

le nombre de langues dans lesquelles l'application **Wise Drinking** est disponible

## - Pernod Ricard Mexico - PERNOD RICARD MEXICO MULTIPLIE LES INITIATIVES RSE !

- **Femmes enceintes** - La filiale s'est appuyée sur l'association de gynécologues FEMEGOG pour relayer des messages de prévention sur les risques liés à la consommation d'alcool pendant la grossesse. Une action doublée d'une campagne sur les réseaux sociaux pour renforcer la prise de conscience.

- **Application « Wise Drinking »** - Avec 20 000 téléchargements, c'est le pays qui utilise le plus l'application. Un succès lié à une forte médiatisation opérée sur les réseaux sociaux et auprès des autorités locales.

- **Transport international** - Pernod Ricard Mexico a optimisé la taille de ses containers et remplacé ses palettes en bois par des *slip sheets*, des feuilles palettes moins volumineuses. À la clé : des gains environnementaux et économiques très significatifs.



Pour en savoir plus : [https://www.youtube.com/watch?v=IzmsXlk6B4o&list=UUB47oofPmn\\_yI-SpbilMrA](https://www.youtube.com/watch?v=IzmsXlk6B4o&list=UUB47oofPmn_yI-SpbilMrA)

## - Pernod Ricard China - CONSOMMATION D'ALCOOL DES MINEURS : UNE MOBILISATION SUR LA DURÉE

*Cinq ans : c'est la durée du contrat conclu par Pernod Ricard avec le National Institute for Nutrition and Health of the Chinese Center for Disease Control and Prevention en 2013. La vocation de ce dernier : mener des recherches pour mieux comprendre les comportements des mineurs et des femmes enceintes face à l'alcool dans les grandes villes. En juin 2015, un séminaire promulguant la non-consommation d'alcool par les mineurs a eu lieu à Guangzhou. L'occasion de marquer le lancement d'une campagne nationale pour la prévention des mineurs.*



## - Pernod Ricard España - MINEURS AU CŒUR DE LA PRÉVENTION



*Plus de 17 millions de personnes touchées : c'est le bilan très positif de la campagne « Menores ni una gota » (pas une goutte pour les mineurs) lancée fin 2013 et toujours en cours, à laquelle a contribué Pernod Ricard España. Organisée par la Fédération Nationale espagnole des Alcools avec le soutien du ministère de la Santé, elle vise à sensibiliser les mineurs aux dangers de l'alcool, même en petite quantité. Deux campagnes distinctes ont été déclinées autour de la thématique « 100 raisons de ne pas boire », pour les parents et les enfants. C'est le très populaire chanteur Rayden qui a pris la parole auprès des jeunes, contribuant au retentissement de la campagne.*

# Le dossier

## Les collaborateurs, premiers acteurs du changement

Il ne peut y avoir de leadership sans entreprise responsable et exemplaire : cette ligne a toujours guidé Pernod Ricard, qui a fait de ses collaborateurs les premiers ambassadeurs de ses engagements. Le modèle RSE, directement issu des valeurs du Groupe (l'esprit entrepreneur, la confiance mutuelle, le sens de l'éthique), est gage de son succès.



### LES COLLABORATEURS : 100 % MOBILISÉS

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 *ISay*, les collaborateurs se déclarent à près de 80 % investis dans des projets de développement durable. Des programmes originaux sont menés pour renforcer la mobilisation et faire vivre les valeurs du Groupe. Par exemple, pour la deuxième année consécutive, neuf jeunes ambassadeurs ont été dépêchés au *One Young World Summit (OYW)*, une conférence mondiale dédiée au développement durable pour les jeunes âgés de 18 à 30 ans. Réunis en octobre 2014 à Dublin, ces derniers se sont constitués en think tank mondial pour réfléchir à des problématiques spécifiques, dont celle de l'économie circulaire.

### LE RESPONSIB'ALL DAY, MAILLON FORT DU DISPOSITIF

L'implication en faveur de la RSE s'incarne également 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 dont la réalisation se poursuit toute l'année. Depuis 2013, il se décline autour des cinq engagements de l'ICAP, devenu IARD\*.

\*International Alliance for Responsible Drinking



### Responsib'ALL Day : sensibiliser tous les acteurs de la filière

Consommateurs, parties prenantes et maintenant distributeurs : la cinquième édition du Responsib'ALL Day, déclinée dans les 85 filiales du Groupe, a intégré les acteurs de la filière. Les 5 500 commerciaux du Groupe ont été mobilisés pour distribuer près de 500 000 dépliants d'information à l'ensemble des détaillants mondiaux (cafés, hôtels, restaurants et grande distribution). Par ailleurs, comme chaque année, le Responsib'ALL Day s'est concrétisé par des jeux de sensibilisation, des

quiz, des conférences et des défis sportifs. Avec une nouveauté, le Responsib'ALL Move : 59 pays ont choisi d'organiser une marche de cinq kilomètres, symbole des cinq engagements de la profession. Plusieurs filiales ont, en parallèle, déroulé des actions spécifiques : lutte contre l'alcool au volant en Angola avec la réalisation d'une vidéo produite grâce à une récolte de fonds, promotion de l'application *Wise Drinking* en Serbie et en Inde, réflexion sur le marketing éthique en Nouvelle-Zélande ou encore lutte contre la consommation d'alcool chez les mineurs au Brésil.



### - Pernod Ricard Korea - JEUNES ADULTES : LA PROXIMITÉ, CLÉ DE LA SENSIBILISATION

Miser sur les codes et les relais d'influence pour faire passer les messages de responsabilité sur la consommation d'alcool : c'est le point fort de la campagne *Check Mate*, soutenue par le ministre de l'Éducation coréen. La filiale a multiplié les initiatives : partenariats avec des campus universitaires et associations d'étudiants ; participation à des concerts et festivals, présence active sur les réseaux sociaux. Quant aux étudiants, ils ont été encouragés à devenir ambassadeurs de la consommation responsable : près de 4 000 d'entre eux ont signé l'engagement de Pernod Ricard.



### - Pernod Ricard Taiwan - L'ALCOOL ET LA CONDUITE, UN DÉFI MAJEUR

À Taïwan, 60% des accidents mortels au volant sont provoqués par les jeunes adultes à deux roues ! Avec l'appui de l'influente association TBAF (*Taiwan Beverage Alcohol Forum*), la filiale a lancé une campagne *Don't Drink and Ride* pour encourager les jeunes conducteurs à faire les bons choix. Conférences de presse, affichage sur les bus, communication digitale : les messages ont été largement relayés. À la clé : des accidents en constante diminution.



Pour en savoir plus : <https://www.youtube.com/watch?v=9Vu2XBJFzTY>



## Le dossier

# Protéger notre planète : l'environnement au cœur des marques

**La protection de l'environnement est un fondement historique de Pernod Ricard, porté dès l'origine par les convictions de son fondateur Paul Ricard. Il ne peut y avoir de stratégie Premium sans préservation et transmission des terroirs uniques dont est issue chacune des marques du Groupe. Conscient de ses responsabilités et des enjeux pour son activité, Pernod Ricard conduit des démarches exigeantes, concrétisées par les plans d'actions de ses filiales. Depuis 2010, ses engagements sont déclinés dans une feuille de route environnementale, qui fixe pour cinq ans des priorités et des objectifs chiffrés. Une avancée qui s'est traduite par une progression des pratiques responsables et une accélération de leur harmonisation dans les filiales.**

**76%**

Réduction de la quantité de déchets solides entre 2010 et 2015

**26%**

Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> entre 2010 et 2015



### Objectifs atteints !

Entre 2010 et 2015, Pernod Ricard a déployé une feuille de route environnementale assignant des seuils de réduction d'impact à l'ensemble de ses sites de production. Cinq grands engagements ont été pris :

- ◆ promouvoir l'agriculture responsable,
- ◆ réduire la consommation d'énergie,
- ◆ préserver les ressources en eau,
- ◆ promouvoir une approche durable du développement des produits et réduire l'impact des déchets,
- ◆ optimiser l'efficacité des systèmes de management environnementaux.

Grâce à la mobilisation des filiales, tous les objectifs sont atteints : les consommations d'énergie, d'eau, d'émissions de CO<sub>2</sub> ont baissé respectivement de 16%, 14% et 26%. Les quantités de déchets solides ont baissé de 76% et désormais 78% des vignobles appartenant au Groupe sont certifiés selon les standards environnementaux en vigueur.



### UNE FEUILLE DE ROUTE PORTEUSE D'AMBITIONS FORTES POUR 2020

La première feuille de route, dessinée pour la période 2010/2015, ciblait prioritairement les sites de production. La seconde, qui fixe un cap à horizon 2020, donne un nouvel élan à la démarche environnementale. Elle élargit cette fois-ci les champs d'application à toutes les entités du Groupe et non plus seulement aux entités industrielles. Articulée autour de quatre priorités d'actions, elle associe plus étroitement tous les acteurs de la filière, notamment les fournisseurs. Elle adopte également 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. Parmi elles : une meilleure identification et mesure des risques liés aux pratiques environnementales (concernant par exemple les zones où le risque eau est élevé), une plus grande traçabilité des matières agricoles, l'utilisation d'emballages 100% recyclables...

### UNE ORIENTATION CIBLÉE « MARQUES ET CONSOMMATEURS »

Qualité des matières utilisées, cycle de vie des produits, critères sociaux : le développement durable devient une composante déterminante de la valeur des marques et constitue incontestablement un levier sur le chemin de la Premiumisation. Dans cette optique, le Groupe a poursuivi le travail engagé en 2015 en vue d'aider les marques clés à allier développement durable, stratégie et identité. Quatre ateliers ont ainsi été conduits auprès de Chivas, Ricard, ainsi qu'en Espagne et à Cuba. Cette approche, qui constitue une réorientation forte de la feuille de route environnementale, a vocation à être progressivement étendue.

### - The Absolut Company - L'ENVIRONNEMENT, SYNONYME DE QUALITÉ

The Absolut Company innove pour assurer l'excellence environnementale de ses produits. Un engagement illustré par le programme « Absolut One Source », qui garantit à chaque consommateur la même provenance et qualité d'ingrédients : même origine de matières premières, en l'occurrence un blé d'hiver très résistant cultivé dans les champs du sud de la Suède, même processus de fabrication dans la distillerie historique de la marque, même conformité à des normes strictes. TAC a aussi pris une longueur d'avance en matière de réduction de ses émissions de CO<sub>2</sub>. Depuis 2004, la distillerie de Nöbelöv a réduit ses consommations énergétiques de 45% et ses émissions de carbone de 80% par litre de vodka. Elle a aussi compensé ses émissions résiduelles, ce qui lui a permis d'atteindre la neutralité carbone. TAC est ainsi l'une des distilleries les plus éco-performantes au monde.



### - Pernod Ricard Hellas - ENCOURAGER L'AGRICULTURE DURABLE

En octobre, la filiale a organisé un séminaire de formation à l'attention des cultivateurs d'anis vert de l'île de Lesbos qui participent à l'élaboration de la marque locale Ouzo Mini. Au programme : une sensibilisation aux dangers des pesticides et aux atouts des cultures raisonnées. L'initiative a rencontré un écho très favorable.



### - Ricard S.A. - PORTER LA VOIX DE L'OcéAN À LA COP 21

L'Institut océanographique Paul Ricard est membre de la Plateforme Océan & Climat. Son objectif : placer les océans au cœur de la conférence mondiale sur le climat prévue à Paris fin 2015. Une belle manière pour l'Institut de mettre en avant le rôle majeur des océans dans le changement climatique et de souffler ses 50 bougies !



### - Pernod Ricard Malaysia - DONNER UNE DEUXIÈME VIE AUX BOUTEILLES DE VERRE

Montée en partenariat avec des ONG et leaders d'opinion, l'initiative *Bottled Hope* concilie toutes les dimensions de la RSE : bénéfice aux communautés, protection de l'environnement, création artistique et entrepreneuriat. Son principe ? Des artistes de renommée nationale et internationale s'engagent à transformer en lampes rechargeables des bouteilles usagées fournies par Pernod Ricard. Celles-ci sont ensuite, moyennant des dons reversés à des associations, offertes aux communautés rurales qui sont dépourvues d'électricité. Une initiative gagnant/gagnant.



### - Martell -

### OBJECTIF HQE !

Déjà certifié ISO 14001 pour l'ensemble de ses sites de production et de ses vignobles, Martell souhaite aller plus loin. Son objectif : faire certifier ses nouveaux chais de maturation en HQE (Haute Qualité Environnementale), une norme qui intègre une réflexion sur l'insertion dans le paysage et l'écologie du site. La filiale a entrepris la démarche, avec un premier audit réalisé début 2015. Elle devrait être la première société à obtenir cette certification dans la région de Cognac.



### - Pernod Ricard Winemakers/ New Zealand - UN NOUVEAU PAS VERS LA CROISSANCE VERTE

Après la certification de ses vignobles, la filiale s'attelle à la valorisation de ses sous-produits. Elle s'est associée aux principales marques viticoles de la région de Marlborough pour constituer le Marlborough Grape Marc Group. Le projet : transformer en compost les 45 000 tonnes de marc produites chaque année. 80% des vins de la région seront bientôt concernés par le dispositif.

### - Pernod Ricard Northern Europe -

### LES COLLABORATEURS EN PREMIÈRE LIGNE !

En mars dernier, les filiales ont organisé une semaine dédiée à l'environnement à l'occasion de l'opération « Earth Hour » du WWF. À chaque jour son thème : énergie et climat, eau, déchets, santé... Des tee-shirts, posters et stickers ont rythmé l'événement. Les collaborateurs ont, quant à eux, été invités à relever divers défis, comme par exemple prendre des photos d'objets recyclés créatifs et inspirants.

Environment  
**WEEK**  
#takeaction

## Le dossier

# 40 années d'engagement aux côtés de nos partenaires et communautés



Code of Business Conduct :

Partager la démarche de responsabilité

La confiance mutuelle et le sens de l'éthique sont des valeurs fortes de Pernod Ricard. Pour les réaffirmer, le Groupe s'est doté d'un nouveau code des affaires, lancé en janvier 2015. Il rappelle l'ensemble des règles que doivent connaître et suivre les collaborateurs dans huit domaines clés, notamment la lutte contre la corruption, la concurrence, les conflits d'intérêts, etc. Le code éthique achat a été actualisé pour accompagner cette approche et aligner les pratiques. Même démarche pour les clauses RSE qui figurent dans les conditions générales d'achat et les contrats qui intègrent désormais des engagements environnementaux, sociétaux et liés à la consommation responsable.

**La création de valeur se traduit sur le terrain par une implication forte du Groupe auprès de ses parties prenantes. Depuis ses origines, Pernod Ricard s'investit durablement aux côtés des communautés des marchés où il est implanté en associant partenaires et fournisseurs à ses démarches responsables. L'objectif est de soutenir le progrès économique et social, en encourageant la création artistique, l'innovation et l'esprit d'entreprise.**

### AGIR EN TANT QUE PARTENAIRE

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 et à la santé. 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. Parmi les programmes exemplaires renforcés cette année : la « Filière Épices de Kerala », montée en collaboration avec l'ONG Planet Finance, devenue « Positive Planet », et dont l'innovation a été récompensée en décembre 2014 lors des *Microentrepreneurship Awards*. Quelque 100 agriculteurs locaux ont obtenu des débouchés pérennes et des prix équitables tandis que les femmes ont pu développer, grâce à des plantations de vétiver, une activité de confection artisanale de paniers tressés.

### LES FOURNISSEURS INCITÉS À AGIR

Les filiales sont très impliquées dans les processus Groupe d'achats responsables. L'Engagement RSE Fournisseurs – désormais disponible en sept langues –, a ainsi été signé par 629 fournisseurs contre



## FOCUS

### CHIVAS THE VENTURE : FAIRE GAGNER L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL



**Faire éclore des projets qui contribueront à changer le monde : c'est l'ambition de « Chivas The Venture », un concours mondial d'entrepreneurs sociaux**, lancé cette année par la marque iconique Chivas Regal. À l'heure où émerge une jeune génération d'entrepreneurs motivée par l'envie de construire un monde meilleur, Chivas a choisi de soutenir les projets les plus prometteurs. À la clé : un prix d'un million de dollars. Cette initiative s'inscrit pleinement dans l'ADN de la marque : les frères Chivas ont connu le succès avec leurs *blended*. Ils sont ensuite devenus des référents au sein de leur communauté, en Écosse, en finançant des programmes sociaux et éducatifs. Le *leadership*, la générosité et la fraternité nourrissent les codes de la marque qui signe depuis 2008 une campagne de communication évocatrice baptisée *Live with Chivalry*.



370 l'année précédente. Un outil d'analyse de risques RSE permet également de mesurer les risques potentiels RSE présentés par les fournisseurs. Là encore, le nombre de ceux qui ont été analysés a plus que doublé, passant de 900 à 1 825. Sans compter les 324 fournisseurs – 30% de plus qu'en 2013/2014 – qui ont été évalués sur leurs pratiques RSE *via* la plateforme EcoVadis. Une analyse qui les aidera à construire des plans d'actions ciblés. Enfin, des audits RSE ont été menés auprès d'un premier panel de 36 fournisseurs, en utilisant les standards SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit*).



### Des solutions utiles aux communautés

Lancé en août 2014, le concours « Chivas The Venture » a rencontré un vif écho : près de 1 000 candidatures venant de cinq continents ont été déposées. Chivas Regal a présélectionné 16 projets venus de 16 pays différents. Après avoir été soumis au vote des internautes, les créateurs se sont partagé un prix de 250 000 dollars en fonction du nombre de voix récoltées. La finale a eu lieu le 24 juillet 2015 à San Francisco devant un jury international d'experts, constitué de Sonal Shah, ancienne directrice du Bureau de l'innovation sociale et de la participation civique pour Barack Obama à la Maison Blanche, Adrian Grenier, un acteur, producteur et entrepreneur social, Morgan Clendaniel, le rédacteur en chef du magazine *Fast Company Co. Exist* et Alexandre Ricard, PDG du Groupe. Cinq finalistes se sont partagé le prix, de 75 000 à 300 000 dollars : un Chilien ayant monté un système de distribution en vrac d'aliments de première nécessité, un Sud-Africain inventeur d'un détecteur d'incendie à bas coût, un Colombien recycleur de plastique et d'écorces de café pour fabriquer des meubles, un Japonais concepteur d'un économiseur d'eau pour les récoltes et une Uruguayenne promotrice d'une puce qui détecte à distance, en temps réel et de manière autonome, les anomalies dans le comportement du bétail. « *Nous sommes très fiers d'avoir contribué à révéler le potentiel de ces 5 créateurs d'entreprise talentueux et ambitieux tous mobilisés pour le bénéfice de la collectivité* », a conclu Richard Black, Directeur de Marque Chivas, Chivas Brothers.



Pour en savoir plus : <https://www.theventure.com>

### - Groupe -

## SOUTENIR L'ACCÉLÉRATION DIGITALE DU CENTRE POMPIDOU

Engagé depuis 40 ans en faveur de la culture et de la création, Pernod Ricard est Grand Mécène du Centre Pompidou depuis 1997. Grâce à son soutien, le Centre a lancé en mai 2015 une application digitale qui remplace les audioguides. Le musée a également développé un parcours de visite virtuelle du nouvel accrochage des collections permanentes. Intitulé « Chefs-d'œuvre ? », il invite le public à s'interroger sur la notion de chef-d'œuvre à travers une sélection de 40 pièces, choisies en l'honneur des 40 ans de Pernod Ricard.

### - Havana Club International -

## QUAND LA CULTURE RAYONNE

*Le programme « Havana Cultura » permet à Havana Club International de soutenir l'art cubain sous toutes ses formes – notamment à travers la musique. Dernière collaboration en date : un nouvel album intitulé « Havana Club Cultura mix - The Soundclash », réalisé avec Gilles Peterson, DJ et producteur musical renommé.*

## ZOOM



CHIVAS

**4,5M**  
de caisses vendues

**Stable**  
en valeur

**+4%**  
en volume aux USA

### Une compétition mondiale pour renouveler les cocktails classiques

Chivas Regal a lancé les *Chivas Masters*, un championnat mondial qui met au défi les meilleurs barmen du monde. Le but : créer des cocktails revisitant les quatre périodes phares de l'histoire de Chivas, de sa création à nos jours. Un défi relevé avec brio par un bartender américain, Masahiro Urushido, gagnant de la compétition.



### Adoptez le Chivas Spirit!

Chivas Brothers connecte ses 1 600 salariés. La Société de Marques a investi, fin 2014, sur la communication digitale. Elle a équipé ses collaborateurs de tablettes numériques, installé le Wi-Fi sur l'ensemble de ses sites et créé un nouveau hub baptisé « Chivas Spirit ».



### Une campagne à succès

Destinés à promouvoir le concours « Chivas The Venture », les films de la campagne *Chivas Win the right way* ont été spécialement conçus pour chaque grand marché du Groupe (Europe, USA et Asie). Résultat ? Les vidéos ont été vues plus de 17 millions de fois sur YouTube. Ce succès tient notamment à l'apparition d'acteurs connus, comme Chiwetel Ejiofor, l'interprète de *12 years a Slave*, qui ont été mis en scène pour raconter les réussites d'entrepreneurs sociaux.



### Une nouvelle création

Fin 2014, Chivas Regal lançait Chivas Regal Extra, une référence venue compléter sa gamme Premium, entre le 12 ans et le 18 ans. Réalisé à partir des malts les plus rares, il offre une interprétation brillante de la marque, experte dans l'art des *blended*. Il s'agit de la première création de Chivas Regal depuis 2007.



# La définition

Route to market/Consumer | 04

par Conor McQuaid



# Route to market/ Consumer



« Nous cherchons à mieux exploiter le potentiel de croissance qu'offrent à la fois notre réseau de distribution dévolu en propre et notre implantation géographique équilibrée. Notre objectif : tirer parti de tous les canaux de distribution, sur l'ensemble des marchés, pour atteindre chaque consommateur. »

**Conor McQuaid**

Global Business Development Director



Pour en savoir plus  
<https://youtu.be/1rw4snm6EDY>

# L'interview croisée

L'émergence de nouveaux canaux de distribution (*home-trade, e-commerce*) challenge les modèles existants et pose de nouveaux défis. Simon van Moppes, Global On-trade Development Director, Global Business Development, et Niall Gately, Directeur Trade Marketing, Pernod Ricard South Africa, travaillent ensemble pour arriver à placer la bonne marque dans le bon point de vente avec la bonne activation. Explications.



**Simon van Moppes**  
Global On-trade Development Director,  
Global Business Development



**Niall Gately**  
Directeur Trade Marketing,  
Pernod Ricard South Africa

## QU'ENTEND-ON PAR ROUTE TO MARKET/CONSUMER (RTM/C) ?

— **Simon van Moppes** : En résumé, il s'agit de la manière dont nos produits parviennent au consommateur final, qu'il s'agisse d'un petit commerce, d'une grande surface, d'un bar, d'un restaurant ou du e-commerce. La RTM/C s'appuie sur l'excellent réseau de distribution de Pernod Ricard et mobilise l'ensemble de l'organisation pour influencer sur le choix des consommateurs, surtout au moment de la décision finale d'achat, que nous appelons le « dernier mètre ». En effet, des enquêtes montrent qu'en entrant dans un bar ou dans un commerce, les deux tiers des consommateurs ne savent pas encore ce qu'ils vont commander.

— **Niall Gately** : En Afrique du Sud, nous avons élaboré notre stratégie RTM/C en segmentant nos comptes *on-trade* (hôtels, bars et restaurants) à l'aide de l'outil de segmentation *on-trade* développé par le Groupe. Nous avons ensuite aligné cette segmentation avec notre propre cartographie locale des types de consommateurs et des 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 ce fameux « dernier mètre ». Nous avons une approche similaire pour le *off-trade* (distributeurs alimentaires, de vins et de spiritueux) dont la segmentation avait jusqu'à présent été encore peu exploitée.

## COMMENT APPLIQUEZ-VOUS LA DÉMARCHÉ RTM/C ?

— **S.v.M.** : Nous nous assurons que nos équipes, où qu'elles se trouvent dans le monde, disposent des ressources dont elles ont besoin pour déployer leurs stratégies RTM/C. Nous collaborons avec elles pour mettre en œuvre des bonnes pratiques, comme l'outil de segmentation Groupe, et l'adapter aux particularités de leurs marchés. Notre outil peut être



◆  
« Nous nous assurons que nos équipes, où qu'elles se trouvent dans le monde, disposent des ressources dont elles ont besoin pour déployer leurs stratégies RTM/C. »  
◆

appliqué à quatre millions de points de vente *on-trade* dans le monde, pour donner à nos marques les moyens d'y être présentes, visibles et bien activées et finalement atteindre au mieux le consommateur visé. Comme le souligne Niall, une segmentation similaire peut s'appliquer à la clientèle *off-trade*, ainsi qu'au *travel trade*, au e-commerce et pour le *home trade*.  
— **N.G.** : L'équipe du siège est venue en Afrique du Sud pour 3 jours d'ateliers pour nous aider à adapter l'outil à notre marché. Nous avons créé un modèle de questionnaire destiné à la force de vente, lancé et ajusté une phase pilote, avant de le déployer à l'échelle nationale. La cartographie a nécessité six mois intenses de formation, de pilotage et de suivi, dont nous percevons déjà les résultats tangibles.

## Chiffres clés

**85**

Sociétés de Marché  
dans le monde

×

**4 millions**

de points de vente  
*on-trade* dans le monde

## EN QUOI LA DÉMARCHÉ RTM/C MODIFIE-T-ELLE LA MANIÈRE DONT VOUS FONCTIONNEZ ?

— **S.v.M.** : La RTM/C concerne l'intégralité du parcours consommateur. Être orienté consommateur signifie également se concentrer sur les établissements pour qu'ils référencent nos marques et bien veiller à ce que les grossistes, qui sont le prolongement de notre force de vente, soient en phase avec notre stratégie. Grâce à cet outil, nous partageons désormais un langage commun à travers le Groupe. En fixant à tous les mêmes priorités et objectifs, nous améliorons notre rapidité, notre souplesse et notre efficacité, ce qui est essentiel sur nos marchés en constante évolution.

— **N.G.** : Nous percevons une vraie adhésion à cette stratégie : toutes les équipes sont maintenant avant tout tournées vers les établissements où activer nos marques, où investir fait sens, pour obtenir un meilleur retour sur investissement. Aujourd'hui, toutes les filiales doivent systématiquement développer une stratégie sur les 5 canaux de distribution : *on-trade, off-trade, Travel Retail, e-commerce* et *home trade*.



## La photo

### Midleton Distillery, Irish Distillers



**Derrick O'Donovan**  
Production



**Brid McAuliffe**  
Quality Department



Midleton, Irlande



**Andrew Walsh**  
Production



**John Campion**  
Production



Entrez dans les coulisses de la campagne  
en flashant ce QR code.  
[https://youtu.be/g9\\_4b2BXPreE](https://youtu.be/g9_4b2BXPreE)

# Le tour du monde

## Route to market / Consumer



### - Pernod Ricard USA - LES GUARDIANS À L'HONNEUR

Sur un marché où la croissance des *single malt* est grandement conditionnée par le soutien des consommateurs, les équipes de Pernod Ricard USA ont noué une relation forte avec la communauté mondiale de The Glenlivet, les « Guardians », pour développer la marque. Très impliqués, ces derniers ont ainsi participé à la création de la prochaine édition limitée, The Glenlivet Guardian's Chapter. Une campagne participative originale, qui a permis de récupérer les données sur les consommateurs et de cibler la distribution du futur produit dans les points de vente proches de leur domicile. Les « Guardians » ont également eu la possibilité d'acheter le produit un mois avant son lancement officiel, par l'intermédiaire d'un distributeur en ligne partenaire. Une véritable innovation en termes de distribution !



### - Pernod Ricard Winemakers - UN NOUVEL OUTIL DE CRM POUR UNE APPROCHE CLIENT PERSONNALISÉE

*Pernod Ricard Winemakers a renforcé l'efficacité de ses actions marketing grâce à une solution informatique de CRM conçue pour mieux cerner les consommateurs et personnaliser leur expérience. Le déploiement de cette nouvelle architecture technique, associé à une campagne de gestion du changement à l'échelle de l'entreprise, a permis d'augmenter de 35 % le nombre de consommateurs répertoriés dans la base de données de Pernod Ricard Winemakers en quatre mois.*



### FOCUS



### TRAVEL RETAIL : UNE ACTIVATION DE HAUT VOL AU BRÉSIL



Au printemps 2015, une boutique éphémère a ouvert ses portes à l'aéroport international de São Paulo-Guarulhos, pour inviter les voyageurs à découvrir l'univers Perrier-Jouët. Cette activation de *Travel Retail* constituait une vitrine idéale pour présenter la prestigieuse marque de champagne à un public international. Les consommateurs étaient ainsi conviés à s'enregistrer via un iPad pour avoir une chance de remporter des cadeaux exclusifs – des flûtes de champagne notamment – et prendre la pose dans le photomaton de la boutique. 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.

**8000**

interactions  
avec les consommateurs

**1400**

iPad enregistrés

**1800**

portraits photomaton



### - Pernod Ricard Colombia - 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.



Découvrez le numéro d'ENTREPRENDRE  
<http://entreprendre.pernod-ricard.com/fr/hometainment-sortir-chez-soi>



### - Pernod Ricard Italia - LA CARTE DE L'EFFICACITÉ

*En choisissant de ne plus faire appel à des agents commerciaux externes mais à une force de vente interne 100 % alignée sur ses objectifs, Pernod Ricard Italia a amélioré l'efficacité de sa Route to market / Consumer et renforcé la visibilité de ses marques et leur activation dans le pays. Assortie d'une remise à niveau et d'un redéploiement de l'organisation commerciale, cette initiative a impliqué de mettre fin à la collaboration de 55 agents commerciaux externes. Effectif depuis juillet 2015, ce changement se traduit par une plus grande capacité d'ajustement aux priorités des marques, par une couverture commerciale étendue, par une meilleure rationalisation des processus et une gestion plus efficace – le tout à un moindre coût.*

## ZOOM



**PERRIER-JOUËT**

**0,3M**  
de caisses vendues

**+9%**  
en valeur

**+18%**  
en volume au Japon



#### Vernissage créatif

Inaugurée à l'occasion du salon « Design Miami » en 2014 dont la marque est le champagne officiel, l'installation *Ephemera* a été commandée au studio d'art viennois Misher Traxler. Dans le prolongement de cette œuvre, trois de ses éléments – une abeille, un papillon et une libellule – sont repris dans trois séries limitées proposées tout au long de l'année 2015.



#### Belle Époque illumine la nuit

Lancée cette année, la bouteille lumineuse Belle Époque respire l'élégance. Une fois plongée dans la pénombre, l'arabesque d'une anémone épanouie et d'une autre en bouton se dessine, formant un motif luminescent.



#### Une innovation qui pétille

Lancée pour la Saint-Valentin 2015, l'offre spéciale de Perrier-Jouët se présentait dans un coffret cadeau Blason Rosé, comprenant une bouteille et deux flûtes. Destinée aux canaux de vente *off-trade* de type grands magasins et e-commerce, l'offre s'accompagne d'une surprise inédite : l'intérieur de la flûte est orné d'une gravure au laser reproduisant la création de Misher Traxler. Une fois le champagne versé, elle favorise la formation de bulles et entraîne une effervescence durable.



#### « Belle Époque Millésime 2007 »

Un hiver doux et un printemps chaud ont permis à ce composite cristallin, superbement équilibré, de voir le jour – un millésime que l'on pourrait qualifier d'« hédoniste ».



## ZOOM



KAHLÚA

**1,5M**  
de caisses vendues

♦  
**+2%**  
en valeur

♦  
**+2%**  
en volume aux États-Unis

### Kahlúa se réapproprie le White Russian

La marque et l'acteur oscarisé Jeff Bridges ont collaboré sur un court-métrage donnant la vedette au White Russian, un cocktail devenu classique. À la fois narrateur et acteur, Bridges raconte une aventure pleine de rebondissements, tout en sirotant un White Russian.



Pour en savoir plus : <https://www.youtube.com/watch?v=Ahlm2URPhwE>



### Une édition limitée pour les beaux jours

La marque a lancé l'édition limitée Kahlúa Salted Caramel, une association de saveurs sucrées-salées pour le printemps et l'été, à déguster sous forme de cocktail frappé ou glacé.



### Une co-promotion gagnante pour le White Russian

Kahlúa a enregistré une croissance record de ses ventes au Royaume-Uni et au Canada, grâce à des campagnes de co-promotion pour le White Russian. L'accessoire gagnant : des présentoirs Kahlúa et Absolut.



### Le White Russian récompensé

Le court-métrage Kahlúa White Russian a été récompensé par deux Lions (réalisation et script) au Festival international de la créativité, le plus grand événement célébrant la créativité dans le secteur de la communication.



### - Pernod Ricard USA - HOME SWEET HOME

Aux États-Unis, les équipes Pernod Ricard ont développé une solution complète pour offrir aux consommateurs un éventail de services destinés à enrichir l'expérience de divertissement à domicile, aussi bien que la découverte des produits. L'initiative surfe sur une tendance en plein essor : les ventes directes à domicile.



### - Pernod Ricard UK - E-COMMERCE : MIEUX CERNER LES CONSOmmATEURS EN LIGNE

Afin d'accroître ses ventes en ligne, Pernod Ricard UK a lancé une étude en collaboration avec MySupermarket.com pour en savoir plus sur les habitudes d'achat des consommateurs surfant sur les sites des grands distributeurs. MySupermarket, bien connu des consommateurs pour ses prix attractifs, a accès à un important volume de données : profils des clients, composition du panier d'achat, évaluations et critiques, informations produit et habitudes de recherche notamment. L'objectif : mieux cerner le comportement des acheteurs en ligne. Les données seront également exploitées pour développer des stratégies destinées à influencer le parcours d'achat et les décisions de partenariat.

### - Pernod Ricard Australia - UN BAR À COCKTAIL SUR ROUES

Servir des cocktails haut de gamme pendant les festivals de musique ? C'est désormais possible ! Développé pour le on-trade, « Cocktails on Tap » est une solution clés en main qui se présente sous la forme d'un bar à cocktail mobile. Un bon moyen de concurrencer le cidre et la bière pendant les événements en plein air.



Pour en savoir plus : <https://www.youtube.com/watch?v=BGBc6WmyKuk>



### - Pernod Ricard India - HISTOIRE D'UN SUCCÈS

En Inde, le déploiement d'un nouveau modèle d'expansion géographique a propulsé le whisky Imperial Blue en tête du marché. Conçu pour mettre l'accent sur les opportunités de développement géographiques et optimiser la distribution de la marque, ce modèle a contribué à multiplier ses parts de marché par plus de huit.

### - Pernod Ricard España - UN SYSTÈME DE MANAGEMENT PRODUIT

Un nouveau système et des outils innovants (newsletter mensuelle pour les détaillants, compte-rendu mensuel par magasin...) ont contribué à accroître la performance des points de vente off-trade et on-trade en Espagne. L'initiative a notamment porté sur la réorganisation des linéaires et sur une étude des comportements oculaires (eye-tracking) pour déterminer comment renforcer la visibilité produit et gagner en attractivité.

## ZOOM



MALIBU

**3,4M**  
de caisses vendues

♦  
**-3%**  
en valeur

♦  
**+2%**  
en volume au Royaume-Uni

### L'été en bouteille

Fort du succès remporté l'an dernier, Malibu a lancé l'édition 2015 de sa campagne digitale Best Summer Ever dans le monde entier. Une initiative notamment appuyée en Europe, où une campagne mettant en avant la bouteille édition limitée d'été a permis de dynamiser la communication sur les points de vente.



### Tube de l'été

Grâce au partenariat conclu avec le chanteur américain Redfoo, qui rencontre un grand succès sur YouTube, Malibu est la marque de spiritueux qui a le plus fait parler d'elle cet été. Mention de la marque dans le tube de l'été de l'artiste, placement produit dans son clip vidéo et activations en ligne étaient au programme de cette collaboration.



### Tous à bord du « Malibus »

En Afrique du Sud, près d'un demi-million de consommateurs ont été touchés par la campagne de la marque lancée au beau milieu de l'été. Un « Malibus » Volkswagen de 1976 était la vedette de l'activation, lancée sur les réseaux sociaux sous le hashtag #Bestsummerever pendant le Plett Rage, le plus ancien et le plus grand festival étudiant du pays.



### « Journée nationale de la piña colada »

Une campagne mêlant affichage, digital, e-mailing et publicités sur les lieux de vente dans les bars partenaires au Royaume-Uni a été organisée le 10 juillet dernier par Malibu à l'occasion de la journée nationale de la piña colada. Une communication qui a généré beaucoup de buzz sur les réseaux sociaux et qui a valu à la marque une nomination, ainsi qu'une visibilité accrue en ligne et sur le canal on-trade.



# L'infographie

## Placer le bon produit au bon endroit

L'organisation de Pernod Ricard, unique dans son secteur d'activité, repose sur 6 Sociétés de Marques et 85 Sociétés de Marché. Grâce à un réseau de distribution détenu en propre, le Groupe est à même de pouvoir adapter localement les stratégies marketing définies par les Sociétés de Marques. Cette approche permet également d'être au plus près des besoins des consommateurs et des réalités de chaque marché. Tour d'horizon des 5 canaux de distribution.



**Olivier Rouche**  
Off-trade Development Director,  
Global Business Development

### « Révéler le potentiel de notre portefeuille de marques »

« Nous nous appuyons sur cinq canaux de distribution pour mettre en œuvre notre stratégie *consumer centric* qui consiste à placer l'une de nos marques à chaque moment de consommation et à engager le consommateur. Le premier canal, le *on-trade*, est historiquement celui qui a permis au Groupe de construire l'image et la notoriété de ses marques et de soutenir la demande. C'est par ce canal que nous engageons, par exemple, un consommateur potentiel à consommer une de nos marques lorsqu'il va commander un verre dans un hôtel, un bar, un restaurant ou une discothèque. Le deuxième canal, le *off-trade*, concerne la grande distribution, les magasins spécialisés et les points de vente traditionnels. Tout l'enjeu est de déclencher l'acte d'achat d'une de nos marques au sein d'un linéaire où nos marques côtoient celles de nos concurrents. C'est ce que nous appelons en interne "le dernier mètre", "winning the last three feet" en anglais. Troisième canal, le *Travel Retail*, qui regroupe les boutiques aéroports, les compagnies aériennes, les ferries ou les magasins à la frontière. Ce dernier est amené à prendre encore plus d'importance dans les années qui viennent avec l'augmentation attendue du nombre de voyageurs dans le monde. Enfin, deux nouveaux canaux complètent notre approche : le e-commerce pour gagner la bataille des ventes en ligne et le *home-trade*, c'est-à-dire l'organisation de fêtes à domicile. Nous entendons bien capitaliser sur ce phénomène qui prend de l'essor, pour devenir le partenaire incontournable des soirées à la maison. »

### 01 On-Trade

**HÔTELS, BARS & RESTAURANTS  
ET DISCOTHÈQUES**

Force historique du Groupe, ce canal de distribution continue à être l'un des plus importants pour développer les marques à l'international et créer la demande. Afin de bien cibler et activer les marques dans les établissements, les équipes de Pernod Ricard ont segmenté les lieux clés de chaque marché à l'échelle mondiale.

### 5 canaux de distribution pour une RTM/C efficace

EN 30 SECONDES CHRONO

**01**  
À travers les 5 canaux de distribution, le Groupe assure la présence, la visibilité et l'activation de l'ensemble de son portefeuille de marques.

**02**  
La RTM/C est en constante évolution, ce qui nécessite d'ajuster régulièrement l'organisation et le déploiement des forces de vente dans les pays.

**03**  
À chaque pays ses enjeux de distribution : il n'existe pas de solution standard qui puisse être déployée partout dans le monde.

### 02 Off-Trade

**GRANDE DISTRIBUTION  
ET MAGASINS SPÉCIALISÉS**

Le poids du *off-trade* a continué d'augmenter dans le Groupe par rapport celui du *on-trade* : on estime sa part à 72 % des volumes vendus en 2014 contre 28 % pour le *on-trade*. Une répartition qui s'explique par la croissance de la consommation à la maison tirée par les circuits de grande distribution modernes par rapport aux magasins traditionnels, mais aussi par le ralentissement économique actuel.

### 04 E-Commerce

**LA DISTRIBUTION  
PAR INTERNET**

Le digital influence fortement les comportements des consommateurs partout dans le monde. C'est donc un canal de distribution stratégique pour le Groupe, qui a décidé de concentrer dans un premier temps ses efforts sur le e-commerce indirect, c'est-à-dire réalisé par le biais de partenaires (Amazon ou encore nos clients grande distribution vendant nos marques en ligne, etc.). Pour plus d'information, rendez-vous en page 81.

### 03 Travel Retail

**AÉROPORTS, COMPAGNIES AÉRIENNES,  
COMPAGNIES DE CROISIÈRE  
ET MAGASINS AUX FRONTIÈRES**

Ce canal est l'un des plus stratégiques pour Pernod Ricard. Les dépenses *Travel Retail* sont en effet amenées à doubler dans les 15 ans à venir, grâce à une augmentation du nombre de passagers en hausse de 4 à 7 milliards.

### 05 Home-Trade

**DE NOUVEAUX SERVICES POUR  
CONSOMMER À LA MAISON**

Les évolutions sociétales et les nouvelles technologies transforment peu à peu les moments de partage : les consommateurs organisent de plus en plus d'expériences de consommation chez eux, où ils essaient de recréer une expérience digne de professionnels. Une opportunité à saisir pour le Groupe, qui leur propose des solutions clés en main et des services pour accompagner ces nouveaux moments de convivialité.



Q U A T R E

A C C É L É R A T E U R S

P O U R

VOIR

PLUS

**V I T E**

par *Conor McQuaid*



# Portfolio management



« 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 et de festivité pour en faire un vrai moment de convivialité. »

**Conor McQuaid**

Global Business Development Director



Pour en savoir plus  
<https://youtu.be/zaMg8zkobv8>

# L'interview croisée

Mettre en place une gestion active et dynamique de notre portefeuille suppose d'abord de mieux comprendre les consommateurs, leurs besoins et les moments auxquels ils consomment. Des données très précieuses pour les équipes qui sont en charge de l'optimisation du portefeuille de marques Pernod Ricard. Interview croisée entre Janelle Tong, Strategy Director Pernod Ricard Asia, Paco Recuero, Directeur Marketing Pernod Ricard España, et Maxime Kouchnir, Directeur Marketing Corby (Canada).



**Janelle Tong**

Strategy Director Pernod Ricard Asia



**Paco Recuero**

Directeur Marketing Pernod Ricard España



**Maxime Kouchnir**

Directeur Marketing Corby (Canada)

## QUEL EST L'OBJECTIF DE LA GESTION DE PORTEFEUILLE ?

— **Janelle Tong** : La gestion de portefeuille nous donne de la hauteur : grâce à elle, nous avons une vision d'ensemble de la position occupée par chacune de nos marques sur le marché par rapport aux attentes spécifiques des consommateurs. Cela nous permet ensuite d'améliorer l'allocation des ressources et d'optimiser l'activité marketing et les stratégies de marques. Compte tenu de l'ampleur du portefeuille Pernod Ricard, la gestion de portefeuille est sans doute notre accélérateur de développement le plus puissant. Elle repose sur une analyse extrêmement fine des consommateurs et des moments de convivialité qu'ils vivent et partagent. Elle suppose donc que nous identifions et saisissons ces moments clés pour chaque marché, 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. Bien que les moments de convivialité puissent varier selon les marchés, nous en identifions quatre grands types au niveau mondial : « Soirée chic », « Moment entre amis », « sortie Nuit » et « Apéritif et repas » (cf. p. 70). Nous employons cette carte de la demande pour positionner nos 19 marques prioritaires autour de moments de convivialité spécifiques, en définissant un rôle précis pour chacune d'elles, afin d'élaborer une véritable approche de portefeuille.

— **Paco Recuero** : En Espagne, nous avons mis en œuvre le programme de gestion de portefeuille du Groupe, qui nous permet d'établir un ciblage précis, d'optimiser les ressources, de définir clairement les priorités et d'assurer le suivi des performances. Nous avons commencé à l'appliquer pour challenger les stratégies existantes et instaurer des priorités claires



◆  
« La gestion de portefeuille nous permet de comprendre clairement les moyens à mettre en œuvre pour réussir. »  
◆

entre les catégories de marques et au sein de chacune d'elles. Nous avons constaté que nous parvenions ainsi à accroître l'efficacité de nos investissements, en réorientant les ressources vers les opportunités les plus porteuses. Cela nous a réellement aidés à adapter nos stratégies à nos objectifs et à accélérer notre migration vers une organisation pleinement tournée vers le consommateur.

— **Maxime Kouchnir** : Comme l'Espagne, le Canada a été l'un des pays pilotes pour déployer le programme de gestion de portefeuille du Groupe. Celui-ci nous permet de maximiser la valeur de nos activités liées aux marques existantes, tout en innovant pour créer de nouveaux produits. Lors de sa mise en œuvre, nous nous sommes appuyés sur le travail qui avait été fait pour établir des priorités dans notre portefeuille de marques, qui comprend un grand nombre de marques locales, ainsi que du vin. C'est un moyen efficace de communiquer les priorités entre les marques au sein de l'organisation, afin de différencier celles qui doivent « réussir à tout prix » de celles qui doivent simplement se maintenir. La gestion de portefeuille nous permet de comprendre clairement les moyens à mettre en œuvre pour réussir.

## POUVEZ-VOUS NOUS DONNER DES EXEMPLES ?

— **P.R.** : Nous sommes désormais beaucoup plus souples et rapides pour réagir aux évolutions du marché. Quand nous avons compris qu'un concurrent commençait à gagner en volume sur le segment mature du whisky, qui est un immense marché en Espagne, nous avons réorienté les investissements de Ballantine's afin de renforcer le positionnement de la marque auprès des seniors. Il est désormais facile de passer d'un type de point de vente à un autre avec les bonnes activations pour les bons segments.

# L'interview croisée

**Chiffres clés**

**4**  
moments de convivialité :  
Soirée chic, Moment entre amis,  
sortie Nuit, Apéritif et repas

×

**14**  
marques stratégiques Premium  
de spiritueux et de champagne

×

**5**  
marques prioritaires de vin :  
Jacob's Creek, Brancott Estate, Campo Viejo,  
Graffigna et Kenwood

×

**18**  
marques clés locales

— **M.K.** : Nous avons l'habitude d'être très centrés sur les marques et de raisonner en termes de catégories, mais ce n'est pas ainsi que les consommateurs voient les choses. Le passage à une approche axée sur les moments de convivialité nous permet de mettre l'accent sur les occasions où plusieurs marques peuvent convenir aux consommateurs. Au Canada, par

exemple, quand nous passons du long hiver à une brève période estivale surnommée « la saison des terrasses », tout le monde est à la recherche de boissons légères, ce qui dope la consommation de bières. Grâce à notre compréhension des besoins des consommateurs, nous avons abordé ce moment de convivialité avec deux marques différentes : Jacob's Creek Muscato, une approche moderne du vin, très frais et facile à boire, ainsi que Malibu et sa déclinaison en cocktails, servis au verre ou en pichets. Tout en exploitant notre riche portefeuille de marques, nous sommes en mesure d'innover pour combler les lacunes, comme avec JP Wiser's Hopped, un whisky canadien doté d'un arôme de houblon, avec une finale légèrement amère et d'un conditionnement qui correspond à la mode nord-américaine des bières artisanales.

## QUEL PROCESSUS AVEZ-VOUS SUIVI POUR METTRE EN ŒUVRE LA GESTION DE PORTEFEUILLE ?

— **J.T.** : Nous avons commencé par une expérimentation approfondie dans un certain nombre de pays pilotes, parmi lesquels le Canada et l'Espagne, comme l'ont indiqué Maxime et Paco. En Inde, un autre pays pilote, les équipes ont enquêté auprès de 28 000 consommateurs et ont dû faire face à une situation complexe. Au fil des avancées dans chacun des pays pilotes, nous avons effectué des ajustements en fonction de l'expérience et des retours obtenus, en vue d'affiner davantage notre méthodologie. Nous avons également mis au point une boîte

à outils pour aider les pays de plus petite taille à développer la même approche à moindre coût. Les pays pilotes et ceux qui en étaient à la première phase de déploiement ont, quant à eux, continué à affiner le programme et à effectuer des analyses approfondies sur des marques et des segments spécifiques.

— **M.K.** : La gestion de portefeuille n'est pas un simple mécanisme marketing, c'est aussi un puissant outil organisationnel. Nous avons considérablement renforcé les ponts entre

« La gestion de portefeuille n'est pas un simple mécanisme marketing, c'est aussi un puissant outil organisationnel. »

stratégie et exécution, tant au niveau des plans marketing des marques que des objectifs de vente. Au Canada, nous avons déployé un outil de planification de la gestion et des ventes permettant de mesurer les performances commerciales. Il apporte une grande clarté : notre force de vente comprend les résultats attendus pour les marques qui doivent réussir à tout prix. Nous considérons cet outil comme un excellent moyen de passer de la stratégie à son exécution. L'un de nos commerciaux peut entrer chez n'importe quel client au Canada et trouver le même modèle de priorités et les mêmes objectifs pour chaque marque qu'au Siège. Cela permet de fédérer l'ensemble des équipes nationales autour de priorités communes. Et c'est vraiment à partir de ce moment-là que nous commençons à gagner.

— **P.R.** : Le programme de gestion de portefeuille du Groupe nous a permis d'améliorer nos résultats et d'augmenter notre part de marché, en particulier dans le secteur du gin, du whisky et du rhum. La carte de la demande est également devenue un outil essentiel lors des lancements de nouveaux produits, car elle nous permet d'identifier les lacunes, en repérant par exemple l'opportunité de cibler différents publics selon les moments de convivialité. Toute notre organisation est désormais entièrement alignée sur ce programme, qui est devenu une



forme de langage commun à toute l'entreprise. Sa mise en œuvre a été considérée comme une bonne pratique : nous avons partagé notre expérience avec nos collègues lors de réunions régionales et internationales.

## QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES ?

— **J.T.** : Nous observons déjà sur de nombreux marchés les avantages d'une concentration plus holistique sur les besoins des consommateurs et les moments de consommation, grâce à une harmonisation et une efficacité accrues. Nous allouons mieux les ressources aux opportunités les plus porteuses, nous avons une meilleure compréhension des activations les plus efficaces et nous identifions plus clairement les lacunes de notre portefeuille actuel, que nous pouvons combler par l'innovation ou des acquisitions.

— **M.K.** : Nous sommes passés de pratiques fondées sur l'intuition à une approche beaucoup plus factuelle et rationnelle. Nous pouvons maintenant bâtir des plans encore plus solides grâce à une bien meilleure compréhension des moments de consommation. Il est aujourd'hui plus facile de combler nos lacunes pour conquérir de nouveaux points de vente.

— **P.R.** : Cette approche a amélioré notre capacité à allouer les ressources pour soutenir au mieux nos marques. Nous tâchons maintenant

« Nous sommes passés de pratiques fondées sur l'intuition à une approche beaucoup plus factuelle et rationnelle. »

d'appliquer cette expérience au segment du *on-trade*<sup>(1)</sup>, avant de l'étendre au *off-trade*. Nous enrichissons par ailleurs notre carte de la demande en ajoutant de nouvelles sources d'information telles que la veille concurrentielle et des niveaux de données supplémentaires sur les occasions de consommation.

(1) Le *on-trade* couvre les hôtels, les bars, les clubs et les restaurants ; le *off-trade* concerne les achats en magasin.





## La photo

### Moulin de Verzenay, Martell-Mumm-Perrier-Jouët



**Gaëlle Tuingland**  
Production



**Estelle Prieur**  
Viticulture & Oenologie



**Lydia Lavergne**  
Production & Fabrication



Verzenay, France



**Carole Marchal**  
Production & Fabrication



**Tony Saumier**  
Production & Fabrication



Entrez dans les coulisses de la campagne  
en flashant ce QR code.

[https://youtu.be/g9\\_4b2BXPreE](https://youtu.be/g9_4b2BXPreE)

# Le tour du monde

# Portfolio management



## - Pernod S.A. - BALLANTINE'S : LA GESTION DE PORTEFEUILLE, UN GAGE DE RÉUSSITE

Sur un marché du whisky en stagnation, Ballantine's a enregistré une performance record cette année en France. Ces résultats sont le fruit d'une gestion de portefeuille efficace : si Finest s'adresse plutôt aux consommateurs historiques, Brasil vise à séduire de nouveaux amateurs de whisky. Contrastant avec la performance globale de la catégorie des whiskies (+ 0,7 % en volume), la croissance à deux chiffres de la marque (+ 10,7 % en volume) s'est traduite par une progression de sa part de marché de 0,7 point à 10,4 %. Ballantine's s'est ainsi illustré comme le deuxième moteur de la croissance des whiskies en France, premier marché mondial du whisky écossais.



Alliant whisky écossais et zestes de citron vert brésilien, Ballantine's Brasil est une fusion novatrice entre traditions écossaises et passion du Brésil. Dernier né du portefeuille de la marque, il associe la vivacité de l'agrumes à la douceur d'une pointe de vanille pour un rendu souple et harmonieux, où les notes moelleuses et crémeuses du whisky équilibrent à la perfection la fraîcheur du citron vert.



## - Pernod Ricard Brasil - ABSOLUT LANCE L'OPÉRATION « VODCALIZE »

Afin de consolider sa position de leader des marques de vodka Premium au Brésil, Absolut a développé un concept baptisé « Vodcalize » couvrant toute sa gamme de vodka. Conçu pour attirer les consommateurs avec un fort appel à l'action, Vodcalize a consisté à mettre en place une série d'opérations de promotion, de partenariats et d'activations relayés sur l'ensemble des canaux. La marque a su élargir son portefeuille dans les points de vente et recentrer la décision d'achat non plus sur le prix, mais sur le moment de consommation.



## - Pernod Ricard Mexico - HOUSE OF TEQUILA : LE SEGMENT ULTRA-PREMIUM EN LIGNE DE MIRE

Saviez-vous que la tequila est l'alcool blanc ayant enregistré la plus forte progression ces dix dernières années ? Près de 25 millions de caisses sont vendues chaque année à travers le monde, ce qui a poussé Pernod Ricard à unir ses marques de tequila Olmeca, Altos et Aviòn sous un même étendard : la Société de Marques House of Tequila. Une nouvelle organisation qui devrait permettre au Groupe de conquérir le segment de la tequila Premium et ultra-Premium.



Pour en savoir plus :  
<http://tequilaavion.com/>

Pour en savoir plus :  
<http://www.olmecaquila.com/>



Pour en savoir plus :  
<http://www.altostequila.com/>

## - Pernod Ricard Winemakers - CIBLER LES BESOINS EN VIN DES CONSOMMATEURS

Afin de s'adapter aux dynamiques de ses différents marchés, Pernod Ricard Winemakers déploie actuellement une stratégie de marque axée autour des moments de convivialité. La marque Campo Viejo a ainsi été lancée au Canada où elle répond à un besoin de sophistication exprimé par les consommateurs, qui associent dégustation de vin et exploration culturelle, notamment à l'occasion de réunions festives entre amis proches. En Chine, le management du portefeuille de marques a permis de mieux cibler les besoins spécifiques propres aux différents types d'occasions de consommation. Résultat ? La marque Jacob's Creek joue un rôle clé auprès des consommateurs chinois désireux de passer des moments conviviaux entre amis.



## FOCUS



## N°1 MONDIAL DES WHISKIES ÉCOSSAIS SINGLE MALT



Désormais première marque de whisky écossais single malt au monde en termes de volume, The Glenlivet a vendu plus de 1 million de caisses en 2014 selon l'International Wine & Spirit Research (IWSR 2014).

Nous poursuivons, par ailleurs, nos investissements dans la distillerie The Glenlivet, afin d'accroître sa capacité à satisfaire la demande future et à maintenir le niveau d'exigence qui a fait la réputation de nos whiskies.

### Pionnier de la première heure

Première distillerie de la vallée de la Livet à obtenir une licence en 1824, The Glenlivet a continué à développer son esprit pionnier en multipliant les innovations produits. Parmi elles : The Glenlivet Founder's Reserve, The Glenlivet Master Distiller's Reserve et The Glenlivet Winchester Collection. La marque fédère également une communauté d'ambassadeurs passionnés qui jouent un rôle important dans le succès de son programme de CRM, surnommés The Guardians of The Glenlivet.



Pour en savoir plus :  
<http://uk.theglenlivet.com/>

Moteur de la croissance des whiskies single malt depuis 5 ans (IWSR 2014), The Glenlivet a franchi le seuil du million de caisses vendues l'an dernier. « Ces cinq dernières années ont été exceptionnelles pour The Glenlivet », précise le Président-Directeur Général de Chivas Brothers, Laurent Lacassagne. « La marque n'a cessé de progresser, avec une évolution en valeur plus rapide qu'en volume. Nous continuerons d'élargir la gamme de produits The Glenlivet et d'impliquer toujours plus nos consommateurs. »

1<sup>ère</sup>  
marque de whisky écossais  
single malt  
◆  
1M  
de caisses vendues en 2014  
◆  
191  
ans de savoir-faire



## - Pernod Ricard Thailand - OPTIMISATION DES INVESTISSEMENTS ON-TRADE

Le déploiement des méthodes de gestion de portefeuille du Groupe en Thaïlande a permis de recentrer les investissements on-trade sur les lieux de vente les plus rentables et les mieux positionnés en termes d'image. L'outil a été déployé sur plus de 2 100 points de vente potentiels, lesquels ont été classés par catégorie et image. L'optimisation des investissements



a entraîné une hausse du retour sur investissement et du pourcentage de points de vente classés Premium ou supérieur.

## ZOOM



**BALLANTINE'S**

**6,2M**  
de caisses vendues

**+3%**  
en valeur

**+8%**  
en volume en France

### Une collaboration hors du commun

Ballantine's s'est associé à l'artiste de renommée internationale INSA pour concevoir le plus grand GIF animé du monde, capturé par imagerie satellite, puis transformé en un GIF-ITI saisissant.



Pour en savoir plus : <https://www.youtube.com/watch?v=yXtSnq-Nvro>



### Le premier magazine digital consacré au whisky

Hébergé en exclusivité sur la plateforme Instagram, l'« *insta-zine W* » mis en ligne par Ballantine's est le premier magazine digital au monde consacré au whisky. Il s'adresse aux amateurs de whisky modernes, aux passionnés de design et de technologie et aux fans de la pop-culture.



Pour en savoir plus : [https://instagram.com/ballantines\\_official/](https://instagram.com/ballantines_official/)



### Maître-assembleur le temps d'une escale

Lancée dans les aéroports du monde entier, *Blending Experience* est une initiative innovante et interactive proposant aux voyageurs de se mettre dans la peau d'un maître-assembleur afin de mieux apprécier les subtilités de l'exercice de l'assemblage.



### Exploration des cultures musicales locales

Grâce au partenariat international passé avec Boiler Room, la plateforme de musique en ligne du moment, la marque a pu toucher plus de 9 millions de passionnés de musique par le biais de documentaires en ligne célébrant les scènes musicales les plus dynamiques au monde.



Pour en savoir plus : <http://boilerroom.tv/staytrue/>



## - Avión - LA TÉQUILA ULTRA-PREMIUM IMPRIME SA MARQUE

Devenu le principal actionnaire d'Avión en juillet 2014, Pernod Ricard entend tirer parti du potentiel de croissance très prometteur de la marque, qui affiche l'une des croissances les plus rapides au monde. Ses atouts : des matières premières d'une qualité exceptionnelle – les meilleurs agaves Blue Weber venant des hautes régions de Jalisco, à l'ouest du Mexique – et un savoir-faire unique, les agaves étant produits et récoltés depuis cinq générations par la même famille. Élue « meilleure téquila au monde » en 2012, à la *San Francisco Spirits Competition*, la marque est de plus en plus connue sur le marché américain. À tel point que son lancement en dehors de



l'Amérique du Nord, annoncé en mars, ouvre la voie à la commercialisation des téquilas Premium, super-Premium et ultra-Premium à l'échelle mondiale. « Nous sommes sur la bonne voie pour qu'Avión devienne une marque iconique. Je suis fier du chemin parcouru, et notamment des distinctions de meilleure téquila et de meilleur spiritueux blanc non vieilli au monde reçues par Avión à la *San Francisco World Spirits Competition* », a souligné Ken Austin, fondateur de la marque.

## ZOOM

### PERNOD RICARD ASIA

**+4%**  
de ventes sur la zone

**+18%**  
de ventes en Inde  
désormais le 3<sup>e</sup> marché du Groupe

**-2%**  
de ventes en Chine  
(vs -23 % en 2013/2014)

### Une application à destination des forces de vente

L'application Promoter a été développée pour les forces de vente qui l'utilisent pour s'informer en continu de l'activité des points de vente, recueillir les impressions des consommateurs et optimiser les investissements publi-promotionnels.

## - Pernod Ricard Colombia - BIENVENUE SUR BARMANCLUB

Les équipes colombiennes de Pernod Ricard ont créé BarmanClub.co, une plateforme web présentant l'ensemble du portefeuille de marques du Groupe. Conçu pour susciter l'intérêt des consommateurs pour l'industrie, le site propose des contenus multimarques attrayants et interactifs en lien avec des événements

consommateurs, et permet de passer des commandes en ligne. Conçu pour effectuer un suivi des contenus, il recueille des données et les segmente selon la catégorie de consommateurs concernés, afin de développer l'engagement des consommateurs et les stratégies média. Cette approche ciblée devrait contribuer à augmenter le volume de ventes.



Pour en savoir plus : <http://www.barmanclub.co>

## ZOOM



**THE GLENLIVET**

**1,1M**  
de caisses vendues

**+11%**  
en valeur

**+30%**  
en volume à Taïwan

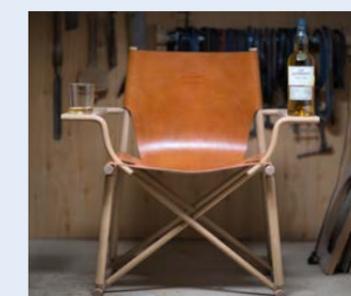
### Retour aux origines

La signature de la nouvelle campagne de communication internationale de The Glenlivet – *It All Comes Back To The Original* – célèbre les origines de la marque, un *single malt* original qui définit les standards de qualité et de goût depuis 1824. Lancée à la télévision, dans la presse et en ligne, la campagne a été conçue pour attirer les consommateurs exigeants des marchés du *malt*.



### Une chaise haut de gamme

The Glenlivet a collaboré avec le designer britannique primé Gareth Neal pour créer *The Glenlivet Nàdurra Dram*, une chaise spécialement imaginée pour se relaxer, un verre de whisky à la main. Inspirée par le précieux breuvage, cette chaise en chêne capture l'esprit de Nàdurra (naturel en gaélique).



### Hommage exclusif pour un patrimoine unique

« Founder's Reserve » est un produit de référence signé The Glenlivet, inspiré du tout premier *single malt*. Il s'intègre harmonieusement au bouquet équilibré et fruité, signature de la maison, auquel il associe une note crémeuse et douce provenant de l'utilisation de fûts en chêne américains.



### The Glenlivet prolonge l'expérience Master Distiller's reserve

Réservée au *Travel Retail* depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2015, la gamme « Master Distiller's Reserve » est une série signature de trois whiskies écossais *single malt* exceptionnels élevés dans trois fûts de chêne différents. Tout en élégance, ce trio est la vitrine de la qualité incomparable et de la personnalité qui font la spécificité du style Glenlivet, « le *single malt* avec lequel tout a commencé ».

# L'infographie

## Les 4 expériences de convivialité



**Yves Schladenhaufen**  
Innovation and Portfolio Strategy Director,  
Global Business Development

### « Une nouvelle approche de la gestion de portefeuille : les moments de convivialité »

« Notre objectif : proposer le bon produit au bon moment et au bon consommateur. Ce dernier a changé : il n'est aujourd'hui plus fidèle à une marque quel que soit le moment de consommation, mais plutôt à un répertoire de marques, qu'il sélectionne en fonction de l'occasion. »

C'est pourquoi nous avons choisi d'articuler notre portefeuille autour de moments de convivialité et non plus de catégories, adoptant ainsi une approche centrée à 100% sur le consommateur. Si les moments de convivialité sont définis pour chaque marché en fonction de la culture et des modes de vie locaux, nous avons identifié quatre caractéristiques communes à travers le globe, quatre grands moments de convivialité que nous pourrions appeler : "Soirée chic", "Moment entre amis", "sortie Nuit", "apéritif et repas" (voir schéma). »



#### ZOOM SUR LE WHISKY

Pernod Ricard propose un grand choix de whiskies.

Cette nouvelle approche permet de définir un rôle pour chaque marque, dans une perspective qui dépasse celle de la catégorie whisky : selon les moments de convivialité, le whisky peut parfois être en concurrence avec la vodka, le cognac ou une liqueur ! À titre d'exemple, Ballantine's est un whisky prisé la nuit, dans les discothèques, tandis que Jameson est davantage

consommé lors de rencontres informelles et de réunions entre amis. The Glenlivet est apprécié par un petit cercle de connaisseurs, alors que Chivas est une marque associée à la célébration d'événements « entre gentlemen » – entre collègues de travail notamment. Ce sont tous des whiskies, mais ils sont dotés de personnalités différentes et se prêtent à des contextes différents.

### Apéritif et repas

La raison d'être de ce moment est de se retrouver, d'introduire le repas et de marier les plats composant le menu avec du vin ou des spiritueux dans certains pays. Déguster un apéritif ou une boisson pendant le repas est également un moment universel, qu'il ait lieu à l'intérieur ou en plein air.

### Moment entre amis

Il s'agit d'un moment passé entre amis dans une atmosphère détendue. Il n'a généralement pas lieu trop tard le soir. Les amis échangent autour d'un verre : c'est un moment de connexion et de partage placé sous le signe de la franchise, de la vérité et de l'authenticité.

### Soirée chic

Les consommateurs se retrouvent entre amis ou collègues de travail – c'est une réunion de nature sociale – dans un endroit sophistiqué, pour savourer des boissons de grande qualité. Qualité supérieure, sophistication et excellence du service sont autant d'attributs indispensables.

### Sortie Nuit

Les consommateurs sortent la nuit entre amis, pour s'amuser : ils sont pleins d'entrain et d'énergie. La musique est importante pour passer une bonne soirée, de même que les personnes aperçues ou rencontrées.

par Antonia McCahon



# Accélération digitale



« 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



Pour en savoir plus  
<https://youtu.be/VSHvGv2VFss>

# L'interview croisée

Le digital place le consommateur au centre de tout. Jérémie Moritz, Global Digital Content Creation & Distribution Manager et Marc André, Directeur des Systèmes d'Information de Pernod Ricard Winemakers, nous apportent leur éclairage sur les conditions de sa mise en œuvre et de son succès.



**Jérémie Moritz**  
Global Digital Content Creation  
& Distribution Manager



**Marc André**  
Directeur des Systèmes d'Information  
de Pernod Ricard Winemakers

## QUELLES OPPORTUNITÉS LE DIGITAL OFFRE-T-IL À PERNOD RICARD ?

— **Marc André** : Le digital est au cœur de notre action. Il nous offre une formidable opportunité de nous rapprocher du marché pour devenir totalement *consumer centric*. Nous nous y employons, par exemple, en enrichissant nos bases de données consommateurs afin de mieux comprendre et segmenter les différentes communautés autour de notre portefeuille de marques. À la Direction des Systèmes d'Information, notre rôle est de mettre en place les bons outils et la bonne architecture au bon moment avec les bonnes technologies, pour servir au mieux la stratégie de Pernod Ricard et, au final, garantir son succès.

## SUR QUELS AXES TRAVAILLE LE GROUPE ?

— **Jérémie Moritz** : Pernod Ricard a défini quatre priorités digitales : la *Smart Data*, le *Everywhere Commerce*, les *Contenus et Services Connectés* et, enfin, le *Digital Mindset*. La première, la *Smart Data*, consiste à recueillir des données par le biais d'interactions avec les consommateurs sur les sites Internet ou auprès des consommateurs qui participent à des événements que nous organisons. Grâce à ces données, nous disposons d'informations en temps réel sur les comportements des consommateurs – ce qu'ils aiment, ce qu'ils n'aiment pas et leurs habitudes de consommation. De plus, ces informations nous aident à mieux définir notre cible et à affiner les messages de nos campagnes publicitaires. Quant à l'*e-commerce*, il est devenu incontournable à une époque où le digital révolutionne le comportement des consommateurs partout dans le monde. Nous nous intéressons en priorité à l'*e-commerce* indirect qui représente la plus grosse part des ventes en ligne. Nous avons déployé un certain nombre d'initiatives phare sur les différents marchés clés du *e-commerce*, caractérisés par des enjeux et des contextes différents.

## QU'EN EST-IL DES DEUX AUTRES PRIORITÉS : LES CONTENUS CONNECTÉS ET LE DIGITAL MINDSET ?

— **J.M.** : L'enjeu des *Contenus Connectés* est de gagner en visibilité et en pertinence là où

les consommateurs font des recherches, se connectent et achètent nos produits. Notamment en optimisant nos actifs et contenus digitaux pour être sûrs de « posséder » notre juste part des milliards de recherches Google portant sur notre catégorie chaque année. En interne, nous avons également fait un pas en avant en développant notre *Digital Mindset* : pour que le digital ait un réel impact sur nos activités, il doit être maîtrisé de A à Z et être intégré à notre quotidien à tous les niveaux. C'est pourquoi nous avons mis



« Le digital nous permet de dépasser la traditionnelle communication produit en investissant un nouveau territoire : celui de la convivialité. »

en place une infrastructure clé (*cf. p. 76*) afin de former nos collaborateurs et de leur fournir les outils pour faire du digital un accélérateur commercial digne de ce nom. Outre nos experts en digital, nous prônons une culture du « digital first » car l'intégration du digital est clairement l'affaire de tous.

— **M.A.** : En effet, le digital n'est pas le pré carré de l'IT ; c'est un sujet qui irrigue toute l'entreprise. Notre rôle est d'embarquer tous les collaborateurs dans cette aventure, ce qui nécessite d'allier pédagogie et conviction. Sur le plan opérationnel, nous sommes déjà intégrés très en amont dans les projets internes et nous travaillons régulièrement avec les équipes marketing et vente.

## EN QUOI LE DIGITAL CONTRIBUE-T-IL À LA PREMIUMISATION DE PERNOD RICARD ?

— **J.M.** : Le digital sous-tend et accélère la Premiumisation de notre offre. Selon une étude récente, les trois quarts des achats de produits de luxe, même s'ils se font en magasin, sont

### Chiffres clés

**2013**

date à laquelle l'équipe  
« accélération digitale »  
a été formée

×  
**80**

collaborateurs venant de tous  
les métiers du Groupe  
ont été impliqués dans la définition  
de la roadmap digitale

×  
**25%**

des actions publi-promotionnelles  
sont purement digitales

influencés par ce que les consommateurs voient, entendent et font en ligne. La clé consiste à utiliser le digital et les données pour cibler les consommateurs avec plus de finesse, avant de leur proposer des contenus et des expériences plus pertinents. Le digital nous permet de dépasser la traditionnelle « communication produit » en investissant un nouveau territoire : celui de la convivialité.

— **M.A.** : Le digital nous permet d'initier des relations individuelles et personnalisées avec nos clients et d'interagir avec eux. Dans tous ces domaines, il reste encore beaucoup à faire et à découvrir. Notre rapidité d'action – c'est-à-dire notre capacité à répondre technologiquement présent au bon moment – conditionne notre réussite.



## La photo

Château Ricard de Sainte Marthe, Ricard S.A.



**Khan-Khao Hoang**  
Production



**Stéphanie Clause**  
Production



**Soria Aouchiche**  
IT



Marseille, France



**Olivier Marcellin**  
Commercial



**Thomas Marquet**  
Finance



Entrez dans les coulisses de la campagne en flashant ce QR code.

[https://youtu.be/g9\\_4b2BXPreE](https://youtu.be/g9_4b2BXPreE)

# Le tour du monde

## Accélération digitale

### - 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 collectés en base de données et 100 000 litres de vente générés ! La valeur du panier moyen des acheteurs sur les sites partenaires et sur barpremium.com a lui sensiblement progressé : il est deux à trois fois plus élevé que la moyenne sur le site.

#### Une vitrine haut de gamme

Véritable fer de lance de la stratégie digitale de Pernod, le site barpremium.com offre aux consommateurs une large gamme de produits Premium enrichie de « kits de dégustation ». L'objectif : offrir aux clients la possibilité de vivre de véritables expériences de consommation à domicile. Grâce à un programme de fidélisation dédié et à son positionnement haut de gamme, le site enrichit l'expérience consommateur et la relation client. Dans le même temps, barpremium.com offre au Groupe une vitrine alternative, directement connectée au marché.



FOCUS

**RICARD**

**LE BALLON VS L'ALLONGÉ**

plus de **250 000** personnes touchées sur Facebook sans achat média

plus de **9 000** interactions (likes, partages, commentaires) sur Facebook

Pour en savoir plus : <http://www.ballonvsallonge.com/>

Ricard a lancé cet été une nouvelle campagne de communication mettant en avant deux modes de consommation différents : d'un côté le verre ballon, iconique, et de l'autre l'allongé, symbole de fraîcheur. La campagne illustre ainsi les différents modes de consommation et fait référence au fameux débat qui anime les consommateurs lorsqu'il s'agit de doser l'eau dans leur Ricard : ballon ou allongé ?

**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 entre les fans sur les réseaux sociaux. Un partenariat avec MinuteBuzz, un site d'actualité incontournable, a également permis d'animer la relation avec les consommateurs. Bilan de l'opération : un certain équilibre entre partisans du « Ballon » et de « l'Allongé », à 52% contre 48% !



### - Groupe - PROMOUVOIR LA CULTURE DIGITALE

Avec le cours en ligne Digifit, Pernod Ricard est résolument entré dans l'ère digitale. Sa vocation : permettre à tous les collaborateurs de s'approprier les bases de la culture digitale. Son format ludique, à la manière d'un *Trivial Pursuit*, a séduit les collaborateurs. À tel point qu'ils se défient chaque trimestre autour de *battle weeks*, pour une durée d'une semaine. Une manière de motiver l'apprentissage et de disposer de nouveaux indicateurs de la transformation. Dans la foulée, un second MOOC (*Massive Open Online Course*) a été concocté par l'équipe juridique pour se familiariser avec le code de bonne conduite des affaires. « Si les principes contenus dans ce code sont clairs, il n'est en revanche pas toujours facile de savoir comment les appliquer en situation réelle. Le MOOC permet de se plonger dans chaque chapitre du code, notamment grâce à des vidéos de mise en situation », relève Ian FitzSimons, Directeur Juridique.

#### 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.46). Résultats : les coûts de contact ont diminué de 30% et le taux d'engagement avec le contenu a augmenté de 80%.

##### ABSOLUT EN COLOMBIE

Pernod Ricard Colombia a utilisé les données récoltées sur la plateforme web [www.BarmenClub.co](http://www.BarmenClub.co) pour faire la promotion de l'édition limitée Absolut Warhol. Une réussite, puisque le taux de conversion est monté à 7% et les retours sur investissement ont été multipliés par 3 !

## ZOOM



**RICARD**

**4,9 M**  
de caisses vendues

♦

**Stable**  
en valeur

♦

**+3%**  
en volume en France

#### Ricard joue la carte du design

Le désormais célèbre duo de carafes sculptées par les architectes Dominique Jakob et Brendan Mac Farlane a remporté deux prix de design : le Gold Pentaward et une Mention lors du Grand Prix Stratégies du Design 2014.



#### Shop'R : quand distribution rime avec géolocalisation

L'application géolocalise tous les points de vente proposant les marques distribuées par Ricard S.A. (Lillet, Clan Campbell, Malibu, Ricard...). Autre avantage remarquable : la possibilité de partager des bons de réduction imprimables.



#### Frozen Ricard : un nouveau rituel ultra frais

Rafraîchissant, généreux et économique, le nouveau granité à base de Ricard fait le buzz auprès des 18-25 ans, notamment dans les villes étudiantes françaises.



#### Digital'R : le guide numérique de Ricard S.A.

Depuis janvier 2015, les collaborateurs Ricard ont accès à un guide numérique « Digital'R ». Objectifs : mieux connaître les réseaux sociaux, maîtriser son identité numérique et adopter les bonnes pratiques pour sa communication digitale.



## ZOOM



**2,6M**  
de caisses vendues

↓

**+3%**  
en valeur

↓

**+4%**  
en volume en Espagne

### Beefeater MIXLDN : un héritage londonien sans cesse renouvelé

Organisée en janvier 2015, la compétition de cocktails Beefeater MIXLDN a réuni 30 barmen venus du monde entier sur le thème *London inspires you, you inspire London*. Un challenge remporté par l'Américain Brandon Philips.



### Beefeater repart en campagne avec toutes ses médailles

Baptisée *Discovery*, la nouvelle campagne publicitaire mondiale de Beefeater met en avant les raisons pour lesquelles Beefeater a été la marque de gin la plus récompensée. Une saga de trois annonces revient sur les grandes distinctions qui font sa renommée : une association des meilleures plantes pour un goût unique, une fabrication artisanale et un grand savoir-faire.



### À la découverte du marché botanique Beefeater Gine Lane Market

Un *pop-up bar on-trade* lancé en Irlande en mai 2015 offrait la possibilité de déguster des gin-tonics faits sur mesure. L'occasion de découvrir tout l'éventail des saveurs botaniques de la marque : Beefeater Seville orange, Beefeater juniper classic, Beefeater peach dusk et Beefeater eastern tonic.



### Beefeater et Hackett : une question de style avant tout

Le gin super-Premium Beefeater 24 et la marque de prêt-à-porter pour hommes Hackett London ont associé leurs talents pour rendre hommage au style britannique. Ensemble, les deux marques ont édité 12 petits guides à destination des hommes du monde entier où sont proposées des associations harmonieuses entre cocktails Beefeater 24 et lignes de vêtements Hackett.



### - Pernod Ricard Deutschland - À L'ÉCOUTE DES CLIENTS

*Le service client et les équipes commerciales de Pernod Ricard Deutschland ont lancé une étude client à la fois simple et efficace, pour mieux comprendre leurs attentes et optimiser la qualité du service. Perception des produits, relation avec Pernod Ricard... Le questionnaire qui leur a été adressé couvrait de nombreux aspects. Résultat : avec une notation moyenne de 4,38 sur 5, le niveau de satisfaction est plus que probant. Ce préalable nécessaire a permis de définir un plan d'actions en ligne avec la stratégie de l'entreprise et les attentes des clients.*

### - Pernod Ricard Winemakers & España - L'E-CRM SE PERFECTIONNE AVEC EXACT TARGET

*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 externe : 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.*

### - Pernod Ricard Australia - CHIVAS REGAL EXTRA FAIT LE BUZZ

L'Australie a été le premier pays à lancer la nouvelle pépite de Chivas Regal en octobre 2014 : le Chivas Regal Extra. Pour cette édition super-Premium, Chivas a joué la surprise sur le web. Un film *Welcome to the Next Level* a été diffusé sur YouTube, puis relayé par 16 clips intitulés les *Big Advice* de Chris Noth, l'acteur américain connu dans le monde entier pour son rôle en tant que Mr. Big dans la série TV *Sex and the City*. Résultats ? Les vidéos ont été visionnées plus de 3,3 millions de fois.



Pour en savoir plus : [www.youtube.com/watch?v=VkvNluX8va8](http://www.youtube.com/watch?v=VkvNluX8va8)



### - Beefeater - BEEFEATER ET SPOTIFY : UNE OPÉRATION QUI SWINGUE !

En juin 2015, Beefeater lançait 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. En naviguant sur une carte de la capitale britannique, l'internaute redécouvre les grands standards musicaux qui font la réputation et la richesse du patrimoine musical de la capitale britannique. Pop, rock, électronique, dance, disco, hip hop : l'héritage musical de la scène londonienne depuis près d'un siècle est à portée de clic sur le site de la marque [www.beefeater.com](http://www.beefeater.com). En fonction de ses goûts et de ses envies, l'internaute redécouvre des tubes en entrant par famille de musique, par décennie ou encore par lieux. Facebook a servi de relais à cette opération



inédite avec de nombreux *posts* adressés sous forme de questions. L'objectif de cette expérience interactive était de déclencher des conversations sur les goûts musicaux des joueurs en s'appuyant notamment sur les leaders d'opinion comme les musiciens bloggeurs. Pour célébrer cet événement digital inédit, Beefeater a concocté une édition limitée au design unique : la bouteille arbore un disque vinyle noir frappé en son centre du drapeau de l'*Union Jack*.



## ZOOM

### PERNOD RICARD AMÉRIQUES

**+2%**  
de ventes sur la zone

**+5%**  
de ventes aux Amériques hors États-Unis

**+46%**  
de vente pour Avion

### Pernod Ricard Americas & The Absolut Company déploient leurs ailes à São Paulo

Mise en place de deux concepts stores aux couleurs d'Absolut sont installés aux terminaux 2 et 3 de l'aéroport de São Paulo, dans la zone de duty-free. Vitrines lumineuses, projections de bouteilles : les deux boutiques mettent en scène toute la gamme de la marque avec des espaces dédiés à chaque offre, dont Absolut Elyx.



### Du bon usage des réseaux sociaux

Un guide a été spécialement conçu par les équipes US pour communiquer en toute légalité sur les réseaux sociaux. Illustré d'exemples concrets, ce guide a été largement diffusé dans l'entreprise, notamment aux équipes marketing et aux agences partenaires.

### Une plateforme pour collecter et décrypter les données

Déployée par Pernod Ricard Americas en septembre 2014, 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 et mobile 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 (cf. p. 80) !

### « Meet the creators of the great company »

La filiale américaine a conçu et mis en ligne une série de vidéos illustrant la signature du Groupe « créateurs de convivialité ». Les internautes ont ainsi pu découvrir les coulisses de différentes marques - Absolut Elyx, Jameson, Seagram - ainsi que leurs collaborateurs.



Pour en savoir plus : [www.ballantinesrecords.cl](http://www.ballantinesrecords.cl)

# L'infographie

## Le digital tisse sa toile chez Pernod Ricard

Véritable levier de création de valeur, le digital est au cœur des priorités stratégiques de Pernod Ricard. L'objectif affiché : comprendre les consommateurs et interagir avec eux, pour mettre en valeur les produits et adapter les services offerts par Pernod Ricard.



Antonia McCahon

Digital Acceleration Director, Global Business Development

« Les données sont au cœur de notre action digitale »

« L'une de nos priorités digitales, la *data smart action*, nous permet de développer une connaissance fine de nos consommateurs et d'échanger avec eux de manière aussi personnelle que possible. Tout l'enjeu consiste à parler aux bonnes personnes *via* les bons canaux et au bon moment. Grâce aux données que nous récoltons auprès des internautes avec leur consentement, lorsqu'ils surfent sur les sites de marque, nous pouvons mettre en place des actions de promotion ciblées très efficaces. Les campagnes de Chivas au Mexique ou d'Absolut en Colombie (cf. p. 77) en sont une bonne illustration : les coûts de contact sont réduits, les taux d'engagement sur les contenus beaucoup plus élevés et les ventes dopées, le tout dans le plus grand respect de la vie privée des internautes. »

**Contenu connecté**

LE BUT : ÊTRE LE PLUS VISIBLE POSSIBLE AVEC UN CONTENU PERTINENT LÀ OÙ LES UTILISATEURS FONT LEURS RECHERCHES ET LEURS ACHATS, ET LÀ OÙ ILS INTERAGISSENT DANS NOTRE CATÉGORIE.

× × × Google ×



**6 Mds**  
de recherches

par an en rapport avec notre secteur

**30 M**  
de followers

suivent nos marques à travers le monde

**Utilisation intelligente des données**

ANALYSER LES DONNÉES DE NOS CONSOMMATEURS AFIN DE CONNAÎTRE LEUR COMPORTEMENT EN TEMPS RÉEL.



1101  
011 0100  
100 011 11  
0110

Collecter et qualifier les données



Utiliser les données pour cibler sa publicité

**Everywhere commerce\***

97 % DE NOS VENTES EN LIGNE SONT RÉALISÉES DE FAÇON INDIRECTE PAR NOS PARTENAIRES TELS QU'AMAZON, TMALL, TESCO ET WALMART.



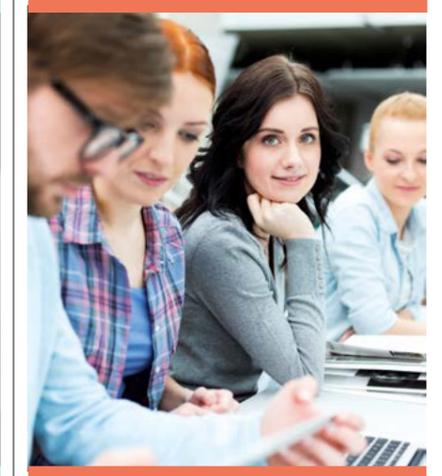
Le e-commerce est le canal à la plus forte croissance

**+20%**  
d'année en année

\* Commerce nomade.

**Favoriser la culture digitale en interne**

NOUS AVONS MIS EN PLACE LES INFRASTRUCTURES INDISPENSABLES POUR QUE NOS ÉQUIPES SOIENT CONNECTÉES ET FORMÉES.



**25%**  
des investissements publicitaires sont destinés au digital

Notre MOOC, Digifit, à un taux de réussite de

**93%**  
sur notre cœur de cible

par Yves Schladenhaufen



# Innovation



« En matière d'innovation, nos objectifs sont très clairs : faire monter en gamme nos produits et services et créer de nouvelles expériences de marque. L'innovation est au cœur de notre vision, de notre ambition et de nos actions : elle implique autant les équipes marketing et de ventes que celles en charge des RH, de la R&D, de la production, du juridique, de la finance et de la communication. Notre capacité à innover est notre passeport pour une croissance durable, créatrice de valeur. »

**Yves Schladenhaufen**

Innovation and Portfolio Strategy Director,  
Global Business Development



Pour en savoir plus  
<https://youtu.be/4Tv2o7HkcZA>

# L'interview croisée

L'innovation joue un rôle moteur dans l'attractivité du Groupe et sa croissance. Vincent Beaumont, Directeur du Centre de Recherche Pernod Ricard (CRPR), et Brett McKinnon, Directeur Opérations Pernod Ricard Winemakers, nous parlent du nouveau territoire qu'elle explore : celui des services et expériences liés aux moments de convivialité.



**Vincent Beaumont**

Directeur du Centre de Recherche  
Pernod Ricard (CRPR)



**Brett McKinnon**

Directeur Opérations  
Pernod Ricard Winemakers

## QUELLE EST VOTRE VISION DE L'INNOVATION CHEZ PERNOD RICARD ?

— **Vincent Beaumont** : Le Groupe a vraiment l'ambition et se donne les moyens pour innover : notre stratégie d'innovation, basée sur l'analyse conjointe des opportunités business, des tendances consommateurs et de la gestion de notre portefeuille de marques, fixe des objectifs de croissance clairement définis. Nous avons là les ingrédients essentiels pour un cocktail gagnant !

## QUE RECOUVRE EXACTEMENT L'INNOVATION ?

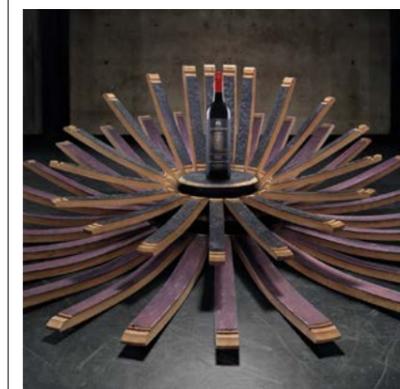
— **V.B.** : Elle recouvre trois dimensions : les innovations dites « classiques » comme les extensions de gammes ; les innovations « stretch », qui nous poussent à aller toujours plus loin dans nos modes de fonctionnement ; et les innovations de rupture qui ouvrent la voie à de nouveaux *business models* liés au territoire de la convivialité. Chacune d'entre elles est centrée sur les attentes présentes ou futures des consommateurs.

— **Brett McKinnon** : Le consommateur est effectivement clé : chez Pernod Ricard Winemakers, il est associé à toutes les étapes de vie du produit. D'abord en amont pour faire germer de nouvelles idées lors des sessions de créativité, mais aussi lors de l'élaboration du produit et à l'occasion des nombreuses dégustations organisées. Chaque année, plus de 200 000 consommateurs visitent le domaine Jacob's Creek situé dans la vallée de Barossa pour tester nos produits.

## COMMENT EST ORGANISÉ L'ÉCOSYSTÈME DE PERNOD RICARD ?

— **V.B.** : Dans le Groupe, l'innovation est d'abord une aventure d'équipe. Si la majorité des extensions de gamme est impulsée par les Sociétés de Marques, l'ensemble des collaborateurs disposent du Kangaroo Fund (cf. p. 92), un fonds d'investissement interne qui leur donne l'opportunité de développer leurs propres idées. Notre cellule d'innovation dédiée,

le *Breakthrough Innovation Group* (BIG), travaille également sur des innovations de rupture en anticipant les grandes tendances sociétales. Enfin, le Centre de Recherche apporte 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. Nous pouvons fabriquer des



♦  
« Dans le Groupe,  
l'innovation  
est d'abord une  
aventure d'équipe. »  
♦

produits commercialisables en petites séries au sein de notre nano usine pour tester la faisabilité de nos idées très en amont. Cela nous permet d'accompagner les projets depuis la conception jusqu'au transfert industriel.

— **B.M.** : L'innovation est avant tout une affaire d'échanges et de croisement de savoir-faire. Toutes les équipes – viticulture, marketing... – ont ainsi participé à l'élaboration de notre nouvelle gamme de vins Premium Jacob's Creek. C'est aussi un accélérateur de croissance : une grande partie de notre développement résulte de la création de ces nouveaux produits.

## Chiffres clés

5

projets en phase de maturation  
créative et d'expérimentation  
issus du Kangaroo Fund

×

8500

nouveaux spiritueux  
sont lancés chaque année aux États-Unis  
par les acteurs du secteur

## SUR QUELS PROJETS EMBLÉMATIQUES AVEZ-VOUS TRAVAILLÉ EN 2014 / 2015 ?

— **V.B.** : *Ouz/Vodka* est une belle aventure : l'idée est de monter des microdistilleries locales à l'image des brasseries artisanales. Le CRPR a apporté un support technique aux équipes d'Absolut en leur fournissant des unités de production clés en main, comme à Berlin, Seattle ou Amsterdam. Nous nous sommes également beaucoup investis dans le projet *The Fine Cocktail Company*, initié par des collaborateurs ayant participé à la première saison du Kangaroo Fund. Le concept : concevoir et distribuer des cocktails Premium à base de jus de fruits frais et de spiritueux. Il s'agit d'un changement majeur dans l'activité du Groupe, puisqu'il nous faut gérer la chaîne du froid.

— **B.M.** : De son côté, Pernod Ricard Winemakers a signé une belle innovation avec le Jacob's Creek Double Barrel (cf. p. 87), qui consiste à réutiliser pour la vinification des tonneaux ayant servi à l'élaboration de whiskies Premium pendant 20 ans. C'est ce qui a donné naissance à ce nouveau style de vin, qui offre une plus grande combinaison d'arômes.



## La photo

Créteil, siège social de Pernod S.A.



**Nicolas Trace**  
Digital



**Lucile Robin**  
Marketing



**Frédéric Prisset**  
Commercial



Créteil, France



**Marie Maggioli**  
Marketing



**Patrick Venot**  
Commercial



Entrez dans les coulisses de la campagne  
en flashant ce QR code.  
[https://youtu.be/g9\\_4b2BXPreE](https://youtu.be/g9_4b2BXPreE)

# Le tour du monde

# Innovation



## - Pernod Ricard UK - HAVANA CLUB: MÉLANGER, PILER, MÉLANGER

Havana Club UK a bénéficié pendant tout l'été 2015 d'une campagne 360° dotée d'un important volet digital. Son mot d'ordre : inciter chacun à concocter un authentique mojito cubain. Au menu : publicités interactives, envoi de SMS géolocalisés, création d'un site internet dédié, renvoi vers les plateformes e-commerce et activation des réseaux sociaux avec plus de 46 000 fans Facebook à la clé. Autre point d'orgue de la campagne : la Casa Havana Mojito, où près de 10 000 personnes ont appris à préparer un mojito cubain.



## - Pernod Ricard Australia - 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.



### FOCUS



## LA BOUTEILLE CONNECTÉE : UNE PREMIÈRE MONDIALE



C'est à l'occasion du Grand Prix de F1 de Monaco, le 23 mai 2015, que la Maison Mumm a dévoilé, avec le célèbre DJ et producteur Mark Ronson, son nouveau concept de bouteille de champagne connectée à quelques heureux VIP.

### Un concept lumineux

Le principe ? Un capteur placé sur la collerette de la bouteille est relié à un dispositif audiovisuel. Lorsque le bouchon saute, il déclenche une expérience interactive unique : chaque établissement peut ainsi personnaliser son environnement sonore et lumineux. Un bon moyen pour les consommateurs qui le souhaitent d'être sous les *spotlights* et d'interagir avec le club !

### Des soirées en club personnalisées

Inspirée par les meilleures boîtes de nuit, cette expérience peut être personnalisée en fonction des établissements. Ces derniers peuvent en effet choisir de contrôler l'environnement lumineux et de personnaliser l'expérience qu'ils souhaitent offrir à leurs clients. Destinée au monde de la nuit, cette innovation vise une

clientèle urbaine et branchée, à la recherche d'expériences exclusives. Les bouteilles connectées sont ainsi produites en quantités limitées et uniquement adressées aux établissements iconiques.



Pour en savoir plus : <https://www.youtube.com/watch?v=U-Mrxp1y1qU>



## - Our/Vodka -

### L'ART DE PRODUIRE LOCAL !

Our/Vodka répond à une demande croissante pour une production artisanale locale, qui bénéficie aux communautés. Son principe : monter des microdistilleries gérées par des entrepreneurs locaux qui distribuent la production hors des circuits traditionnels. Our/Vodka se présente sous la forme de petites bouteilles couronnées d'une capsule. Si leur recette ne diffère pas, les ingrédients sont produits localement quand cela est possible. 5 microdistilleries sont aujourd'hui opérationnelles depuis la première inauguration à Berlin il y a deux ans. Quatre autres sont en construction.



Pour en savoir plus : <http://ourvodka.com/our-film/>



## - Pernod Ricard Winemakers - JACOB'S CREEK INNOVE

Jacob's Creek Double Barrel fait bouger les lignes et lance un nouveau style de vin unique. Basé sur la technique du vieillissement traditionnel, le vin Jacob's Creek Double Barrel est tout d'abord vieilli en fûts de chêne français et américains. Puis, pour apporter au vin une complexité supplémentaire et plus de moelleux, la finition est effectuée dans de vieux fûts de Scotch whisky irlandais. Avec ce procédé inédit de finition en tonneaux de spiritueux, le vin gagne en richesse, profondeur et rondeur. Cette innovation est en cours de lancement sur 20 marchés dans le monde.



## ZOOM



### HAVANA CLUB

**4M**  
de caisses vendues  
♦  
**Stable**  
en valeur  
♦  
**+7%**  
en volume à Cuba

### Havana Club 3 ans : une campagne rythmée

*You just know when it's from the heart :* le slogan de la nouvelle campagne du Havana Club 3 ans est décliné sur tous les médias depuis novembre 2014. Une campagne haute en couleur, qui souligne la passion et l'authenticité des Cubains.



### Havana Club Unión et Cohiba : l'alliance parfaite

Présenté au Festival Habanos, Havana Club Unión est le premier rhum cubain spécialement créé pour être associé à la saveur douce et complexe du cigare Cohiba, une autre marque cubaine emblématique.



### « Tú Decides » : un programme pour réveiller les consciences

Depuis son lancement en octobre 2012, le programme « Tú Decides » a touché plus de 500 jeunes Cubains de 12 à 15 ans. Ce dispositif, développé avec les autorités cubaines, vise à sensibiliser et à responsabiliser les jeunes sur la consommation d'alcool avant la majorité.



### Havana Club décroche l'or aux Rum Masters 2015

Havana Club a une nouvelle fois brillé lors des derniers *Rum Masters* en remportant deux médailles d'or. Il s'agit de la troisième médaille consécutive pour Havana Club 3 ans.





**- Pernod -**  
**UNE ALCHEMIE DE  
 TALENTS ET D'ARÔMES**

Suze a fait appel à trois grands barmen – Fernando Castellon, Joseph Biolatto et Julien Escot – pour co-créer une gamme de trois bitters de grande qualité aux profils aromatiques complémentaires : Aromatic Bitters, Orange Bitters et Red Aromatic Bitters. Une innovation très remarquée par les barmen à l'occasion des *Spirits Awards* à la Nouvelle-Orléans en juillet 2015. Jusqu'à être classée parmi les 4 finalistes de la catégorie « nouveaux ingrédients » !

**- Havana Club -**  
**ESSENCE OF CUBA :  
 NOUVEAUX ARÔMES,  
 NOUVEAUX COCKTAILS**



*Essence of Cuba* est une nouvelle gamme d'exhausteurs d'arômes inspirée par Havana Club 7 ans, le premier rhum cubain spécifiquement élaboré pour être dégusté sec ou sur glace. Destiné essentiellement aux bars et aux restaurants, *Essence of Cuba* a affirmé sa visibilité auprès des bartenders. Les quatre arômes proposés – fruits exotiques, feuilles aromatiques, café et miel – ont tous été élaborés par *The Bitter Truth*. *Essence of Cuba* est disponible depuis octobre 2014 sur 24 marchés dont Cuba, l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, la Grèce et l'Espagne. En 2014, *Essence of Cuba* a été désigné comme l'un des cinq lancements de spiritueux les plus innovants dans le TOP 50 de la revue *The Spirit Business*.



**ZOOM**



**0,7M**  
 de caisses vendues  
 +7%  
 en valeur  
 +31%  
 en volume en Australie

**Une expérience digitale  
 « double écran »**

Le clip *Dangerous*, mettant en avant une course de Formule 1 avec le DJ de renommée internationale David Guetta, 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.



#DareWinCelebrate

**Mumm 6 : une édition limitée  
 vieillie 6 ans en cave**

Pour cette édition limitée, le Chef de caves Didier Mariotti a poussé le temps de maturation à 72 mois, au lieu de 30 habituellement. Avec cette cuvée unique, la Maison Mumm prouve sa capacité d'innovation en proposant une nouvelle lecture du champagne basée sur le vieillissement, comme c'est déjà le cas pour d'autres spiritueux comme les whiskies.



**Mumm à bord du « bateau volant »  
 d'Alain Thébault**

Depuis avril 2015, la Maison Mumm soutient Alain Thébault et son hydroptère, un voilier capable de naviguer hors de l'eau à partir d'une certaine vitesse grâce à un ensemble d'ailes immergées. La marque et le célèbre navigateur partagent des valeurs communes comme la passion, l'engagement et le goût de la victoire.



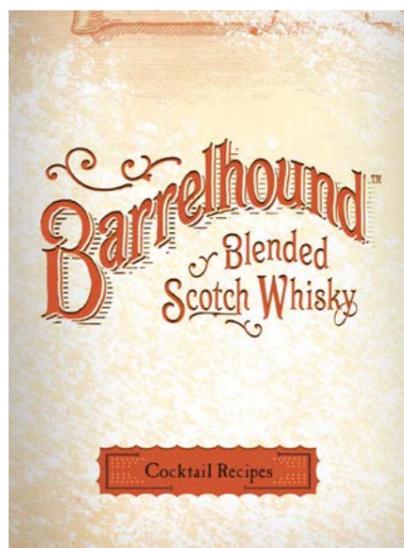
**La Collection  
 du Chef de caves**

La Maison Mumm a édité une sélection de trois millésimes d'exception : 1985, 1990 et 1996. Une occasion de retrouver la signature de la cuvée emblématique de la Maison.



**- Pernod Ricard USA -**  
**UN NOUVEAU  
 WHISKY ÉCOSSAIS  
 À LA CONQUÊTE DE  
 L'AMÉRIQUE**

*Barrelhound* est le nom du nouveau blend imaginé par Pernod Ricard aux États-Unis. Vieilli dans des vieux fûts de chêne américains ayant contenu du bourbon, il arbore des notes douces de vanille et de miel. Dans un marché local dominé par les whiskies américains, *Barrelhound* offre une expérience olfactive et gustative nouvelle pour tous les amateurs de whiskies écossais et américains.



**- Irish Distillers -**  
**UN WHISKY INNOVANT  
 NOMMÉ JAMESON  
 CASKMATES**

Le nouveau whisky Jameson Caskmates est le fruit d'un audacieux aller-retour de fûts entre la brasserie de bière Franciscan Well et la distillerie de Midleton. 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 d'arriver 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. Produit à 3 500 exemplaires, Jameson Caskmates est sorti en édition limitée en 2014 avec grand succès. Réserve dans un premier temps au marché irlandais, il est destiné à être distribué cette année dans dix autres marchés dont les États-Unis, l'Afrique du Sud, l'Australie, le Canada et la France.

# L'infographie

## L'écosystème d'innovation en un coup d'œil

Si l'innovation produit est essentielle, Pernod Ricard concentre également ses efforts sur le développement de services et d'expériences innovants. Une ambition soutenue par la mise en place de différentes entités en interne. Leur particularité : être totalement interconnectées.



Alain Dufossé  
Directeur Général



### Le BIG (Breakthrough Innovation Group)

« Pour réaliser notre ambition, Alexandre Ricard a identifié deux priorités, la croissance du chiffre d'affaires et la diffusion au sein du Groupe d'un nouvel état d'esprit, le "mindset". Oser, risquer, tenter, explorer, pivoter, entreprendre, casser les silos tels sont les mots qui le caractérisent. Le BIG en est sans conteste l'une des illustrations. D'abord parce qu'il est lui-même une innovation : la création d'une structure « hors les murs », en mode start-up, protégée des processus traditionnels d'un grand Groupe et dédiée à l'innovation de rupture reste encore une exception. Ensuite, pour innover, nous devons être prêts à saisir de nouvelles opportunités en empruntant de nouveaux chemins. Cette attitude demande une forme de liberté, de courage et de ténacité, une certaine candeur aussi pour considérer les choses sans a priori. Il n'y a qu'une certaine indépendance qui peut le garantir. Avec un pied en dehors et en dedans, le BIG est à la fois complémentaire des autres acteurs de l'innovation dans le Groupe (l'écosystème), connecteur entre le Groupe et des expertises extérieures et développeur de nouveaux usages, de nouvelles expériences. 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 Gutenberg dont le BIG pilote aujourd'hui une phase d'expérimentation terrain avant un lancement à plus grande échelle. »



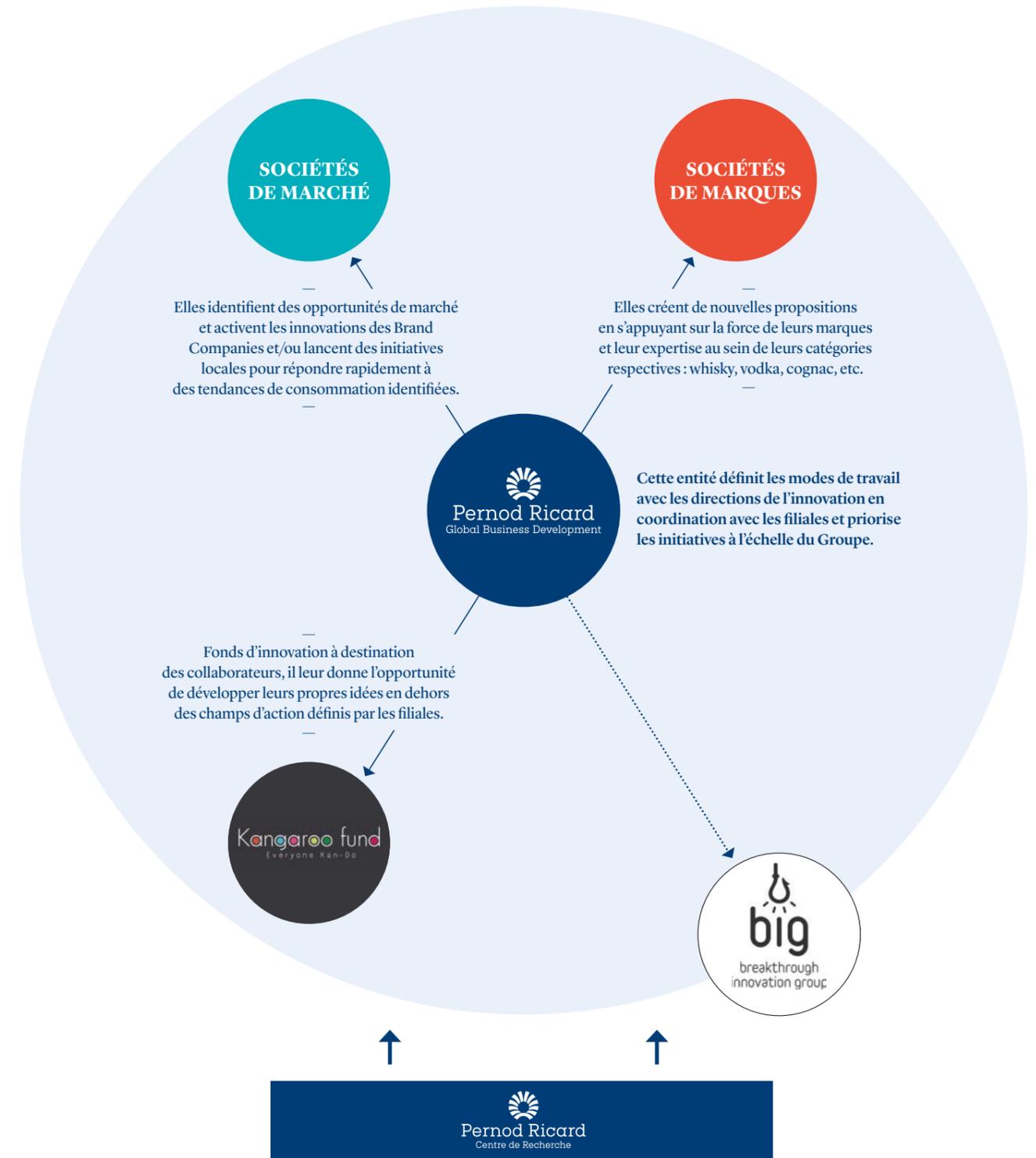
Projet Gutenberg



Équipe du BIG

## L'écosystème

« Un système ou un groupe d'éléments INTERCONNECTÉS, formé par l'interaction d'une communauté. »



En support des différentes entités de l'écosystème, il apporte son expertise scientifique et technologique.

# Zoom

## le Kangaroo Fund

### Dans les coulisses de l'intrapreneuriat

**Valeur phare chez Pernod Ricard, l'esprit entrepreneur est porté par chacun des 18 000 collaborateurs du Groupe et incarné par un fonds d'innovation interne : le Kangaroo Fund. Lancé en 2012, ce programme permet aux collaborateurs de proposer et développer leurs idées innovantes au sein du Groupe. Face à son succès retentissant, il revient pour une deuxième saison cette année. Rencontre avec les finalistes.**



**Marie Boëdec,**  
Directrice Adjointe du Contrôle  
de Gestion Pernod Ricard EMEA

« *L'innovation est un état d'esprit qu'il faut nourrir* »

« Je crois, qu'au fond, j'ai toujours eu envie de monter ma propre entreprise. De là à sauter le pas... Et puis il y a eu le Kangaroo Fund. Une superbe opportunité de concilier ce rêve et mon poste actuel. Si je n'avais pas d'idée particulière à présenter au début, j'ai eu un déclic en organisant un anniversaire : proposer des produits et services liés au *hometainment*. Cette idée ne m'a ensuite plus quittée. À tel point que des membres de mon équipe ont fait les figurants sur la première vidéo d'une minute qui permet de candidater ! Après la 2<sup>e</sup> vidéo de sélection, les *workshops* ont été l'occasion de se mettre dans la peau du consommateur, avant de débiter la phase d'expérimentation (entretiens, tests). J'ai ainsi pu ajuster en permanence mon projet au gré des échanges avec les consommateurs et fédérer une équipe d'experts internes et externes très motivés. En partageant mes aventures sur mon blog interne PernodRicardChatter®, j'ai réalisé à quel point l'innovation est un état d'esprit qu'il faut constamment nourrir. J'espère pouvoir lancer rapidement mon projet et je suis fier de m'être prouvé que je pouvais relever le défi. »



#### EVERYONE KAN DO

**110**  
idées soumises par les collaborateurs  
durant la saison 2

**5**  
projets sont actuellement  
en phase d'idéation et  
d'expérimentation

**2**  
projets sont en phase  
de devenir des startups,  
de petites business units



#### Retour sur la saison 1

2 projets de la saison 1 sont aujourd'hui en phase de mise sur le marché :

- Fine Cocktails à Paris, des cocktails frais, conçus par des *bartenders* et encapsulés dans des bouteilles, prêts à déguster !

- Ainsi que *Four Tunes*, un projet en cours de développement en Chine qui verra le jour au premier semestre 2016.



**Alik Zachariadis,**  
Marketing Manager,  
Chivas Brothers Ltd

« *Il est essentiel de tester rapidement ses idées sur les points de vente* »

« C'est à l'occasion de notre séminaire interne aux Embiez que j'ai découvert le Kangaroo Fund. Cela a été une vraie inspiration, qui m'a encouragée à participer à mon tour à une expérience humaine incroyable. L'idée que j'ai initialement présentée m'est venue assez naturellement : elle s'inspire de l'industrie de la beauté, dans laquelle je travaillais avant de rejoindre le Groupe. Si mon idée n'a aujourd'hui presque plus rien à voir avec celle que j'avais initialement présentée, l'*insight* consommateur reste le même. Cette expérience m'a permis de réaliser à quel point il est essentiel de tester ses idées en direct sur les points de vente, car les retours sont beaucoup plus complets et spontanés que dans les focus groups. Un enseignement important pour moi qui travaille en marketing ! J'ai désormais hâte de pouvoir appliquer mon expérience du Kangaroo Fund à de nouveaux projets et de continuer à développer mon idée en parallèle. »



#### LE KANGAROO FUND EN 30 SECONDES CHRONO

- 1 Les collaborateurs présentent leur idée dans une vidéo d'une minute.
- 2 Ils explicitent le bénéfice consommateur de leur idée par écrit et tournent une nouvelle vidéo de deux minutes.
- 3 10 idées sont retenues et intègrent des formations sur l'expérimentation.
- 4 Les candidats finalistes pitchent leur idée devant un jury, cette année composé d'Alexandre Ricard, de Greg Jackson, un *business angel*, de Conor McQuaid, Global Business Development Director et d'Yves Schladenhaufen, Innovation & Portfolio Strategy Director, Global Business Development.



**Adrien Timpano,**  
Brand Manager,  
Pernod Ricard Japan

« *Le Kangaroo Fund nous incite à aller toujours plus loin et à nous dépasser* »

« J'avais déjà participé à la première saison du Kangaroo Fund lorsque j'étais stagiaire chez Pernod. J'ai de nouveau soumis des idées cette année, car c'est une démarche qui me parle vraiment. Être entrepreneur et changer les règles du jeu est un défi vraiment excitant ! Lorsque j'ai su que l'une de mes idées était sélectionnée, j'ai impliqué plusieurs personnes en interne pour former une équipe autour du projet. Et je crois que c'est quelque chose qui a plu au jury. Bien que mon idée ait énormément évolué depuis le début, le bénéfice consommateur reste toujours le même. La prochaine étape : continuer à expérimenter mon idée auprès de consommateurs, avant de pouvoir développer des prototypes avec l'aide du Centre de Recherche Pernod Ricard. Si l'aventure ne fait que commencer, je peux déjà le dire : le Kangaroo Fund est une expérience extrêmement enrichissante et conviviale. J'ai énormément appris aux côtés d'équipes expertes de l'innovation et de collègues venus du monde entier. Un grand merci à Astrid Froment et à son équipe ! »



par Thibaut de Poutier de Sone



# Premiumisation & Luxe



« 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



Pour en savoir plus  
[https://youtu.be/q\\_210AHj44k](https://youtu.be/q_210AHj44k)

# L'interview croisée

Premiumiser et innover pour créer de la valeur : tel est l'objectif poursuivi par le Groupe pour devenir le leader mondial des vins et spiritueux. Tareef Shawa, Luxury & CRM Director, Global Business Development, et Kate Zaman, Prestige Development Manager Pernod Ricard USA, reviennent pour nous sur cette ambition.



**Tareef Shawa**  
Luxury & CRM Director,  
Global Business Development



**Kate Zaman**  
Prestige Development Manager  
Pernod Ricard USA

## EN QUOI LA PREMIUMISATION ET LE LUXE SONT-ILS DES ACCÉLÉRATEURS DE CROISSANCE ?

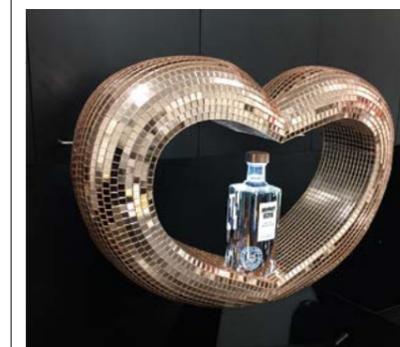
— **Tareef Shawa** : Nous opérons une montée en gamme systématique en offrant des produits de qualité supérieure à ceux disponibles sur le marché ; en incitant les consommateurs à adopter des marques de spiritueux internationales plutôt que locales et en explorant de nouvelles occasions de consommation (cf. p. 70). Au-delà de la Premiumisation, les opportunités offertes par le segment du luxe sont en pleine progression, portées par 135 millions de consommateurs aisés et 14 millions de grandes fortunes dans le monde, les *High Net Worth Individuals\** (HNWI). Nous voulons ancrer la présence, la visibilité et l'activation de notre collection de spiritueux et champagnes de luxe dans tous les établissements emblématiques (hôtels, bars et restaurants) que nos consommateurs fréquentent en voyage ou dans le cadre de leurs loisirs. Cela passe par un portefeuille de marques dédié, baptisé « LeCercle ».

— **Kate Zaman** : Premier marché du luxe, les États-Unis sont une priorité : le pays compte 4 millions de grandes fortunes, soit 29 % de l'élite de la population mondiale. Le segment super-Premium est celui qui connaît l'essor le plus rapide, avec un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards de dollars. Notre équipe, présente sur 8 grands marchés, se concentre donc sur les initiatives commerciales et marketing en faveur des marques LeCercle. L'accent mis sur le luxe porte déjà ses fruits : l'an dernier, le portefeuille LeCercle a progressé de près de 50% dans les établissements emblématiques gérés par notre équipe.

## D'AUTRES EXEMPLES D'INITIATIVES RÉCENTES ?

— **K.Z.** : Notre approche du luxe exige d'innover en permanence. Notre équipe est donc sur le terrain auprès de nos clients, pour analyser et développer des rituels de service et des expériences sur mesure qui favorisent l'engouement pour nos marques et leur visibilité. C'est le cas avec

« Heart of Omnia » et la vodka Absolut Elyx, une activation conçue pour la discothèque de l'Hakasan à Las Vegas. D'autres expériences comme le « rituel de l'anémone », imaginé pour Perrier-Jouët, ont fait des émules en France, à Singapour et aux Philippines. Grâce à nos capacités digitales de plus en plus sophistiquées, nous exploitons mieux la gestion de la relation client pour entrer en contact avec les consommateurs prioritaires.



« Nous voulons ancrer la présence, la visibilité et l'activation de notre collection de spiritueux et champagnes de luxe dans tous les établissements emblématiques. »

— **T.S.** : Le *Travel Retail* est un circuit clé de notre stratégie de Premiumisation. Ce puissant levier de contact permet d'attirer des consommateurs cibles dans un environnement d'achat propice. Il dope aussi la visibilité internationale de nos produits de prestige, tout en renforçant l'attrait des marques et la cohérence des messages sur les marchés nationaux. C'est un circuit majeur pour l'ensemble des marques qui forment LeCercle (cf. p. 98).

## QUEL EST LE RÔLE DE LA FORMATION ?

— **T.S.** : Le luxe n'est pas seulement une question de produits et de marques, mais aussi un état d'esprit. Nous accompagnons cette transition au sein du Groupe en organisant des formations dédiées : *Pernod Ricard University* a par exemple mis au point une formation interne avec l'École Hôtelière de Lausanne. Grâce à elle, nos équipes commerciales Prestige et les managers chargés des relations avec les VIP approfondissent leurs connaissances sur les marques LeCercle, apprennent à manier les codes du luxe et renforcent leur confiance dans leur capacité à réussir.

🎯

**Chiffres clés**

**3<sup>e</sup>**  
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*

— **K.Z.** : Il est essentiel que nos équipes et représentants connaissent parfaitement nos produits et comprennent les expériences que nous voulons faire vivre aux consommateurs avec nos marques. La formation renforce également la confiance de notre équipe vis-à-vis des univers du luxe dans lesquels nos marques évoluent et des centres d'intérêt des grandes fortunes que nous côtoyons. Il est crucial pour nous de transmettre à nos partenaires commerciaux cette valorisation des marques et de leurs histoires : c'est ainsi que nous pourrions conquérir le « fameux dernier mètre » (cf. p. 49) pour l'emporter sur la concurrence !

\* Les *High Net Worth Individuals* possèdent plus d'un million de dollars de liquidités.



# La photo

## Place des États-Unis, Siège de Pernod Ricard



**Ludmilla Stephkov**  
Marketing



**Nathalie Lavoisier**  
Département Juridique



**Géraldine Dichamp**  
RSE-RH



Paris, France



**Gilles Boissy**  
Communication



**Sébastien Hubert**  
Finance



Entrez dans les coulisses de la campagne en flashant ce QR code.

[https://youtu.be/g9\\_4b2BXPreE](https://youtu.be/g9_4b2BXPreE)



# À la conquête du marché du luxe

**Afin de conquérir le marché du luxe, Pernod Ricard s'appuie sur son portefeuille de spiritueux et de champagnes de prestige baptisé « LeCercle » pour attirer, à travers un puissant storytelling de marque, la clientèle des établissements les plus réputés au monde.**

À travers sa stratégie LeCercle, Pernod Ricard entend asseoir sa domination du secteur des spiritueux de luxe à l'international, en inventant les produits et services qui séduisent les Top Affluents, cette clientèle fortunée comptant 14 millions de personnes qui possèdent plus d'un million en liquidités (HNWI) dans le monde<sup>(1)</sup>.

Les arguments amenant à cibler les marchés du luxe ne manquent pas : les HNWI augmentent de 7 % par an et représentent près de 20 % du volume global des achats dans le secteur du luxe. La valeur du marché global des vins et spiritueux de luxe est estimée à 58 milliards d'euros et enregistre un taux de croissance annuel de 5 %. Les 150 milliards d'euros dépensés dans les hôtels et établissements de luxe constituent donc un formidable potentiel de distribution des produits LeCercle<sup>(2)</sup>.

## SÉLECTION DES CIBLES

L'objectif est de veiller à ce que la sélection de spiritueux et de champagnes de luxe\* estampillée LeCercle soit servie dans les établissements iconiques où la clientèle convoitée séjourne, transite et se divertit. Grâce à l'outil de segmentation Groupe, plusieurs centaines de ces destinations emblématiques ont été identifiées et ciblées sur les principaux marchés du luxe à travers le monde. Une liste qui continue de s'enrichir quotidiennement.

Des équipes sont préposées au contrôle de ces sites, où elles assurent la présence, la visibilité et l'activation du portefeuille de marques LeCercle. Des actions sont mises en place pour élargir la distribution dans les Palaces et hôtels de luxe 5 étoiles, auprès des clubs privés ou encore *via* des canaux privilégiés non-traditionnels comme les organisateurs de mariages et d'événements, les loueurs de jets privés, de villas et de yachts.

## MISSIONS ET FORMATION

Plusieurs filiales dûment sélectionnées bénéficient cette année d'un budget complémentaire visant à accélérer la mise en œuvre de leur stratégie de conquête du marché du luxe, afin d'étendre la distribution et de renforcer la présence des produits LeCercle dans certains établissements classés hautement prioritaires.

## \* 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.

(1) Source : CapGemini World Wealth Rapport 2015  
(2) Source : Bain & Company Global Luxury Goods Worldwide Market Study - 13<sup>e</sup> Edition (Automne 2014)



**58 Mds€**  
valeur du marché global  
des vins et spiritueux de luxe

**+5%**  
taux de croissance annuel  
du marché



## TRAVEL RETAIL

### À l'assaut du « Sixième Continent »

**Explosion du nombre de voyageurs, clientèle internationale interconnectée et environnement favorable aux lancements innovants font du Travel Retail un cadre d'épanouissement naturel du portefeuille de marques LeCercle.**

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.

Ce formidable vivier de croissance permet d'exposer les marques du portefeuille LeCercle à un public international, de recruter une riche clientèle dans un environnement favorable, de valoriser l'attractivité de la marque ou encore de renforcer le message transmis parallèlement sur les marchés domestiques.

Pour atteindre la cible « luxe » des produits regroupés dans LeCercle, les équipes marketing tiennent compte de facteurs tels que les lieux de transit vers les destinations phare. À titre d'exemple, la visibilité du portefeuille aux aéroports de Los Angeles et San Francisco a de grandes chances d'influencer les achats des voyageurs chinois. Le parcours d'achat avant d'arriver au point de vente est également analysé, afin de déterminer comment influencer au mieux la décision d'achat de ces clients fortunés.

Les équipes de Pernod Ricard mettent en œuvre diverses stratégies pour exploiter les opportunités du Travel Retail, parmi lesquelles les boutiques éphémères des aéroports, qui attirent les clients en les invitant à découvrir l'univers des marques.

À l'aéroport de São Paulo, par exemple, une boutique Perrier-Jouët a ouvert pendant cinq semaines au Printemps 2015 et fidélisé plus de 8 000 clients à la prestigieuse marque de champagne. Aux aéroports de Hong-Kong et Paris, les expériences éphémères de Martell, en début d'année, ont servi de caisse de résonance aux célébrations du Tricentenaire de la marque, en offrant aux visiteurs des expériences multi-sensorielles les amenant à découvrir la tradition artisanale de fabrication du cognac, fruit d'un long héritage, ainsi qu'une vaste gamme de cognacs de luxe en édition limitée.

## Le tour du monde

# Premiumisation & Luxe



### - Pernod Ricard UK - MISSION LONDON

*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. Une équipe de vente dotée de ressources propres est chargée de s'assurer que les marques LeCercle sont parfaitement distribuées dans les hauts lieux de la capitale anglaise (restaurants, bars, clubs privés) et jouissent d'une forte visibilité dans les *nightclubs* emblématiques. 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. Fort de son succès, le programme a fait des émules : de nouvelles « Missions » visant d'autres villes sont en cours de préparation.



### - Chivas Regal - 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.



### - The Glenlivet - THE WINCHESTER COLLECTION : MILLÉSIME 1964 À LA VENTE

*Le lancement de la série The Winchester Collection par The Glenlivet a été marqué par la commercialisation chez Harrod's de la première bouteille de millésime 1964. Il s'agit de la première collection au monde de whiskies écossais single malt 50 ans d'âge, un produit rare et précieux. Au total, seulement 100 bouteilles sont disponibles à la vente à travers le globe.*



## FOCUS



### WHISKY INTÉPREL, GOÛT ÉTERNEL



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.

#### Circular Blending™

Royal Salute a sélectionné des whiskies parmi les plus rares et prestigieux, d'une longueur en bouche exceptionnelle. Assemblés selon une technique inédite, le « Circular Blending™ » (assemblage circulaire), ils sont mariés dans 88 fûts constituant un assemblage initial. L'enjeu : utiliser ce précieux liquide dans chacun des assemblages à venir, au cours des prochaines décennies. Cette recirculation perpétuelle de l'assemblage original donne naissance à un whisky moelleux et voluptueux qui justifie son nom d'origine : « UISGE beatha » (leau-de-vie).

Commercialisé en 2015, le premier lot de 88 fûts est vendu exclusivement en *Travel Retail* international. Une campagne promotionnelle et marketing innovante relaie l'histoire de *The Eternal Reserve* : l'éternité n'est pas tant synonyme de vie éternelle, que de savoir apprécier l'instant présent.

**21**  
Gun Salute  
produit de la gamme nommé  
en référence aux coups de canon  
tirés à la célébration du  
couronnement de la Reine

**15**  
tournois internationaux  
de polo sponsorisés

**1911**  
année de la première  
Coronation Cup



## FOCUS



### TROIS SIÈCLES D'EXCELLENCE



Une série d'événements exceptionnels, de lancements et d'activations ont illuminé les célébrations du 300<sup>e</sup> anniversaire de Martell et offert un rayonnement mondial à la plus ancienne des grandes maisons de cognac. Depuis sa fondation par Jean Martell en 1715, Martell produit, exporte et commercialise des cognacs dont la qualité est mondialement reconnue.

#### Un Tricentenaire placé sous le signe de l'élégance

En mai 2015, la maison Martell a célébré son Tricentenaire sous les ors du Château de Versailles, dont elle est mécène. Ce décor unique a servi de cadre à une soirée de prestige avec pour invitée d'honneur l'actrice de renommée internationale Diane Krüger, son ambassadrice

de charme. Médias et autres invités de marque venus de 20 pays ont assisté aux célébrations. Des répliques de ces festivités ont également été organisées localement, dans les principaux marchés de la marque. D'autres événements ont rythmé ce Tricentenaire, comme le lancement de quatre éditions limitées (cf. p. 102). Leur particularité : chaque assemblage a reposé dans des fûts issus d'un chêne vieux de 300 ans. Benoît Fil, maître de Chai de la Maison, s'est inspiré de la correspondance originale de Jean Martell pour créer l'assemblage emblématique du Tricentenaire, Martell Premier Voyage, en hommage à son fondateur. Les voyageurs au long cours ont également participé aux festivités *via* des boutiques éphémères, ouvertes pour l'occasion dans les aéroports de Paris-Charles De Gaulle et de Hong Kong. Ils ont notamment pu plonger dans l'histoire de la marque et découvrir la campagne « l'Art de Martell depuis 300 ans ». À l'occasion de cet anniversaire, Martell a réaffirmé son attachement à ses racines, en contribuant à la rénovation du site historique de Gâtébourse, berceau emblématique de la Maison situé à Cognac. Le site est redessiné pour s'ouvrir sur la ville et révéler son héritage historique, industriel et architectural. Parallèlement à ce projet, la marque a organisé, en partenariat avec la ville de Cognac et l'association Cognac Patrimoine, une exposition dévoilée en septembre au Musée d'Art et d'Histoire de Cognac. Intitulée « Martell dans la Cité », elle rend hommage à la famille Martell et à l'héritage légué par les nombreuses maisons de négoce implantées dans la ville de Cognac.

**300**

ans de savoir-faire



Classée dans le  
**Top 10**  
des marques de spiritueux  
de luxe Prestige



**3**

valeurs de la Maison :  
Esprit de conquête,  
Authenticité, Générosité



## ZOOM



MARTELL

**2,1M**  
de caisses vendues

**+2%**  
en valeur

**+9%**  
en volume en Chine

À l'occasion des célébrations de son Tricentenaire, Martell a sorti quatre assemblages en éditions limitées :

**Martell Premier Voyage**, subtil assemblage de 18 eaux-de-vie rares, logé dans une splendide œuvre d'art conçue par l'artiste français Bernar Venet.



**Martell XO Exclusive Tricentenaire**  
Édition

et  
**Cordon Bleu - Édition spéciale**  
Tricentenaire de Martell



**Martell Assemblage Exclusif de 3 Millésimes**, assemblage unique de trois eaux-de-vie d'exception, Grande Champagne, Fins Bois et Borderies, évoquant chacune une période différente de l'histoire de la Maison.



**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.



## - The Absolut Company - L'EXPÉRIENCE 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. Qu'il s'agisse d'un atelier de chaudronnerie du Vieux Carré, le quartier français de la Nouvelle-Orléans, d'un jardin de sculptures isolé en plein cœur de Manhattan lors de la *Fashion Week* ou encore d'une terrasse sur un toit lors de la foire *Art Basel* de Miami, ces espaces célèbrent le savoir-faire de la vodka Absolut et l'identité d'Elyx. La marque a créé une expérience originale au cœur de New York, avec pour objectif de développer la renommée 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.

## - Ballantine's - L'EXCLUSIVITÉ BALLANTINE'S

Le club de golf en ligne Ballantine's Golf Club offre à ses membres un accès unique à des contenus exclusifs, aussi bien qu'à des événements sur invitation et à des dégustations de whisky. Ils ont le privilège de rencontrer et jouer avec les meilleurs, dont le professionnel Ian Poulter, capitaine de l'équipe de Golf Ballantine's en 2014/2015.



## - Plymouth Gin - STRATÉGIE DE HAUT VOL

Le gin Plymouth a assis sa réputation de gin artisanal super-Premium auprès des voyageurs internationaux, grâce à une activation originale. Bar aux couleurs de l'enseigne, serveurs en uniforme et vitrines promotionnelles ont rehaussé sa visibilité dans les boutiques duty-free des aéroports de Londres Heathrow et Gatwick.



## - 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.



## ZOOM



ROYAL SALUTE

**0,2M**  
de caisses vendues

**-8%**  
en valeur

**+17%**  
en volume au Vietnam

Parrainages caritatifs dans le monde du Polo

Royal Salute est resté fidèle au polo, sport d'équipe le plus ancien au monde, qui continue de se développer encore aujourd'hui. La marque sponsorise plus de 15 tournois internationaux, dont la prestigieuse *Coronation Cup*, qui a lieu chaque année depuis 1911.



Un nouveau cap artistique

Royal Salute a collaboré avec l'artiste Marcos Lutyens autour de l'œuvre *Perdurity: A Moving Banquet of Time*. Un partenariat qui reflète le nouveau cap artistique pris par la marque, centré autour de réflexions sur le temps. Dans la même lignée, la collaboration avec l'architecte britannique Sally Mackereth, qui a designé le *Neolithic bar* de Royal Salute a été exposée au *Wallpaper Handmade* et au *Salone del Mobile* de Milan.



Venir en aide aux enfants les plus vulnérables avec Sentebale

C'est avec fierté que Royal Salute s'est associé pour la quatrième année consécutive à Sentebale, organisme caritatif fondé par le Prince Harry et le Prince Seeis. Sentebale (« myosotis » en Sesotho) dispense soins et éducation aux enfants les plus vulnérables à travers le monde en collaboration avec des organisations communautaires locales.



The Stories of power and grace

La marque a créé et lancé « *Histoires de puissance et de grâce* », une série de courts-métrages célébrant la puissance, la grâce et la beauté du cheval.





P ♦ E ♦ R ♦ F ♦ O ♦ R ♦ M ♦ A ♦ N ♦ C ♦ E

F I N A N C I È R E

# L'interview



Dans un environnement économique resté difficile en 2014/2015, les performances de Pernod Ricard sont bonnes et se traduisent par des résultats solides et une croissance saine.

Décryptage de Gilles Bogaert,  
Directeur Général Adjoint, Finances & Opérations.



« La performance a été bonne, avec une confirmation de l'amélioration graduelle des ventes (croissance organique de + 2 %), l'atteinte des objectifs de croissance interne de Résultat Opérationnel Courant (+ 2 %, dans la fourchette de + 1 % à + 3 % fixée en début d'année), une forte croissance de + 12 % du Résultat Net Courant et une excellente progression de notre Cash Flow. »

**Gilles Bogaert**

Directeur Général Adjoint, Finances & Opérations

## QUEL BILAN RETENIR DE LA PERFORMANCE DU GROUPE SUR L'EXERCICE 2014/2015 ?

La performance opérationnelle a été bonne, avec une confirmation de l'amélioration graduelle des ventes (croissance organique de + 2 %), l'atteinte des objectifs de croissance interne de Résultat Opérationnel Courant (+ 2 %, dans la fourchette de + 1 % à + 3 % fixée en début d'exercice), une forte croissance de + 12 % du résultat net courant (favorisée par un effet de change très positif) et une excellente progression de notre Free Cash Flow Courant. Ces résultats ont été délivrés de manière saine, puisque nous n'avons pas transigé sur les prix, qui sont restés stables malgré un environnement commercial et concurrentiel difficile. Nous avons aussi augmenté les investissements stratégiques, notamment marketing et industriels, pour assurer notre croissance à long terme.

## QUELS SONT AUJOURD'HUI VOS OBJECTIFS DE CROISSANCE ?

— **G.B.** : Nous communiquerons l'objectif de croissance interne du Résultat Opérationnel Courant 2015/2016 en octobre 2015 lors de la communication du 1<sup>er</sup> trimestre. Nous visons pour 2015/2016 une poursuite de l'amélioration graduelle de notre activité, dans un environnement qui restera difficile et volatil. Comme indiqué en juin 2015 lors de notre dernier Capital Market Day, notre objectif à moyen terme est une croissance organique de + 4 % à + 5 % de nos ventes.

## QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LA CROISSANCE DES PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE ?

— **G.B.** : La reprise de la croissance organique de nos ventes en 2014/2015 est notamment due à l'amélioration de notre activité en Chine, passée de - 23 % en 2013/2014 à - 2 % en 2014/2015 ; et en Espagne, où la croissance est de retour pour la première fois depuis 2008. La poursuite de la forte croissance à deux chiffres de notre filiale en Inde, devenue le troisième marché du Groupe, est également un élément clé de cette bonne performance d'ensemble.

## QUELLES ACTIONS METTRE EN PLACE POUR RELANCER LA CROISSANCE DANS LES PAYS HISTORIQUEMENT MOTEURS, LES ÉTATS-UNIS ET LA CHINE ?

— **G.B.** : Les États-Unis sont de loin notre premier marché, puisque 17 % du chiffre d'affaires du Groupe y est réalisé. Au-delà de la poursuite de l'excellente performance de marques

comme Jameson ou The Glenlivet, nous voulons stabiliser la marque Absolut à moyen terme (nouvelle campagne, nouveau packaging, ajustement de la politique commerciale, Premiumisation *via* le développement d'Elyx) et accélérer le développement de nos nouveaux relais de croissance (Martell, Avión, Altos...) et de nos innovations. Nous renforçons également nos capacités d'exécution sur le marché *via* un partenariat passé avec nos grossistes : c'est un levier clé pour améliorer notre performance future.

En Chine, l'enjeu est différent : nous avons continué à gagner des parts de marché, mais le contexte de marché s'est transformé après la campagne anti-ostentatoire, avec le développement de marques Premium (et pas seulement prestige) et de nouveaux canaux de distribution. Nous sommes donc dans un processus de développement de nouvelles marques (Ballantine's Finest, Absolut, The Glenlivet, champagnes, vins...) et d'adaptation de notre organisation commerciale pour faire face à ces nouveaux défis. Nous sommes confiants dans notre capacité à délivrer une croissance de notre activité proche de + 5 % aux États-Unis et de + 7 % à + 9 % en Chine à moyen terme.

## QUEL BILAN PEUT-ON FAIRE DU PROJET ALLEGRO ? A-T-IL EU LES EFFETS ESCOMPTÉS EN MATIÈRE D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ?

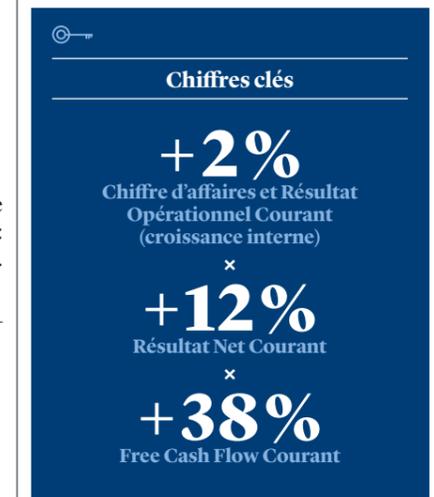
— **G.B.** : Allegro a d'ores et déjà permis de rendre l'organisation plus efficace, grâce au triptyque : priorisation, simplification, mutualisation.

◆  
« Nous visons pour 2015/2016 une poursuite de l'amélioration graduelle de notre activité, dans un environnement qui restera difficile et volatil. »  
◆

On voit déjà les vertus de la nouvelle organisation : ressources allouées aux principaux enjeux, décisions et exécution plus rapides... Sur le plan financier, nous confirmons les 150 M€ d'économies, dont 110 M€ déjà délivrés à fin juin 2015. Côté coûts de structure, ils ont baissé de - 3 % et, comme évoqué, 25 M€ d'économies générées ont été réinvesties cette année sur nos marques stratégiques et innovations prioritaires. Nous allons continuer à mettre l'accent sur l'efficacité opérationnelle dans tous les domaines.

## QUEL BILAN PEUT-ON FAIRE DE L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

— **G.B.** : Le Free Cash Flow Courant a atteint 1 154 M€, un niveau proche du plus haut historique, en hausse de +38 % par rapport à l'exercice 2013/2014. Ce très bon résultat s'explique en particulier par la bonne gestion du besoin en fonds de roulement et représente un taux de conversion cash de l'EBIT de 88 %. Cette excellente performance a été délivrée tout en maintenant les investissements pour le long terme (moyens publi-promotionnels, stocks à vieillissement et Capex).



## COMMENT LE TITRE A-T-IL ÉVOLUÉ SUR L'EXERCICE ?

— **G.B.** : Sur l'exercice 2014/2015, le titre a affiché une très bonne performance (+ 18 %), supérieure à celle du CAC 40 (+ 8 %) ou à celle de l'indice « Food & Beverages » européen (+14 %). Ce bon parcours boursier s'explique par la surperformance financière de Pernod Ricard par rapport à la plupart de ses concurrents sur la période, ainsi que par des aspects plus macro-économiques comme les politiques monétaires européennes et américaines. Le cours a en revanche reculé en août 2015, dans un contexte d'inquiétude sur la croissance chinoise (et donc mondiale) et de dévaluations de devises émergentes.

# Les chiffres

## 2014/2015

# 8558 M€

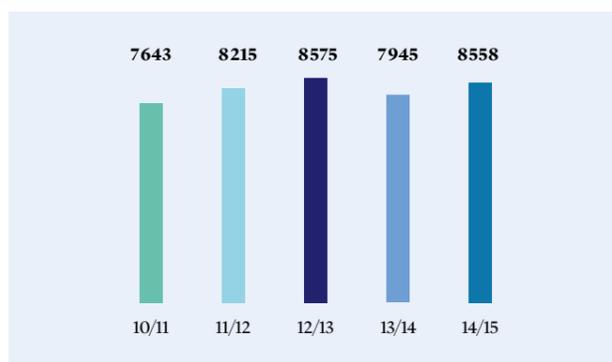
Chiffre d'affaires



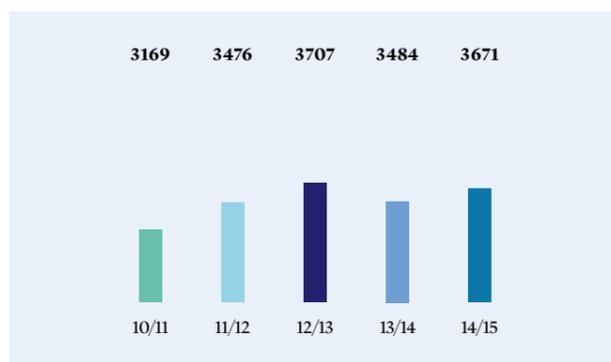
# 2238 M€

Résultat Opérationnel Courant

### Chiffre d'affaires

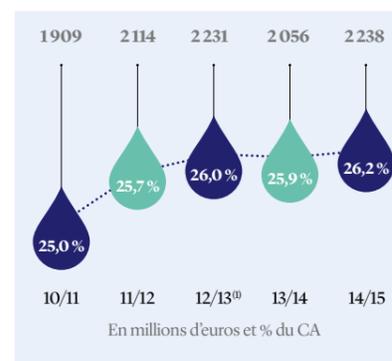


### Contribution après investissements publi-promotionnels

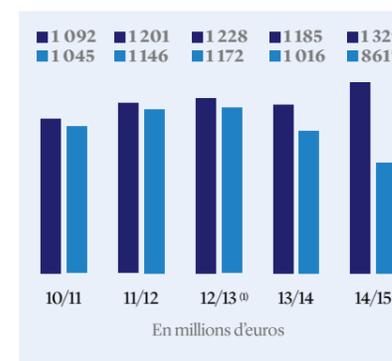


En millions d'euros

### Résultat Opérationnel Courant / taux de marge opérationnelle



### Résultat Net Courant part du Groupe / Résultat Net part du Groupe

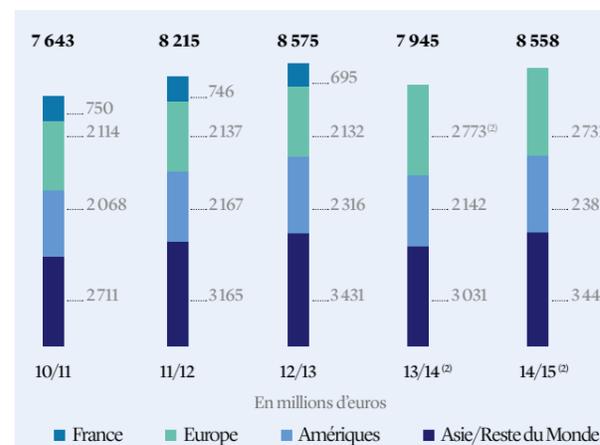


\* + 1 265 M€ hors dépréciation d'Absolut (+25% vs. FY 2013/2014)

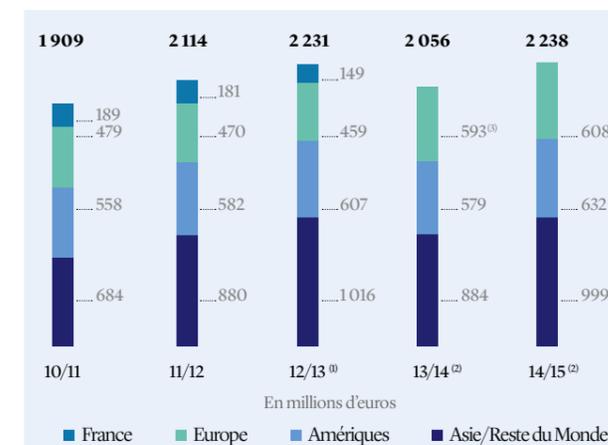
### Dettes Nettes



### Chiffre d'affaires par zone géographique

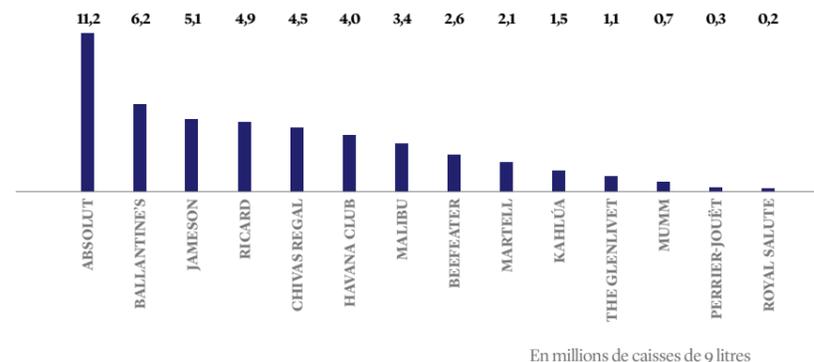


### Résultat Opérationnel Courant par zone géographique



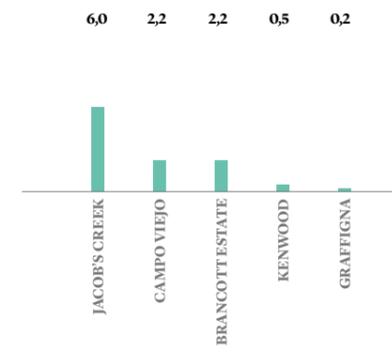
## 47,8M DE CAISSES

### 14 marques stratégiques de spiritueux et champagnes



## 11,2M DE CAISSES

### 5 marques prioritaires de vins Premium



(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012/2013 ont été retraitées des impacts liés à l'application de la norme IAS 19 amendée (Avantages au personnel), adoptée par l'Union européenne, et d'application obligatoire pour le Groupe à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2013 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juillet 2012.

(2) La France est désormais incluse dans le secteur opérationnel Europe.

## Bilan consolidé annuel (en millions d'euros)

ACTIF	30.06.2014	30.06.2015
<b>EN VALEURS NETTES</b>		
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		
Immobilisations incorporelles	11 542	12 212
Goodwill	4 907	5 494
Immobilisations corporelles	2 016	2 200
Actifs biologiques	150	153
Actifs financiers non courants	349	512
Titres mis en équivalence	15	16
Instruments dérivés non courants	63	52
Actifs d'impôt différé	1 926	2 339
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>20 968</b>	<b>22 978</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>		
Stocks et encours	4 861	5 351
Créances clients	1 051	1 152
Actif d'impôt exigible	37	61
Autres actifs courants	194	260
Instruments dérivés courants	26	50
Trésorerie et équivalents de trésorerie	477	545
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>6 646</b>	<b>7 419</b>
Actifs destinés à être cédés	2	1
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>27 616</b>	<b>30 398</b>

PASSIF	30.06.2014	30.06.2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital	411	411
Primes d'émission	3 052	3 052
Réserves et écarts de conversion	7 142	8 796
Résultat net part du Groupe	1 016	861
Capitaux propres Groupe	11 621	13 121
Participations ne donnant pas le contrôle	157	167
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>11 778</b>	<b>13 288</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
Provisions non courantes	564	400
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	569	654
Passifs d'impôt différé	3 041	3 373
Emprunts obligataires part non courante	6 844	6 958
Instruments dérivés non courants	85	87
Autres passifs financiers non courants	830	500
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>11 933</b>	<b>11 972</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
Provisions courantes	251	173
Dettes fournisseurs	1 463	1 696
Passif d'impôt exigible	56	116
Autres passifs courants	887	920
Autres passifs financiers courants	290	538
Emprunts obligataires part courante	929	1 514
Instruments dérivés courants	29	181
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>3 905</b>	<b>5 138</b>
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	0	0
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>27 616</b>	<b>30 398</b>

## Compte de résultat consolidé annuel (en millions d'euros)

	30.06.2014	30.06.2015
Chiffre d'affaires	7 945	8 558
Coût des ventes	(2 958)	(3 262)
<b>Marge brute après coûts logistiques</b>	<b>4 987</b>	<b>5 296</b>
Investissements publi-promotionnels	(1 503)	(1 625)
<b>Contribution après investissements publi-promotionnels</b>	<b>3 484</b>	<b>3 671</b>
Frais de structure	(1 428)	(1 433)
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 056</b>	<b>2 238</b>
Autres produits opérationnels	60	147
Autres charges opérationnelles	(300)	(796)
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 817</b>	<b>1 590</b>
Charges financières	(561)	(554)
Produits financiers	76	65
<b>Résultat financier</b>	<b>(485)</b>	<b>(489)</b>
Impôt sur les bénéfices	(305)	(221)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	0	0
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>1 027</b>	<b>880</b>
Résultat net des activités abandonnées	-	-
<b>Résultat net</b>	<b>1 027</b>	<b>880</b>
Dont :		
· part des participations ne donnant pas le contrôle	11	19
· part du Groupe	1 016	861
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	3,86	3,26
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	3,82	3,24
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action de base (en euros)	3,86	3,26
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action après dilution (en euros)	3,82	3,24
<b>RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE</b>	<b>1 185</b>	<b>1 329</b>
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>1 016</b>	<b>861</b>

## Analyse de l'activité par zone géographique (en millions d'euros)

	30.06.2014	30.06.2015	CROISSANCE INTERNE <sup>(1)</sup>	
<b>ASIE/RESTE DU MONDE</b>				
Chiffre d'affaires	3 031	3 446	120	4 %
Marge brute après coûts logistiques	1 848	2 073	16	1 %
Investissements publi-promotionnels	(550)	(627)	(23)	4 %
Contribution après investissements publi-promotionnels	1 298	1 446	(7)	-1 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>884</b>	<b>999</b>	<b>(11)</b>	<b>-1 %</b>
<b>AMÉRIQUES</b>				
Chiffre d'affaires	2 142	2 382	51	2 %
Marge brute après coûts logistiques	1 394	1 519	15	1 %
Investissements publi-promotionnels	(412)	(478)	(27)	7 %
Contribution après investissements publi-promotionnels	982	1 041	(12)	-1 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>579</b>	<b>632</b>	<b>11</b>	<b>2 %</b>
<b>EUROPE<sup>(2)</sup></b>				
Chiffre d'affaires	2 773	2 731	8	0 %
Marge brute après coûts logistiques	1 745	1 704	(3)	0 %
Investissements publi-promotionnels	(541)	(521)	18	-3 %
Contribution après investissements publi-promotionnels	1 204	1 183	15	1 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>593</b>	<b>608</b>	<b>33</b>	<b>6 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30.06.2014</b>	<b>30.06.2015</b>	<b>CROISSANCE INTERNE<sup>(1)</sup></b>	
Chiffre d'affaires	7 945	8 558	180	2 %
Marge brute après coûts logistiques	4 987	5 296	27	1 %
Investissements publi-promotionnels	(1 503)	(1 625)	(32)	2 %
Contribution après investissements publi-promotionnels	3 484	3 671	(5)	0 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>2 056</b>	<b>2 238</b>	<b>33</b>	<b>2 %</b>

(1) La croissance interne se comprend à change et périmètre constants. (2) La France est désormais intégrée dans le secteur opérationnel Europe.

# L'année boursière

2014/2015

**Le titre Pernod Ricard a fortement progressé au cours de l'année financière 2014/2015, après une hausse plus modeste en 2013/2014 qui a reflété l'impact des mesures anti-ostentatoires en Chine sur l'industrie des spiritueux. Il a clôturé l'exercice 2014/2015 en hausse de + 18%, surperformant ainsi les autres acteurs du segment des spiritueux et plus largement le Stoxx Europe 600 Food & Beverage (+ 14 %). Le titre a bénéficié en cela de l'affaiblissement de l'Euro (et notamment d'une baisse de près de - 19% par rapport au Dollar américain sur la période) ainsi que de l'espoir d'une amélioration des tendances de ventes en Chine après le Nouvel An chinois. Pour la même période l'indice CAC40 a progressé de + 8%.**

## ACTION PERNOD RICARD 2014/2015 : RATIONALISATION DE L'ENVIRONNEMENT OPÉRATIONNEL ET CONTEXTE DE DEVICES PLUS PORTEUR

Dans le contexte d'un marché empreint d'une forte volatilité au cours de l'année financière 2014/2015, le titre Pernod Ricard a nettement surperformé, affichant, avec une hausse de + 18,1%, la sixième meilleure performance du Stoxx Europe 600 Food & Beverage qui a pour sa part progressé de +14,1%.

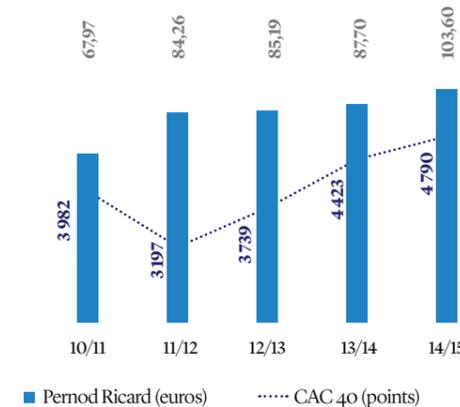
Après que les craintes concernant les perspectives de croissance dans les marchés émergents et la résilience du marché américain aient incité les investisseurs à la prudence en 2013/2014, le titre a bénéficié du repositionnement de ceux-ci au cours de l'exercice fiscal 2014/2015. Il a profité en premier lieu de l'impact positif de la chute de l'Euro qui entraîne un regain de compétitivité et induit par ailleurs un impact transactionnel significatif qui a alimenté la révision en hausse des attentes du marché. En outre, le titre a bénéficié des espoirs d'une reprise des ventes de cognac en Chine dont Pernod Ricard devrait être le principal bénéficiaire

du fait du positionnement de sa gamme de produits et de son réseau de distribution.

Le titre Pernod Ricard a clôturé à 103,60 euros le 30 juin 2015 soit une hausse de + 18,1% sur un an. Sur la même période 2014/2015, le CAC40 affiche une hausse de + 8,3% freinée notamment par la chute des valeurs de l'énergie alors que l'effondrement des prix du pétrole (- 43,4%) a, a contrario, crédibilisé l'espoir d'une amélioration des tendances de consommation.

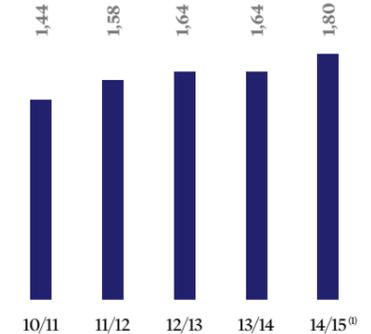
Sur une période plus longue de 5 ans, Pernod Ricard a également nettement surperformé le CAC40 (de + 23%). Les investisseurs ont salué, d'une part, la capacité du Groupe à s'adapter aux soubresauts des marchés et, d'autre part, la force du portefeuille de marques et l'étendue mondiale du réseau de distribution qui permettront de poursuivre les axes stratégiques confirmés par Alexandre Ricard : Premiumisation, Expansion et Innovation.

### Cours du titre Pernod Ricard et CAC 40 sur cinq ans (à fin juin)



Pernod Ricard est négocié à la Bourse de Paris sur le marché Eurolist NYSE Euronext SA Paris (compartiment A) au service de règlement différé (SRD). Le Groupe fait partie du CAC 40 dont il représente, au 30 juin 2015, 2 % de la capitalisation globale. Le titre Pernod Ricard est éligible au plan d'épargne en actions (PEA) ainsi qu'au SRD.

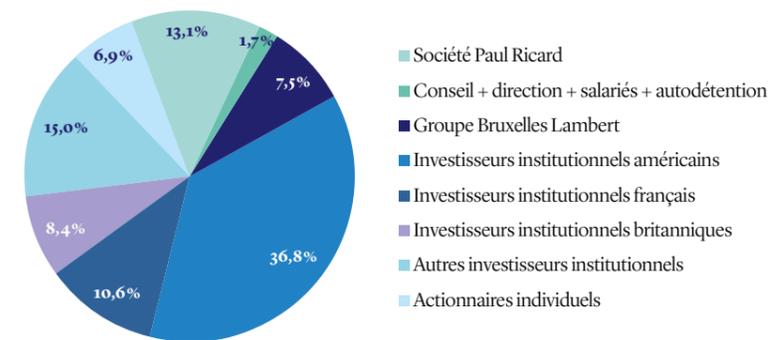
### Dividende (en euros)



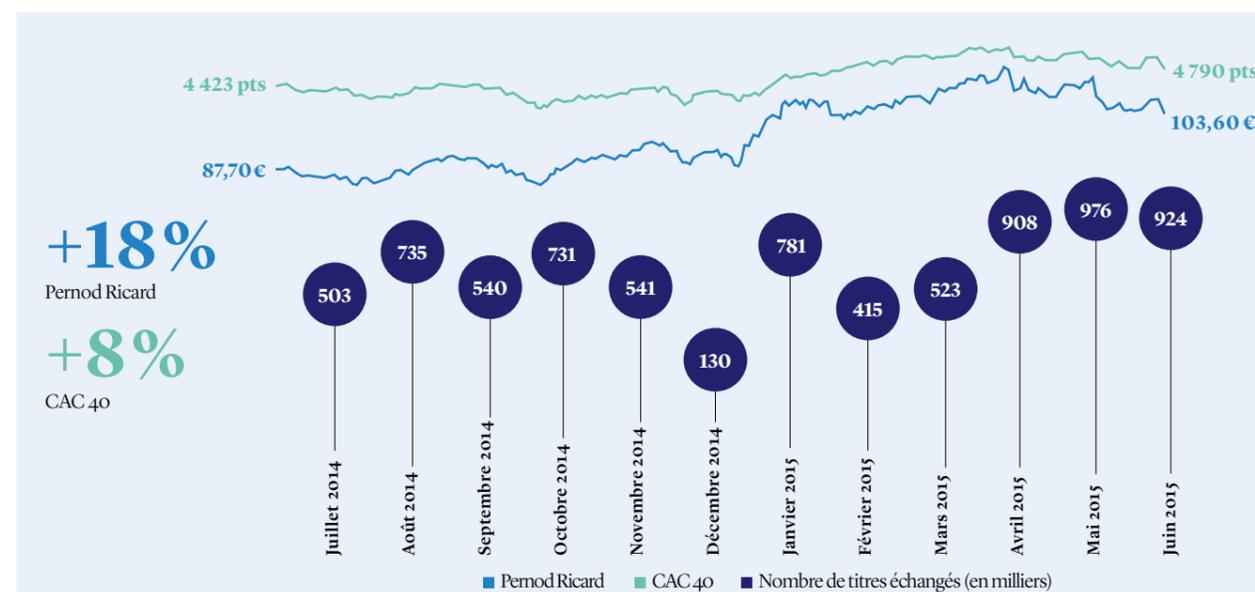
### Dividende 2014/2015

Un dividende de 1,80 euro (en hausse de + 10 %) par action au titre de l'exercice 2014/2015 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015. Ce dividende correspond à la politique habituelle du Groupe de distribution en numéraire d'environ 1/3 du résultat net courant. Compte tenu de l'acompte de 0,82 euro par action versé le 8 juillet 2015, le solde à verser s'élève à 0,98 euro par action et serait détaché le 17 novembre 2015 et mis en paiement le 18 novembre 2015.

### Répartition du capital au 30 juin 2015



### Évolution de l'action sur un an en comparaison avec le CAC 40 ; volumes de transactions



### Synthèse des données boursières

	12/13	13/14	14/15
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle) dilué	266 352 885	265 816 388	265 421 592
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	22 611	23 277	27 498
Résultat Net Courant part du Groupe par action dilué	4,71	4,46	4,99
Dividende par action	1,64	1,64	1,80 <sup>(1)</sup>
Moyenne mensuelle des transactions	11 744	12 310	11 569
Plus haut	101,15	94,83	117,25
Plus bas	81,34	78,82	83,19
Cours moyen	89,94	86,47	97,96
Cours au 30 juin	85,19	87,70	103,60

(1) Dividende 2014/2015 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015.

# À la découverte de notre univers

Explorez la richesse des autres supports d'information de Pernod Ricard.

## NOTRE ENGAGEMENT ARTISTIQUE

Entrez dans les coulisses des campagnes photographiques de Pernod Ricard, aux côtés de photographes de talent comme Marcos Lopez, Denis Rouvre, Eugenio Recuenco, Olaf Breuning, Vee Speers ou Li Wei.



Rapport annuel 2014/2015



Rapport annuel 2013/2014



Rapport annuel 2012/2013



Rapport annuel 2011/2012



Rapport annuel 2010/2011



Rapport annuel 2009/2010



Découvrez cinq ans de vidéos et retrouvez les rapports annuels des années précédentes, en scannant ce QR code.  
<http://pernod-ricard.fr/521/investisseurs/publications/rapports-annuels>

## NOTRE RAPPORT

## ANNUEL DIGITAL

Découvrez le rapport annuel sous un autre angle, grâce à notre fluid book enrichi.



<http://pernod-ricard.fr/521/investisseurs/publications/rapports-annuels>



## NOTRE PRÉSENCE DIGITALE



### LE SITE PERNOD RICARD

Rendez-vous sur l'interface la plus complète pour découvrir l'actualité du Groupe et de ses marques.

Flashez ce QR code pour le découvrir.



<http://pernod-ricard.fr/20/accueil>



### LINKEDIN & TWITTER

Suivez Pernod Ricard sur les réseaux sociaux pour connaître les dernières actualités.



## NOS AUTRES PUBLICATIONS

### — FINANCIÈRES —



### LE DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Les informations juridiques, économiques, financières et comptables de l'année fiscale 2014/2015 sont décortiquées à la loupe.

### — ACTIONNAIRES —



### LA LETTRE PREMIUM

Envoyée trois fois par an aux actionnaires individuels membres du Club Premium, cette lettre revient sur les temps forts de l'actualité du Groupe.

## LE MAGAZINE ENTREPRENDRE

Devenu 100% digital en 2014, le magazine historique ENTREPRENDRE explore les nouvelles formes de convivialité et les business émergents.

Découvrez le dernier numéro sur l'art des cocktails en scannant ce QR code.



<http://entreprendre.pernod-ricard.com/fr>



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

×  
**Création, conception et réalisation :  $\bar{W}$**

×  
**Crédit photos :**

**Rapport annuel**

Série d'œuvres photographiques en couverture  
et pages 18-19, 26-27, 36-37, 50-51, 64-65, 74-75, 84-85, 96-97 :  
Photographe : Li Wei.

Direction artistique : Fany Dupêchez.

Production : Charly Forin (5 Étoiles Production).

Équipe artistique : Ricardo Martinez (Styliste), Didier Alexandre (Gréeur).

Traductrice : Juliette Rocca.

Remerciements à Dock sud et Paris Beijing.

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 Domojuz, 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 Verzzone/Agence Vu', X.

**Pernod Ricard en un clin d'œil**

Benoît Linero, Vincent Macher, Paolo Verzzone/Agence Vu', Getty Images

**Document de référence**

Benoît Linero

×

Des exemplaires du présent document sont disponibles  
sur simple demande au siège du Groupe.

Ce document ne constitue pas le Document de Référence.  
Ce dernier a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF)  
le 23 septembre 2015. Il est disponible sur le site internet du Groupe,  
www.pernod-ricard.com, et sur le site internet de l'AMF, www.amf-france.org

×

Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers.  
Le papier utilisé dans le livret Clin d'œil et dans le Rapport annuel est certifié FSC.  
Cette certification atteste du respect d'une série de principes et de critères  
de gestion forestière mondialement reconnue.



**P E R N O D   R I C A R D**

*Société anonyme au capital  
de 411 403 467,60 euros*

**S I È G E   S O C I A L**

*12 Place des États-Unis  
75783 PARIS CEDEX 16  
Tél. : +33 (0)1 41 00 41 00  
Fax : +33 (0)1 41 00 41 41  
582 041 943 RCS Paris*



**Pernod Ricard**

*Créateurs de convivialité*