

RAPPORT ANNUEL  
2013 / 2014

# TRANS MISSION



**Barry Crockett et Brian Nation (Irish Distillers) :**  
pendant 10 ans, Barry a formé Brian au métier  
de maître distillateur.  
Un savoir-faire que Barry a acquis en 47 ans  
au service de la marque Jameson.



**Pernod Ricard**

*Créateurs de convivialité*

**L'ESSENTIEL**

- P.III** 5 LEVIERS
- P.IV** CHIFFRES CLÉS
- P.V** DATES CLÉS
- P.VI** MAISON DES MARQUES
- P.VIII** IMPLANTATIONS
- P.X** GOUVERNANCE
- P.XVII** ORGANIGRAMME
- P.XVIII** RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

**01 ORIGIN / ORIGINALITY****MARQUES**

- P.12** INTERVIEW DE THIERRY BILLOT, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, MARQUES
- P.16** MARQUES ICÔNES MONDIALES
- P.22** MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX PREMIUM
- P.31** MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES DE PRESTIGE
- P.38** MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM
- P.43** MARQUES CLÉS LOCALES
- P.44** INTERVIEW DE IAN FITZSIMONS, DIRECTEUR JURIDIQUE

**03 TODAY / TOMORROW****RH ET RSE**

- P.66** INTERVIEW DE BRUNO RAIN, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, RH ET RSE
- P.68** MODÈLE ET HISTORIQUE RSE
- P.72** RESSOURCES HUMAINES
- P.78** CONSOMMATION RESPONSABLE
- P.82** ENVIRONNEMENT
- P.85** COMMUNAUTÉS ET PARTENAIRES

**04 PERFORM / INFORM****FINANCE**

- P.92** INTERVIEW DE GILLES BOGAERT, DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT, FINANCES
- P.94** PANORAMA FINANCIER
- P.98** PANORAMA BOURSIER
- P.102** COMMUNICATION ACTIONNAIRES

**TRANS / MISSION****STRATÉGIE**

- P.4** MESSAGE DE DANIELE RICARD, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
- P.6** INTERVIEW CROISÉE DE PIERRE PRINGUET, VICE-PRÉSIDENT ET DIRECTEUR GÉNÉRAL, ET D'ALEXANDRE RICARD, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
- P.8** FOCUS ALLEGRO
- P.9** FAITS MARQUANTS

**02 LOCAL / GLOBAL****MARCHÉS**

- P.48** INTERVIEW D'ALEXANDRE RICARD, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ
- P.52** ASIE
- P.54** PACIFIQUE
- P.55** AMÉRIQUES
- P.57** EUROPE
- P.59** AFRIQUE, MOYEN-ORIENT
- P.60** FRANCE

2013 / 2014

**L'ESSEN**



**TIEL**



## INTRO

**NÉ EN 1975 DU RAPPROCHEMENT DES SOCIÉTÉS FRANÇAISES RICARD ET PERNOD, LE GROUPE PERNOD RICARD EST AUJOURD'HUI LE CO-LEADER MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX.**

**IL RÉALISE PLUS DE 90 % DE SON ACTIVITÉ HORS DE FRANCE. DEPUIS SA CRÉATION, IL S'EST DÉVELOPPÉ TANT PAR CROISSANCE INTERNE QUE PAR ACQUISITIONS SUCCESSIVES, RÉALISANT NOTAMMENT TROIS ACQUISITIONS TRANSFORMANTES DANS LES ANNÉES 2000 : SEAGRAM (2001), ALLIED DOMECQ (2005) ET VIN&SPRIT (2008), POUR UN MONTANT GLOBAL DE PRÈS DE 20 MILLIARDS D'EUROS.**

**DÉJÀ LEADER DU SEGMENT PREMIUM, LE PLUS FORTEMENT CONTRIBUTEUR À LA CROISSANCE MONDIALE DES SPIRITUEUX, LE GROUPE AFFICHE CLAIREMENT SON AMBITION : DEVENIR LE NUMÉRO UN DU SECTEUR. PERNOD RICARD A FAIT LE CHOIX D'UN MODÈLE DE CROISSANCE DURABLE QUI S'APPUIE SUR 5 LEVIERS.**

# 5 INQ LEVIERS STRATÉGIQUES

## 02 **La Premiumisation et l'Innovation : accélérateurs de création de valeur**

La stratégie de Pernod Ricard est fondée sur la création de valeur à travers une politique systématique de montée en gamme. C'est la Premiumisation. Elle s'inscrit dans une vision de long terme reposant sur un investissement fort et continu sur les marques stratégiques du Groupe. Pernod Ricard est l'un des plus importants investisseurs du secteur en dépenses marketing, lesquelles représentent près de 20% de son chiffre d'affaires.

Le Groupe investit aussi fortement et de manière constante pour favoriser l'innovation, qui se situe au cœur de son ambition, de sa vision et de ses missions. L'innovation n'est pas uniquement marketing, elle concerne tous les domaines de l'entreprise : commercial, ressources humaines, production, juridique, finance et communication. Créant les conditions d'une croissance rentable et durable, le Groupe entend ainsi conforter sa position de leader du segment Premium et Prestige.

## 05 **Les marques : un portefeuille complet de marques Premium, moteur de la croissance**

Depuis sa création et notamment au cours de la dernière décennie, Pernod Ricard s'est constitué un portefeuille de marques Premium de dimension internationale, l'un des plus complets de l'industrie. Couvrant l'ensemble des catégories de spiritueux, ce portefeuille est porté par le concept de « Maison des Marques », qui classe les marques prioritaires du Groupe en trois pôles :

- ◆ le « Top 14 » qui comprend les 14 marques stratégiques de spiritueux et de champagnes du Groupe. Il s'articule autour de :
  - 2 icônes mondiales,
  - 7 marques Premium,
  - 5 marques Prestige ;
- ◆ les 4 marques prioritaires de vins Premium ;
- ◆ les 18 marques clés locales de spiritueux.

## 03 **La décentralisation : une organisation unique pour capter les relais de croissance**

L'organisation de Pernod Ricard est unique dans son secteur d'activité. Le Groupe a fait le choix de la décentralisation : les Sociétés de Marché, au nombre de 80, sont gérées comme des centres de profit autonomes et constituent un réseau mondial détenu en propre et totalement dédié à ses marques. Cette organisation autorise une prise de décision au plus près des marchés et permet de répondre plus rapidement aux besoins des clients et des consommateurs. Cette structure souple et réactive démontre sa capacité à dopper la motivation individuelle et les performances collectives. C'est le cas sur les marchés historiques comme sur les marchés émergents, où les équipes Pernod Ricard sont positionnées au mieux pour profiter de toutes les opportunités de croissance.

## 04 **La culture : une culture entrepreneuriale forte portée par 18 000 collaborateurs**

Dans une organisation décentralisée, c'est la culture qui cimente l'ensemble. Au sein de Pernod Ricard elle repose sur trois valeurs :

- l'esprit entrepreneur,
- la confiance mutuelle,
- et le sens de l'éthique.

La politique de gestion des Ressources Humaines favorise le sens du leadership, la mobilité et la diversité, et se traduit par la promotion d'une attitude : la convivialité. Cette culture d'entreprise est vécue comme un véritable avantage concurrentiel.

## 05 **L'engagement éthique : une démarche historique dont chaque collaborateur est l'ambassadeur**

Il n'y a pas de leadership sans un sens profond des responsabilités. Depuis ses origines, Pernod Ricard est engagé dans la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Le Groupe a mis en place un modèle fondé sur quatre axes d'engagement :

- responsabiliser les collaborateurs,
- promouvoir la consommation responsable,
- protéger la planète,
- développer les communautés locales et impliquer les partenaires.

# CHIFFRES CLÉS



MONDIAL DES VINS  
& SPIRITUEUX



DES SPIRITUEUX  
PREMIUM ET  
DE PRESTIGE



PARMI LES  
100 PREMIÈRES MONDIALES<sup>(1)</sup>



CHIFFRE  
D'AFFAIRES

**18523**

COLLABORATEURS  
DANS 80 PAYS



**2056 M€**

RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL  
COURANT

(1) Source : Impact 2013, publié en février 2014.  
(2) Croissance interne.

# DATES CLÉS

**2014**

Pernod Ricard renforce son portefeuille : en avril, le Groupe acquiert le vin Premium californien Kenwood, et en juillet il obtient une participation majoritaire dans la Tequila super-Premium Avion. Lancement du projet d'efficacité opérationnelle Allegro.

**2013**

Pernod Ricard accélère son implantation en Afrique. Six filiales sont établies sur les marchés clés du continent : Ghana, Angola, Kenya, Namibie, Nigeria et Maroc.

**2008**

Acquisition de Vin&Sprit, propriétaire de la vodka ABSOLUT, qui fait de Pernod Ricard le co-leader mondial du secteur.

**2005**

Acquisition d'Allied Domecq, en partenariat avec Fortune Brands. Le Groupe double de taille et devient le numéro 2 mondial des Vins & Spiritueux.

**2001**

Rachat de 39,1 % des activités Vins & Spiritueux de Seagram : intégration du scotch whisky Chivas Regal et du cognac Martell.

**1993**

Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron créent Havana Club International, une joint-venture à 50/50, pour la commercialisation du rhum Havana Club.

**1989**

Acquisition, en Australie, du Groupe Orlando Wyndham, producteur de vins, notamment de la marque Jacob's Creek.

**1988**

Acquisition d'Irish Distillers, principal producteur de whiskey irlandais et propriétaire de Jameson.

**1975**

Création de Pernod Ricard par le rapprochement des deux sociétés françaises de spiritueux anisés : Pernod, dont la création remonte à 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.

# LA MAISON DES MARQUES

UNE MAISON DES MARQUES POUR SEGMENTER UN PORTEFEUILLE  
DE MARQUES INTERNATIONALES PREMIUM

2

ICÔNES MONDIALES



7

MARQUES  
STRATÉGIQUES  
DE SPIRITUEUX  
PREMIUM



18

MARQUES  
CLÉS  
LOCALES



**La Maison des Marques  
Pernod Ricard comprend :**

◆ Le « Top 14 » des marques de spiritueux et champagnes, composé de :

2 marques icônes mondiales : distribuées sur tous les circuits, elles représentent des axes de croissance prioritaires sur chaque marché et font l'objet d'investissements publi-promotionnels soutenus ;

7 marques Premium : avec l'objectif de devenir les « icônes » de demain, ces sept marques sont présentes sur tous les circuits de distribution. Elles font l'objet d'investissements soutenus mais ciblés en fonction des marchés ;

5 marques Prestige : fers de lance de la stratégie de Premiumisation du Groupe, elles s'adressent plus particulièrement aux consommateurs séduits par le luxe, en attente d'une relation exclusive et d'un traitement privilégié. Elles sont particulièrement présentes sur les circuits sélectifs (cavistes, établissements de prestige...).

◆ Les 4 marques prioritaires de vins Premium : de plus en plus appréciés lors de moments de consommation comme l'apéritif, jusqu'alors réservés aux spiritueux, les vins prioritaires sont regroupés au sein d'une même entité afin d'élaborer une stratégie de portefeuille globale.

◆ Les 18 marques clés locales de spiritueux : grâce à leur position de premier plan sur leur marché local, notamment en grande distribution, elles permettent au Groupe d'assurer son leadership sur certains marchés stratégiques.



5

**MARQUES  
STRATÉGIQUES  
DE SPIRITUEUX  
ET CHAMPAGNES  
DE PRESTIGE**



4

**MARQUES  
PRIORITAIRES  
DE VINS  
PREMIUM**



# PERNOD RICARD DANS LE MONDE



## SIÈGES SOCIAUX DES SOCIÉTÉS DE MARQUES

La Havane / Cuba  
Paris / France  
Dublin / Irlande  
Londres / Royaume-Uni  
Stockholm / Suède  
Sydney / Australie

## SIÈGES SOCIAUX DES RÉGIONS PERNOD RICARD

New York / États-Unis  
Paris, Marseille, Créteil / France  
Hong Kong / Chine

IMPLANTATIONS  
PERNOD RICARD

## 101 SITES DE PRODUCTION DANS 23 PAYS

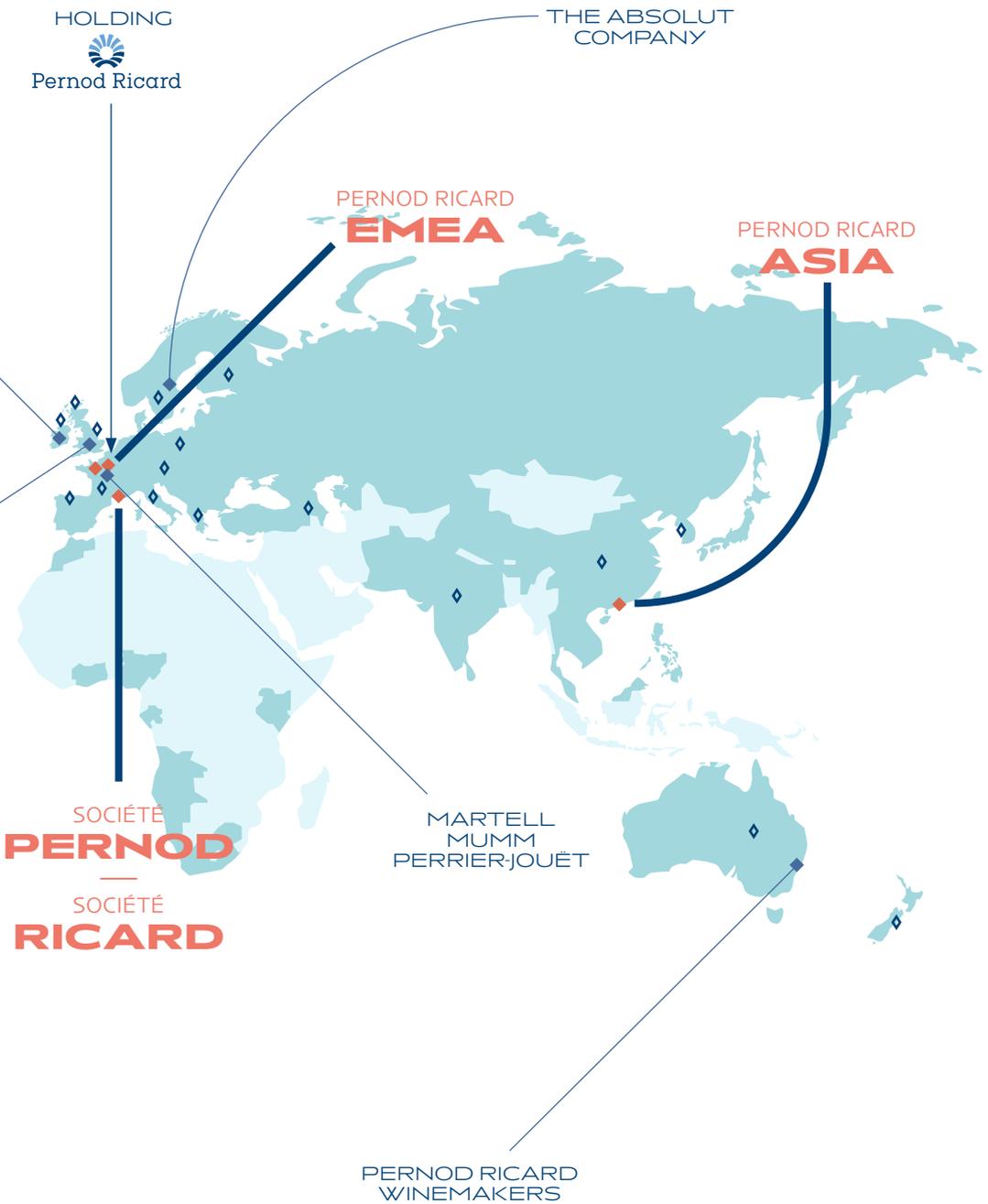
Angleterre - Argentine - Arménie  
Australie - Brésil - Canada - Chine  
Corée du Sud - Cuba - Écosse  
Espagne - États-Unis - Finlande  
France - Grèce - Inde - Irlande  
Italie - Mexique - Nouvelle-Zélande  
Pologne - République tchèque  
Suède

**3**  
RÉGIONS<sup>(1)</sup>

**6**  
SOCIÉTÉS  
DE MARQUES

**80**  
SOCIÉTÉS  
DE MARCHÉ

**101**  
SITES  
DE PRODUCTION



(1) Asie et reste du monde, Amériques, Europe (France incluse).

# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
DE PERNOD RICARD  
VEILLE À LA BONNE  
GOUVERNANCE DU  
GROUPE, DANS LE  
RESPECT DE L'ÉTHIQUE  
ET DES RÈGLES DE  
TRANSPARENCE.

RÉUNISSANT DES  
PERSONNALITÉS  
AUX EXPÉRIENCES  
ET COMPÉTENCES  
COMPLÉMENTAIRES,  
LE CONSEIL  
D'ADMINISTRATION  
ASSURE LE RESPECT  
DE LA STRATÉGIE.  
IL GARANTIT QUE LA  
GESTION DU GROUPE  
EST CONDUITE  
DANS L'INTÉRÊT DE  
L'ENTREPRISE ET DE SES  
ACTIONNAIRES.

## **Organisation et fonctionnement**

Le Conseil d'Administration est composé de 16 membres (dont 2 Administrateurs représentant les salariés) et compte 7 Administrateurs indépendants (pour rappel, les 2 Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul de l'indépendance du Conseil). Pernod Ricard souscrit aux critères d'indépendance du Code AFEF-MEDEF de gouvernement d'entreprise.

## **Dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général**

Afin d'adapter la gouvernance du Groupe et de permettre une transmission naturelle et opérationnelle au sein de la Direction Exécutive de la Société, le Conseil d'Administration a scindé en 2008 les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux du Conseil, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leurs missions. Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

## **Évolutions de la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice**

L'Assemblée Générale du 6 novembre 2013 a renouvelé, pour une durée de quatre ans, les mandats d'Administrateur de Madame Danièle Ricard, de Messieurs Laurent Burelle, Michel Chambaud et de la Société Paul Ricard représentée par Monsieur Paul-Charles Ricard, et renouvelé pour une durée de deux ans le mandat d'Administrateur de Monsieur Anders Narvinger.

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2014, le Conseil d'Administration s'est réuni à 8 reprises avec un taux d'assiduité de 97,5%. La durée moyenne des réunions a été d'environ 3 heures 30. Il a notamment arrêté les comptes semestriels et annuels ainsi que les conditions de la communication financière, examiné le budget, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions. À chacune de ses réunions, il a débattu de la marche des affaires : activité, résultats et trésorerie.

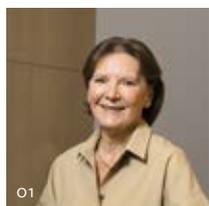


## **Évolutions de la composition du Conseil d'Administration postérieures à la clôture**

Les mandats d'Administrateur de Madame Martina Gonzalez-Gallarza et de Monsieur Ian Gallienne arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014, il sera proposé, conformément aux recommandations du Comité des Nominations et de la Gouvernance, de les renouveler pour une durée de quatre ans.

Par ailleurs, Monsieur Michel Chambaud a informé le Conseil d'Administration de sa décision de démissionner de ses fonctions d'Administrateur de la Société avec effet au 6 novembre 2014.

Afin de pourvoir au remplacement de Monsieur Michel Chambaud, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014 la nomination de Monsieur Gilles Samyn en qualité d'Administrateur indépendant, et ce, pour une durée de quatre ans.



01



02



03



04



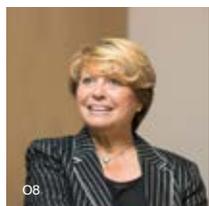
05



06



07



08



09



10



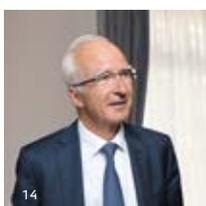
11



12



13



14



15



16



**Au 27 août 2014,  
le Conseil d'Administration  
est composé de :**

01  
**DANIÈLE RICARD**  
Présidente du Conseil d'Administration

02  
**PIERRE PRINGUET**  
Vice-Président du Conseil  
d'Administration et Directeur Général

03  
**ALEXANDRE RICARD**  
Directeur Général Délégué

04  
**FRANÇOIS GÉRARD**

05  
**CÉSAR GIRON**

06  
**MARTINA GONZALEZ-  
GALLARZA**

07  
**PAUL-CHARLES RICARD**  
Représentant Permanent  
de la Société Paul Ricard

08  
**NICOLE BOUTON<sup>(1)</sup>**

09  
**LAURENT BURELLE<sup>(1)</sup>**

10  
**MICHEL CHAMBAUD<sup>(1)</sup>**

11  
**WOLFGANG COLBERG<sup>(1)</sup>**

12  
**IAN GALLIENNE<sup>(1)</sup>**

13  
**SUSAN MURRAY<sup>(1)</sup>**

14  
**ANDERS NARVINGER<sup>(1)</sup>**

15  
**SYLVAIN CARRÉ<sup>(2)</sup>**

16  
**MANOUSOS CHARKOFTAKIS<sup>(2)</sup>**

(1) Administrateur indépendant.  
(2) Administrateur représentant les salariés.

## LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DÉLÈGUE À SES COMITÉS SPÉCIALISÉS LA PRÉPARATION DE SUJETS SPÉCIFIQUES SOUMIS À SON APPROBATION. TROIS COMITÉS INSTRUISENT LES SUJETS QUI SONT DU DOMAINE QUI LEUR A ÉTÉ CONFIE ET SOUMETTENT AU CONSEIL LEURS OPINIONS ET RECOMMANDATIONS : LE COMITÉ D'AUDIT, LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE.

### **Le Comité d'Audit**

#### **Composition au 27 août 2014 :**

Président :

Monsieur Michel Chambaud<sup>(1)</sup>

Membres :

Madame Susan Murray<sup>(1)</sup>

Monsieur Wolfgang Colberg<sup>(1)</sup>

Monsieur François Gérard

Trois des quatre Administrateurs membres du Comité d'Audit (soit 75 %) sont des Administrateurs indépendants. Les membres du Comité d'Audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier, appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle.

Le Règlement Intérieur du Comité d'Audit, actualisé au cours de l'exercice, a été approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 21 janvier 2014. Le Comité d'Audit s'est réuni à 4 reprises au cours de l'exercice 2013/2014 avec un taux d'assiduité de 94 %.

Les travaux du Comité d'Audit, conformément à son Règlement Intérieur, et en liaison avec les Commissaires aux Comptes, la Direction de la Consolidation, la Direction de la Trésorerie ainsi que la Direction de l'Audit Interne de la Société, ont porté principalement sur les points suivants :

- ◆ revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de Contrôle Interne et d'audit ;
- ◆ examen, au cours de la réunion du 11 février 2014, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2013 ;
- ◆ examen des comptes consolidés au 30 juin 2014 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 26 août 2014) : le Comité d'Audit s'est réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ;
- ◆ suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- ◆ gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'Audit (les séances du 10 décembre 2013 et du 16 juin 2014 y ont été largement consacrées). En outre, la gestion du risque client et le suivi des plans de continuité d'activité ont fait l'objet de revues transversales en 2013/2014, afin de renforcer les processus en place dans les

filiales du Groupe. Le Règlement Intérieur du Comité d'Audit et la Charte d'Audit Interne ont été actualisés sur l'exercice ;

◆ approbation du plan d'Audit Interne Groupe 2014/2015 lors de la réunion du 16 juin 2014. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe ;

◆ évaluation du Contrôle Interne : le Groupe a envoyé à ses filiales un questionnaire d'auto-évaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur Contrôle Interne. S'appuyant sur les Principes de Contrôle Interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de Contrôle Interne et le guide d'application de ce dernier publié en 2007 et actualisé en juillet 2010, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par les Régions et la Direction de l'Audit Interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'Audit au cours de la séance du 26 août 2014 ;

◆ examen des rapports d'Audit Interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 23 missions d'Audit Interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2013/2014 par les équipes d'Audit Interne. Chaque mission réalisée fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou stratégiques, ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont validées par le Comité d'Audit qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs.

### **Le Comité des Nominations et de la Gouvernance**

#### **Composition au 27 août 2014 :**

Présidente : Madame Nicole Bouton<sup>(1)</sup>

Membres :

Monsieur Anders Narvinger<sup>(1)</sup>

Monsieur César Giron

Deux des trois Administrateurs membres du Comité des Nominations et de la Gouvernance (soit 66,66 %) sont des Administrateurs indépendants. Le Directeur Général, Monsieur Pierre Pringuet, est associé aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs.

Au cours de l'exercice 2013/2014, ce Comité s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Les activités du Comité des Nominations et de la Gouvernance ont été les suivantes :

- ◆ formalisation du calendrier et du mode de désignation des Administrateurs représentant les salariés, examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil ;
- ◆ auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et formulation de recommandations ;
- ◆ étude et proposition de composition du Conseil au regard du critère de féminisation ;
- ◆ revue et analyse de la police d'assurance couvrant les Dirigeants et les Mandataires Sociaux ;
- ◆ rencontre des membres du Comité avec les Administrateurs représentant les salariés désignés ;
- ◆ réflexion sur la composition future et réduite du Conseil d'Administration ;
- ◆ mise à jour du Règlement Intérieur du Comité des Nominations et de la Gouvernance ;
- ◆ revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ◆ revue annuelle de la politique de Gestion des Talents du Groupe et présentation des plans de successions des principaux Dirigeants du Groupe.

### **Le Comité des Rémunérations**

#### **Composition au 27 août 2014 :**

Présidente : Madame Nicole Bouton<sup>(1)</sup>

Membres :

Monsieur Anders Narvinger<sup>(1)</sup>

Monsieur Ian Gallienne<sup>(1)</sup>

Monsieur Manousos Charkoftakis, Administrateur représentant les salariés

L'ensemble des Administrateurs membres du Comité des Rémunérations, hors Administrateur représentant les salariés, sont des Administrateurs indépendants (100 %). Au cours de l'exercice 2013/2014, le Comité des Rémunérations s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. Le Comité des Rémunérations a pour principale mission de définir la politique de rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe dans le respect des recommandations du Code de Gouvernance AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère. Les travaux du Comité des Rémunérations sont détaillés dans la Partie 4 « Rapport de Gestion » du Document de Référence, au paragraphe « Rémunération des Mandataires Sociaux ».

(1) Administrateur indépendant.

# STRUCTURES DE DIRECTION

LES STRUCTURES DE DIRECTION DU GROUPE S'ARTICULENT AUTOUR DE LA DIRECTION GÉNÉRALE, DU BUREAU EXÉCUTIF ET DU COMITÉ EXÉCUTIF. LE BUREAU EXÉCUTIF EST COMPOSÉ DE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET DU DIRECTEUR JURIDIQUE. LE COMITÉ EXÉCUTIF EST CONSTITUÉ DU BUREAU EXÉCUTIF ET DES PRÉSIDENTS DES FILIALES DIRECTES.

## **La Direction Générale**

Sur l'exercice 2013/2014, la Direction Générale du Groupe a été assurée par le Directeur Général, le Directeur Général Délégué (également Directeur Général Adjoint en charge des Marchés<sup>(1)</sup>) et trois Directeurs Généraux Adjoints :

- en charge des Marques<sup>(1)</sup>,
- en charge des Finances,
- en charge des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

## **Le Bureau Exécutif**

Le Bureau Exécutif est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe. Il réunit la Direction Générale ainsi que le Directeur Juridique. Le Bureau Exécutif définit la stratégie du Groupe et ses objectifs, prépare et examine toute décision concernant la marche du Groupe. Il les soumet au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Enfin, il organise le travail du Comité Exécutif et fixe les objectifs de ses membres, en particulier au travers du plan à quatre ans, du budget et des revues d'activité régulières.

## **Au 24 septembre 2014,<sup>(2)</sup>**

### **le Bureau Exécutif est composé de :**

#### **PIERRE PRINGUET**

Vice-Président  
du Conseil d'Administration  
et Directeur Général

#### **ALEXANDRE RICARD**

Directeur Général Délégué

#### **THIERRY BILLOT**

Directeur Général Adjoint, Marques

#### **GILLES BOGAERT**

Directeur Général Adjoint, Finances

#### **BRUNO RAIN**

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

#### **IAN FITZSIMONS**

Directeur Juridique

(1) À partir de février 2015 dans le cadre du projet d'efficacité d'opérationnelle Allegro, il a été décidé du rattachement direct au Directeur Général du Groupe de tous les membres du COMEX (Directeurs Généraux des Régions et des Sociétés de Marques). Les fonctions de Directeur Général Adjoint en charge des Marques et de Directeur Général Adjoint en charge des Marchés ne seront pas remplacées.

(2) En raison des modifications occasionnées par le projet Allegro et annoncées post-clôture, toutes les structures de direction de ce Rapport Annuel sont présentées au 24 septembre 2014, date de dépôt à l'AMF. Les mouvements récemment intervenus sont indiqués par une note de bas de page.

# LE COMITÉ EXÉCUTIF

LE COMITÉ EXÉCUTIF EST  
L'INSTANCE DE DIRECTION DU GROUPE  
QUI RÉUNIT LE BUREAU EXÉCUTIF  
ET LES PRÉSIDENTS DES FILIALES  
DIRECTES.



01

02

03

04

05

06

07

08

Le Comité Exécutif participe à la définition de la stratégie, assure la coordination entre la Holding et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché). Sous l'autorité de la Direction Générale, il assure la conduite des activités du Groupe, ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques.

À ce titre, lors de ses réunions mensuelles (11 fois par an), le Comité Exécutif :

- ◆ analyse la marche de l'activité du Groupe ;
- ◆ participe activement à la fixation des objectifs financiers et opérationnels (résultats financiers, endettement et objectifs qualitatifs) ;
- ◆ revoit la stratégie des marques et des marchés, analyse les performances et évalue les éventuels changements d'organisation ;
- ◆ valide les grandes politiques du Groupe et en assure l'application.

**Au 24 septembre 2014, le Comité Exécutif est composé de :**

<p>01 <b>LAURENT LACASSAGNE</b> P.-D.G. de Chivas Brothers</p> <p>02 <b>BRUNO RAIN</b> Directeur Général Adjoint, Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise</p> <p>03 <b>PHILIPPE GUETTAT</b> P.-D.G. de Martell Mumm Perrier-Jouët</p> <p>04 <b>GILLES BOGAERT</b> Directeur Général Adjoint, Finances</p> <p>05 <b>ALEXANDRE RICARD</b> Directeur Général Délégué</p> <p>06 <b>PAUL DUFFY</b> P.-D.G. de The Absolut Company</p> <p>07 <b>CHRISTIAN PORTA</b> P.-D.G. de Pernod Ricard EMEA</p> <p>08 <b>THIERRY BILLOT</b> Directeur Général Adjoint, Marques</p>	<p>09 <b>PIERRE PRINGUET</b> Vice-Président et Directeur Général</p> <p>10 <b>IAN FITZSIMONS</b> Directeur Juridique</p> <p>11 <b>PIERRE COPPÉRÉ</b> P.-D.G. de Pernod Ricard Asia</p> <p>12 <b>PHILIPPE SAVINEL</b> P.-D.G. de Ricard</p> <p>13 <b>JEAN-CHRISTOPHE COUTURES</b> P.-D.G. de Pernod Ricard Winemakers</p> <p>14 <b>ANNA MALMHAKE</b> P.-D.G. d'Irish Distillers</p> <p>15 <b>CÉSAR GIRON</b> P.-D.G. de Pernod</p> <p>16 <b>PHILIPPE DRÉANO</b> P.-D.G. de Pernod Ricard Americas</p>
--	--



09

10

11

12

13

14

15

16

# LES DIRECTEURS HOLDING

## **Les Directeurs Holding ont pour principaux objectifs :**

- ◆ de préparer et de coordonner les actions qui doivent être mises en œuvre par la Holding ;
- ◆ d'échanger des informations sur le fonctionnement général du Groupe, sur les actions engagées ou à engager par chacune des directions fonctionnelles ;
- ◆ de préparer certaines décisions relevant de la Direction Générale du Groupe.

## **Au 24 septembre 2014, les Directeurs Holding sont :**

**JEAN-BAPTISTE BRIOT**  
Directeur Contrôle  
de Gestion et Consolidation

**OLIVIER CAVIL**  
Directeur de la Communication

**JOHN CORRIGAN**  
Directeur Industriel

**OLIVIER GUELAUD**  
Directeur de la Trésorerie

**ANDRÉ HÉMARD**  
Directeur Responsabilité Sociétale de  
l'Entreprise

**ARMAND HENNON**  
Directeur Affaires Publiques, France

**VICTOR JEREZ**  
Directeur Audit et Développement

**JAIME JORDANA**  
Directeur du Développement des  
Ressources Humaines

**MATHIEU LAMBOTTE<sup>(1)</sup>**  
Directeur des Systèmes d'Information

**ALBAN MARIGNIER**  
Directeur Pernod Ricard University

**CONOR MCQUAID<sup>(1)</sup>**  
Directeur Marketing

**GWÉNAËL MORIN<sup>(1)</sup>**  
Directeur Fiscal

**THIBAUT DE POUTIER DE SONE**  
Directeur Développement Commercial

**MATHIEU PROT**  
Directeur de la Propriété Intellectuelle

**PHILIPPE PROUVOST**  
Directeur Juridique Affaires Corporate et  
Secrétaire du Conseil

**MARTIN RILEY<sup>(1)</sup>**  
Directeur Marketing

**JEAN RODESCH**  
Directeur des Affaires Institutionnelles  
et RSE

**JEAN TOUBOUL<sup>(2)</sup>**  
Directeur Communication Financière et  
Relations Investisseurs

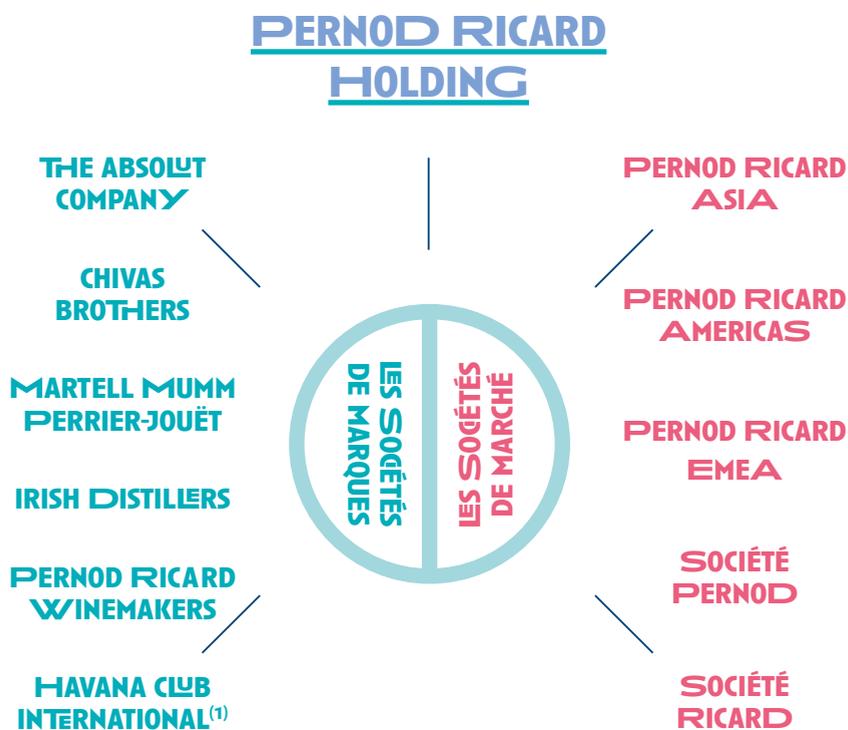
(1) À compter du 1<sup>er</sup> septembre, Mathieu Lambotte a été nommé Directeur des Systèmes d'Information en remplacement de Jean Chavinier, qui a décidé de faire valoir ses droits à la retraite ; Gwénaël Morin a été nommé Directeur Fiscal Groupe en remplacement de Julien Soisson, nommé Directeur Financier d'Irish Distillers (Jameson) ; et Conor McQuaid a été nommé Directeur Marketing de façon provisoire. Il travaille en étroite collaboration avec Martin Riley, auquel il succédera à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015.

(2) À compter du 1<sup>er</sup> octobre, Julia Massies est nommée Directrice Communication Financière et Relations Investisseurs en remplacement de Jean Touboul, nommé Directeur Général de Pernod Ricard Taiwan.

# L'ORGANIGRAMME

## LA DÉCENTRALISATION EST LE PRINCIPE FONDAMENTAL DE L'ORGANISATION DE PERNOD RICARD.

Le dialogue permanent entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché garantit l'implication de tous les acteurs de l'entreprise et une prise de décision au plus près du consommateur. Le projet d'efficacité Allegro a pour objectif de renforcer ce principe, en recentrant les différentes entités autour de leurs missions prioritaires, tout en améliorant la fluidité et la pertinence de l'échange d'informations par le développement d'outils communs. La Holding définit, quant à elle, les grandes orientations stratégiques, coordonne les actions globales et veille au respect des politiques du Groupe.



### Les Sociétés de Marques

sont situées dans les pays d'origine de leur portefeuille. Elles sont en charge de l'élaboration de la stratégie globale des marques, et du développement de solutions d'activation permettant aux sociétés de Marché leur mise en exécution locale. Elles ont aussi la responsabilité de la production et la gestion de leur outil industriel.

### La Holding

définit la stratégie du Groupe et contrôle sa mise en œuvre. Ses responsabilités sont centrées autour de trois domaines principaux :

- ◆ les fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, financement, juridique, communication corporate, gestion des talents, responsabilité sociétale...),
- ◆ les initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation...) dans le cadre d'une fusion des Directions Marketing et Commerciales,
- ◆ les ressources partagées (Centre de Recherche Pernod Ricard, informatique...).

(1) Joint-venture.

### Les Sociétés de Marché

sont rattachées à des régions (Pernod Ricard Asia, Pernod Ricard Americas, Pernod Ricard EMEA), sauf les deux Sociétés de Marché françaises, Pernod et Ricard. Elles sont au nombre de 80, ont pour mission d'activer les stratégies des marques internationales du Groupe sur leur marché et de gérer les marques locales et régionales. Elles sont également garantes de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe au niveau de leur marché.

# LES FONDAMENTAUX DE LA RSE

Pernod Ricard est convaincu que sa performance financière est indissociable de la responsabilité sociétale. Il se donne pour mission de concilier en permanence « efficacité économique » avec « bien-être social » et « protection environnementale ».

Le Groupe répond pleinement aux dix principes du *Pacte mondial* des Nations unies. Pionnier en matière de RSE, voilà plus de quarante ans que Pernod Ricard a fait de l'éthique un principe incontournable de son développement.

Le Groupe continue de perpétuer l'héritage de ses fondateurs au travers de son modèle RSE, fondé sur quatre axes d'engagement : le premier est la responsabilisation des collaborateurs, à la fois en tant que bénéficiaires et ambassadeurs de la politique RSE du Groupe. En témoigne l'opération annuelle Responsib'ALL Day dont Pernod Ricard a organisé la quatrième édition le 22 juin 2014. D'Auckland à Los Angeles, les salariés stoppent leur activité pour se consacrer entièrement à la promotion de

la consommation responsable, le deuxième axe d'engagement du Groupe.

La protection de la planète et le développement des communautés locales constituent les deux autres domaines prioritaires pour Pernod Ricard. Le Groupe veille particulièrement à préserver les terroirs dont sont issues ses marques, et noue des partenariats avec les communautés implantées autour de ses sites.

## LES VALEURS DU GROUPE

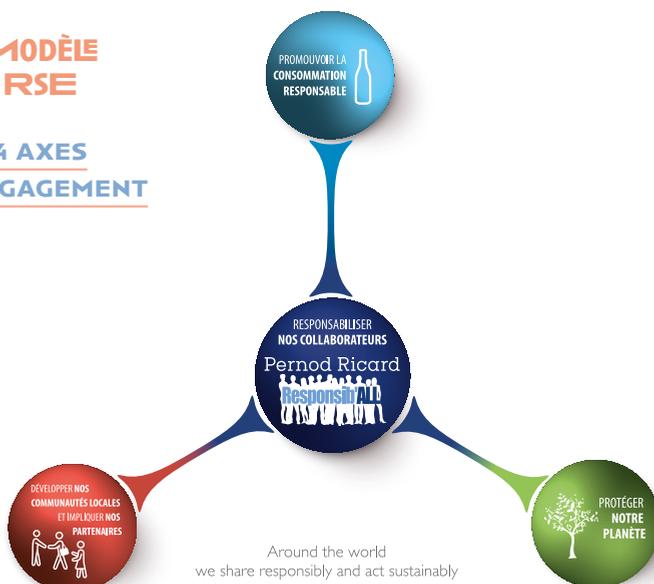
UN MODÈLE  
—  
**LA DÉCENTRALISATION**

**ESPRIT ENTREPRENEURIAL**  
—  
**CONFIANCE MUTUELLE**  
—  
**SENS DE L'ÉTHIQUE**

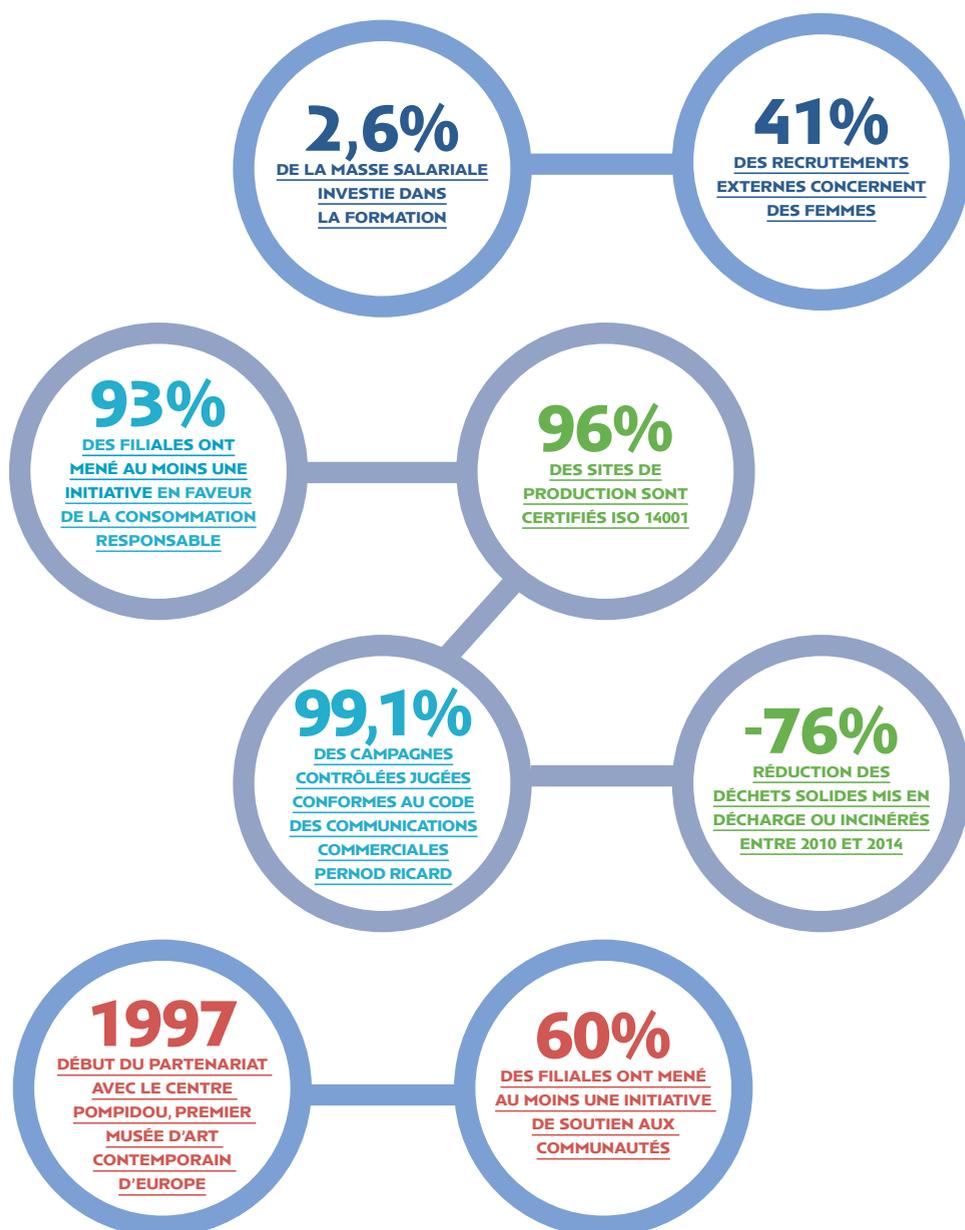
UNE ATTITUDE  
—  
**LA CONVIVIALITÉ**

**UN ENGAGEMENT COLLECTIF POUR LA PERFORMANCE**

**MODÈLE RSE**  
  
**4 AXES D'ENGAGEMENT**



# LES ENGAGEMENTS RSE EN CHIFFRES





ART**VEE SPEERS**POUR  
PERNOD RICARD

◆

**POUR SA 39<sup>E</sup> ANNÉE  
DE CARTE BLANCHE ARTISTIQUE,**

Pernod Ricard a confié 18 collaborateurs à Vee Speers, photographe australienne. L'artiste est installée à Paris depuis les années 90, après avoir fait ses débuts à Sydney. Ses séries « Bordello », « Birthday Party », « Immortal » et « Bullet Proof » lui ont permis d'accéder à une renommée mondiale.

Sur le thème de la transmission, la photographe a choisi de présenter 9 diptyques de collaborateurs de Pernod Ricard. Dans le quotidien professionnel, chaque duo est réuni par le partage d'une expertise, par une transmission de savoir-faire, ou par une fonction similaire.

Vee Speers a réinterprété leurs histoires en 9 scènes poétiques à la palette de couleur unique. Issus de fonctions, de filiales et de pays variés, les modèles de la photographe partagent un point commun : être l'un des 18 000 « créateurs de convivialité » du Groupe.

Ambassadeurs de l'engagement de Pernod Ricard pour l'art, ils témoignent d'une démarche historique héritée de Paul Ricard. La commande d'une œuvre à un artiste contemporain pour illustrer la couverture du rapport annuel s'inscrit dans cette tradition. Depuis 5 ans, cette « carte blanche » est désormais centrée sur la photographie.



**LE CENTRE DE RECHERCHE PERNOD RICARD** EST UN PRÉCIEUX SOUTIEN AUX PORTEURS DE PROJET. DOMINIQUE A AINSI MIS SES CONNAISSANCES TECHNIQUES AU SERVICE DE JANNA, L'UNE DES TROIS LAURÉATES DU KANGAROO FUND.



**DOMINIQUE VESPERINI**, TECHNICIEN R&D – APPLICATIONS, CENTRE DE RECHERCHE PERNOD RICARD  
**JANNA BERG**, RESPONSABLE DE MARQUE, NOUVEAUX BUSINESS, THE ABSOLUT COMPANY – LAURÉATE KANGAROO FUND



|  
**DANIÈLE RICARD**

Présidente du Conseil d'Administration

|

# MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

---

« NOUS VOUS APPORTONS L'ASSURANCE D'UN  
GROUPE QUI SE CONSTRUIT DANS LA DURÉE,  
POUR CONDUIRE AVEC VOUS PERNOD RICARD  
VERS DE NOUVEAUX SUCCÈS. »

## Madame, Monsieur,

Lorsque le Conseil d'Administration de Pernod Ricard m'a confié sa présidence à la suite du décès de Patrick Ricard, il y a plus de deux ans, j'avais accepté cette mission pour vous garantir la poursuite de la stratégie et de l'indépendance du Groupe dans un contexte macroéconomique plus difficile.

Je tiens à remercier les Administrateurs de la confiance qu'ils m'ont ainsi témoignée.

Cette période de transition était nécessaire pour préparer l'arrivée d'Alexandre Ricard au poste de Président-Directeur Général, prévue en février 2015.

Patrick Ricard et Pierre Pringuet ont travaillé de concert pour permettre cette transmission dans la continuité.

C'est la poursuite de cette vision de long terme soutenue par votre actionnaire de référence, la Famille Ricard, qui explique depuis quarante ans la solidité des fondamentaux de votre Groupe. En tant que membre du Conseil depuis sa création en 1975, je voudrais ici rendre hommage à toutes les équipes de direction qui se sont succédé et qui ont fait de notre entreprise un grand leader mondial. Et saluer tout particulièrement Pierre Pringuet, Directeur Général depuis 2000, et qui arrivera au terme de son mandat début 2015.

Sous sa direction, Pernod Ricard a connu un développement extraordinaire, tant par croissance externe, avec les acquisitions d'Allied Domecq et de Vin&Sprit, que par croissance interne, en insufflant ces dernières années un véritable esprit d'innovation tournant le Groupe vers la modernité. Au cours des derniers mois, avec Alexandre Ricard, il n'a pas hésité à lancer un projet d'efficacité opérationnelle d'envergure avec la ferme volonté d'adapter l'organisation de l'entreprise aux défis de demain :

nous disposons aujourd'hui d'un Groupe possédant les atouts nécessaires pour conquérir la première place mondiale.  
Que Pierre Pringuet en soit remercié en notre nom à tous.

Profondément attaché à nos valeurs, Alexandre Ricard va ouvrir une nouvelle page de l'histoire de Pernod Ricard qui fête cette année ses quarante ans.

Il saura capitaliser sur son expérience internationale, sa connexion avec le terrain et sa perception aigüe des évolutions de notre business tout en maintenant fermement le cap de la création de valeur à long terme.

Nous vous apportons ainsi l'assurance d'un Groupe qui se construit dans la durée, pour conduire avec vous Pernod Ricard vers de nouveaux succès.

*Danièle Ricard*

# TRANS- MISSION



INTERVIEW CROISÉE



**ALEXANDRE RICARD,**  
Directeur Général Délégué

**PIERRE PRINGUET,**  
Vice-Président du Conseil  
d'Administration et Directeur Général

« GAGNER LA BATAILLE DE LA CROISSANCE, TEL DOIT ÊTRE NOTRE MOT D'ORDRE À TOUS. UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE ET UNE ORGANISATION PERFORMANTE EN SONT DES CONDITIONS NÉCESSAIRES.

MAIS PLUS ENCORE, C'EST L'ÉTAT D'ESPRIT QUI CONSACRE LES ÉQUIPES VICTORIEUSES : SIMPLICITÉ, CAPACITÉ À PRENDRE DES RISQUES, RAPIDITÉ DANS L'EXÉCUTION, TEL EST CET ÉTAT D'ESPRIT QUI NOUS ANIME. IL NOUS CONDUIRA SUR LA VOIE DU LEADERSHIP, NOTRE AMBITION. »

**Pernod Ricard a affiché une croissance organique en ligne avec les objectifs annoncés. Quel regard portez-vous sur les performances de l'année?**

**Pierre Pringuet :** Nous avons dû faire face à un environnement beaucoup plus difficile que prévu. En particulier, notre performance a été affectée par deux facteurs majeurs : un repli brutal de la consommation des spiritueux importés en Chine et un impact défavorable des changes sans précédent (- 535 M€ sur notre chiffre d'affaires qui se replie en conséquence de 7%, et - 199 M€ sur notre résultat opérationnel courant en baisse de 8%). Hors effet de change et de périmètre, nos ventes sont stables et notre résultat opérationnel courant progresse de 2% (en ligne avec l'objectif communiqué au marché en février). Enfin, nous avons réduit notre dette. Vu le contexte, il s'agit d'une réelle performance. Il me faut souligner que cela fut réalisé sans compromis, qu'il s'agisse des prix de vente, des niveaux de stocks ou des investissements marketing maintenus à un niveau élevé (près de 19% du chiffre d'affaires). C'est à nos collaborateurs que revient le mérite de cette réussite : je souhaite, au nom de la Direction Générale, les remercier pour leur mobilisation.

**Alexandre Ricard :** Je tiens également à saluer chacun des collaborateurs du Groupe pour ce résultat. Encore une fois, malgré des conditions difficiles, leur engagement n'a pas failli. C'est encore plus vrai sur des marchés particulièrement tendus : je fais référence à la Chine, où les équipes ont su réajuster notre offre pour limiter une baisse importante de 23% de notre activité. Celle-ci reste avant tout la conséquence du ralentissement économique, combiné aux mesures gouvernementales prises à l'encontre d'une consommation ostentatoire visant particulièrement les produits de luxe. Nous enregistrons de très bonnes performances sur l'ensemble des marchés émergents hors Chine

(+7%), notamment en Inde, au Brésil, en Europe de l'Est et Europe centrale.

Quant aux pays matures, certains ont connu de belles croissances. C'est le cas du Canada, du Royaume-Uni, de l'Allemagne et de la France. En revanche, les États-Unis ont vu leur croissance ralentir, alors qu'ils affichaient une progression de 8% lors de l'exercice fiscal précédent.

### **Ces difficultés remettent-elles en question votre stratégie ?**

**P.P. :** Bien évidemment non. La croissance de notre Groupe repose depuis plusieurs années sur trois piliers : la Premiumisation, l'Innovation et l'expansion géographique. D'abord, la **Premiumisation** est un levier clé de création de valeur : elle s'est poursuivie en 2013/2014, comme le démontre l'effet prix de +2% sur le Top 14. Parallèlement la part de nos marques Premium dans notre chiffre d'affaires s'est encore renforcée, passant de 75 à 76% (contre 69% il y a 5 ans). Citons le succès de références super-Premium comme la Tequila Avión, ou encore ABSOLUT ELYX et Jacob's Creek Double Barrel.

Deuxième moteur de croissance, **l'Innovation** : celle-ci est cruciale pour dynamiser le marché, en répondant aux attentes des consommateurs par la création de nouvelles offres produit. C'est le cas de Brancott Estate Flight Song, une référence en ligne avec la tendance des vins plus légers en alcool, ou de Ballantine's Brasil, une boisson spiritueuse à base de whisky dans lequel ont macéré des écorces de citron vert, une offre très originale qui élargit les frontières de la catégorie.

Le troisième axe de notre stratégie est **l'expansion géographique** : conquérir de nouveaux marchés. Dans ce registre, l'Afrique subsaharienne confirme encore une fois son potentiel de croissance avec une progression des ventes de 23%.

**A.R. :** Ce n'est pas tant notre stratégie que nous devons changer : il s'agit plutôt d'adapter notre organisation pour la rendre plus efficace, pour justement mieux l'aligner sur nos priorités stratégiques. C'est le sens du projet Allegro lancé en février. Créer en interne les conditions pour mieux capter les opportunités de croissance futures, tel est notre objectif. Tout l'enjeu est finalement de rebondir plus vite, plus fort et plus loin que la concurrence.

### **Pouvez-vous nous en dire plus sur ce projet ?**

**P.P. :** Allegro est un projet global d'entreprise, qui a un seul objectif, rendre notre organisation plus agile et plus rapide. Trois principes sous-tendent ce projet : la priorisation, la simplification, la mutualisation. La priorisation vise à recentrer chaque entité sur ses missions propres et à aligner notre organisation sur nos opportunités business. Au nom de la priorisation, nous avons regroupé les départements Marketing/Commercial à la Holding pour incarner l'approche à 360° du consommateur. Six départements transversaux ont été créés (comme l'innovation, le luxe ou le marketing digital), chacun représentant une priorité du Groupe. La révolution digitale, par exemple, qui impacte aussi bien la relation avec les consommateurs que nos modes de travail internes, nécessite une approche globale regroupant toutes les expertises.

Ensuite, il nous faut simplifier nos méthodes de travail pour aller à l'essentiel et accélérer la prise de décision. Nous avons ainsi regroupé les structures européennes en passant de 42 marchés à 10 « management entities » intégrant plusieurs marchés.

Enfin, la mutualisation signifie la mise en commun de nos ressources et moyens dans une optique d'optimisation. Concrètement, sur ce dernier point, les services supports de Pernod SA et de Ricard SA seront réunis, des hubs régionaux ont été créés à Singapour et à Hong-Kong, et un hub central a été constitué à Paris pour la gestion juridique de toute notre propriété intellectuelle.

**A.R. :** Allegro s'appuie sur les fondamentaux du Groupe. Ainsi, la décentralisation, qui permet des prises de décisions au plus près de nos clients, reste au cœur de notre modèle. Nous renforçons la relation entre les marques et les marchés. La décentralisation n'a jamais signifié que chaque filiale devait tout faire par elle-même. Allegro favorise ainsi le partage d'expertises, le fonctionnement en réseau grâce au déploiement de plateformes collaboratives digitales. Allegro capitalise sur toutes les valeurs du Groupe, comme l'esprit entrepreneur, la confiance mutuelle, la convivialité. Nos marchés ont, par exemple, pour premier objectif la parfaite exécution des stratégies globales définies par les Sociétés de Marques. Mais cette excellence

dans l'exécution ne se fera qu'au travers de l'utilisation pertinente et innovante d'outils d'activation, eux-mêmes développés par les équipes marketing. C'est un cercle vertueux. Enfin, la convivialité, pierre angulaire de notre culture, ne doit pas être réduite à un certain art de travailler ensemble. C'est aussi un avantage clé, qui, dans les périodes difficiles, permet de faire la promotion d'une culture de coopération, d'échange et de collaboration. Allegro scelle ce qui anime au quotidien les équipes de notre Groupe : un engagement collectif pour la performance.

### **Quelles perspectives voyez-vous pour 2014/2015 ?**

**P.P. :** Notre objectif est de renouer dès cette année avec la croissance de notre chiffre d'affaires, malgré un contexte économique qui devrait rester encore tendu avec une pression sur les prix. Nous anticipons un marché américain restant peu dynamique, mais une reprise graduelle en Chine. Le contexte des changes devrait, lui, s'améliorer, grâce notamment à l'appréciation du dollar.

**A.R. :** Dans ce contexte progressivement plus favorable, nous pourrions réinvestir le tiers des économies réalisées dans le cadre du projet Allegro, soit 50 millions d'euros, derrière nos marques et innovations prioritaires.

### **Pouvez-vous revenir sur la transition qui s'opérera début 2015 ?**

**P.P. :** J'atteindrai 65 ans en janvier 2015. Conformément à nos statuts, mon mandat prendra fin automatiquement lors du conseil d'administration du 11 février, qui nommera Alexandre Ricard Président-Directeur Général. D'ailleurs, je ne vois pas cela comme une transition mais bien comme une transmission. En tout état de cause, la croissance restera toujours et encore notre priorité n°1.

**A.R. :** En effet, gagner cette bataille, c'est servir notre ambition de long terme : celle du leadership. Mais ce ne sera pas suffisant : il faut aussi un état d'esprit, une envie de gagner, une posture qui doit guider en permanence toutes nos actions. Nous devons revenir à plus de simplicité, accepter de prendre des risques et être plus rapides dans tout ce que nous entreprenons.

« DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE, NOUS AVONS DÉLIVRÉ LES OBJECTIFS ANNONCÉS. »

**PIERRE PRINGUET**

« UN TIERS DES ÉCONOMIES D'ALLEGRO SERA RÉINVESTI DERRIÈRE NOS MARQUES ET INNOVATIONS PRIORITAIRES AFIN DE SOUTENIR LA CROISSANCE DE LONG TERME. »

**ALEXANDRE RICARD**

# FOCUS ALLEGRO

DANS UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE TENDU,  
LE PROJET D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE ALLEGRO  
A ÉTÉ LANCÉ DANS L'ENSEMBLE DU GROUPE EN FÉVRIER 2014.

IL VISE À RENFORCER LE MODÈLE D'ORGANISATION  
DE PERNOD RICARD POUR ÊTRE EN MESURE DE SAISIR  
TOUTES LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE.

IL REPOSE SUR 3 GRANDS PRINCIPES :  
LA PRIORISATION,  
LA SIMPLIFICATION DES PROCESSUS ET DES STRUCTURES  
ET LA MUTUALISATION DES EXPERTISES ET DES RESSOURCES.

## **PRIORISER ET CONCENTRER LES EFFORTS**

LES SOCIÉTÉS DE MARQUES  
DOIVENT  
SE CONCENTRER SUR :

La définition de la stratégie  
globale des marques

Le développement d'outils opérationnels  
d'activation de cette stratégie  
sur les marchés

LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ DOIVENT  
SE CONCENTRER SUR :

L'excellence dans l'exécution pour  
influencer l'acte d'achat sur le lieu  
de vente

LA HOLDING DOIT  
SE CONCENTRER SUR :

Ses fonctions régaliennes (stratégie,  
fusions et acquisitions, financement,  
juridique, communication corporate,  
gestion des talents, responsabilité  
sociétale...)

Les initiatives transversales à forte valeur  
ajoutée (digital, luxe, innovation/gestion de  
portefeuille...)

Les ressources partagées (Centre de  
Recherche Pernod Ricard, informatique...)

## **SIMPLIFIER LES PROCESSUS ET LES STRUCTURES**

HOLDING

Rattachement direct de tous les membres  
du COMEX (Directeurs Généraux des  
Régions et des Sociétés de Marques)  
au Directeur Général du Groupe, effectif  
en février 2015 : en conséquence les  
postes de Directeur Général Adjoint  
Marques et Directeur Général Adjoint  
Marchés ne seront pas remplacés  
à cette date

Fusion des Directions Marketing et  
Développement Commercial pour une  
approche holistique du consommateur

PERNOD RICARD EMEA :

Regroupement de 42 marchés en  
10 Management Entities

DÉPLOIEMENT DE PLATEFORMES  
COLLABORATIVES DIGITALES

Business Information Sharing et  
allègement des reportings internes

MyBrands pour faciliter la définition  
et l'exécution des stratégies de marques

MyPortalTouch : pour les collaborateurs,  
un portail unique et 100% mobile pour  
accéder à l'ensemble des ressources  
internes

## **MUTUALISER LES EXPERTISES ET LES RESSOURCES**

BACK OFFICES

Réunion des fonctions support  
(Ressources humaines, IT, Finance)  
de Pernod SA et Ricard SA sur un site  
unique à Marseille

Création de hubs régionaux en Asie  
(Singapour, Hong Kong)

Back office unique pour l'Australie,  
la Nouvelle-Zélande et le Travel  
Retail Pacifique

PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

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

INFORMATIQUE

Convergence accrue

Organisation optimisée de l'informatique  
du Groupe autour de deux grands objectifs :  
- gestion globale des infrastructures  
- développement de business solutions  
partagées

2013 / 2014

# FAITS MARQUANTS

DANS UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE PLUS DIFFICILE, L'EXERCICE A ÉTÉ MARQUÉ PAR DE NOMBREUSES INITIATIVES AYANT POUR PREMIER OBJECTIF DE CAPTER TOUTES LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE : OPTIMISATION DE L'ORGANISATION, INNOVATIONS, EXPANSION PAR DES ACQUISITIONS TACTIQUES ET ACCÉLÉRATION DIGITALE.



JANVIER 2014  
**2<sup>E</sup> ÉDITION DE L'INNOVATION DAY**

Pernod Ricard a tenu à Paris la deuxième édition de l'Innovation Day, sa journée dédiée à la presse et aux investisseurs, sur le « Futur de la Convivialité ». Plus d'une centaine de projets innovants ont été exposés. Le Groupe y a notamment dévoilé ses derniers développements digitaux et le projet Gutenberg, qui réinvente l'expérience du cocktail à domicile.



MAI 2014  
**4<sup>E</sup> ÉDITION DU RESPONSIB'ALL DAY**

Le 22 mai, l'ensemble des collaborateurs du Groupe ont stoppé leur activité pour se consacrer à la promotion d'une consommation responsable.



JUILLET 2013  
**LANCEMENT DU DAT  
DIGITAL ACCELERATION TEAM**

Réunissant plus de 80 collaborateurs en provenance de régions, marques et fonctions variées, le projet « Digital Acceleration Team » est lancé afin de développer des initiatives digitales majeures en soutien du business.

OCTOBRE 2013  
**PREMIUM WINE BRANDS  
DEVIENT PERNOD  
RICARD WINEMAKERS**

La Société de Marques qui regroupe les vins prioritaires de Pernod Ricard a dévoilé un nouveau nom d'entreprise, Pernod Ricard Winemakers, et une nouvelle vision, « Leading Wine Innovation », affirmant plus fort encore son ambition : devenir le leader mondial des vins Premium.

FÉVRIER 2014  
**LANCEMENT DU PROJET ALLEGRO**

À l'occasion de ses résultats semestriels, Pernod Ricard a annoncé le lancement d'un projet visant à poursuivre l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Groupe, Allegro. Son objectif est de renforcer le modèle d'organisation pour générer la croissance future, en saisissant les nouvelles opportunités (innovation et digital notamment) et en améliorant la rapidité d'exécution. (voir ci-contre)

AVRIL 2014  
**ACQUISITION DES VINS  
KENWOOD**

Pernod Ricard a renforcé son portefeuille de vins avec l'acquisition d'un vin Premium californien, Kenwood.



POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE :  
JUILLET 2014  
**TEQUILA AVIÓN**

Pernod Ricard est devenu largement majoritaire dans la société propriétaire de la marque de tequila ultra-Premium Avión, trois ans après la signature d'un accord de joint-venture.



---

MARQUES

**ORIGIN**



**ORIGI**



**NALITY**



---



---

◆

# 01

LA « MAISON DES MARQUES » PERNOD RICARD EST LE MOTEUR DE LA CROISSANCE INTERNATIONALE DU GROUPE, AVEC 14 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES PREMIUM ET PRESTIGE (LE « TOP 14 »), 4 MARQUES PRIORITAIRES DE VINS ET 18 MARQUES CLÉS LOCALES.

Le Groupe développe son portefeuille au moyen d'une politique d'innovation soutenue tout en préservant l'héritage et le savoir-faire de marques parfois centenaires. En proposant des expériences de consommation nouvelles sans pour autant rompre avec le passé, l'histoire et la tradition, les marques du portefeuille peuvent ainsi capter toutes les opportunités de croissance.



## GUTENBERG

### REDÉFINIR L'EXPÉRIENCE DU COCKTAIL

GUTENBERG, LE PROTOTYPE DÉVELOPPÉ PAR LE BIG (BREAKTHROUGH INNOVATION GROUP), RÉVOLUTIONNE LA NOTION DU « BAR À LA MAISON ». CETTE BIBLIOTHÈQUE DESIGN, COMPOSÉE DE « LIVRES-CONTENANT », RENFERMANT CHACUN HERMÉTIQUEMENT UN SPIRITUEUX, EST CONNECTÉE À UNE PLATEFORME DE SERVICES : DE LA LIVRAISON À DOMICILE À TOUTE UNE GAMME DE TUTORIELS AUTOUR DE LA MIXOLOGIE. CRÉER, INVENTER DES COCKTAILS POUR SES AMIS DEVIENT PLUS INTUITIF ET PLUS LUDIQUE.



**THIERRY BILLOT**

Directeur Général Adjoint, Marques

AFFIRMER LE SENS  
ET LA SUBSTANCE  
DE NOS MARQUES

---

« COHÉRENCE, SUBSTANCE ET VALEUR  
SONT LES FONDEMENTS DE NOTRE APPROCHE  
DE L'INNOVATION. »

**La stratégie de Premiumisation de Pernod Ricard constitue depuis plusieurs années un facteur clé de succès dans la croissance du Groupe. Dans des conditions de marché difficiles, le portefeuille de Pernod Ricard reste-t-il toujours bien positionné ?**

**Thierry Billot :** Plus que jamais ! D'ailleurs nos résultats annuels le prouvent : la Premiumisation est toujours d'actualité, en témoigne l'effet prix du Top 14 en croissance de 2 % cette année. Au-delà des chiffres, chacune des marques Pernod Ricard a sa raison d'être au sein de notre portefeuille. Aujourd'hui, nous disposons d'une gamme complète, positionnée autour d'un centre de gravité « Premium/super-Premium » très solide qui, cette année encore et malgré une conjoncture défavorable, renforce son poids dans notre chiffre d'affaires. L'exemple de la Chine est à ce titre emblématique : alors que le ralentissement de la croissance et les mesures anti-extravagance ont durement impacté les occasions et les établissements de prédilection pour la consommation de produits de Prestige – et donc Martell, Chivas Regal ou encore Royal Salute –, nos marques situées au cœur du marché et plus abordables pour les classes moyennes ont mieux résisté à cet environnement défavorable, comme par exemple Noblige dans la gamme Martell ou encore Ballantine's Finest.

Au-delà de la Chine, nos marques sont aussi parfaitement positionnées pour saisir les opportunités de croissance en Afrique/Moyen-Orient comme ailleurs, que ce soit Chivas Regal, Martell ou G.H.MUMM sur le segment super-Premium, Jameson, ABSOLUT ou Ballantine's sur celui du Premium ou encore Passport dans les whiskies standard.

L'équilibre de notre portefeuille nous permet également de rester dynamiques sur les marchés matures qui ont montré cette année des signes de reprise encourageants. C'est ainsi que le Top 14 a progressé de 9 % en Allemagne, 5 % au Royaume-Uni ou 4 % en France, favorisé par la performance de marques comme ABSOLUT, Jameson, Havana Club. Seule ombre à ce tableau, les États-Unis, où l'intensité concurrentielle du marché de la vodka a pesé sur ABSOLUT.

**La moindre performance des marques Prestige et ultra-Prestige par rapport au cœur de gamme Premium et super-Premium a-t-elle un impact sur votre démarche dans le luxe ?**

Non, bien sûr. Notre démarche sur le luxe s'inscrit dans le long terme et ne change pas au gré des aléas conjoncturels. La population des *High Net Worth Individuals*, ces consommateurs disposant de plus d'un million de dollars de liquidités, continue à croître de 1 million d'individus chaque année. Ceux-ci sont ultra-exigeants et très attachés à la fois à l'apparence et à la substance des marques. L'exclusivité de la relation, l'extrême attention aux détails tant dans les codes de nos marques que dans leur présentation à chaque point de contact, l'authenticité de l'histoire de nos produits et la sélectivité de notre distribution sont des axes forts de la mise en œuvre de notre stratégie Luxe.

**Aux États-Unis, la récente acquisition des vins Premium californiens Kenwood permet à Pernod Ricard de se renforcer sur le marché des vins. Quelle est précisément la stratégie du Groupe sur ce segment ?**

Rappelons tout d'abord que notre pôle Vins est complémentaire de celui des Spiritueux. Sur de nombreux marchés, Vins et Spiritueux partagent les mêmes occasions de consommation. L'acquisition de Kenwood s'intègre parfaitement dans la stratégie multi-origine de notre portefeuille, déjà composé de vins australiens avec Jacob's Creek, néo-zélandais avec Brancott Estate, espagnols avec Campo Viejo et argentins avec Graffigna... Nous avons besoin d'une marque forte aux États-Unis pour asseoir notre présence sur ce marché et présenter un portefeuille de vins complet à l'international.

**Pernod Ricard compte aussi sur ses innovations marketing pour alimenter sa croissance. Vous venez notamment de mettre au point un concept unique baptisé Gutenberg. De quoi s'agit-il ?**

C'est la première réalisation concrète et publique du « Breakthrough Innovation Group » (le BIG), une structure dédiée à l'innovation de rupture. Gutenberg est une « librairie liquide connectée » qui vise à révolutionner le concept du bar à la maison. C'est une avancée décisive dans la « convivialité du futur » : une expérience connectée, ludique, responsable et adaptée aux besoins de chacun, en phase avec les nouvelles aspirations des consommateurs. Nous en sommes à la phase du prototypage avant de passer à

**AU QUOTIDIEN, QUELS SONT LES PRINCIPES ET LES VALEURS QUE VOUS VOUS ATTACHEZ À TRANSMETTRE ?**

Pour un Groupe tel que Pernod Ricard, dans lequel l'innovation est clé, il s'agit d'abord d'inciter nos équipes à refuser le *statu quo*, à quitter leur zone de confort pour progresser. C'est aussi cultiver en interne nos différences, en d'autres termes la diversité elle-même, mère de la créativité, pour mieux faire la différence à l'extérieur. C'est enfin encourager la convivialité et la simplicité qui ne s'opposent pas à l'exigence et la quête de qualité.



l'expérimentation début 2015. Gutenberg est aussi un symbole des résultats tangibles de la mise en place de notre écosystème de l'innovation. Ce dernier intègre également le Kangaroo Fund, qui permet aux collaborateurs du Groupe de proposer et développer leurs idées disruptives via ce fonds d'investissement interne. Trois idées issues de la première édition sont actuellement en phase d'amorçage et devraient être prochainement mises sur le marché. Notre philosophie de l'innovation est claire : cohérence avec l'histoire de nos marques ou de notre portefeuille pour en renforcer le rayonnement ; substance pour durer sur le long terme ; et enfin création de valeur pour participer à la stratégie de Premiumisation.

**Comment le digital est-il aujourd'hui intégré à la stratégie des marques ?**

Nous ne voyons pas le digital comme un objectif en soi, mais comme un moyen incontournable pour connecter nos marques avec des consommateurs. Il nous faut l'intégrer dans une stratégie globale de gestion des points de contact avec nos consommateurs, couvrant le digital bien sûr, la télévision, la presse, le point de vente ou encore le bar. Quel autre médium que le digital permet aujourd'hui de délivrer le bon message sur la bonne cible et au meilleur moment ? Pour autant, l'espace digital est infini et il est impossible d'y définir sa part de voix comme dans les médias classiques. Il peut aussi être vu comme trop intrusif et agressif. La qualité du contenu et la délivrance d'un véritable service sont donc essentielles pour émerger de cet espace. C'est un des objets du projet DAT (Digital Acceleration Team).

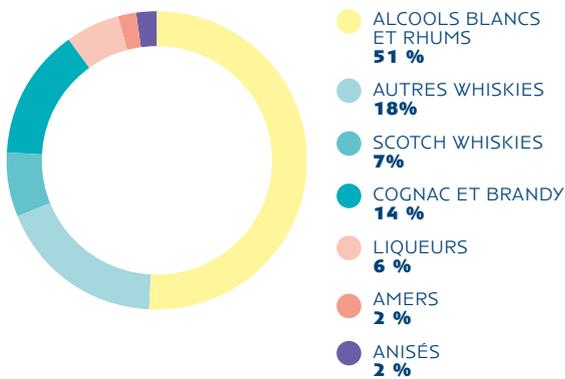
**Le projet Allegro, lancé en février 2014, a en partie pour objectif de recentrer les Sociétés de Marques sur leurs missions prioritaires. Pouvez-vous nous en dire plus sur leur réorganisation et ses impacts sur l'exercice à venir ?**

Ce projet d'efficacité opérationnelle vise à gagner en rapidité, en simplicité afin de saisir plus vite toutes les opportunités de croissance. Chaque entité se concentre avant tout sur ses missions prioritaires pour éviter dispersion et duplication. À ce titre, les responsabilités des Sociétés de Marques sont articulées autour de l'élaboration de la stratégie globale des marques (« Brand Design ») et du développement de solutions opérationnelles d'activation de celle-ci sur les marchés (« Brand Delivery »). La fluidité des échanges entre Sociétés de Marques et de Marché est critique pour le succès de cette réorganisation et sera facilitée par la mise en œuvre d'un nouvel outil, MyBrands. Celui-ci permettra en particulier de communiquer aux marchés le contenu stratégique et les outils d'activation des marques, et inversement de remonter aux marques toutes les initiatives locales pour les filtrer et sélectionner les meilleures pratiques. Il s'agit donc bien d'un cercle vertueux ! Enfin, nous avons calé ces missions prioritaires au plus près de nos enjeux business : voilà pourquoi nous avons fusionné à la Holding les départements Marketing et Développement Commercial, reconnaissant ainsi la nécessaire intégration de nos actions à destination des consommateurs, pour nous recentrer sur 6 priorités stratégiques, parmi lesquelles le digital, le luxe, et l'innovation.

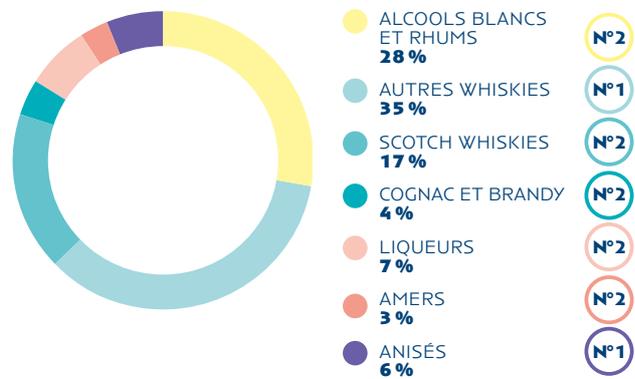
# LE MARCHÉ MONDIAL DES SPIRITUEUX

## FOCUS CATÉGORIES

**RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION MONDIALE<sup>(1)</sup>**



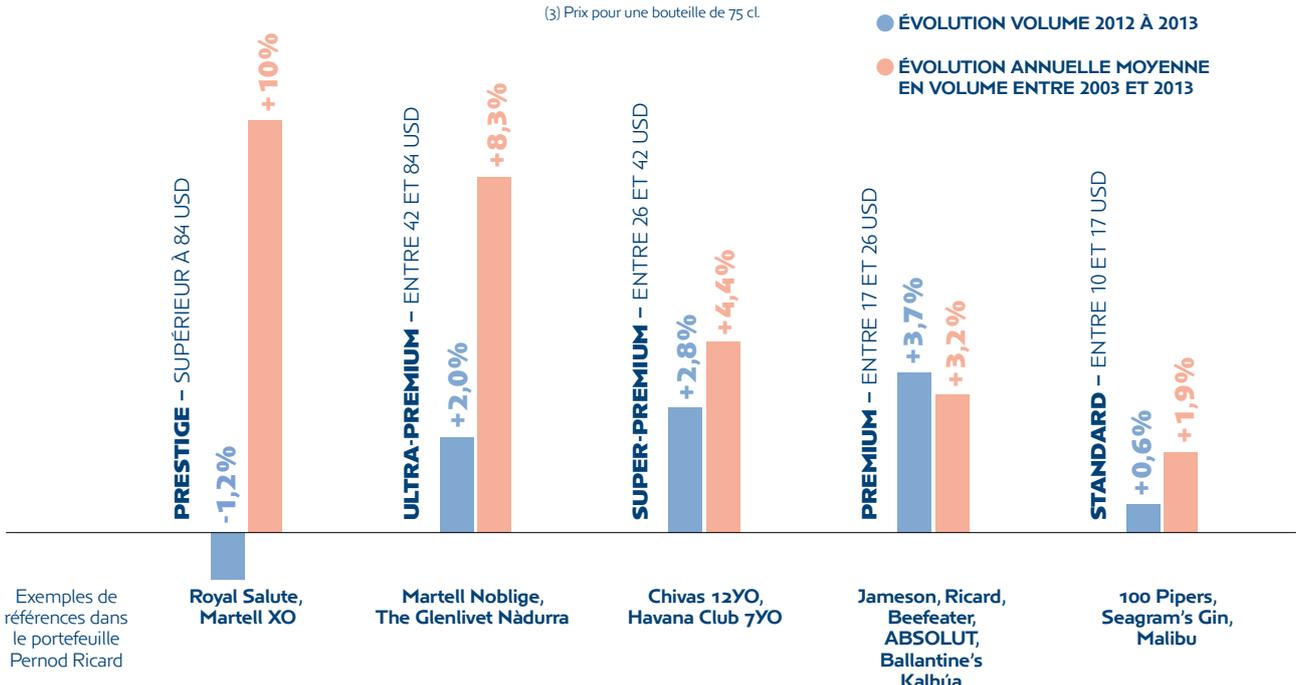
**RÉPARTITION DES VOLUMES PERNOD RICARD<sup>(1)</sup> ET POSITION DU GROUPE<sup>(2)</sup>**



(1) Spiritueux « western style » excluant les « prêts à boire », vins et apéritifs à base de vin et champagnes. (2) Classement au sein des groupes internationaux.

### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION MONDIALE DE SPIRITUEUX PAR SEGMENT PRIX<sup>(3)</sup>

(3) Prix pour une bouteille de 75 cl.



Source : IWSR données volumes à fin 2013.

# LES SOCIÉTÉS DE MARQUES

LES SIX SOCIÉTÉS DE MARQUES SONT SITUÉES DANS LES PAYS D'ORIGINE DES MARQUES DE SPIRITUEUX OU DE VINS QU'ELLES PRODUISENT. ELLES SONT EN CHARGE DE LA STRATÉGIE MONDIALE DES MARQUES DE LEUR PORTEFEUILLE ET, CONJOINTEMENT AVEC LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ, DE LA MISE EN ŒUVRE DE CELLE-CI SUR LES MARCHÉS.

## THE ABSOLUT COMPANY

ABSOLUT  
MALIBU  
KAHLÚA

**PAUL DUFFY**,  
Président-Directeur Général

**KICKI ALM**,  
Directrice des Ressources Humaines

**KRISTER ASPLUND**,  
Directeur de la Production ABSOLUT

**XAVIER BEYSECKER**,  
Directeur Marketing ABSOLUT

**ROLF CASSEGRÉN**,  
Directeur de la Production Malibu et Kahlúa

**PAULA ERIKSSON**,  
Directrice de la Communication et de la RSE

**OLIVIER GASPERIN**,  
Directeur Administratif et Financier

**CRAIG JOHNSON**,  
Directeur Marketing Malibu & Kahlúa

**STÉPHANE LONGUET**,  
Directeur Général Challenger Vodkas

**LARS LJUNGHOLM**,  
Directeur des Affaires Juridiques

**JONAS TÄHLIN**,  
Directeur Général, ABSOLUT ELYX

## CHIVAS BROTHERS

CHIVAS REGAL  
THE GLENLIVET  
BALLANTINE'S  
BEEFEATER  
ROYAL SALUTE

**LAURENT LACASSAGNE**,  
Président-Directeur Général

**ÉRIC BENOIST**,  
Directeur Marketing

**GORDON BUIST**,  
Directeur des Opérations

**RICK CONNOR**,  
Directeur des Affaires Publiques

**HERVÉ FETTER**,  
Directeur Financier

**SCOTT LIVINGSTONE**,  
Directeur des Ressources Humaines

**ALISTER MCINTOSH**,  
Directeur Industriel

**AMANDA HAMILTON STANLEY**,  
Directrice Juridique

## IRISH DISTILLERS

JAMESON

**ANNA MALMHAKE**,  
Présidente-Directrice Générale

**SIMON FAY**,  
Directeur Marketing International

**ROSEMARY GARTH**,  
Directrice de la Communication et des Affaires Institutionnelles

**CARLTON GREER**,  
Directeur Juridique

**PAT MAGEE**,  
Directeur Général Irlande

**COLM MAGUIRE**,  
Directeur des Ressources Humaines

**PETER MOREHEAD**,  
Directeur des Opérations

**JULIEN SOISSON**,  
Directeur Financier

## MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT

MARTELL  
G.H.MUMM  
PERRIER-JOUËT

**PHILIPPE GUETTAT**,  
Président-Directeur Général

**CHARLES-ARMAND DE BELENET**,  
Directeur Marketing

**ÉRIC DOUVIER**,  
Directeur des Ressources Humaines

**STÉPHANIE DURROUX**,  
Directrice Stratégie et Développement

**SUSAN GUSTAFSSON**,  
Directrice Juridique

**BENJAMIN HALB**,  
Directeur Administratif et Financier

**MICHEL LETTER**,  
Directeur Général Adjoint AOC Champagne

**JEAN-MARC MOREL**,  
Directeur Général Adjoint AOC Cognac

**VANESSA WRIGHT**,  
Directrice de la Communication

## HAVANA CLUB INTERNATIONAL

HAVANA CLUB

**JUAN GONZÁLEZ**,  
Président

**JÉRÔME COTTIN-BIZONNE**,  
Directeur Général

**NICK BLACKNELL**,  
Directeur Marketing International

**LARISA FUENTE**,  
Directrice des Ressources Humaines

**ANDRÉ LEYMAT**,  
Directeur Industriel

**JULIÁN MACHÍN**,  
Directeur Financier

**IVETTE MARTÍNEZ**,  
Directrice Marketing et Ventes Cuba

**SERGIO VALDÉS**,  
Directeur Export

## PERNOD RICARD WINEMAKERS

JACOB'S CREEK  
BRANCOTT ESTATE  
CAMPO VIEJO  
GRAFFIGNA

**JEAN-CHRISTOPHE COUTURES**,  
Président-Directeur Général

**CHRISTIAN BARRÉ**,  
Directeur Général Pernod Ricard Winemakers, Espagne

**CHRISTIAN CAMPANELLA**,  
Directeur des Ressources Humaines

**JULIEN HÉMARD**,  
Directeur Général Pernod Ricard Pacifique

**DAVE KLUZ**,  
Directeur de la Stratégie et du Développement

**LUDOVIC LEDRU**,  
Directeur Financier

**BRETT MCKINNON**,  
Directeur des Opérations

**KATE THOMPSON**,  
Directrice Affaires Publiques & Juridiques et Communication

**ANNE TREMSAL**,  
Directrice Marketing

# ABSOLUT

« En encourageant la création artistique,  
ABSOLUT cultive son identité distinctive »



**L**eader de la catégorie des vodkas Premium et cinquième spiritueux international, ABSOLUT a pour principal axe de développement ses partenariats internationaux avec des artistes contemporains.

En encourageant la création artistique et en offrant un forum d'expression pour le monde de l'art et la société en général, ABSOLUT cultive son identité distinctive. Elle engage les consommateurs, invite à la découverte, ose la transformation et communique avec des moyens qui parlent à chacun, partout dans le monde.

#### **Transformer le monde d'aujourd'hui... et de demain**

L'actuelle campagne mondiale d'ABSOLUT, Transform Today (ou « transformer le monde d'aujourd'hui »), invite le public à prendre part à un processus créatif, à s'affranchir de l'idée selon laquelle tout est prédéterminé et à devenir acteur de son avenir grâce au pouvoir libérateur de l'expression artistique. La campagne incarne également la philosophie de la marque, pour qui la modernité doit trouver ses racines dans l'authenticité et l'identité d'origine.

« Transform Today » a d'abord mis l'accent sur la transformation d'artistes mondialement connus dans des domaines aussi variés que la technologie (Aaron Koblin), la musique (Woodkid) et la bande dessinée (Rafael Grampá). ABSOLUT est ensuite passée du message à l'action, développant des collaborations artistiques avec Rafael Grampá, ainsi que des installations artistiques ABSOLUT Art Bars dans le cadre de son partenariat avec Art Basel, la première manifestation d'art moderne et contemporain au monde. ABSOLUT a ainsi collaboré avec des artistes sélectionnés lors des expositions d'Art Basel pour créer des installations de bars artistiques uniques. Pour chaque collaboration, l'artiste conçoit et installe sa présentation en taille réelle, et la marque lui donne carte blanche pour créer un univers artistique à part entière, jusqu'aux serviettes du cocktail. Aidé d'un mixologue, l'artiste crée également une série de cocktails uniques qui reflètent le thème du bar artistique.

#### **Bienvenue dans mon apocalypse**

Lors de la manifestation Art Basel de 2014 à Hong Kong, ABSOLUT a enrichi son engagement par de nouvelles expériences en collaborant avec Naddim Abbas, l'un des jeunes artistes les plus en vogue de la ville. Le bar artistique de Naddim Abbas, l'« Apocalypse Postponed », conçu dans un style cyber punk fait de gris et de béton, a été installé au 17<sup>e</sup> étage d'une tour récemment ouverte et toujours en cours de rénovation.

Les visiteurs de cette construction ont pu déguster des cocktails en édition limitée conçus par Naddim Abbas tout en vivant une expérience faite de paysages sonores animés, de musique live et de performances théâtrales. L'établissement proposait notamment l'« Iron Rice Bowl » : de la vodka ABSOLUT infusée au riz soufflé avec du sirop de chocolat blanc mélangés et servis directement dans un bol en métal.

#### **Tourné vers l'innovation**

Aux États-Unis, le lancement de l'édition limitée ABSOLUT Craft pour les barmen a suscité un nouvel intérêt. L'expérimentation a également continué durant l'année avec ABSOLUT Amber, une vodka boisée transcendant la distinction traditionnelle entre alcools blancs et bruns. Issue de la rencontre entre la vodka ABSOLUT originale et une sélection de chênes suédois, français et américains (pas moins de huit variétés différentes de bois), ABSOLUT Amber s'est imposée comme une catégorie à part entière.

#### **Reconnaître les mots et les œuvres d'art**

Dans le cadre de son engagement aux côtés des artistes contemporains, la marque célèbre le processus de création avec la biennale ABSOLUT Art Award. En 2013, pour la première fois, le prix a distingué deux personnalités – Renata Lucas, artiste contemporaine, et Coco Fusco, écrivain et artiste. Cela traduit le soutien de la marque non seulement aux pratiques artistiques les plus révolutionnaires, mais aussi au développement des théories artistiques. Cette quête visant à stimuler la créativité et remettre en question les idées reçues trouve son origine dans les racines de la marque. Son ADN est avant tout lié à son origine : chaque bouteille

d'ABSOLUT Vodka est élaborée à partir des grains et de l'eau de sa ville natale de Åhus, au sud de la Suède, ce qui lui assure la même qualité et la même saveur dans le monde entier.

## **ABSOLUT ELYX L'EXTENSION HAUT DE GAMME**

AVEC LA RÉFÉRENCE ULTRA-PREMIUM ABSOLUT ELYX, LA MARQUE QUI A CRÉÉ LA PREMIÈRE VODKA PREMIUM IL Y A 30 ANS CONTINUE DE TRANSMETTRE SA CULTURE HAUT DE GAMME TOUT EN RESTANT AUTHENTIQUE.

EN 2013/2014, ABSOLUT ELYX A GAGNÉ 48% EN VALEUR, CE QUI LA PLACE DÉSORMAIS AU TROISIÈME RANG MONDIAL SUR LE SEGMENT DES VODKAS ULTRA-PREMIUM.



Retrouvez les photos et les vidéos des événements ABSOLUT sur la version digitale

**11,1**  
MILLIONS  
DE CAISSES VENDUES

**- 1 %**  
EN VALEUR

**+ 11 %**  
EN VALEUR AU ROYAUME-UNI

# Chivas

« Chivas Regal attire les consommateurs urbains en pleine ascension sociale, qui s'identifient aux valeurs portées par la marque »



**C**omptant parmi les marques d'envergure internationale les plus emblématiques, Chivas Regal continue d'attirer les consommateurs urbains en pleine ascension sociale qui s'identifient aux valeurs de succès et de chevalerie portées par la marque.

#### **Un succès continu**

Depuis son lancement il y a plus d'un siècle, Chivas Regal revendique le titre de premier scotch whisky à avoir établi un nouveau standing de prestige. Grâce à son attrait universel auprès de consommateurs répartis dans 150 pays, Chivas Regal est aujourd'hui l'une des deux icônes mondiales de Pernod Ricard. La marque incarne le style, l'essence et le caractère exclusif d'un spiritueux super-Premium.

En 2013/2014, Chivas a une nouvelle fois montré sa capacité d'innovation et a su engager ses consommateurs et accélérer sa progression à la fois sur les marchés émergents et matures, qui sont restés dynamiques.

#### **Des valeurs historiques**

« The Barman », le tout dernier volet de la campagne « Live with Chivalry », met en scène l'acteur Charles Dance, actuellement à l'écran dans la série « Game of Thrones ». Il y interprète le rôle d'un barman qui évoque les grandes époques du cocktail et les types de clients rencontrés au cours de sa carrière. Démontrant ainsi la nature intemporelle de Chivas et les valeurs qui permettent de « véritablement mesurer le caractère d'un homme », la publicité souligne l'association de la marque aux valeurs d'intégrité et de générosité qui caractérisent le gentleman d'aujourd'hui. Déclinée et adaptée sur les principaux marchés, l'annonce a rapidement et efficacement porté ses fruits auprès des consommateurs dans 28 pays du monde.

#### **Créer les classiques de demain**

Consciente de l'importance à accorder à l'avis des barmen, Chivas Regal a organisé un concours mondial, le Chivas Masters, où les meilleurs barmen du monde ont été sollicités afin de concocter la prochaine génération de grands cocktails

classiques. Les participants en lice ont été invités à créer des boissons inspirées de quatre grandes périodes : l'époque classique (1880/1920), les années fastes d'après-guerre (1945/1965), les années disco (1975/1990) et l'époque actuelle, celle de la renaissance.

La finale organisée à New York a opposé les lauréats des phases éliminatoires qui se sont déroulées sur 10 marchés. Les concurrents ont été jugés sur leur créativité et leur connaissance de chaque grande ère du cocktail, ainsi que sur le nom, l'aspect et la qualité de leur création, sans oublier leur aptitude à donner vie à son histoire. Le gagnant final a été dévoilé lors d'une cérémonie exclusive qui s'est tenue à l'hôtel NoMad à New York : il s'agit du barman américain Masahiro Uru-shido, créateur du « New Pal ». Un cocktail classique pour une marque emblématique aux valeurs intemporelles.

#### **Signe extérieur d'élégance**

La marque a annoncé, au cours de l'année, la conclusion d'un nouveau partenariat avec Patrick Grant, une icône moderne du stylisme masculin situé à Savile Row, à Londres. Cette nouvelle collaboration s'inscrit dans le cadre de la série baptisée *Made for Gentlemen*, pour laquelle des artisans du luxe réalisent des coffrets de Chivas Regal 12 YO en édition limitée.

Le coffret en étain de Patrick Grant traduit le sens inné du style et du raffinement associé au gentleman actuel. Il célèbre les valeurs partagées par l'artiste et par Chivas Regal : une maîtrise de la complexité grâce à un savoir-faire de première qualité pour atteindre le parfait équilibre entre forme et finition.

#### **Croissance et stabilité**

Les marchés émergents ont continué de jouer un rôle important au cours de l'exercice, notamment la Turquie (+17%), l'Afrique (+8%) et l'Europe de l'Est, contribuant à rééquilibrer la balance en dépit des changements structurants des marchés chinois et du Travel Retail. Des initiatives de marketing digital ont facilité l'interaction quotidienne avec les consommateurs, donnant un coup d'accélérateur à la croissance dans certaines éco-

nomies émergentes dynamiques, avec des hausses en volume de 8% au Mexique et 9% au Brésil.

Parmi les autres marchés en croissance de la marque figurent l'Inde (+9%) et l'Australie (+23%), tandis que des performances satisfaisantes enregistrées sur les marchés matures comme la France (+6%), l'Allemagne (+14%) et le Japon (+8%) s'expliquent par la capacité de la marque à innover avec succès (voir encadré ci-dessous).

**4,6**  
MILLIONS  
DE CAISSES VENDUES

**- 4 %**  
EN VALEUR

**+ 5 %**  
EN VOLUME EN AFRIQUE

## UN CŒUR EN CHÊNE

EN HOMMAGE À LA CULTURE ET AUX GOÛTS JAPONAIS, CHIVAS MIZUNARA EST UNE ASSOCIATION DÉLICATE ENTRE UNE SÉLECTION DE SINGLE MALT ET DE SCOTCH WHISKIES DE GRAINS, ASSEMBLÉS EN FÛTS FABRIQUÉS DANS UNE VARIÉTÉ RARE DE CHÊNE JAPONAIS, LE MIZUNARA.

CE PRODUIT PARFAITEMENT ÉQUILIBRÉ EST IDÉALEMENT POSITIONNÉ POUR CIBLER UN MARCHÉ OÙ LE WHISKY NATIONAL AFFICHE UNE CROISSANCE SOLIDE SUR LE MOYEN TERME.



Retrouvez les photos et les vidéos des événements de Chivas sur la version digitale



**L'UNE A CONTRIBUÉ À CRÉER** BALLANTINE'S BRASIL. LA SECONDE L'A LANCÉ SUR SON MARCHÉ DE PRÉDILECTION.  
ENSEMBLE, KATERINA ET ZÉLIE ONT CONSTRUIT LE SUCCÈS DE LA RÉFÉRENCE EN FRANCE.



KATERINA SYMIAKAKI, RESPONSABLE MARKETING, CHIVAS BROTHERS  
ZÉLIE DANGUY JANNEQUIN, RESPONSABLE DE MARQUE SENIOR, PERNOD SA

# Ballantine's

« La marque sait toucher les classes moyennes des pays émergents qui montent en gamme »



**5,9**  
MILLIONS DE CAISSES  
VENDUES

**- 5 %**  
EN VALEUR

**+ 13 %**  
EN VOLUME EN  
EUROPE DE L'EST

Grâce à l'étendue de sa gamme et à une identité Premium solide, Ballantine's a continué de recruter de nouveaux consommateurs sur le marché du scotch whisky Premium. Dans les pays émergents, où les classes moyennes connaissent une expansion rapide, la marque a su toucher les consommateurs qui montent en gamme et préfèrent peu à peu les marques internationales aux spiritueux de fabrication locale. Parallèlement, la capacité d'innovation de Ballantine's lui a permis de redynamiser les marchés plus matures où elle est solidement implantée. Le lancement de Ballantine's Brasil, une nouvelle référence pleine de style, a su déclencher l'engouement de ses clients aussi bien sur les nouveaux marchés que sur les marchés traditionnels.

## Un pouvoir d'attraction universel

Distillé en Écosse depuis plus d'un siècle, Ballantine's a su devenir une référence mondiale. De l'Amérique latine à l'Afrique du Sud, en passant par l'Europe de l'Est et l'Angola, Ballantine's a démontré son sens de l'anticipation en exploitant avec succès la musique, le digital et tous les nouveaux médias pour communiquer ses valeurs et impliquer ses publics. La croissance au cours de l'exercice écoulé a été particulièrement dynamique en Amérique latine (+7% en volume) ainsi qu'en Russie (+20%), en Pologne (+13%) et dans les autres pays d'Europe de l'Est. Ballantine's a poursuivi sa forte pénétration dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne (+47% en Angola), donnant un nouvel élan à son développement. Grâce à son positionnement Premium, Ballantine's est également bien placé pour profiter de la croissance des classes moyennes supérieures dans de vastes marchés comme l'Inde (+18%) ou le Brésil. Le scotch whisky y représente déjà la majorité des spiritueux d'importation consommés.

## L'esprit brésilien

Désireux de bousculer quelque peu le secteur sur les marchés matures, Ballantine's s'est aventuré sur de nouveaux terrains en proposant une boisson spiritueuse baptisée Ballantine's Brasil. Celle-ci associe du scotch whisky à des zestes de citron vert du Brésil et une pointe de vanille. Ballantine's Brasil est l'incarnation de la politique d'innovation de la marque,

qui cherche à élargir sa gamme en diversifiant les occasions de consommation. Cette fusion des cultures a été lancée en janvier en France et en Espagne. Elle a donné lieu à une série de recettes de cocktails aux consonances brésiliennes (*Highland Samba*, *Glen Rio* et *Caledinho*). Les réactions enthousiastes ont permis d'insuffler une énergie nouvelle sur des marchés bien établis, tandis que la combinaison d'arômes innovante de Ballantine's Brasil a rehaussé la visibilité de la marque et favorisé de nouvelles incursions dans les autres marchés sur lesquels la référence a été déployée, notamment au Brésil.

## Poursuivre la Premiumisation

Ballantine's a réussi à capitaliser sur ses atouts – sa gamme internationale, son authenticité, son positionnement Premium – pour s'affirmer sur les marchés du monde entier. Assemblées à partir d'une sélection de whiskies single malt et de whiskies de grain, ses éditions limitées ultra-Premium ont enregistré de bonnes performances, notamment sur le circuit Travel Retail. Elles sont élaborées dans le cadre de ses partenariats avec l'univers du golf de haut niveau. Le Ballantine's 40 YO en édition limitée a su apporter une importante dimension de prestige, confortant d'autant plus le positionnement haut de gamme de la marque.

## INCARNER LA TRANSMISSION

Ballantine's a continué d'étendre son empreinte avec le lancement de *Stay True*, le tout dernier volet de sa campagne *Leave an impression*. Centrée autour de plateformes musicales, la campagne engage les consommateurs par le biais de contenus digitaux attractifs. Parmi les courts-métrages de cette campagne à partager sur la toile, le skater professionnel renommé Kilian Martin, d'origine espagnole, reste fidèle à son héritage et sa passion pour la gymnastique en interprétant le célèbre morceau du toréador de Carmen sur la scène du Teatro Avenida, à Buenos Aires.



Retrouvez les photos et les vidéos de Ballantine's sur la version digitale

**F**orte de sa renommée internationale, de son image dynamique et d'une stratégie axée sur l'innovation, la marque Malibu possède tous les atouts pour bénéficier d'une nouvelle marge de progression tant sur les marchés matures que dans les économies émergentes. Authentiquement caribéen, Malibu est N°1 mondial des spiritueux à base de rhum aromatisés à la noix de coco. Vendu dans plus de 120 pays, Malibu est immédiatement reconnaissable à sa célèbre bouteille blanche, illustrée de palmiers sur fond de coucher de soleil. En 2013/2014, cette position de leader lui a permis de capitaliser sur la popularité croissante de l'eau de coco, qui satisfait la demande des consommateurs à la recherche de boissons plus légères. La marque a réussi à s'imposer comme l'ingrédient incontournable des boissons estivales en confortant son image conviviale et son héritage caribéen.

#### Une campagne pour l'été

Malibu a conçu une plateforme dédiée pour accroître sa visibilité et capitaliser sur la période estivale. La marque a développé la campagne *Summer You*: nouvelle identité graphique, publicités télévisées, films destinés aux canaux digitaux, affiches... La campagne était essentiellement digitale, avec l'opération « Best Summer Ever Project » – une plateforme mondiale lancée en juin, mettant en scène un groupe de cinq acteurs qui passent le meilleur été de leur vie en sillonnant l'Europe et les États-Unis. La campagne *Best Summer Ever* surfe sur un phénomène culturel mondial chez les jeunes adultes, qui partagent leurs expériences estivales mémorables sur les réseaux sociaux. Elle est soutenue par un film promotionnel de 60 secondes, sur la bande-son *Life in Color* de One Republic. Une web-série de 40 jours est diffusée sur YouTube et partagée sur les réseaux sociaux. La série, qui suit les péripéties d'un groupe d'amis au cours d'un *road trip* inoubliable, donne vie aux meilleures expériences de l'été dans un format accessible aux fans de la marque.

#### Une innovation qui pétille

C'est au rythme des bouchons explosant en cadence sur une batterie murale qu'a été lancée la nouvelle référence innovante de la marque, baptisée Malibu Sparkler. Ce cocktail à base de Malibu et d'eau de coco pétillante a rencontré un succès immédiat auprès des jeunes adultes depuis que sa vidéo musicale *Pop Solo* a inauguré son lancement aux États-Unis en février dernier. Disponible en deux saveurs, Noix de coco et Pêche, ce nouveau cocktail est à l'image du succès de la marque tant en termes d'innovation que de Premiumisation, avec une diversification de Malibu vers les boissons multicatégories. Par ailleurs, Malibu a renouvelé sa capacité à innover avec l'introduction des références Flavour Sensations au printemps, dont la version Orange Float représente la dernière déclinaison.

**3,5**  
MILLIONS DE CAISSES  
VENDUES

**- 4 %**  
EN VALEUR

**+ 5 %**  
EN VOLUME  
EN ALLEMAGNE

#### À DOUBLE SENS

**En Chine, les études des équipes marketing et ventes chargées de la marque Malibu ont permis d'identifier un certain nombre d'opportunités sur ce marché. L'équipe responsable de la marque chez The Absolut Company a saisi l'opportunité pour lancer au printemps dernier une nouvelle déclinaison de Malibu sous forme d'un cocktail prêt à consommer, disponible en version Sunshine Lemonade, Cool Coconut et Tropical Cola. La capacité de la marque à satisfaire les attentes des consommateurs est à nouveau confirmée, comme en témoignent les performances sur ces références.**



Retrouvez les photos et les vidéos de Malibu sur la version digitale

## Malibu

« Malibu s'impose comme ingrédient incontournable des boissons estivales, en capitalisant sur la popularité de l'eau de coco »



# Kahlúa

« Kahlúa accélère sa mutation pour passer d'une référence hivernale à une marque consommée toute l'année »



**1,6**  
MILLION  
DE CAISSES  
VENDUES

**- 7 %**  
EN VALEUR

**+ 16 %**  
EN VOLUME  
AU ROYAUME-UNI

**T**irant à la fois parti de fondamentaux solides (son origine, son histoire...) et de sa position de numéro un mondial de la liqueur de café, la marque Kahlúa continue de se renouveler. L'ingrédient phare des grands classiques comme le White Russian, le Black Russian et le Mudslide suscite l'engouement sur de nouveaux marchés, auprès de nouveaux consommateurs, et à de nouvelles périodes de l'année. Ainsi, l'exercice 2013/2014 a vu la marque accélérer sa mutation et passer de référence traditionnelle de la saison hivernale à une référence demandée toute l'année. Il s'agit du résultat d'une politique d'innovation soutenue, avec notamment l'introduction d'un nouvel arôme à savourer en automne, l'édition limitée Pumpkin Spice, ou encore la création de cocktails frais et glacés spécialement conçus pour l'été. Pour la marque à l'origine de la catégorie, ces innovations parviennent à distiller un intérêt nouveau pour les liqueurs de café, en visant une tendance clé : celle des arômes.

## Une présence internationale pertinente

Au cours de l'année, la marque a poursuivi sa stratégie en faisant redécouvrir aux consommateurs des cocktails classiques simples. Kahlúa Original a connu une croissance sur plusieurs marchés, imputable entre autres facteurs à la popularité croissante du White Russian. La marque a également démontré sa solidité en dehors des États-Unis, avec une belle progression au Japon (+8% en volume) suite au lancement de deux saveurs : Kahlúa French Vanilla, lancé en exclusivité auprès de la chaîne Don Quijote, et Kahlúa Mocha, qui a fait l'objet d'un lancement national. Des éditions limitées ont aussi été lancées en Australie et au Canada, également concernés par la tendance des boissons aromatisées, assurant ainsi à la marque des ventes saisonnières significatives et des retombées média sur ces deux marchés. Au Mexique, sa terre natale, Kahlúa a enregistré une croissance de 9% en valeur, confirmant l'intérêt renouvelé des Mexicains pour la marque née à Veracruz en 1936. L'ouverture de Kahlúa à l'international, ses activités et ses nouveaux lancements de produits lui permettent de capter des relais de croissance au-delà de son marché principal, les États-Unis.

## Café, cocktails...

### Les festivités sont lancées !

Kahlúa a été la star de la fête lors du London Coffee Festival, un événement au cours duquel la marque a su s'adresser aux amateurs de café. Cet événement s'est tenu sur quatre jours en avril dans une ancienne brasserie de l'East End, quartier branché de Londres. Pour les 20 000 visiteurs du festival, le bar de Kahlúa s'est révélé être l'un des endroits les plus populaires, notamment le soir lorsque les aficionados pouvaient jouer à reconnaître les saveurs des ingrédients de Kahlúa et déguster les Espresso Martinis, Kahlúa Mochas et autres Alvarez Brothers. À New York, un nouveau rendez-vous estival, le Kahlúa Summer Shake-up, a été proposé par la marque et s'est déroulé au sein de l'Intrepid Sea, Air and Space Museum. Les invités ont pu apprécier des cocktails givrés et glacés tout en visionnant un grand classique du cinéma d'été. Ce rendez-vous fait partie d'une série d'autres événements organisés dans des lieux sélectionnés à travers les États-Unis. Dans la même période, le nombre d'abonnés Facebook a augmenté de 30% en seulement quelques semaines, tandis que les comptes Pinterest, Instagram et Twitter de la marque ont eux aussi connu d'importants pics de trafic.

## BIENVENUE À LA CITROUILLE !

À la croisée entre deux catégories qui capitalisent sur la tendance des arômes, celle du café et celle des liqueurs, Kahlúa s'est taillé un franc succès lors du lancement outre-Atlantique de Pumpkin Spice en édition limitée. Cet assemblage de plusieurs saveurs (citrouille, cannelle, gingembre et noix de muscade) est sorti à point nommé pour accompagner les fêtes d'Halloween et de Thanksgiving aux États-Unis.



Retrouvez les photos et les vidéos de Kahlúa sur la version digitale

**U**n fondateur authentique et charismatique, des amateurs passionnés et fins connaisseurs, une approche créative de l'art cinématographique... Tels sont les ingrédients qui, une fois encore, ont contribué au succès de Jameson, la référence mondiale des whiskeys irlandais.

#### **Positionné pour la croissance**

La marque a continué à tirer la croissance des whiskeys irlandais, dont elle est le leader incontesté avec 65% du marché mondial en volume. Les atouts de Jameson, qui a reçu de nombreuses distinctions dont celle de Distillateur de l'année 2013, lui ont permis de se hisser à la 18<sup>e</sup> position des marques de spiritueux internationaux, soit un bond de 14 places entre 2009 et 2013. Le marché américain, en progression de 9%, a tiré la croissance, toutes régions confondues, au cours de l'exercice écoulé. La hausse des volumes en Allemagne (+29%), ou en Afrique du Sud (+5%) a également permis de stimuler les ventes mondiales qui ont grimpé à près de cinq millions de caisses, soit plus de dix fois les performances de Jameson en 1988. La marque a récolté le fruit des activités menées en 2012/2013 en Russie, en France et en Afrique du Sud, tout en poursuivant sa croissance sur d'autres marchés clés, dont le Travel Retail Global, le Royaume-Uni (+6%), le Canada et l'Australie. La croissance de 12% en valeur enregistrée par Jameson a continué de dépasser sa hausse en volume (+9%), ce qui traduit l'efficacité de la stratégie de Premiumisation.

#### **Une fabrication artisanale qualitative**

Les actions marketing, notamment la campagne « Taste » diffusée sur plusieurs marchés, ont renforcé l'image de Jameson auprès des consommateurs en soulignant son caractère unique. Ce message de retour aux sources, délivré sur un ton confidentiel par le fondateur John Jameson, répond à une attente des consommateurs séduits par les marques capables de communiquer leurs qualités de façon claire et rationnelle. Cette campagne pleine de créativité fait appel à des détails graphiques de la bouteille Jameson pour rappeler le savoir-faire indispensable à l'élaboration de ce whiskey d'envergure mondiale.

#### **Et maintenant, le film**

Dans le cadre de sa stratégie visant à cibler les prescripteurs cinéphiles, Jameson a reconduit son engagement pour le 7<sup>e</sup> art à la faveur de différents événements, comme le *Jameson Cult Film Club*, *Done in 60 Seconds*, et le *Jameson Empire Awards*.

L'année a été marquée par la 3<sup>e</sup> édition du Jameson First Shot, le prestigieux concours international du court-métrage organisé en partenariat avec l'acteur Kevin Spacey et sa société de production, Trigger Street Productions. Ce concours offre à trois scénaristes et réalisateurs débutants l'occasion de peaufiner leur art en bénéficiant du soutien de professionnels du milieu. L'actrice Uma Thurman était l'invitée vedette de cette nouvelle édition.

#### **Lumières, action, ça tourne !**

L'exploitation innovante du numérique et du cinéma permet à Jameson de transformer sa relation avec ses fans. La marque prend la parole durant le *Jameson First Shot*, générant un contenu attractif qui contribue à entretenir le dialogue, tout en fournissant des analyses en temps réel. Excellent indicateur de la capacité de Jameson à créer des liens : ses films à succès ont enregistré 15 millions de vues en ligne.

#### **L'esprit de Dublin**

Pour la quatrième année consécutive, Jameson a lancé une édition limitée à l'occasion de la Saint-Patrick. Les images, les sons et l'ambiance de Dublin ont été retranscrits sur la bouteille, dont le dessin a été confié à l'illustrateur irlandais Dermot Flynn, récompensé à plusieurs reprises, pour célébrer le caractère typiquement irlandais de Jameson.

#### **RENCONTRE AVEC LA BIÈRE ARTISANALE**

**Jameson a collaboré avec la microbrasserie britannique de premier plan Beavertown Brewery, productrice de bière artisanale Premium, pour créer Ger'onimo, une édition limitée de stout vieillie en fût de Jameson, qui a été lancée en Irlande le jour de la Saint-Patrick.**



Retrouvez les photos et les vidéos de Jameson sur la version digitale

## Jameson

« La marque a continué à tirer la croissance des whiskeys irlandais, dont elle est le leader incontesté »



**4,7**  
MILLIONS  
DE CAISSES  
VENDUES

**+ 12 %**  
EN VALEUR

**+ 13 %**  
EN VALEUR  
AUX ÉTATS-UNIS



**PENDANT 10 ANS, BARRY A FORMÉ BRIAN** AU MÉTIER DE MAÎTRE DISTILLATEUR JAMESON.  
UN SAVOIR-FAIRE QUE BARRY A ACQUIS EN 47 ANS CHEZ IRISH DISTILLERS.



**BARRY CROCKETT**, EX-MAÎTRE DISTILLATEUR, JAMESON, IRISH DISTILLERS  
**BRIAN NATION**, MAÎTRE DISTILLATEUR JAMESON, IRISH DISTILLERS

# Havana Club

« La marque déploie une stratégie centrée autour de son origine cubaine et du succès planétaire du mojito »



**4**  
MILLIONS  
DE CAISSES  
VENDUES

**+ 5 %**  
EN VALEUR

**+ 18 %**  
EN VALEUR  
EN ALLEMAGNE

**H**avana Club... Ce nom, à lui seul, évoque l'atmosphère unique de La Havane : sa musique, sa danse, sa culture... et bien sûr son rhum légendaire, que les Cubains appellent fièrement « El ron de Cuba », fabriqué dans la pure tradition de l'île. Une authenticité qui a largement contribué au rayonnement de la marque ces vingt dernières années. Depuis 1993, date à laquelle Pernod Ricard a pris en charge sa distribution mondiale, les ventes de Havana Club ont été multipliées par 10. La marque cubaine se positionne aujourd'hui à la 3<sup>e</sup> place des rhums internationaux et à la 1<sup>re</sup> place des rhums Premium et Premium+. Havana Club est le rhum authentiquement cubain le plus connu au monde, exportant ses produits dans 120 pays, notamment en Europe et sur le continent américain.

Grâce à une stratégie marketing offensive, centrée autour de l'origine cubaine et du succès planétaire du *mojito*, la croissance a été au rendez-vous en 2013/2014, avec une hausse de 5% en valeur. À noter : les très belles performances de Havana Club en Allemagne (+ 18% en valeur) et en France (+ 15%), ses deux principaux marchés à l'export, ainsi que la croissance à deux chiffres dans une trentaine d'autres pays, comme le Royaume-Uni ou le Mexique. La situation est restée défavorable en Espagne et au Chili, où la conjoncture est difficile. L'aventure démarre en revanche dans les pays émergents asiatiques, où la marque promeut la culture rhum auprès des barmen et des points de vente de spiritueux haut de gamme.

## « El ron de Cuba », entre tradition et modernité

Reconnu par les experts et la communauté des barmen comme l'un des meilleurs rhums vieillis au monde, Havana Club affiche avec force ses ambitions : rester fidèle à la tradition séculaire du rhum cubain tout en devenant l'icône de la culture contemporaine de l'île. D'abord, à travers une démarche d'innovation, comme le lancement du nouveau Havana Club Especial. Sa recette a été conçue par le maître rhumier Havana Club qui, grâce à un processus de double maturation en fût, réussit à obtenir un rhum au goût plus rond et légèrement plus doux. La reconnaissance des professionnels a été immédiate. Le nouveau rhum

a notamment reçu une double médaille d'or de l'institut allemand de dégustation ISW. Havana Club Especial devrait connaître un développement rapide en Allemagne, où il a initialement été lancé, puis en France et sur de nombreux autres marchés.

Deuxième axe stratégique de la marque : la poursuite de la « Havanización », une démarche de communication globale menée depuis quelques années par Havana Club pour faire découvrir et aimer La Havane, ses gens, son atmosphère... La culture cubaine a aussi été au cœur des célébrations du 20<sup>e</sup> anniversaire de la joint-venture Pernod Ricard/Cuba Ron, en présence de ses partenaires cubains, de ses clients et de la communauté artistique. Enfin, autre événement qui a marqué l'année, la 10<sup>e</sup> édition du Havana Club International Cocktail Grand Prix, lors de laquelle 47 barmen en provenance de 42 pays se sont affrontés pour tenter de devenir le meilleur cantinero Havana Club. Le défi : imaginer un futur cocktail incontournable, digne de figurer parmi les grands classiques cubains que sont le *mojito*, le *daiquiri* ou le *presidente*.

## HAVANA CULTURA : PRÉPARER L'AVENIR

Peu connue du grand public il y a quelques années, la culture cubaine bénéficie aujourd'hui d'une visibilité internationale grâce au programme Havana Cultura, créé et soutenu par Havana Club. Musique, danse, littérature, arts graphiques... nombreux sont les artistes et créateurs cubains qui, à l'instar de Danay Suárez ou Gente de Zona, ont déjà gagné en notoriété grâce à ce programme unique.



Retrouvez les photos et les vidéos de Havana Club sur la version digitale

**S**éries limitées, packagings revisités, ton décalé... Si la recette du pastis Ricard n'a pas changé depuis sa création en 1932, le mythe, lui, continue de s'écrire : entre audace créative et respect de ses valeurs historiques, Ricard veille à souligner sa différence pour rester la marque de référence de la convivialité. L'apéritif marseillais se positionne de longue date en tête des spiritueux anisés dans le monde. En 2013/2014, il a ainsi enregistré une évolution de + 4% en valeur. Ricard est également resté leader des spiritueux toutes catégories en France et en Belgique et y enregistre respectivement 46% et 68% de part de marché. Le territoire espagnol offre, quant à lui, de belles opportunités de développement pour la marque, qui y affiche des résultats en hausse (+ 3% en volume). Le marché des boissons apéritives, très concurrentiel, a souffert des nouvelles hausses des taxes sur les spiritueux ces dernières années (notamment en France et en Belgique). Pour maintenir son leadership, Ricard reste très attentif aux évolutions des attentes des consommateurs et adapte en conséquence sa communication grand public.

#### **Retour aux origines : la fraîcheur Ricard**

Il y a un an, Ricard lançait une nouvelle campagne, « Jaune avec un grand R », qui clamait avec humour et impertinence son statut de leader, son énergie et sa créativité. Traités sous forme de calligrammes – en référence à la longue tradition d'affichiste de Ricard –, les visuels reprenaient des attributs iconiques de la marque : le jaune, sa couleur emblématique, le R, symbole de son fondateur Paul Ricard, le fond bleu historique, le verre ballon jaune. Cette année, Ricard a repris la parole avec un deuxième opus qui met à l'honneur la fraîcheur caractéristique de Ricard, celle de l'eau fraîche et des glaçons au cœur du rituel Ricard.

#### **La créativité, l'ADN de la marque**

Source d'inspiration pour de nombreux designers depuis maintenant plus de 80 ans, Ricard symbolise l'alchimie entre le pastis et l'eau. Pour sublimer une fois de plus cette symbiose, la marque a confié aux architectes Dominique Jakob et Brendan MacFarlane la création d'un duo de carafes : l'une pour le Ricard, l'autre pour l'eau.

Cet élégant ensemble, proposé en édition limitée, a été distribué en France chez certains cavistes, bars et restaurants haut de gamme.

C'est aussi avec l'envie de sublimer la marque qu'a été lancée au printemps 2014 une nouvelle bouteille *collector*, imaginée par Isabelle Cornaro. Révélée par la Fondation d'Entreprise Ricard, la jeune artiste a imaginé une création luxuriante et lumineuse, directement inspirée par les motifs décoratifs des années 30, en référence à l'époque qui a vu naître la marque. Clin d'œil au fondateur : la reprise du motif de la feuille d'acanthé, choisi par Paul Ricard lui-même en 1932 pour orner l'étiquette de sa bouteille. Et parce que savoir doser un pastis est un art, Mathieu Lehannneur a, de son côté, créé une nouvelle gamme d'objets de service – un verre et une carafe – conçus pour guider les différentes étapes du rituel Ricard. Le pied du verre est ainsi conçu pour mesurer un volume de Ricard, et le corps du verre pour contenir cinq volumes d'eau.

#### **RICARD, PIONNIER DE LA COMMUNI- CATION CRÉATIVE DEPUIS 1932**

En plus d'avoir inventé le pastis éponyme, Paul Ricard a aussi été l'un des pionniers de la communication par l'objet. Depuis 1932, les objets publicitaires jalonnent l'histoire de Ricard et témoignent de son évolution permanente. Brocs à eau, verres, plateaux... Autant d'objets qui réinventent sans cesse le rituel de consommation Ricard et qui enrichissent au fil des décennies la saga publicitaire de la marque.



Retrouvez les photos et les vidéos de Ricard sur la version digitale

## Ricard

« Entre audace créative et respect des valeurs historiques, Ricard veille à souligner sa différence »

**4,8**  
MILLIONS  
DE CAISSES  
VENDUES

**+ 4 %**  
EN VALEUR

**41,5 %**  
DE PARTS DE MARCHÉ  
EN FRANCE SUR LE  
MARCHÉ DES ANISÉS\*

\* Nielsen, FYTD 2014.

# Beefeater

« Beefeater capture la «London mania» et fait renaître la consommation de gin »



**2,6**  
MILLIONS  
DE CAISSES  
VENDUES

**STABLE**  
EN VALEUR

**+ 5 %**  
EN VOLUME EN  
EUROPE DE L'EST

**V**ille dynamique, branchée et influente, Londres et son esprit créatif continuent d'exalter le monde et d'inspirer Beefeater. Capitalisant sur son identification avec la ville – Beefeater est la seule marque de London Dry Gin qui produise encore un gin authentiquement londonien au cœur de Londres –, la marque a pu renforcer son image actuelle et audacieuse auprès de sa cible prioritaire, les jeunes adultes. En combinant organisation d'événements et lancement d'éditions spéciales, la marque a su capturer avec succès la «London mania», déclenchant un mouvement de renaissance de la consommation de gin.

## Incarner l'esprit de Londres

L'un des événements phare de l'année restera l'inauguration de «Beefeater London – The Home of Gin», le premier centre touristique aménagé dans une distillerie de gin au cœur de la capitale britannique. Ce nouveau site contribue à positionner Beefeater comme la dernière marque traditionnelle de gin encore distillée au centre de Londres, porteuse d'une tradition qui remonte à 1860.

Les visiteurs qui se rendent à la distillerie, située dans le quartier de Kennington, sont conviés à une promenade à la fois historique et sensorielle. Après un parcours qui retrace les grandes étapes de l'histoire du gin londonien, ils sont invités à sentir et à toucher les plantes qui entrent dans la composition de Beefeater, puis terminent leur découverte par la dégustation de la marque aux nombreuses récompenses.

## Construire le monde du gin

En tant que gin Premium N° 2 de sa catégorie, Beefeater poursuit son implantation sur différents marchés dans le monde, comme en Europe de l'Est (+5% en volume) ou en Grèce (+30%).

Beefeater a également continué à afficher sa résilience avec sa capacité à générer de la croissance, même sur les marchés bien établis. Sur son marché d'origine, le Royaume-Uni, Beefeater a enregistré une croissance de 23%. En Espagne, alors que toutes les autres catégories de spiritueux accusent une baisse, le gin progresse et Beefeater s'est hissé au rang de première marque de spiritueux du pays, avec plus d'un million de caisses vendues par an.

## Prescripteur de tendances

Les éditions limitées de Beefeater ont contribué à nourrir l'enthousiasme pour la marque, la catégorie profitant d'un nouvel engouement. Incarnation de la culture contemporaine du cocktail, l'édition super-Premium Beefeater 24 a enregistré pour sa cinquième année consécutive une très forte croissance, tandis que la nouvelle référence Burrough's Reserve, un gin ultra-Premium produit en petites quantités, s'est implantée sur 10 marchés dès sa première année.

L'année a également été marquée par un autre événement : un groupe composé de connaisseurs de spiritueux très pointus – prescripteurs de tendances auprès des consommateurs –, s'est attelé à un défi de taille : créer les cocktails les plus remarquables lors de la troisième édition du Global Bartender Competition, le concours mondial de barmen organisé par Beefeater. Les barmen les plus talentueux venus de 26 pays ont démontré leur créativité et leur connaissance de la mixologie lors de l'épreuve finale qui s'est déroulée à Londres. Le barman Jason Williams, du bar The Rook à Sydney, en Australie, a remporté la compétition avec son cocktail «Werewolves of London» (ou «Loups-garous de Londres») – un assemblage de Beefeater 24, de liqueurs de pêche et d'orange, de jus de citron et d'amer à l'extrait d'encens, agrémenté d'une brume de thé vert en finale.

## **LONDRES, MA VILLE NATALE**

**Pour véhiculer l'aura de Londres sur les marchés étrangers, la campagne publicitaire digitale «My London» donne la parole à de véritables Londoniens qui dévoilent les secrets de leur ville. En faisant partager au monde entier ce qu'ils aiment le plus dans leur métropole natale, ces ambassadeurs renforcent l'image légendaire du berceau à la fois géographique et spirituel de Beefeater.**



Retrouvez les photos et les vidéos de Beefeater sur la version digitale

**L**a maison Martell, c'est avant tout l'histoire d'un terroir et d'un homme au caractère exceptionnel : Jean Martell, son fondateur. C'est en hommage à ce créateur qu'a été lancé cette année Martell Caractère – un cognac qui s'adresse à ceux qui cultivent l'audace et la détermination, à l'image de Jean Martell, qui a surmonté tous les obstacles pour établir ce qui est aujourd'hui la plus ancienne des grandes Maisons de cognac. C'est d'ailleurs dans cet esprit de conquête que la marque a choisi de redynamiser ses ventes aux États-Unis, premier pays importateur de cognac, avec cet assemblage. Lancé à Los Angeles à l'automne 2013 en présence de nombreuses personnalités du monde artistique et des affaires, ce cognac a déjà conquis une belle notoriété auprès des amateurs. La soirée de lancement a permis de présenter, en avant-première, la collaboration avec l'acteur américain Andy Garcia, auteur du court-métrage présentant le programme *Martell Icons of Caractère*.

Martell continue également de se développer sur de nouveaux marchés, notamment en Afrique du Sud et au Nigeria.

#### **Recruter de nouveaux consommateurs**

Lancé en Chine en septembre 2013, Martell Distinction est dédié au marché chinois. Ce cognac se déguste en accompagnement des repas. Pour concevoir une telle référence, Martell s'est appuyé sur toute l'expertise de la Maison, notamment sa grande maîtrise des paramètres de vinification. Résultat : une expression aromatique exceptionnelle se mariant tout particulièrement avec les saveurs de la cuisine asiatique. Un élargissement de la gamme qui consolide la position de la marque en Chine malgré les mesures anti-extravagance qui ont frappé les références haut de gamme, et qui lui permet de continuer à recruter de nouveaux consommateurs.

#### **L'art de vivre à la française**

Incarnant depuis sa création l'élégance « à la française », la Maison a choisi de lancer sa première édition limitée Martell VSOP Paris Style, inspirée de Saint-Germain-des-Près et de la vie artistique, intellectuelle et culturelle de la capitale. L'esprit Rive Gauche se retrouve notamment sur l'étiquette avec le rappel symbolique des fameuses

colonnes Morris, célèbres dans le monde entier. Une référence destinée à séduire les nouveaux amateurs de cognac, notamment les consommateurs russes, très désireux d'acquiescer des produits de prestige « made in France ».

#### **Travel Retail : vitrine de l'excellence**

Autres faits marquants de l'exercice écoulé : le lancement en Travel Retail de l'Édition Limitée Martell Cordon Bleu « Tribute to Cellar Masters » et de la Collection Millésimes 1971, une sélection d'eaux-de-vie prestigieuses ayant reposé plus de 40 ans dans les « Chais de la Coquille », les plus anciens de la Maison. Créée en série limitée, elle révèle des qualités exceptionnelles d'élégance, d'équilibre et de complexité, caractéristiques des cognacs Martell.

#### **BIENTÔT 300 ANS D'HISTOIRE**

**En 2015, la maison Martell fêtera son tricentenaire : trois siècles d'une histoire intimement liée à la ville de Cognac, à son terroir et à ses hommes.**

**Afin de préparer les célébrations de cet anniversaire, Martell est parti à la recherche de pièces d'archives inédites en organisant une « Grande Récolte » auprès de tous les passionnés de cognac. Publicités, lettres, livres de comptes, photos, objets publicitaires et témoignages ont été recueillis pendant cette opération. Des archives exceptionnelles qui illustrent l'histoire sociale, économique et industrielle, ainsi que l'importance – déjà ! – des partenaires locaux et internationaux.**



Retrouvez les photos et les vidéos de Martell sur la version digitale

## Martell

« La plus ancienne des grandes Maisons de cognac continue à recruter de nouveaux consommateurs »



**1,9**  
MILLION DE CAISSES  
VENDUES

**- 9 %**  
EN VALEUR

**2<sup>E</sup>**  
MARQUE DE COGNAC  
EN VOLUME ET EN  
VALEUR,  
LEADER INTERNATIONAL  
DE LA CATÉGORIE XO



**DE LA PRODUCTION À LA COMMUNICATION...** D'UN BOUT À L'AUTRE DE LA CHAÎNE, FRÉDÉRIC ET CARMEN VALORISENT LE PATRIMOINE DE LA MAISON MARTELL.



**CARMEN GUERRERO**, COORDINATRICE PROJETS, COMMUNICATION EXTERNE, PERNOD SA  
**FRÉDÉRIC POTIER**, RESPONSABLE D'USINE MARTELL, MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT

# The Glenlivet

« The Glenlivet possède tous les atouts pour continuer à mener l'essor du single malt »



**T**he Glenlivet, marque de prestige du portefeuille de Pernod Ricard, continue de tirer l'essor des malts sur la scène mondiale. Fondé en 1824 par George Smith, The Glenlivet est assemblé dans la vallée reculée de Livet, en plein cœur de la région du Speyside en Écosse, considérée comme l'une des meilleures régions pour le scotch whisky. Tandis que la demande de single malt whisky a continué de croître en 2013, The Glenlivet a renforcé la fidélité des « Guardians », son réseau d'ambassadeurs passionnés, à travers de nouvelles interactions innovantes.

**981**  
MILLIERS DE CAISSES  
VENDUES

**+ 8 %**  
EN VALEUR

**+ 5 %**  
EN VALEUR  
AUX ÉTATS-UNIS

## Partage du savoir

Capitalisant sur les tendances qui privilégient l'artisanat et l'authenticité, la marque s'est appuyée sur le succès remporté l'an passé par son whisky « mystère » The Glenlivet Alpha. Elle s'est ainsi une nouvelle fois adressée à ses plus fidèles consommateurs pour l'aider à créer sa nouvelle édition limitée. Misant sur l'innovation tant au niveau du développement produit que de l'interaction digitale, The Glenlivet a invité ses ambassadeurs à participer à la sélection de sa future expression à travers une série d'événements et de dégustations. L'édition limitée The Glenlivet Guardians Chapter s'est immédiatement imposée comme référence « collector » et a reçu l'entière approbation du maître distillateur Alan Winchester. The Glenlivet valorise ses relations directes avec ses fans à travers des événements et un dialogue en ligne. Ses 300 000 abonnés comprennent un noyau dur de fins connaisseurs qui s'engagent sans réserve dans des conversations très pointues, posant des questions, exprimant leurs opinions, le tout générant loyauté et préférence pour la marque.

## Leader de sa catégorie

Déjà N° 1 aux États-Unis, le plus grand marché du single malt du monde, The Glenlivet continue également de tirer l'essor mondial de la catégorie avec une croissance à 2 chiffres dans une quarantaine de pays, pour beaucoup nouveaux consommateurs de single malt. Qualité, authenticité et événements engageants ont permis à la marque d'attirer plus de nouveaux consommateurs que tout autre single malt, ce qui a d'autant plus conforté sa réputation en tant que « *single malt that started it all* ». The Glenlivet s'est montré particulièrement solide au cours de l'année sur des marchés comme l'Afrique du Sud (+34%), le Royaume-Uni (+10%), le Canada (+13%) et l'Inde (+52%), où il est devenu leader du single malt. La marque a également bien résisté à Taïwan (+1%) et en Allemagne (+4%). La forte performance des innovations a permis de capter de la valeur, notamment grâce à la référence Travel Retail exclusive baptisée The Masters Distillers Reserve (+22%).

## Fort de ses atouts

Des références super-Premium, ultra-Premium et Prestige à succès, un goût maintes fois primé et salué sur la scène internationale... The Glenlivet possède tous les atouts pour poursuivre sur sa dynamique et continuer à mener l'essor du whisky single malt Premium +.

## RETOUR AUX RACINES

Témoin du succès de The Glenlivet, sa nouvelle référence haut de gamme, Nàdurra Oloroso, a reçu un accueil très chaleureux. Vieilli uniquement en fûts de xéres sélectionnés et sans filtrage à froid, Nàdurra Oloroso offre davantage de corps et une texture plus riche, dans la lignée du whisky tel qu'il était apprécié au XIX<sup>e</sup> siècle. Cette nouvelle référence capitalise sur la tendance des marques artisanales et de qualité possédant un véritable héritage.



Retrouvez les photos et les vidéos de The Glenlivet sur la version digitale

**O**utre la France, premier marché des champagnes G.H.MUMM, la marque continue sa conquête et se maintient à la troisième place des Maisons internationales de champagne. Un rang que G.H.MUMM affiche également dans la zone Asie, une région à fort potentiel pour la marque qui y a connu une solide croissance en valeur en 2013. G.H.MUMM a notamment vu ses ventes croître en 2013/2014 grâce à l'export de ses champagnes en Australie, au Japon et à Singapour.

#### **La marque de la victoire**

La marque au cordon rouge s'impose une nouvelle année comme un acteur incontournable de la célébration. Partenaire depuis 2000 des Grands Prix de Formule 1, le jéroboam G.H.MUMM Cordon Rouge est ainsi considéré comme l'icône de la « victoire partagée ». Fédérant près de 2 milliards de téléspectateurs à travers le monde, le cérémonial du champagne est le point d'orgue d'une compétition véhiculant des valeurs chères à la marque : l'excellence, la passion et la quête de la performance. Fier de perpétuer cette tradition, G.H.MUMM a dévoilé son nouveau flacon de la victoire lors du Grand Prix de Monaco 2013 : un jéroboam G.H.MUMM Cordon Rouge aux lignes très contemporaines.

#### **L'excellence en héritage**

Toujours soucieux d'offrir des expériences exclusives aux amateurs de champagne, G.H.MUMM s'attache à proposer différentes cuvées de Prestige, comme, dernièrement, le Millésimé 2006, un assemblage exceptionnel créé par Didier Mariotti, Chef de Cave de la Maison depuis 2006. Douzième d'une lignée perpétuant un héritage œnologique de près de deux siècles, il procède à l'assemblage de chaque cuvée dans le plus pur style G.H.MUMM, tout en y apportant sa sensibilité et sa touche personnelle. Un savoir-faire salué par les plus grands experts internationaux, comme en témoignent les 19 prix reçus en 2013/2014 dans le cadre des plus prestigieux concours de dégustation au monde. La Maison a notamment remporté en 2013 le Trophée à l'International Wine Challenge (IWC) pour sa

cuvée Blanc de Blancs Mumm de Cramant, une Médaille d'Or pour le G.H.MUMM Rosé aux Imbibe Sommelier Wine Awards, ainsi qu'une Médaille d'Or pour sa cuvée iconique G.H.MUMM Cordon Rouge au San Francisco International Wine Competition.

**638**

MILLIERS DE CAISSES  
VENDUES

**+ 2 %**  
EN VALEUR

**+ 41 %**  
EN VALEUR  
EN AUSTRALIE\*

#### **LA TRADITION AU GOÛT DU JOUR**

Après une première collaboration avec le designer Patrick Jouin en 2011, c'est à Ross Lovegrove que G.H.MUMM a demandé de revisiter le rituel du sabrage, un geste ancien, attribué aux régiments de cavalerie napoléoniens. Le célèbre designer a ainsi fait du sabre un nouvel objet contemporain, aux formes lisses et fluides. Une manière de réunir deux mondes : celui d'une Maison de champagne historique, toujours à l'avant-garde, et celui d'un designer reconnu à l'échelle internationale, moteur de l'expression esthétique du XXI<sup>e</sup> siècle.



Retrouvez les photos et les vidéos de G.H.MUMM sur la version digitale

## **G.H.MUMM**

« La marque au cordon rouge s'impose comme un acteur incontournable de la célébration »



\* Nielsen, valeur 12 mois à fin juin 2014

# Perrier-Jouët

« La Maison réaffirme son style, lié depuis toujours à la création artistique et au savoir-faire artisanal »



\* Champagnes internationaux, volumes.

**P**errier-Jouët vit une « Belle époque »... Non seulement la marque consolide sa place au troisième rang mondial des cuvées de Prestige, mais surtout, elle enregistre des performances solides dans ses pays historiques d'implantation, tels que la France, les États-Unis, l'Italie... et bien sûr le Japon, devenu son premier marché de conquête. Caractérisée par son attachement historique à l'Art Nouveau, la Maison reste fidèle à ses fondamentaux, arborant sur les bouteilles de la cuvée Belle Époque les célèbres anémones créées par Émile Gallé en 1902, inspirées des estampes et des motifs floraux japonais. Celles-ci représentent un élément fort du nouvel habillage Perrier-Jouët Grand Brut lancé à l'automne 2013. Une manière de réaffirmer le style d'une Maison de champagne liée depuis toujours à la création artistique et au savoir-faire artisanal.

**272**

MILLIERS DE CAISSES VENDUES

**+ 16 %**

EN VALEUR

**3<sup>E</sup>**

MAISON DE CHAMPAGNE AUX ÉTATS-UNIS\*

## Art Nouveau : du beau et de l'émotion au quotidien

Fidèle à son goût pour l'art, Perrier-Jouët a également dévoilé en 2013 le coffret InBloom Fresh Box, fruit de sa collaboration avec Benjamin Graindorge, l'un des brillants représentants de la jeune garde du design français. Fasciné par la richesse de la nature, Benjamin Graindorge a imaginé un surprenant coffret aux lignes contemporaines et épurées, inspiré des bourgeons et des formes fluides de l'Art Nouveau. En réponse à cette idée de cocon protecteur, InBloom Fresh Box se présente sous la forme d'une fleur prête à éclore, enveloppant délicatement les cuvées Grand Brut ou Blason Rosé.

L'Art Nouveau était aussi au cœur de la 9<sup>e</sup> édition du salon Design Miami/, la plus grande foire internationale de design et

d'art contemporain, rassemblant collectionneurs, galeristes et critiques d'art du monde entier. Après *Lost Time*, l'installation de Studio Glithero présentée lors de la précédente édition de Design Miami/, la Maison a réitéré l'exercice en présentant l'œuvre de l'artiste Simon Heijdens : *Phare n° 1-9*. Ce projet a été conçu comme un hommage à la nature – une nature qui irrigue l'esprit de la Maison de champagne depuis plus d'un siècle. Un moment phare pour valoriser l'histoire bicentenaire de Perrier-Jouët et son association avec l'Art Nouveau, un style porteur à la fois d'esthétique et d'émotion.

## Dans la cour des grands

C'est encore dans cette optique que Perrier-Jouët a accompagné le prestigieux Bal de la Rose de Monaco avec sa cuvée Belle Époque Rosé 2004. Une soirée caritative imaginée il y a près de 60 ans par la Princesse Grace, qui consacre les relations historiques entre la Principauté et la Maison champenoise. Un partenariat prestigieux qui s'inscrit dans une longue tradition, Perrier-Jouët étant associé depuis sa création à de nombreux grands événements princiers et royaux.

## **PÉRENNITÉ ET PATIENCE**

**Parmi les grandes qualités distinctives de la Maison Perrier-Jouët figure indéniablement la constance. En deux siècles, seuls sept chefs de cave se sont transmis son héritage. Dernier en date : Hervé Deschamps, fidèle au poste depuis déjà 30 ans. Il a lancé en 2013 son huitième millésimé, Belle époque 2006. Mûrie patiemment pendant près de six ans sous la craie des caves historiques de la Maison, cette nouvelle cuvée incarne toute la quintessence du style Perrier-Jouët.**



Retrouvez les photos et les vidéos de Perrier-Jouët sur la version digitale

**C**ommencer là où s'arrêtent les autres whiskies, telle est la signature de Royal Salute. Le nom de ce Scotch whisky provient de la salve de 21 coups de canon que la Royal Navy tire traditionnellement en l'honneur des dignitaires, souverains et nations. Royal Salute est depuis longtemps associé à des événements prestigieux – les premières bouteilles ont été créées à l'occasion du couronnement de la reine Elisabeth II en 1953. En 2012, Royal Salute est devenue la première marque officiellement associée aux Royal Gun Salutes, la tradition du salut au canon à la Tour de Londres, dans le cadre d'un partenariat de longue durée avec l'association indépendante Historic Royal Palaces.

#### Une gamme en expansion

Au cours de l'exercice écoulé, la marque s'est attachée à élargir sa présence au-delà de la Chine, son plus vaste marché où elle est N° 1 des whiskies de Prestige. Par son approche globale du marché du luxe, Royal Salute a réussi à s'implanter solidement en Corée du Sud (+12%) et au Vietnam (+7%), tout en renforçant ses positions sur les marchés émergents majeurs, comme le Brésil. Le Travel Retail (+9% en valeur) représente également un circuit de commercialisation essentiel.

La marque a étendu sa gamme avec le lancement des références *Diamond Tribute*, pour célébrer le 60<sup>e</sup> anniversaire du couronnement de la Reine, et *Limited Edition Polo Batch*, qui met en valeur ses liens avec le monde du polo. En multipliant ses partenariats avec des distributeurs de produits de luxe, Royal Salute a renforcé sa capacité à entrer en contact direct avec une clientèle de particuliers aux revenus très élevés.

#### Une passerelle vers l'univers du luxe

Roi des sports et sport de rois, le polo nécessite de la passion, du talent et de l'élégance, ce qui en fait le vecteur idéal de communication pour Royal Salute. La plateforme World of Polo est désormais connue dans 14 pays. Cet engagement est incarné par son ambassadeur argentin, Facundo Pieres, premier joueur mondial, apparu dans une nouvelle campagne publicitaire au cours de l'année. En décembre, la marque a lancé sa toute première référence World Polo Limited Edition pour célébrer son partenariat avec le polo. Dotée

d'une bouteille distinctive, cette édition contient un assemblage spécial de Royal Salute 21 Year Old, conçu pour attirer les amateurs et collectionneurs de whisky à travers le monde. Son coffret est décoré de la rayure caractéristique de ce sport, et fait figurer les noms et lieux de différents événements du tournoi Royal Salute World Polo.

#### Un attrait international pour le polo

Royal Salute a poursuivi son parrainage des tournois internationaux les plus prestigieux dans le cadre du Royal Salute World Polo Series, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie, dans le Pacifique, en Europe et au Moyen-Orient. En décembre 2013, le tournoi *Maharaja of Jodhpur Golden Jubilee Cup*, qui s'est joué sur les collines de l'Umaid Bhawan Palace à Jodhpur en Inde, a été l'occasion pour Royal Salute de fêter sa quatrième année de parrainage. Le photographe et mannequin allemand Johannes Huebl a pris des clichés spectaculaires de la compétition qu'il a partagés avec ses 150 000 abonnés sur Instagram. En juillet 2014, la marque était au rendez-vous du Guards Polo Club en tant que sponsor officiel de la rencontre Audi International Polo, où l'Argentine et l'Angleterre ont disputé la prestigieuse *Coronation Cup*. La marque a également parrainé la Sentebale Royal Salute Polo Cup, une opération caritative à l'initiative du prince Harry d'Angleterre et du prince Seeiso du Lesotho. Sentebale travaille avec des associations locales qui œuvrent pour les enfants les plus vulnérables du Lesotho.

#### UNE EXPÉRIENCE SENSORIELLE DU LUXE

À Shanghai, l'exposition *Alchemy* de Royal Salute, consacrée à la sculpture, au cinéma, à la gastronomie et à la musique, a célébré la marque de façon artistique à travers une série d'espaces immersifs.

Chaque pièce évoquait les images, les sons, les goûts, les parfums et les sensations qui ont inspiré l'un des blends qui font la signature de Royal Salute, en faisant vivre aux visiteurs une expérience sensorielle interactive.



Retrouvez les photos et les vidéos de Royal Salute sur la version digitale

## Royal Salute

« La marque s'attache à élargir sa présence au-delà de la Chine grâce à une approche globale du marché du luxe »

**183**  
MILLIERS DE CAISSES  
VENDUES

**- 8 %**  
EN VALEUR

**+ 14 %**  
EN VALEUR  
DANS LE TRAVEL  
RETAIL ASIE



# Jacob's Creek

« Pour maintenir sa position de précurseur dans l'univers des vins Premium, la marque exploite de nouvelles tendances de consommation »



**6,2**  
MILLIONS  
DE CAISSES  
VENDUES

**- 6 %**  
EN VALEUR

**+ 23 %**  
EN VOLUME  
EN INDE

Jacob's Creek fait preuve d'une capacité remarquable à multiplier les innovations, alors que la marque se classe déjà parmi les vins les plus appréciés au monde<sup>(1)</sup> et a remporté plus de 7 000 prix au cours des 30 dernières années. 2013/2014 a été caractérisée par une recherche constante de nouvelles opportunités : lancement d'une nouvelle identité de marque, partenariat avec l'un des plus grands champions de tennis, création d'accords mets-vins avec quelques-uns des chefs les plus prestigieux d'Asie... Jacob's Creek reste néanmoins fidèle à son héritage, à ses origines australiennes et à sa philosophie : élaborer des vins de qualité, exprimant le véritable caractère des cépages dont il est issu.

Cette approche a permis à Jacob's Creek de conserver une position de choix sur de nombreux marchés, dont son marché d'origine, l'Australie.

### Le pionnier

Afin de maintenir sa position de précurseur dans l'univers des vins Premium, la marque se doit d'être à la pointe de l'innovation, d'exploiter les nouvelles tendances de consommation et d'oser s'aventurer sur des territoires inconnus. Au Japon, après le succès de WAH White en 2013, la collaboration entre Jacob's Creek et le célèbre chef Toru Hashimoto a donné naissance à un vin innovant, WAH Red. Ce grand chef s'est lui-même rendu dans la Barossa Valley en Australie, le berceau de Jacob's Creek, afin de travailler directement aux côtés des œnologues et de créer l'assemblage parfait pour accompagner ses plats de style Edo, préparés selon la cuisine traditionnelle *Kaiseki*. La gamme WAH a dépassé ses objectifs de vente de 60% au Japon, lequel se situe désormais au 15<sup>e</sup> rang des marchés de consommation de vin dans le monde. Une deuxième collaboration avec le chef thaïlandais mondialement connu Ian Kittichai a donné lieu à la création de Lamoon, le premier vin au monde spécialement élaboré pour accompagner les plats thaïlandais.

### Cibler les attentes

La marque a également répondu à une demande grandissante des consommateurs pour des vins plus doux en élaborant un vin au parfait équilibre entre douceur et acidité, avec une note finale légère et fraîche. Twin Pickings, agrémenté

d'une touche de Moscato Bianco, a investi les rayons des détaillants au Royaume-Uni en juillet dernier. La dernière activation de la marque, le bar éphémère « Blend », a permis aux consommateurs de créer leur vin personnalisé en travaillant individuellement avec un expert en vinification. Expérimentée à Auckland en Nouvelle-Zélande, cette approche innovante de l'expérience consommateur a eu un impact extrêmement positif, 86% des participants déclarant qu'elle avait accru leur considération pour la marque. Les visiteurs du bar Blend ont élaboré plus de 1 200 vins personnalisés en moins de deux mois. Les vins rouges et blancs les plus appréciés ont ensuite été produits pour le marché néo-zélandais.

### L'Open en vedette

En ligne avec ses parrainages prestigieux dans le monde du tennis, dont l'Open d'Australie, Jacob's Creek a poursuivi la production de sa série très populaire *The Open Film Series*, mettant en scène Andre Agassi, quadruple vainqueur de l'Open d'Australie en simple messieurs. Dans le troisième épisode, Andre Agassi emmène les spectateurs à travers l'Amérique, leur faisant partager un regard intime sur ses origines, les personnes et les lieux qui ont contribué à forger son caractère. Cette année, la campagne Open a bénéficié d'une visibilité accrue avec près de 700 000 vues et 10 millions de personnes touchées.

(1) Drinks International Magazine

## NOUVELLE IDENTITÉ VISUELLE

**Pour la première refonte de son packaging depuis 1976, Jacob's Creek a cherché à associer son style contemporain et son héritage.**

**Le nouveau logo incarne l'histoire de Jacob's Creek : des feuilles de vigne sur les deux bords du ruisseau, qui coule depuis ses origines jusque dans un verre à vin. Ce visuel élégant rajeunit l'identité de la marque tout en célébrant fièrement l'héritage et le savoir-faire liés à son histoire.**



Retrouvez les photos et les vidéos de Jacob's Creek sur la version digitale

**F**idèle à sa réputation de référence en matière de Marlborough Sauvignon Blanc, Brancott Estate cherche en permanence à améliorer ses procédés et ses références. Le lancement de l'ultra-Premium Brancott Estate Chosen Rows Marlborough Sauvignon Blanc 2010 a renforcé la Premiumisation de la marque. Celle-ci a également fait fructifier le succès rencontré l'année passée par Brancott Estate Flight, une référence innovante dont la faible teneur en alcool est obtenue par une vendange précoce dans la saison. La marque a ainsi introduit aux États-Unis Brancott Estate Flight Song, en réponse à la demande des consommateurs pour un style de vins plus légers qui ne compromette ni le goût, ni la complexité des arômes.

#### L'aventure Chosen Rows

La création de cette nouvelle référence a débuté en 2008. Une équipe composée d'experts en œnologie, en viticulture, ainsi qu'en recherche et développement, a étudié toutes les caractéristiques du sauvignon blanc et a mené des essais sur 14 parcelles de vignobles spécialement sélectionnées dans la région de Marlborough.

L'équipe s'est appuyée sur l'expertise d'un professeur d'œnologie de l'Université de Bordeaux, Denis Dubourdieu, l'un des plus grands spécialistes du sauvignon blanc au monde : celui-ci s'est déplacé en Nouvelle-Zélande en février 2009 pour examiner les vignobles et discuter des processus de vinification. Une fois le projet quasi finalisé, de nombreuses dégustations ont été organisées avec les médias et les professionnels du secteur qui s'adressent directement au consommateur final. Le résultat de ces collaborations est un grand cru primé baptisé Chosen Rows, avec une remarquable persistance en bouche et une belle texture, qui exprime son identité à travers sa signature fruitée. Cette année, le lancement de ce vin super-Premium au Royaume-Uni a remporté un vif succès et a consolidé la position de Brancott Estate comme numéro un des vins néo-zélandais en volume sur ce marché.

#### Notes aériennes et richesse des arômes

Avec Flight Song, les amateurs de vins aux États-Unis peuvent désormais goûter à la richesse aromatique du Marlborough Sauvignon Blanc avec 20% de calories en moins qu'un vin classique du même cépage. La méthode de vinification de Brancott Estate permet de conserver l'intégralité des saveurs caractéristiques d'un vin traditionnel du Marlborough. Élaboré à partir de raisins vendangés plus tôt dans la saison, lorsque les taux de sucre sont naturellement plus bas, Flight Song possède la fraîcheur et les saveurs de fruits mûrs d'un authentique Sauvignon Blanc. Flight Song Marlborough Sauvignon Blanc 2012 a décroché l'or dans la catégorie des sauvignons blancs au New Zealand International Wine Show. Son lancement en Amérique du Nord en mars 2014 a contribué à doper la remarquable performance de la marque aux États-Unis (+ 17%) et au Canada (+ 7%).

**2,1**  
MILLIONS DE CAISSES  
VENDUES

**+ 9 %**  
EN VALEUR

**+ 7 %**  
EN VOLUME  
AU ROYAUME-UNI

#### LES PIONNIERS DU MARLBOROUGH

S'inspirant de son histoire liée au Marlborough Sauvignon Blanc, Brancott Estate a mis en valeur son rôle de précurseur par le déploiement d'une campagne publicitaire mondiale baptisée « Pioneers ». Elle met en scène des artistes créant des dessins innovants sur un tableau noir – à l'image des vigneron pionniers qui ont élaboré le premier Marlborough Sauvignon Blanc dans une région pourtant jugée trop froide pour la vigne.



Retrouvez les photos et les vidéos de Brancott Estate sur la version digitale

## Brancott Estate

« La marque cherche en permanence à améliorer ses procédés et ses références »





**FAIRE VIVRE UNE EXPÉRIENCE ESPAGNOLE** AUX AMATEURS BRITANNIQUES DE VINS...  
À LONDRES, MIRIAM ET KENNY ONT RÉALISÉ UN ÉVÈNEMENT GUSTATIF ET OLFACTIF UNIQUE AUTOUR DE CAMPO VIEJO.



MIRIAM ECEOLAZA ZABALZA, DIRECTRICE MARKETING MONDE, PERNOD RICARD WINEMAKERS SPAIN  
KENNY HYSLOP, DIRECTEUR MARKETING EXPÉRIENTIEL, PERNOD RICARD UK

## Campo Viejo

**2,1**  
MILLIONS DE  
CAISSES VENDUES

**+ 10 %**  
EN VOLUME  
ET VALEUR

**+ 43 %**  
EN VOLUME AU  
CANADA



**P**ar son identité de marque forte et ses innovations, Campo Viejo, le fleuron des vins Penedo Ricard dans la Rioja, a continué de tirer le marché vers le haut. Grâce à une campagne événementielle internationale novatrice, les villes du monde entier ont pu découvrir le caractère purement espagnol de Campo Viejo. La campagne a été assortie du lancement de l'édition limitée Reserva, dont l'étiquette a été créée par les artistes de Street Art Okuda et Remed. La marque a également renforcé son engagement environnemental en lançant son premier vin biologique, Ecológico.

### Un parfum d'Espagne dans les rues

Campo Viejo a fait fructifier le succès de la campagne «Streets of Colour» lancée l'an dernier pour lui donner une envergure résolument internationale en 2014. Elle a investi de nouveaux lieux dont Miami (peinture murale), Oslo (concours artistique), Dublin (artistes urbains locaux et tapas) et Toronto. À Bruxelles, en mars, plus de 20 000 consommateurs ont pris part à un événement itinérant mêlant peinture et *food trucks*. Lors de la manifestation d'avril à Barcelone, l'équipe a impliqué des journalistes dans des «*colour tastings*», a noué un partenariat avec une école d'art et organisé des événements off-trade avec la participation d'artistes locaux. L'événement londonien de mai a été le plus important, avec plus de 25 000 verres de Campo Viejo vendus.

### Le numéro un de la Rioja

La marque bénéficiant d'une réputation de vin de qualité, la croissance est au rendez-vous, avec trois années de croissance à deux chiffres. Cela fait d'elle la marque de vin la plus connue d'Espagne, la première mondiale de la Rioja et une marque de premier plan aux États-Unis. Campo Viejo poursuit également sa diversification et son expansion sur de nouveaux marchés, dont la Russie (+45%) et le Canada (+43%). Le succès ne s'arrête pas là : au Royaume-Uni, Campo Viejo occupe non seulement la 1<sup>re</sup> place des marques de la Rioja<sup>(1)</sup>, mais Campo Viejo Tempranillo s'est hissé au 1<sup>er</sup> rang des vins rouges et au 3<sup>e</sup> rang en valeur<sup>(2)</sup> des vins les plus vendus. Campo Viejo a également renforcé sa position de leader sur de grands marchés internationaux grâce à des innovations comme le lancement de Garnacha Rioja. Ce vin est constitué de Grenache, considéré comme le cépage aux accents les plus fruités de la Rioja. Il est issu des vieilles vignes de Campo Viejo, situées dans le terroir historique de la Rioja Baja, partie traditionnellement la plus chaude de la région.

(1) En volume et valeur AC Nielsen 26/04/14.

(2) Croissance de 25,2 % CAM AC Nielsen 26/04/14.



Retrouvez les photos et les vidéos de Campo Viejo sur la version digitale

## Graffigna

**G**âce à 140 années d'expertise dans l'élaboration de vins, la marque Graffigna continue de tirer le marché des vins argentins en Amérique du Nord, notamment au Canada où elle croît plus vite que les autres marques de sa catégorie (+14%).

### Cultivée en altitude

La nouvelle édition Centenario Elevation Red Blend, lancée au mois de mars aux États-Unis, a reçu un accueil favorable de la part du réseau et de la profession, signant ainsi un nouveau succès pour Graffigna. Ce cru rend hommage au fondateur de la marque, Santiago Graffigna, personnage visionnaire venu d'Italie avec sa passion du vin et sa connaissance

des cépages européens. Il a ainsi fondé le domaine en 1870 au pied des Andes. Considérant le climat sec de la région, ensoleillée plus de 300 jours par an et marquée par de fortes variations de température, il a entrevu l'opportunité de créer des vins corsés, élégants et aromatiques. Il avait notamment compris que l'altitude rehausserait la qualité des cépages rouges locaux. Le lancement d'Elevation Red Blend au Canada est prévu en 2015.



Retrouvez les photos et les vidéos de Graffigna sur la version digitale

**244**  
MILLIERS DE  
CAISSES VENDUES

**- 3 %**  
EN VALEUR

**+ 14 %**  
EN VALEUR AU  
CANADA



# MARQUES CLÉS LOCALES

**Les 18 marques clés locales, souvent leaders sur leurs marchés, garantissent à Pernod Ricard une présence forte dans les circuits de distribution où elles sont commercialisées. Reflets des habitudes de consommation locales, elles constituent de véritables points d'entrée pour les références internationales du Groupe sur certains territoires, en particulier les pays émergents.**



**100 PIPERS**  
N° 1  
DES WHISKIES STANDARD  
EN THAÏLANDE

N° 2  
DES WHISKIES  
STANDARD EN ASIE

**PASTIS 51**  
N° 2  
DES ANISÉS EN FRANCE

**BECHEROVKA**  
N° 2  
DES AMERS  
EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

**ARARAT**  
N° 2  
DES BRANDIES  
EN RUSSIE

**BLENDERS PRIDE**  
N° 2  
DES WHISKIES  
EN ARGENTINE

**CLAN CAMPBELL**  
N° 1  
DES WHISKIES  
PREMIUM EN FRANCE



**IMPERIAL BLUE**  
N° 6  
DES WHISKIES  
EN INDE

**IMPERIAL**  
N° 2  
DES WHISKIES  
EN CORÉE DU SUD

**OLMECA**  
N° 1  
DE LA TEQUILA  
EN RUSSIE

**PASSPORT**  
N° 2  
DES WHISKIES  
STANDARD AU BRÉSIL

**AMARO RAMAZZOTTI**  
N° 2  
DES AMERS  
EN ALLEMAGNE

**RUAUVIEJA**  
N° 1  
DES LIQUEURS  
EN ESPAGNE



**ROYAL STAG**  
N° 3  
DES WHISKIES  
EN INDE

**SUZE**  
N° 1  
DES AMERS  
EN FRANCE

**SEAGRAM'S GIN**  
N° 1  
DES GINS  
AUX ÉTATS-UNIS

**WISER'S**  
N° 1  
DES WHISKIES  
AU CANADA

**WYBOROWA**  
N° 1  
DE LA VODKA STANDARD  
EN POLOGNE

**SOMETHING SPECIAL**  
N° 7  
DES WHISKIES  
AU VENEZUELA



**IAN FITZSIMONS**  
Directeur Juridique

# DÉPASSER LES PRISMES NATIONAUX

---

« GOUVERNANCE DES DONNÉES,  
APPROCHE SYSTÉMIQUE DE L'INNOVATION...  
LE JURIDIQUE DOIT DÉPASSER LES CADRES  
NATIONAUX POUR ACCOMPAGNER LES  
TRANSFORMATIONS DE L'ENTREPRISE  
NÉES DES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ET  
D'UNE MONDIALISATION ACCÉLÉRÉE. »

**La stratégie de Premiumisation de Pernod Ricard, voire sa montée en gamme dans l'univers du luxe, attise les convoitises des contrefacteurs. Quels sont les impacts de ce fléau pour le Groupe ?**

**Ian Fitzsimons :** Fausses bouteilles, fausses étiquettes, problématiques de préremplissage sont autant de pratiques criminelles qui présentent des dangers sanitaires pour les consommateurs, une atteinte à l'image des marques mais aussi des pertes économiques directes pour l'entreprise. En plein boom, la contrefaçon n'épargne quasiment plus aucun secteur. D'autant moins dans l'univers du luxe... Pour protéger ses marques des diverses attaques dont elles peuvent faire l'objet, Pernod Ricard a entamé de longue date une lutte active contre les contrefacteurs, notamment sur les marchés sensibles comme la Chine (et bientôt la Colombie, la Thaïlande, l'Indonésie ou le Vietnam), où certaines références haut de gamme, telles que Chivas Regal, Royal Salute et Martell Cordon Bleu, doivent se protéger contre le phénomène.

**Quels sont les leviers d'action dont dispose Pernod Ricard contre la contrefaçon ? Avec quels résultats ?**

En 2013/2014, la stratégie mise en place avec Blue Lotus – le programme de lutte anti-contrefaçon lancé par Pernod Ricard en 2007 – a permis d'obtenir des résultats exemplaires en Chine grâce à la réunion de cinq équipes clés, composées de juristes, d'enquêteurs, d'ingénieurs, de représentants des affaires publiques et de communicants. Fruit des compétences du Groupe en matière d'innovation et de digital, les équipes Blue Lotus ont notamment mis en place une nouvelle solution pour authentifier et garantir avec certitude le suivi de nos bouteilles : le « traceability sticker » (ou étiquette de suivi). Le principe est simple : chaque consommateur peut désormais, à l'aide de son *smartphone*, scanner un QR code et ainsi vérifier l'authenticité d'une bouteille. Un procédé d'autant plus intéressant qu'il facilite à la fois la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement, l'interaction avec les consommateurs et leur implication dans la vérification des produits, et l'accès à l'univers digital des marques.

En interne, le « seal vector », un carré encodé impossible à photocopier, permet à nos équipes d'investigation d'effectuer un contrôle supplémentaire. Sur le terrain, le Groupe travaille bien sûr en coopération avec les autorités publiques locales, notamment dans le cadre des poursuites judiciaires. Cette année, le suivi juridique a permis de condamner 63 contrefacteurs à un total de 71 années de prison et à près de 7 millions RMB d'amendes (environ 830 000 euros).

**Comment cette bataille contre la contrefaçon est-elle perçue localement ?**

Nous coopérons de mieux en mieux avec les pouvoirs locaux autour des actions menées contre la contrefaçon, qui altère l'image de leurs pays. Pour soutenir cette prise de conscience, Pernod Ricard mène localement, par exemple en Chine, des campagnes de communication valorisant l'authenticité de nos produits. L'utilisation de l'étiquette de suivi par les consommateurs rencontre d'ailleurs un succès croissant. Fort de ces résultats encourageants, de nouvelles initiatives sont prévues dans les mois à venir pour promouvoir l'utilisation du QR code en dehors des grandes métropoles chinoises.

**Qu'en est-il de la contrefaçon sur Internet ?**

Face au développement du digital, Pernod Ricard a fait de la lutte contre la contrefaçon sur Internet son nouveau cheval de bataille. Nous sommes d'ailleurs la première entreprise internationale à avoir signé un accord de coopération avec le groupe de vente en ligne chinois Alibaba. Au total, 630 liens vers des produits contrefaits ont déjà été supprimés et 7 boutiques en ligne fermées.

**AU QUOTIDIEN, QUELS SONT LES PRINCIPES ET LES VALEURS QUE VOUS VOUS ATTACHEZ À TRANSMETTRE ?**

Protection des données, protection des marques, lutte contre la corruption, droit de la concurrence... Autant de domaines qui, dans un contexte de mondialisation et d'évolution technologique rapide, ne peuvent être appréhendés qu'avec une vision globale. J'encourage mes collaborateurs à aborder ces enjeux par une approche transversale, en renforçant la coordination des équipes locales et globales d'une part, et celle des départements juridiques avec les autres fonctions. Le partage et la transparence de l'information sont clés pour que la coordination et l'efficacité sur nos sujets soient optimales.



**L'accélération du digital et la massification des données disponibles – le fameux Big data – ont-elles fait émerger de nouveaux enjeux en termes juridiques, notamment en matière de protection des données personnelles ?**

Effectivement... Le numérique fait partie intégrante du quotidien de nos consommateurs. Il leur offre la possibilité d'interagir avec nos marques, ce qui nous permet de connaître leurs préférences et de mieux comprendre les comportements d'achat. En interne, cela a eu pour conséquence l'accélération des projets informatiques globaux relatifs à la mise en place de bases de données Groupe et, en corollaire, une large réflexion sur la gouvernance des données au sein du Groupe visant à anticiper et à sécuriser leur usage. L'avènement de cette nouvelle discipline a conduit les équipes juridiques à réorienter leurs priorités. Un juriste spécialisé dans les problématiques digitales vient, par ailleurs, d'être recruté au niveau Groupe pour nous apporter ses compétences spécifiques dans ce domaine.

**La forte dynamique d'innovation menée par Pernod Ricard a-t-elle fait émerger de nouveaux besoins en matière de protection des actifs ?**

Bien sûr, et cette tendance s'accroît encore avec la révolution digitale que nous venons d'évoquer. Le projet Gutenberg, par exemple, s'inscrit dans cette complexité. Avec sa plateforme connectée et son modèle de distribution « one-to-one », c'est tout un écosystème qu'il nous faut désormais protéger. Plus que jamais, nous devons développer une approche holistique de l'innovation, prenant en compte toutes les dimensions d'un projet, à toutes les étapes de sa création : de la sécurisation des premières discussions jusqu'à la protection intellectuelle du projet – comprenant à la fois la nouvelle marque, les brevets, les dessins, les modèles, etc.

---

MARCHÉS

**LOCAL**

**GLOBAL**



---

◆

# 02

LES 80 SOCIÉTÉS DE MARCHÉ, REGROUPÉES EN TROIS RÉGIONS, SONT L'EXPRESSION DU MODÈLE DÉCENTRALISÉ DE PERNOD RICARD. CHARGÉES D'ASSURER LA PROMOTION ET LA COMMERCIALISATION DES MARQUES DU PORTEFEUILLE DU GROUPE, ELLES SONT SITUÉES DIRECTEMENT SUR LES MARCHÉS DONT ELLES ONT LA RESPONSABILITÉ.



## MAESTRIA

### CRÉER DES PRIORITÉS AU SEIN DU PORTEFEUILLE

LES CHOIX EFFECTUÉS PAR LES CONSOMMATEURS EN TERMES DE MARQUES ET DE CATÉGORIES DE SPIRITUEUX SONT TRÈS LARGEMENT INFLUENCÉS PAR LE TYPE D'OCCASIONS DE CONSOMMATION, ET LEURS ENVIES À UN INSTANT T.

MAESTRIA AIDE PERNOD RICARD À ALLOUER LES INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS SELON LES OPPORTUNITÉS LES PLUS PORTEUSES : CETTE APPROCHE PERMET AU GROUPE D'IDENTIFIER LES PRIORITÉS AU SEIN DE SON PORTEFEUILLE, EN LIGNE AVEC LES MOTIVATIONS DES CONSOMMATEURS ET AVEC LES PLATEFORMES GLOBALES DES MARQUES. LE GROUPE S'ASSURE AINSI DE L'EFFICACITÉ DE SES DÉPENSES PUBLI-PROMOTIONNELLES.



**ALEXANDRE RICARD**  
Directeur Général Délégué

**INNOVATION, DIGITAL, LUXE ET CONQUÊTE  
DE NOUVEAUX MARCHÉS :**

NOUS ALIGNONS L'ORGANISATION  
DU GROUPE POUR SAISIR  
TOUTES LES OPPORTUNITÉS  
DE CROISSANCE FUTURE.

---

« DEUX TIERS DES DÉCISIONS D'ACHAT SONT  
PRISES SUR LE LIEU DE VENTE... IL EST DONC  
IMPÉRATIF DE GAGNER LA BATAILLE QUI S'Y JOUE  
POUR CONQUÉRIR LE CONSOMMATEUR  
À CET INSTANT PRÉCIS. »

### **Quel regard portez-vous sur les performances des marchés en 2013/2014 ?**

**Alexandre Ricard :** Le chiffre d'affaires de Pernod Ricard reflète un environnement difficile, avec une baisse faciale de 7%, affichant toutefois, hors effet de change, une quasi-stabilité organique. En plus de cet effet de devises, la croissance a été lourdement impactée par la Chine, le deuxième marché du Groupe. Le chiffre d'affaires y a chuté de 23% en raison du ralentissement économique du pays et des mesures anti-extravagance prises par le gouvernement. Quant aux États-Unis, le premier marché de Pernod Ricard, les ventes n'y ont enregistré qu'une croissance modérée de 1%, insuffisante pour compenser la moindre performance chinoise. Par ailleurs, certains marchés ont rencontré d'importantes difficultés conjoncturelles, telle l'Espagne qui a vu son chiffre d'affaires baisser de 7%. L'année a été également décevante pour le *Travel Retail* Amériques et Europe. Enfin, certains pays asiatiques, comme la Corée du Sud et la Thaïlande, ont dû faire face à des difficultés structurelles qui ont, là encore, pénalisé nos ventes. On note cependant de bonnes performances sur les marchés émergents (hors Chine, en croissance de 7%), notamment en Inde, au Brésil, en Russie et en Pologne, ainsi qu'une reprise sur quelques pays matures, comme l'Allemagne (+7%), la France (+3%), le Royaume-Uni (+3%), le Canada (+2%), le Japon (+6%) et l'Australie (+8%). Ce constat conforte totalement la pertinence de notre modèle, basé sur une présence géographique équilibrée, et une stratégie d'expansion.

### **À propos de cette stratégie d'expansion, quels sont les nouveaux espaces que vous ciblez ?**

En matière de nouveaux territoires, je pense à l'Afrique subsaharienne, en premier lieu. Le Groupe y a réalisé cette année une belle performance, avec 23% de croissance, et la plupart des filiales ont été créées il y a moins de deux ans. Nous poursuivons nos efforts sur l'ensemble du continent. Si nous regardons plus largement les espaces de conquête, nous en avons identifié trois prioritaires, qu'il nous faut aborder de façon transversale et holistique. D'abord, l'Innovation, pour capter les opportunités de croissance nées de l'apparition de nouveaux moments ou occasions de consommation. Cette année, nous avons, par exemple, lancé aux États-Unis Brancott Estate Flight Song, afin de répondre à la demande grandissante de vins plus légers. En Asie, le cognac Martell Distinction a été imaginé pour le marché chinois, afin d'accompagner les repas. Nous déployons également des stratégies de marketing et distribution innovantes, par exemple avec les Chivas Home parties en Colombie qui surfent sur la tendance du « Hometainment », à savoir l'organisation de plus en plus fréquente de moments de convivialité au domicile même de nos consommateurs.

Seconde priorité, la révolution digitale et ses impacts sur nos relations BtoC (Business to Consumer) et nos façons de travailler. Dans cette perspective, le Groupe a lancé en 2013 un programme de transformation digitale, le projet DAT (Digital Acceleration Team). Le DAT est centré autour de trois enjeux clés de notre relation avec les consommateurs : l'exploitation des données digitales (*Big Data*), qui nous permet de mieux connaître leurs préférences et activer les points de contact les plus pertinents au bon moment ; l'optimisation de la gestion de la relation client (CRM), et enfin le e-commerce, qu'il soit BtoB (Business to Business) ou BtoC. Des chantiers connexes portent également sur la culture digitale au sein de nos équipes et sur l'adaptation de nos méthodes de travail.

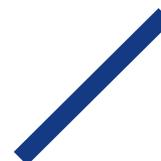
Enfin, il nous reste à conquérir le segment du luxe, par une approche dédiée et globale, tant en termes de marchés que de logique de portefeuille. Nous avons ainsi réaligné notre organisation afin de répondre à ces enjeux majeurs, avec le lancement du projet d'efficacité opérationnelle Allegro en février dernier.

### **Quelles ont été les implications d'Allegro pour les Sociétés de Marché ?**

Comme pour les Sociétés de Marques, nous avons évalué l'organisation des Sociétés de Marché selon les trois principes : priorisation, simplification et mutualisation. Sur le volet priorisation, nous les avons recentrées autour d'une mission prioritaire : l'excellence dans l'exécution, l'objectif étant de concentrer les efforts sur les « trois derniers pas » du consommateur. En effet, deux tiers des décisions d'achat sont prises sur le lieu de vente... il est donc impératif de gagner la bataille qui s'y joue

### **QUELS SONT LES PRINCIPES ET VALEURS QUE VOUS VOUS ATTACHEZ À TRANSMETTRE AU QUOTIDIEN ?**

Les valeurs que je souhaite transmettre sont celles qui président à mes actions depuis des années : la soif d'entreprendre et de gagner, guidée par une passion pour le business, pour nos marques et leur histoire. J'attache également beaucoup d'importance à l'efficacité par la simplicité, le bon sens, et enfin au respect des femmes et des hommes qui m'entourent.



pour conquérir le consommateur à cet instant précis. La priorisation s'est aussi illustrée par la création de « BMC » (Brand and Market Combinations), à savoir l'association d'une marque donnée et d'un marché donné. En fonction de leur poids stratégique, on distinguera les « Lead » BMC des « Classic » BMC. En matière de simplification, nous avons regroupé les 42 marchés de la zone Europe en dix « management entities ». Quant à la mutualisation, elle se traduirait par la fusion des fonctions *back offices* de Pernod SA et Ricard SA (Ressources Humaines, IT, Finance). Nous avons également créé des *hubs* régionaux en Asie. La transition s'accompagnera d'une évolution dans l'organisation du Top Management : les deux postes de Directeurs Généraux Adjointes en charge des Marques et des Marchés ne seront pas remplacés.

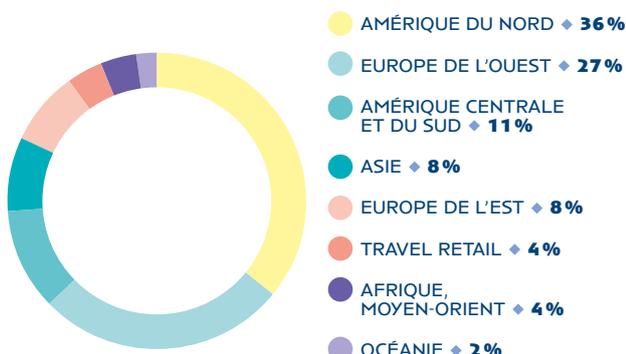
### **Quelles sont les perspectives pour l'année à venir ?**

Nous anticipons une amélioration graduelle des ventes, grâce essentiellement à la reprise progressive sur le marché chinois. Plus globalement, l'environnement commercial restera tendu, avec une pression forte sur les prix : nous devons poursuivre la politique rigoureuse que nous avons engagée cette année. Notre priorité restera de soutenir la croissance de nos marques, par le biais d'investissements publi-promotionnels constants et mieux ciblés au sein du portefeuille. C'est dans cette optique qu'a été lancé le projet Maestria, dont le pilote mené en Europe cette année est actuellement déployé sur tous les marchés. Son objectif : aider Pernod Ricard à affecter les investissements publi-promotionnels au regard des opportunités les plus porteuses sur le long terme.

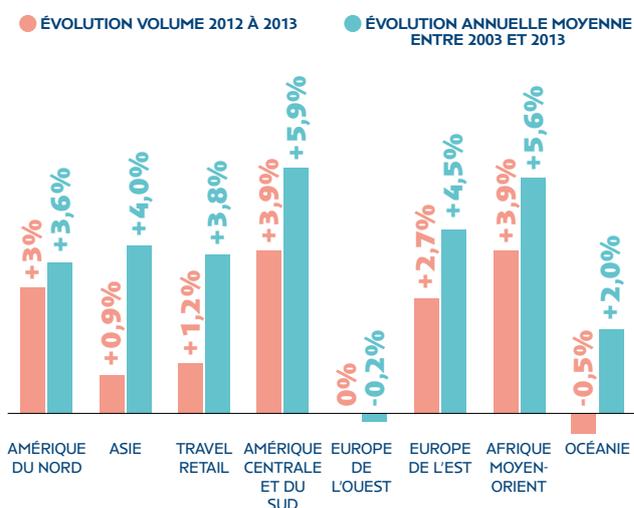
# LE MARCHÉ MONDIAL DES SPIRITUEUX

## FOCUS RÉGIONS

### RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION MONDIALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION MONDIALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



# PERNOD RICARD

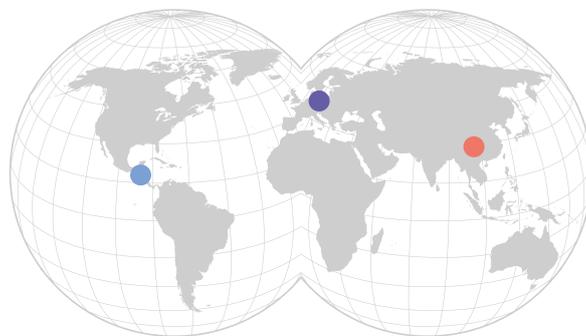
3

## RÉGIONS POUR UN LEADERSHIP MONDIAL

Spiritueux de type Western Style, hors prêt à boire, vins et apéritifs à base de vin et champagnes.  
Classement parmi les groupes internationaux

### EUROPE, AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT

- N° 1 EN FRANCE
- N° 1 EN ESPAGNE
- N° 1 EN POLOGNE
- N° 1 EN ALLEMAGNE
- N° 1 DANS LES PAYS NORDIQUES
- N° 4 AU ROYAUME-UNI
- N° 3 EN ITALIE
- N° 2 EN EUROPE DE L'EST
- N° 2 EN GRÈCE
- N° 2 EN RUSSIE
- N° 1 EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE
- N° 2 EN IRLANDE
- N° 2 EN AFRIQUE DU SUD
- N° 1 EN ANGOLA
- N° 2 EN TURQUIE



### TRAVEL RETAIL

N° 2 EN TRAVEL RETAIL MONDIAL

### AMÉRIQUES

- N° 3 AUX ÉTATS-UNIS
- N° 3 AU BRÉSIL
- N° 2 AU CANADA
- N° 2 AU MEXIQUE
- N° 1 EN ARGENTINE
- N° 3 AU VENEZUELA
- N° 1 AU CHILI

### ASIE ET PACIFIQUE

- N° 1 EN INDE
- N° 1 EN CHINE
- N° 2 EN THAÏLANDE
- N° 2 EN CORÉE DU SUD
- N° 2 AU JAPON
- N° 3 EN AUSTRALIE
- N° 1 EN MALAISIE

Source : Données ISWR, volumes à fin 2013.

# LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ

LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ DE PERNOD RICARD ONT POUR MISSION D'ASSURER, SUR LES MARCHÉS LOCAUX DONT ELLES ONT LA RESPONSABILITÉ, LA PROMOTION ET LA COMMERCIALISATION DES MARQUES DU GROUPE, AUSSI BIEN LOCALES QU'INTERNATIONALES. ELLES POURSUIVENT UN OBJECTIF COMMUN : L'EXCELLENCE DANS L'EXÉCUTION.

## PERNOD RICARD ASIA

**PIERRE COPPÉRÉ**,  
Président-Directeur Général  
Pernod Ricard Asia

**GLEN BRASINGTON**,  
Directeur Marketing  
Pernod Ricard Asia

**BERNARD COULATY**,  
Directeur des Ressources  
Humaines Pernod Ricard Asia

**QUENTIN JOB**,  
Directeur de l'Innovation et du  
Développement Commercial  
Pernod Ricard Asia

**CYRIL SAYAG**,  
Directeur des Affaires Publiques  
et Juridiques Pernod Ricard Asia

**HÉLÈNE DE TISSOT**,  
Directrice Finances  
Pernod Ricard Asia

**PAUL-ROBERT BOUHIER**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Singapore-Indochina-Thailand

**CON CONSTANDIS**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Asia Travel Retail

**DAVID FREEBORN**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Gulf

**JEAN-ÉTIENNE GOURGUES**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
China

**MOHIT LAL**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
India

**KEVIN LEE**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Malaysia-Indonesia-Philippines

**HORACE NGAI**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Greater China

**TIM PAECH**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Japan

**JEAN-MANUEL SPRIET**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Korea

## PERNOD RICARD AMERICAS

**PHILIPPE DRÉANO**,  
Président-Directeur Général  
Pernod Ricard Americas

**GEOFFROY GERMANO**,  
Directeur Marketing  
Pernod Ricard Americas

**THIERRY POURCHET**,  
Directeur Financier et Opérations  
Pernod Ricard Americas

**CEDRIC RAMAT**,  
Directeur des Ressources  
Humaines  
Pernod Ricard Americas

**AUDREY YAYON-DAUVET**,  
Directrice Affaires Publiques  
et Juridiques  
Pernod Ricard Americas

**NOEL ADRIAN**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Mexico

**PIERRE-YVES CALLOC'H**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Colombia

**JUAN MIGUEL CASELLAS**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Chile

**THIBAUT CUNY**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Brasil

**BRYAN FRY**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard USA

**FRANCK LAPEYRE**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Americas  
Travel Retail

**BENOIT LAUG**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Argentina

**PATRICK O'DRISCOLL**,  
Directeur Général Corby Spirit  
& Wine Ltd.

## PERNOD RICARD EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

**CHRISTIAN PORTA**,  
Président-Directeur Général  
Pernod Ricard EMEA

**JEAN-CHARLES CASTELLANO**,  
Directeur des Ressources  
Humaines  
Pernod Ricard EMEA

**NICOLAS KRANTZ**,  
Directeur Administratif et Financier  
Pernod Ricard EMEA

**OLIVIA LAGACHE**,  
Directrice Juridique  
Pernod Ricard EMEA

**JEAN-MARC ROUÉ**,  
Directeur des Opérations  
Pernod Ricard EMEA

**FRANCESCO TADDONIO**,  
Directeur Marketing et  
Développement  
Pernod Ricard EMEA

**ALBENA TRIFONOVA**,  
Directrice Business Development  
Pernod Ricard EMEA

**FABRICE AUDAN**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Nordics & Baltics

**PHILIPPE COUTIN**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Eastern Europe

**GUILLAUME GIRARD-REYDET**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Central Europe

**DAVID HAWORTH**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Western Europe

**ÉRIC LABORDE**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard Iberia

**JEAN-LOUIS LABORDE**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard MENA

**DENIS O'FLYNN**,  
Directeur Général  
Pernod Ricard UK

**LAURENT PILLET**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Sub-Saharan Africa

**CÉDRIC RETAILLEAU**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Southern Europe

**IAN WILLIAMS**,  
Directeur Général Pernod Ricard  
Travel Retail Europe

## SOCIÉTÉ PERNOD

**CÉSAR GIRON**,  
Président-Directeur Général

**MATHIEU DESLANDES**,  
Directeur Marketing

**CHRISTIAN FIATTE**,  
Directeur Commercial

**FRANÇOIS PATSCHKOWSKI**,  
Directeur des Ressources  
Humaines

**BERNARD PECH**,  
Directeur des Opérations et de  
l'Innovation

**VINCENT TURPIN**,  
Directeur Administratif  
et Financier\*

## SOCIÉTÉ RICARD

**PHILIPPE SAVINEL**,  
Président-Directeur Général

**STÉPHANE DEHLINGER**,  
Directeur des Ressources  
Humaines

**SOPHIE GALLOIS**,  
Directrice Marketing

**SÉBASTIEN MOUQUET**,  
Directeur National des Ventes

**JEAN-MICHEL SENAUD**,  
Directeur des Opérations

**VINCENT TURPIN**,  
Directeur Administratif  
et Financier

\* À compter du 1<sup>er</sup> août 2014, la Direction Administrative et Financière de Pernod SA est assurée par Vincent Turpin, également Directeur Administratif et Financier de Ricard SA. Cette affectation a un caractère transitoire, dans l'attente de la mise en œuvre du projet de regroupement des fonctions support envisagé, en cours de soumission à l'information et à la consultation des représentants du personnel à la rédaction de ce rapport.

En raison des modifications occasionnées par le projet d'efficacité opérationnelle Allegro et annoncées après la clôture, toutes les structures de direction de ce rapport annuel sont présentées au 24 septembre 2014, date de son dépôt à l'AMF.

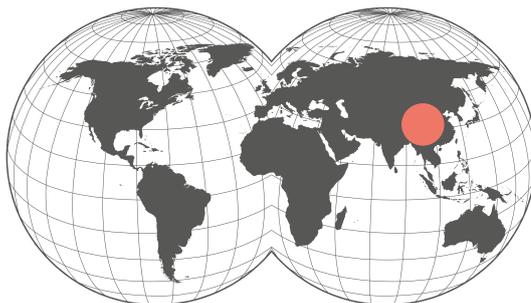
**M**algré la conjoncture économique en Asie, Pernod Ricard démontre une certaine résilience, notamment sur les catégories de la vodka, du champagne et des whiskies, ce qui conforte le solide potentiel de cette région à moyen et à long terme. ABSOLUT ELYX (+38%), Perrier-Jouët (+26%) et Jameson (+14%) ont été les moteurs d'une forte croissance en volume. Le single malt The Glenlivet s'est également bien maintenu, et les whiskies indiens Royal Stag et Imperial Blue ont décroché de très bons résultats sur leur marché intérieur.

**La catégorie féminine  
comme moteur de  
l'innovation**

En Asie comme ailleurs, l'ascension de la catégorie féminine continue d'être le moteur de la croissance. Au Japon, Pernod Ricard a lancé une nouvelle déclinaison de Café de Paris, aromatisé au melon. La combinaison des vins aromatisés Café de Paris avec des recettes de cuisine traditionnelle japonaise s'est avérée un grand succès auprès du groupe de cours de cuisine « Mademoiselle ». En Chine, Perrier-Jouët a lancé Belle Époque Édition Première 2007, dont les arômes fleuris et fruités réputés plus « féminins » ont été créés pour séduire cette catégorie de consommateurs en plein essor.



# ASIE



**APRÈS 10 ANS DE CROISSANCE SOUTENUE,  
LA RÉGION ASIE A CONNU UN LÉGER  
RALENTISSEMENT EN 2013/2014, IMPUTABLE POUR  
L'ESSENTIEL AU DÉSTOCKAGE ET AUX MESURES  
ANTI-EXTRAVAGANCE SUR LE MARCHÉ CHINOIS.  
SUR UNE ZONE ASIE EN CONSTANTE ÉVOLUTION,  
LES MARQUES PERNOD RICARD ONT CHERCHÉ À  
CROÎTRE AU TRAVERS DE STRATÉGIES MARKETING  
AXÉES SUR DEUX TENDANCES : L'INFLUENCE  
GRANDISSANTE DE LA CLIENTÈLE FÉMININE ET  
L'OPPORTUNITÉ CROISSANTE DE CONSOMMATION  
AU MOMENT DU REPAS.**

**À la carte**

Les équipes régionales Pernod Ricard ont également capitalisé sur l'opportunité de consommation que représente le moment du repas, avec le lancement de nouveaux produits conçus pour accompagner certains plats. En Chine, une opération a été menée en collaboration avec le célèbre restaurant Da Dong pour marier le nouveau cognac Martell Distinction à la cuisine chinoise. Au Japon, Jacob's Creek a continué de profiter du succès rencontré l'année précédente avec le vin blanc WAH, créé pour accompagner les sushis, en lançant la version rouge du WAH comme le complément idéal d'un yakitori ou d'un steak Wagyu. En Thaïlande, le lancement

au mois de novembre du nouveau vin rouge Premium LAMOON, élaboré en coopération avec le chef thaïlandais de renommée internationale Ian Kittichai, a positionné Jacob's Creek comme complément idéal de la cuisine thaïe.



**- 4 %**  
CHIFFRE D'AFFAIRES  
(CROISSANCE INTERNE)

**- 3 %**  
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT  
(CROISSANCE INTERNE)

### **Une stratégie ciblée par «tribu»**

La stratégie de la zone consiste à s'appuyer sur des expériences de marque qui engagent des « tribus » correspondant à des segments de consommateurs clés. Elle a continué de les influencer avec succès sur les marchés grâce à des ambassadeurs de marques. Les rencontres de la tribu des « MBA Brothers » de Chivas au Japon prévoient non seulement la remise de prix Chivas Brothers à de jeunes entrepreneurs locaux pour leurs travaux à vocation sociale, mais aussi des interactions entre étudiants de MBA, favorisant ainsi la promotion de la marque sur cette tribu cible. À Hong Kong, la remise des *Chivas 18 Architecture and Design Awards* distingue de jeunes architectes pour leur créativité dans leur métier. En Inde, Jameson engage la tribu des cinéphiles, venus assister aux projections des courts-métrages *Done in 60 seconds*. Deux ambassadeurs de la marque, qui sont des célébrités du cinéma local, ont permis d'attirer le public à la projection de la finale.

### **Séduire de nouveaux consommateurs**

Parallèlement, les changements en termes de comportements et d'attentes des consommateurs ouvrent la voie à des opportunités supplémentaires donnant lieu à des lancements tests de produits dans les catégories des cocktails, vins et alcools blancs. En plus du lancement de Martell Distinction, une autre innovation a été proposée : Ballantine's Brasil, une boisson spiritueuse à base de blended scotch whisky qui allie les traditions écossaises et la passion du Brésil. L'attraction des amateurs de bière vers les catégories vins et spiritueux s'est poursuivie avec le lancement d'un Malibu prêt à boire, conditionné dans une bouteille de 250 ml, soit la taille d'une bouteille de bière. Ce nouveau format a été lancé avec succès en avril dans six villes pilotes de Chine.

### **Des étoiles montantes et des actions structurantes**

À noter parmi les belles performances locales enregistrées dans la région, celle du Cambodge pour son premier exercice, et une croissance des volumes de 51% sur la zone Laos / Birmanie. Le Japon a également connu des volumes

en hausse pour Perrier-Jouët ainsi que des gains réalisés par Martell suite à la reprise du contrôle direct de sa distribution par la filiale locale en février. L'Inde, quatrième plus grand marché de la société, a continué d'enregistrer des performances remarquables, avec une progression en volume de 17%. Sur ce marché, Pernod Ricard est leader des spiritueux « western-style » parmi les acteurs internationaux, et N°1 de la vodka d'importation. Royal Stag et Blenders Pride y poursuivent également leur forte croissance, tandis que 100 Pipers est le N°2 du blended scotch et The Glenlivet le N°1 des single malts.

En réponse aux conditions difficiles sur certains marchés de la zone, des initiatives de restructuration et de priorisation du portefeuille ont été entreprises, notamment en Corée du Sud et en Thaïlande. La nouvelle organisation mise en place en avril a pour but de mettre l'accent sur les références clés et sur une gestion stratégique des circuits. Des processus similaires ont été amorcés en Chine et en Inde cette année.

### **En ligne avec les consommateurs, dans la sphère digitale**

Les équipes Pernod Ricard ont lancé des initiatives pour capitaliser sur la révolution numérique à l'œuvre dans toute l'Asie. Un système sophistiqué de CRM (*Customer Relationship Management*) a été conçu afin de répondre aux cultures très diverses de l'Asie et aux comportements changeants des consommateurs du continent. Il a d'abord été mis en place à Hong-Kong et en Asie pour toucher les consommateurs clés et les individus aux revenus très élevés. Un déploiement à travers le reste de la région est prévu sur l'exercice à venir. En Chine, la société a lancé sa troisième boutique de vins en ligne en décembre 2013 sur le très populaire portail de commerce en ligne T-Mall. Cette plateforme a élargi l'exposition des marques de vins de Pernod Ricard à plus de 4 millions d'utilisateurs de T-Mall. ♦



### **CHIVAS DÎNER DE PRESTIGE À DUBAÏ**

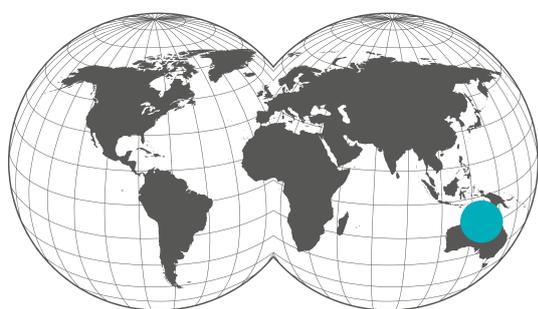
À DUBAÏ, CHIVAS A CONVIÉ UNE CLIENTÈLE ISSUE DU MILIEU DES AFFAIRES, DES RÉSEAUX SOCIAUX ET DES MÉDIAS À UN DÎNER EXCLUSIF, LE CHIVAS LEGENDS DINNER, EN PRÉSENCE D'UN INVITÉ D'HONNEUR : L'ACTEUR JEREMY IRONS, RÉCOMPENSÉ AUX ACADEMY AWARDS®. L'ÉVÉNEMENT A ATTIRÉ PLUS DE 200 INDIVIDUS À HAUTS REVENUS ET A SUSCITÉ UN VÉRITABLE ENGOUEMENT SUR LA TOILE, AVEC PLUS DE 600 000 RÉACTIONS.



### **ABSOLUT SUR LA SCÈNE ARTISTIQUE INDIENNE**

LA COLLABORATION D'ABSOLUT AVEC L'ARTISTE DE RENOMMÉE INTERNATIONALE ANISH KAPOOR A ATTEINT SON APOGÉE À L'INDIA ART FAIR, L'UN DES ÉVÉNEMENTS ARTISTIQUES LES PLUS PRISÉS DU PAYS. LE CHEF-D'ŒUVRE DE L'ARTISTE, UNE REPRÉSENTATION DE L'ESSENCE CRÉATIVE D'ABSOLUT, Y A ÉTÉ DÉVOILÉ EN JANVIER 2014.

# PACIFIQUE



LA NOTION D'ORIGINE REVÊT UN SENS SPÉCIAL EN AUSTRALIE ET EN NOUVELLE-ZÉLANDE : C'EST UN MARQUEUR DE CARACTÈRE, DE CULTURE ET D'AUTHENTICITÉ. CE RESPECT POUR LA PROVENANCE A PERMIS À PERNOD RICARD DE DÉVELOPPER SON PORTEFEUILLE DE MARQUES SUR LES MARCHÉS DE LA ZONE PACIFIQUE, À LA FOIS SUR LES VINS DE LA RÉGION ET SUR LES MARQUES DE SPIRITUEUX ET DE CHAMPAGNES D'IMPORTATION.

## MELBOURNE-SUR-SEINE

Les différents participants en lice lors de l'édition 2013 de la Melbourne Cup ont eu le sentiment d'un retour dans le passé en plein cœur du Paris ancien : le partenariat de G.H.MUMM avec le célèbre cabaret Le Moulin Rouge a fait sensation lors du carnaval. Une troupe de 16 danseurs est venue spécialement de Paris pour offrir aux invités une soirée inoubliable, accompagnant la dégustation de la prestigieuse marque de champagne au son dynamique et entraînant du French cancan.

Le succès local et international du portefeuille de vins de Pernod Ricard – notamment Jacob's Creek, Brancott Estate, Stoneleigh et St Hugo –, démontre la capacité du Groupe à transmettre les valeurs de ses marques aussi bien aux consommateurs du monde entier qu'à ceux des marchés domestiques. Pour célébrer la notion d'origine et d'héritage culturel, Jacob's Creek a organisé à Sydney une rencontre baptisée Australia's Longest Reserve Table. Cette célébration du patrimoine culturel et de la diversité a réuni 700 convives passionnés, qui avaient tous apporté un plat représentatif de leur culture pour partager l'histoire de leurs origines.

Les marques internationales se développent également sur la zone : G.H.MUMM a continué sa progression dans la région à hauteur de 33% en volume, tandis que les whiskies Chivas Regal et The Glenlivet ont enregistré une croissance respective de 15% et 18%.

### Des champs enneigés et des plages ensoleillées

Le partenariat d'ABSOLUT avec Baz Luhrmann a donné naissance à un hommage au « pays d'Oz », la terre d'origine du célèbre réalisateur, qui a reçu un écho très favorable sur le marché australien. ABSOLUT Oz, lancé en mars, est né du pèlerinage accompli en Suède, à la mi-décembre 2012, par Baz Luhrmann en personne. « Sous des chutes de neige abondantes », a-t-il souligné, il s'est rendu à la source des eaux pures d'ABSOLUT située à Åhus. Le fruit de sa collaboration avec les maîtres distillateurs, une vodka aux arômes d'orange épicée, évoque la chaleur de la culture balnéaire australienne.

Présentée dans une bouteille en édition limitée créée par Baz Luhrmann, ABSOLUT Oz est parfaitement adaptée aux cocktails conçus spécialement pour rendre hommage à certaines des plages les plus prisées des Australiens : Tama-Glama Beach, Hells Bells Beach, Cable Beach 'Stairway to the Moon' et South Avoca Elevator.

Dernier né de la famille des saveurs ABSOLUT, ABSOLUT Oz contribue à doper la croissance du segment de la vodka aromatisée en Australie.

### Un laboratoire d'aventures

Les équipes de la zone Pacifique ont continué de dynamiser le marché avec l'introduction de nouvelles références, telles que Lillet, le célèbre apéritif français, ou la tequila ultra-Premium Avión.

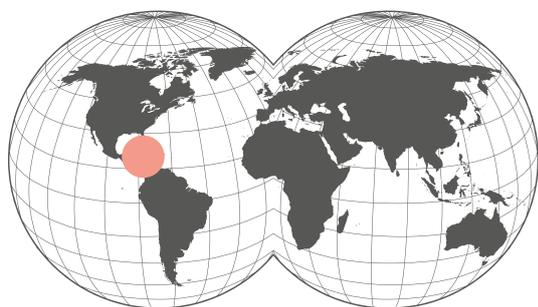
Ces dernières années, c'est également en Australie et en Nouvelle-Zélande que certaines des innovations les plus attractives du Groupe ont été testées. Face à l'intérêt croissant des consommateurs pour des références sophistiquées, Jacob's Creek a lancé Twin Pickings et Brancott Estate a créé Flight. Jameson a organisé dans la région le premier événement « St. Patrick's Live » en 2014, organisant au cœur de Sydney la célébration internationale de cette fête aux couleurs de Dublin.

Parallèlement, Jacob's Creek a amené ses consommateurs à vivre l'expérience de la marque avec la création du « Blend bar ». Cette installation temporaire à Auckland a donné aux consommateurs l'opportunité de travailler directement avec un œnologue pour élaborer leur propre vin – une signature unique. Grâce à des technologies de pointe, chaque assemblage a été embouteillé avec une étiquette entièrement personnalisée.

Toujours à Auckland, l'oasis urbaine *Wonder of Nature* de Stoneleigh a exprimé de façon innovante les qualités intrinsèques de la marque. En effet, ces jardins suspendus uniques, qui offrent une échappée plurisensorielle en pleine ville, ont célébré les merveilles de la nature – y compris les pierres gorgées de soleil du vignoble de Stoneleigh, qui réchauffent les vignes pendant la nuit pour donner naissance aux vins exceptionnels de la marque. ♦



# AMÉRI- RIQUES



LES MARQUES DE PERNOD RICARD TRANSMETTENT AVEC SUCCÈS LEURS VALEURS À TRAVERS LA RÉGION : ELLES PROPOSENT DE NOUVEAUX RENDEZ-VOUS ET LIEUX DE CONSOMMATION, EN LIGNE AVEC UNE STRATÉGIE D'INNOVATION, D'INVESTISSEMENT DANS LE DIGITAL, ET GRÂCE À DE NOUVEAUX ACCORDS DE COMMERCIALISATION.

Entre les grands marchés dynamiques comme les États-Unis, le Brésil ou le Mexique et les moteurs de croissance en plein essor que sont la Colombie, le Chili ou le Pérou, les marques du Groupe sont bien placées pour tirer parti des tendances liées aux préférences des consommateurs et aux évolutions démographiques.

**À** la tête de l'un des portefeuilles les plus complets du secteur, Pernod Ricard possède tous les atouts pour enregistrer de solides performances sur la zone. En Amérique du Nord, Jameson enregistre une croissance de 9% en volume, tandis que The Glenlivet implique ses consommateurs au travers du projet The Glenlivet Guardians Chapter. Ces succès sont confortés par la stratégie d'innovation et de Premiumisation, comme en témoignent les lancements d'ABSOLUT ELYX et de Martell Caractère, par l'expansion menée dans la catégorie des vins avec l'acquisition de Kenwood Vineyards, et par la poursuite des investissements dans le digital. En Amérique latine, Pernod Ricard jouit d'un solide positionnement dans la catégorie en plein essor des whiskies : son portefeuille lui permet de satisfaire les amateurs de luxe avec Chivas Regal, d'accueillir les consommateurs qui montent en gamme avec Ballantine's, et de s'adresser à de nouvelles cibles avec Passport. Parallèlement, le Groupe continue de s'inscrire comme le leader de la vodka Premium avec l'excellente performance d'ABSOLUT au Brésil (+7% en volume).

#### **Chef de file de la révolution digitale**

La croissance digitale continue d'être particulièrement soutenue dans une région où les attentes des consommateurs en matière de tout numérique sont devenues la norme. Cette tendance

entraîne une reformulation de l'équation de création de valeur, avec des consommateurs de plus en plus attirés par l'expérience à vivre, au-delà du produit au sens strict. Afin de capitaliser sur les possibilités du digital – notamment créer et amplifier des expériences pour des cibles de consommateurs spécifiques –, Pernod Ricard Americas s'est fixé l'objectif de devenir le leader du secteur en déployant sur un plus grand nombre de marchés sa stratégie Data, mise en place en 2012. La région place déjà le canal digital au cœur de la stratégie de marque, comme l'illustrent la campagne Barman in Brazil, les Moscato Mondays au Canada et les Chivas Home Parties en Colombie.

Au Brésil, la campagne Barman, l'une des premières campagnes 100% digitales, a exploité le potentiel des programmes d'achat d'espace sur les médias digitaux afin d'explorer différents moyens d'atteindre le consommateur. Cette stratégie a dégagé de solides résultats en nombre de vues sur le principal élément de la campagne, le spot télévisé. Parallèlement, en Colombie, les Chivas Home Parties ont continué de rencontrer un franc succès auprès des consommateurs grâce à l'organisation de fêtes à domicile et à un réseau d'ambassadeurs influents de la marque. Ayant reçu un accueil très favorable, le programme a été étendu à tout le pays, décliné pour d'autres marques et érigé en pilote pour de nouveaux marchés, à commencer par le Mexique.



Autre modèle de réussite, le #MoscatoMonday de Jacob's Creek au Canada. Profitant du moment de lien social créé lors de la diffusion de l'émission de télévision *The Bachelorette*, la marque s'est adressée directement à sa cible, les jeunes femmes, dans le cadre d'une campagne d'engagement sur les médias sociaux. Le programme est parvenu à attirer de nouveaux consommateurs, avec une progression de 33% à 44% au sein du groupe cible en 2013. Ces initiatives sont le reflet du récent effort de réorganisation de la structure marketing de la région, qui vise à accélérer ses capacités digitales et à construire une équipe d'experts pour répondre à cette priorité stratégique.

#### **Transcender les frontières**

Les initiatives marketing récentes s'attachent à faire évoluer les habitudes culturelles et les comportements afin de créer de nouveaux espaces et de nouveaux moments de consommation pour les marques de Pernod Ricard. Wisers, leader du whisky canadien, et Olmeca, tequila internationale, ont respectivement lancé avec succès J.P. Wisers et Altos, conçus spécialement pour le marché des États-Unis. ABSOLUT a également continué de bousculer la norme, en créant de nouvelles occasions de consommation grâce à des innovations comme ABSOLUT Lunch Break. L'accueil a été très favorable du côté des consommateurs, qui osent « vivre la soirée pendant la journée » et passent leur pause déjeuner sur les pistes de danse. Cette réussite a favorisé la duplication de l'opération de New York à San Francisco, Chicago et Philadelphie.

#### **Perspectives de croissance équilibrée**

À l'avenir, Pernod Ricard Americas continuera de renforcer sa présence sur le terrain. Aux États-Unis, la renégociation de son contrat de distribution se traduit par l'affectation de ressources supplémentaires aux marques de Pernod Ricard chez ses deux distributeurs principaux (densification de la force de vente dédiée, amélioration de l'exécution des initiatives commerciales et marketing, renforcement des partenariats). Parallèlement, le projet « Ventas Directas » récemment lancé en Colombie montre des résultats prometteurs, avec la génération de ventes directes

à domicile. Grâce à un réseau d'ambassadeurs spécialement sélectionnés, le Groupe commercialise les différentes gammes auprès de cercles de consommateurs bien connectés, en quête des meilleurs produits et des plus belles fêtes. ♦

**+ 2%**

CHIFFRE D'AFFAIRES  
(CROISSANCE INTERNE)

**+ 8%**

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT (CROISSANCE INTERNE)

### **UNE NOUVELLE RÉFÉRENCE AUX ÉTATS-UNIS AVEC LA REPRISE DE KENWOOD**

L'ACQUISITION PAR PERNOD RICARD DE LA SOCIÉTÉ KENWOOD VINEYARDS, BASÉE DANS LA VALLÉE DE LA SONOMA EN CALIFORNIE, ÉLARGIT LA PRÉSENCE VITICOLE DU GROUPE SUR SON PREMIER MARCHÉ.

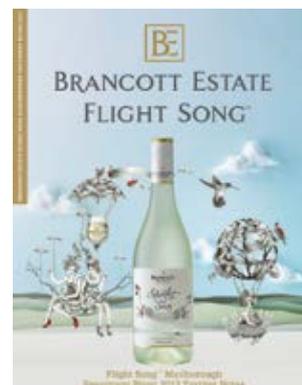
CETTE OPÉRATION OUVRE LA VOIE À DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE SUR LE MARCHÉ DU VIN AUX ÉTATS-UNIS, ESTIMÉ À 4 MILLIARDS DE DOLLARS, AINSI QUE SUR D'AUTRES GRANDS MARCHÉS CIBLE.

LES VINS PREMIUM RECONNUS DE KENWOOD VIENNENT CONSOLIDER LE PORTEFEUILLE DE PERNOD RICARD WINEMAKERS ET RENFORCER SA STRATÉGIE MULTIORIGINE ET MULTIMARCHÉ.

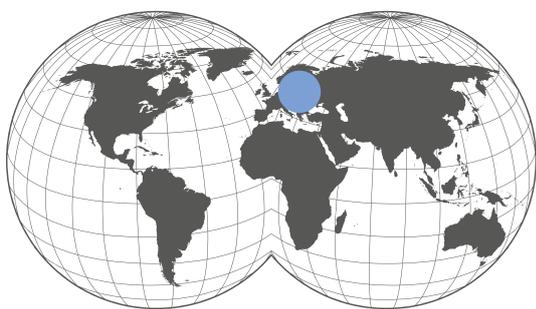


### **SATISFAIRE LA DEMANDE**

LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS COMME FLIGHT SONG DE BRANCOTT ESTATE SYMBOLISE ÉGALEMENT LES INITIATIVES D'EXPANSION DE PERNOD RICARD SUR LE MARCHÉ DU VIN : LANCÉ EN AMÉRIQUE DU NORD EN MARS 2014, FLIGHT SONG INCARNE UNE EXPRESSION PLUS MODERNE ET PLUS LÉGÈRE DU MARLBOROUGH SAUVIGNON BLANC TRADITIONNEL.



# EU-ROPE



ÉVOLUTION DES HABITUDES,  
DURCISSEMENT  
DES RÉGLEMENTATIONS...  
LES MUTATIONS EN COURS  
EN EUROPE CONDUISENT  
PERNOD RICARD À S'ADAPTER AVEC  
PRAGMATISME AUX NOUVELLES  
EXIGENCES DU MARCHÉ.  
POUR RELEVER LE DÉFI,  
LE GROUPE CONTINUE DE MISER  
SUR TROIS GRANDS LEVIERS :  
PREMIUMISATION, INNOVATION  
ET DIGITALISATION.

**D'** un côté, les pays matures d'Europe de l'Ouest, où les ventes sont stables mais où l'on observe une montée en gamme de la consommation des vins et spiritueux. De l'autre, les pays d'Europe de l'Est, qui restent dynamiques malgré un léger ralentissement de la demande. Face à ce nouvel équilibre de la croissance entre les deux grands pôles, Pernod Ricard s'adapte pour consolider ses positions sur ses différents marchés et saisir les nouvelles opportunités, avec un impératif : répondre partout aux demandes locales.

#### **Europe de l'Ouest :** **de nouveaux relais de** **croissance**

Quelque peu chahutés depuis la crise de 2008, les marchés d'Europe du Sud semblent désormais avoir atteint la stabilité, montrant même, pour certains, des signes de reprise. Si la situation reste encore fragile en Espagne, un début d'amélioration est néanmoins observé en Italie et au Portugal. Mais c'est en Europe du Nord que la reprise s'avère la plus franche : au Royaume-Uni, où les ventes du Groupe enregistrent une hausse de 4%, et surtout en Allemagne, un pays plus que jamais stratégique pour Pernod Ricard. Après avoir longtemps privilégié la consommation de produits locaux traditionnels, l'Allemagne s'ouvre plus largement aux vins et spiritueux d'importation, offrant un gisement de croissance très prometteur pour les marques internationales du Groupe, à l'image de Havana Club, qui a enregistré une belle progression en 2013/2014 (+ 18% en valeur). C'est d'ailleurs sur ce très disputé marché germanique que le Groupe a choisi de lancer en avant-première deux innovations : Havana Club Especial, un rhum ambré haut de gamme, notamment apprécié des barmen pour la réalisation de cocktails ; et Ramazzotti Aperitivo Rosato, une variante inédite pour la marque de digestif la plus importée outre-Rhin, plus connue pour son digestif « Amaro ».

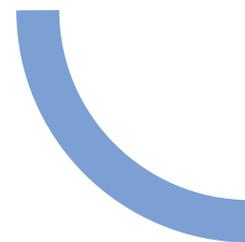
Au Danemark, en 2012/2013, le Groupe avait choisi de se désengager de deux marques locales : l'aquavit Aalborg et l'amer

Gammel Dansk. Une cession qui a permis aux forces commerciales de se recentrer sur les marques prioritaires internationales, renforçant ainsi leurs performances.

#### **Europe de l'Est :** **changement de donne**

En Europe de l'Est, le marché des vins et spiritueux revient à des niveaux de croissance « normaux » après plusieurs années de hausse vertigineuse, avec pour principaux facteurs le ralentissement de la croissance du PIB russe, la crise ukrainienne ou encore la hausse des taxes sur l'alcool qui impactent la consommation. Sur les principaux segments (vodka, whisky, rhum, gin), la croissance de Pernod Ricard reste néanmoins très soutenue. Depuis une dizaine d'années, les spiritueux Premium bénéficient de l'occidentalisation des classes moyennes émergentes, qui se détournent peu à peu des vodkas de grande consommation au profit de marques plus aspirationnelles. Les whiskies Ballantine's et Jameson profitent pleinement de ce transfert, notamment en Russie, en Bulgarie et au Kazakhstan où le Groupe a su très tôt prendre position. Aujourd'hui leader incontesté d'Europe centrale et de l'Est\*, Pernod Ricard surperforme aussi en Pologne en s'appuyant à la fois sur des marques de vodka locales à très forte notoriété, comme Wyborowa, et sur des marques importées en pleine croissance, telles que Ballantine's (+ 13%), Jameson (+ 9%) et Havana Club (+ 16%).

\* Spiritueux internationaux et champagnes.



### **Un laboratoire d'innovations**

Dans une région où Pernod Ricard ambitionne de croître à la fois en volume et en valeur, le Groupe continue de miser sur l'innovation en cherchant en permanence de nouvelles saveurs, de nouveaux univers, de nouveaux modes de distribution et de nouveaux services... Objectifs : faire évoluer la perception de ses marques, susciter de nouveaux moments de convivialité et conquérir de nouveaux types de clients. C'est l'histoire de Ramazzotti Aperitivo Rosato, lancé pour élargir le positionnement de la marque traditionnelle de digestifs au moment de l'apéritif, mais aussi celle de Ballantine's en Espagne, où de récentes activations ont permis de mieux cibler le segment des consommateurs de plus de 45 ans en plus de celui des jeunes adultes. Des initiatives probantes qui ont vocation à se développer dans le cadre du projet pilote Maestria, conçu pour optimiser l'approche portefeuille de Pernod Ricard, et expérimenté cette année dans plusieurs pays européens.

### **La transition digitale**

Pour recruter de nouveaux consommateurs, le développement du digital est devenu ces dernières années un axe stratégique majeur pour le Groupe. Avec une méthode éprouvée pour valider la pertinence de chaque nouveau service : une expérimentation rapide sur un marché réduit. En 2014, c'est en Grande-Bretagne qu'a été testé Sipstor, un portail e-commerce à destination des fans des marques de Pernod Ricard, avant son déploiement dans le reste de l'Europe. Un projet emblématique de la volonté du Groupe d'intégrer pleinement le digital dans sa stratégie. Pour réaliser cette transformation, l'Europe a aussi significativement augmenté les initiatives CRM<sup>(1)</sup>, permettant d'exploiter les données digitales et de mieux cibler les messages envoyés aux consommateurs. Après la Pologne et le Royaume-Uni, ce sont maintenant 12 marchés qui s'apprentent à décliner ces outils. Du côté des réseaux sociaux, l'année restera marquée par le lancement du site Wispr, conçu pour permettre à la communauté des bartenders

de dialoguer, d'échanger des conseils, de se tenir au courant des actualités de la profession, de participer à des concours ou à des formations. Un vecteur de contact indispensable pour permettre une communication plus aisée avec ces prescripteurs incontournables des marques du portefeuille Pernod Ricard. ♦

(1) CRM : Customer Relationship Management.



**N°1**  
EN EUROPE FRANCE INCLUSE\*

**+2%**  
CHIFFRE D'AFFAIRES  
FRANCE INCLUSE  
(CROISSANCE INTERNE)

**+3%**  
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
COURANT FRANCE INCLUSE  
(CROISSANCE INTERNE)

\* Spiritueux internationaux et champagnes

### **PREMIUMISATION : REVENDIQUER SON AUTHENTICITÉ**

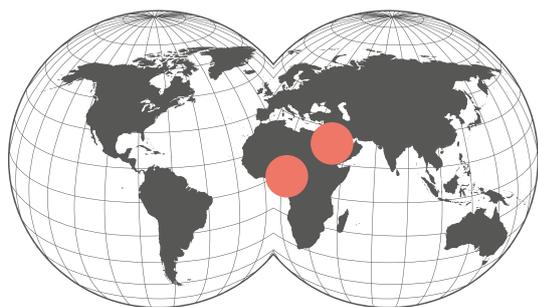
POUR LE LANCEMENT DU NOUVEAU DESIGN ET DE LA NOUVELLE RECETTE HAVANA CLUB AÑEJO ESPECIAL, HAVANA CLUB A MIS EN AVANT SES RACINES CUBAINES ET SON AUTHENTICITÉ. CRÉÉ PAR LE MAÎTRE RHUMIER ASBEL MORALES, CET ASSEMBLAGE DE RHUMS VIEUX PRÉSENTE UN PROFIL AROMATIQUE RICHE, IDÉAL POUR LES COCKTAILS CUBAINS CLASSIQUES, MAIS AUSSI CAPABLE D'ATTIRER, AU-DELÀ DE LA CATÉGORIE DU RHUM, LES CONSOMMATEURS HABITUÉS DE WHISKY.

### **LILLET BAT DES RECORDS**

DEPUIS LE RACHAT DE LILLET EN 2008, PERNOD RICARD A OUVERT AU CÉLÈBRE APÉRITIF FRANÇAIS LES PORTES DU SUCCÈS À L'INTERNATIONAL. AUJOURD'HUI, L'ALLEMAGNE EST DEVENUE LE PREMIER MARCHÉ DE LA MARQUE DEVANT LES ÉTATS-UNIS AVEC, CETTE ANNÉE ENCORE, UNE CROISSANCE SOUTENUE À +54%. ET L'HISTOIRE NE S'ARRÊTE PAS LÀ PUISQUE DEUX NOUVEAUX MARCHÉS, LA SUISSE ET L'AUTRICHE, VIENNENT DE SE DISTINGUER AVEC DES CROISSANCES ANNUELLES RECORD... À PLUS DE 200% !

# AFRIQUE MOYEN-ORIENT

PERNOD RICARD RÉCOLTE LES FRUITS DE SON OFFENSIVE SUR LES NOUVEAUX PAYS ÉMERGENTS D'AFRIQUE SUBSAHARIENNE, D'AFRIQUE DU NORD ET DU MOYEN-ORIENT. UNE MARCHÉ EN AVANT QUI ACCOMPAGNE LE DYNAMISME ÉCONOMIQUE DU CONTINENT.



## ABSOLUT, RÉVÉLATEUR DE TALENTS

En juin 2014, ABSOLUT s'est associée à l'un des plus prestigieux événements musicaux d'Afrique, les MTV Africa Music Awards, pour promouvoir les artistes africains à travers le monde. Lors de la grande finale, qui s'est tenue à Durban (Afrique du Sud), le prix « Transform Today Award by ABSOLUT » a rendu un hommage tout particulier à la capacité de la jeune génération à transformer l'image de l'Afrique.

## AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Pernod Ricard nourrit de grandes ambitions en Afrique subsaharienne, dont il attend d'importants relais de croissance à long terme. L'enrichissement des classes supérieures et le développement de classes moyennes, jeunes et urbaines, offrent en effet de belles perspectives pour les produits « de marque » comme les whiskies Chivas, Jameson et Ballantine's, la vodka ABSOLUT, le cognac Martell et les champagnes G.H.MUMM et Perrier-Jouët.

Après un déploiement ciblé dans quelques pays prioritaires – l'Afrique du Sud, le Nigeria, le Kenya, l'Angola et le Ghana –, le Groupe est en ordre de marche sur un territoire aujourd'hui considéré comme l'une des premières zones géographiques de développement. L'exercice 2013/2014 a d'ailleurs été marqué par certaines réussites spectaculaires, notamment celle de Jameson au Kenya, avec 30 milliers de caisses vendues cette année\*. Une success story qui doit beaucoup à la réputation de la marque dans certains pays prescripteurs, comme l'Afrique du Sud ou les États-Unis, et à une stratégie digitale particulièrement affûtée lui permettant

de figurer parmi les marques préférées sur les réseaux sociaux. En Afrique du Sud, Pernod Ricard bénéficie toujours d'un potentiel important. Certes, la croissance y est moins dynamique que par le passé, impactée par un environnement économique plus difficile, mais le Groupe parvient à tirer son épingle du jeu en misant sur quelques grandes marques déjà bien implantées : Jameson, Ballantine's et The Glenlivet, qui continuent de croître respectivement de 5 %, 107 % et 34 %. Bien sûr, l'aventure africaine ne fait que commencer pour Pernod Ricard, appelant à terme de nouveaux développements pour élargir sa base de clientèle.

En attendant, le Groupe mise sur des investissements importants et ciblés pour communiquer auprès du grand public : campagnes de publicité spécifiques à l'Afrique – comme le dernier spot Chivas mettant en scène une star internationale d'origine africaine, Chiwetel Ejiofor. Pernod Ricard ne compte pas s'arrêter là et vise d'ores et déjà l'ouverture de nouvelles antennes commerciales et filiales afin de renforcer encore sa présence sur le terrain. ♦

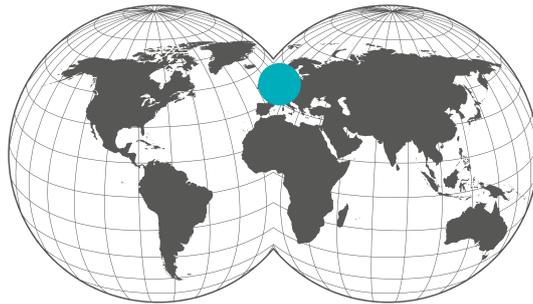
\* Duty Free inclus

## MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE DU NORD

En dépit d'une conjoncture géopolitique peu favorable, l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient restent pour Pernod Ricard des territoires d'opportunités. C'est le cas du Maroc où le Groupe est implanté depuis plus d'un an et où les marques Super-Premium ont fortement progressé – ABSOLUT affiche +47 %, Chivas Regal +62 %, et Ballantine's +15 %. En Turquie, Pernod Ricard a réalisé de belles performances dans un contexte de forte concurrence et d'augmentation des droits sur l'alcool : +17 % pour Chivas et +5 % pour ABSOLUT. Le résultat d'une stratégie gagnante, axée sur la valorisation des marques

Premium du Groupe. Sur le reste de la zone, la stratégie de développement a porté ses fruits, particulièrement pour Jameson (+31 % en volume), Ballantine's, Beefeater, The Glenlivet (+23 %) ou encore Olmeca (+24 %). Surfant sur la montée en puissance des réseaux sociaux au Moyen-Orient, Pernod Ricard continue de rassembler une large communauté de consommateurs très engagés autour de ses marques phares. ABSOLUT est, à ce titre, la marque de spiritueux la plus influente en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, notamment en Jordanie, au Maroc, en Israël ou encore au Liban. ♦

# FRANCE



SURPRENDRE LES CONSOMMATEURS, AMÉLIORER LEUR EXPÉRIENCE, CHANGER LEUR PERCEPTION D'UN PRODUIT.. C'EST LE PARI TENTÉ ET RÉUSSI DE PERNOD SA ET RICARD SA EN FRANCE QUI, EN MISANT SUR L'INNOVATION ET LA CRÉATIVITÉ, REDYNAMISENT UN MARCHÉ MATURE TRÈS CONCURRENTIEL.



Si la consommation des vins et spiritueux en France reste globalement atone, avec une légère baisse des volumes de -0,3 % en 2013\*, les Français continuent de se faire plaisir en achetant « mieux ». Les marques de Pernod Ricard accompagnent de longue date cette évolution en proposant des produits plus haut de gamme et pour des consommations plus occasionnelles. Ainsi, de belles performances ont été enregistrées cette année, notamment pour Ballantine's, qui affiche une croissance de 3 %, mais aussi pour Ricard (+2,5 %\*\*), les whiskies Clan Campbell (+8 %\*\*) et Chivas Regal (+5 %\*\*), pour la vodka ABSOLUT (+18 %\*\*), et l'apéritif Lillet (+20 %\*\*). Malgré un contexte de guerre des prix entre enseignes, la grande distribution a fortement contribué à tirer vers le haut le marché des spiritueux (+1 % en valeur\*\*\*).

\* The Pernod Ricard Market View, basé sur IWSR, données à fin 2013.  
Total spiritueux « western-style » et champagnes.

\*\* Nielsen, FYTD 2014 en valeur.

\*\*\* Nielsen FYTD 2014.

## Pernod SA revisite ses classiques

Pernod SA continue de faire le pari de l'innovation pour conquérir de nouveaux consommateurs. Parmi les temps forts de l'exercice, le lancement de Ballantine's Brasil – un spiritueux à base de whisky écossais, partiellement macéré avec des écorces de citrons verts brésiliens. Ballantine's Brasil se boit notamment en cocktail, le *Caipiballsao*, avec de la glace, du sucre et des quartiers de citron vert – l'occasion de proposer un nouveau mode de consommation festif. Pour accompagner son lancement, Pernod a mis en place un dispositif de promotion complet : une grande campagne de dégustation, programmée dans près de 400 établissements partout en France, accompagnée d'une soirée « Reveal », la Ball-sao Warehouse Party, qui a rassemblé environ 4 000 personnes et d'une campagne virale sur les réseaux sociaux (Twitter, Tumblr, Facebook). Une opération inédite dont la réussite est manifeste : plus de 250 000 bouteilles vendues en 4 mois, et 1,7 million de personnes touchées par la campagne sur les médias sociaux. Pernod SA évolue dans une démarche d'innovation permanente afin de proposer à ses consommateurs des expériences nouvelles. Preuve encore avec la *success story* de 51 Rosé qui, un an après son lancement, confirme ses performances. Le pari était pourtant audacieux :

changer la couleur du pastis – un classique de l'apéritif « made in France » – et miser sur un mode de consommation très allongé, « en piscine ». Mais les résultats sont là : plus de 500 000 bouteilles vendues depuis son lancement ; une présence dans 90 % des enseignes de grande distribution ; une commercialisation dans près de 5 000 bars et restaurants français, 160 000 foyers additionnels – dont 40 % n'étaient pas consommateurs d'anisés – ; et, pour finir, le Trophée de l'innovation LSA 2013. S'appuyant sur une stratégie digitale désormais bien rodée chez Pernod, 51 Rosé a déployé des outils d'activation originaux pour offrir une expérience interactive aux consommateurs. Entre autres : le lancement concomitant d'une bouteille connectée en édition limitée et d'une application « Glaçons » en réalité augmentée (*lire encadré*). Forte de ce succès, la marque continue de créer la surprise en lançant dernièrement l'expérience 51 Glacial, alliant la fraîcheur de l'anis et celle de la menthe. Avec 75 % d'intentions d'achat positives, cette nouvelle déclinaison devrait rapidement trouver sa place au sein d'un portefeuille de marques qui ne cesse de s'étoffier.



### DE L'ART D'ÉDUCER LE CONSOMMATEUR

Comment apprendre aux consommateurs à réaliser un 51 Piscine parfait ? En ayant recours au digital ! Le principe : un QR code placé directement sur la bouteille 51 permet de télécharger l'application « Glaçons ». Une fois l'application ouverte, les consommateurs peuvent viser, via leur smartphone, le logo de la bouteille 51 et voir apparaître un verre Piscine en réalité augmentée. Il n'y a plus qu'à lancer les glaçons dans le verre virtuel ! Une édition limitée qui permet de créer une relation unique avec les clients et d'entretenir une image engageante et conviviale.

## Ricard SA : entre tradition et modernité

Ricard SA conforte sa position de leader des spiritueux avec une part de marché en valeur à 18 % en 2013/2014 en grande distribution\*. L'attachement de la société Ricard à certains principes fondateurs, comme la qualité et le savoir-faire, contribue fortement à cet ancrage auprès des consommateurs. En témoigne la dernière campagne Clan Campbell qui réaffirme l'authenticité de la marque en mettant en scène la complémentarité de la nature, des ingrédients et du savoir-faire des hommes, indispensables à la fabrication du Blended Scotch Whisky. Les trois diptyques, mettant en scène des collaborateurs des distilleries des hommes, présentent avec sobriété et intensité la nature écossaise et les hommes de Clan Campbell.

Fier de ses origines écossaises, le Clan poursuit aussi sa conquête avec une nouvelle signature qui sonne comme un cri de ralliement « Pour le Clan, le Clan Campbell ». Plus de 15 ans après le lancement d'une saga publicitaire évoquant le mystère de Clan Campbell, ce volet constitue un renouvellement majeur par rapport aux précédentes prises de parole de la marque. Pour la première fois de son histoire, la campagne est également déclinée à la radio.

Autre illustration : la dernière campagne publicitaire Chivas Regal Story of brothers, a choisi de mettre en lumière l'art de l'assemblage des frères James et John Chivas.

L'affiche met en scène Colin Scott, le maître-assembleur, et Graeme Mitchell, responsable des chais de vieillissement de Chivas Regal. Deux hommes qui s'évertuent jour après jour à reproduire les gestes des frères Chivas, précurseurs dans l'assemblage des whiskies de malt et de grain.

En parallèle, la marque Ricard apporte sa caution et la qualité de son savoir-faire à deux nouvelles recettes prêtes à déguster : Red Bliss et Yellow Bliss, imaginées par la mixologue Sandrine Houdré-Grégoire. À base de jus de fruits et d'arômes naturels (cranberry-orange et pamplemousse), ces deux recettes ont été primées aux Saveurs de l'Année 2014. Une créativité que l'on retrouve également chez Malibu, qui revisite un grand classique des cocktails à base de rhum, le punch, décliné en 3 versions fruitées. Le plus : le « punch pitcher », un nouveau pichet qui, grâce à un tube réfrigérant, permet de découvrir les compositions savamment équilibrées de ces 3 recettes sans avoir besoin de glaçons. Après un succès fulgurant à l'international, notamment en Allemagne, en Suisse et en Autriche, la marque Lillet continue de gagner du terrain en France. Déclinée en trois versions – Lillet Blanc, Lillet Rouge et Lillet Rosé – elle s'adresse aux jeunes femmes actives branchées et urbaines. Depuis le mois de février, Lillet organise chaque mois des « apéros privés » à Paris, en collaboration avec My Little Paris et des marques féminines proches de l'univers des consommatrices Lillet.

\* Nielsen FYTD 2014.



### À LA CONQUÊTE DE LA TOILE

Afin d'être toujours plus proche du consommateur, la société Ricard poursuit sa stratégie digitale et propose deux nouveaux sites. Perrier Jouët Intimate, site de prestige, s'adresse à des clients privilégiés qui pourront découvrir et commander les cuvées de la Maison directement sur le site. Le site Terres de Whisky fait quant à lui peau neuve et offre désormais aux amateurs de whiskies un véritable parcours de découverte autour du savoir-faire et des terres de whiskies. Par ailleurs, un an après l'opération bar à pluie Ricard sur Facebook, de nouvelles opérations créatives verront bientôt le jour sur les réseaux sociaux.



**DE MARSEILLE À STOCKHOLM**, JEAN-PIERRE ET NINOS ŒUVRENT À L'ACCÉLÉRATION DIGITALE DU GROUPE : L'IT, SUPPORT DU BUSINESS, ACCOMPAGNE LES DÉPARTEMENTS MARKETING SUR LES PROJETS DIGITAUX MAJEURS.



**JEAN-PIERRE MUNT**, RESPONSABLE FRONT OFFICE, RICARD SA  
**NINOS ICHO**, RESPONSABLE DE MARQUE, CONTENUS DIGITAUX, THE ABSOLUT COMPANY

---

RESSOURCES HUMAINES  
ET RESPONSABILITÉ  
SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

**TODAY**

**TOMOR-**

**ROW**

---



---

◆

# 03

DEPUIS SA CRÉATION, PERNOD RICARD DÉVELOPPE UN MODÈLE DE PERFORMANCE DURABLE DONT SA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE (RSE) EST AUJOURD'HUI L'HÉRITIÈRE.

Les institutions créées par les fondateurs du Groupe, comme l'Ireb (Institut pour la Recherche sur les Boissons Alcoolisées), l'Institut Océanographique Paul Ricard (environnement) et la Fondation Ricard (art contemporain) ont acquis une forte légitimité et font désormais référence dans leurs domaines.

Les collaborateurs sont à la fois les bénéficiaires et les ambassadeurs des engagements pris par le Groupe, formalisés par un modèle construit autour de 4 axes : responsabiliser les collaborateurs ; promouvoir une consommation responsable ; protéger la planète ; et développer les communautés locales.



## WISE DRINKING

### PREMIÈRE APPLICATION MONDIALE POUR LA CONSOMMATION RESPONSABLE

PERNOD RICARD A DÉVELOPPÉ UNE APPLICATION MOBILE GRATUITE (« WISE DRINKING ») POUR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE.

GRÂCE À CETTE « APP » DISPONIBLE EN 37 LANGUES SOUS IPHONE ET ANDROID, L'UTILISATEUR PEUT CALCULER LE NOMBRE D'UNITÉS D'ALCOOL QU'IL CONSOMME EN TEMPS RÉEL. DOTÉE D'UN SYSTÈME DE GÉOLOCALISATION, L'APPLICATION S'ADAPTE À LA LÉGISLATION LOCALE ET INDIQUE LE MOYEN DE TRANSPORT LE PLUS PROCHE EN CAS DE CONSOMMATION EXCESSIVE.



**BRUNO RAIN**

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

RENFORCER  
NOTRE MODÈLE POUR  
LE LEADERSHIP

---

« ALLEGRO PORTE LES PRINCIPES D'UN MODÈLE  
ORGANISATIONNEL PLUS EFFICIENT.  
NOTRE MISSION : ACCOMPAGNER SA MISE  
EN ŒUVRE, AU SERVICE DU LEADERSHIP. »

### **L'année a été marquée par le lancement du projet d'efficacité opérationnelle Allegro. Dans quel contexte s'inscrit-il ?**

**Bruno Rain :** Les chantiers issus du projet d'entreprise Agility que nous avons pilotés depuis 2009 avaient vocation à professionnaliser nos métiers à la conquête du leadership. Nous nous sommes attelés à structurer une politique de Ressources Humaines globale, axée sur un nouveau modèle de leadership et garante d'une gestion cohérente de nos collaborateurs. Aujourd'hui, l'ensemble des outils et processus déployés nous permettent de consolider notre organisation.

Avec le projet Allegro, nous devons accélérer cette démarche dans un contexte économique devenu plus difficile : il s'agit de construire dès aujourd'hui une organisation capable de mieux saisir toutes les opportunités de croissance futures. Le projet porte sur trois grands principes : priorisation, simplification des process et des structures, et mutualisation des expertises et ressources. Les deux premiers principes font en partie écho à la deuxième édition de l'enquête I Say réalisée en juin 2013 : celle-ci avait révélé d'excellents niveaux d'engagement des collaborateurs (94 % sont fiers de travailler chez Pernod Ricard), mais avait pointé des leviers de progrès significatifs sur la rapidité de prise de décision et la collaboration transversale.

### **La fonction RH a pour mission d'accompagner la mise en œuvre du projet Allegro. Comment s'articulent vos priorités ?**

Tout d'abord nous accompagnons nos filiales dans la définition et la mise en place des nouvelles organisations et le déploiement de leurs mesures sociales. Tous les marchés, toutes les sociétés de marques et toutes les fonctions sont concernés par Allegro. Nous avons annoncé, lors de nos résultats annuels, qu'au global environ 900 postes seraient impactés<sup>(1)</sup>. Bien entendu, notre priorité est de privilégier au maximum les reclassements internes.

Notre deuxième priorité est de soutenir les transformations liées au projet Allegro, qui vont impliquer de nouvelles façons de travailler au quotidien. C'est ce que l'on appelle le « Change management ». Nous déployons à cet effet des programmes de formation visant à expliquer les nouveaux modes de collaboration. Ils soutiennent les managers dans leur action et gardent les équipes mobilisées dans cette période de transition. Nos collaborateurs sont au cœur de l'entreprise : le projet Allegro est mené dans le respect des femmes et des hommes qui composent le Groupe. Nous les avons d'ailleurs placés au centre de notre nouveau modèle RSE, avec un axe d'engagement : « empower our employees »<sup>(2)</sup>.

### **Comment avez-vous appliqué ces principes à la fonction Ressources Humaines ?**

Nous avons réaffirmé nos priorités autour du développement des talents, de la gestion de la performance et de la diversité, identifiés comme trois leviers majeurs de notre politique de ressources humaines, et défini des indicateurs permettant à toutes les filiales de suivre leur progression. Nous nous sommes attachés à clarifier les responsabilités de chaque entité, en distinguant les pratiques RH globales, qui doivent être appliquées partout dans le Groupe, des pratiques RH locales, qui doivent rester à l'échelle de chaque filiale. Afin de capitaliser sur les expertises existantes et d'éviter la duplication, nous avons créé des communautés d'experts destinées à enrichir et co-développer les pratiques globales qui seront ensuite adoptées par tous.

L'objectif est de proposer à des collaborateurs détenant une expertise RH de participer, quelle que soit leur entité, à la stratégie RH globale en apportant leur regard, expérience, vision du terrain sur une thématique. Cette nouvelle manière de travailler en s'appuyant sur la décentralisation, à la base de notre modèle, va permettre de prendre des décisions au plus près des besoins et priorités des filiales. Une première communauté a d'ores et déjà été montée sur le « *learning et développement* » et d'autres sont en cours de constitution, comme l'attraction et le management des talents, la mobilité internationale, et, bien sûr, la diversité...

### **En matière de RSE, Pernod Ricard a pris cette année des engagements forts aux côtés d'organisations internationales de premier plan. Quel est le sens de votre action ?**

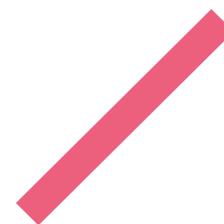
Ces engagements témoignent de notre volonté de nous inscrire en acteur de référence et d'agir pour faire progresser les pratiques de notre secteur. Nous sommes l'une des toutes premières entreprises en France à avoir signé un accord européen RSE. Cet accord, signé en janvier 2014 avec l'EFFAT (la Fédération Européenne des Syndicats de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme), a vocation à impulser à l'échelle européenne l'application de standards RSE en allant au-delà des législations et accords collectifs locaux, et plus largement à donner un cadre de référence à l'ensemble des filiales du Groupe. Depuis février 2014, nous sommes aussi membre de Transparency International France, avec une adhésion à un premier atelier concernant la définition de normes partagées en matière de lobbying. Enfin, en matière de consommation responsable, nous avons pris cinq engagements aux côtés de l'industrie, lors de la conférence ICAP (International Center for Alcohol Policies), qui ont contribué à accélérer la mise en œuvre de bonnes pratiques. C'est dans ce cadre que nous avons conçu et partagé des initiatives innovantes comme l'application Wise Drinking, qui permet de contrôler sa consommation ou le Smart Barometer, outil de reporting visant à suivre les engagements dans chacune des filiales.

### **La RSE est érigée en tant que levier fondamental de la stratégie du Groupe, et les collaborateurs en sont les premiers ambassadeurs. En ligne avec ces principes, quelles sont les actions que vous avez conduites ?**

Le Responsib'ALL Day, organisé pour sa 4<sup>e</sup> édition cette année, reste un temps fort de notre action. Il mobilise le temps d'une journée tous les collaborateurs du Groupe pour promouvoir la consommation responsable, et s'est installé comme un vecteur d'engagement fort. Au-delà de cette journée, c'est sur la mobilisation des jeunes collaborateurs de Pernod Ricard que nous avons mis l'accent : nous avons ainsi dépêché huit d'entre eux au One Young World Summit, une conférence mondiale réunissant grands leaders et jeunes talents de moins de 30 ans en provenance du monde entier. Le succès a été tel qu'ils ont décidé de créer sur ce modèle un comité à l'échelle du Groupe, le « Youth Action Council », qui va contribuer à accélérer l'échange autour de sujets business et RSE entre le top management et de jeunes collaborateurs représentant chaque fonction.

### **AU QUOTIDIEN, QUELS SONT LES PRINCIPES ET LES VALEURS QUE VOUS VOUS ATTACHEZ À TRANSMETTRE ?**

Nous sommes dans un Groupe où la sensibilité humaine et le contact comptent beaucoup, où la confiance est capitale pour créer un climat de collaboration efficace, propice à l'engagement et au changement, même lorsque nous traversons des périodes difficiles. Pour moi, cette confiance se construit et se consolide sur le long terme, à travers une relation informelle et directe qui favorise les échanges et la prise d'initiatives.



(1) À la date de sortie de ce rapport annuel, les discussions avec les partenaires sociaux étaient toujours en cours dans certaines entités. Le nombre final de personnes qui devront quitter le Groupe reste à confirmer. (2) Responsabiliser nos collaborateurs.

# MODÈLE RSE

PERNOD RICARD CONSIDÈRE QUE LE LEADERSHIP EST LIÉ À UN SENS PROFOND DES RESPONSABILITÉS ET CULTIVE UNE PHILOSOPHIE RSE AFFIRMÉE :

« TOUT LE MONDE EST RESPONSABLE ».

ADRESSÉE À L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS ET DES PARTIES PRENANTES, ELLE EST INCARNÉE PAR « RESPONSIB'ALL », SON MODÈLE D'ENGAGEMENT RSE.

**Le Groupe porte également deux fondements moteurs : une vision, « Pernod Ricard contribue au développement d'un monde durable par son esprit de responsabilité et de convivialité », et une mission, « Agir et être reconnu en tant que leader responsable de l'industrie des boissons alcoolisées ».**

**Pernod Ricard a ainsi mis en place un modèle fondé sur quatre axes d'engagement, qui se traduisent de façon concrète dans ses activités au quotidien : responsabiliser ses collaborateurs, promouvoir la consommation responsable, protéger la planète et, enfin, développer les communautés locales et impliquer ses partenaires.**



## RESPONSABILISER NOS COLLABORATEURS

### FORMER TOUS LES COLLABORATEURS AUX ENGAGEMENTS RSE DE PERNOD RICARD

94 % des collaborateurs s'estiment parfaitement informés des priorités de Pernod Ricard en matière de RSE\*.

### IMPLIQUER LES COLLABORATEURS DANS LES ACTIONS RSE, LEUR DONNER LES MOYENS D'EN ÊTRE DES AMBASSADEURS ENGAGÉS ET INNOVANTS

93 % des collaborateurs souhaitent que la journée internationale Responsib'ALL Day soit rééditée en 2015.\*\*

### PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET LES RELATIONS FONDÉES SUR LA CONFIANCE MUTUELLE ET LE RESPECT

41 % des recrutements externes concernent des femmes.

### ACCORDER UNE GRANDE ATTENTION AU BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS ET SOUTENIR LEUR DÉVELOPPEMENT GRÂCE À DES PRATIQUES DE RESSOURCES HUMAINES PERTINENTES ET INNOVANTES

Développer les connaissances et les compétences par le suivi et la formation :

2,6 % de la masse salariale investie dans la formation, 85,7 % des collaborateurs ont bénéficié d'un entretien annuel. Promouvoir la mobilité interne : 200 transferts ou mouvements internes.

### ATTENDRE DE NOS DIRIGEANTS QU'ILS MONTRENT L'EXEMPLE

Déployer un modèle de leadership commun : 265 managers ont suivi l'une des deux formations au leadership de Pernod Ricard University (la troisième sera déployée en 2015).

\* Enquête d'opinion interne I Say, 2013.

\*\* Enquête interne suite au Responsib'ALL Day 2014.

## PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE

### PROMOUVOIR UNE CONSOMMATION MODÉRÉE

93 % des filiales ont mené au moins une initiative en faveur de la consommation responsable.

### LUTTER CONTRE L'ALCOOL AU VOLANT

72 % des filiales ont mené au moins un projet de sensibilisation sur l'alcool au volant.

### SENSIBILISER LES MINEURS ET LES JEUNES AUX RISQUES POTENTIELS LIÉS À L'ABUS OU À LA CONSOMMATION INAPPROPRIÉE D'ALCOOL

60 % des filiales ont mené au moins une initiative pour sensibiliser les mineurs.

### DISSUADER LES FEMMES ENCEINTES DE CONSOMMER DE L'ALCOOL

2013 : Pernod Ricard étend l'application du logo de prévention à toutes ses marques et toutes ses filiales.

### ENCOURAGER UNE ATTITUDE RESPONSABLE CHEZ LES COLLABORATEURS DU GROUPE

Appliquer le code sur les communications commerciales à toutes les filiales :

99,1 % des campagnes contrôlées conformes au Code Pernod Ricard en 2013/2014.

Faire de l'ensemble des collaborateurs du Groupe des ambassadeurs de la consommation responsable :

18 000 collaborateurs participent à une journée dédiée à la RSE : le Responsib'ALL Day.

## PROTÉGER NOTRE PLANÈTE

### PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ

77 % des vignobles appartenant au Groupe certifiés selon des standards environnementaux.

### RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

- 12 % : réduction de la consommation d'énergie par litre d'alcool distillé sur les sites de production entre 2010 et 2014.  
- 22 % : réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées aux consommations d'énergies fossiles et électriques par litre d'alcool distillé entre 2010 et 2014.

### PROMOUVOIR UNE APPROCHE DURABLE DU DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS ET RÉDUIRE L'IMPACT DES DÉCHETS

- 76 % : réduction des déchets solides mis en décharge ou incinérés entre 2010 et 2014.

### PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU

- 10 % : réduction de la consommation d'eau par litre d'alcool distillé sur les sites de production entre 2010 et 2014.

### DÉPLOYER UN SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL EFFICACE

96 % des sites certifiés ISO14001.

## DÉVELOPPER NOS COMMUNAUTÉS LOCALES ET IMPLIQUER NOS PARTENAIRES

### CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS LOCALES (DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, ENTREPRENEURIAT, PARTAGE DES CULTURES)

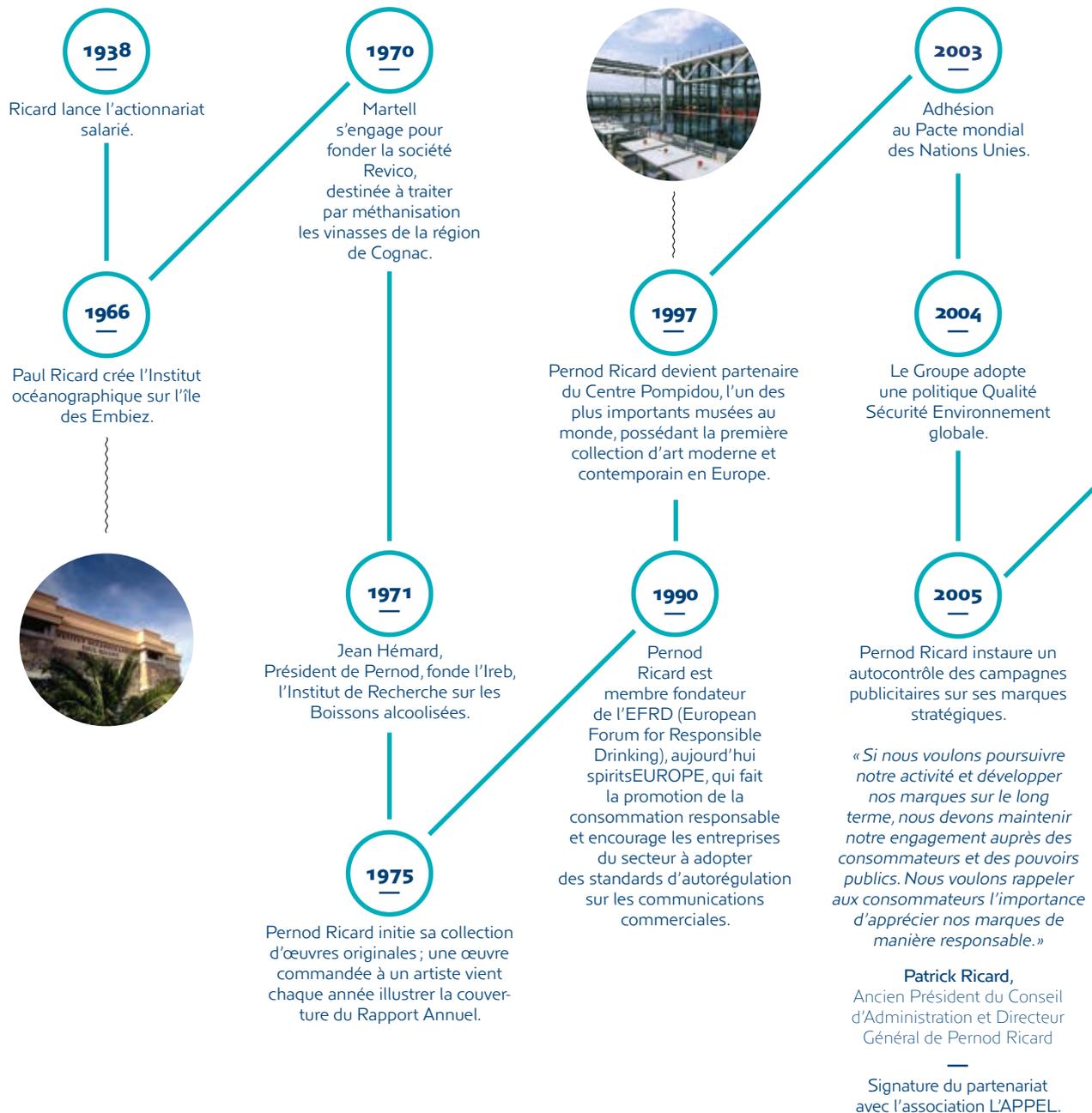
60 % des filiales ont mené au moins une initiative de soutien aux communautés.

### ENCOURAGER NOS PARTENAIRES À RESPECTER LES PRINCIPES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

376 fournisseurs ont signé l'Engagement RSE Fournisseur.

# UN ENGAGEMENT DURABLE

**S'APPUYANT SUR LES ENGAGEMENTS HISTORIQUES DE SES FONDATEURS, PERNOD RICARD A FAIT DE L'ÉTHIQUE UN PRINCIPE INCONTOURNABLE DE SA CROISSANCE À LONG TERME. POUR LE GROUPE, ÊTRE RESPONSABLE, C'EST CONTRIBUER ACTIVEMENT À UN EFFORT MONDIAL DANS UN BUT COMMUN : RÉALISER DES AVANCÉES DÉCISIVES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.**



**2006**

Création de la Fondation d'Entreprise Ricard.

—  
Instauration d'une Charte de développement durable, comprenant des engagements concrets vis-à-vis des collaborateurs, consommateurs, actionnaires, fournisseurs et partenaires.

**2007**

Introduction de l'attribution gratuite d'actions.

**2008**

Instauration d'une nouvelle politique d'expatriation.

**2010**

Adhésion au CEO Water Mandate de l'ONU et à la stratégie nationale française pour la biodiversité.

—  
Lancement d'iMove, plateforme de mobilité interne du Groupe.

—  
Création de Pernod Ricard University.

—  
Lancement du programme de citernes d'eau en Haïti et soutien d'étudiants au Vietnam et au Pérou avec l'association L'APPEL.



**2011**

Le Groupe organise le premier Responsib'ALL Day, une journée d'action et de prévention mobilisant tous les collaborateurs dans le monde.

—  
Lancement du programme d'innovation Kangaroo Fund à destination des collaborateurs.

—  
Signature de la Politique Achats Responsables Pernod Ricard.

—  
Renouvellement du partenariat avec l'association PlaNet Finance, pour soutenir le développement d'une coopérative de vignerons en Arménie.

« En Arménie, dans la région du Tavush, Pernod Ricard et PlaNet Finance s'associent pour créer des coopératives de petits viticulteurs. Les aider à renouer avec un savoir-faire ancestral, augmenter les revenus, leur trouver un financement pérenne par la microfinance, créer des perspectives pour les générations futures et initier un cycle de développement durable : ce projet est un modèle exemplaire de sourcing responsable. »

**Jacques Attali,**  
Président de PlaNet Finance

**2012**

Lors de la conférence internationale ICAP, au nom de 13 grands producteurs de bières, vins et spiritueux, Pernod Ricard annonce les cinq engagements de l'Industrie en faveur de la consommation responsable.

« En tant que dirigeants de multinationales, mes confrères et moi-même tenons à participer activement à la réduction de la consommation excessive ou inappropriée d'alcool, et nous prévoyons de mettre en application ces engagements avec la même implication et le même professionnalisme que ceux qui nous animent dans nos activités. »

**Pierre Pringuet,**  
Vice-Président du Conseil d'Administration et Directeur Général de Pernod Ricard.



**2013**

Pernod Ricard étend l'apposition du logo « Pas d'alcool pour les femmes enceintes » à toutes ses marques et toutes ses filiales dans le monde.

—  
Le Groupe renouvelle son engagement au travers d'une nouvelle Politique Environnementale.

—  
Adhésion à Transparency International.

« Pernod Ricard fait partie des entreprises conscientes de la nécessité d'établir de nouvelles relations avec la société et les pouvoirs publics. Son engagement aux côtés de Transparency International en témoigne. Notre conviction partagée est qu'il faut ouvrir le dialogue et agir sur la base de pratiques et d'engagements transparents, ce qui suppose d'intégrer les démarches de lobbying dans les politiques d'éthique et de responsabilité sociétale, orientation que Pernod Ricard a parfaitement saisie. »

**Daniel Lebègue,**  
Président de Transparency International France



**2014**

Pernod Ricard lance l'application mondiale WISE DRINKING, disponible en 37 langues et s'adaptant à la législation locale.

« La sensibilisation des consommateurs est au cœur de notre activité. Il est du devoir de l'ensemble de l'industrie de montrer l'exemple. »

**Alexandre Ricard,**  
Directeur Général Délégué de Pernod Ricard

# RESSOURCES HUMAINES

## **ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS DE L'ORGANISATION DANS LE CADRE D'ALLEGRO**

L'année 2014 aura été marquée par la mise en place du projet Groupe Allegro, visant à améliorer l'efficacité opérationnelle dans un environnement économique plus difficile. Ce projet porte sur 3 années et vise à doter Pernod Ricard de structures et modes de collaboration lui permettant de capter les opportunités de croissance. Le rôle des Ressources Humaines est d'accompagner chaque entité dans la définition et la mise en place des nouvelles organisations, le déploiement des mesures sociales et la gestion du changement.

Sur le volet social, Pernod Ricard privilégie une approche décentralisée afin d'être au plus près des préoccupations des collaborateurs et en parfaite conformité avec les pratiques et législations locales. Néanmoins, le Groupe a défini des principes RH au niveau global pour assurer une exécution exemplaire : privilégier un dialogue social transparent et constructif, donner un maximum de visibilité aux collaborateurs et être à leur écoute, offrir à ceux qui ne trouveraient pas de solution en interne des indemnités de départ compétitives et un service d'outplacement pour les accompagner dans leur transition professionnelle... La priorité restant de privilégier le reclassement interne, la communauté RH s'est mobilisée et travaille en étroite collaboration afin d'identifier un maximum d'opportunités au sein du Groupe et de faciliter la mobilité.

En termes d'accompagnement du changement, des programmes de formation ont été déployés par fonction dans toutes les entités. Au marketing par exemple, ce sont plus de 800 collaborateurs des Sociétés de Marques et de Marché qui ont participé à des séminaires d'une durée de 2 jours pour se familiariser avec les nouveaux modes de collaboration et découvrir les nouveaux outils.

Par ailleurs, la fonction RH décline les principes d'Allegro – priorisation, simplification et mutualisation – dans son propre mode de fonctionnement : elle clarifie les priorités stratégiques et le rôle de chaque entité, et établit une distinction entre les pratiques RH globales, donc communes à tous, et celles qui nécessitent une approche locale. Un nouveau mode de collaboration a également été introduit au sein de la fonction : les communautés d'experts. Composée de professionnels RH confirmés, sélectionnés parmi les différentes entités du Groupe pour leur expertise dans un domaine particulier, chaque communauté est en charge de faire évoluer et de co-développer les pratiques RH globales sur un axe stratégique clé. Ceci permet de capitaliser sur les expertises existantes au sein du Groupe pour mettre en place des solutions pertinentes pour tous. Six communautés d'experts sont lancées dans un premier temps, avec un focus sur le développement des collaborateurs et la gestion des talents. Une formation a été déployée pour familiariser les équipes RH avec les nouveaux modes de travail engendrés par Allegro et leur permettre d'être de vrais acteurs du changement.

**AFIN DE RÉALISER SON AMBITION DE LEADERSHIP, PERNOD RICARD CONTINUE DE DÉPLOYER UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES AXÉE SUR LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS ET LA GESTION DE LA PERFORMANCE. À LA CLÉ, DES PROCÉDÉS ET PRATIQUES QUI, EN S'APPUYANT SUR UNE CULTURE FÉDÉRATRICE, FAVORISENT LA TRANSMISSION DES COMPÉTENCES ET CONTRIBUENT À NOURRIR L'ESPRIT D'INNOVATION.**

### **Un modèle de leadership désormais installé**

Construit sur une culture de convivialité et un esprit entrepreneurial, Pernod Ricard a su créer, au fil des années, les bases d'une adhésion forte de ses collaborateurs au service d'une ambition : faire du Groupe le leader dans son secteur.

En témoigne la seconde édition de l'enquête d'opinion I Say, réalisée auprès des collaborateurs en juin 2013 par le cabinet Towers Watson, qui révèle un taux global d'engagement élevé, à 86%. Si l'item « culture et valeurs » reste toujours le premier levier

de cet engagement, il est suivi de près par l'item « leadership », aujourd'hui bien identifié par les collaborateurs comme moteur de la stratégie du Groupe. Ces résultats sont notamment le fruit d'une politique ressources humaines construite et déployée autour d'un modèle de leadership commun, partagé dans toutes les filiales du Groupe.

### **Veiller à la diffusion de standards sociaux communs**

Ce modèle, tourné vers la diffusion de standards conjoints pour faire progresser l'ensemble des filiales, se retrouve dans les principes du dialogue social que Pernod Ricard développe avec ses parties prenantes. L'accord d'entreprise conclu en janvier 2014 en partenariat avec l'EFFAT (Fédération Européenne des Syndicats de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme) en est l'illustration : il va permettre d'accélérer la diffusion des bonnes pratiques

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES PAR LE PARTAGE D'EXPERTISES

PERNOD RICARD CONCENTRE SON ACTION SUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, FER DE LANCE DE SA CONQUÊTE DU LEADERSHIP. LE GROUPE ENCOURAGE LA TRANSMISSION DES SAVOIRS ET LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES VIA DES OUTILS ET PROCESSUS RH CIBLÉS QUI FONT DES COLLABORATEURS LES ACTEURS DE LEUR PARCOURS.

RSE et RH dans toutes les filiales européennes en les incitant à concrétiser divers engagements sociétaux et sociaux, dépassant ainsi leurs obligations légales, afin de se mettre en ligne avec les standards en vigueur dans les filiales les plus avancées. Ce cadre a vocation à servir de référence à toutes les autres filiales du Groupe. ♦



### GRAINES DE LEADERS

Désireux de faire connaître son modèle culturel et de partager sa vision du leadership, Pernod Ricard a créé en partenariat avec HEC un certificat d'une centaine d'heures, le HEC Leadership Certificate, traitant de la relation entre capital humain et performance de l'entreprise. Organisés autour de modules pédagogiques, les contenus abordent diverses thématiques comme la confiance, le pouvoir, l'innovation ou la prise de décision. L'étude de cas développée par Pernod Ricard sur la question du leadership constitue le fil conducteur du programme.

### Pernod Ricard University, plateforme de diffusion des savoirs

Avec 430 175 heures dispensées en 2013/2014, Pernod Ricard University est la clé de voûte du développement des talents au sein du Groupe. Associant des collaborateurs en provenance de toutes les filiales, il est un vecteur efficace de diffusion de la culture, des engagements et des bonnes pratiques de Pernod Ricard. Son rôle est d'accompagner les collaborateurs dans leur parcours en leur délivrant des programmes fonctionnels, mais aussi de développer les compétences de leadership des managers. À cet effet, le Groupe a imaginé trois modules, Mixers, Shakers et Blenders, respectivement dédiés aux jeunes talents, aux managers confirmés et au top management. Cette année, ce sont près de 265 collaborateurs qui ont suivi l'une des deux formations déjà déployées, Mixers et Shakers.

### La mobilité, creuset pour partager et transmettre

En contribuant à croiser les parcours et les métiers, la mobilité constitue un levier important de développement des compétences. Qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, Pernod Ricard l'a toujours encouragée dans l'optique de mieux diffuser sa culture et de transférer les savoirs, compétences et expertises au sein du Groupe. Par le croisement de différents regards et approches, la mobilité est aussi un vecteur essentiel de l'innovation. Elle permet

d'offrir des opportunités de carrières diverses et attrayantes aux talents et contribue ainsi à l'image employeur de Pernod Ricard. De nombreux exemples concrets d'évolutions au sein du Groupe ont d'ailleurs été partagés sur le nouveau site Carrière du Groupe, à travers des témoignages de collaborateurs du monde entier. Cette année, ce sont environ 200 mouvements interfiliales qui ont été réalisés au niveau international. ♦



### UNE «ACADÉMIE» DU SAVOIR

Sur le modèle de Pernod Ricard Italia, Pernod Ricard España a déployé en 2013 un dispositif de formation ambitieux. Sa particularité est d'être entièrement animé par des collaborateurs internes. Intitulé AULA, (ou «salle de classe» en espagnol), il a d'ores et déjà permis de former plusieurs sessions de collaborateurs à des thèmes clés tels le management de projet, la finance ou l'innovation. Aligné avec les attentes des employés et les besoins stratégiques de l'entreprise, ce dispositif de formation interne favorise la reconnaissance et l'implication à tous les échelons.



### THINK, UN LABORATOIRE CENTRÉ SUR LE LEADERSHIP CRÉATIF

Apprendre à développer, entretenir et faire fructifier sa créativité : c'est l'ambition du lab, conçu par Pernod Ricard Wine-makers. « Nous avons souhaité mobiliser les collaborateurs autour d'un but commun : être plus innovants pour pouvoir faire les choses différemment et devenir leaders dans notre catégorie », déclare Jean-Christophe Coutures, son Président-Directeur Général. Ce sont des sessions d'une journée organisées en 2012 sur la créativité qui ont conduit à imaginer le concept du lab, destiné aux leaders métiers confrontés à des enjeux business majeurs. L'objectif : les aider à comprendre les ressorts de la créativité et leur délivrer les outils pour faire émerger la pensée créative dans leurs équipes. Un pilote de sept jours a été organisé fin 2013 auquel ont pris part 25 leaders seniors. Ressentie très positivement par les participants, la formation va être déployée de façon élargie.

# ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS POUR ACCOMPAGNER LA PERFORMANCE

LA CAPACITÉ À ATTIRER ET FIDÉLISER  
LES MEILLEURS TALENTS S'INSCRIT  
COMME UN LEVIER DE CROISSANCE  
PARMI LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES  
RH DU GROUPE.  
DANS CE DOMAINE, PERNOD RICARD  
S'EMPLOIE À DÉPLOYER UNE  
POLITIQUE PROACTIVE, QUI MET  
EN VALEUR SES ATOUTS, NOTAMMENT  
SA CULTURE, CONSIDÉRÉE COMME  
UN RÉEL AVANTAGE COMPÉTITIF.

## Une nouvelle plateforme de marque employeur

La plateforme de marque employeur a été formalisée et communiquée à l'ensemble des équipes RH de Pernod Ricard en 2013. Sa création répond à un double enjeu : recruter les meilleurs talents tout en fédérant les collaborateurs déjà en place. Mettant en avant les critères les plus différenciants du Groupe, elle a été construite autour de cinq d'entre eux : des marques Premium à succès et admirées, des collaborateurs conviviaux, authentiques et passionnés, l'esprit entrepreneurial, des racines locales associées à une ambition mondiale, et un environnement idéal pour se développer. Ce travail sur l'identité de marque a donné lieu à la création d'un site « carrières » , lancé au mois de juillet et décliné en français, anglais et espagnol. Avec ce site, Pernod Ricard entend promouvoir la culture et l'histoire du Groupe en donnant la parole aux collaborateurs par un ensemble de témoignages vidéo.

## Des programmes internationaux pour accélérer les parcours

Pernod Ricard et ses filiales investissent fortement dans des programmes à l'attention des jeunes diplômés, visant à attirer les meilleurs d'entre eux. Ainsi, Irish Distillers déploie depuis 1991 le Jameson Graduate Programme . Ce programme offre aux diplômés en ventes, marketing et langues, l'opportunité de démarrer leur carrière dans un environnement international, en évoluant dans différentes sociétés de marchés pour travailler sur la marque Jameson. Avec 36 nouveaux embauchés accueillis sur 2013/2014, il continue à monter significativement en puissance.

Dans le même esprit, The Absolut Company et Chivas Brothers viennent de créer des programmes à l'échelle mondiale, également destinés à attirer les meilleurs talents. Ils offrent la possibilité aux nouveaux embauchés d'agir, auprès des sociétés de marché locales, en véritables ambassadeurs de ses marques. Un rôle à responsabilité qui conjugue des activités variées dans un environnement international.

Dans un contexte de « guerre des talents », Pernod Ricard Asia a créé un « Regional Management Trainee Programme » visant à attirer et intégrer les jeunes diplômés des meilleures universités asiatiques sur l'ensemble de la région. Il s'agit d'un parcours de 18 mois comprenant intégration, mentoring, rotation fonctionnelle et géographique, détachement dans un autre pays d'Asie, semaine de développement personnel, et enfin, accueil par Pernod Ricard Holding et les Sociétés de Marques en France. 18 jeunes talents de 6 pays d'Asie suivent déjà le programme depuis 2013, 10 autres les rejoindront en 2015.





### La diversité, gage de créativité

Le Groupe comprend la diversité comme un véritable levier de performance et d'innovation. Qu'elle soit de genre, d'âge, d'origine ou de parcours, la diversité constitue un avantage concurrentiel. Reflet de la société au sens large, elle permet de mieux comprendre les consommateurs ; c'est une source d'approches et de regards différents qui favorisent l'émergence d'idées et l'adaptation au changement.

Au niveau global, 2 axes prioritaires ont été identifiés : la féminisation des équipes dirigeantes et une plus grande diversité d'origine et de parcours au sein du Management. Des groupes de travail ont été constitués pour développer des initiatives concrètes avec 4 domaines d'actions privilégiés : la flexibilité, afin de concilier vie professionnelle et familiale ; la mobilité ou comment prendre en compte les doubles carrières ; le mentoring, pour accélérer le développement et la visibilité ; et la communication, pour sensibiliser les collaborateurs et faire évoluer les mentalités. Par ailleurs, des indicateurs spécifiques ont été définis qui seront désormais suivis par toutes les filiales par l'intermédiaire de la « HR Scorecard ».

Enfin, la promotion de la diversité sera à compter du nouvel exercice systématiquement intégrée dans l'évaluation de la performance des directeurs :

améliorer la diversité des profils à tous les niveaux et notamment dans le vivier de talents et les Comités de Direction, via la mobilité interne et le recrutement.

Sur la promotion du leadership au féminin en particulier, le Groupe s'associe à des initiatives en externe. Pernod Ricard est depuis cette année membre de l'organisation à but non lucratif Catalyst qui œuvre au développement des carrières des femmes dans l'entreprise. Autre initiative : quatre collaboratrices dirigeantes du siège ont participé, dans le cadre d'un séminaire échelonné sur 3 ans et piloté par l'École Normale Supérieure, à la rédaction d'un dictionnaire ludique sur la place des femmes dans l'entreprise et la société. Construit à partir de rencontres avec des chercheurs en sciences humaines, cet ouvrage a l'ambition d'interpeller les entreprises pour faire évoluer les mentalités. ♦

### ONE YOUNG WORLD : RESPONSABILISER LES JEUNES

Parce que la RSE est un levier d'engagement fort au sein des entreprises, Pernod Ricard a décidé d'envoyer huit jeunes collaborateurs au One Young World Summit en Afrique du Sud en octobre 2013. Ce sommet permet à des talents de moins de trente ans, issus d'entreprises, d'ONG, et d'universités, de débattre de grandes problématiques autour du développement durable avec des « leaders » d'opinion et décideurs qui jouent le rôle de conseillers. Cet événement a inspiré, en interne, la création du Youth Action Council (YAC), qui vise à mobiliser les jeunes talents du Groupe autour de problématiques stratégiques. Réservé aux moins de trente ans, ce Comité a vocation à faire remonter plus facilement initiatives et bonnes pratiques originales auprès de la Direction, et à les transformer en actions concrètes. Il donnera également l'occasion aux candidats sélectionnés de développer leur talent en devenant des sponsors de projet, et d'apporter une vision différente aux dirigeants sur leurs enjeux stratégiques.



### S'APPUYER SUR DES JEUNES TALENTS

Le rôle de mentor peut aussi être dévolu aux plus jeunes, ce qui accroît motivation et implication. Il s'agit alors de *mentoring* inversé. C'est ce procédé qu'a choisi The Absolut Company pour augmenter la connaissance du digital des membres de son Comité de Direction. Des sessions de 30 à 45 minutes ont été planifiées pour chacun, animées par un jeune collaborateur expert du sujet. Neuf thématiques d'actualité étaient au programme dont les médias sociaux, l'étude de Google, les modèles des nouveaux business numériques, les nouvelles tendances...



### FAIRE GRANDIR LES FUTURS LEADERS

Chivas Brothers Limited a opté pour le *mentoring* pour motiver ses équipes et partager plus efficacement la culture du Groupe. La filiale a élaboré un plan d'actions en plusieurs étapes. Elle a, dans un premier temps, défini les compétences qu'elle devait promouvoir. Puis elle a sélectionné 30 mentors, tous leaders seniors, et pour certains issus du Comité de Direction, chargés de suivre chacun un collaborateur au regard d'objectifs précis. Parallèlement, la filiale a formé ces mentors et produit des supports d'aide au *mentoring* (dont un forum dédié, un guide pratique, etc.). Le programme a vocation à développer les leaders, améliorer la performance, l'innovation et la communication au sein de la filiale. Il a déjà commencé à porter ses fruits, par l'adhésion des collaborateurs identifiés.

### DIVERSITÉ : PERNOD RICARD USA, UN PROGRAMME À 360°

Améliorer la prise de décisions, renforcer la capacité à résoudre les problèmes, optimiser les processus d'innovation : la diversité apporte des bénéfices substantiels aux équipes. Dans cette optique, Pernod Ricard USA déploie depuis 2011 un programme d'intégration et de diversité, « Mirror the marketplace »<sup>(1)</sup>, piloté par un responsable dédié, et soutenu par une équipe d'ambassadeurs multifonctions basés dans tout le pays. Le plan d'actions a permis des avancées importantes : en interne, la sensibilisation a été renforcée grâce à des sessions de formation en *e-learning* et la participation à des événements spécifiques qui a réuni plus de 40 % des collaborateurs. En externe, la diversité est intégrée dans les recrutements, avec la mise en œuvre de procédures spécifiques. Une page a par ailleurs été consacrée à la diversité sur le site Internet de Pernod Ricard USA, œuvrant à l'amélioration de l'image employeur du Groupe.

(1) Refléter le marché.



**SUR DES CONTINENTS OPPOSÉS,** JULIA ET NOEMIE CONTRIBUENT À DÉPLOYER LES INITIATIVES RSE DU GROUPE, PAR EXEMPLE LA JOURNÉE MAJEURE D'ACTION DES COLLABORATEURS, LE RESPONSIB'ALL DAY.



**JULIA MIZUBAYASHI**, RESPONSABLE AFFAIRES PUBLIQUES ET COMMUNICATION INTERNE, PERNOD RICARD JAPAN  
**NOEMIE BAUER**, RESPONSABLE RSE ET AFFAIRES PUBLIQUES, PERNOD RICARD AMERICAS

# CONSOMMATION RESPONSABLE

## SOUCIEUX D'UN USAGE RESPONSABLE DE SES PRODUITS, PERNOD RICARD A TOUJOURS PROMU LA « CONVIVIALITÉ RESPONSABLE » COMME MODÈLE DE RÉFÉRENCE DE LA CONSOMMATION D'ALCOOL.

Sous l'impulsion de ses fondateurs, le Groupe s'est forgé une ligne directrice forte conjuguant exemplarité, responsabilisation et promotion de la modération, enrichie au fil du temps des pratiques de ses filiales et de leurs parties prenantes. Cette dynamique collective, propice à l'amélioration permanente, a permis de faire bouger les lignes et d'améliorer les standards de la profession. Elle a, cette année encore, favorisé l'émergence de nouveaux projets dans la continuité des engagements pris en 2012, dans le cadre de la conférence de l'ICAP (International Center for Alcohol Policies), aux côtés de toute l'industrie.

### **Des fondements solides**

Promouvoir une consommation modérée, lutter contre l'alcool au volant, sensibiliser les publics à risque, dissuader les femmes enceintes, responsabiliser ses collaborateurs... Ces cinq engagements historiques incarnent la politique de consommation responsable de Pernod Ricard et se concrétisent jour après jour par un ensemble d'initiatives de responsabilisation et de prévention. À l'origine : les convictions des fondateurs de Pernod Ricard, qui ont fortement œuvré à l'amélioration des pratiques. Pernod Ricard est membre fondateur de l'Institut de recherche sur les boissons alcoolisées (Ireb), et de spiritsEUROPE. Outre son adhésion à l'ICAP, le Groupe est un membre actif de très nombreuses organisations, comme la Thai Foundation for Responsible Drinking (TFRD), Drinkwise en Australie, Drinkaware au Royaume-Uni ou ARA en Afrique du Sud. L'engagement pionnier du Groupe a été perpétué et consolidé par ses filiales, encouragées à porter et à partager des initiatives inspirées par des engagements internationaux et en phase avec des enjeux sociétaux locaux.

### **Essaimer les pratiques responsables**

Cette volonté d'agir de manière proactive et d'insuffler une dynamique de responsabilisation au

sein de l'industrie a connu son point d'orgue fin 2012, à la conférence de l'ICAP, avec la signature par les acteurs majeurs du secteur des boissons alcoolisées de cinq engagements pour une consommation responsable. Cinq champs d'actions que les industriels se sont engagés à développer à horizon 2017 : réduire la consommation d'alcool chez les mineurs ; renforcer et élargir les codes de pratiques marketing ; optimiser l'information des consommateurs et encourager le développement d'innovations produits responsables ; sensibiliser les publics sur les dangers de l'alcool au volant ; mobiliser les détaillants. Depuis cette date, Pernod Ricard accélère le déploiement de nouveaux programmes d'actions, en ligne avec ces cinq axes de progrès.

### **Les collaborateurs, premiers vecteurs de responsabilité**

Pour Pernod Ricard, l'efficacité de la démarche réside dans la pédagogie active et la formation sur le long terme. De fait, les premiers à porter haut ces principes sont les collaborateurs, incités à déployer des actions dans et en dehors de leur cadre de travail, en diffusant connaissances et bonnes pratiques via des outils dédiés (sites intranet, campagnes de sensibilisation, sessions de formation...). Le Responsib'ALL Day est le point culminant de cette mobi-

lisation : durant 24 heures, tous les collaborateurs du Groupe se mobilisent en même temps pour sensibiliser clients, distributeurs et grand public à la consommation responsable.

Cette année, c'est précisément sous le signe des engagements pris lors de la Conférence de l'ICAP qu'a été orchestrée cette journée. Elle a donné lieu à des programmes d'ampleur sur les cinq continents, du séminaire de sensibilisation aux dangers de l'alcool chez les mineurs (Pernod Ricard Japan) à la formation sur des simulateurs de conduite en état d'ivresse (Pernod Ricard South Africa) en passant par les visites de sensibilisation des détaillants, effectuées en association avec le distributeur de vins et spiritueux Southern Wine & Spirits of America (Pernod Ricard USA).

#### **Le rôle fondamental des partenaires**

Pernod Ricard s'appuie également sur les compétences reconnues de ses parties prenantes (autorités publiques, Organisations Non Gouvernementales, associations de prévention, experts scientifiques...) pour développer et amplifier ses actions, en vue d'améliorer leur portée et leur efficacité. Cette collaboration porte sur de nombreux programmes éducatifs et de sensibilisation déclinés à l'échelle locale par les filiales. Elle cible deux priorités d'actions : la lutte contre l'alcool au volant et l'éducation des populations à risque.

#### **Autorégulation et marketing éthique**

Pernod Ricard encourage une consommation modérée alignée sur les standards de l'Organisation Mondiale de la Santé. En la matière, son action passe par la diffusion d'une information claire et transparente sur les risques liés à la consommation excessive ou inappropriée d'alcool, de l'étiquetage des bouteilles à l'affichage publicitaire.

Par ailleurs, le Groupe s'interdit de communiquer au travers de médias traditionnels ou digitaux ayant une forte audience de mineurs. À cet effet, il a très tôt fait le choix de l'autorégulation, se dotant d'un code de communications commerciales inspiré des meilleurs codes de conduite, renforcé depuis par l'ajout d'une annexe dédiée au numérique, par l'obligation d'une taille minimale d'affichage pour les messages de prévention, ainsi



que par le contrôle des nouveaux produits. Un comité d'approbation interne, dont les membres sont indépendants du marketing, en assure l'application, en contrôlant la majorité des communications commerciales émanant de l'ensemble des filiales (1 800 campagnes examinées en neuf ans, parmi lesquelles seulement 7 ont été refusées par le comité). ♦



#### **WISE DRINKING, L'APPLI POUR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE**

Quand Pernod Ricard met son expertise digitale et son expérience en communication sociale au service des consommateurs, cela donne... *Wise Drinking*, une application mondiale pour la consommation responsable. Concrètement, l'application permet de calculer en temps réel le nombre d'unités d'alcool consommées en prenant en compte la morphologie de l'utilisateur. Mieux encore : elle s'adapte à la législation locale pour proposer des conseils à l'utilisateur et, grâce à un système de géolocalisation, indique le moyen de transport le plus proche. Gratuite, *Wise Drinking* a enregistré plus de 26 000 téléchargements en un mois. Elle est disponible en 37 langues sous iPhone et Android.



#### **E-LEARNING : UNE COMMUNICATION PLUS EFFICACE DES RÈGLES**

Pernod Ricard a fait de la formation de ses collaborateurs la clé de succès de son modèle. Le Groupe a opté pour le *e-learning* afin de former le plus grand nombre au Code de communications commerciales. Ce programme en ligne, lancé avec l'appui de Pernod Ricard University en juin 2014, s'articule autour de cinq chapitres et délivre, à la suite d'un test en fin de parcours, un certificat de validation des connaissances. Obligatoire pour les collaborateurs des fonctions marketing ainsi que leurs prestataires, il est également ouvert à tous les salariés.



#### **QUAND LE MODÈLE DE PERNOD RICARD INSPIRE LA NORME**

Les engagements éthiques de Pernod Ricard, notamment le Code sur les communications commerciales, ont nourri les standards érigés dans le cadre du Pacte de responsabilité marketing européen. Ce pacte, conclu en 2013 par huit industriels (dont Pernod Ricard), a pour ambition de définir un cadre de référence des communications commerciales afin de mieux protéger les mineurs. Il poursuit trois objectifs : réduire l'exposition des mineurs aux publicités pour des boissons alcoolisées ; définir des règles strictes pour que le contenu des publicités ne soit pas prioritairement attractif pour les mineurs ; renforcer les règles de communication via les médias sociaux en lien avec les opérateurs.

# LA LUTTE CONTRE L'ALCOOL AU VOLANT : LE GRAND DÉFI

**D**epuis plus de trente ans, Pernod Ricard mobilise ses collaborateurs, filiales et parties prenantes autour de la lutte contre l'alcool au volant – un enjeu majeur, reconnu comme une priorité par toute l'industrie. Pernod Ricard, l'un des premiers signataires de la Charte européenne de la sécurité routière en 2007, développe une politique proactive, directement héritée de ses fondateurs, autour de trois leviers d'actions : l'information, la prévention, l'éducation. Pour diffuser plus efficacement ses messages, le Groupe rassemble des partenaires à même de mettre en commun leur expertise et connaissance du terrain : autorités publiques, associations de prévention, ONG...

Il s'efforce aussi, en interne, de développer la responsabilisation et l'exemplarité à tous les niveaux en favorisant l'échange de bonnes pratiques et l'engagement de tous, notamment autour du Responsib'ALL Day.

## Agir au plus près des réalités

C'est sur la pédagogie que mise Pernod Ricard pour responsabiliser et faire évoluer les comportements. Le Groupe applique une approche fondée sur l'expérience de terrain et la proximité. Pour ce faire, il pilote des programmes éducatifs et des campagnes de sensibilisation élaborés en partenariat avec des associations de prévention, ainsi que des acteurs politiques et sociaux locaux. Au rang de ses priorités, il encourage le principe du conducteur désigné et le contrôle du taux d'alcoolémie. Au Mexique, par exemple, la Fondation Pernod Ricard México a mené une importante campagne de sensibilisation « O Tomas O Manejas » (« Ou tu bois ou tu conduis »). Au Royaume-Uni, c'est en collaboration avec l'Automobile Association que Pernod Ricard UK a travaillé, en s'appuyant sur les conclusions d'une enquête conduite par cette dernière. Bilan : une campagne percutante à destination des jeunes portant le message « L'alcool au volant commence par une excuse ».

## Investir dans la recherche

La prévention passe aussi par la recherche. À cet effet, Pernod Ricard soutient plusieurs organismes (l'Ireb ou l'ICAP par exemple) et pilote ses propres projets d'étude, le plus souvent transversaux, à l'instar de Safe Roads 4 Youth (SR4Y), déployé en Argentine, au Vietnam et en Afrique du Sud. Ce projet définit des programmes de recherches et d'actions sur la problématique Jeunes, Sécurité routière et Alcool dans des pays en voie de développement. Initié grâce au financement des collaborateurs dans le cadre du Responsib'ALL Day et soutenu par des partenaires reconnus localement et mondialement (organisations non gouvernementales et chercheurs universitaires), cet ambitieux projet verra ses résultats prochainement publiés. ♦



## PRIORITÉ AUX POPULATIONS À RISQUE

En conformité avec les engagements pris par l'industrie des boissons alcoolisées lors de la conférence de l'ICAP, Pernod Ricard poursuit sa contribution au plan mondial en développant de nouvelles actions. Au Vietnam, outre le programme SR4Y, Pernod Ricard intervient afin de sensibiliser aux dangers de l'alcool au volant, et plus particulièrement en situation de conduite autoroutière, par le biais d'un projet de campagne pilote. Ciblent les populations les plus exposées (jeunes, chauffeurs routiers), le programme a vocation à être déployé dans sept grandes villes. S'appuyant sur l'expertise et les connaissances de Pernod Ricard en matière de promotion de la consommation responsable, il est porté localement par les pouvoirs publics et plusieurs ONG incontournables dans le processus de conduite de changement.



## CORBY SPIRIT & WINE LTD. : DES TRANSPORTS GRATUITS EN PREMIÈRE MONDIALE

Intitulée « Don't Pay the Price », message à double sens évoquant à la fois le prix du déplacement et celui du risque lié à l'alcool au volant, la campagne orchestrée à Toronto est un partenariat exemplaire. L'initiative, née à l'occasion du Responsib'ALL Day 2013, a conduit Corby Spirit & Wine Ltd. à conclure un partenariat de trois ans avec le réseau des transports publics de Toronto (TTC), offrant aux usagers la possibilité de se déplacer gratuitement dans la nuit du 31 décembre. Soutenue par le ministre des Transports et de nombreuses personnalités locales jusqu'au Liquor Control Board of Ontario (le monopole des ventes de boissons alcoolisées de la province), l'initiative, largement relayée par la presse et les médias sociaux, illustre la capacité de Pernod Ricard à fédérer les principaux acteurs socio-économiques autour d'une cause majeure. Elle a remporté un écho très positif, tant auprès des collaborateurs que du grand public.



# POPULATIONS SENSIBLES : AGIR PRÉVENTIVEMENT

**F**ace aux publics fragiles et vulnérables (femmes enceintes, jeunes adultes, mineurs), Pernod Ricard s'attache à déployer des actions éducatives ciblées, en s'appuyant sur la sensibilisation et la responsabilisation de relais locaux. Dans ce domaine, le maître mot reste la prévention, qui passe par des messages clairs et des initiatives au plus près du terrain.

## Mineurs : la pédagogie avant tout

Pernod Ricard s'est fixé trois objectifs : retarder l'âge de la première consommation, réduire le nombre de mineurs qui consomment et limiter les quantités consommées chez les mineurs déjà consommateurs. Pour maximiser les chances de réussite, le Groupe veille à déployer des projets éducatifs avec le soutien des adultes (parents, éducateurs, enseignants) qui sont des relais de transmission essentiels. En Suède, Pernod Ricard Nordic et The Absolut Company conduisent depuis 2006 le programme Prata Om Alkohol (ou « Comment parler de l'alcool »), qui se déroule dans les écoles suédoises avec la participation des enseignants. Il a permis de sensibiliser plus de 250 000 élèves et se trouve d'ores et déjà développé dans plusieurs pays voisins. En Espagne, c'est avec l'appui d'un comité scientifique que le programme Adolescencia y Alcohol (ou « Adolescence et Alcool ») a été monté. Reposant sur des ateliers pédagogiques impliquant enfants et parents, il a touché près de deux millions d'élèves en dix ans.

## Jeunes adultes : la responsabilisation

Pernod Ricard amplifie l'impact de ses messages en déployant des actions innovantes autour de trois leviers : organiser des initiatives de prévention sur les lieux de consommation, utiliser les réseaux sociaux et des outils numériques en phase avec les styles de vie et nouveaux

usages, impliquer les adultes – les associations, les mouvements éducatifs et, de plus en plus, les distributeurs – dans le processus de sensibilisation. Ainsi, le Groupe vient de renouveler son partenariat avec Erasmus Student Network (ESN) – association des étudiants Erasmus, programme européen favorisant la mobilité des étudiants en Europe –, qui déploie un programme de consommation responsable dont les étudiants eux-mêmes sont les ambassadeurs. Un dispositif qui a permis de toucher en trois ans plus de 110 000 étudiants dans une trentaine de pays. Autre exemple, au Brésil, le Groupe coopère avec l'ONG Nova Educação : depuis 2011, 5 000 étudiants ont, au travers du programme intitulé Na Medida, reçu une formation et suivi des jeux de rôles pour transmettre les messages de consommation responsable. Pour appuyer leur action, le Groupe et ses filiales déploient en parallèle des applications digitales performantes et ludiques, qui répondent aux nouveaux comportements. À titre d'exemple, the Wine Line, l'application développée par Pernod Ricard Winemakers en Australie, qui permet au consommateur de calculer la quantité d'alcool dans un verre, a rencontré un vif succès localement : 4 500 téléchargements ont été enregistrés en un mois.

## Femmes enceintes : des recommandations très strictes

Fort des études et connaissances partagées sur le sujet, Pernod Ricard a très tôt recommandé le Zéro Alcool pendant la grossesse. En 2006, le Groupe a été la première entreprise du secteur des boissons alcoolisées à apposer, sur les contre-étiquettes de ses bouteilles destinées au marché européen, un logo de prévention à destination des femmes enceintes. Une nouvelle étape a été franchie en 2013, avec l'élargissement de la mesure à toutes les marques et filiales du Groupe dans le monde entier. ♦



## TRANSMETTRE LES BONNES PRATIQUES AUX DÉTAILLANTS, UNE PRIORITÉ EN COLOMBIE

Mobiliser les points de vente partenaires et leur transmettre les pratiques responsables pour mieux sensibiliser les jeunes : tel est le défi que s'est fixé Pernod Ricard Colombia, avec l'initiative ambitieuse Alianza + 18. La filiale a tout d'abord engagé, en lien avec l'ICAP, des partenariats avec d'autres acteurs de l'industrie et les autorités locales, dont l'institut pour le bien-être familial ainsi qu'une association de parents et une fondation scientifique. Elle a ensuite mené deux vagues de campagnes de communication (avec réalisation d'une vidéo, d'un affichage et d'autocollants à apposer dans les points de vente) relayées par une couverture médias massive. 200 détaillants ont dans un premier temps été recrutés pour participer à ce programme. Ce dernier fera l'objet fin 2014 d'une première évaluation par des clients mystères et d'une communication scientifique, avec une réduction attendue de l'ordre de 10 % des achats par des mineurs dès la deuxième année.

## ALCOHOL I KNOW... UN PROGRAMME SOUTENU PAR LE GOUVERNEMENT

Face au danger de l'abus d'alcool en Thaïlande, Pernod Ricard Thailand a entrepris de lancer à destination des jeunes un vaste programme de formation portant sur la consommation responsable et les dangers de l'alcool au volant. La filiale a progressivement impliqué de nombreux acteurs, jusqu'au gouvernement, en développant le matériel pédagogique. Aujourd'hui, le programme a pris une ampleur nouvelle, avec l'implication des producteurs locaux et des partenaires internationaux. Avec près de 7 000 jeunes sensibilisés, la campagne est un succès.



# ENVIRONNEMENT

L'EXCELLENCE ENVIRONNEMENTALE EST AU CŒUR DE LA QUALITÉ DES PRODUITS ET TERROIRS QUI FORGENT L'IDENTITÉ DES MARQUES DE PERNOD RICARD. AVEC LE TEMPS, LES DÉMARCHES RESPONSABLES, DÉPLOYÉES LOCALEMENT PAR LES FILIALES, SE SONT DÉMULTIPLIÉES, ENCOURAGÉES PAR UNE CULTURE DE PARTAGE D'EXPÉRIENCE. ELLES ONT AUSSI FORTEMENT GAGNÉ EN MATURITÉ, COMME L'ILLUSTRENT LES PRINCIPALES AVANCÉES DE L'ANNÉE, CENTRÉES SUR DEUX PILIERS MAJEURS DE LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE : L'APPROCHE DURABLE DU DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS ET LA PRÉSERVATION DE LA BIODIVERSITÉ.

## **Un engagement inscrit dans une filiation**

Depuis plus de 30 ans, Pernod Ricard a érigé la protection de l'environnement en engagement prioritaire. Cette démarche est née avec Paul Ricard, fondateur de la société Ricard, qui a su allier à sa vision d'entrepreneur de fortes convictions environnementales. Ainsi, dès 1966, il créait sur l'île des Embiez un Institut océanographique voué à la conservation des espèces marines, qui joue aujourd'hui un rôle de premier plan dans la protection de la Méditerranée. Dans la lignée de ces principes, Pernod Ricard a posé le respect de l'environnement comme levier de son action pour assurer la pérennité des ressources naturelles et la préservation des terroirs dont sont issues ses marques. Cet engagement s'est concrétisé au fil des années par les actions de ses filiales, encouragées à conduire des initiatives localement et à prendre des engagements chiffrés sur leurs sites de production (96 % des sites de production sont certifiés ISO 14001 en 2014).

## **Une dynamique en marche**

L'approche environnementale de Pernod Ricard s'est structurée, avec une forte montée en puissance des pratiques responsables. À l'interne, la mise en place de moyens et outils dédiés (réseau de correspondants locaux, formations, plateformes intranet...), assortis d'une feuille de route déployée à l'échelle du Groupe, dynamise la démarche. À l'externe, Pernod Ricard participe activement aux groupes de travail et tables rondes

orchestrés par des instances professionnelles ou gouvernementales – en France : la Fédération française des spiritueux (FFS) ; en Europe : le Food and Drink Europe ; à l'international : le BIER, Beverage Industry Environmental Roundtable. Avec, à la clé, un partage des connaissances favorisant l'amélioration permanente. Ainsi, les travaux conduits cette année à la FFS, aux côtés d'experts et d'industriels du secteur, afin d'établir un standard commun d'évaluation de l'empreinte environnementale des spiritueux, ont largement contribué à nourrir et à faire avancer la réflexion du Groupe sur le sujet du développement durable des produits.

## **CINQ ENGAGEMENTS STRUCTURENT LA POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE DE PERNOD RICARD :**

1. Promouvoir l'agriculture durable et préserver la biodiversité.
2. Réduire la consommation d'énergie et lutter contre le changement climatique.
3. Préserver localement les ressources en eau.
4. Promouvoir une approche durable du développement des produits et réduire l'impact des déchets.
5. Déployer des systèmes de management environnemental efficaces.

En novembre 2013, Pernod Ricard a franchi un nouveau cap en formalisant sa vision et ses engagements dans une politique environnementale articulée autour de cinq priorités d'actions. Cette politique a été diffusée auprès de toutes ses fonctions et parties prenantes, et donne un nouvel élan aux démarches environnementales au sein du Groupe.

#### **Prendre en compte l'environnement dès le développement des produits**

L'impact des activités de Pernod Ricard sur l'environnement commence dès la conception de ses produits et continue tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Pour réduire son empreinte environnementale et limiter ses impacts, Pernod Ricard s'est fixé une priorité d'action: concevoir et développer tous ses produits d'une façon durable à tous les stades de leur cycle de vie, notamment en réduisant les quantités de matières premières utilisées, en privilégiant des matériaux d'emballages recyclables ou encore en optimisant les transports. Cet engagement implique une approche transversale des projets: porté par la transmission des pratiques et les échanges entre métiers, il a pris cette année une nouvelle dimension.

#### **Intégrer l'approche environnementale dans la stratégie des marques**

En écho aux attentes citoyennes et éthiques des consommateurs, le développement durable tend à devenir un élément constitutif de l'identité, de la stratégie et de la valorisation de la marque. L'émergence du concept de responsabilité sociale appliquée aux marques a, cette année,

insufflé une ambition nouvelle à la démarche environnementale déployée par Pernod Ricard qui l'a de surcroît identifiée comme un levier majeur sur la voie de la Premiumisation. En effet, les marques souhaitent de plus en plus valoriser le lien entre produit et terroir, et cherchent à transmettre aux consommateurs la passion et l'authenticité qui animent les producteurs. Le Groupe s'est appuyé sur un pilote réalisé par l'une de ses filiales pour élaborer une méthodologie à l'adresse des équipes Marketing de chaque Société de Marques. L'objectif est de les aider à définir les liens entre marques et environnement et de les inciter à mettre en place des actions durables en cohérence avec leur identité et leur stratégie. Des ateliers, ciblant en priorité les marques clés du Groupe, vont être conduits dans cette optique jusqu'en 2016.

#### **L'éco-conception, toujours une priorité**

L'approche intégrée de l'éco-conception consiste à développer des produits en réduisant leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie. Ces principes ont toujours été encouragés par Pernod Ricard en tant que levier efficace de réduction des déchets. Pour accélérer l'appropriation de la démarche par toutes les filiales, le Groupe a cette année élaboré un outil interactif délivrant conseils et méthodologies à usage de trois fonctions: le Marketing, le Développement de Produits et les Achats.



#### **DES INITIATIVES QUI SE DÉMULTIPLIENT...**

Partout dans le monde, les pratiques responsables se diversifient sur l'ensemble du cycle de vie du produit, gagnant partenaires et fournisseurs.

#### **PERNOD RICARD BRASIL : UNE RÉDUCTION À LA SOURCE**

Transporter des bouteilles en PET dans des cartons consignés: c'est l'idée innovante de Pernod Ricard Brasil, qui a nécessité un important travail d'adaptation des lignes de production, conduit en lien étroit avec les fournisseurs de la filiale. Ce procédé a permis de réduire de 88 % les quantités de carton utilisées (soit une réduction significative de 6 tonnes par an d'émissions de CO<sub>2</sub>).

Une solution concluante que la filiale souhaite étendre à d'autres emballages (bouchons, etc.).

#### **PERNOD RICARD HELLAS : DIMINUER LE POIDS DES BOUTEILLES**

En Grèce, Pernod Ricard Hellas a organisé le comité ECO Design à Mytilene, réunissant des intervenants issus de différents départements (production, achats, logistique...). Objectif: étudier et minimiser les impacts environnementaux de ses nouvelles bouteilles de gin et vodka Borzoi, et proposer des alternatives.

Parmi les options envisagées, ont notamment été retenues la réduction du poids des bouteilles (de l'ordre de 13 %) et des cartons d'emballage (d'environ 1,3 %), ainsi que l'augmentation du pourcentage de verre et de papier recyclés dans les matériaux utilisés.

#### **KAHLÚA : PRIVILÉGIER LE RECYCLABLE ET OPTIMISER LE TRANSPORT**

Les capsules des bouteilles de Kahlúa sont désormais en aluminium recyclable et les emballages secondaires ont été repensés pour contenir davantage de bouteilles: non seulement la casse de verre est moindre grâce à un nouveau point de contact plus solide, mais en plus les acheminements sont moins gourmands en énergie: pour 11 transports réalisés auparavant, 9 sont effectués aujourd'hui, ce qui représente une économie de fuel de l'ordre de 22 %.

#### **THE ABSOLUT COMPANY : DES SOLUTIONS LOGISTIQUES ÉCONOMES**

Très innovante dans le déploiement et la promotion des transports durables, The Absolut Company privilégie les voies maritimes (75 % de ses transports sont réalisés par bateau) et soutient les énergies alternatives: les contrats conclus avec ses fournisseurs de blé pour 2014 stipulent que 25 % des trajets seront réalisés avec des biocarburants. Soucieuse de faire progresser les pratiques environnementales, la filiale est depuis 2007 membre du Clean Shipping Project, un groupe suédois qui réunit de grands industriels et réfléchit à des solutions de transport maritime plus efficaces et propres. Parmi les avancées réalisées, l'élaboration d'une notation des transporteurs pour référence.



### **Agriculture et biodiversité : s'engager pour les générations futures**

Pernod Ricard, qui cultive 5 956 hectares de vignobles et achète près de 2,3 millions de tonnes de matières premières agricoles chaque année, a fait de l'agriculture durable et de la biodiversité un pilier de son engagement environnemental. La préservation des ressources naturelles et la qualité des sols et des terroirs s'inscrivent au cœur même de ses métiers et produits : elles soutiennent une vision à long terme de son activité. Depuis la création du Groupe, les filiales sont incitées à expérimenter des pratiques responsables qui sont ensuite mises en commun puis dupliquées à grande échelle. Ces dernières ont, cette année encore, progressé de manière significative.

### **Agriculture durable : qualité et traçabilité**

Réduction des intrants, diminution des consommations d'eau et des matières premières, préservation des sols : les vignobles du Groupe appliquent des référentiels exigeants d'agriculture durable, certifiés pour la majorité selon les standards environnementaux de leur pays. Ces pratiques responsables se nourrissent désormais d'un reporting environnemental commun qui accélère le partage des résultats : à ce jour, environ 75 % des surfaces exploitées sont irriguées par goutte-à-goutte et 70 % d'entre elles utilisent la technique de l'enherbement entre les rangs qui permet de réduire la quantité d'engrais et de pesticides. Cette dynamique d'amélioration s'étend progressivement aux fournisseurs, qui bénéficient du savoir-faire technique des filiales : Pernod Ricard Winemakers Australia en a ainsi accompagné plus de 200 dans le programme Entwine Australia Scheme, qui implique l'obtention de la certification ISO 14001 ainsi que la mise en place d'un reporting sur les pratiques de gestion environnementale. En Nouvelle-Zélande, Brancott Estate a aidé ses fournisseurs à obtenir l'accréditation Sustainable Winegrowing New Zealand. En Espagne, Pernod Ricard Winemakers Spain encourage auprès de ses fournisseurs les pratiques biologiques, notamment la technique de la confusion sexuelle pour lutter contre les insectes ravageurs.

### **Biodiversité : une ambition forte**

La préservation du patrimoine naturel et de la biodiversité (en protégeant les sols de l'érosion, en créant des sanctuaires naturels pour la vie sauvage) fait partie intégrante des préoccupations de Pernod Ricard et de ses filiales. Celles-ci investissent dans des programmes d'ampleur dont les résultats sont déjà mesurables. En France, Martell est allé très loin dans la démarche : après avoir réalisé une cartographie fine de ses écosystèmes et évalué leur potentiel de biodiversité, la filiale a identifié des leviers d'actions prioritaires et s'est défini des objectifs, comme la mise en place d'un enherbement, sur lesquels elle a commencé à mobiliser ses fournisseurs. Même souci de préservation des espaces naturels en Nouvelle-Zélande : la filiale a initié un programme de réhabilitation des zones humides de la région de Kaituna pour restaurer l'écosystème original. Celui-ci s'est accompagné d'un projet de protection d'une race de faucons endémique, financé grâce à la vente d'une édition spéciale de vin du domaine Brancott Estate. ♦



### **PERNOD RICARD WINEMAKERS AUSTRALIA : DES PRATIQUES DE RÉFÉRENCE**

La préservation des écosystèmes a fait le caractère et la force des produits de Pernod Ricard Winemakers Australia. La filiale est engagée dans des programmes en faveur de la reforestation des zones indigènes et de la préservation de la faune et de la flore locales. Parmi ses avancées les plus emblématiques, les projets conduits au niveau du bassin versant de la rivière Jacob's Creek, qui englobent toute une palette d'initiatives durables devenues une référence pour Pernod Ricard dans le monde. Par exemple, le remplacement des végétaux non indigènes par des espèces autochtones (plus de 700 arbres plantés lors du World Rivers Day, la journée mondiale des rivières), contribuant à l'amélioration de la biodiversité – les populations de grenouilles, poissons et oiseaux se sont densifiées dans cette zone naturelle. La mise en place de filets antipigeons a aussi permis d'éviter l'introduction de graines indésirables.



### **CAMPO VIEJO ALLIE INNOVATION ET RESPONSABILITÉ**

Un vin innovant, respectueux de son environnement : c'est la promesse de Campo Viejo Ecológico, élaboré dans le cadre d'un ambitieux plan d'actions lancé par la marque en faveur de la biodiversité. Concrètement, le vin est réalisé selon les principes de la production biologique : aucun produit non naturel, une exploitation des ressources naturelles raisonnée, un contrôle strict tout au long du processus de production. Grâce à ces pratiques, certaines espèces d'oiseaux et de fleurs ont réintégré le vignoble. Symbole de la bonne santé de l'écosystème, le papillon est utilisé sur le site comme bio-indicateur. Il a été choisi comme emblème du vin.



# DÉVELOPPER LES COMMUNAUTÉS ET IMPLIQUER LES PARTENAIRES

FORT DE SON ANCRAGE LOCAL  
ET DE SON ESPRIT ENTREPRENEURIAL,  
PERNOD RICARD S'ATTACHE  
À DÉVELOPPER AUPRÈS DE SES  
PARTIES PRENANTES (COMMUNAUTÉS,  
PARTENAIRES ET FOURNISSEURS)  
DES RELATIONS GÉNÉRATRICES DE  
VALEUR POUR TOUS.  
SON ENGAGEMENT S'EST TRADUIT,  
CETTE ANNÉE ENCORE, PAR LA  
MISE EN ŒUVRE DE DÉMARCHES  
CONCRÈTES REPOSANT  
SUR UNE LARGE DIFFUSION DES  
CONNAISSANCES ET PRATIQUES,  
GAGE DE PROGRÈS PARTAGÉS.

## **Favoriser le développement des communautés locales**

Pernod Ricard et ses filiales s'attachent à piloter des projets concrets dans des domaines diversifiés, au plus près des attentes et besoins des communautés locales (par exemple, faciliter l'accès à l'éducation, améliorer les conditions sanitaires et sociales ou encore soutenir le développement économique). Ces projets aboutissent grâce à des soutiens financiers et grâce à l'implication des collaborateurs locaux, dans le cadre de programmes de bénévolat. ♦ Certains ont vocation à répondre à des situations d'urgence, comme aux Philippines, pays pour lequel la Holding et Pernod Ricard Asia se sont mobilisés financièrement afin de venir en aide aux sinistrés du typhon Haiyan, ou encore à New York, où les équipes de Pernod Ricard Americas se sont réunies, en collaboration avec l'association New York Cares, pour restaurer un parc de l'East River après le passage de l'ouragan Sandy. ♦ D'autres programmes, appelés à perdurer, sont conduits aux côtés d'ONG et associations de premier plan. C'est le cas du partenariat exemplaire initié par Yerevan Brandy Company en

coopération avec PlaNet Finance, qui a permis aux vignerons de la région de Tavush en Arménie de s'associer en coopérative (voir p. 86).

## **L'esprit entrepreneurial, levier de développement économique**

Pernod Ricard et ses filiales encouragent et financent des projets visant à favoriser l'entrepreneuriat, considéré comme un facteur de création de valeur. Là encore, le Groupe s'attache à porter des partenariats pérennes, avec en fil conducteur la transmission des savoirs, qui visent à faire émerger les jeunes talents et soutenir, plus largement, la création d'entreprises. Par exemple, depuis 2011, le Groupe est engagé au Vietnam, aux côtés de





### **ENCOURAGER L'IMPLICATION DES COLLABORATEURS**

En juillet 2013, en réponse aux attentes des collaborateurs formulées dans l'étude I Say, Pernod Ricard Asia lançait un challenge destiné à créer l'émulation autour de projets de RSE, intitulé *Employee Volunteer Programme*. Une plateforme, structurée autour des engagements de Pernod Ricard, a été conçue pour recueillir les projets des collaborateurs de l'entité Pernod Ricard Asia. Quatre d'entre eux ont été sélectionnés, l'un par le vote du Comité de Direction, les trois autres par celui des collaborateurs, pour être financés et déployés sur l'année suivante – trois projets sur quatre ont déjà abouti. Pour cette première édition, les projets lauréats ont été les suivants : création d'un bureau d'appel aux dons en faveur d'un centre d'accueil pour jeunes mères aux Philippines ; apport de dons aux populations défavorisées de Hong-Kong ; constitution au Cambodge d'un atelier de recherche d'emploi basé sur un jeu numérique ; participation à une marche à Hong-Kong pour sensibiliser à la cause des non-voyants.



### **UN MODÈLE ÉCONOMIQUE QUI A FAIT SES PREUVES**

En Arménie, à l'initiative de la filiale Yerevan Brandy Company et en partenariat avec l'ONG PlaNet Finance, les viticulteurs de la région de Tavush se sont regroupés en coopérative. Le défi : leur permettre d'assurer leur avenir en augmentant la productivité de leurs vignobles et en stabilisant leurs revenus. Les viticulteurs ont bénéficié d'un soutien technique très complet et régulier sur l'ensemble des processus, ainsi que de formations sur l'ensemble des volets relatifs à la gestion. Ces aides ont été assorties d'un microcrédit pour acheter des équipements. Lancé en pilote, le projet s'est révélé un succès tant sur le plan économique qu'humain – et témoignent l'augmentation des quantités de raisin produites ainsi que le développement de la solidarité entre viticulteurs. Grâce à la réussite de ce pilote, 15 autres coopératives devraient prochainement voir le jour sur le même modèle.

### **UNE DYNAMIQUE D'ENTREPRENEURIAT**

60 : c'est le nombre de participants au programme d'enseignement en internat monté par Chivas Brothers. Cette initiative vise à promouvoir l'esprit entrepreneur chez les jeunes générations écossaises. Elle a été initiée en collaboration avec l'Outward Bound Trust, une association qui mise sur le développement du potentiel à travers la réalisation d'activités dans la nature. L'objectif de cette collaboration est de développer, via des cours ciblés et des activités au grand air, les capacités de leadership et l'esprit d'entreprise des jeunes. Cette année, le programme s'est accompagné d'un dispositif de mentorat, avec l'implication sur le terrain de trois collaborateurs de la filiale.

l'association L'APPEL sur le projet « J'apprends-j'entreprends », qui contribue à faciliter l'accès aux études universitaires et à l'entrepreneuriat. Après une sélection sur dossier, de jeunes étudiants se voient remettre une bourse pour financer leurs études supérieures, avant de participer à un concours de création d'entreprise qui vient clôturer leur formation. 40 jeunes bénéficient actuellement de la bourse, sur lesquels 4 lauréats ont été désignés en 2014. La dimension entrepreneuriale du projet a été cette année renforcée grâce à la mise en place d'un système de tutorat assuré par des chefs d'entreprises locaux.

Les filiales ont aussi mis en place des projets de cette nature : à Dublin, Irish Distillers finance un programme permettant à des étudiants défavorisés, choisis pour leur esprit entrepreneurial, d'accéder à l'Université et d'être initiés, le temps d'un stage, aux métiers et activités de la filiale. Celle-ci soutient par ailleurs, depuis cette année, l'organisation de bienfaisance ICE, créée pour aider les demandeurs d'emploi à monter leur propre activité commerciale. Autre initiative originale, celle de Chivas Brothers qui, pour accompagner le développement économique des communautés où sont implantés ses sites, a monté un programme axé sur l'apprentissage des compétences entrepreneuriales, accéléré par la mise en place d'un mentorat (voir ci-contre).

### **Partager la diversité des cultures locales**

En lien avec sa culture, Pernod Ricard a fait de la diversité et du dialogue avec les communautés locales des clés d'innovation et de performance. Initié par Paul Ricard, l'engagement dans l'art et la culture fait écho à cette philosophie. Il a pris différentes formes au fil du temps : le partenariat historique instauré avec

le Centre Pompidou à Paris  avait pour objectif de rendre l'art accessible à tous. Conduit depuis 1997, il a permis de développer des projets innovants et collaboratifs, dont le Centre Pompidou virtuel, qui met à la disposition du public plus de 450 000 œuvres accessibles depuis une interface numérique. Le Groupe a reconduit en novembre 2013 sa convention de mécénat pour neuf ans, qui va renforcer le partenariat historique et accélérer la dynamique de collaboration autour du digital.

L'engagement de Pernod Ricard se traduit aussi par un soutien actif à la préservation des patrimoines, cultures locales et traditions. Dans cette optique, Pernod Ricard et ses filiales contribuent à porter des projets fédérateurs visant à soutenir des talents : le Groupe accompagne depuis de longues années les jeunes musiciens de l'Orchestre-Atelier Ostinato en leur offrant l'opportunité de se produire en concerts dans des lieux renommés (Centre Pompidou, Opéra Bastille, Espace Cardin). Dans un tout autre registre, Havana Club International a élaboré un label Havana Cultura pour la promotion de la culture cubaine dans le monde, en diffusant notamment en ligne les profils de plus de 100 artistes cubains de toutes les disciplines. De son côté, Ricard S.A. perpétue le Prix Ricard S.A. Live Music, qui permet à un artiste de bénéficier d'un soutien sur un an pour construire sa carrière (avec sa participation à la tournée Ricard S.A. Live Sessions, une campagne de promotion, des formations et un soutien matériel). Quant à Martell, ce sont les jeunes talents photographes singapouriens que la filiale a choisi d'accompagner et de suivre dans leur carrière (voir p. 87).





### **Inciter nos partenaires et fournisseurs à respecter les principes de développement durable**

Les partenaires sont associés à la stratégie RSE de Pernod Ricard. Dans ce domaine, le Groupe construit, par étapes, un processus d'achats durables qui a vocation à engager ses filiales et à impliquer ses fournisseurs et sous-traitants sur le long terme.

Le premier palier a consisté à définir un cadre commun d'actions à l'échelle du Groupe. Celui-ci est aujourd'hui formalisé par un Code d'éthique Achats distribués en quatre langues et une Politique Achats Responsables, traduite, elle, en cinq langues (anglais, français, espagnol, mandarin et, depuis cette année, portugais).

Deuxième étape, Pernod Ricard s'est attaché à développer des processus et outils pour contrôler les pratiques de ses fournisseurs et les aider à concevoir, en lien avec les filiales, des plans d'actions ciblés. Le premier d'entre eux est le document Engagement RSE Fournisseur, déployé en octobre et également traduit en cinq langues, par lequel les fournisseurs s'engagent à adopter une approche conforme aux exigences RSE de Pernod Ricard. À fin juin 2014, plus de 370 fournisseurs avaient signé un engagement, mis en accès libre sur l'intranet du Groupe. Puis l'outil d'analyse de risques RSE permet de cartographier les fournisseurs et d'analyser leur potentiel de risques sur les thématiques RSE. Avec plus de 900 fournisseurs analysés par ce biais, le dispositif a cette année pris beaucoup

d'ampleur. En parallèle, après l'avoir testée avec succès sur certaines catégories d'achats, Pernod Ricard a largement déployé le recours à la plateforme EcoVadis, qui permet d'évaluer les fournisseurs sur leurs pratiques RSE. Ce procédé, qui repose sur la collaboration, facilite l'échange d'informations et rend l'analyse plus performante. 250 d'entre eux ont été notés par ce biais. Un important travail a également été réalisé pour harmoniser les standards d'audit RSE. Les standards choisis vont permettre de mener des audits RSE et de les mutualiser en interne ainsi qu'avec d'autres industriels.

En matière d'achats responsables, la collaboration et la mise en commun des pratiques restent la clé de voûte de l'efficacité des démarches. À cette fin, les filiales sont encouragées à communiquer sur leurs propres engagements et leurs avancées. ♦

### **UNE APPROCHE INNOVANTE DU DÉVELOPPEMENT DES PRODUITS**

Comment intégrer efficacement la RSE dans le développement des produits, processus par définition long, complexe, aux acteurs multiples ? Pour répondre à cette question, Ricard a, en collaboration avec une agence spécialisée en études marketing et R&D, élaboré un dispositif efficace constitué de deux outils : le premier formalise tout au long du processus les questions à poser et, pour chacune, l'interlocuteur le plus pertinent, afin de s'assurer que la RSE est intégrée à toutes les étapes clés. Le second identifie les forces et faiblesses du produit au regard des critères de RSE. Le procédé a été testé en pilote sur la gamme Bliss – Red Bliss et Yellow Bliss, deux nouveaux cocktails prêts à déguster à base de jus de fruits lancés par Ricard en octobre 2013. L'évaluation, faite suivant les critères RSE, a donné pleine satisfaction, particulièrement sur deux piliers : les partenaires et les consommateurs.



### **ENCOURAGER LES ARTISTES LOCAUX**

Soutenir et faire rayonner les travaux des jeunes talents singapouriens : c'était le sens de l'initiative Martell qui, en correspondance avec ses valeurs de progrès et d'ouverture culturelle, a créé en 2010 le Prix Icon. Celui-ci récompense les travaux de jeunes photographes locaux. Le lauréat remporte notamment un voyage en France, lui permettant de se faire connaître et de tisser un réseau. Martell s'emploie aussi à exposer ses œuvres hors des galeries, dans des lieux accessibles au public. En 2013, c'est donc sur grand écran que les photographies de la lauréate Choo Jing Sarah ont été projetées, proposant aux spectateurs une expérience inédite.

### **ADOPTER UNE DÉMARCHE RESPONSABLE VIS-À-VIS DE NOS PARTIES PRENANTES**

Le Groupe s'efforce de déployer une approche de responsabilité vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires et parties prenantes. L'adhésion à Transparency International France s'inscrit dans cette perspective. L'association, qui a vocation à promouvoir la transparence et l'intégrité, travaille avec l'ensemble des acteurs gouvernementaux, économiques, de la société civile, pour instaurer des pratiques responsables. La première initiative à laquelle s'est joint le Groupe concerne la définition des normes partagées en matière de lobbying. L'objectif des travaux est d'établir des règles responsables, formalisées par une charte propre à chaque entreprise signataire.





**UNIS PAR UNE PASSION COMMUNE** POUR HAVANA CLUB, FRANÇOIS COORDONNE LES INITIATIVES DE PROMOTION DE LA CULTURE CUBAINE « HAVANA CULTURA », ET PABLO LES DÉPLOIE SUR SON MARCHÉ, LE CHILI.



FRANÇOIS RENIE, DIRECTEUR COMMUNICATIONS, HAVANA CLUB INTERNATIONAL  
PABLO MIZGIER, RESPONSABLE DE MARQUE, PERNOD RICARD ANDES

---

FINANCE

**PER-**  
**FORM**  
**IN-**  
**FORM**

---



---

◆

# 04

DANS UN ENVIRONNEMENT DIFFICILE  
EN 2013/2014, LES PERFORMANCES  
DE PERNOD RICARD SONT EN LIGNE AVEC LES  
OBJECTIFS COMMUNIQUÉS, ET CE MALGRÉ UNE  
ACTIVITÉ IMPACTÉE PAR LE RALENTISSEMENT  
DE LA CHINE, ET UN EFFET DEVICES  
TRÈS DÉFAVORABLE.

Le Groupe a délivré une croissance interne du résultat opérationnel courant de + 2 %, sans avoir fait de compromis sur sa politique de prix et en maintenant un niveau de stocks sain. Par le lancement du projet d'efficacité opérationnelle Allegro, Pernod Ricard maximisera les opportunités de croissance future, en se basant sur les piliers de sa stratégie : Premiumisation, Innovation et expansion géographique.



## KENWOOD

### RENFORCER LE PORTEFEUILLE DE VINS

EN AVRIL 2014, PERNOD RICARD A RENFORCÉ SON PORTEFEUILLE DE VINS PREMIUM PAR L'ACQUISITION DES VIGNOBLES CALIFORNIENS KENWOOD, D'APPELLATION SONOMA.

LA GAMME EST PRINCIPALEMENT DISTRIBUÉE AUX ÉTATS-UNIS ET AU CANADA. CETTE OPÉRATION TRADUIT LA CONFIANCE DE PERNOD RICARD DANS LE POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT DE SON PORTEFEUILLE DE VINS AINSI QUE SES AMBITIONS AUX ÉTATS-UNIS, PREMIER MARCHÉ DU GROUPE.



**GILLES BOGAERT**

Directeur Général Adjoint, Finances

PILOTER  
LA PERFORMANCE DANS UN  
ENVIRONNEMENT DIFFICILE

---

« NOS ENJEUX : LA RECHERCHE DES  
OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE,  
LA BONNE ALLOCATION DES RESSOURCES  
ET L'EXCELLENCE DANS LA MISE EN ŒUVRE  
DU PROJET ALLEGRO. »

### **Quel bilan tirez-vous de la performance du Groupe sur l'exercice 2013/2014 ? Et notamment du résultat opérationnel courant ?**

**Gilles Bogaert :** Dans un environnement plus difficile que l'année précédente, Pernod Ricard a principalement été pénalisé par deux éléments : la Chine et les devises. Hors effet devises et périmètre, le chiffre d'affaires a été stable et le résultat opérationnel courant a progressé de 2 %. Grâce à la très bonne maîtrise des moyens, la marge opérationnelle a progressé de 52 bps, soit la plus forte progression depuis 4 ans. Le résultat net courant est en baisse de 3 % mais progresse de 9 % à change constant, à la faveur d'une baisse significative du coût de la dette à 4,6 %. Enfin, la dette nette a baissé de 374 M€.

### **Quel a été l'impact de l'évolution des taux de change ?**

Il a été très défavorable : - 199 M€ sur le ROC, soit - 9 %. C'est un record historique. La très grande majorité des devises se sont dépréciées par rapport à l'euro, notamment le dollar US et de nombreuses devises émergentes (comme la roupie indienne), touchées par le ralentissement macroéconomique des marchés émergents.

### **Quels sont les objectifs du projet Allegro ?**

Le lancement du projet Allegro a répondu à la nécessité d'améliorer notre efficacité opérationnelle à un moment où l'environnement devenait plus difficile, ce que confirme la performance 2013/2014. En étant plus focalisés sur les enjeux clés, en simplifiant nos processus et en mutualisant nos ressources, nous pourrions davantage stimuler la croissance future de nos ventes, tout en libérant des marges de manœuvre dont une partie pourra être réinvestie derrière nos marques et innovations prioritaires. Par ce projet, nous délivrerons 150 M€ d'économies de frais de structure sur 3 ans. Au moins un tiers sera réinvesti en 2014/2015 et 2015/2016 en initiatives marketing. Les coûts de mise en œuvre sont estimés à environ 180 M€, dont 119 M€ impactant l'exercice 2013/2014.

### **Pernod Ricard a procédé à l'acquisition des vins californiens Kenwood et est devenu largement majoritaire dans Avión Spirits LLC, producteur de tequila super-Premium. En quoi ces transactions servent-elles la stratégie du Groupe, et qu'en attendez-vous ?**

Nous indiquons depuis plus de deux ans que nous sommes ouverts à des acquisitions ciblées, notamment aux États-Unis, d'actifs complémentaires à notre portefeuille actuel. Ces acquisitions, toutes deux aux États-Unis, répondent à cet objectif. Kenwood permet de combler un manque stratégique dans notre portefeuille vin tout en augmentant sa taille critique aux États-Unis. L'acquisition d'une majorité du capital d'Avión<sup>(1)</sup> est la continuité logique de notre investissement initial d'il y a 3 ans. Avión est parfaitement positionné dans une catégorie attractive (tequila super-Premium), avec une croissance très prometteuse. Notre objectif est que ces acquisitions améliorent le profil de croissance du Groupe, tout en bénéficiant des synergies apportées par notre portefeuille et notre réseau de distribution.

### **Pernod Ricard a réalisé avec succès une émission obligataire d'un montant de 850 M€ à 6 ans à des conditions très favorables. Quel en est l'impact pour le Groupe en termes financiers ?**

Tout en répondant à nos besoins de refinancement, cette émission nous permet de saisir des conditions financières exceptionnelles (coupon de 2 %, le plus bas payé à l'époque par un Groupe noté BBB - pour une émission €). Elle contribue à l'allongement et l'étalement de la maturité de la dette, ainsi qu'à la baisse du coût moyen de la dette du Groupe (4,6 % sur 13/14).

### **Comment expliquez-vous l'évolution du titre sur l'exercice ?**

L'action a gagné environ 3 %, mais sa hausse est inférieure à celle du CAC 40 et du STXE 600 Food & Beverage. La performance boursière a été pénalisée par le ralentissement de la croissance organique des ventes et des profits (notamment en Chine), ainsi que par l'évolution très défavorable des devises.

### **AU QUOTIDIEN, QUELS SONT LES PRINCIPES ET LES VALEURS QUE VOUS VOUS ATTACHEZ À TRANSMETTRE ?**

Ma priorité est de créer les conditions favorables pour que mes collaborateurs progressent en tant que managers, en développant une vision stratégique, en apportant de la valeur au business et en gagnant en leadership. Je cherche à les aider à se focaliser sur les vrais enjeux et à avoir un impact tangible sur la marche du business en étant des forces de proposition : il faut bien faire les figures imposées mais ce sont les figures libres qui font la différence. La qualité de l'ambiance collective me semble également fondamentale, comme le traduit ma devise : travailler sérieusement sans se prendre au sérieux.



### **Quel dividende allez-vous proposer à l'Assemblée Générale ? Allez-vous donner la possibilité d'un dividende en actions ?**

Le dividende proposé sera stable, à 1,64 €. Le taux de distribution sera de 36,7 % du résultat net courant, de manière cohérente avec notre politique de distribution d'environ 1/3 du résultat net courant.

Le dividende proposé sera en numéraire. Nous avons revu en détail les modalités de versement des dividendes par Pernod Ricard. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'un dividende en actions n'est pas dans l'intérêt de la société (dilution du Bénéfice Net Par Action, impact défavorable sur le coût du capital) et qu'il pourrait poser des problèmes pour certains actionnaires : pas d'avantage fiscal pour le détenteur des actions, émission de titre avec décote entraînant une dilution des actionnaires optant pour le dividende en cash, distorsion entre actionnaires (impact défavorable pour les petits actionnaires qui ne détiendraient pas assez d'actions pour avoir droit à une action nouvelle).

### **Le département IT accompagne l'accélération digitale menée actuellement par le Groupe. Quels sont les enjeux de cette fonction ?**

De manière générale, la Direction des Systèmes d'Information (IT) joue et va jouer un rôle de plus en plus décisif dans le développement du business. La rapide évolution technologique et le besoin accru de partage et de traitement de l'information exigent que l'IT délivre des solutions sans cesse plus performantes et plus globales à l'ensemble des fonctions. Cela implique une convergence accrue – les outils sont de plus en plus transverses – et une implication de l'IT dès l'amont des projets.

### **Quelles seront vos priorités pour 2014/2015 ?**

Au-delà du pilotage de la performance dans un environnement volatil, les enjeux 2014/2015 seront la recherche des opportunités de croissance, la bonne allocation des ressources (publi-promotionnelles, stocks stratégiques, capex) et l'excellence dans la mise en œuvre du projet Allegro. En particulier, la Finance et l'IT seront très impliqués sur la simplification des processus, les initiatives de mutualisation et le développement des nouvelles plateformes collaboratives (Business Information Sharing, My Brands, My Portal Touch...).

(1) Transaction réalisée sur l'exercice 2014/2015.

# LES CHIFFRES

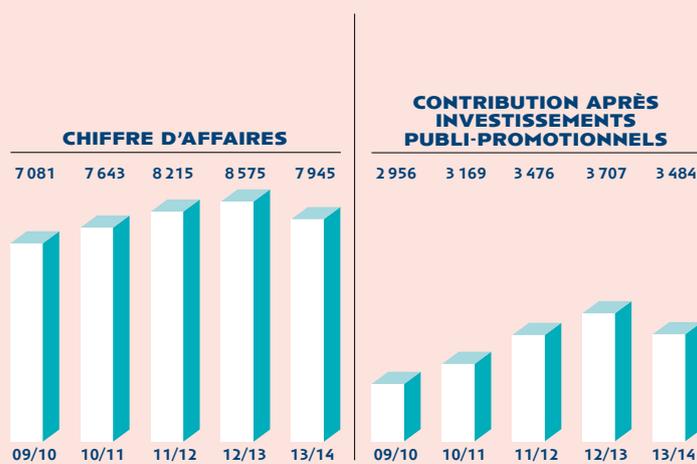
2013/1014

CHIFFRE D'AFFAIRES

## 7 945 M€

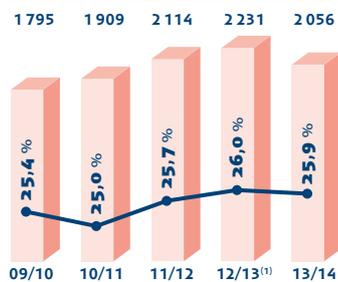
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

## 2 056 M€



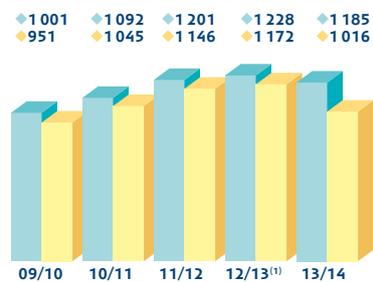
En millions d'euros

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT / TAUX DE MARGE OPÉRATIONNELLE**



En millions d'euros et % du CA

**RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE**  
**RÉSULTAT NET PART DU GROUPE**



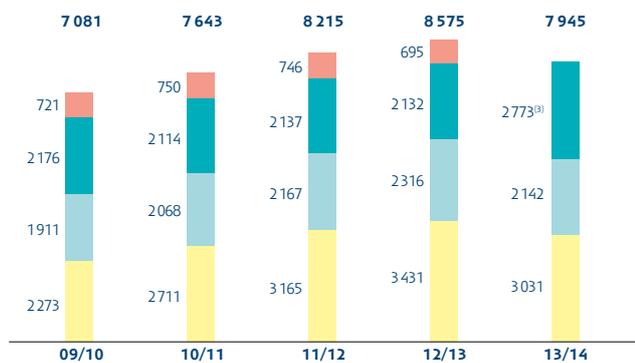
En millions d'euros

**ÉVOLUTION DE LA DETTE NETTE**



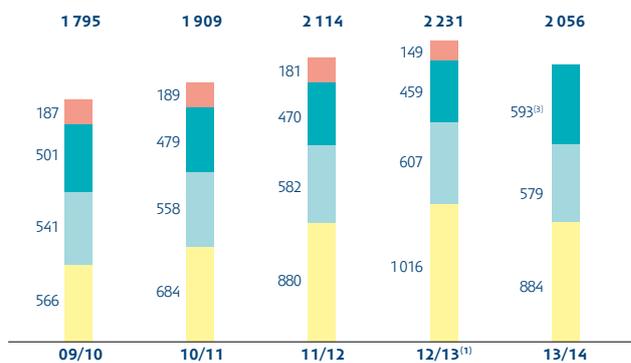
En millions d'euros

**CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**



En millions d'euros

**RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**

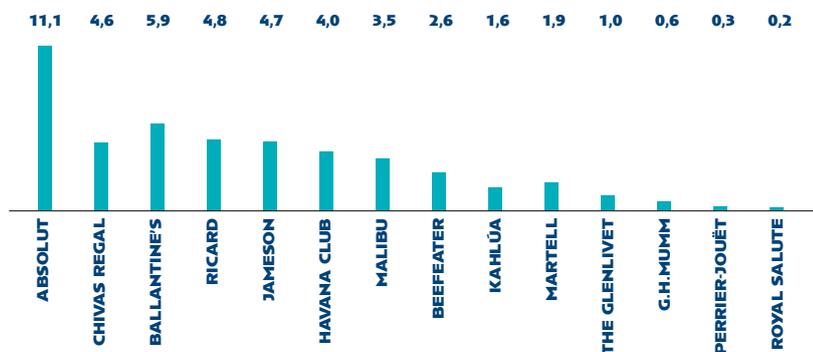


En millions d'euros

● ASIE / RESTE DU MONDE ● AMÉRIQUES ● EUROPE ● FRANCE

**46,8 M DE CAISSES VENDUES**

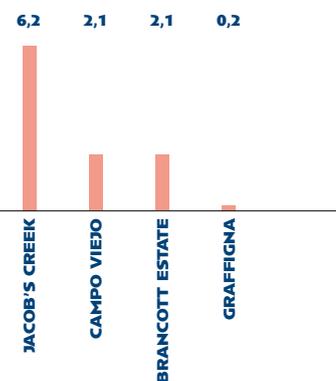
**14 MARQUES STRATÉGIQUES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES**



En millions de caisses de 9 litres

**10,6 M DE CAISSES VENDUES**

**4 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) Dette avant écart de conversion : 8 653 millions d'euros. (3) La France est désormais incluse dans le secteur opérationnel Europe.

## BILAN CONSOLIDÉ ANNUEL

(EN MILLIONS D'EUROS)

ACTIF	30.06.2013 <sup>(1)</sup>	30.06.2014
EN VALEURS NETTES		
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>		
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	11 780	11 542
GOODWILL	4 973	4 907
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	1 942	2 016
ACTIFS BIOLOGIQUES	133	150
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	357	349
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	16	15
INSTRUMENTS DÉRIVÉS NON COURANTS	59	63
ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	1 771	1 926
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>21 030</b>	<b>20 968</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>		
STOCKS ET ENCOURS	4 484	4 861
CRÉANCES CLIENTS	1 159	1 051
ACTIF D'IMPÔT EXIGIBLE	27	37
AUTRES ACTIFS COURANTS	209	194
INSTRUMENTS DÉRIVÉS COURANTS	23	26
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	597	477
<b>ACTIFS COURANTS</b>	<b>6 499</b>	<b>6 646</b>
ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	8	2
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>27 537</b>	<b>27 616</b>

PASSIF	30.06.2013 <sup>(1)</sup>	30.06.2014
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
CAPITAL	411	411
PRIMES D'ÉMISSION	3 052	3 052
RÉSERVES ET ÉCARTS DE CONVERSION	6 379	7 142
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	1 172	1 016
CAPITAUX PROPRES GROUPE	11 014	11 621
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	165	157
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>11 179</b>	<b>11 778</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>		
PROVISIONS NON COURANTES	587	564
PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS	565	569
PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	2 924	3 041
EMPRUNTS OBLIGATAIRES PART NON COURANTE	6 949	6 844
INSTRUMENTS DÉRIVÉS NON COURANTS	152	85
AUTRES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS	763	830
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>11 940</b>	<b>11 933</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>		
PROVISIONS COURANTES	163	251
DETTES FOURNISSEURS	1 546	1 463
PASSIF D'IMPÔT EXIGIBLE	127	56
AUTRES PASSIFS COURANTS	924	887
AUTRES PASSIFS FINANCIERS COURANTS	567	290
EMPRUNTS OBLIGATAIRES PART COURANTE	1 001	929
INSTRUMENTS DÉRIVÉS COURANTS	89	29
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>4 418</b>	<b>3 905</b>
PASSIFS LIÉS À DES ACTIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS	0	0
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>27 537</b>	<b>27 616</b>

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ANNUEL

(EN MILLIONS D'EUROS)

	30.06.2013 <sup>(1)</sup>	30.06.2014
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 575	7 945
COÛT DES VENTES	(3 224)	(2 958)
MARGE BRUTE APRÈS COÛTS LOGISTIQUES	5 351	4 987
INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	(1 644)	(1 503)
CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	3 707	3 484
FRAIS COMMERCIAUX ET GÉNÉRAUX	(1 476)	(1 428)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 231	2 056
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	101	60
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(214)	(300)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 119	1 817
CHARGES FINANCIÈRES	(579)	(561)
PRODUITS FINANCIERS	25	76
RÉSULTAT FINANCIER	(554)	(485)
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES	(374)	(305)
QUOTE-PART DANS LE RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	1	0
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES</b>	<b>1 191</b>	<b>1 027</b>
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES	-	-
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 191</b>	<b>1 027</b>
DONT :		
• PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	19	11
• PART DU GROUPE	1 172	1 016
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	4,45	3,86
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	4,40	3,82
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES) PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	4,45	3,86
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (HORS ACTIVITÉS ABANDONNÉES) PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	4,40	3,82

## ANALYSE DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

(EN MILLIONS D'EUROS)

	30.06.2013 <sup>(1)</sup>	30.06.2014	CROISSANCE INTERNE <sup>(2)</sup>	
<b>ASIE/RESTE DU MONDE</b>				
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 431	3 031	(128)	- 4 %
MARGE BRUTE APRÈS COÛTS LOGISTIQUES	2 120	1 848	(99)	- 5 %
INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	(663)	(550)	75	- 11 %
CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	1 457	1 298	(23)	- 2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 016	884	(31)	- 3 %
<b>AMÉRIQUES</b>				
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 316	2 142	47	2 %
MARGE BRUTE APRÈS COÛTS LOGISTIQUES	1 490	1 394	51	3 %
INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	(454)	(412)	10	- 2 %
CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	1 036	982	61	6 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	607	579	49	8 %
<b>EUROPE<sup>(3)</sup></b>				
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 827	2 773	47	2 %
MARGE BRUTE APRÈS COÛTS LOGISTIQUES	1 741	1 745	46	3 %
INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	(527)	(541)	(24)	5 %
CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	1 213	1 204	22	2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	607	593	17	3 %
<b>TOTAL</b>				
	30.06.2013 <sup>(1)</sup>	30.06.2014	CROISSANCE INTERNE <sup>(2)</sup>	
CHIFFRE D'AFFAIRES	8 575	7 945	(34)	0 %
MARGE BRUTE APRÈS COÛTS LOGISTIQUES	5 351	4 987	(1)	0 %
INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	(1 644)	(1 503)	61	- 4 %
CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS	3 707	3 484	60	2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 231	2 056	34	2 %

(1) Pernod Ricard a appliqué à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2013, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juillet 2012, les amendements à la norme IAS 19 - Avantages du personnel adoptée par l'Union européenne et d'application obligatoire pour le Groupe à partir de cette date. En conséquence de quoi, les états financiers de l'exercice 2012/2013 ont été retraités.

(2) La croissance interne se comprend à change et périmètre constants. (3) La France est désormais intégrée dans le secteur opérationnel Europe.

# L'ANNÉE BOURSIÈRE

## 2013 / 2014

APRÈS TROIS ANNÉES DE FORTE PROGRESSION ET L'ATTEINTE DE SON PLUS HAUT HISTORIQUE AU MILIEU DE L'EXERCICE 2012/2013, L'ÉVOLUTION BOURSIÈRE DU TITRE PERNOD RICARD EN 2013/2014 A ÉTÉ PLUS MODÉRÉE, AFFICHANT UNE CROISSANCE DE + 3 %. LE TITRE A NOTAMMENT ÉTÉ IMPACTÉ PAR LES MOINDRES CROISSANCES ÉCONOMIQUES OBSERVÉES SUR DE NOMBREUX MARCHÉS ÉMERGENTS, AINSI QUE PAR UN AFFAIBLISSEMENT DE CERTAINES DEVICES. EN 2013/2014, L'ENGOUEMENT DES INVESTISSEURS POUR LES VALEURS CYCLIQUES ET FINANCIÈRES A ENTRAÎNÉ UNE BONNE PERFORMANCE DU CAC 40, QUI TERMINE DONC EN HAUSSE DE + 18 % SUR UN AN À FIN JUIN 2014, AVEC UNE SOUS-PERFORMANCE DES VALEURS DÉFENSIVES QUI COMPOSENT L'INDICE.

### ACTION PERNOD RICARD : UNE LÉGÈRE ACCÉLÉRATION PAR RAPPORT À 2012/2013

**D**ans un contexte macroéconomique tendu en 2013/2014, le titre Pernod Ricard parvient à enregistrer une hausse modérée sur l'exercice (+ 3%), en légère amélioration par rapport à 2012/2013 (+ 1%).

Toujours plongés dans l'incertitude quant aux perspectives macroéconomiques, tant pour les marchés développés que pour les émergents, les marchés financiers ont montré une certaine frilosité envers la valeur Pernod Ricard en 2013/2014. La reprise en Europe tarde à se matérialiser et les statistiques économiques aux États-Unis restent mitigées. Le ralentissement de la croissance en Chine a entraîné une réallocation d'actifs au détriment des sociétés cotées fortement exposées à ce marché. Par ailleurs, l'instabilité politique dans plusieurs pays du monde et la dégradation de nom-

breuses devises par rapport à l'euro ont été un facteur aggravant.

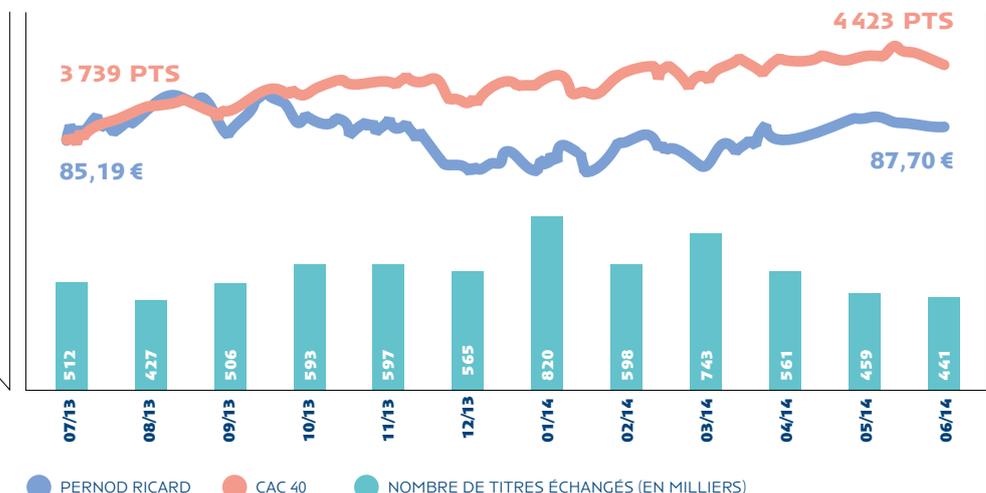
Le titre Pernod Ricard a clôturé à 87,70 euros le 30 juin 2014, soit une hausse modérée de + 3%. Sur la même période, le CAC 40 est en forte hausse (+ 18% en 2013/2014) néanmoins l'indice avait été beaucoup moins résilient sur l'exercice 2011/2012 (- 20%).

Ainsi, sur une période plus longue, Pernod Ricard réalise une croissance largement meilleure que celle du CAC 40 : au cours des cinq derniers exercices, la performance boursière du Groupe affiche + 16% en moyenne par an, le double de celle de l'indice français. La stratégie de long terme menée par Pernod Ricard, basée sur la Premiumisation, l'innovation et l'expansion géographique, est ainsi le meilleur atout pour une création de valeur pérenne, en dépit des cycles conjoncturels.

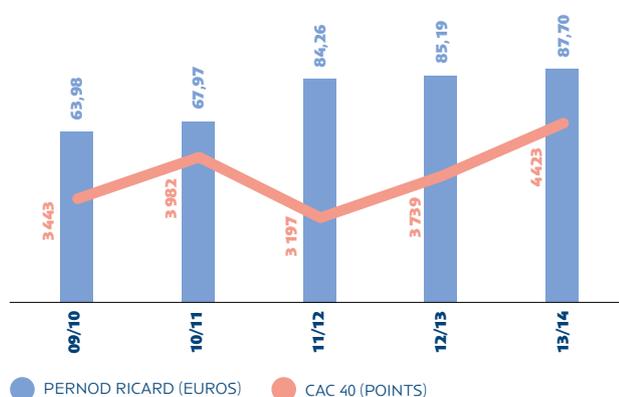
ÉVOLUTION DE L'ACTION SUR UN AN EN COMPARAISON AVEC LE CAC 40 ;  
VOLUMES DE TRANSACTIONS

**+ 3 %**  
PERNOD RICARD

**+ 18 %**  
CAC 40



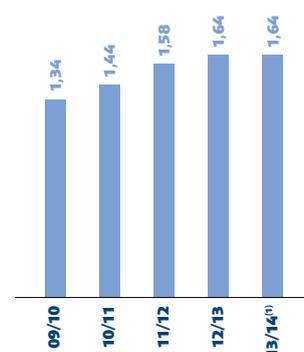
### COURS DU TITRE PERNOD RICARD ET CAC 40 SUR CINQ ANS (À FIN JUIN)



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 2014, 2 % de la capitalisation globale. Le titre Pernod Ricard est éligible au plan d'épargne en actions (PEA) ainsi qu'au SRD.

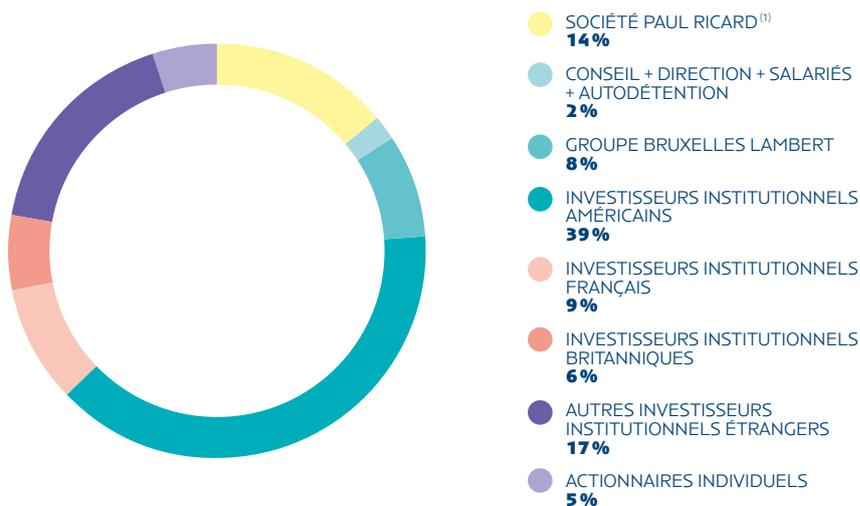
### ÉVOLUTION DU DIVIDENDE SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES (EN EUROS)



#### Dividende 2013/2014

Un dividende de 1,64 euro par action au titre de l'exercice 2013/2014 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014. 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 2014, le solde à verser s'élève à 0,82 euro par action et serait détaché le 13 novembre 2014 et mis en paiement le 17 novembre 2014 sous réserve de la mise en œuvre du nouveau cycle de règlement livraison en France prévu le 6 octobre 2014. Un report de cette réforme décalerait la date de paiement au 18 novembre 2014, conformément aux règles actuelles.

### RÉPARTITION DU CAPITAL AU 30 JUIN 2014



### SYNTHÈSE DES DONNÉES BOURSIÈRES

	11/12	12/13	13/14
NOMBRE D'ACTIONNAIRES AU 30 JUIN	265 310 605	265 421 592	265 421 592
NOMBRE D'ACTIONNAIRES MOYEN (HORS AUTOCONTRÔLE) DILUÉ	265 147 554	266 352 885	265 816 388
CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 30 JUIN (M€)	22 355	22 611	23 277
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION DILUÉ	4,53	4,71	4,46
DIVIDENDE PAR ACTION	1,58	1,64	1,64 <sup>(1)</sup>
MOYENNE MENSUELLE DES TRANSACTIONS	16 451	11 744	12 310
PLUS HAUT	84,26	101,15	94,83
PLUS BAS	56,82	81,34	78,82
COURS MOYEN	71,18	89,94	86,47
COURS AU 30 JUIN	84,26	85,19	87,70

(1) Dividende 2013/2014 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014.



**AVEC ENGAGEMENT ET FIERTÉ** DE TRAVAILLER POUR LE GROUPE, RACHNA ET JANE ŒUVRENT AUTOUR D'UN OBJECTIF COMMUN, LA PERFORMANCE FINANCIÈRE MALGRÉ DES ENVIRONNEMENTS MACROÉCONOMIQUES DIFFICILES.



RACHNA JINDAL, RESPONSABLE SENIOR, FINANCE, PERNOD RICARD INDIA  
JANE LI, ASSISTANTE CONTRÔLE DE GESTION, PERNOD RICARD CHINA

# COMMUNICATION ACTIONNAIRES



FIDÈLE À SES CONVICTIONS ET À SES RACINES, PERNOD RICARD S'ATTACHE À TISSER AVEC SES ACTIONNAIRES UNE COMMUNICATION TRANSPARENTE, À TRAVERS LE PARTAGE DE SES RÉSULTATS ET DE SES SAVOIR-FAIRE. LES ACTIONS PROPOSÉES AU SEIN DU CLUB PREMIUM, RÉSERVÉ AUX ACTIONNAIRES DU GROUPE, S'INSCRIVENT DANS CETTE LIGNE, FAVORISANT LA TRANSMISSION DES VALEURS. EN VUE DE RENFORCER ENCORE LA PROXIMITÉ ET DE DYNAMISER LES ÉCHANGES, LES ACTIONNAIRES ONT ÉTÉ, AU COURS DE CERTAINS ÉVÉNEMENTS DE L'ANNÉE, CONSULTÉS SUR LEURS ATTENTES ET PRÉFÉRENCES EN MATIÈRE DE COMMUNICATION, NOTAMMENT DIGITALE.

## Une communication qui privilégie la pédagogie

Le dispositif de communication déployé à l'attention des actionnaires vise à donner une lecture claire et dynamique de l'actualité, des marques et des résultats du Groupe. Modernisé et digitalisé en 2011, il s'articule autour de plusieurs outils : le site internet [www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com), qui a vocation à donner une vision complète et actualisée du Groupe, ainsi que le Rapport Annuel, qui dresse le bilan de l'année écoulée. Le magazine *Entreprendre* vient enrichir le dispositif en livrant des perspectives sur une thématique, en lien avec la stratégie de leadership du Groupe. Pour être en phase avec les attentes de son public, le magazine innove : désormais les internautes ont la possibilité, sur le site internet, de voter pour le thème du prochain numéro.

## Le Club Premium, accélérer la transmission

Pernod Ricard a fait du Club Premium un levier pour renforcer ses liens avec ses actionnaires. Avec 10 000 membres, le Club fonctionne de manière dynamique et conviviale. Ses adhérents disposent d'un site réservé, d'un numéro vert et d'une adresse mail, assortis d'une communication dédiée. Ils ont également eu accès pour les fêtes de fin d'année à une sélection exclusive de produits, via une boutique en ligne. Cette année, pour mieux cibler leurs attentes, la Direction de la Communication a lancé une consultation sur leurs usages en matière

de technologies et utilisation de l'information. Les résultats vont permettre d'optimiser les outils et la relation au bénéfice de ses membres. L'adhésion au Club Premium est aussi l'occasion pour Pernod Ricard de faire découvrir et partager ses engagements, traditions et savoir-faire dans des lieux privilégiés. Comme chaque année, les actionnaires se sont vu proposer la visite des caves de G.H.MUMM, Martell et Perrier-Jouët. Ils ont pu assister à des concerts conduits par l'Orchestre-Atelier Ostinato, que soutient le Groupe. Ils ont également été conviés à des visites privées, respectivement au Musée du Quai Branly pour l'exposition « Indiens des plaines », au Centre Pompidou pour celle consacrée à Henri Cartier-Bresson, et à Marseille, au couvent de la Vieille Charité, qui accueillait les Prix de la Fondation Ricard. Enfin, deux soirées « La Route des vins Pernod Ricard » et « Dégustation Champagnes de Prestige », organisées à Paris, leur ont donné l'occasion de découvrir les marques du Groupe. En outre, cette année, une formation leur a été dispensée pour mieux décrypter les nouvelles règles fiscales.



**RETROUVEZ LES  
AUTRES SUPPORTS  
D'INFORMATION DE  
PERNOD RICARD**



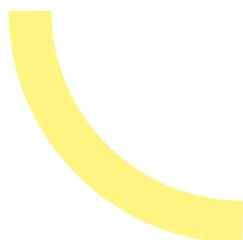
**LA GALERIE  
PERNOD RICARD ET L'ART**

MARCOS LOPEZ, DENIS ROUVRE, EUGENIO RECUENCO, OLAF BREUNING, VEE SPEERS...  
EXPLOREZ LA GALERIE DES ŒUVRES  
ET LES COULISSES DES CAMPAGNES  
PHOTOGRAPHIQUES DE PERNOD RICARD  
DEPUIS 2010.



**LE RAPPORT ANNUEL  
DIGITAL**

RETROUVEZ LA VERSION DIGITALE DU  
RAPPORT ANNUEL POUR UNE LECTURE  
ENRICHIE : PHOTOS DES ÉVÉNEMENTS,  
DES INNOVATIONS PRODUITS, INTERVIEWS  
EN VIDÉO... ET POUR PROLONGER  
L'EXPÉRIENCE, DÉCOUVREZ UN QUIZ INÉDIT  
QUI FERA DE VOUS UN VÉRITABLE CRÉATEUR  
DE SAVEURS.



**LE DOCUMENT  
DE RÉFÉRENCE**

IL CONTIENT L'ENSEMBLE  
DES INFORMATIONS  
JURIDIQUES, ÉCONOMIQUES,  
FINANCIÈRES ET COMPTABLES  
CONCOURANT À UNE  
PRÉSENTATION EXHAUSTIVE  
DE PERNOD RICARD POUR  
L'EXERCICE 2013/2014.



Retrouvez Pernod Ricard sur

[@Pernod\\_Ricard](https://twitter.com/Pernod_Ricard) [in Pernod Ricard](https://www.linkedin.com/company/pernod-ricard) [www.pernod-ricard.fr](http://www.pernod-ricard.fr)



## Pernod Ricard

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL  
DE 411 403 467,60 EUROS

SIÈGE SOCIAL :  
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

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

**Création, conception et réalisation : W**

**Crédit photos :**

Couverture et série de portraits pages 2-3, 20-21, 26-27, 32-33, 40-41,  
62-63, 76-77, 88-89, 100-101 :  
Photographe : Vee Speers.

Direction artistique : Fany Dupechez.

Production : Charly Forin (Cinq Étoiles Production).

Équipe artistique : Sylvain Lemarcis (Hair Stylist), Liz Michael (Make-up Artist),

Cédric Tirado (Stylist), Simona Grassano (Stylist Assistant),

Manuel Mathis (Juggler), Sidney Kapuskar (Photo Assistant), Julien Paris  
(Digital Operator). Remerciements à Castignolles.

L'Essentiel pages XI, XIV et XV, Rapport annuel pages 4, 6, 48, 66, 92 :  
Paolo Verzone/Agence Vu'.

Rapport annuel pages 16, 18, 22 à 25, 28 à 31, 34 à 39, 42 : Marc Hallet - studio B.

Pages 12, 44 : Fabrice Dall'Anese.

Page 83 (bouteilles) : Deanna Cagle.

Studio photo Pernod Ricard, Marc-André Desanges. Poly.

Illustrations pages 11, 47, 65, 91 : Juan Ignacio Garcia.

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

---

Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers.  
Le papier utilisé dans le livret L'Essentiel est certifié FSC.  
Le papier utilisé dans le Rapport Annuel est certifié PEFC.  
Ces deux certifications attestent du respect d'une série de principes et de critères  
de gestion forestière mondialement reconnue.

---





Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*



Série « Diptyques » – Vee Speers pour Pernod Ricard

**PERNOD  
RICARD**

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL  
DE 411 403 467,60 EUROS

SIÈGE SOCIAL :  
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