Pernod Ricard

RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ 2025/26





Illustration :
Clémence Paillieux
Angleterre

Scannez pour
découvrir l'artiste

CES MOMENTS-LÀ





Pernod Ricard

RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ 2025/26



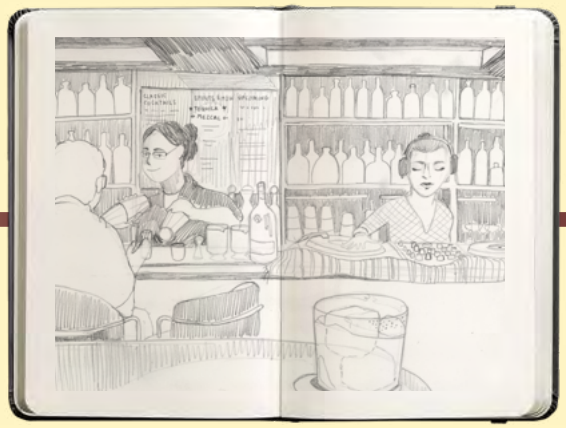
CES MOMENTS-LÀ



Illustration :
Pierre Dawance
Afrique du Sud

Scannez pour découvrir l'artiste

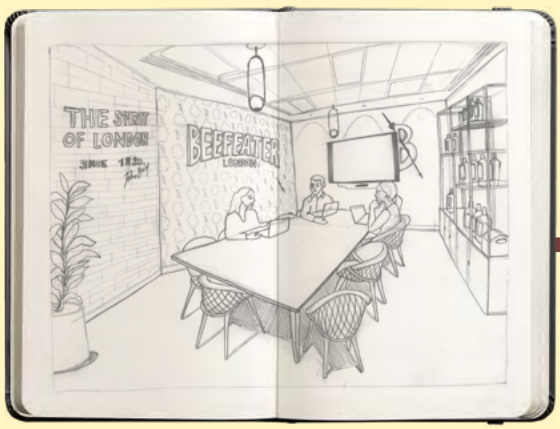


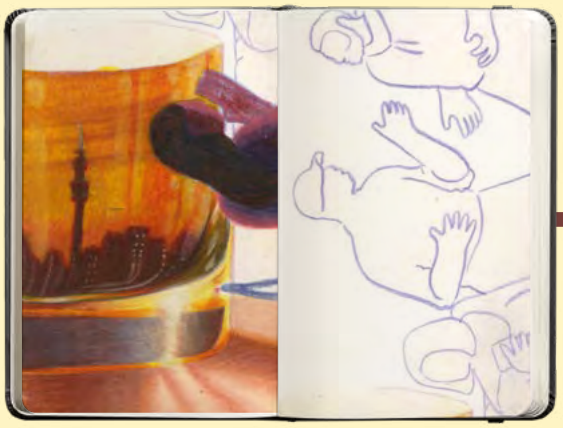








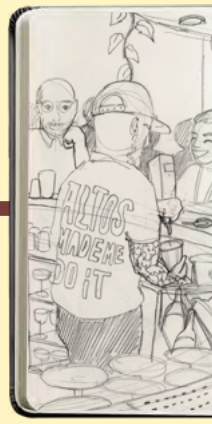

THE STORY
OF LONDON
BEEFEATER
LONDON




ALTOS






ALTOS
MADE ME
DO IT




CÓDIG
1520

Ces moments-là

Qu'ils soient petits ou grands, festifs ou intimistes, improvisés ou millimétrés, ces moments-là ponctuent nos vies. Rencontre entre un lieu, une occasion et des personnes, ferment d'une convivialité partagée, ils ont le pouvoir de mettre de la magie dans l'ordinaire, d'illuminer le quotidien et de faire naître des souvenirs inoubliables.

Le moment d'introspection, ou la quête de l'équilibre entre savourer l'instant présent et profiter du lendemain.


Johannesburg, Afrique du Sud

Le moment de l'apéritif, cet instant de détente en bonne compagnie que l'on aime faire durer avant le repas...


Londres, Angleterre

Le moment exceptionnel, une expérience unique et personnalisée qui sublime l'instant et le rend mémorable.



Le moment imprévu, qui peut naître partout et à tout moment, dès que s'invite l'esprit de convivialité.

Le moment où la patience, le talent et le savoir-faire se conjuguent pour donner naissance à des créations à savourer aux quatre coins du monde.





Façonnés par des tendances multiples et reflétant l'évolution des besoins et des dynamiques de marché, ces moments-là sont ancrés dans l'authenticité et le lien humain. En tant que Créateurs de convivialité, nous croyons profondément à la valeur des expériences partagées, et continuerons à donner vie à toujours plus de moments comme ceux-là.

SUIVEZ LE FIL

14
NOTRE RAISON D'ÊTRE, NOTRE MISSION ET NOTRE AMBITION



The Island, Paris

4 Message de notre Président-Directeur Général, Alexandre Ricard
8 Soutenir l'art et les jeunes artistes
10 Notre histoire

ARTISANS DE CES MOMENTS-LÀ

14 Un Groupe qui a une âme
16 Au plus près des consommateurs d'aujourd'hui et de demain
18 Des moments à créer et à sublimer
20 Les données et l'IA, des leviers pour accroître notre compétitivité
22 Notre modèle économique

UN GROUPE QUI A UNE ÂME

26 Nos valeurs et notre culture unique
28 Better together, better business (Ensemble, donner le meilleur)
30 Formation et développement des compétences : accompagner la croissance de nos collaborateurs
32 Soutenir les arts, la création et la recherche

L'UNIVERS EXCEPTIONNEL DE NOS MARQUES

36 Notre stratégie de marque
37 Notre Maison des Marques
38 Les opportunités
44 Coup de projecteur sur les marques

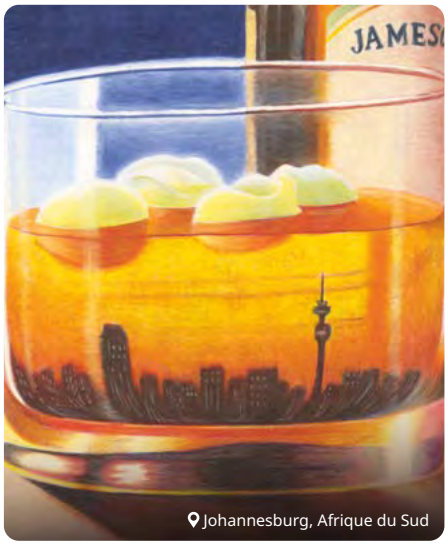
42
L'INNOVATION AU SERVICE DES MARQUES

30
ORGANISATION AXÉE SUR LES COMPÉTENCES



54

NOTRE PRÉSENCE MONDIALE ÉQUILIBRÉE





LE MONDE EST NOTRE MARCHÉ

54 Notre présence mondiale équilibrée
56 États-Unis
57 Inde
58 Chine
59 Global Travel Retail
60 Canada
61 Turquie
62 Japon
62 Afrique
63 Australie
63 Pologne

GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE (PRÉSERVER POUR PARTAGER)

66 Notre feuille de route RSE
67 Entretien avec Noémie Bauer, Chief Sustainability Officer
68 Préserver nos terroirs
70 Valoriser l'humain
72 Agir circulaire
74 Être responsable

66

NOTRE FEUILLE DE ROUTE RSE

GOUVERNANCE

78 Notre structure de gouvernance et de direction
80 Notre Conseil d'Administration
82 Notre Comité Exécutif
84 Maîtriser nos risques

DÉCOUVRIR NOTRE PERFORMANCE

88 Conversation avec Mauve Croizat, Vice-Présidente Exécutive, Finance et Tech
90 20 ans de Club Premium
91 Nos marchés
98 Une année de transition menée avec agilité et discipline
99 Indicateurs 2025/26 : Notre performance
102 Indicateurs 2025/26 : L'année boursière



CRÉER DES SOUVENIRS QUI TRAVERSENT LE TEMPS

Nous sommes, par essence, des créatures sociales. De tout temps, les femmes et les hommes se sont retrouvés pour célébrer les moments qui comptent, raconter des histoires et partager la joie d'être ensemble. Le besoin universel de se rassembler transcende les époques et les cultures.

Ces moments, petits ou grands, peuvent surgir n'importe où, n'importe quand. Remarquables dans leur extravagance ou mémorables dans leur simplicité, tous ont un point commun : ils n'existent que parce que nous y prenons part. Ils naissent de la rencontre, de la discussion, de l'échange, du rire… ou du verre que l'on partage. Qu'il s'agisse de retrouver un ami autour d'un brunch, un Absolut TABASCO Bloody Mary à la main, ou de faire de nouvelles rencontres lors d'un festival en savourant un Lillet Spritz rafraîchissant, les moments de partage authentiques ont une saveur unique.

En tant que Créateurs de convivialité, nous croyons profondément en l'importance de cultiver ces moments-là.



« En tant que Créateurs de convivialité, nous croyons profondément en l'importance de cultiver ces moments-là. »

Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

Être au rendez-vous dans les moments difficiles

L'année écoulée nous l'a rappelé : certains moments sont plus complexes que d'autres. Le monde est traversé par des tensions géopolitiques et macroéconomiques. Sur de nombreux marchés, la confiance des consommateurs s'érode, sous l'effet notamment des pressions croissantes sur le pouvoir d'achat ; les dépenses non essentielles reculent. De nombreux secteurs sont affectés, et le nôtre ne fait pas exception.

Ce n'est ni la première, ni la dernière fois que nous sommes confrontés à ce genre de difficultés. Ce qui compte, dans ces moments-là, c'est la manière de faire face. Notre Groupe a toujours su relever les défis. Le monde change ; nous nous adaptons. Notre obsession du consommateur et notre proximité avec nos clients nous permettent de nous ajuster en permanence aux dynamiques du marché et à l'évolution des attentes. En témoigne l'accélération de notre portefeuille de cocktails prêts-à-boire au Canada, qui offre aux consommateurs des options innovantes, pratiques et accessibles. En témoigne aussi le succès, en Turquie, de la vodka Wyborowa, parfait complément de notre marque premium Absolut. Notre large éventail de marques nous permet de répondre aux exigences des consommateurs, dans toutes les catégories et toutes les gammes de prix.

Trouver le bon équilibre

Dans notre secteur, il n'existe pas de recette unique. Dans un environnement toujours plus complexe, le succès repose avant tout sur notre capacité à trouver le juste équilibre.

L'incomparable diversité de notre portefeuille de marques nous permet de couvrir tout le spectre des moments de consommation. En 2025/26, nous avons encore renforcé cet équilibre en créant deux Brand Units.

Notre division dédiée aux spiritueux vieillis et au champagne, qui réunit entre autres nos portefeuilles whisk(e)y, champagne et cognac, regroupe des marques intemporelles, du premium à l'ultra prestige, ancrées dans des terroirs d'exception et porteuses d'un héritage et d'un savoir-faire uniques.

Notre division dédiée aux spiritueux non vieillis et aux boissons prêtes-à-boire rassemble quant à elle des marques dans l'air du temps, parfaites en mixologie, et regroupe vodka, tequila, mezcal, rhum, liqueurs, gin, apéritifs et cocktails prêts-à-boire.

Nos marques internationales sont ainsi organisées en deux pôles complémentaires qui reflètent leurs forces et leurs modèles économiques distincts, pour permettre à chacune de réaliser pleinement son potentiel.

Autre atout majeur de notre modèle, notre empreinte géographique étendue – sans équivalent dans le secteur – nous permet de mieux appréhender le contexte actuel, marqué par l'incertitude. Notre présence équilibrée entre marchés matures et émergents nous confère un avantage unique pour saisir les opportunités malgré une conjoncture contrastée : la Turquie est en hausse de +26 % en 2025/26 ; le Japon progresse de +8 %, tiré par la solide performance de Perrier-Jouët ; le marché canadien affiche une croissance de +3 %, porté par notre portefeuille de cocktails prêts-à-boire ; enfin, l'Inde, l'un de nos marchés stratégiques, croît de +7 % sous l'effet de tendances démographiques favorables, tandis que Royal Stag devient la marque de whisky la plus vendue au monde.

Mais la performance durable ne repose pas uniquement sur le juste équilibre de notre activité. Elle tient aussi à notre capacité à créer de la valeur au sens large.

« Cela dit, la technologie n'est jamais plus puissante que les femmes et les hommes qui l'utilisent. »

Avoir de l'impact

Chez Pernod Ricard, nous visons une croissance à la fois rentable et durable, créatrice de valeur à long terme pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir.

Le terroir, d'abord : nos marques d'exception sont étroitement liées à la terre où s'enracinent les ingrédients qui les composent, et à l'eau qui les irrigue.



Londres, Angleterre

« L'histoire de Pernod Ricard est avant tout une histoire de femmes et d'hommes, placée sous le signe de la convivialité. »



LA RICHESSE DU MOMENT DÉPEND DE CE QUE VOUS EN FAITES…

Londres
Angleterre

Il y a soixante ans, à une époque où la sensibilité aux enjeux environnementaux était bien moins répandue qu'aujourd'hui, notre fondateur Paul Ricard – visionnaire à bien des égards – montrait la voie en créant l'Institut océanographique qui porte son nom. Acteur pionnier de la préservation des océans, l'Institut est intimement lié à l'histoire de Pernod Ricard, et témoigne de ce qu'une vision portée avec détermination et engagement peut accomplir.

Le comptoir, ensuite : en tant que Créateurs de convivialité, notre rôle est de contribuer à des moments de partage responsables, indissociables de notre vision de la convivialité. Cette année, nous avons lancé SplitDrinks, dans la continuité de notre campagne emblématique « Drink More Water » destinée à promouvoir les comportements responsables. Split Drinks prend le concept d'équilibre au pied de la lettre : le verre est littéralement scindé en deux – un côté pour le cocktail, l'autre pour l'eau – pour profiter à la fois de la soirée… et du lendemain. De quoi visualiser très concrètement notre engagement en faveur d'une consommation équilibrée.

Mettre la technologie au service de l'humain

Notre époque nous impose de trouver un autre équilibre – entre humain et technologie. En effet, la data et l'intelligence artificielle (IA) redessinent la manière dont nous vivons et travaillons. Bien utilisés, ces outils ont un réel impact sur la conduite de nos activités.

Notre conviction demeure : l'IA a le pouvoir d'amplifier l'énergie et la créativité de nos collaborateurs. Libérées de certaines tâches répétitives et d'analyse, nos équipes peuvent se concentrer sur l'essentiel : la construction de marques désirables et la création d'expériences mémorables pour les consommateurs. Nos algorithmes formulent des recommandations ; ce sont nos équipes qui, fortes de leur connaissance du terrain, prennent les décisions.

Le vrai risque serait de rester passifs face à l'IA. Nous avons pris le parti de l'intégrer partout où elle est créatrice de valeur, sans jamais lui déléguer notre jugement. En alliant l'exploitation des données à l'expertise humaine, nous sommes à même de prendre des décisions fondées non sur des perceptions, mais sur des faits – un atout précieux au vu de l'évolution des modes de consommation et des pressions qui pèsent sur les marchés.

Cela dit, la technologie n'est jamais plus puissante que les femmes et les hommes qui l'utilisent.

L'humain derrière la performance

Je le répète depuis longtemps : nos collaborateurs sont notre plus grande force. Jour après jour, quels que soient les défis à relever, ils font preuve d'une résilience, d'une agilité et d'une créativité remarquables avec, toujours, l'envie d'aller plus loin. Leurs efforts nous permettent de préserver notre pertinence, notre singularité, et notre proximité avec les consommateurs à travers le monde.

Ces derniers mois, je suis allé à leur rencontre, partout dans le monde – et partout, j'ai constaté un degré d'engagement exceptionnel. Je les ai vus déterminés à accélérer sur les marchés en croissance, et à gagner des parts de marché là où l'environnement est plus complexe. Quels que soient le contexte ou la situation, nos équipes sont au rendez-vous.

Face aux transformations, face à l'incertitude, nos collaborateurs ne cessent de démontrer ce qui fait toute la spécificité de Pernod Ricard : une capacité à se mobiliser, à s'adapter et à aller de l'avant. Et je suis particulièrement fier et reconnaissant de voir Pernod Ricard figurer au classement Forbes 2025 des meilleurs employeurs au monde, et reconnu par Time Magazine parmi les meilleures entreprises mondiales.

Car au fond, l'histoire de Pernod Ricard est avant tout une histoire de femmes et d'hommes, placée sous le signe de la convivialité.

Davantage de moments, davantage de convivialité

Si les défis ne manquent pas, j'ai confiance en l'avenir. Nos fondamentaux sont solides. Des tendances structurelles, telles que l'augmentation de la population en âge légal de consommer de l'alcool et l'essor des classes moyennes et aisées partout dans le monde, soutiennent notre développement. Dans un secteur chahuté, les spiritueux continuent d'afficher une bonne résilience, avec une dynamique forte dans certaines catégories comme les whiskies indiens et les boissons prêtes-à-boire.

Par ailleurs, l'évolution – inévitable – des modes de vie transforme aussi nos modes de sociabilité. Et nous croyons profondément en la préservation de ce qui fait notre humanité : notre capacité à nous réunir pour partager petits et grands moments. C'est de ces moments que sont tissés nos liens – ils donnent à la vie tout son sens. Les préserver est d'autant plus essentiel que la solitude est un fléau grandissant dans le monde, toutes générations confondues.

Notre raison d'être, Créateurs de convivialité, est donc particulièrement d'actualité. Se retrouver autour d'un verre est l'une des façons les plus anciennes, les plus simples et les plus profondes de favoriser la rencontre et d'entretenir la relation. Chez Pernod Ricard, nous sommes fiers d'être dépositaires de cet héritage, et nous continuerons, toujours, à le faire perdurer. Car nous vivons dans un monde qui a profondément besoin de plus de moments de partage, de convivialité, d'optimisme… en un mot, de tout ce que Pernod Ricard incarne au quotidien.

Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

Soutenir l'art et les jeunes artistes

En tant que Créateurs de convivialité, nous avons toujours soutenu la créativité et les jeunes artistes en France. C'est aussi cela notre raison d'être. Une fois encore, dans le cadre de notre partenariat avec l'École des Arts Décoratifs – PSL, notre rapport annuel se pare des œuvres authentiques de jeunes artistes talentueux.

Emmanuel Tibloux
Directeur de
l'École des Arts Décoratifs – PSL



Il est une géographie du dessin qui ne doit rien au hasard. Cette année, le Groupe Pernod Ricard a choisi de tendre une ligne entre deux hémisphères – l'Angleterre au nord, l'Afrique du Sud au midi – en invitant les diplômés de l'École des Arts Décoratifs – PSL à explorer la diversité culturelle et les empreintes locales de ses territoires d'implantation.

Deux pays que tout semble opposer, jusqu'au rythme des saisons : lorsque l'un s'avance vers l'été, l'autre entre dans son hiver austral. Et pourtant, ils engagent une même interrogation : comment l'illustration peut-elle saisir une convivialité qui n'est jamais tout à fait la même d'un lieu à l'autre, tout en révélant ce qui, au-delà des différences, fait communauté ?

Sous le trait vif et coloré de Clémence Paillieux, diplômée Design Objet en 2018, Londres et l'Angleterre débordent de joie, de vie et de fête. C'est dans son attention au détail que l'on comprend l'enthousiasme qu'a eu l'illustratrice à montrer la convivialité si typiquement britannique : elle qui a suivi une formation en hôtellerie-restauration avant de se consacrer au Design, c'est souvent dans le détail d'un verre, d'un décor de pub ou dans l'analyse de la forme si particulière de bouteilles emblématiques qu'elle valorise tout le patrimoine du Groupe.

Pierre Dawance, diplômé Image Imprimée en 2022, a bénéficié d'une résidence sud-africaine en deux temps, à Johannesburg puis à Cape Town. Son imaginaire, ainsi que la profondeur de ses formes et de ses portraits crayonnés, ont su mettre en exergue la vie bouillonnante des deux villes sud-africaines.

Ce sont néanmoins sa palette chaude et son travail du paysage qui viennent remettre la nature somptueuse au cœur de la convivialité sud-africaine, que ce soit grâce à une vue sur les montagnes surplombant la ville ou à un coucher de soleil majestueux en toile de fond d'une fête.

Pour la quatrième année consécutive, le partenariat entre un Groupe mondialisé et la première école d'arts et de design en France témoigne de sa capacité à rendre sensible le dialogue entre les lieux et les cultures. Les illustrateurs engagés dans la résidence attestent, cette année encore, de la puissance du dessin comme outil d'observation et de traduction sensible. Par une série de vingt œuvres chacun, ils saisissent les détails infimes du quotidien qui composent le récit d'un art de vivre incarné, propre à chaque territoire.

Plus de deux cent soixante ans après sa création comme école gratuite de dessin, l'École des Arts Décoratifs poursuit son ambition originelle : faire de la ligne et de la couleur des instruments de connaissance du monde.



Pierre Dawance

Pierre est illustrateur et dessinateur de bande dessinée. Après des études littéraires, il poursuit sa formation à l'École des Arts Décoratifs – PSL. Son travail au crayon de couleur doit autant aux codes visuels synthétiques propres à la bande dessinée qu'aux infinies nuances qu'une lueur dessine sur une personne et le monde qui l'entoure. Dans sa pratique, cadre spatial et temporel s'entremêlent dans des compositions narratives. Il a récemment signé une adaptation du roman d'Ernest Hemingway, *Pour qui sonne le glas*.

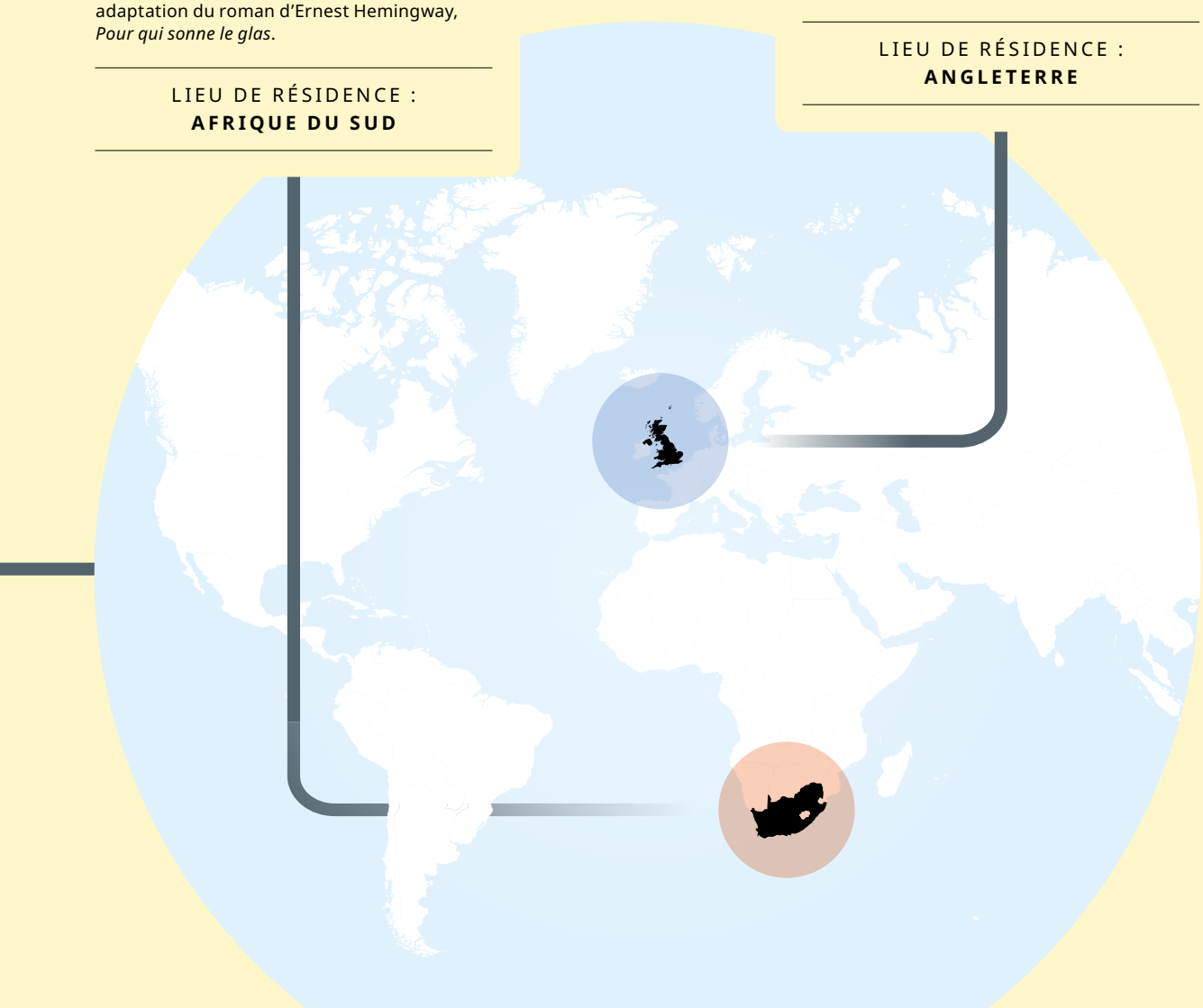
LIEU DE RÉSIDENCE :
AFRIQUE DU SUD



Clémence Paillieux

Après des études en école hôtelière, puis une formation en design objet à l'École des Arts Décoratifs – PSL, Clémence Paillieux développe une pratique joyeusement hybride, à la croisée de la direction artistique, du design, de l'illustration, de l'artisanat et de la narration visuelle. La convivialité en est le fil conducteur. Nourri par les lieux de vie, les arts de la table et les rituels du partage, son travail explore la manière dont les espaces, les objets et les couleurs racontent une histoire.

LIEU DE RÉSIDENCE :
ANGLETERRE



NOTRE HISTOIRE

1975
Création de Pernod Ricard par le rapprochement des sociétés Pernod, fondée en 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.



1982
Lancement de Ricard Pacific, alternative au pastis sans sucre et sans alcool, illustration d'un engagement précurseur en faveur d'une consommation responsable.

1988
Acquisition de Irish Distillers, propriétaire de Jameson et Redbreast.



1993
Création de Havana Club International, une joint-venture entre Pernod Ricard et Cuba Ron.

1997
Lancement d'un partenariat culturel de long terme avec le Centre Pompidou à Paris.



2001
Acquisition des marques Seagram : Martell, Chivas Regal, Royal Salute et The Glenlivet.



2005
Acquisition d'Allied Domecq, propriétaire des marques Perrier-Jouët, G.H. Mumm, Ballantine's, Kahlúa, Malibu et Beefeater, qui double la taille du Groupe.



2008
Acquisition de Vin & Sprit et intégration d'Absolut Vodka au sein de notre portefeuille.



2012
Signature des cinq engagements des grands producteurs de vins et spiritueux pour promouvoir une consommation responsable.



2015
Nomination d'Alexandre Ricard en tant que Président-Directeur Général.

2016
Acquisition de la marque de gin super-premium Monkey 47.

MONKEY 47
SCHWARZWALD DRY GIN

2017
Acquisition d'une participation majoritaire dans le mezcal Del Maguey Single Village.



2019
Acquisition de Castle Brands et de sa marque de bourbon premium Jefferson's.

2020
Inauguration de The Island, le nouveau siège du Groupe au cœur de Paris.

Acquisition d'une participation significative dans le gin japonais ultra-premium KI NO BI et dans Italicus, un apéritif italien super-premium infusé à la bergamote.

2021
Inauguration de la distillerie de whisky de malt The Chuan à Emeishan, en Chine.
Acquisition d'une participation majoritaire dans le rhum ultra-premium La Hechicera et d'une participation minoritaire dans Sovereign Brands et son portefeuille de vins et spiritueux super-premium.



2022
Acquisition d'une participation majoritaire dans le vin « Château Sainte Marguerite », Cru Classé Côtes-de-Provence.

2023
Acquisition d'une participation majoritaire dans Código 1530, tequila prestige ultra-premium, dans Skrewball, whiskey aromatisé super-premium, et dans Ace Beverage Group, leader canadien des boissons alcoolisées prêtes-à-boire.



2024
Acquisition d'une participation minoritaire dans Almave, alternative super-premium sans alcool élaborée à partir d'agave bleu.

2025
Finalisation de la cession de notre portefeuille de vins stratégiques internationaux.

Pernod Ricard fête son cinquantième anniversaire.

2026
Finalisation de la cession du whisky indien Imperial Blue.

Lancement en Inde de Seagram Xclamat!on, portefeuille premium de spiritueux de fabrication locale (whisky, vodka, gin, rhum et brandy).

L'Institut océanographique Paul Ricard fête son soixantième anniversaire.



CHAPITRE

1



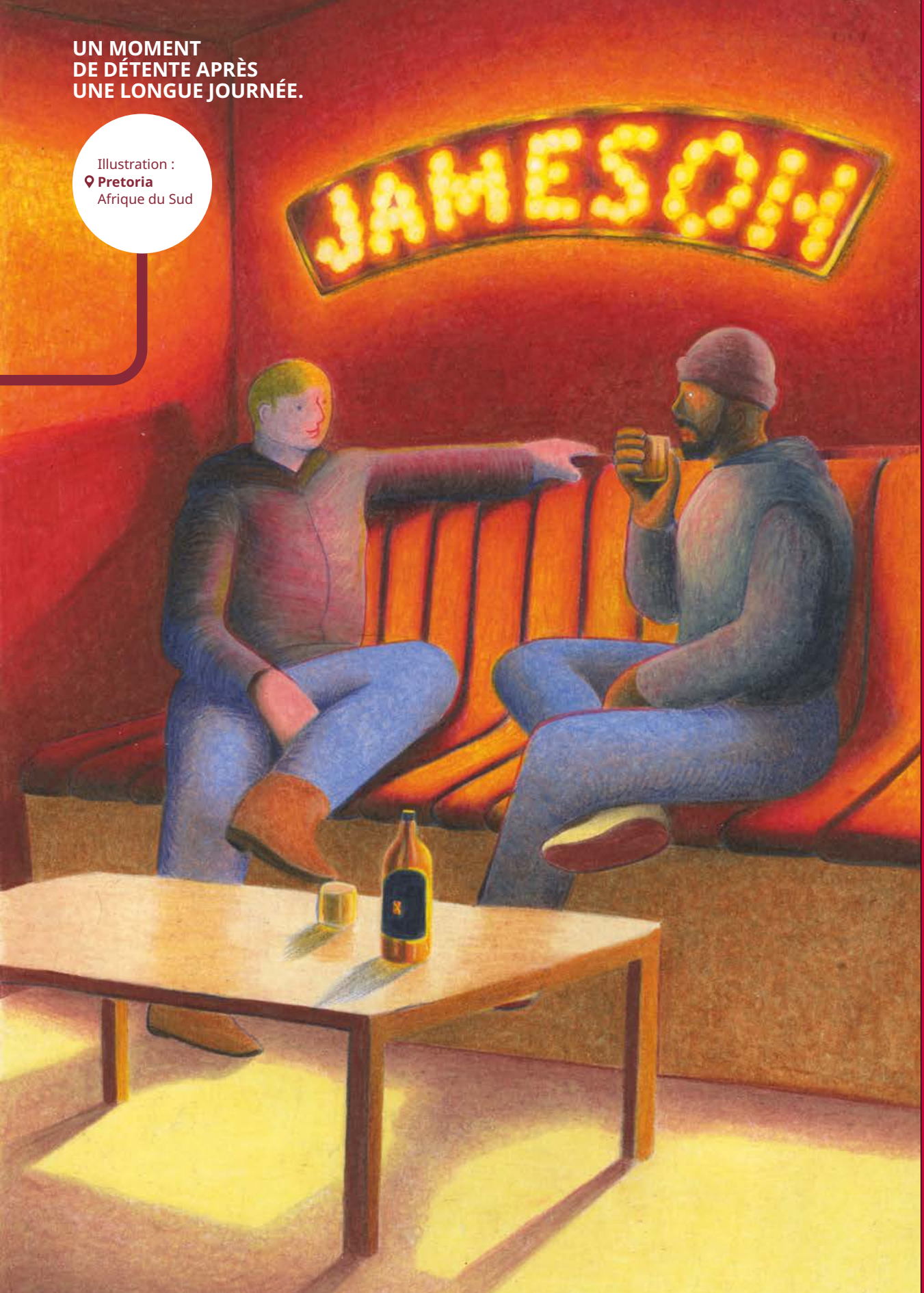
ARTISANS DE CES MOMENTS-LÀ

Rassembler pour partager des moments de qualité : en tant que Créateurs de convivialité, notre raison d'être, ancrée dans ce besoin fondamental et universel d'être ensemble, est aujourd'hui plus que jamais d'actualité.

12–23

UN MOMENT DE DÉTENTE APRÈS UNE LONGUE JOURNÉE.

Illustration :
Pretoria
Afrique du Sud



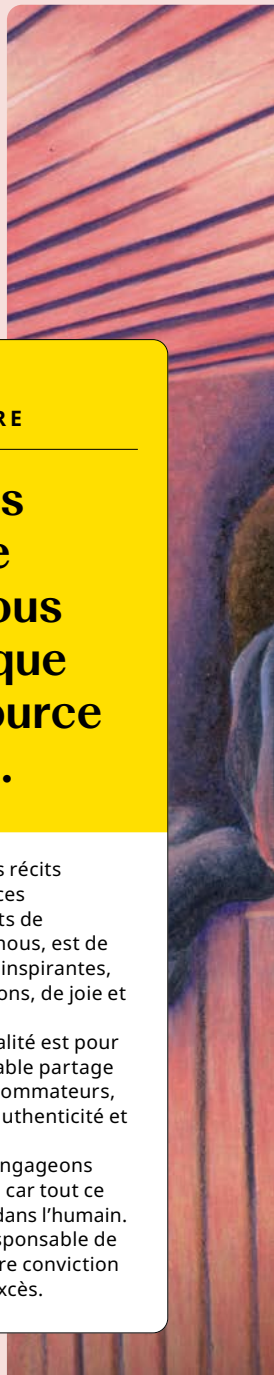
Nous sommes un Groupe qui a une âme

En donnant naissance à Pernod Ricard en 1975, nos fondateurs Paul Ricard et Jean Hémard ont insufflé un état d'esprit unique à notre Groupe.

Un esprit à la fois innovant et humain qui guide notre façon de penser, d'agir, de construire des marques désirables et de créer des expériences mémorables pour les consommateurs.

Partout dans le monde, nous entretenons des liens étroits avec les terroirs où naissent et grandissent nos marques, et nous nous engageons à créer une valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir.





NOTRE RAISON D'ÊTRE

Nous sommes Créateurs de convivialité : nous faisons de chaque rencontre une source d'inspiration.

Nos marques véhiculent des saveurs et des récits authentiques, et promettent des expériences sensorielles hors norme, pour des moments de sociabilité inoubliables. L'important, pour nous, est de susciter des rencontres épanouissantes et inspirantes, propices aux échanges, porteuses d'émotions, de joie et d'optimisme.

Nous avons la conviction que la convivialité est pour chacun d'entre nous une richesse. Le véritable partage éclot lorsque notre relation à l'autre – consommateurs, collègues, amis, famille – est empreinte d'authenticité et de curiosité.

Gardiens de notre planète, nous nous engageons à la préserver pour les générations à venir, car tout ce que nous créons est ancré dans la terre et dans l'humain. Nous plaidons pour une consommation responsable de nos marques et réaffirmons avec force notre conviction que la convivialité ne peut se vivre dans l'excès.

NOTRE MISSION

Nous produisons des spiritueux premium.

Nos marques sont appréciées dans leur pays d'origine comme dans le monde entier, et ont une réelle valeur pour les consommateurs.

Le portefeuille qu'elles constituent est le plus complet et le plus diversifié du secteur : spiritueux, champagne, boissons prêtes-à-boire et alternatives sans alcool.

Loin d'être de simples boissons, nos marques combinent des assemblages d'ingrédients et des savoir-faire exceptionnels. Fabriquées avec maîtrise et passion, elles ont chacune leur personnalité propre et viennent agrémenter d'authentiques moments de partage.
C'est en elles que réside toute la valeur qui fait notre réputation, une valeur que nous entretenons avec soin, créativité et style.



Cape Town, Afrique du Sud

NOTRE AMBITION

Faire de Pernod Ricard le Groupe de référence pour ses marques et expériences premium.

Nous entendons devenir le choix nº 1 de nos clients et consommateurs actuels comme futurs en tissant entre eux et nos marques des liens émotionnels forts, qui vont bien au-delà de la simple satisfaction pour nos produits.

Nous visons l'excellence dans tout ce que nous entreprenons. Pour cela, nous avons des atouts : un portefeuille de marques exceptionnelles et une culture de la bienveillance et de la convivialité.

Nous avons à cœur de proposer des expériences haut de gamme et de relever les standards de consommation. Nos produits ont vocation à accompagner les bons moments et nous créons en permanence de nouvelles et mémorables occasions de partage.

Au plus près des consommateurs d'aujourd'hui et de demain

Les nouveaux modèles de convivialité sont le reflet d'un monde en constante mutation, où les préférences et habitudes de consommation évoluent au gré des changements socio-économiques et générationnels. La premiumisation continue de refléter la tendance qui consiste à « boire moins mais mieux ».

L'émancipation des femmes, tant économique que sociale, en fait des actrices incontournables de la croissance, dans toutes les catégories. La génération Z, qui, avec les millennials, représentera près de 74 % de la population active mondiale d'ici 2030[1], continue de faire évoluer les codes et les expressions de la convivialité. Plus largement, la convivialité se retrouve au cœur des dynamiques sociales actuelles, avec des consommateurs en quête d'interactions humaines pour combattre le sentiment croissant d'isolement. Notre croissance dépend de notre compréhension de ce contexte en perpétuelle évolution, et de la réponse que nous y apportons à tous les niveaux : l'innovation, pour saisir de nouvelles opportunités, et la résilience, pour faire face à la complexité des marchés.

Premiumisation

La premiumisation est l'une des grandes tendances de fond qui façonnent le secteur des boissons alcoolisées depuis plus de vingt ans. Elle a progressé au même rythme que l'élévation continue du niveau de vie à travers le monde. Bien que cette tendance demeure particulièrement structurante pour le secteur dans son ensemble, certains aléas conjoncturels, tels que la hausse du coût de la vie et les tensions sur le pouvoir d'achat, ont lourdement impacté le budget des consommateurs sur certains marchés. Encore aujourd'hui, malgré un timide retour à la stabilité, ces pressions économiques ont des répercussions sur les habitudes de consommation. Malgré ce contexte, la demande pour des produits de qualité continue de soutenir une dynamique positive dans de nombreux marchés et catégories.

La premiumisation reste particulièrement marquée sur les petits formats, les marques établies et les achats associés à des occasions particulières, ce qui montre qu'elle répond avant tout à la valeur accordée au moment de convivialité [2]. Autre constat encourageant : en Inde, le volume total d'alcool consommé a augmenté de 4 % par rapport à l'année dernière[3]. La premiumisation ne s'y limite pas aux consommateurs aisés, mais s'étend à tous les niveaux de revenus. Outre des résultats positifs pour les trois indicateurs mesurés dans l'étude (sentiment, volume, dépenses), la volonté de « boire moins mais mieux » reste marquée et porteuse de débouchés dans de nombreuses catégories sur ce marché émergent.

» **Pour en savoir plus sur l'Inde, reportez-vous à la page 57**



Chelsea, Londres


Kensington, Londres

Émancipation des femmes

L'émancipation des femmes continue de façonner la performance des différentes catégories et occasions de consommation. Parmi les facteurs structurels à l'origine de cette tendance figurent l'autonomie financière croissante des femmes et l'évolution des normes sociales. Certains moments de convivialité se démocratisent, à l'instar de l'apéritif, et de nouvelles occasions de consommer apparaissent, plus accessibles et inclusives. Cette dynamique reste pleinement d'actualité, et s'accélère même dans des marchés tels que l'Inde et l'Afrique du Sud.

Sur le continent africain, la gent féminine trouve résolument sa place dans l'univers des spiritueux et les espaces de discussions en ligne[4]. En Côte d'Ivoire par exemple, les alcools aromatisés et cocktails prêts-à-boire s'adressent en priorité aux jeunes femmes du fait de leur attrait pour les boissons et expériences premium accessibles, découvertes grâce au bouche-à-oreille.

Enfin, les données montrent que les femmes ne sont pas seulement plus présentes au comptoir, mais aussi derrière le bar[5]. Aux États-Unis, elles représentent désormais 61 % des bartenders, ce qui témoigne de leur influence croissante sur le secteur… de part et d'autre du bar.

Essor des classes moyennes

La classe moyenne poursuit son expansion à l'échelle mondiale. À mesure qu'elle s'élargit, un nombre croissant de consommateurs dispose des moyens de consacrer davantage de dépenses à des expériences de convivialité en phase avec l'évolution de leurs aspirations. Cette dynamique est particulièrement marquée en Asie, où elle constitue une base de consommateurs importante et en forte croissance.

Dans les marchés émergents, la part de la classe moyenne (foyers ayant un revenu annuel compris entre 20 000 et 70 000 USD[6]) devrait doubler au cours des dix prochaines années, passant de 354 millions de ménages en 2024 à plus de 670 millions d'ici 2035[7]. Si la Chine reste le principal marché émergent en termes de base de consommateurs, d'autres grands marchés émergents gagnent rapidement du terrain.

L'Inde, en particulier, se distingue grâce à une classe moyenne qui devrait presque quadrupler au cours de la prochaine décennie pour dépasser les 100 millions de foyers. Cette évolution s'inscrit dans une tendance de long terme qui verra la part de l'Inde au sein de la classe moyenne des marchés émergents doubler tous les dix ans entre 2005 et 2035[8].





Génération Z

Si la génération Z est souvent associée à une volonté de modération dans les études menées au sein du secteur, les données récentes dépeignent une autre réalité. Parmi les membres de la génération Z ayant atteint l'âge légal de consommation d'alcool et jusqu'à 28 ans, la proportion de consommateurs d'alcool est passée de 66 % en avril 2023 à 74 % en mars 2026 dans 15 marchés clés[9]. Aux États-Unis en particulier, la proportion a crû de 46 % à 71 % au cours de la même période et, plus largement, de fortes hausses ont été observées au Royaume-Uni (de 66 % à 76 %), en Inde (de 60 % à 80 %) et en Australie (de 61 % à 83 %).

Dans un souci de « boire mieux » et davantage en conscience, les jeunes recherchent une qualité, des expériences et des occasions en accord avec leurs valeurs et leur style de vie. Autres caractéristiques de la génération Z : la curiosité et l'authenticité, invitation à l'expérimentation au travers des différentes catégories de produits et formats, et nouvel espace d'innovation et de narration pour les marques.

S'y ajoute une quête de partage et de sincérité. D'après une étude récente, 74 % d'entre eux déclarent privilégier les expériences vécues dans la vie réelle par rapport aux événements en ligne[10]. De plus en plus assumée, cette place centrale accordée à la relation à autrui, vectrice de bien-être individuel, est le reflet d'un changement structurel : la convivialité n'est plus perçue comme un luxe social, mais conçue comme une priorité sociétale. À l'heure où les consommateurs aspirent à de nouvelles formes d'interaction et de rencontre, nous – Créateurs de convivialité – sommes particulièrement bien placés pour accompagner l'évolution des occasions de consommation de demain et favoriser des moments de partage toujours plus porteurs de sens.

Brixton, Londres

(1) Étude mondiale *Gen Z & Millennial Survey* de Deloitte, 2025.
(2) Enquête mondiale *Beverage Alcohol Year in Review* de NielsenIQ, 2025.
(3) Données Bevtrac d'IWSR, juillet 2025.
(4) Données Social Intelligence de Kantar, 2025.
(5) Dossier Stylus sur les femmes et l'alcool, 2025.
(6) Oxford Economics.
(7) Analyse actualisée d'Oxford Economics, mars 2026.
(8) Oxford Economics et World Retail Congress, mars 2026.
(9) Données Bevtrac d'IWSR, mars 2026.
(10) Rapport *Social Study* d'Eventbrite, 2026.

Des moments à créer et à sublimer

Dans un monde numérique qui évolue sans cesse, le besoin de sens et d'interactions humaines se fait plus que jamais entendre. Il y a une réelle valeur à rassembler pour partager des moments de qualité, tant à l'échelle individuelle que collective. En tant que Créateurs de convivialité, notre raison d'être, ancrée dans ce besoin aussi fondamental qu'immuable, prend aujourd'hui tout son sens.

Les consommateurs adoptent une approche plus intentionnelle de leur consommation d'alcool et des moments qui y sont associés. Festivals, événements sportifs ou temps forts du calendrier sont autant d'occasions que chacun souhaite vivre pleinement. Parce que chaque moment de partage revêt désormais une importance particulière, nous avons à cœur de créer de nouvelles raisons de se retrouver, de sublimer l'instant et de favoriser les liens, partout dans le monde.

NOS AVANTAGES COMPÉTITIFS

Axée sur le consommateur, notre stratégie est guidée par les avantages compétitifs que nous avons construits au cours des 50 dernières années. Désormais dynamisés par la puissance des données et de l'intelligence artificielle (IA) (pour en savoir plus, rendez-vous pages 20-21), ces atouts nous servent à naviguer avec agilité et précision dans un secteur en pleine mutation, en veillant à ce que nos marques soient présentes au bon endroit, auprès des consommateurs les plus pertinents.



Notre portefeuille de marques diversifié

Grâce à une gestion dynamique de notre portefeuille depuis de nombreuses années, nous sommes aujourd'hui présents sur tous les segments en croissance du marché global des boissons alcoolisées (Total Beverage Alcohol) : les spiritueux internationaux de style occidental, le whisky indien, le champagne, le rosé de Provence et le prêt-à-boire.

Sur le premier segment, notre portefeuille de marques internationales premium couvre de manière unique l'ensemble des grandes catégories de spiritueux. Équilibré entre spiritueux vieillis et non vieillis, et présent sur l'ensemble des segments de prix, il nous permet de répondre avec agilité à l'évolution des tendances de consommation à mesure qu'elles émergent.

» **Pour en savoir plus sur la stratégie globale de nos marques, rendez-vous à partir de la page 34**



Notre réseau de distribution étendu et équilibré

Notre réseau inégalé de sociétés de marché Pernod Ricard nous permet d'être au plus près de nos clients et consommateurs et de répondre rapidement à leurs besoins ainsi qu'aux évolutions du marché.

Cette présence géographique étendue, équilibrée entre marchés matures et émergents, nous permet de faire face à la volatilité des marchés et de saisir les opportunités.

» **Pour en savoir plus sur nos marchés, rendez-vous à partir de la page 52**



Notre culture et nos talents

En tant que Créateurs de convivialité, nos collaborateurs sont au cœur de notre stratégie.

Nous sommes un Groupe qui a une âme, forgée par l'héritage de ceux qui nous ont précédés et portée aujourd'hui par nos talentueuses équipes de convivialistes à travers le monde. Notre culture de la réussite et notre capacité à donner le meilleur de nous-mêmes face aux défis nous distinguent. Notre réussite reflète une culture fondée sur l'ouverture, la bienveillance, l'engagement collectif et la responsabilisation. Elle façonne notre manière de travailler ensemble et nos interactions avec nos parties prenantes.

» **Pour en savoir plus sur nos talents, rendez-vous à partir de la page 24**



Les données et l'IA, des leviers pour accroître notre compétitivité

Les données et l'intelligence artificielle (IA) façonnent de plus en plus le monde qui nous entoure. Afin d'accompagner ces évolutions et de garantir le développement à long terme de notre Groupe, nous équipons depuis 2020 nos équipes des outils et des connaissances nécessaires pour renforcer notre performance et offrir la meilleure expérience possible aux consommateurs.

Nous croyons au potentiel de l'IA lorsqu'elle apporte une réelle valeur ajoutée, associée à l'expertise et à l'expérience de terrain. L'alliance de la donnée et des compétences humaines nous permet de répondre à l'évolution des comportements de consommation et de prendre des décisions fondées sur des faits plutôt que sur des perceptions, renforçant ainsi encore davantage nos avantages concurrentiels.

NOTRE CULTURE DE LA RÉUSSITE

L'IA donne à nos collaborateurs les moyens de développer leur potentiel en leur donnant accès aux outils et compétences nécessaires pour réussir dans un environnement de plus en plus numérique.

L'IA est un outil puissant, capable d'offrir des avantages considérables lorsqu'il est complété par l'expertise humaine. Une fois l'IA associée à nos flux de travail quotidiens, nos collaborateurs ont plus de temps pour se concentrer sur l'essentiel, à savoir la créativité et la réflexion stratégique. Grâce à nos outils RH, développés en interne et alimentés par l'IA, ils ont aussi la possibilité d'élargir leurs compétences en vue de futurs défis et opportunités professionnels.

» **Pour en savoir plus sur notre plateforme de développement professionnel alimentée par l'IA, rendez-vous pages 30-31**



The Island, Paris

NOTRE PRÉSENCE MONDIALE ÉQUILIBRÉE

L'IA renforce notre empreinte mondiale en permettant une adaptation ciblée de nos actions dans plus de 60 marchés grâce aux enseignements issus des données locales, tout en contribuant à l'efficacité opérationnelle de notre chaîne d'approvisionnement.

D-STAR

Notre programme d'IA dédié aux équipes commerciales, conçu pour identifier les points de vente à fort potentiel et y déployer plus efficacement les actions commerciales.

21 000

Nombre de caisses supplémentaires vendues, entraînant une hausse du chiffre d'affaires de 2,1 millions d'euros en 2025/26 sur le canal off-trade pour Pernod Ricard Turquie, grâce aux recommandations D-Star fondées sur l'IA.

VISTA REV-UP

Notre programme d'IA dédié à la tarification et à la promotion, conçu pour identifier les leviers promotionnels les plus efficaces et optimiser les prix.

+ 30 %

de retour sur investissement de nos dépenses promotionnelles en 2025/26.

NOTRE VASTE PORTEFEUILLE DE MARQUES PREMIUM

L'IA affine la façon dont nous positionnons nos marques, et proposons le bon produit à chaque consommateur.

matrix

Notre programme d'IA dédié à l'optimisation marketing dans le but d'optimiser les investissements publi-promotionnels, par marque et par point de contact.

+ 6,6 %

Hausse du retour sur investissement marketing en 2024/25 dans 13 marchés clés, avec les États-Unis + 15,2 % et la Chine + 15 % en tête.

maestria

Conçu pour une gestion stratégique du portefeuille, ce programme utilise les données associées aux moments de consommation pour activer plus de marques sur chaque marché.

+ 3 %

Investissement marketing réaffecté aux marques prioritaires, à l'échelle mondiale.

genie



GENIE, au service du génie marketing

Aujourd'hui, une campagne réussie allie contenu créatif et réactivité. Le message doit être pertinent pour la clientèle locale et cohérent avec l'ADN de la marque. C'est tout l'enjeu de GENIE, notre programme interne fondé sur l'IA et dédié à la création de contenu marketing.

Développé par et pour Pernod Ricard, GENIE est à la fois une agence de création interne, dirigée par une équipe qualifiée, et une plateforme d'IA générative déployée sur l'ensemble de nos marques et de nos marchés. En associant nos propres standards créatifs aux meilleurs moteurs d'intelligence artificielle pour générer des images, nous veillons à ce que chaque visuel reflète la véritable essence de nos marques.

Avec GENIE, nos équipes marketing sont capables de :

- Créer **des contenus de haute qualité** en quelques heures, et non en quelques semaines ;
- Assurer **une cohérence globale** sans compromettre **la pertinence locale** ;
- **Réduire les coûts de production** par rapport aux procédés traditionnels.

« GENIE n'est pas juste un outil. C'est un nouveau modèle opérationnel au service de la créativité marketing, qui allie la rapidité d'une plateforme au savoir-faire d'une agence. »

Simon de Beauregard
Chief Digital Marketing Officer

+ 80 %
Réduction moyenne des coûts, par brief créatif[1]

+ de 100
Nombre de briefs réalisés pour l'ensemble de nos marques et de nos marchés en 2025/26

[1] Par rapport aux coûts d'une agence externe, à prestation équivalente.

Notre raison d'être : Créateurs de convivialité

Nos ressources

Nos équipes

Notre force réside dans le talent et l'engagement de nos équipes à travers le monde, unies par des valeurs et une culture unique de passion et d'attachement envers nos marques, leur héritage et leur savoir-faire.

16 893
collaborateurs[1]

Plus de 324 800
heures de formation au cours de l'exercice 2025/26

La nature

La qualité de nos matières premières – et donc de nos produits – dépend de ressources naturelles limitées et d'écosystèmes sains.

100
ingrédients issus de près de
60
pays

4 280 995 m³
d'eau utilisés pour notre production

Nos marques et notre présence mondiale

Nous possédons le portefeuille de marques le plus complet et le plus diversifié du secteur, soutenu par un réseau de distribution mondial.

Plus de 170
marques couvrant toutes les grandes catégories des spiritueux,
dont 13 dans le top 100
des spiritueux internationaux Premium+[2]

Notre innovation et notre créativité

Nous réinventons en permanence nos pratiques et nos produits pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs, réduire notre empreinte environnementale et renforcer notre impact positif sur la société.

1,5 %
du chiffre d'affaires généré par l'innovation[3]

~ 16 %
Ratio investissements publi-promotionnels/CA

(1) Au 30 juin
(2) Chiffre d'affaires de Pernod Ricard basé sur les données 2025 d'IWSR (volumes et valeurs)
(3) Innovations lancées au cours des deux dernières années.

Notre ambition

Faire de Pernod Ricard la maison de référence des marques et des expériences premium.

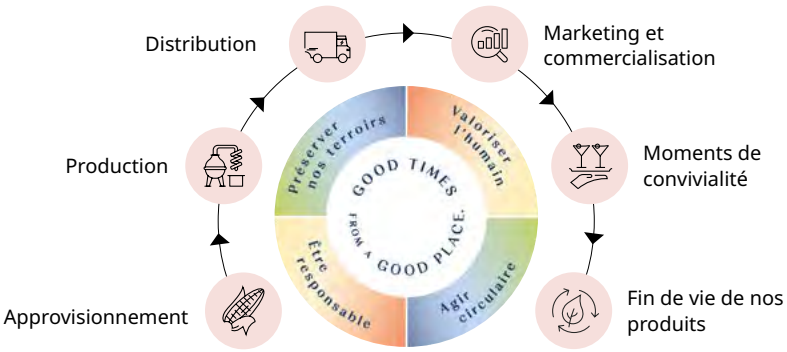
En capitalisant sur nos avantages concurrentiels

- **Un portefeuille de marques premium complet et diversifié**
- **Un réseau de distribution inégalé**
- **Des équipes talentueuses et engagées**

EN RÉPONDANT AUX EXIGENCES DE PLUS EN PLUS COMPLEXES DES CONSOMMATEURS

- Évolution des habitudes et des attentes des consommateurs
- Fragmentation accrue de la demande
- Recherche d'expériences et d'expression de soi
- Croissance de la population en âge légal de consommer de l'alcool
- Évolution du contexte géopolitique
- Impacts du changement climatique sur les terroirs, les fournisseurs et les communautés locales

EN DÉPLOYANT UNE FEUILLE DE ROUTE S&R AMBITIEUSE SUR L'ENSEMBLE DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR



En nous appuyant sur nos valeurs

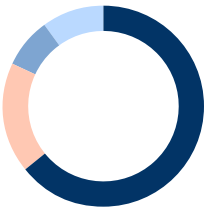
Les pieds sur terre | **La passion du défi** | **Authentiques et fiers de l'être** | **Ensemble au-delà des frontières**

Nous élaborons des spiritueux premium et faisons de chaque rencontre une source d'inspiration, pour créer une valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir.

Notre impact

Nous visons une croissance rentable et durable, créatrice de valeur à long terme pour l'ensemble de nos parties prenantes, tout en préservant la planète, ses ressources et en protégeant nos terroirs.

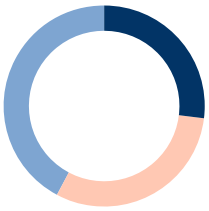
Un portefeuille de marques unique et diversifié



9,404 Md€
de chiffre d'affaires[1]

- 65 % Marques Stratégiques Internationales
- 18 % Marques Stratégiques Locales
- 8 % Marques Spécialités
- 10 % Autre

Une exposition géographique équilibrée



Principaux marchés
(en % du chiffre d'affaires net)

- 27 % Amérique
- 31 % Europe
- 42 % Asie – Reste du monde

Actionnaires

Défense solide de la marge opérationnelle organique, avec des investissements soutenus dans la désirabilité de nos marques pour accompagner notre croissance durable à long terme

+ 43 pdb
Progression de notre marge opérationnelle organique par an en moyenne depuis l'exercice 2018/19

1,2 Md€
de dividendes versés au cours de l'exercice 2025/26

Société cotée au CAC 40 et au CAC 40 ESG

[1] La somme des valeurs peut ne pas atteindre 100 % en raison des arrondis.

2025/26 Objectifs

Collaborateurs

Nous favorisons un environnement de travail sûr et équitable, porté par une culture qui allie convivialité et performance.

	2025/26	Objectifs
Assurer l'équité salariale des genres	1,2 %	~ 1 %
Tendre vers zéro accident du travail avec arrêt	- 16 %	5 % de réduction vs 2024/25

Clients et consommateurs

Nous proposons à nos clients et consommateurs des produits, des services et des expériences de grande qualité.

Sensibiliser les jeunes adultes grâce à la campagne « Drink More Water »	1 229 M	2030 : 2 Mds
Former les barmen aux pratiques durables et responsables	+ de 22 700	

Fournisseurs et communautés

Nous accompagnons nos producteurs et fournisseurs dans l'adoption de pratiques agricoles régénératrices et de solutions d'emballage éco-responsables.

Réduire les émissions de GES FLAG des scopes 1 et 3 par rapport à l'exercice 2021/22	71 %	2030 : 80 %
S'approvisionner durablement en matières premières agricoles clés	99,8 %	100 %

Planète

Nous suivons une trajectoire Net Zero et réduisons notre impact environnemental en préservant nos terroirs et nos ressources, tout en promouvant des modèles plus circulaires.

Réduire les émissions de GES non-FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	- 15 %	2030 : - 25 %
Réduire l'intensité de la consommation d'eau par rapport à l'exercice 2017/18	- 25 %	2030 : - 20 %

Citoyens et Société

Au sein de nos Brand Homes, nous accueillons les visiteurs afin de valoriser notre savoir-faire et leur offrir des moments de convivialité responsables.

Sensibiliser les visiteurs à la consommation responsable	+ de 2 M

À travers la Fondation Pernod Ricard et l'Institut océanographique Paul Ricard, nous soutenons la création artistique et contribuons à la préservation de la biodiversité marine.

UN MOMENT QUI PEUT ADVENIR À TOUT INSTANT SI L'AMBIANCE S'Y PRÊTE.

Illustration :
Shoreditch
Londres



CHAPITRE

2



UN GROUPE QUI A UNE ÂME

Nos équipes sont la plus grande force de notre Groupe. Leur savoir-faire et leur engagement forment le socle de notre culture et donnent vie à notre raison d'être. Elles sont l'âme de Pernod Ricard.

24–33

Nos valeurs et notre culture unique

L'authenticité est pour nous une valeur cardinale et nous sommes fiers de nos racines dans le Midi, où est née notre passion pour la convivialité.

Nos équipes incarnent cet esprit unique qui fait de nous des Créateurs de convivialité. Les quatre valeurs au cœur de notre culture – les pieds sur terre, la passion du défi, authentiques et fiers de l'être, et ensemble, au-delà des frontières – nous servent de boussole commune pour atteindre nos objectifs et renforcent le sentiment d'appartenance et de fierté de nos collaborateurs.

Chez Pernod Ricard, chaque collaborateur a sa propre histoire, mais toutes s'inscrivent dans une culture commune qui forge l'identité du Groupe, aujourd'hui et pour demain.

Chez Pernod Ricard, notre culture nous rassemble... c'est aussi ce qui nous distingue.



LES PIEDS SUR TERRE

Nous sommes une entreprise avec une âme : ancrée dans ses terroirs et son héritage, en phase avec son époque et respectueuse de ses communautés.



ENSEMBLE, AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

Nous sommes ouverts sur le monde ; inclusifs, solidaires et confiants de pouvoir accomplir de grandes choses ensemble tout en y prenant beaucoup de plaisir.

LA PASSION DU DÉFI

Les obstacles sont autant d'occasions à saisir. Tout imprévu est un défi à relever, chaque jour une invitation à innover et à créer de la valeur.

AUTHENTIQUES ET FIERS DE L'ÊTRE

Libres d'être qui nous sommes, nous avons confiance en ce que nous accomplissons, quelle que soit l'occasion.

Better together, better business (Ensemble, donner le meilleur)

Notre culture profondément humaine est au cœur de tout ce que nous faisons. Nous mettons tout en œuvre pour proposer un environnement de travail où nos collaborateurs et collaboratrices se sentent reconnus, peuvent exprimer pleinement leur potentiel et disposent des compétences et des conditions nécessaires pour s'épanouir.

Notre devise « Better together, better business » (Ensemble, donner le meilleur) s'appuie sur trois priorités : inclusion, égalité des chances, ouverture à toutes les aptitudes. Ces trois axes renforcent notre culture interne et orientent notre manière de travailler sur tous les marchés.

UNE CULTURE INCLUSIVE

VISION

Proposer un environnement de travail convivial, reflétant la richesse de notre société, de nos marchés et de nos communautés

STRATÉGIE

Constituer des équipes hautement performantes et motivées en les formant et en les accompagnant tout au long de leur carrière

PRIORITÉS ET ENGAGEMENTS

Inclusion	Égalité des chances	Ouverture à toutes les aptitudes
1	2	3
Nous voulons créer les conditions pour que chaque personne qui travaille chez nous soit elle-même, se sente écoutée, valorisée et en sécurité, et puisse s'épanouir pleinement chez Pernod Ricard.	Les compétences et la performance étant un moteur essentiel de notre organisation, nous accompagnons nos talents dans le développement de leurs compétences et leur offrons des opportunités d'évolution.	Nous nous engageons à soutenir nos collaborateurs tout au long de leur parcours au sein du Groupe, quels que soient les problèmes de santé ou les handicaps auxquels ils sont confrontés.

Authentiques et fiers de l'être | Ensemble, au-delà des frontières | La passion du défi | Les pieds sur terre



1 Inclusion

Nous nous engageons à cultiver un environnement de travail inclusif, caractérisé par le respect et l'écoute, pour que chacun puisse donner le meilleur de soi-même. En 2025/26, le Groupe a continué de renforcer cette culture en mettant à disposition des ressources partagées et en veillant à leur déploiement local, afin que chacun se sente valorisé pour ce qu'il est, au-delà de ce qu'il fait.

Faits marquants

- Lancement du Mois de la culture inclusive à l'échelle du Groupe en mars 2026, avec des réunions d'échange locales animées par nos équipes de direction afin de promouvoir l'importance des pratiques inclusives et ayant rassemblé plus de 5 000 collaborateurs dans le monde.

» **Pour plus d'informations, voir page 71**

- Mise à disposition de nouvelles ressources pour accompagner les collaborateurs dans le développement de pratiques toujours plus inclusives et dans leur rôle d'alliés.
- Organisation de notre premier panel Pride à l'échelle du Groupe, avec la participation de membres de nos BERGs[1] Pride, de collaborateurs LGBTQ+ et d'alliés.
- Accueil de cadres dirigeants issus de l'ensemble de l'organisation au sein du Conseil de la culture inclusive, chargé de représenter la voix des collaborateurs des filiales dans la validation de notre feuille de route Inclusion et de son déploiement.

[1] Business Employee Resource Groups.

2 Égalité des chances

Garantir l'égalité des chances, c'est assurer à nos talents un accès identique au recrutement, à la formation et à l'évolution de carrière dans l'ensemble du Groupe. En 2025/26, Pernod Ricard a consolidé cet engagement en rehaussant ses ambitions en matière d'équité salariale entre les femmes et les hommes et de parité au sein du Top Management.

Chiffres 2025/26

72 %
des postes publiés en interne dans l'ensemble des filiales

57 %
des collaborateurs dotés d'un plan de développement formalisé

42 %
de femmes parmi les cadres dirigeants

3 Ouverture à toutes les aptitudes

Être ouvert à toutes les aptitudes, c'est favoriser la réussite professionnelle des collaborateurs et collaboratrices en situation de handicap. En 2025/26, le Groupe a continué d'agir en ce sens en désignant un référent RH Handicap sur chacun de ses principaux marchés, en déployant des plans d'action locaux et en proposant des formations destinées à favoriser la compréhension du handicap en milieu professionnel.

Faits marquants

- Pernod Ricard a intégré le Réseau mondial entreprises et handicap de l'Organisation internationale du Travail (OIT), dont la charte a été signée par Alexandre Ricard en décembre 2025.
- Près de 10 000 modules de formation Handicap ont été suivis dans le monde, ce qui représente plus de 2 700 heures de formation et plus de 2 000 collaborateurs formés.
- Des référents Handicap ont été nommés dans chaque filiale, et des plans d'action ont été déployés sur nos **18 plus gros marchés**.

Formation et développement des compétences : accompagner la croissance de nos collaborateurs



Chez Pernod Ricard, nous donnons la priorité à la formation et à l'acquisition de compétences. Ce choix découle d'un constat simple : le monde autour de nous évolue à toute vitesse. La capacité d'adaptation, l'agilité, la vitesse et l'innovation sont essentielles pour réussir dans un environnement en évolution permanente et représentent, plus que jamais, un avantage concurrentiel décisif.

S'adapter à un nouveau paradigme : l'économie des compétences

La multiplication des contraintes opérationnelles et la complexité réglementaire croissante nous obligent à réinventer continuellement nos modes de fonctionnement et d'exécution. Les métiers eux aussi évoluent rapidement, sous l'impulsion des avancées technologiques. Dans ce contexte, les compétences n'ont plus rien d'immuable : elles prennent une place de plus en plus centrale dans la création de valeur, et deviennent donc une priorité aussi bien pour les collaborateurs que pour les managers du Groupe.

Adopter une approche résolument orientée compétences – c'est-à-dire se prémunir contre l'obsolescence et anticiper les besoins futurs dans un environnement en mutation rapide – c'est agir au service de notre performance. C'est aussi renforcer l'engagement et le développement individuel en proposant des opportunités de développement, de formation et de carrière claires et ciblées.

Loin d'être de simples indicateurs, la performance, l'engagement et la fidélisation forment le socle de la réussite à long terme du Groupe et de l'épanouissement de ses collaborateurs. Pour être en mesure de réussir demain, il faut savoir évoluer en permanence, et anticiper le changement plutôt que le subir.

Placer les compétences au cœur de l'organisation

En plaçant les compétences au cœur de notre stratégie RH, nous entendons faire converger les ambitions du Groupe et le développement de chacun, pour libérer notre potentiel collectif et permettre à l'ensemble de nos collaborateurs de se former, d'évoluer et de s'épanouir. Nous faisons de l'évolution continue des compétences de nos collaborateurs une priorité à l'échelle du Groupe, et nous souhaitons donner à chacun les moyens de jouer un rôle actif dans son évolution professionnelle. Mettre les compétences au centre du parcours des collaborateurs, cultiver la curiosité et la soif d'apprendre au quotidien (ce que nous faisons en recommandant à nos équipes de passer au moins une heure par semaine à se former) sont des leviers de croissance durable extrêmement puissants.

La clé de voûte de cette approche ? Horizons, une plateforme de développement des talents axée sur les compétences lancée en 2024 à l'échelle du Groupe. Grâce à la personnalisation basée sur l'IA, Horizons permet aux collaborateurs d'accéder plus facilement aux opportunités de carrière et de formation adaptées à leur profil professionnel et personnel. Cette approche sur mesure permet à chacun de définir les étapes de son parcours professionnel.





Cape Town, Afrique du Sud

En complément du **Horizons Career Hub**, davantage axé sur les opportunités et l'évolution de carrière, nous avons lancé en 2025/26 le **Horizons Learning Hub**, une nouvelle plateforme de formation intuitive, centralisée et pilotée par la donnée qui propose des formations sur mesure pour combler les écarts de compétences les plus importants. En faisant de la formation un levier de performance, nous faisons évoluer notre approche pour favoriser à la fois le développement individuel et la réussite collective. Déployé entre décembre 2025 et avril 2026 dans le monde entier, le **Learning Hub** est désormais disponible dans l'ensemble des filiales.

Un écosystème complet de formation et de progression de carrière

Aux deux plateformes Horizons viennent s'ajouter des initiatives ciblées afin de créer un écosystème complet qui relie acquisition de compétences, formation et opportunités de carrière. Parmi ces initiatives figurent des académies fonctionnelles visant à renforcer les capacités clés dans les principaux domaines d'activité du Groupe, ainsi que des programmes de leadership conçus pour donner aux leaders d'aujourd'hui et de demain les moyens d'avoir un impact durable. Cette approche intégrée permet à chaque collaborateur de Pernod Ricard d'évoluer, de s'adapter et de façonner son parcours professionnel en toute confiance, et de se préparer à relever les défis de demain.

« Notre vision est de faire de la formation un levier stratégique au service de notre agilité collective et de l'épanouissement de nos collaborateurs, en donnant à chacun les moyens de devenir acteur de son développement. Nous voulons faire de l'apprentissage un réflexe du quotidien, et offrir à tous un environnement propice à une montée en compétences continue. »

Cédric Ramat
Vice-Président Exécutif, Ressources Humaines



Soutenir les arts, la création et la recherche



La Fondation Pernod Ricard

Depuis plus de 25 ans, la Fondation Pernod Ricard soutient l'art contemporain et contribue activement au développement de la scène artistique en France, sur le plan national comme international. Située au cœur de Paris, au siège du Groupe, la Fondation Pernod Ricard est un espace multidisciplinaire accessible à tous gratuitement. Elle a fait le choix de ne pas se doter de collection permanente, mais de façonner son identité avec celles et ceux qui l'animent : artistes, commissaires d'exposition, auteurs, personnalités intellectuelles et, bien sûr, ses publics.



Le Nouveau Programme : 2e édition

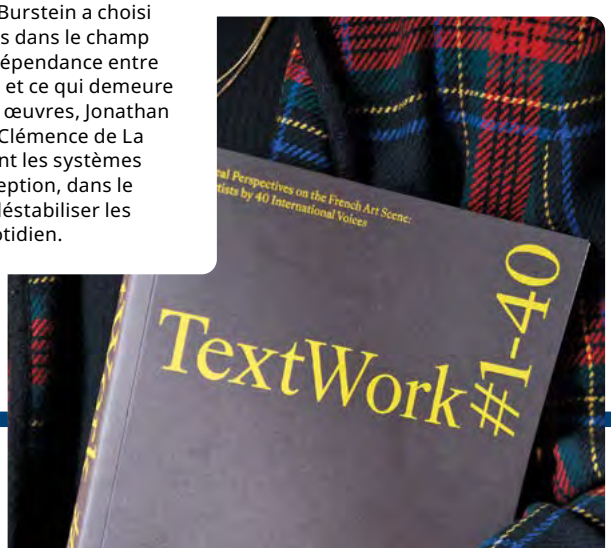
En 2026, la Fondation a accueilli la 2e édition du Nouveau Programme, un modèle d'accompagnement des artistes qui va bien au-delà du calendrier traditionnel des expositions et des prix, en intégrant un accompagnement financier, pratique et institutionnel dans la durée. Fidèle à son approche centrée sur la collaboration et l'implication d'un regard curatorial, la Fondation confie chaque édition du Nouveau Programme à un ou une commissaire invité(e), chargé(e) de sélectionner les artistes tout en assurant une visibilité durable à l'ensemble des pratiques artistiques qu'elle soutient.

Pour l'exposition de cette année, « over the top, undercover », la commissaire Salomé Burstein a choisi d'explorer les tensions dans le champ du sensible et l'interdépendance entre ce qui se donne à voir et ce qui demeure caché. À travers leurs œuvres, Jonathan Martin, R. Moreno et Clémence de La Tour du Pin interrogent les systèmes qui façonnent la perception, dans le but de perturber ou déstabiliser les automatismes du quotidien.

Publication de TextWork #1-40

Depuis son lancement en 2017, le programme TextWork offre un espace singulier de dialogue en ligne entre l'écriture et la création contemporaine. Conçu par la Fondation Pernod Ricard avec le soutien du ministère de la Culture, ce programme vise à accroître la visibilité internationale de la scène artistique française en faisant de la pensée critique une forme essentielle de soutien aux artistes.

La publication des quarante premières monographies du programme, en français et en anglais, en coédition avec Mousse Publishing, marque une étape importante : cette première anthologie constitue le socle d'une archive en expansion, miroir d'une scène artistique en perpétuelle réinvention.





Institut océanographique Paul Ricard : 60 ans d'engagement au service de l'océan

En 1966, Paul Ricard a fondé l'Institut océanographique qui porte son nom après avoir été témoin de la pollution industrielle en Méditerranée. Convaincu que la mer méritait mieux, il a décidé d'agir en créant un lieu consacré à la compréhension et à la protection de cet écosystème qui représente les deux tiers de notre planète. Véritable pionnier de la préservation marine, l'Institut a été créé bien avant Greenpeace ou le ministère de la Protection de la nature et de l'environnement (ancêtre du ministère de la Transition écologique).

Au carrefour de la science, de l'éducation et des institutions

Depuis 60 ans, l'Institut œuvre à sensibiliser le public aux interactions entre environnement et activité humaine en s'appuyant sur des outils innovants. Il a publié plus de 250 articles scientifiques et noué des partenariats solides grâce à son approche dite du « carré magique », qui vise à fédérer des coalitions multi-acteurs et intersectorielles réunissant institutions publiques, acteurs économiques, société civile et communautés locales.

Ses programmes de formation et de sensibilisation ont permis à des générations de mieux saisir le lien qui unit l'humanité à l'océan, et de comprendre pourquoi protéger l'un, c'est aussi protéger l'autre.

Aujourd'hui, l'Institut joue un rôle sur la scène internationale, où il prend part aux discussions sur le climat et la biodiversité, notamment à travers sa participation aux travaux des Nations Unies, où il bénéficie du statut d'observateur. Il anime également GALPA Côte d'Azur, un fonds de développement territorial européen qui soutient des projets durables dans les zones côtières du Var et des Alpes Maritimes.

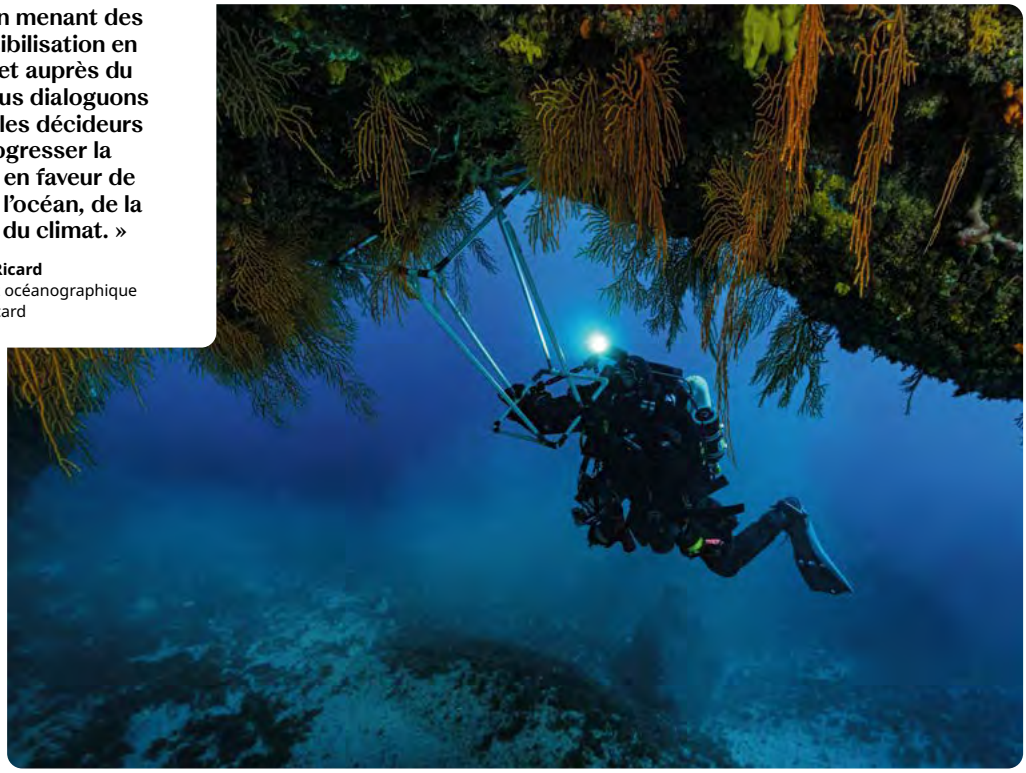
Un engagement partagé

Si les défis auxquels font face les océans évoluent, l'Institut se concentre sur ce qu'il appelle la « Génération solutions », pour passer d'une logique de compréhension des problèmes à une logique d'action collective à grande échelle.

Intimement lié au Groupe Pernod Ricard depuis sa création, l'Institut fête ses 60 ans en 2026. Par sa longévité, notre soutien à la recherche scientifique sur l'océan constitue un engagement unique. Cet anniversaire nous rappelle l'importance de s'engager dans la durée – et qu'il suffit parfois qu'une seule personne décide d'agir autrement pour que les choses bougent.

Notre Institut soutient la recherche de solutions d'adaptation innovantes et durables, tout en menant des actions de sensibilisation en milieu scolaire et auprès du grand public. Nous dialoguons également avec les décideurs pour faire progresser la réglementation en faveur de la protection de l'océan, de la biodiversité et du climat. »

Patricia Ricard
Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard



CHAPITRE

3

L'UNIVERS EXCEPTIONNEL DE NOS MARQUES

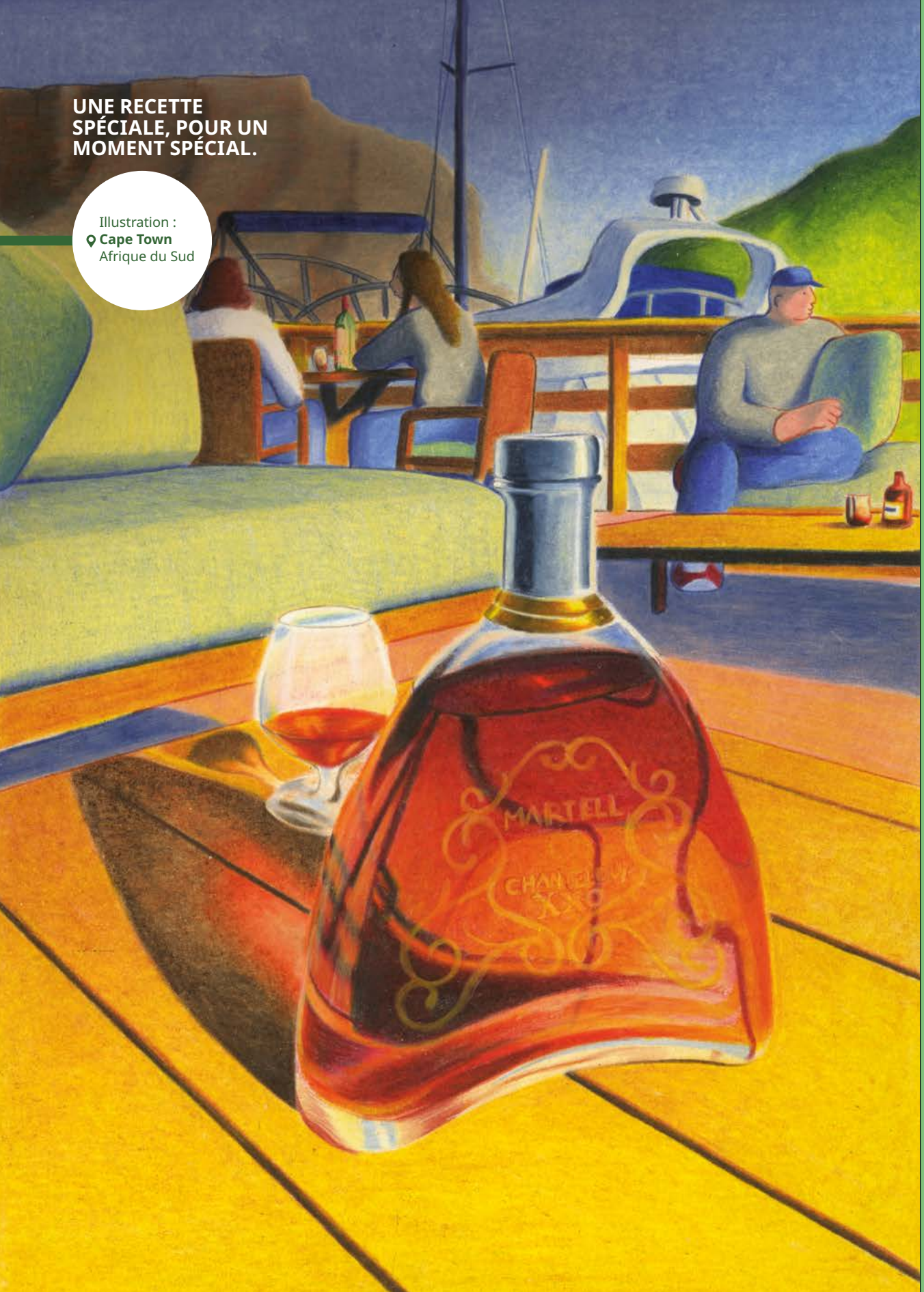
Aller à la rencontre des consommateurs, proposer des saveurs et des récits authentiques, créer du lien et des souvenirs mémorables : voilà ce qui anime nos marques. Appréciées aussi bien dans leur pays d'origine que dans le monde entier, elles forment le portefeuille de marques premium le plus complet et le plus diversifié du secteur, offrant spiritueux, champagnes, boissons prêtes-à-boire et alternatives sans alcool.

34–51



UNE RECETTE SPÉCIALE, POUR UN MOMENT SPÉCIAL.

Illustration :
Cape Town
Afrique du Sud



Notre stratégie de marque

Pernod Ricard possède le portefeuille de marques premium le plus complet du marché, couvrant toutes les grandes catégories de spiritueux, ce qui lui confère un avantage concurrentiel indéniable.

En constante évolution sous l'effet d'une gestion dynamique marquée par des acquisitions et cessions de marques, ce portefeuille nous permet d'exploiter les tendances de consommation dès leur apparition, tout en investissant dans les segments les plus porteurs et les marques les plus prometteuses.

Création de deux Brand Units

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a créé deux Brand Units pour optimiser la gestion de son portefeuille de marques internationales.

À la fois distinctes et complémentaires, nos Brand Units regroupent nos marques internationales en deux pôles qui reflètent leurs forces et leurs modèles économiques spécifiques, pour permettre à chacune de réaliser pleinement son potentiel : d'un côté, les spiritueux vieillis intemporels, de l'autre, les spiritueux non vieillis. Chaque Brand Unit est responsable de la construction et du développement du portefeuille de marques dont elle a la charge.

Gold (spiritueux vieillis et champagnes)

Cette division regroupe des marques du premium à l'ultra prestige, ancrées dans des terroirs d'exception et porteuses d'un héritage et d'un savoir-faire uniques. Elle réunit entre autres nos portefeuilles whisk(e)y, cognac et champagne.

Crystal (spiritueux non vieillis et boissons prêtes-à-boire) :

Cette division rassemble des marques dans l'air du temps, parfaites en mixologie, et regroupe vodka, tequila, mezcal, rhum, liqueurs, gin, apéritifs et cocktails prêts-à-boire (RTD).

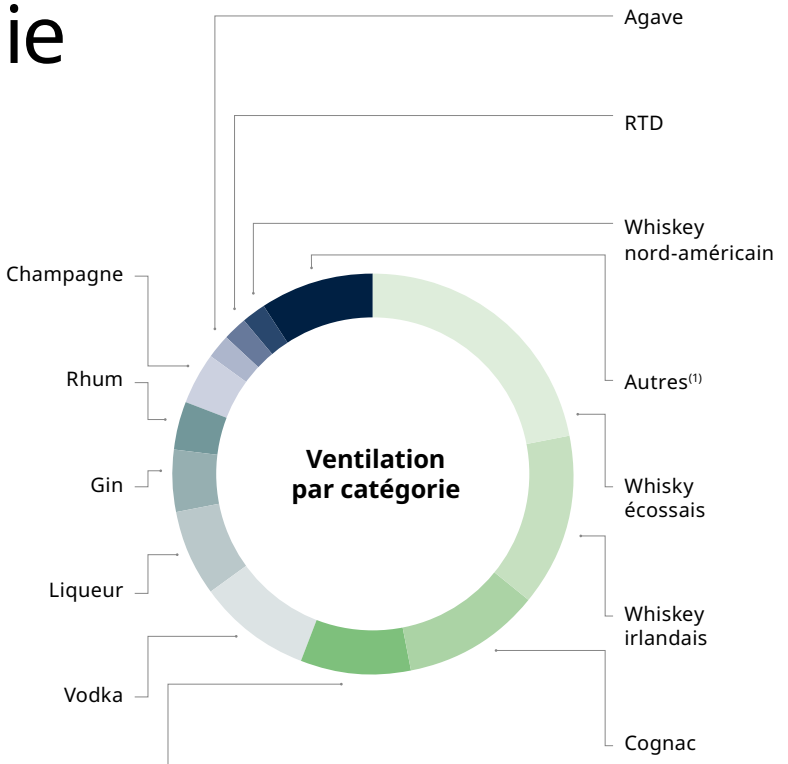
Moments de consommation

Fort de sa diversité, notre portefeuille couvre une large gamme de catégories de spiritueux et de segments de prix – un atout essentiel pour appréhender l'ensemble des moments et occasions de consommation.

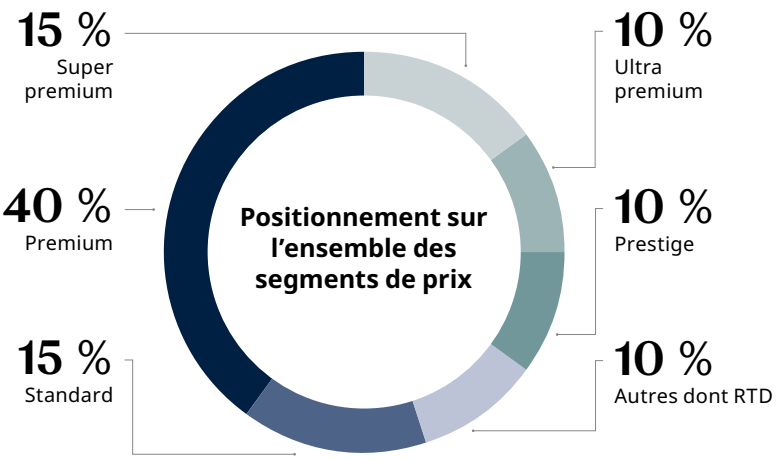
(1) Regroupe principalement les anis, les apéritifs et les autres activités (hors marques).

(2) Comprend les whiskies (hors whisky indien), les cognacs et brandies, et les champagnes.

(3) Comprend les amers (dont les amari italiens), les anis, les apéritifs, les liqueurs et crèmes de café, les rhums, les gins, le whisky indien, les spiritueux non alcoolisés, les autres spiritueux (dont les alcools blancs), les vodkas, le fernet, le shōchū, le saké et autres alcools à base de riz, le raicilla et autres spiritueux à base d'agave et le prêt-à-boire.







Notre Maison des Marques

MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES

65 %

Part du chiffre d'affaires[1]



MARQUES SPÉCIALITÉS*

8 %

Part du chiffre d'affaires[1]



MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES*

18 %

Part du chiffre d'affaires[1]



[1] Sur le total du chiffre d'affaires 2025/26.

* Liste non exhaustive.

PRESTIGE

Malgré l'évolution des comportements de consommation et les pressions de marché à court terme, les consommateurs continuent de rechercher des expériences de qualité, porteuses de sens. Le choix de « boire moins mais mieux » s'affirme et perdure au profit des produits haut de gamme qui mettent l'accent sur la qualité, le savoir-faire et l'exclusivité.

Affichant la plus forte croissance des dix dernières années (+ 6 % TCAC entre 2014 et 2024), le segment Prestige reste un levier clé de croissance pour Pernod Ricard. Parmi les produits phares, citons la tequila, qui a enregistré la progression la plus rapide (+ 28 % TCAC entre 2019 et 2024) et le malt écossais, qui conserve une dynamique soutenue (+ 9 % TCAC entre 2019 et 2024). Outre les spiritueux, le champagne prestige reste une catégorie en croissance (+ 5 % TCAC entre 2019 et 2024), portée notamment par Perrier-Jouët, marque phare de Pernod Ricard.



COUP DE PROJECTEUR SUR LE CONSOMMATEUR PRESTIGE

Le secteur Prestige continue de bénéficier de l'essor d'une clientèle mondiale de particuliers fortunés et ultra-fortunés en constante progression. Cette frange de la population, qui a progressé de 4,2 % entre 2022 et 2023, devrait augmenter de 28,1 % entre 2023 et 2028, en particulier en Asie[1].

- **La localisation, un levier clé**
  Ces consommateurs voyagent fréquemment et sont en contact avec les marques dans différentes régions du monde, ce qui renforce l'importance stratégique de hubs mondiaux tels que Singapour, Dubaï, Paris, Londres ou New York afin de garantir une expérience de marque cohérente et haut de gamme.
- **Des attentes élevées, au-delà du produit**
  Le public haut de gamme est de plus en plus demandeur d'offres personnalisées et exclusives, avec si possible un accès à des expériences hors du commun, qui transcendent le produit lui-même.
- **La personnalisation avant tout**
  Des expériences sur mesure à la sélection des produits, en passant par une gestion personnalisée de la relation client : les consommateurs recherchent des parcours de plus en plus individualisés.
- **La pertinence culturelle**
  En tirant parti des événements culturels majeurs, célébrations ou autres temps forts, les marques entretiennent un lien étroit avec le patrimoine, les traditions et les moments qui comptent pour les consommateurs.



« PLANT PULSES » : QUAND CHAMPAGNE PRESTIGE ET NATURE NE FONT QU'UN

La Maison Perrier-Jouët a toujours entretenu un lien étroit avec l'art et la nature. À l'occasion du salon Design Miami en décembre 2025, elle a de nouveau illustré cet engagement à travers « Plant Pulses », sa dernière collaboration avec l'artiste et designer multidisciplinaire Marcin Rusak. Connu pour son travail expérimental sur les matières végétales, Rusak a imaginé une expérience artistique immersive qui donne au public l'occasion de percevoir les signaux cachés émis par les plantes – une manière de transformer la recherche scientifique en une rencontre sensorielle et émotionnelle.

En traduisant l'héritage Art nouveau de la Maison en expression artistique contemporaine, cette collaboration élève la Maison au rang d'acteur culturel dans les univers de l'art et du design, au-delà de son seul positionnement produit. Une telle approche fondée sur le sens, la rareté et la narration immersive a pour effet non seulement de générer de la valeur mais aussi de renforcer le capital de la marque, tout en suscitant l'intérêt des médias de référence. Plus important encore, elle trouve un écho auprès des consommateurs Prestige, de plus en plus en quête d'authenticité, de richesse culturelle et d'expériences intellectuellement stimulantes, confortant ainsi le positionnement de Perrier-Jouët comme une marque à la fois intemporelle et résolument tournée vers l'avenir.

(1) *The Wealth Report* du groupe Knight Frank, 2024.

APÉRITIFS

C'est l'histoire d'un verre partagé converti en rituel social : ces dernières années, l'art de l'apéritif a dépassé les frontières de son berceau méditerranéen pour devenir un phénomène mondial. En réponse à la demande croissante de boissons plus légères, souvent moins alcoolisées, les apéritifs offrent une sophistication sans excès. Une consommation plus intentionnelle en parfaite cohérence avec la premiumisation.

Les apéritifs enregistrent la deuxième progression la plus rapide après les boissons non alcoolisées[1], avec une croissance en valeur d'environ 16 % entre 2019 et 2024[2]. Cet essor reflète et institutionnalise l'évolution des comportements de consommation, marquée notamment par des occasions de consommation qui débutent plus tôt dans la journée (« de midi à minuit ») et par une approche plus équilibrée et plus lente de la consommation.

Fers de lance de la catégorie, les spritz tirent la croissance et redéfinissent le rapport à la consommation dans le monde entier.

LILLET ROSÉ SPRITZ, SINGULIÈREMENT FRANÇAIS

Au fil des ans, le spritz s'est fait une place d'honneur dans l'univers de l'apéritif, entraînant par là même la croissance de toute la catégorie et établissant de nouveaux standards de dégustation. Faciles à préparer, à boire et à identifier, les cocktails spritz séduisent autant dans les bars (marché on-trade) qu'à la maison (marché off-trade). Leur aspect coloré et esthétique en fait par ailleurs l'un des cocktails les plus populaires sur les réseaux sociaux.

Juste à temps pour le printemps et l'été, Lillet a surfé sur la tendance en proposant une nouvelle version du classique Lillet Rosé Spritz, additionné de soda au pamplemousse. Pour ce cocktail élégant, une dose de Lillet Rosé, deux doses de soda au pamplemousse, et voilà ! Ce spritz à la française est prêt à déguster. Parfait pour accompagner une humeur, un moment et un art de vivre qui appellent plus qu'un simple rafraîchissement.







LILLET BLANC 0 %, À SIROTER AVEC STYLE

Au cours de l'exercice 2025/26, la Maison Lillet a lancé Lillet Blanc 0 %, version sans alcool[3] de son assemblage signature, conçue pour celles et ceux qui choisissent de boire en conscience sans sacrifier le style. Savant mélange de vins français désalcoolisés et d'infusions de fruits, relevé par d'autres ingrédients spécialement infusés, il offre un goût léger et vif, fidèle à la gamme Lillet. Construit sur 150 ans d'expérience, le Lillet Blanc 0 % s'appuie sur le savoir-faire de la marque pour ouvrir la voie à de nouveaux moments de convivialité en phase avec les tendances de consommation actuelles. Lancé sur les marchés on-trade allemand, autrichien, suisse et français en avril dernier, il a marqué le coup d'envoi de la saison des apéritifs avec panache.

ITALICUS DECIMO, DIX ANS DE LUXE ACCESSIBLE

La liqueur Italicus Rosolio di Bergamotto est née en septembre 2016 au Savoy Hotel de Londres, créée par l'expert en mixologue et spiritueux italien Giuseppe Gallo en hommage au « Made in Italy ». Reconnaissable par son arôme de bergamote hérité des XVIII[e] et XIX[e] siècles, elle remet au goût du jour une catégorie de spiritueux italiens oubliée, le Rosolio, apéritif préféré de la famille royale de Savoie.

L'édition limitée Italicus Decimo, créée pour le 10[e] anniversaire de la marque, incarne parfaitement ce mariage entre tradition authentique et raffinement contemporain. La bouteille emblématique y est sublimée par une finition qui évoque les eaux turquoises et la céramique artisanale de la côte amalfitaine. S'y ajoutent dix rondelles de bergamote élégamment intégrées pour célébrer les dix ans de la marque. Véritable objet de collection, ce flacon inédit joue sur une apparence à la fois familière et exceptionnelle qui vient enrichir le langage esthétique classique d'Italicus.

Seules 10 000 bouteilles ont été commercialisées dans le monde, auprès de marchés prioritaires et de comptes ciblés, selon le principe du « premier arrivé, premier servi ». En revenant aux origines de la marque, Italicus Decimo propose une expérience unique mêlant patrimoine historique et culture apéritive moderne.

(1) Valeur nette 2023–2024, *The Pernod Ricard Market View* (PRMV), rapport 2024.

(2) TCAC 2019–2024, *The Pernod Ricard Market View* (PRMV), rapport 2024.

(3) L'indication « sans alcool » équivaut à < 0,5 % vol.

AGAVE

Les spiritueux à base d'agave sont l'une des catégories les plus dynamiques et les plus résilientes du secteur. Évalué à environ 13,8 milliards d'euros en 2024, le marché mondial devrait encore connaître une croissance moyenne annuelle de 2,0 % entre 2024 et 2029[1].

La croissance de cette catégorie est essentiellement portée par les marchés internationaux, dans lesquels l'agave devrait connaître la progression en valeur la plus rapide du secteur en dehors de ses marchés historiques : les États-Unis et le Mexique. Sa popularité repose sur plusieurs facteurs structurels : la culture du cocktail (la Margarita et le Paloma figurant parmi les boissons les plus populaires au monde), un engouement général pour les spiritueux à base de plantes et moins caloriques, et un intérêt croissant pour les produits authentiques, ancrés dans leur culture d'origine, et porteurs d'une histoire. Avec des marques comme Código, Del Maguey, Altos ou encore Olmeca, Pernod Ricard a construit un portefeuille diversifié couvrant un large éventail de segments de prix et d'occasions de consommation, lui permettant de saisir pleinement cette opportunité sur le long terme.

OLMECA : UN MILLION DE CAISSES

En juillet 2025, la tequila Olmeca a franchi une étape importante en dépassant le million de caisses vendues dans le monde. À travers cette performance historique, la marque confirme sa 2e place sur le podium des tequilas premium dans le monde (hors États-Unis et Mexique)[2], et devient la 1ere tequila du portefeuille Pernod Ricard à franchir ce seuil.

Si les expressions les plus haut de gamme attirent souvent l'attention des médias, le segment premium reste le moteur de la catégorie à l'échelle mondiale. Entre 2019 et 2024, ce segment a représenté 58 % des gains de volume et 41 % de la croissance en valeur à l'échelle internationale.

Ce succès est le résultat d'une dynamique continue dans laquelle s'inscrit Olmeca, qui affiche une impressionnante croissance moyenne annuelle de 17 % depuis 2021.





UNE ANNÉE MARQUANTE POUR CÓDIGO

L'exercice 2025/26 a été une année charnière pour Código. Aux États-Unis, la marque a confirmé son empreinte dans les festivals de musique grâce à la présence de son bar éponyme dans des événements à forte visibilité comme Coachella et Stagecoach. Surfant sur cette dynamique, Código a rejoint le Top 10 des marques de tequila les plus tendance grâce à Drinks International qui l'a placée au 9e rang.



ALTOS : UN NOUVEAU LOOK POUR CÉLÉBRER L'ARTISANAT

En juillet 2025, Altos a présenté sa nouvelle identité visuelle et son nouveau packaging inspirés des *rótulos* mexicains et de son héritage artisanal. Imaginée pour se démarquer dans les rayons des magasins ou les back bars du monde entier, cette signature rend hommage au « Maker Spirit » en imitant le style et la typographie des *rótulos*, ces enseignes de rue peintes à la main, typiques du Mexique. L'étude réalisée en amont du lancement a montré que la nouvelle bouteille obtenait des résultats nettement supérieurs à ceux de l'ancienne : une plus forte perception de la valeur et de l'authenticité du produit, et une hausse des intentions d'achat de plus de 30 %[3].

Promue dans le Top 10 des tequilas super premium aux États-Unis et grande favorite des bartenders[4], Altos se devait, sans plus attendre, de lancer sa première campagne internationale. « Altos Always Works » s'appuie sur un constat simple : préparer des cocktails de qualité devient un jeu d'enfant parce qu'« avec Altos, ça marche toujours ». Déployée à l'été 2026 au Royaume-Uni, au Canada, en Australie, en Europe du Sud et aux États-Unis, cette campagne est une première étape pour la marque qui souhaite partager son histoire singulière avec le monde entier.

(1) IWSR PRMV.
(2) IWSR 2024.
(3) Altos Quant Pack Test.
(4) IWSR 2024, Nielsen juin 2025.

WHISKEY AMÉRICAIN

Le whiskey américain reste une catégorie dynamique et résiliente, en particulier dans le segment super premium et plus (produits supérieurs à 30,50 USD). La demande est portée par un héritage fort, la premiumisation de l'offre et une capacité d'innovation qui suscite l'intérêt de nouveaux consommateurs.

Si le bourbon demeure le pilier du segment, sa croissance est de plus en plus portée par l'exploration d'autres expressions, telles que les rye whiskeys et les whiskeys aromatisés, qui élargissent les possibilités de choix, diversifient les occasions de consommation et attirent de nouveaux consommateurs.

Ces derniers continuent de rechercher l'authenticité, des profils aromatiques inédits et des formats pratiques, ce qui conduit les marques à revisiter les classiques et à innover en matière de conditionnement. Le whiskey américain demeure une catégorie importante pour le Groupe. Nous poursuivons le développement de nos marques en trouvant le juste équilibre entre héritage et modernité, afin de soutenir la croissance et d'entretenir une dynamique sur le long terme aux États-Unis, tout en accélérant le déploiement international de marques pionnières telles que Skrewball.

JEFFERSON'S RYE : UN RETOUR AUX SOURCES DU PATRIMOINE AMÉRICAIN

Le rye whiskey, à base de seigle, occupe une place unique dans l'univers des spiritueux américains : premier alcool cultivé localement, il fut quasiment anéanti par la Prohibition. Ces dix dernières années, le rye whiskey est revenu sur le devant de la scène, tandis que le public contemporain redécouvrait son goût audacieux et épicé, moins suave que la palette aromatique du bourbon. Ce retour au seigle est motivé par la premiumisation, la culture du cocktail et un attrait pour l'authenticité. Dans ce contexte, le lancement de Jefferson's Rye s'inscrit comme une extension stratégique du portefeuille historique de la marque, contribuant à la croissance et au renforcement de sa notoriété au cours des premiers mois de l'exercice 2025/26.

Cette nouveauté a marqué une étape importante pour Jefferson's en faisant entrer, pour la première fois, un rye whiskey parmi les expressions phares de la marque. S'appuyant sur le savoir-faire de Jefferson's en matière d'assemblage, il offre un profil à la fois équilibré et accessible. En élargissant son offre au-delà du bourbon, Jefferson's renforce l'étendue de son portefeuille avec une offre inédite de trois rye whiskies, réaffirme son savoir-faire artisanal et se positionne favorablement pour tirer parti de la poursuite des tendances de premiumisation et d'exploration sur le marché américain du whiskey.





SKREWBALL : NOUVELLE INVITATION À CASSER LA ROUTINE

Pionnier du secteur avec son whiskey aromatisé au beurre de cacahuète, Skrewball continue de toucher un nombre grandissant de consommateurs grâce à son approche « Skrew the usual » appliquée à l'innovation et à l'expansion commerciale. Parmi les faits marquants de l'exercice 2025/26 figurent le déploiement de 12 nouveaux marchés d'exportation pour la marque (26 au total) et la conception de nouveaux formats visant à répondre aux attentes des consommateurs en toutes occasions.

Entre autres succès, le lancement de la canette de 100 ml a créé de nouvelles opportunités de croissance et consolidé la notoriété de la marque. Conforme à notre approche « liquid to lips », ce format facilite la découverte et la dégustation de Skrewball, tout en renforçant sa pertinence dans un plus large éventail d'occasions de consommation, sans jamais sacrifier la qualité exigée par les consommateurs.

Alors que l'intérêt du public pour le prêt-à-boire ne cesse de croître, la canette de 100 ml permet à Skrewball d'aller au plus près des consommateurs, d'encourager la dégustation et d'élargir sa base de consommateurs. En déclinant son liquide emblématique dans un format pratique et très visible, Skrewball renforce son lien avec les consommateurs et génère des volumes additionnels.

INNOVATION

Chez Pernod Ricard, notre programme d'innovation vise à déployer à grande échelle des innovations centrées sur les consommateurs, en cohérence avec la stratégie de chaque marque et l'évolution des tendances du marché.

Des produits au packaging, en passant par les formats, expressions et expériences destinés à refléter les nouvelles habitudes de consommation, l'innovation nourrit notre performance et soutient notre ambition.

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons lancé plusieurs innovations au service de notre stratégie.



PRÊT-À-BOIRE (RTD)

Les boissons prêtes-à-boire donnent lieu à de nouveaux moments de consommation et séduisent une nouvelle frange de consommateurs en associant formats pratiques et prix abordables. Des profils aromatiques originaux aux collaborations avec des marques iconiques comme Dole, Sprite et Ocean Spray, le RTD présente des opportunités de croissance prometteuses pour nos marques et nos marchés.

Pour en savoir plus sur Malibu × Dole prêt-à-boire, reportez-vous à la page 50



MALIBU PINK

Avec sa touche de rose vif sur l'emblématique bouteille de liqueur de coco à base de rhum, Malibu Pink apporte une note estivale à ces moments où l'on se prépare à sortir. Aromatisé à la goyave, ce spiritueux associe partenariats culturels, saveurs tropicales et petits formats pour proposer une innovation accessible et renforcer son attractivité auprès des consommateurs.

Pour en savoir plus sur Malibu Pink, reportez-vous à la page 56



ABSOLUT TABASCO

Lancé à l'échelle mondiale en février 2026, Absolut® TABASCO™ s'appuie sur deux marques iconiques pour répondre à l'engouement des consommateurs pour les saveurs épicées, tout en investissant de nouvelles occasions de consommation, comme le brunch.

Pour en savoir plus sur Absolut TABASCO, reportez-vous à la page 49

LILLET BLANC 0 %

Première expression sans alcool[1] de l'emblématique apéritif français, Lillet Blanc 0 % offre le caractère incomparable de Lillet à ceux qui choisissent de modérer leur consommation sans compromis sur le goût ni sur l'élégance.

» **Pour en savoir plus sur Lillet Blanc 0 %, reportez-vous à la page 39**





KAHLÚA DUNKIN'

En s'associant à une enseigne américaine emblématique de café et de donuts, Kahlúa Dunkin' offre un petit plaisir abordable (et non coupable) aux consommateurs en quête de gourmandise décomplexée.

» **Pour en savoir plus sur Kahlúa Dunkin', reportez-vous à la page 50**

XCLAMAT!ON DE SEAGRAM

En Inde, Xclamat!on de Seagram propose sous une seule et même marque une gamme de spiritueux premium contemporains : whisky, vodka, gin, rhum et brandy, afin d'accompagner toutes les envies et occasions de consommation.

» **Pour en savoir plus sur Xclamat!on de Seagram, reportez-vous à la page 57**



[1] L'indication « sans alcool » équivaut à < 0,5 % vol.

Chivas Regal

En 2025, Chivas Regal a confié le rôle d'ambassadeur mondial de la marque à Charles Leclerc, neuf fois vainqueur de Grand Prix, consolidant ainsi son partenariat avec la Scuderia Ferrari HP, l'écurie de Formule 1™ la plus titrée au monde. Avec Charles au volant, la collaboration n'a fait qu'accélérer. Cette année, notre ambition commune d'excellence et de maîtrise dans nos domaines respectifs a donné naissance à une édition limitée, Chivas Regal 16, premier whisky imaginé par Charles et notre premier assemblage de 16 ans d'âge.

Charles Leclerc célèbre l'excellence à travers son premier whisky.

« Charles ne s'est pas contenté d'apposer son nom. Il a participé aux échanges, pris des décisions et fait valoir ses convictions. Ensemble, nous avons créé un assemblage qui lui ressemble autant qu'il nous ressemble : un assemblage inédit. »

Sandy Hyslop
Master Blender Emeritus, Chivas Regal

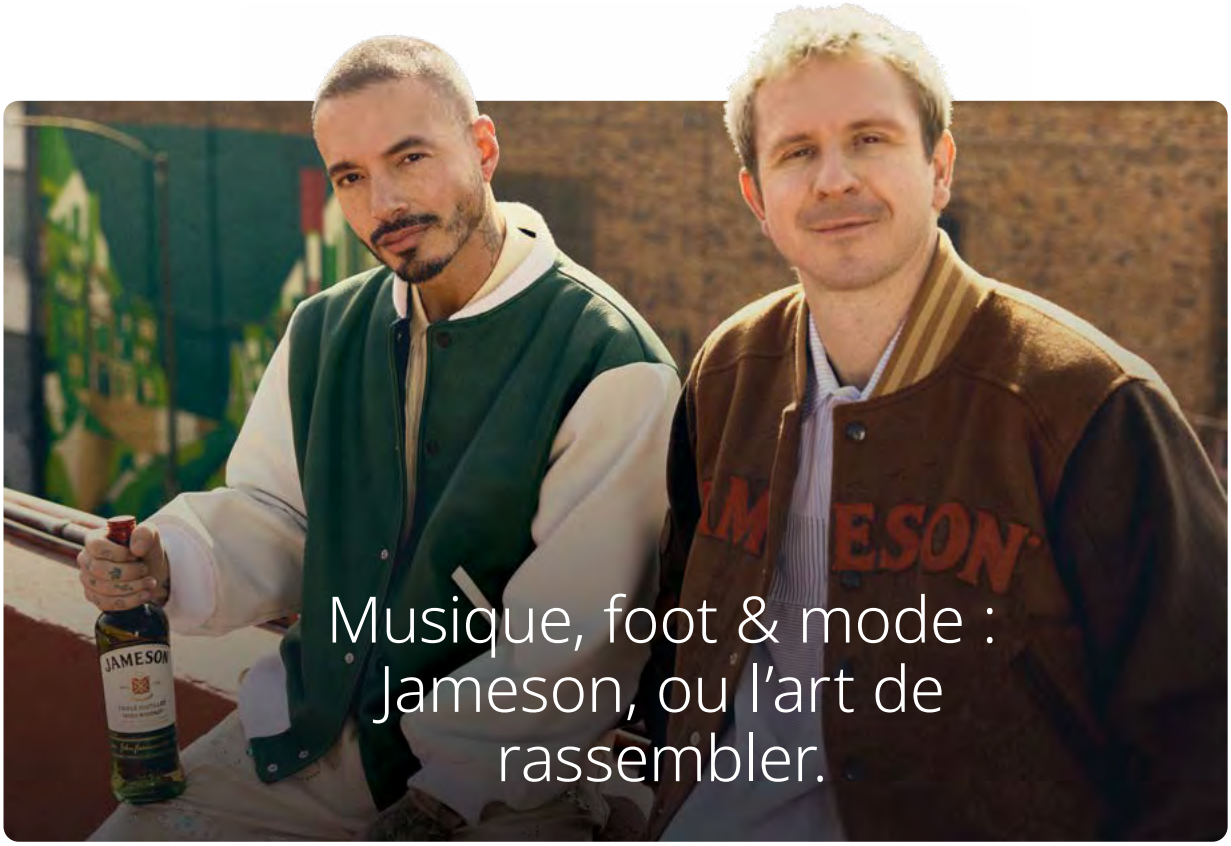


Comme le chiffre 16 revêt une dimension particulière pour Charles, nous nous sommes fixé un objectif commun : créer un assemblage inédit de 16 whiskies différents, chacun âgé d'au moins 16 ans, sélectionnés au sein de nos réserves de whiskies de malt et de grain. Charles s'est plongé dans l'univers du whisky pour créer ce premier assemblage aux côtés du Master Blender Emeritus Sandy Hyslop. Tous deux se sont stimulés mutuellement pour imaginer une expression unique qui reflète à la fois leurs goûts personnels et une vision partagée. Au cours du processus de création, Charles Leclerc a exploré différents whiskies, développant une préférence pour la richesse aromatique et la complexité du single malt Longmorn élevé en fûts de xérès.

En résulte non seulement un whisky exceptionnel, mais aussi un témoignage de collaboration, de créativité et de savoir-faire. La mentalité de Charles Leclerc, sa volonté de repousser les limites, fait écho à la philosophie de Chivas Regal pour qui chaque bouteille est une occasion d'aller plus loin.

Chivas Regal 16 a été dévoilé en avant-première à l'approche du Grand Prix de Miami, début mai 2026. Charles et Sandy sont revenus sur la collaboration à l'origine de ce remarquable ajout à la collection Chivas Regal et ont évoqué la prochaine étape du partenariat de la marque avec l'univers d'excellence de la Formule 1™.





Musique, foot & mode : Jameson, ou l'art de rassembler.

Jameson

L'an dernier, nous évoquions la manière dont Jameson renforçait sa présence dans le football grâce à son partenariat avec la Major League Soccer en Amérique du Nord, surfant sur la popularité grandissante de ce sport sur ce marché. Cette année, particulièrement placée sous le signe du foot, nous avons choisi d'aller au-delà du terrain et de mettre l'accent sur ce qui, dans ce sport, nous rassemble.

Notre nouvelle campagne mondiale « It's What You Bring », fruit d'une collaboration avec la star colombienne J Balvin et Colm Dillane, le fondateur du label de mode KidSuper basé à Brooklyn, trace un trait d'union entre le sport, la musique et la mode, trois univers montants de la pop culture mondiale. J Balvin compte parmi les artistes de musique latine les plus connus à l'international, et KidSuper, marque créative en pleine ascension, est reconnue pour sa démarche artistique singulière et la force de sa communauté. Au carrefour de trois mondes, Jameson montre comment la culture du football s'étend désormais bien au-delà du terrain.

À travers cette collaboration, ce sont les relations humaines qui sont mises à l'honneur. Car Jameson est bien plus qu'un simple whiskey : produit d'un authentique savoir-faire, il possède un véritable pouvoir, celui de rassembler. Sur le terrain comme en dehors, le projet rend hommage aux communautés, aux supporters et aux liens d'amitié. L'esprit du jeu ? *It's what you bring.*

Cette collaboration trouve son prolongement commercial avec « Bottled » by KidSuper, une collection capsule en édition limitée inspirée du football. Dévoilée en avant-première lors de la Fashion Week de Paris, où Jameson a fait sa première apparition sur un podium, la collection a été commercialisée sur 18 marchés, parmi lesquels l'Amérique latine, l'Asie et, pour la première fois, le continent africain, à commencer par l'Afrique du Sud et le Nigéria.

Un match de foot à 5 entre l'équipe J Balvin et l'équipe KidSuper sur le toit-terrasse des studios de KidSuper à Brooklyn a marqué le lancement officiel de la campagne, qui s'est ensuite déployée à travers des expériences réservées aux fans de foot lors des grands rendez-vous estivaux de la saison. La soirée de lancement a attiré des influenceurs du monde de la musique, de la mode et du sport, contribuant à faire de cet événement un véritable temps fort culturel. Depuis, la campagne a généré plus de 1 600 retombées médias et touché 2,4 milliards de personnes.



« Tout comme Jameson, le football rassemble. Avec J Balvin et KidSuper, nous célébrons ce pouvoir de resserrer les liens, de décupler la joie et le plaisir d'être ensemble. »

Florian Sallaberry
Brand Communications, Content & Partnerships Director, Jameson

Ballantine's

Ballantine's est le nº 2 des whiskies écossais au monde en volume, et le nº 1 en Europe. La marque, qui porte l'authenticité dans son ADN, a créé il y a plus de 10 ans la plateforme True Music dans un esprit de rassemblement. En 2025/26 s'est ouvert un nouveau chapitre passionnant : la conclusion d'un partenariat exclusif avec COLORS×STUDIOS, une plateforme internationale de musique en plein essor, connue pour ses performances sincères et dépouillées. Ensemble, Ballantine's et COLORS font tomber les barrières et rapprochent les artistes de leurs fans.
Les deux partenaires prévoient toute une série d'expériences et d'événements culturels de portée locale comme internationale, au cours desquels des talents régionaux se produiront en toute simplicité, dans un format épuré.
Un moyen pour Ballantine's de renforcer les liens entre les artistes et leur public, tout en continuant de faire de la musique son étendard.

L'absence de mise en scène et de filtre trouve un écho particulier auprès des publics d'aujourd'hui, qui privilégient l'authenticité plutôt que la perfection. Cette forme de partenariat novatrice résonne avec le rapport qu'entretiennent les jeunes générations avec les artistes et la culture.



Au-delà des médias, la stratégie se déploie également à travers des produits en édition limitée et des activations en magasin, renforçant la marque tout en générant de la valeur commerciale. Enfin, ce partenariat répond pour Ballantine's à une volonté de consolider son ancrage dans le monde de la culture et d'inciter chaque consommateur à vibrer à son propre rythme (« Own Their Beat »).

True Music par Ballantine's, 10 ans de partage authentique entre les artistes et leurs fans.



« À l'ère des algorithmes, du culte de la perfection et des impératifs commerciaux, l'authenticité se fait rare dans l'industrie de la musique. Le but de cette collaboration est de recréer des moments de communion sincère, dépouillés de toute mise en scène. »

Marnie Corrigan
Brand Director, Ballantine's

Martell





S'il y a bien un mot pour décrire Martell, c'est l'audace. Car, oui, la plus ancienne des grandes maisons de cognac (trois siècles de savoir-faire) n'a pas peur de faire bouger les lignes ! La preuve avec « Make it with Martell » (MIWM). Unique en son genre, cette plateforme expérientielle de mixologie lancée par Pernod Ricard USA vise à attirer les professionnels du secteur comme les consommateurs en leur proposant de vivre des expériences immersives autour de cocktails qui transcendent les catégories et les associations. La promesse de cette activation audacieuse ? Mettre les classiques au défi.

Réinventez les classiques. Avec Martell.

En invitant des experts à réinventer des recettes intemporelles comme le Negroni, l'Espresso Martini, le Old Fashioned ou la Margarita façon Martell, MIWM démontre toute la modernité et la polyvalence de la Maison de cognac et sa capacité à métamorphoser des cocktails qui nous sont familiers. Déployée dans cinq grandes villes américaines (New York, Atlanta, Houston, Washington et Chicago), cette activation combinait découverte, divertissement et expériences participatives pour faire découvrir toute la richesse d'expression de Martell, dans un esprit d'audace et d'affranchissement des codes.

Cette initiative a permis de renforcer la notoriété de la marque auprès des bartenders et de favoriser son adoption, un levier essentiel pour son référencement dans les bars et restaurants et sa croissance à long terme, tout en renforçant l'engagement des consommateurs grâce à des activations interactives. Plus globalement, MIWM reflète une tendance majeure du secteur : l'essor des expériences immersives et participatives pour influencer les perceptions et les comportements. En l'inscrivant au cœur de la mixologie contemporaine et en démontrant concrètement la richesse de ses expressions, ce programme renforce l'attractivité de la marque et crée de nouvelles occasions de consommation pour le cognac Martell.

The Glenlivet

En tant que « single malt par lequel tout a commencé », The Glenlivet occupe une place à part dans la tradition du whisky écossais. Cette marque puise dans un héritage unique vieux de deux siècles et dans son terroir du Speyside pour concevoir de nouvelles offres prestige destinées à des marchés mondiaux particulièrement exigeants. Une singularité qui s'exprime pleinement dans The Glenlivet Eternal Collection et sa deuxième édition limitée, sortie cette année sous la forme d'un whisky de 56 ans d'âge.

The Glenlivet Eternal Collection est conçue comme une série de cinq éditions, comme autant de déclinaisons de l'esprit intemporel de notre distillerie. L'ambition de cette collection est d'asseoir le prestige de la marque, de renforcer son attrait auprès des collectionneurs et d'accroître sa désidérabilité aux yeux d'une clientèle fortunée et ultra fortunée.

L'édition 56 ans d'âge, finie dans des fûts de xérès réservés à cet usage, se révèle remarquable par sa richesse et sa complexité. Limitée à 60 bouteilles dans le monde, il s'agit de l'une des expressions les plus rares jamais commercialisées.

« C'est un grand privilège que de concevoir un single malt aussi âgé et aussi complexe. L'Eternal 56 ans d'âge illustre à merveille toute l'exigence à l'œuvre derrière chaque étape de son élaboration. »

Kevin Balmforth
Caskmaster, Chivas Brothers



Pour souligner cette rareté, chaque bouteille est présentée dans un écrin sphérique assorti d'une œuvre d'art magistrale, fruit d'une collaboration avec le cabinet de design londonien de Fredrikson Stallard. Hommage contemporain au paysage sauvage du Speyside et aux racines de The Glenlivet, la sculpture associe impression 3D sur mesure, cuivrage et patine dorée, en écho à l'éclat du whisky.

Toujours dans l'optique d'éveiller l'intérêt des collectionneurs, The Glenlivet a organisé, en collaboration avec Sotheby's, la vente aux enchères exceptionnelle de l'une de ces bouteilles 56 ans d'âge accompagnée de sa sculpture signée Fredrikson Stallard. À travers des expériences cousues main, un événement de lancement mondial et des partenariats stratégiques, l'Eternal Collection renforce la désidérabilité de The Glenlivet sur le segment ultra-prestige. Une innovation pleine d'audace qui saura parler intimement à une clientèle fortunée.

» Pour en savoir plus sur le segment Prestige, rendez-vous page 38



Royal Stag

En Inde, le whisky domine le marché des spiritueux et représente entre 60 % et deux tiers des ventes du secteur[1]. Royal Stag, whisky n°1 en Inde, est une marque emblématique à la clientèle fidèle, qui a bâti son succès depuis plus de trente ans sur une double force : des standards de qualité internationaux et un fort ancrage local.

Royal Stag et le cricket en Inde, ou comment vivre en grand.



Royal Stag

Nº 1

mondial des ventes de whisky[2]



Partenaire du Conseil international du cricket depuis 2018, Royal Stag s'appuie sur ce sport pour donner corps à sa philosophie « Live It Large » (Vivre en grand) et offrir aux fans des expériences inoubliables. Sport roi en Inde, le cricket rassemble des millions de supporters autour d'une même ferveur, d'une passion partagée et d'une quête commune de dépassement.

L'engouement des fans et les moments qu'ils partagent sont de puissants vecteurs de lien et d'authentique convivialité. Forte du succès phénoménal des campagnes précédentes, la marque vise encore plus haut avec les initiatives « Billion Films for Billion Fans » (1 milliard de films pour 1 milliard de fans) et « #RSCode », mobilisant les supporters à travers tout le pays en les faisant passer du statut de spectateurs à celui de participants actifs.

Au fil du temps, ce partenariat est devenu bien plus qu'un simple sponsoring : il s'agit désormais d'une plateforme culturelle dynamique qui a su se mettre au diapason de l'Inde contemporaine et de la jeunesse du pays[3], avec des expériences engageantes et en phase avec les attentes des consommateurs.

(1) The Drinks Business, 2024.
(2) IWSR 2025, ventes en volume.
(3) En âge légal de consommer de l'alcool.

Ricard

La bouteille qui se boit à la bouteille.
À déguster très frais.

Après un premier lancement en exclusivité en 2025 qui a rencontré un fort succès, le leader de l'apéritif en France[1] a lancé massivement Ricard Bouteille 4,5% – 20 cl en 2026. Grande nouveauté cette année : la référence a été proposée également en format tripack. Pensé comme un format complémentaire à l'unitaire, il permet d'agrandir la gamme.

Ricard Bouteille 4,5% se déguste directement à la bouteille sans nécessité de mélange ou de dilution. Inspirée de la célèbre recette du pastis Ricard, cette nouvelle référence offre un subtil équilibre entre notes anisées, notes de réglisse et de plantes aromatiques. Une recette inédite à 4,5 % vol. qui réinterprète le goût du Ricard Original, dont le processus de fabrication est 100 % français.

Ricard Bouteille 4,5% propose une alternative aux apéritifs traditionnels tout en conservant l'intensité aromatique, l'équilibre et les notes de fraîcheur, signature de Ricard.

Ricard Bouteille 4,5% est disponible partout en France en grande distribution et en hors domicile.

Ricard lance massivement Ricard Bouteille 4,5%.





(1) NIELSEN HMSM+ PROXI+ DRIVE CAM P13 25

Absolut

Une collaboration qui ne manque pas de piquant.

La marque Absolut est célèbre pour la créativité de ses collaborations, qu'il s'agisse de réinterpréter la palette de l'artiste avec ses emblématiques bouteilles en édition spéciale ou de mettre les papilles en émoi avec les toutes premières vodkas premium aromatisées – on se souvient d'Absolut Peppar, une vodka infusée au poivre noir, en 1986. Quarante ans plus tard, une autre nouveauté vient à nouveau de faire grimper le thermomètre.

Absolut® TABASCO™ est le fruit d'un partenariat plein de piquant entre deux marques emblématiques : la vodka Absolut et la sauce TABASCO. Leurs points communs ? Plus d'un siècle d'histoire et l'authenticité et la qualité en héritage. Pour autant, c'est la première fois qu'Absolut s'allie à une autre marque pour créer une vodka aromatisée.

Depuis toujours, Absolut se donne comme stratégie de suivre les tendances pour attirer de nouveaux publics. Or, aujourd'hui, les saveurs pimentées ont le vent en poupe : 95 % des consommateurs déclarent apprécier les plats épicés, relevés à très pimentés[1]. Le marché de la vodka épicée devrait croître de 27 % sur les quatre prochaines années[2]. Pour répondre aux tendances actuelles de consommation, la marque innove dans son style inimitable, en s'alliant avec la sauce piquante la plus célèbre au monde. Le résultat ? Un surprenant mélange de vodka glacée et de sauce pimentée ! Ingrédient essentiel d'un Bloody Mary relevé à souhait, parfait pour accompagner un brunch (lui-même tout ce qu'il y a de plus tendance), cette fusion invite aussi à sortir des sentiers battus : pour s'en convaincre, il suffit de mélanger Absolut TABASCO avec du jus de citron frais, pour une limonade étonnamment rafraîchissante.

[1] Chiffres de TABASCO.

[2] Prévisions Datassential 2025.

Bien entendu, la créativité ne se limite pas au mariage des saveurs. La communication de marque et le design de la bouteille devaient aussi refléter l'esprit singulier de cette collaboration qui ne manque pas de piment. Fidèle à une forme d'audace et d'inventivité qui constitue l'ADN d'Absolut, la campagne de lancement a elle aussi joué la carte de l'innovation. Filmé, à la manière d'un documentaire, sur les pentes d'un volcan islandais crachant des torrents de Bloody Mary, le clip vidéo s'inscrit parfaitement dans la veine Absolut, tout en insistant sur la rencontre du feu et de la glace.

Les bouteilles Absolut et TABASCO ayant l'une comme l'autre un visuel reconnaissable entre mille, le design devait impérativement capter l'essence des deux marques. La silhouette distinctive d'Absolut, inspirée d'une bouteille d'apothicaire, a servi de point de départ, se parant pour l'occasion d'un logotype blanc tranché pour rappeler son héritage scandinave. Mais ce qui la rend véritablement unique, c'est le logo en diamant de TABASCO, agrandi et visible par transparence, pour un résultat qui ne peut que marquer les esprits, à l'image de ce qui nous attend à la dégustation.





Londres, Angleterre



Malibu

Considérée comme l'un des moteurs de croissance les plus solides du marché mondial des boissons alcoolisées pour les cinq prochaines années[1], la catégorie du prêt-à-boire (RTD) constitue une formidable opportunité pour les marques de renouveler leur pertinence et leur attractivité, notamment auprès des jeunes consommateurs en âge légal de consommer de l'alcool, tout en générant des ventes additionnelles. Les cocktails en canette ouvrent la voie à de nouvelles occasions de consommation, que ce soit en festival, lors de pique-niques ou à la plage, partout où les bouteilles en verre sont moins pratiques. Ils permettent aux consommateurs de découvrir de nouveaux spiritueux sans s'engager dans l'achat d'une bouteille entière, tandis que leur degré d'alcool généralement plus faible est en phase avec l'évolution des habitudes de consommation à l'échelle mondiale.

Le goût distinctif de Malibu, son profil doux et rafraîchissant, et son faible degré d'alcool, ainsi que son univers jeune et festif s'accordent en tous points avec la promesse des boissons RTD : celle de la simplicité et du partage.



Les cocktails emblématiques à base de Malibu, comme la piña colada ou le daïquiri, se prêtent parfaitement au format RTD, qui offre toute la praticité d'un cocktail prêt à déguster, à emporter partout. Ce qui explique que la marque soit le n° 1 mondial du Groupe sur ce segment, avec une présence sur 25 marchés.

Pour exploiter au mieux cette opportunité, Malibu a conclu un partenariat stratégique avec Dole. Les deux marques ont choisi d'unir leurs forces afin de proposer une recette populaire (Malibu jus d'ananas) dans un format prêt-à-boire ultra pratique. Cette collaboration fait écho à une habitude bien ancrée chez les consommateurs, puisque le Malibu Ananas est un classique, aussi bien à domicile que dans les bars.



Malibu × Dole prêt-à-boire … et les tropiques sont partout.

[1] Données IWSR sur la catégorie RTD, octobre 2025.

Kahlúa





Kahlúa aime bousculer les habitudes, invitant les consommateurs à s'offrir un moment de gourmandise au quotidien avec ses liqueurs et ses cocktails signature. Et comment ne pas se faire plaisir avec sa toute dernière création en collaboration avec Dunkin' : Kahlúa Dunkin' Caramel Swirl Cream Liqueur, première incursion de la marque dans l'univers des liqueurs à la crème.

Première liqueur de café au monde, Kahlúa a naturellement toute sa place là où le café a la sienne. L'alliance avec Dunkin', marque de café emblématique, coulait donc de source.

Kahlúa et Dunkin' bousculent les habitudes avec une irrésistible liqueur à la crème.

Cette collaboration réunit deux marques particulièrement appréciées des consommateurs, associant, de manière authentique, familiarité et nouveauté.

Le lancement de Kahlúa Dunkin' répond à plusieurs tendances de fond, et en premier lieu, à l'essor des « plaisirs autorisés », ces petits plaisirs coupables pourtant simples à apprécier et à intégrer à son quotidien, que les consommateurs sont de plus en plus nombreux à vouloir s'autoriser. Les liqueurs à la crème s'inscrivent naturellement dans cette évolution. Elles apportent une touche de gourmandise au quotidien tout en se prêtant à de multiples usages : servies sur glace, dans un café ou intégrées à des boissons gourmandes.

Kahlúa et Dunkin' ont en commun une identité positive et joyeuse, des valeurs qui parlent aux consommateurs, et donnent l'occasion aux deux marques de proposer une expérience qui sort réellement du lot. En exclusivité pour le marché américain, le lancement du produit a été porté une nouvelle fois par l'actrice Salma Hayek Pinault (originaire, comme Kahlúa, de Veracruz), dont la performance délibérément outrancière illustre toute l'exubérance de cette rencontre au sommet entre quotidien et exotisme, le temps d'une savoureuse collaboration.

Beefeater

Incarnation de l'esprit londonien depuis 1820, Beefeater ne cesse d'évoluer, à l'image de cette ville caractérisée par son énergie, sa créativité et son dynamisme.

En 2025/26, Beefeater 0.0% s'est lancé à la conquête de 15 nouveaux marchés. Pour l'occasion, la marque s'est associée à Jamiroquai, autre icône londonienne, à qui elle a proposé de revisiter l'un de ses clips mythiques, Virtual Insanity, sorti 30 ans auparavant, en y ajoutant un petit twist. En effet, l'on découvre enfin le dénouement de ce moment culte où le chanteur tend la main hors champ : une manière d'inciter une nouvelle génération à vivre plus intensément avec Beefeater 0.0%.

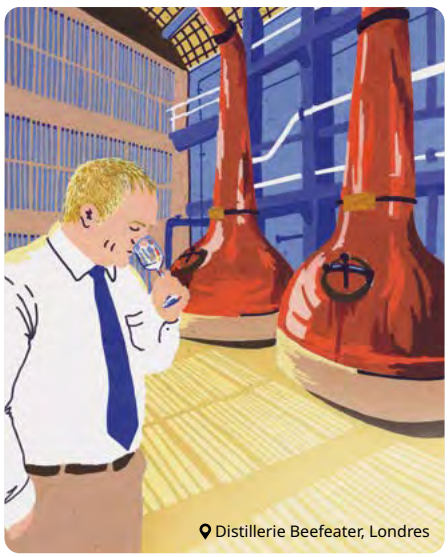
Cette campagne s'inscrit dans une stratégie plus large visant à stimuler la croissance de Beefeater dans le segment sans alcool. Pour ce faire, elle joue sur les codes de la sociabilité urbaine : pas question de ralentir, mais bien de vivre plus intensément. À l'instar du « zebra striping » (le fait d'alterner entre boissons avec et sans alcool), il s'agit de profiter des nuits de fête sans se laisser emporter par leur rythme effréné. Le choix devient source d'énergie et non de compromis.

À travers des collaborations comme celle-ci, Beefeater continue de nourrir sa résonance culturelle auprès des consommateurs et d'en conquérir de nouveaux.





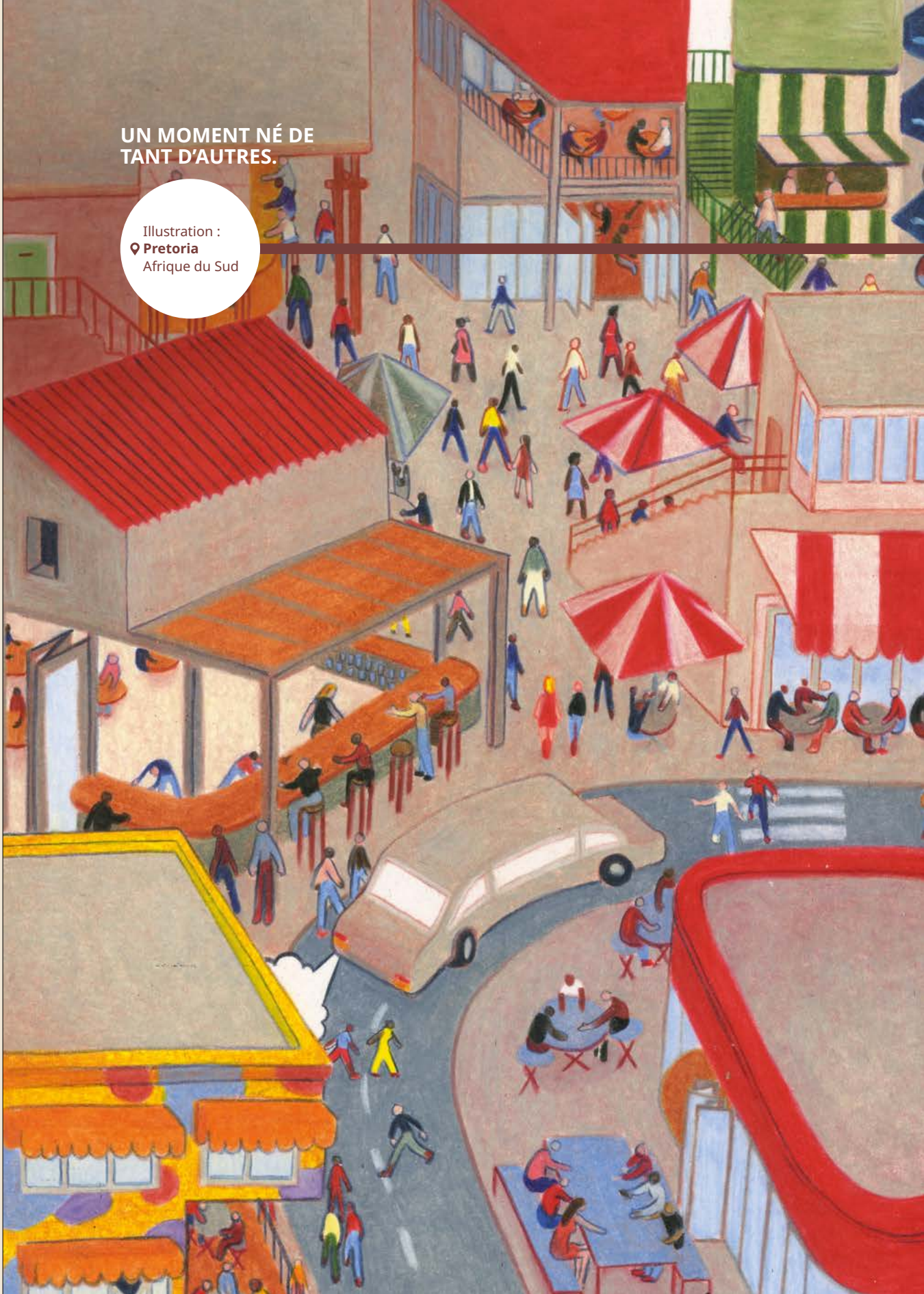
Vivre plus intensément avec Beefeater 0.0% et Jamiroquai.



Distillerie Beefeater, Londres

UN MOMENT NÉ DE TANT D'AUTRES.

Illustration :
Pretoria
Afrique du Sud

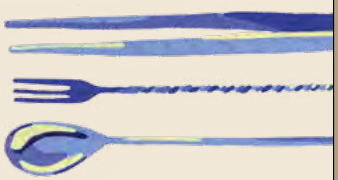


CHAPITRE

4

LE MONDE EST NOTRE MARCHÉ

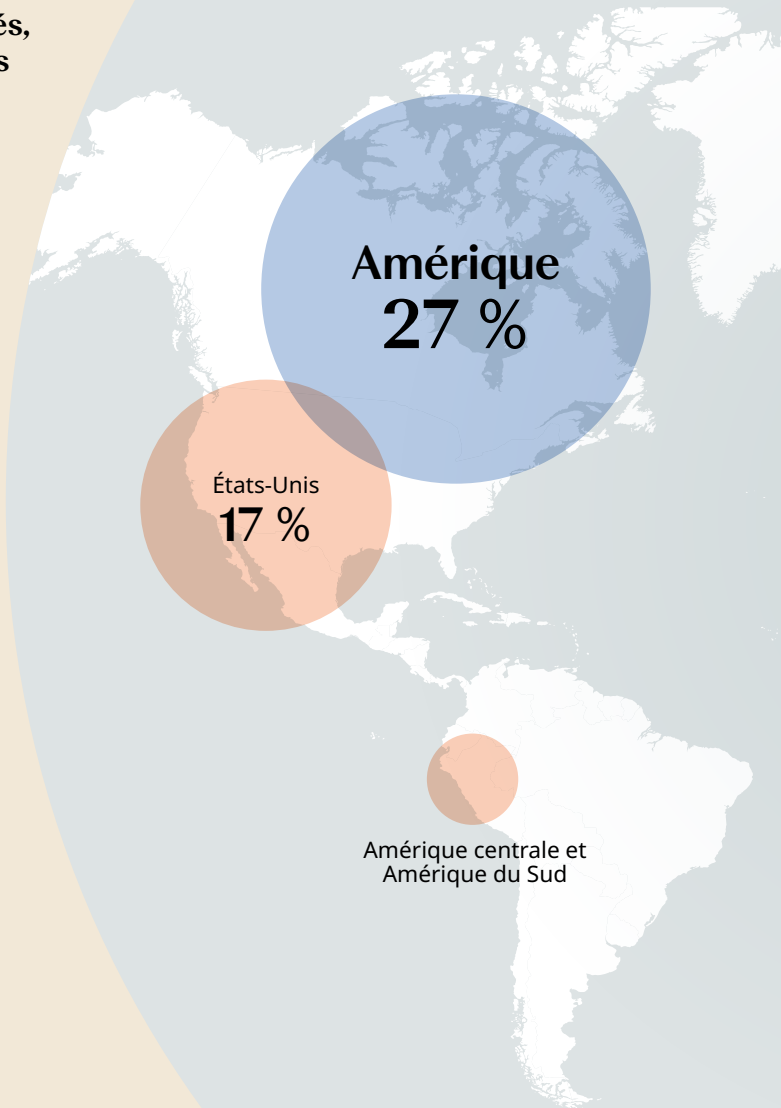
Notre portefeuille équilibré et diversifié de marques premium nous permet d'accompagner les moments de partage partout dans le monde. Grâce à notre réseau de distribution en propre, l'un des plus étendus du secteur, nous sommes au plus près de nos consommateurs, où qu'ils soient.



52–63

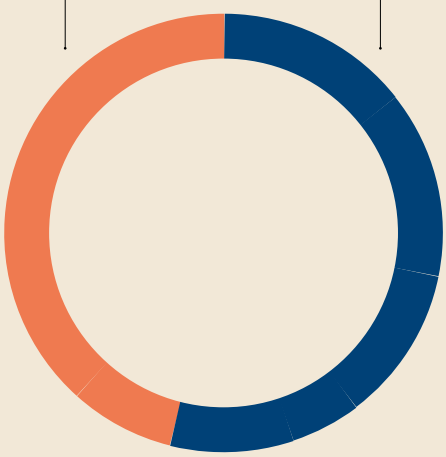
Notre présence mondiale équilibrée

Notre empreinte géographique mondiale est équilibrée entre les différentes régions ainsi qu'entre marchés matures et émergents. Forts de nos positions solides sur nos marchés, nous sommes bien placés pour saisir les opportunités de croissance.



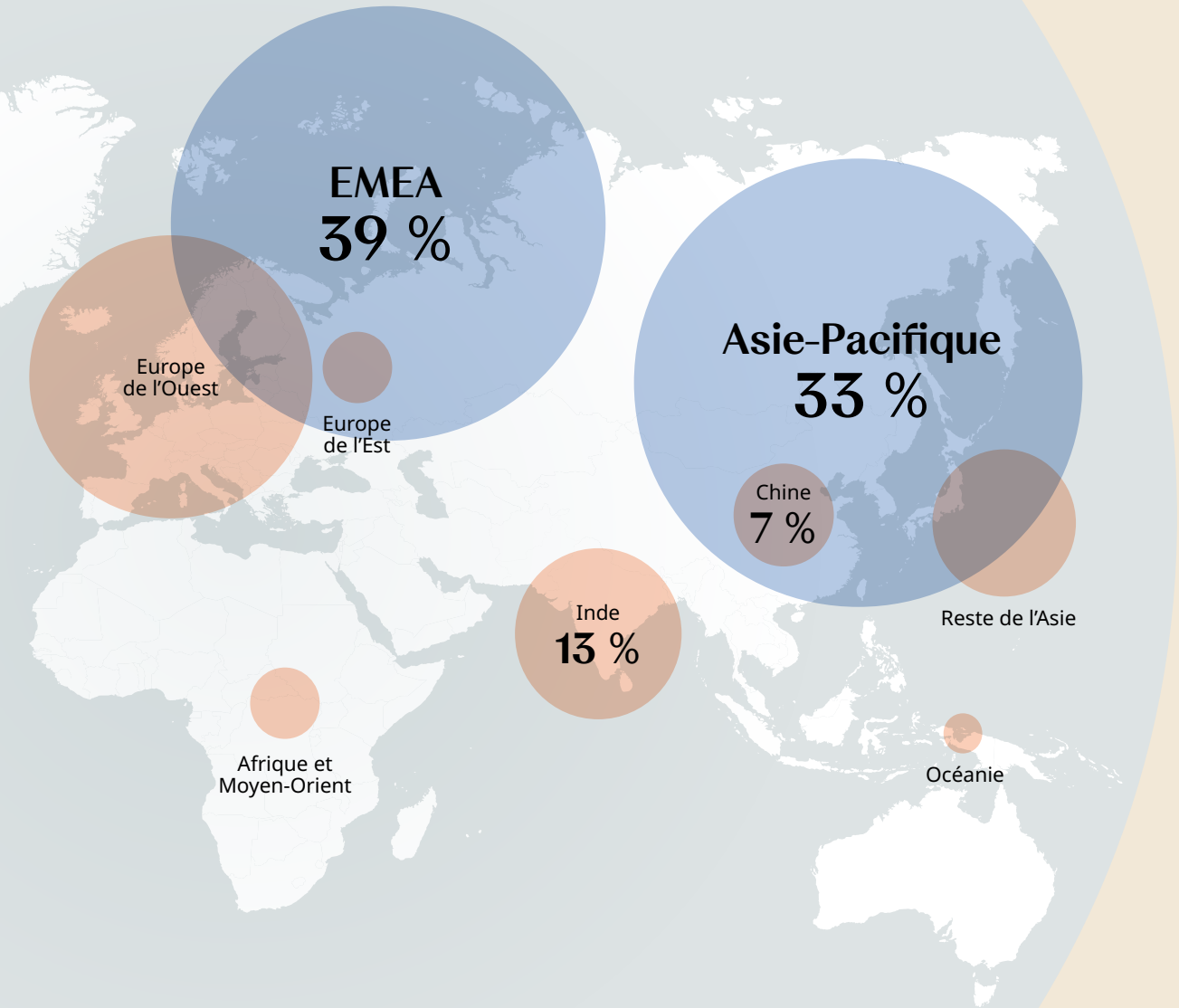
~ 45 %
Marchés émergents

~ 55 %
Marchés matures



Marques distribuées dans

+ de 160 pays



Cercles de taille proportionnelle au chiffre d'affaires 2025/26.

États-Unis

Le marché américain des spiritueux est resté sous pression en 2025/26. Le pouvoir d'achat est demeuré le principal sujet de préoccupation, l'inflation et le ralentissement des dépenses non essentielles continuant de peser sur les consommateurs.

Les comportements de consommation évoluent également : les consommateurs privilégient de plus en plus le rapport qualité-prix et la praticité, tout en accordant une importance croissante à l'expérience et aux moments de consommation hors domicile. Malgré ce contexte tendu, la consommation de spiritueux est restée globalement stable ; portés par l'essor du RTD, les spiritueux continuent de renforcer leur position face à la bière.

Dans ce contexte, Pernod Ricard USA a fait preuve de réactivité, de précision et de rigueur dans l'exécution, tout en maintenant son cap stratégique à long terme.
L'entité a notamment :

- élargi l'offre de cocktails prêts-à-boire et de petits formats, plus abordables et en phase avec la demande de produits premium pratiques à consommer ;
- misé sur les activations faisant la part belle à l'expérience, que ce soit dans les lieux de consommation hors domicile ou à travers des partenariats sportifs et culturels ;
- réorganisé sa stratégie de distribution et ses partenariats avec les distributeurs pour renforcer l'exécution au niveau national ;
- renforcé l'utilisation des données, de l'IA et des technologies pour optimiser la prise de décision.

La performance de Pernod Ricard USA s'est améliorée au fil de l'exercice : le recul du marché est passé d'environ 5 % au premier semestre à environ 4 % au troisième trimestre, tandis que l'écart avec le marché s'est réduit à environ deux points, une amélioration par rapport à l'exercice 2024/25. Comme les années précédentes, environ 70 % du chiffre d'affaires net est généré par six marques stratégiques, parmi lesquelles Jameson, Absolut, Kahlúa et The Glenlivet, qui affichent des performances au moins équivalentes à celles de leurs concurrents.



Coup de projecteur sur les marques

Malibu Pink illustre la capacité de Pernod Ricard USA à traduire rapidement sa compréhension des attentes des consommateurs en actions concrètes. Conçu pour renforcer l'attractivité de la marque après une période moins dynamique, ce lancement associe nouvelles saveurs, partenariats culturels et petits formats pour renouer avec les consommateurs plus jeunes. Grâce à sa campagne « Get Ready With Malibu Pink » avec Sabrina Brier et en collaboration avec LoveShackFancy, Malibu Pink fait souffler un vent de fraîcheur sur le rayon rhum : le parfum de goyave se prête parfaitement à des cocktails simples qui respirent l'été.

Jameson continue de renforcer son ancrage culturel en jouant sur la proximité et l'expérience à travers un partenariat avec la Major League Soccer, l'événement du Bartender's Ball et la campagne « It's What You Bring » (voir p. 45). Ces activations ont permis d'élargir l'audience de la marque auprès de publics nouveaux et plus diversifiés, renforçant ainsi sa position à la croisée du sport, de la culture et de la convivialité.

Dans le prolongement de cette dynamique, Pernod Ricard a annoncé un nouveau partenariat de cinq ans en tant que sponsor officiel de la National Football League, avec Jameson en figure de proue. Ce partenariat ouvre un nouveau terrain d'expression de premier plan pour renforcer l'ancrage culturel de la marque, toucher de nouveaux publics, et accélérer la croissance à long terme de Jameson ainsi que du reste du portefeuille.



Inde

L'Inde est l'un des marchés mondiaux les plus dynamiques de Pernod Ricard, porté par une vaste population jeune et de plus en plus aisée.

L'âge médian de la population est de 28,8 ans[1], et environ 15 à 20 millions de personnes atteignent chaque année l'âge légal de consommer de l'alcool[2]. Le PIB indien devrait passer de 4 200 milliards de dollars en 2025 à 6 000 milliards d'ici 2030[3]. Quant au secteur des boissons alcoolisées, il devrait atteindre 64 milliards de dollars d'ici 2030, porté par la premiumisation et l'évolution des modes de vie[4]. En effet, de plus en plus de consommateurs montent en gamme en privilégiant des produits premium et de meilleure qualité[5].

ROYAL STAG, LA MARQUE DE WHISKY LA PLUS VENDUE AU MONDE

Le whisky reste le premier choix sur ce marché, et Royal Stag est le leader incontesté des whiskies indiens. Sur la première marche du podium, Royal Stag est la marque de whisky la plus vendue au monde[6] avec 32,6 millions de caisses vendues en 2025, soit une hausse de 5 % sur un an, et une croissance cumulative de 74 %, avec un TCAC de 7,2 % sur 8 ans. Cette année marque la cinquième année consécutive de croissance. La marque affiche de solides performances sur les marchés clés de la catégorie, soutenues par des initiatives de micro-marketing ciblées visant à renforcer son attractivité auprès des consommateurs.

Royal Stag a également renforcé sa proposition grâce à un mix marketing renouvelé, à des initiatives en phase avec la culture contemporaine et à des innovations telles que Royal Stag Barrel Select et le nouveau profil aromatique Royal Stag Double Dark. Cette combinaison d'audace, de pertinence et d'innovation a permis à Royal Stag de se hisser au premier rang d'une catégorie incontournable.



XCLAMAT!ON, UNE OFFRE AUDACIEUSE POUR LA NOUVELLE GÉNÉRATION DE CONSOMMATEURS INDIENS

En Inde, les jeunes en âge légal de consommer de l'alcool choisissent de plus en plus leurs boissons en fonction du moment et de leur envie plutôt que par type d'alcool. Cela reflète et renforce une tendance croissante à l'expérimentation, qui stimule la demande pour des offres haut de gamme au-delà de la catégorie dominante du whisky. La gamme Xclamat!on a été créée pour répondre à cette évolution. En phase avec notre stratégie de premiumisation locale, cette gamme multi-spiritueux unifiée et premium est une première en Inde, et même une première mondiale pour Pernod Ricard. En proposant whisky, vodka, gin, rhum et brandy sous une seule marque, à un prix uniforme, elle cible les jeunes consommateurs indiens qui recherchent à la fois une qualité premium et de la variété. Imaginée et fabriquée localement, Xclamat!on permet aux consommateurs d'élargir progressivement leurs horizons au sein d'une marque de référence.

(1) Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, Division de la population, 2024.
(2) Rapport IWSR, 2024.
(3) Banque mondiale.
(4) Rapport ISWAI.
(5) IWSR India Consumer Tracker, 2025.
(6) IWSR 2025, ventes en volume.



Chine

Cette année encore, l'environnement macroéconomique et réglementaire est demeuré difficile pour le marché chinois des spiritueux, en raison de l'incertitude entourant l'impact des droits de douane américains sur l'économie chinoise, de l'impact sur le cognac des mesures antidumping chinoises, du durcissement de la réglementation concernant la consommation d'alcool lors des repas et réceptions officiels depuis mai 2025 et de la réglementation dans le circuit haut de gamme de la consommation hors domicile, ainsi que de la prudence persistante des consommateurs en matière de dépenses non essentielles.

Malgré ces pressions conjoncturelles, les perspectives pour le secteur des spiritueux en Chine restent positives à long terme, grâce à l'émergence de la classe moyenne et au potentiel de conversion vers les spiritueux importés. À court terme, le secteur bénéficie de changements structurels des modes de consommation qui offrent des perspectives plus favorables pour Pernod Ricard, compte tenu des atouts du Groupe.

- Mise en lumière par les réseaux sociaux, la mixologie a le vent en poupe. Cette tendance contribue à compenser la stagnation des catégories de spiritueux et des modes de consommation plus traditionnels, et stimule la demande pour des marques comme Absolut, Beefeater, Monkey 47 et Olmeca.
- Le whisky gagne également en popularité en Chine, grâce à la diversité de l'offre. Désireux d'explorer les subtilités d'origine, d'âge et d'expression, les connaisseurs se tournent vers des marques comme The Glenlivet, tandis que les consommateurs plus jeunes découvrent la catégorie à travers des marques comme Jameson, dont l'accessibilité et la résonance émotionnelle constituent de puissants facteurs d'attractivité.
- Le mouvement « China Pride » redéfinit les perceptions et les préférences en matière de consommation de spiritueux, au bénéfice des marques qui savent entrer en résonance avec les consommateurs chinois.

Leader international des spiritueux premium en Chine, Pernod Ricard est très bien positionné pour répondre à cette dynamique de marché en constante évolution.

THE CHUAN CONTINUE DE SE FAIRE UN NOM

Lancé en 2021, The Chuan est entré dans l'histoire lorsque Pernod Ricard est devenu le premier groupe international de spiritueux à construire une distillerie et à produire un whisky de malt de prestige en Chine continentale. En seulement cinq ans, The Chuan est déjà devenu une référence dans cette catégorie en forte croissance et surfe sur la vague du mouvement « China Pride ». Dans les principales villes de Chine, The Chuan continue de gagner en notoriété et bénéficie d'un bouche-à-oreille toujours plus favorable. Le leadership de la marque est par ailleurs confirmé par la reconnaissance du secteur. The Chuan a ainsi enrichi son palmarès des distinctions « Brand Innovator of the Year » et « Distiller of the Year » lors des Icons of Whisky China 2026, ainsi que du prix du « Best Travel Retail Exclusive Design » aux World Whisky Awards 2026.

The Chuan ne cesse d'innover et de se développer en Asie. Parmi les nouveaux produits lancés au cours de l'exercice 2025/26, on retrouve : The Chuan Pure Malt Whisky Travel Exclusive Edition, The Chuan Pure Malt Whisky Finished in Smoked Chinese Single Oak Casks, et The Chuan Master Distiller's Cask Selection.

Après avoir conquis Hong Kong et Taïwan l'année passée, The Chuan se lance sur les principaux marchés du Travel Retail en Asie, notamment le Japon, Singapour, la Thaïlande, le Vietnam et la Malaisie. L'objectif ? Faire découvrir à ses voisins asiatiques les qualités uniques du whisky de malt haut de gamme produit en Chine.



SIP EN CHINE : AU CŒUR DE LA CULTURE COCKTAIL, À L'AVANT-GARDE DE L'INNOVATION ET DE LA DEMANDE DE DEMAIN

SIP est la plateforme mondiale de Pernod Ricard dédiée à l'advocacy auprès des professionnels du bar. Fondée sur un engagement de long terme, SIP positionne Pernod Ricard comme un partenaire de confiance, véritable allié du monde de l'Hospitalité, et SIP soutient la croissance de notre portefeuille à plusieurs niveaux. Elle accompagne les bartenders dans leur formation et leur évolution professionnelle, et aide les propriétaires de bars à dynamiser leurs ventes grâce à un solide programme de fidélité et de récompenses liées aux activations de marques. La plateforme interagit également directement avec les consommateurs via des programmes d'adhésion, la réservation d'événements, des dispositifs de vote et des solutions de paiement digital. Au-delà du bar, SIP s'étend au e-commerce et aux commerces de proximité, où des contenus dédiés, du live shopping et des solutions de cocktails en libre-service contribuent à la croissance de nos marques.

Pernod Ricard China continue de s'appuyer sur SIP et ses événements pour faire vivre ses marques et renforcer ses liens avec les bartenders comme avec les consommateurs.

- **Le Grand Prix SIP Supernova fait émerger les jeunes talents de la mixologie**
  Pour accompagner les étoiles montantes de la mixologie en Chine, SIP a lancé un concours multimarques : le Grand Prix SIP Supernova Cocktail. Cette compétition devenue incontournable dans le secteur des spiritueux importés est un espace d'émulation et de partage pour les jeunes bartenders chinois.
- **Le Festival du cocktail SIP fait entrer la Chine dans l'ère de la mixologie premium**
  Le premier Festival du cocktail SIP a eu lieu en octobre 2025 à Shanghai. Plus de 30 bars avant-gardistes de grandes villes comme Tokyo, Séoul ou Singapour y ont participé. L'occasion pour les consommateurs chinois de déguster des cocktails iconiques préparés avec les différentes marques de spiritueux blancs de Pernod Ricard, sans quitter le pays.



Global Travel Retail

Le marché du Global Travel Retail (GTR) a poursuivi sa reprise au cours de l'exercice 2025/26. Selon les perspectives 2026 de l'IWSR, le canal est en plein rebond et devrait générer environ 4,2 milliards de dollars de valeur supplémentaire d'ici 2034[1].

À l'heure où les vols internationaux ont dépassé leur niveau d'avant la pandémie, les ventes en duty free dans les aéroports européens ont atteint le niveau record de 10,13 milliards d'euros en 2025, soit une hausse de 5,5 % sur un an, confirmant la solidité des principaux hubs[2]. Dans ce contexte, Pernod Ricard GTR a gagné des parts de marché ; les ventes ont progressé dans la plupart des régions, les voyageurs sont plus nombreux qu'avant le Covid, et Martell a retrouvé sa place dans les duty free de Chine, après avoir été écarté au cours de l'enquête anti-dumping sur le brandy européen[3]. L'Europe et les Amériques ont maintenu une dynamique positive, portée notamment par le segment des croisières dans les Amériques. Dans le même temps, le conflit au Moyen-Orient a perturbé le trafic aérien et les activités commerciales au sein des aéroports de la région. Pernod Ricard a ainsi suspendu ou reporté certaines activations et a réorienté ses investissements vers d'autres hubs.

Tout au long de l'exercice, GTR a continué de déployer à l'échelle mondiale les innovations et plateformes de communication de ses marques phares. Parmi les initiatives marquantes figurent une activation internationale d'Absolut TABASCO dans plus de 50 marchés et l'ouverture d'une boutique Chivas Regal à l'aéroport international de Mumbai, illustrant le rôle de GTR comme catalyseur d'expériences de marque d'exception, au-delà des frontières.

LA COLLECTION CASK MASTER'S DE THE GLENLIVET PREND SON ENVOL



The Glenlivet a enregistré une forte dynamique en Global Travel Retail, portée par la collection Cask Master's, un nouveau trio exclusivement réservé aux points de vente GTR. Ces whiskies de 14, 16 et 19 ans d'âge célèbrent la vision du Cask Master Kevin Balmforth. Elle a été présentée pour la première fois dans la boutique éphémère « Changi 1st » de l'aéroport Changi de Singapour, avant d'être déployée dans d'autres hubs majeurs tels que Londres-Heathrow et Dubaï. L'offre de whiskies single malt a également été mise à l'honneur en 2025 avec l'ouverture de la première boutique Aberlour en travel retail au sein de l'aéroport international de Taipei Taoyuan. Aux côtés de la gamme Aberlour exclusive au Travel Retail, la collection Cask Master's de The Glenlivet contribue à asseoir la présence de Pernod Ricard dans la catégorie des single malts.

PERRIER-JOUËT RETROUVE LE GTR DANS UN STYLE INIMITABLE



La Maison Perrier-Jouët a fait un retour remarqué dans le Travel Retail avec des espaces éphémères « House of Wonder » dans les aéroports internationaux de Paris-Charles de Gaulle et de Miami, prisés des amateurs de luxe, d'art et de design. Inspirés de la Belle Époque, ces espaces mêlaient dégustations, personnalisation et narration artistique, invitant les voyageurs à découvrir de rares cuvées Belle Époque tout en renforçant la position unique de Perrier-Jouët comme marque de prestige à la croisée du champagne, de la nature et de l'art.

MARTELL CÉLÈBRE L'ANNÉE DU CHEVAL À CHANGI

Après une année consacrée au recentrage de la commercialisation du cognac de prestige en dehors des duty free de Chine, la Maison Martell est revenue sous les feux des projecteurs en Asie-Pacifique avec une activation autour de l'année du Cheval à l'aéroport Changi de Singapour. À la manière d'une galerie d'art, la boutique éphémère « Changi 1st », créée avec LOTTE Duty Free dans le terminal 3, a présenté une nouvelle collection en édition limitée inspirée de la calligraphie chinoise et de l'œuvre de He Datian. Alliant dégustations, rituels de cadeaux et animations numériques interactives, la boutique pop-up a été conçue pour capter l'attention des touristes du Nouvel An lunaire et renforcer les liens entre Martell et les consommateurs de la région. Les acheteurs chinois qui fréquentent les duty free apprécient particulièrement les produits uniques et exclusifs. L'achat de cadeaux est l'une des principales raisons qui poussent les voyageurs chinois à effectuer des achats dans les aéroports, et 54 % privilégient les exclusivités Travel Retail, contre 47 % en moyenne dans le monde[4]. Sachant que 81 % des acheteurs chinois sont fortement influencés par leur expérience en boutique[5], de telles activations servent un objectif stratégique clé pour nos marques.



(1) IWSR, « Six facteurs clés qui influenceront le marché des boissons alcoolisées en 2026 et au-delà », février 2026.

(2) European Travel Retail Confederation via Moodie Davitt, avril 2026.

(3) Reuters, « La Chine épargne la taxe anti-dumping sur le brandy européen aux grands producteurs de cognac », 3-5 juillet 2025.

(4) Mindset Research, « Le voyageur chinois », 2025.

(5) Mindset Research, « Le voyageur chinois », 2025.

Canada

Le Canada affiche une solide performance pour l'exercice 2025/26 sur un marché difficile et hautement concurrentiel. Corby, filiale canadienne dont Pernod Ricard détient une participation majoritaire, a enregistré une croissance de son chiffre d'affaires de 5 %[1] malgré un recul de la confiance des consommateurs et la volatilité du contexte commercial. Les cocktails prêts-à-boire constituent désormais le principal moteur de croissance de Corby au Canada ; ils représentent environ 32 % du chiffre d'affaires et contribuent pour une part très significative à sa croissance sur l'exercice.

Son modèle de distribution intégré demeure un avantage structurel clé pour Corby, favorisant son agilité, sa rapidité d'exécution et sa capacité d'innovation. Cet avantage a été encore renforcé par la modernisation de la stratégie de distribution, qui a permis d'améliorer la disponibilité des marques de Corby dans les réseaux d'épiceries et de commerces de proximité dans la province de l'Ontario, notamment pour les boissons prêtes-à-boire et les vins.

La situation commerciale et douanière a créé des opportunités que Corby a su saisir. En effet, les boissons alcoolisées produites aux États-Unis ont été retirées des rayons dans de nombreuses provinces, permettant d'accroître la présence du vaste portefeuille de Corby en rayon et créant un contexte favorable pour les marques locales et certaines marques internationales.

Coup de projecteur sur quelques marques et catégories

Les RTD constituent cette année le principal moteur de croissance, le chiffre d'affaires de Corby lié aux RTD ayant progressé de 27 %. L'innovation a continué de jouer un rôle central dans cette performance, tandis que l'acquisition d'Ace Beverage Group (ABG) en 2023 a considérablement renforcé la position de Corby dans la catégorie, faisant passer sa part de marché en valeur de 1,0 % avant l'opération à 9,5 % à l'échelle nationale et faisant de Corby le deuxième acteur du RTD au Canada en termes de volumes détenus et représentés.

Le redressement de **Nude** est un bel exemple de cette dynamique. Au moment de son acquisition par ABG en mai 2024, la marque reculait de 21 % en Colombie-Britannique comme à l'échelle nationale. Vingt-cinq mois plus tard, ce recul avait été résorbé et Nude avait renoué avec la croissance, affichant une hausse de 4 % à fin juin 2026.

Corby a également réagi efficacement aux perturbations liées aux droits de douane en renforçant l'ancrage local de son portefeuille de whiskies canadiens. La campagne « Proudly Canadian » (fier d'être canadien), la sensibilisation des consommateurs, une forte présence en magasin et des éditions limitées ont contribué à mettre en avant les alternatives locales. Des marques telles que **J.P. Wiser's** et **Lot No. 40** ont bénéficié de cette dynamique. Les ventes de Lot No. 40 ont ainsi augmenté de 75,8 % sur l'exercice 2025/26.

Parmi les spiritueux importés, Jameson a conservé son leadership dans la catégorie des whiskeys irlandais, avec une croissance de 8,1 % à fin juin 2026, dans une catégorie en progression de 7 %. Cette croissance a été observée dans l'ensemble des régions du pays, le canal retail affichant une performance particulièrement soutenue, + 8,3 %, portée au Québec par des activations liées au CF Montréal et à la Major League Soccer.

Bumbu a continué d'afficher une performance supérieure à celle du marché, avec une hausse de 24,7 % des volumes expédiés sur l'exercice 2025/26, alors même que la catégorie du rhum reculait de 3,4 %. L'expansion de la distribution et le lancement d'un nouveau format de 375 ml ont contribué à dynamiser les ventes dans les bars, les restaurants et les magasins.





[1] Les résultats de Corby sont présentés selon les principes retenus pour l'information financière consolidée de Pernod Ricard et peuvent différer de ceux publiés par Corby dans ses documents financiers rendus publics.

Turquie

La Turquie a réalisé une solide performance, avec une croissance observée sur l'ensemble de son portefeuille, contribuant de manière significative à la croissance à deux chiffres de la région Afrique et Moyen-Orient.

Malgré un environnement commercial difficile, Pernod Ricard a maintenu sa dynamique et défendu ses parts de marché grâce à un ensemble d'actions rigoureuses et ciblées. Ces actions s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie de long terme fondée sur la premiumisation, des investissements soutenus dans les marques et un modèle de distribution fortement piloté par la donnée, permettant à Pernod Ricard Turquie de préserver sa proximité avec ses clients, les consommateurs et les réalités du terrain. Cette approche rigoureuse a permis à Pernod Ricard Turquie de rester agile dans un contexte volatil, tout en poursuivant une croissance de qualité au service du renforcement du capital de marque, de la rentabilité et des parts de marché.

Les conditions commerciales ont été revues et les marges relevées de manière ciblée, tandis que les hausses de prix appliquées au portefeuille ont été soigneusement calibrées afin de préserver le caractère abordable des produits pour les consommateurs. Afin de favoriser la pénétration et l'accessibilité, Pernod Ricard Turquie a mis l'accent sur des formats plus petits et une offre plus diversifiée, les offres accessibles jouant un rôle plus important dans le recrutement et la fidélisation de consommateurs ainsi que dans la rentabilité. En parallèle, la premiumisation est restée au cœur de la stratégie, portée par une équipe dédiée au développement du segment ultra-premium et concentrée sur une sélection de points de vente à fort potentiel.

Cette stratégie a été renforcée par des investissements dans la distribution et la couverture des points de vente, appuyés par un modèle hybride et efficient combinant force de vente terrain et télévente, qui a permis d'étendre la distribution à près de 2 000 nouveaux points de vente.

Coup de projecteur sur quelques marques et catégories

Le whisky reste un moteur de croissance clé pour Pernod Ricard en Turquie. Le pays est désormais le premier marché national de **Chivas** à l'échelle mondiale, avec environ un million de caisses vendues. **Ballantine's** a également enregistré une croissance solide, soutenue par sa stratégie de portefeuille et par des investissements constants dans la marque au cours des dernières années, qui ont contribué à renforcer son capital sur le marché. Fort de cette dynamique, Ballantine's a commencé à étendre sa présence sur la plateforme True Music, avec le déploiement cette année d'activations locales visant à renforcer encore son ancrage culturel et l'engagement des consommateurs.

Fort du succès de **Wyborowa Vodka**, au cours des cinq dernières années la deuxième marque de vodka en volume en Turquie[1], Pernod Ricard Turquie a lancé **Wyborowa Gin** en mars 2026, marquant une entrée réussie dans une catégorie en forte croissance qui séduit de plus en plus les consommateurs à la recherche de nouvelles occasions de consommation et de nouvelles expériences gustatives. Ces évolutions témoignent d'un portefeuille bien équilibré et de plus en plus en phase avec l'évolution des besoins des consommateurs.



[1] Nielsen Off Trade, à fin juin 2026.



Japon

Malgré la persistance des pressions macroéconomiques, notamment une inflation durable et un yen toujours relativement faible, le marché japonais des boissons alcoolisées est resté résilient.

Si, au global, la fréquence de consommation continue de diminuer et l'engagement des jeunes consommateurs en âge légal de consommer de l'alcool reste modeste, la tendance à « boire mieux » continue de se renforcer. Cette dynamique de premiumisation est parfaitement en phase avec notre stratégie de portefeuille, et se traduit par de solides performances dans les catégories premium et supérieures.

Grâce à l'exécution rigoureuse de notre stratégie de premiumisation, associée au développement ciblé de nos circuits de distribution, nous avons pu gagner des parts de marché et croître plus rapidement que le marché tout en améliorant notre rentabilité. Ainsi, au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard Japon s'est imposé comme l'une des entreprises internationales de vins et spiritueux affichant une des plus fortes croissances en valeur.



Coup de projecteur sur les marques

Cette année encore, **Perrier-Jouët** a enregistré une croissance à deux chiffres au Japon, consolidant sa place de numéro un de la catégorie prestige. Lors de la foire d'art Tokyo Gendai, la marque a dévoilé en première mondiale « Plant Pulses », une collaboration artistique avec Marcin Rusak. Cette initiative a été suivie d'une expérience pop-up à Omotesando, valorisant l'engagement de Perrier-Jouët en faveur de l'art, de la nature et du développement durable. Au second semestre, le Japon a également été le premier marché à lancer la nouvelle campagne mondiale de Perrier-Jouët, avec son ambassadrice locale Yuko Araki.

Dans la catégorie whisky, **Chivas Regal** a poursuivi sa croissance, dépassant les 227 000 caisses de 9L sur l'exercice. L'un des temps forts de l'année a été l'événement « Facets of Success », organisé en présence de Charles Leclerc, ambassadeur mondial de la marque. Organisée à l'approche du Grand Prix de Suzuka, cette soirée exclusive a réuni des partenaires médias et commerciaux de premier plan autour de cocktails à base de Chivas Regal et d'échanges sur la définition personnelle de la réussite selon Charles Leclerc.

Le Japon a également continué à surperformer le marché dans la catégorie des spiritueux blancs, avec une croissance du chiffre d'affaires net de 15 % par rapport à l'exercice 2024/25, tirée par l'accélération de la tequila + 23 % et du rhum + 22 %. Le Japon a par ailleurs renforcé son statut de référence dans l'univers du cocktail en accueillant la finale mondiale du concours SIP Supernova. Venus du monde entier, 27 bartenders ont rivalisé de talent entre Tokyo et Kyoto, berceau du gin KI NO BI.

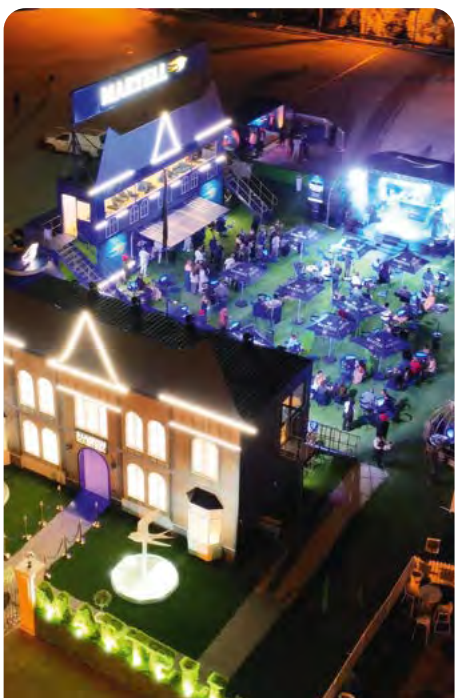
Afrique

En Afrique, l'amélioration des fondamentaux contribue à faire évoluer la perception du continent à l'échelle mondiale : les investisseurs l'envisagent de plus en plus avec confiance plutôt qu'avec prudence.

L'Afrique du Sud demeure l'un des marchés des boissons alcoolisées les plus résilients et les plus stratégiques du continent, une dynamique en cohérence avec les principaux indicateurs économiques. Début 2026, l'inflation est retombée à 3,0 %, tandis que la croissance du PIB devrait avoisiner les 1,0 % sur l'année. L'amélioration de la stabilité énergétique, l'intensification des flux touristiques et la normalisation progressive du climat de consommation renforcent la confiance des consommateurs et favorisent les dépenses non essentielles, notamment dans les spiritueux.

En Afrique du Sud, bien que les consommateurs restent attentifs au rapport qualité-prix, les spiritueux premium et plus continuent de surperformer, avec une croissance en valeur de 4,6 % en FY26, portée par le cognac + 17,2 % et la tequila + 13,4 %, et soutenue par la premiumisation ainsi que par le dynamisme des occasions de consommation. Dans ce contexte, l'Afrique du Sud demeure un marché clé pour la croissance à long terme de Pernod Ricard, combinant une forte résilience à court terme et un potentiel de croissance structurel attractif.

Plus largement, l'Afrique affiche la population la plus jeune au monde, avec une moyenne d'âge de 19 ans et 1,5 milliard d'habitants. Le continent devrait être le principal moteur de la croissance démographique mondiale, et gagner chaque année plus de 20 millions de consommateurs en âge légal de consommer de l'alcool au cours des prochaines décennies : soit davantage que toute autre région du monde, faisant de l'Afrique le plus grand réservoir de croissance pour notre secteur.



Coup de projecteur sur les marques

Pour tirer parti du dynamisme des consommateurs africains, Pernod Ricard Africa, sous l'étendard de **Martell**, a déployé des activations de référence sur tout le continent.

Parmi les temps forts figurent l'expérience Maison Martell en Afrique du Sud, Martell on the Move au Nigeria, ainsi que des partenariats noués en Afrique du Sud et au Ghana dans le cadre du festival Afro Future Music. En 2026, l'Afrique du Sud a également mis à l'honneur la marque locale de gin super premium Inverroche à travers son activation House of Amber à Rosebank.

Australie

Ces cinq dernières années, Pernod Ricard Australia a enregistré une croissance soutenue, avec un TCAC de 5,2 %[1], reflétant la solidité de son activité et une attention constante portée à la marge, à la rentabilité et au capital de marque à long terme.

Cette performance s'inscrit dans un contexte macroéconomique contrasté. Malgré le ralentissement de la croissance en valeur de l'ensemble du marché des boissons alcoolisées, la région continue de faire preuve de résilience grâce à la bonne performance de ses offres premium et de boissons prêtes-à-boire.

La dynamique de premiumisation reste solide : le champagne et les spiritueux ultra-premium, notamment **The Glenlivet**, continuent d'enregistrer de solides performances, les consommateurs continuant à monter en gamme pour les occasions qui comptent. Dans le même temps, des marques premium plus accessibles comme **Jameson** restent de puissants moteurs de croissance et contribuent au développement de la catégorie des whiskies du monde.

Les cocktails prêts-à-boire demeurent un important moteur de croissance sur l'un des plus grands marchés mondiaux de cette catégorie. Au cours de l'exercice 2025/26, ils ont atteint dans la région Pacifique un niveau de chiffre d'affaires équivalent à celui des spiritueux en bouteille, ce qui souligne l'ampleur de l'opportunité. Sur la même période, Pernod Ricard Pacific a franchi le cap du million de caisses vendues, confirmant l'importance d'une innovation ciblée comme levier clé de la performance future.

[1] Polaris 2026.

Pologne

L'économie polonaise affiche l'une des plus fortes croissances d'Europe, mais les consommateurs restent prudents et se tournent vers des dépenses plus intentionnelles.

Le marché des boissons alcoolisées subit les effets de la baisse de la consommation, de la hausse des droits d'accise et du durcissement des réglementations. Deux catégories — la vodka (en déclin) et le whisk(e)y (moteur de croissance) — dominent le marché et représentent à elles seules 92 % de celui-ci.

Wyborowa Pernod Ricard continue de faire preuve d'une forte résilience dans cet environnement, s'adaptant pour préserver la valeur face aux évolutions du marché. La polarisation et la premiumisation du marché sont clairement à l'œuvre : les segments entrée et milieu de gamme perdent des volumes, tandis que les segments premium et plus continuent de concentrer la croissance en valeur. Nous renforçons notre position de leader dans la catégorie whisk(e)y avec plus de 30 % de part de marché en valeur, portés par la croissance de Jameson et Chivas sur le segment premium, tout en maintenant le leadership en volume de Ballantine's Finest (31 % de part de marché en volume). Grâce aux solides performances de notre portefeuille de whiskies, nous continuons de gagner des parts de marché.

ÊTRE AUPRÈS DES CONSOMMATEURS POUR LES MOMENTS QUI COMPTENT



Dans toute la région Pacifique, nos marques sont présentes lors des moments qui comptent pour les consommateurs, de **G.H. Mumm**, champagne officiel de la Melbourne Cup, à **Altos**, tequila officielle de l'Open d'Australie, en passant par Chivas, présent au Grand Prix de Formule 1 de Melbourne dans le cadre de son partenariat mondial avec l'écurie Scuderia Ferrari HP. Ces plateformes nous permettent d'activer nos marques emblématiques à grande échelle, en renforçant leur visibilité, leur attractivité et le lien émotionnel qu'elles entretiennent avec les consommateurs.

Jameson a démontré la puissance d'une stratégie de marque ancrée dans la culture locale grâce à son partenariat avec le Collingwood Football Club, l'équipe la plus importante et la plus suivie de l'Australian Football League. Cette initiative a fortement renforcé le capital de la marque auprès de son public cible malgré le recul du marché du whiskey, et permis à Jameson de dépasser ses principaux concurrents en termes de notoriété globale, confirmant ainsi son rôle de moteur clé de croissance au sein de la catégorie des whiskies du monde. Cette dynamique se prolonge à travers l'innovation dans les cocktails prêts-à-boire, l'Australie étant le premier marché au monde à lancer Jameson Dry & Lime Ultra Blend, un produit inédit titrant à 10 % d'alcool.



Coup de projecteur sur les marques

Ballantine's et Jameson : nous avons tiré parti des festivals pour favoriser la découverte de nos marques et de leur univers, en mettant en avant les expressions Sunshine et Sweet Blend de Ballantine's ainsi que les expériences pop-up immersives de Jameson, afin de renforcer l'engagement des consommateurs.

Chivas Crystal Gold : un lancement ciblé auprès d'une clientèle fortunée, mis en valeur lors de soirées exclusives dans des établissements tendance, afin de moderniser l'image de la marque.

Wyborowa RTD : une innovation locale majeure qui nous a permis de gagner en attractivité auprès des consommateurs, en capitalisant sur la dynamique mondiale des cocktails prêts-à-boire et en ouvrant de nouvelles occasions de consommation.

Ballantine's Sweet Blend : un point d'entrée stratégique pour recruter de nouveaux consommateurs dans la catégorie whisky, grâce à une communication digitale ciblée, une visibilité renforcée en grande distribution et des opérations de dégustation organisées lors de festivals.

Beefeater 0.0% : conçu pour capter la tendance — encore naissante, mais grandissante — des alternatives sans alcool, avec des activations dans les bars et restaurants ainsi que des événements printaniers de type « brunch en plein air ».

CHAPITRE

5



GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE

Nous pensons qu'il ne peut y avoir de convivialité dans l'excès et nous veillons à faire des choix éclairés dans tout ce que nous entreprenons. Notre stratégie en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) façonne la relation que nous tissons avec nos communautés, nos consommateurs et notre planète, en faisant de chaque moment une source d'inspiration pour aujourd'hui comme pour demain.

64–75

UN MOMENT DE CONVIVIALITÉ, DES RIRES ET DU PARTAGE.

Illustration :
Chelsea
Londres



Notre feuille de route RSE

Notre engagement pour la protection de la planète et de nos communautés forge qui nous sommes. En tant qu'entreprise, notre résilience dépend de notre capacité à créer des moments de convivialité durables et responsables.

Nous sommes attachés à la protection de nos terroirs, et nous nous associons aux producteurs et aux fournisseurs pour protéger la planète et les précieuses ressources qu'elle nous offre. Nous sommes des hôtes passionnés, engagés en faveur d'une consommation modérée et d'un cadre de travail où chacun se sente valorisé, écouté et respecté.

Notre feuille de route à horizon 2030, baptisée « Good Times from a Good Place » (Préserver pour partager), repose sur des objectifs ambitieux qui permettent de favoriser la résilience de notre entreprise, stimuler l'innovation, distinguer nos marques et attirer les talents. Bâtie autour de quatre grands piliers – Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable – cette feuille de route tient compte des risques matériels auxquels l'entreprise est exposée. Elle est en outre étroitement liée aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

« Les défis actuels, auxquels le monde entier est confronté, accentuent l'importance de notre action. Ils nous rappellent que le développement durable n'est pas dissocié de la performance d'une entreprise : il en est la condition essentielle. »

Noémie Bauer,
Chief Sustainability Officer





ENTRETIEN AVEC NOÉMIE BAUER, CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER

Le rôle de notre Chief Sustainability Officer est de piloter l'orientation stratégique et la mise en œuvre mondiale de la feuille de route du Groupe en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Elle anime une équipe de spécialistes du développement durable dans les domaines complémentaires de l'action climatique, l'agriculture régénératrice, la gestion de l'eau, l'économie circulaire, les droits humains, le reporting et l'engagement des parties prenantes.

Q La stratégie RSE du Groupe a été actualisée l'année dernière. Comment l'avez-vous mise en œuvre concrètement ?

R Au cours de l'année écoulée, le mot d'ordre était clair : concentrer notre énergie là où nous pouvions avoir le plus d'impact. Une fois notre feuille de route mondiale actualisée, en septembre 2025, nous nous sommes attelés à l'élaboration de plans d'action concrets pour chaque filiale. Pour ce faire, nous avons collaboré avec les équipes locales pour co-construire des feuilles de route cohérentes avec leur réalité (cadre réglementaire, spécificités des terroirs, maturité du marché) et leur contribution aux objectifs du Groupe.

Parallèlement, nous avons renforcé la gouvernance et le suivi pour assurer une mise en œuvre efficace. Le développement durable n'est pas un chantier isolé : il est progressivement intégré à nos modes de travail, à nos prises de décisions et à l'évaluation de nos performances.

Q En matière de développement durable, il est nécessaire de collaborer pour progresser. Comment cela se concrétise chez Pernod Ricard ?

R Les défis environnementaux et sociétaux sont systémiques par nature. La collaboration n'est donc pas optionnelle, elle est essentielle.

En interne, la dynamique entre les services se renforce, nos actions se transversalisent. Le développement durable est désormais l'affaire de tous : R&D, achats, production, santé et sécurité, communication, marketing et ressources humaines. Nous faisons davantage coïncider nos priorités pour concevoir des solutions à fort impact.

À l'externe, nous œuvrons plus activement auprès de nos partenaires de manière à conjuguer nos efforts. Cette année, par exemple, nous nous sommes associés à Moët Hennessy et d'autres partenaires dans le cadre du World Living Soils Forum, un événement unique dédié aux sols vivants qui invite agriculteurs, scientifiques, ONG et autres acteurs du secteur à accélérer la transition vers l'agriculture régénératrice. L'important n'est pas seulement de partager des connaissances, mais aussi de créer un espace où l'action collective peut prendre vie.

De manière plus générale, nous cherchons à façonner la collaboration au-delà de la concurrence car les défis auxquels nous sommes confrontés – climat, biodiversité, ressources en eau – dépassent les limites de l'entreprise.

Q Quelles ont été les principales difficultés rencontrées cette année ?

R Certains enjeux évoqués l'année dernière restent très présents, notamment faire évoluer nos initiatives à grande échelle et renforcer l'engagement sur l'ensemble de la filière.

Or, le contexte, lui, a changé. L'environnement dans lequel nous évoluons est marqué par des tensions géopolitiques, une volatilité économique et des dérèglements climatiques croissants – des facteurs susceptibles d'avoir un impact direct sur les rendements agricoles, les chaînes d'approvisionnement et la capacité d'investissement.

Par conséquent, nous naviguons en permanence entre résilience à long terme et pressions à court terme. Garder le cap dans ce contexte exige implication, adaptabilité, et une dynamique interne forte.

Pourtant, force est de constater que ces défis accentuent l'importance de notre action. Ils nous rappellent que le développement durable n'est pas dissocié de la performance d'une entreprise : il en est la condition essentielle.

Q Outre les actions environnementales, comment abordez-vous le volet social ?

R Les deux volets sont très liés. Pour préserver la planète de manière durable, nous devons être capables de rassembler et d'améliorer les conditions de vie de tout un chacun. Notre objectif reste inchangé : cultiver un environnement de travail sûr, juste et inclusif au sein du Groupe et au-delà.

Pour nos collaborateurs, mais aussi celles et ceux qui contribuent à notre chaîne de valeur, nous continuons de promouvoir une culture où la sécurité est non négociable. Par l'intégration de nouvelles normes et un renforcement de la sensibilisation, nous veillons à ce que chaque collaborateur, chaque partenaire, puisse travailler dans un cadre sécurisé et sécurisant. En matière d'égalité des chances, nous avons renforcé nos processus RH pour améliorer davantage l'accès aux opportunités professionnelles et l'employabilité et pris deux nouveaux engagements en matière de recrutement et de développement. C'est un axe fondamental, non seulement en termes de valeur, mais aussi pour la résilience et la performance de notre entreprise.

Enfin, notre responsabilité sociétale se tourne vers les consommateurs et les populations locales à travers la promotion d'une consommation responsable. À ce titre, nous investissons dans la prévention, la sensibilisation et les partenariats visant à encourager des habitudes équilibrées et conviviales.

Q Quelle est votre priorité pour l'année 2026/27 ?

R Nous entrons dans une phase décisive, car il ne reste que trois récoltes avant l'échéance de 2030. Notre priorité est donc d'agir rapidement et efficacement pour passer à l'échelle supérieure.

L'agriculture régénératrice étant au cœur de nos préoccupations, nous entendons l'appliquer à toutes nos matières premières clés, soutenir les agriculteurs dans leur conversion et nous assurer de l'efficacité des mesures incitatives, des partenariats et des systèmes de mesure en place.

De manière plus générale, nous cherchons à réduire l'écart entre les engagements pris et les résultats obtenus, en veillant à ce que le Groupe se mobilise à tous les niveaux pour atteindre nos objectifs. L'enjeu est de passer des phases pilotes à une transformation à grande échelle.



Nous veillons à préserver chaque terroir et sa biodiversité, et à trouver des solutions aux défis posés par le changement climatique afin de garantir la qualité de nos ingrédients, pour aujourd'hui et pour les générations à venir.

Chacun des ingrédients naturels que nous produisons ou achetons est le fruit d'un terroir unique, marqué par des conditions climatiques, un type de sol, des écosystèmes et un savoir-faire cultivé par les communautés locales. L'évaluation des risques et la collaboration étroite avec les producteurs en vue de faire émerger des pratiques durables et régénératrices sont essentielles à la résilience de notre entreprise – et de la leur.

Après une cartographie des risques sur l'ensemble de nos régions de production, nous avons établi un plan de transition intégrée (*Climate and Nature Resilience Transition Plan*) fondé sur une approche systémique de la résilience socio-écologique. Cinq thématiques y sont abordées :

- le changement climatique (vulnérabilité et contribution),
- l'eau (disponibilité et qualité),
- la biodiversité et les écosystèmes,
- la santé des sols et des territoires,
- les moyens de subsistance et les populations locales.

Cette approche multifactorielle aura un impact sur la façon dont nos ingrédients sont produits et sur la résilience des milieux locaux, en particulier des écosystèmes, des chaînes de valeur et des communautés.

35

programmes d'agriculture régénératrice et de préservation de la nature déployés dans le monde

World Living Soils Forum : ensemble, on va plus loin !

Lancé en 2022 par Moët Hennessy, le World Living Soils Forum s'appuie aujourd'hui sur une coalition d'acteurs dont Pernod Ricard fait partie. Il rassemble entreprises, chercheurs, décideurs politiques, agriculteurs et autres interlocuteurs clés pour aborder des questions qui nous concernent tous. Organisée à Arles et complétée par des événements satellites à São Paulo, Shanghai et New York, l'édition 2026 s'est centrée sur la restauration et la protection des sols, force vitale de nos ingrédients. Face à l'érosion et à son impact visible sur les terres agricoles à travers le monde, l'urgence est évidente et exige un dialogue constant et une synergie active pour faire émerger des solutions efficaces.

Ce forum dédié aux sols vivants est un espace de collaboration qui va au-delà de la concurrence. Il en est ressorti un message fort : l'enjeu n'est plus de savoir pourquoi l'agriculture régénératrice est importante, mais comment l'adopter à grande échelle.





« Quatre années de tests sur un panel de couverts végétaux nous ont montré l'impact de ces pratiques mises en œuvre pour profiter aux sols, aux vignes et aux vins. »

Séverine Frerson-Gomez
Cheffe de cave, Perrier-Jouët

EXPÉRIMENTER LES COUVERTS VÉGÉTAUX À TRAVERS UNE APPROCHE HOLISTIQUE

Depuis dix ans, la Maison Perrier-Jouët adapte ses pratiques viticoles dans ses vignobles, dans le but de régénérer les sols et de revitaliser les écosystèmes pour les rendre plus résilients. Parmi les méthodes mises en place, citons l'introduction d'arbres, d'arbustes, de haies ou encore de murs en pierre, ainsi que l'obtention de certifications (HVE pour « Haute Valeur Environnementale » et VDC pour « Viticulture Durable en Champagne »).

En 2021, alors que plusieurs études de terrain révélaient la dégradation et le tassement des sols, la Maison a fait appel à des spécialistes pour mettre au point un programme expérimental intégrant diverses cultures de couverture. Une parcelle pilote a également été convertie en vitiforesterie à Mailly, intégrant des arbres et des haies. Aujourd'hui, 33 hectares, soit 50 % du vignoble Perrier-Jouët, sont cultivés selon ces principes. Outre l'acquisition de connaissances, l'objectif est de déployer ces pratiques plus largement, notamment auprès des vignerons partenaires qui fournissent une grande partie de la matière première.

S'ALLIER POUR UNE PRODUCTION CÉRÉALIÈRE RÉGÉNÉRATRICE EN ONTARIO

Dans la province canadienne de l'Ontario, la distillerie Hiram Walker & Sons s'est associée à la coopérative Great Lakes Grain et au réseau de producteurs Ontario Soil Network pour lancer le « Regenerative Grains Program » (programme de céréales régénératrices), fondé sur le développement durable des exploitations agricoles. La démarche est née du constat que nos métiers et nos produits dépendent directement de l'activité des agriculteurs, de leurs récoltes et de leurs modes de production. Grâce à la contribution de notre principal fournisseur de maïs en Ontario, le programme aide les producteurs locaux à adopter des pratiques agroécologiques et à limiter leur exposition aux aléas météorologiques et économiques. Plus largement, cette synergie reflète l'interdépendance au sein de notre filière et fédère une communauté autour de mesures concrètes destinées à bâtir une résilience durable grâce à la terre.

Le « Regenerative Grains Program » apporte la preuve que l'agriculture régénératrice peut générer de la valeur économique tout en améliorant la santé des sols et l'impact sur l'environnement à long terme. Il souligne aussi l'importance d'une coopération transversale et d'une approche centrée sur les agriculteurs afin d'ajuster leurs pratiques et de partager la valeur créée.

« Le programme repose sur une coopération transversale et une approche centrée sur les agriculteurs. Great Lakes Grain est le principal fournisseur de maïs de notre distillerie de Walkerville, la plus grande d'Amérique du Nord. C'est donc un partenaire précieux pour établir des liens avec les producteurs locaux et, a fortiori, bâtir un avenir agricole durable en Ontario. »

Camilla Guiguer
Sustainability Director,
North American Operations





Nous défendons l'égalité des chances et œuvrons pour un environnement de travail sûr, juste et respectueux où tout le monde peut être soi-même et s'épanouir.

Nos effectifs sont répartis dans plus de 60 pays et réunissent plus de 120 nationalités. Cette diversité fait la solidité de nos équipes, aiguise notre connaissance des différents marchés et pérennise la croissance de notre entreprise. Nous avons toutes et tous un rôle à jouer en faveur d'une culture inclusive où chacun est traité avec équité et se sent respecté, soutenu et en sécurité. Nous œuvrons aussi sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, auprès des partenaires et communautés locales pour faire appliquer ces principes au-delà de nos collaborateurs et nous assurer que les biens et services sont fournis de manière responsable partout dans le monde.

» **Pour en savoir plus sur notre culture inclusive, rendez-vous pages 28-29**

– 16 %

de réduction du taux d'accidents du travail enregistrables depuis l'exercice 2024/25

CULTIVER LA SANTÉ, LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE EN TOUT LIEU

Chez Pernod Ricard, la protection des collaborateurs fait l'objet d'une approche holistique qui inclut la santé physique et mentale, le bien-être et la sécurité de tous, quel que soit l'environnement de travail. En quatre ans, les accidents du travail avec arrêt ont diminué de plus de 60 %, et notre taux total d'incidents est en baisse pour la troisième année d'affilée. Cette progression relève d'une direction plus visible sur site, d'un reporting de haute qualité et de la capacité de nos équipes à interrompre toute activité dangereuse.

Outre les sites industriels et les bureaux, un élan particulier a été donné récemment pour étendre cette démarche à notre réseau de Maisons de marques, qui accueillent plus d'un million de visiteurs chaque année. Au cours de l'année, nous avons déployé des formations en santé mentale dans 13 Maisons, réparties dans cinq pays, en partenariat avec The Burnt Chef Project, une association au service de la santé mentale dans l'hôtellerie-restauration. Le programme a été élaboré à partir de scénarios réels – des risques derrière le comptoir à la gestion de la pression et du flux de visiteurs – dans le but d'aider les professionnels à se soutenir efficacement.





CONJUGUER L'INCLUSION À TOUTES LES PERSONNES

Chez Pernod Ricard, l'inclusion rythme la façon dont nous travaillons ensemble et créons de la convivialité. Afin de faire résonner cet engagement plus largement cette année, des initiatives ont été menées pour favoriser l'inclusion à l'échelle mondiale en tenant compte des contextes et besoins locaux.

Le Mois de la culture inclusive, lancé en mars dernier, en a été l'illustration parfaite. Parmi les autres temps forts, citons la table ronde de la Journée internationale des droits des femmes, où des invitées des quatre coins du monde ont partagé les grands tournants de leur carrière, ou encore la campagne « Inclusion starts with I » (l'inclusion commence par moi), où les cadres dirigeants ont exprimé leur volonté d'agir personnellement au moyen d'une « carte d'engagement ». Déployée durant 20 réunions plénières à travers le monde, cette initiative a permis d'établir un lien entre dynamiques institutionnelle et individuelle, traduisant la volonté collective d'incarner l'inclusion et, a fortiori, le fort engagement de la direction.

Le Mois des Fiertés, célébré dans le monde entier, a également contribué à renforcer le sentiment d'appartenance, la visibilité et la notion d'allié au sein du Groupe. L'occasion de réunir un panel international de communautés portées par des collaborateurs et d'organiser des activations sur différents marchés, offrant par là même un espace pour échanger sur les questions LGBTQ+ et faire vivre l'inclusion au niveau local.

L'élan donné par les filiales du Groupe montre bien que la promotion de notre culture inclusive est l'affaire de tous. Lorsque nous nous réunissons autour de ces moments partagés, nous consolidons ce qui nous rend plus forts collectivement. »

Caroline Vaquette
Inclusive Culture and Engagement Director

S'ENGAGER COLLECTIVEMENT À TRAVERS LE MONDE

Organisée chaque année, l'initiative Responsib'All Day invite les filiales du Groupe à interrompre leur activité quotidienne pour soutenir les communautés locales et les écosystèmes dont nous dépendons. Elle est conçue de manière à ce que chaque filiale élabore son programme de la journée, autour de partenariats existants et des priorités du moment.

Cette année, 7 500 collaborateurs ont pris part à 30 événements à travers des actions variées : salon professionnel pour entrepreneurs et fournisseurs locaux au Brésil, ateliers sur le handicap et cuisines communautaires en Chine, ou encore chantier dédié à la conservation des habitats en Lettonie.

Responsib'All Day nous rappelle que les moments qui comptent vraiment sont ceux que nous créons ensemble. Ce temps collectif et solidaire incarne nos valeurs et montre à quel point la responsabilité et la convivialité forgent l'identité du Groupe. »

Sandrine Ricard
Global Engagement & Sustainability Communications Director


Cape Town, Afrique du Sud



Tout au long du cycle de vie de nos produits et expériences – conception, fabrication et distribution – nous veillons à limiter l'utilisation des ressources en eau, les émissions de carbone et la production des déchets.

Alors que le changement climatique se matérialise partout dans le monde, il devient urgent de réduire notre impact, d'atténuer les risques et d'optimiser les ressources. En optant pour un modèle économique plus circulaire, nous sommes en mesure de sauvegarder et de régénérer les ressources naturelles à travers le redesign de nos produits, l'approvisionnement et la transformation des matières premières, le conditionnement et la distribution de nos marques, ou encore la réutilisation et le recyclage de nos bouteilles et des résidus de la distillation. En particulier, l'eau, ressource vitale, occupe une place centrale dans nos procédés : production des ingrédients, concassage, fermentation, filtrage, distillation, embouteillage ou encore recyclage. En tant qu'entreprise, nous avons la responsabilité d'optimiser son utilisation, de reconstituer les réserves et de protéger sa qualité tout au long de notre chaîne de valeur.

– 18 %

Réduction des émissions
de carbone totales (en valeur absolue)
par rapport à 2021/22

FAVORISER DES MODÈLES D'EMBALLAGE CIRCULAIRES

Pour chaque produit, notre guide sur les emballages définit un certain nombre de critères en matière de circularité : matériaux, poids, teinte de verre et emballage extérieur. Nous nous efforçons de rendre l'ensemble de nos emballages recyclables, réutilisables ou compostables et cherchons constamment à innover dans des modèles de distribution plus circulaires pour optimiser l'utilisation des ressources naturelles.

Des cocktails à la pression

« Pernod Ricard On Tap » est un système de cocktails à la pression conçu pour répondre de manière efficace et durable à la demande croissante des consommateurs. Si le concept a été pensé à l'origine par le mixologue Marc Bonneton pour relever les défis de service dans les bars et restaurants, le Groupe l'applique aujourd'hui à des sites à forte activité, tels que les festivals et les stades. Grâce aux fûts en acier inoxydable réutilisables et rechargeables, le système permet de gagner en efficacité et de réduire la consommation d'eau et d'électricité, tout en diminuant les déchets par rapport aux emballages à usage unique.

Autres temps forts de 2025/26

- EcoSPIRITS, une solution de distribution jusqu'ici déployée à Cuba, a été étendue à Hong Kong et à la Thaïlande.
- Martell a dévoilé un prototype de bouteille en verre plat, fondé sur une technique révolutionnaire qui vise à améliorer le rapport poids-résistance tout en réduisant considérablement la quantité de matière.
- Pernod Ricard India a augmenté la proportion de plastique recyclé post-consommation utilisé dans la fabrication des bouteilles en PET sur le marché local (jusqu'à 50 % pour certains formats).

« Les cocktails à la pression répondent à un triple besoin des bars et des festivals : servir des cocktails de qualité rapidement, réduire les déchets et absorber la hausse des coûts. Nous déployons le modèle dans toute l'Europe avec des fûts réutilisables afin d'offrir une meilleure expérience à nos clients. »

David Deka
On-Tap Business Development Manager





« **Charco Bendito est la preuve qu'une solide collaboration peut conduire à une gestion intelligente de l'eau. En travaillant aux côtés des communautés locales, des experts et des partenaires, nous pouvons créer des solutions durables destinées à restaurer les bassins versants, accroître la résilience et partager la valeur ajoutée avec les générations à venir.** »

Marijose Regules
S&R Manager, House of Tequila

CONSOMMER INTELLIGEMMENT

En 2026, Chivas Brothers a terminé un vaste chantier de modernisation sur le site de Strathclyde. L'objectif était de remplacer le matériel vieillissant de séchage et granulation des déchets céréaliers par un système d'alimentation innovant. Outre une optimisation énergétique de + 26 %[(1)], ce renouvellement a permis une meilleure valorisation des coproduits. En effet, les drêches issues de la distillation du whisky sont désormais transportées à l'état humide vers une usine de méthanisation située à proximité, où elles sont ensuite transformées en biogaz renouvelable destiné au réseau national. De plus, la distillerie a installé un dispositif de compression mécanique de vapeur capable de récupérer et de réutiliser la chaleur autrefois perdue, contribuant ainsi à réduire la consommation énergétique globale du site.

Dans les régions du Mexique soumises à un stress hydrique, House of Tequila soutient l'initiative Charco Bendito lancée par la Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER) en 2020 dans le but de restaurer le bassin versant. Le projet comporte plusieurs volets (reboisement, conservation des sols, régénération des aquifères, récupération de l'eau de pluie et protocoles d'infiltration), ainsi que des actions visant à rendre l'eau accessible aux communautés locales. L'ambition de Charco Bendito est de relever les défis liés au partage de la ressource mais aussi de renforcer la résilience des écosystèmes. En témoignent quelques chiffres probants : plus de 277 hectares de sol restaurés et conservés, une hausse de la capacité d'infiltration de plus de 300 000 m^3 par an et un accès à l'eau assuré à mille personnes.

(1) Compte tenu des données énergétiques réelles, la consommation moyenne d'énergie a baissé de 4,5 kWh par litre d'alcool produit au cours des exercices 2023/24 et 2024/25, et de 3,3 kWh par litre d'alcool produit au cours de l'exercice 2025/26.



La consommation responsable fait aujourd'hui partie intégrante de notre mission en tant que Créateurs de convivialité, et nous entendons apporter notre pierre à l'édifice à travers deux actions clés : promouvoir une consommation conviviale, équilibrée, et prévenir l'abus d'alcool.

Nos produits ont pour vocation de favoriser les rencontres et de créer des moments conviviaux tout en respectant les préférences et le bien-être de chacun. Alors que les modes de consommation ne cessent d'évoluer, notre volonté, elle, reste inchangée : promouvoir un rapport à l'alcool qui soit équilibré pour l'individu et la société tout entière. Notre approche repose sur l'accès à des choix éclairés, la réduction des risques liés à l'alcool et l'émergence d'une convivialité plus équilibrée. En tant que leader du secteur des spiritueux, le Groupe a une double responsabilité : soutenir cette culture de l'équilibre et contribuer activement à la lutte contre l'abus d'alcool. Forts de nos innovations, de notre sens de la collaboration et de notre adaptabilité, nous sommes en mesure de répondre à l'évolution des attentes des consommateurs, des valeurs sociétales et des exigences réglementaires.

1,2 milliard

de consommateurs touchés, en ligne et sur le terrain, depuis le lancement de la campagne « Drink More Water »

SPLITDRINKS, POUR UNE CONSOMMATION FESTIVE ET ÉQUILIBRÉE

Fer de lance de notre politique de prévention, la campagne « Drink More Water » a été lancée en 2021 pour encourager les jeunes en âge légal de boire de l'alcool à varier et à modérer leur consommation et à rester hydratés lors d'événements festifs. Avec plus d'un milliard de consommateurs touchés en ligne, elle est l'une des clés de voûte de l'engagement à long terme de Pernod Ricard en faveur d'une consommation équilibrée.

Cette année, cet engagement s'est exprimé sous une nouvelle forme sur le marché on-trade haut de gamme, pour faire rimer convivialité responsable et expérience de qualité. SplitDrinks est l'illustration d'une idée simple exécutée avec élégance. Un verre divisé en deux : moitié cocktail, moitié eau. L'objectif ? Inviter l'équilibre à la fête. En faire un réflexe naturel qui accompagne le consommateur dans l'instant présent : un verre pour profiter de la soirée, un autre pour profiter du lendemain.

Introduite au Lucky Cat, le bar raffiné de Gordon Ramsay à Londres, l'initiative SplitDrinks rend l'hydratation naturelle et spontanée dans un cadre prestigieux. Si « Drink More Water » est un appel à l'action, SplitDrinks en est le médium. Soutenu par plusieurs marques Pernod Ricard dont Ballantine's, Jameson, Chivas Regal, Absolut et Martell, le concept a fait l'objet d'une campagne digitale ambitieuse déployée dans 27 marchés. Résultat : une cible de 157 millions de consommateurs à travers le monde et la promotion d'une consommation plus en conscience qui n'enlève rien à l'exaltation des grands soirs.





ONE YOUNG WORLD : UN MONDE EN MUTATION, DE MULTIPLES AXES DE MODÉRATION

Le sommet annuel One Young World réunit des leaders émergents de plus de 190 pays pour échanger leurs points de vue et apporter des réponses aux enjeux mondiaux.

En 2025, le Groupe a souhaité parrainer une dizaine de jeunes, issus de divers horizons, dans le but d'explorer des pistes innovantes pour encourager une consommation responsable. À la clé, pour les lauréats, le financement des frais d'inscription et une année de mentorat. Nous y avons également mené un atelier visant à interroger le rapport à l'alcool, souvent très polarisé, et à explorer des approches plus nuancées et positives fondées sur la modération. Par ces engagements, nous voulons inscrire la consommation responsable dans tous les moments de convivialité d'aujourd'hui, qui façonnent et reflètent les normes culturelles émergentes.

DE LA PAROLE À L'ACTION AVEC PERNOD RICARD ET L'UNITAR

Depuis 2020, Pernod Ricard s'associe à l'UNITAR, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche, pour sensibiliser aux risques liés à l'alcool au volant grâce à l'éducation, à la formation et à des outils pratiques dans le cadre du programme mondial « Autosobriety – Sobriété au volant ». Cette initiative répond directement à l'objectif des Nations Unies en matière de sécurité routière : réduire de moitié le nombre de décès et de blessés liés à l'alcool d'ici 2030. Le programme Autosobriety a été déployé dans 11 pays, en s'adaptant aux besoins spécifiques de chaque territoire. En alliant expertise de spécialistes et expériences pratiques, notamment grâce à la réalité virtuelle, il transforme la sensibilisation en action et fait émerger des habitudes de conduite plus sûres au fil du temps. Au total, depuis sa création, plus de 56 000 individus ont été ainsi sensibilisés.

« D'après l'évaluation menée par un organisme indépendant, Autosobriety est plus efficace si le programme est adapté au contexte local. Deux axes ont été essentiels pour rendre l'apprentissage pertinent et changer les comportements à l'égard de l'alcool au volant : tenir compte des réglementations, de la langue et des réalités socioculturelles du pays, et former les individus à devenir acteurs de la prévention dans leur propre communauté. »

Estrella Merlos
Global Head, Transport and Mobility,
UNITAR

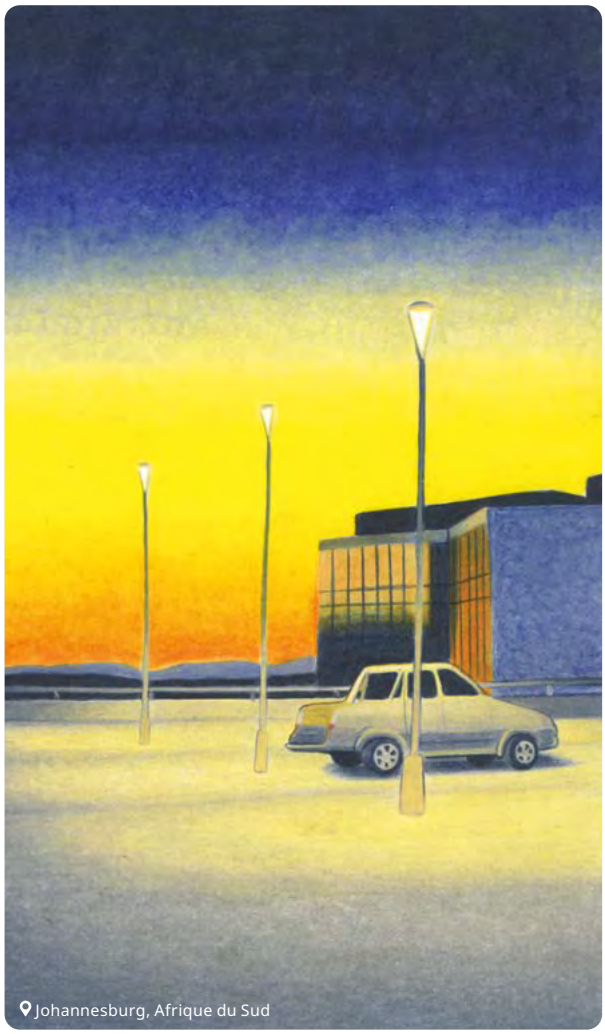

Johannesburg, Afrique du Sud



Illustration :
Paris
France

CHAPITRE

6

GOUVERNANCE

Notre structure de gouvernance et de direction, pilotée par le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif, permet au Groupe de mettre en œuvre sa stratégie, d'atténuer les risques et de s'adapter aux évolutions du marché.

76–85



Notre structure de gouvernance et de direction

La gouvernance et la direction du Groupe sont assurées par son Conseil d'Administration et ses instances de direction opérationnelle, au bénéfice de toutes nos parties prenantes.

Une organisation simplifiée s'appuyant sur l'envergure mondiale du Groupe et sa proximité avec les consommateurs, adaptée aux enjeux de demain.

Elle repose sur :

- un Conseil d'Administration chargé de définir les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre, et d'en contrôler la bonne gestion ;
- un Comité Exécutif, composé du Président-Directeur Général et des responsables de fonctions et d'activités ;
- deux Brand Units pour appréhender l'ensemble des moments de consommation : Gold, qui regroupe les marques de spiritueux vieillis et de champagne, et Crystal qui regroupe les spiritueux non vieillis et les boissons prêtes-à-boire ;
- dix entités de gestion qui couvrent l'ensemble de nos marchés, aux quatre coins du monde, et garantissent une proximité avec les consommateurs en tout lieu.

Cette structure simplifiée optimise les méthodes de travail, renforce la mutualisation des compétences et encourage l'autonomisation des équipes.

Au 1er octobre 2026

CONSEIL D'ADMINISTRATION

LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité stratégique	Comité de la RSE

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ALEXANDRE RICARD

COMITÉ EXÉCUTIF

4 RESPONSABLES DE FONCTION

Opérations intégrées et RSE	Ressources Humaines	Finance et Tech	Juridique et Fusions-Acquisitions
Maria Pia De Caro	Cédric Ramat	Mauve Croizat[1]	Philippe Prouvost[2]

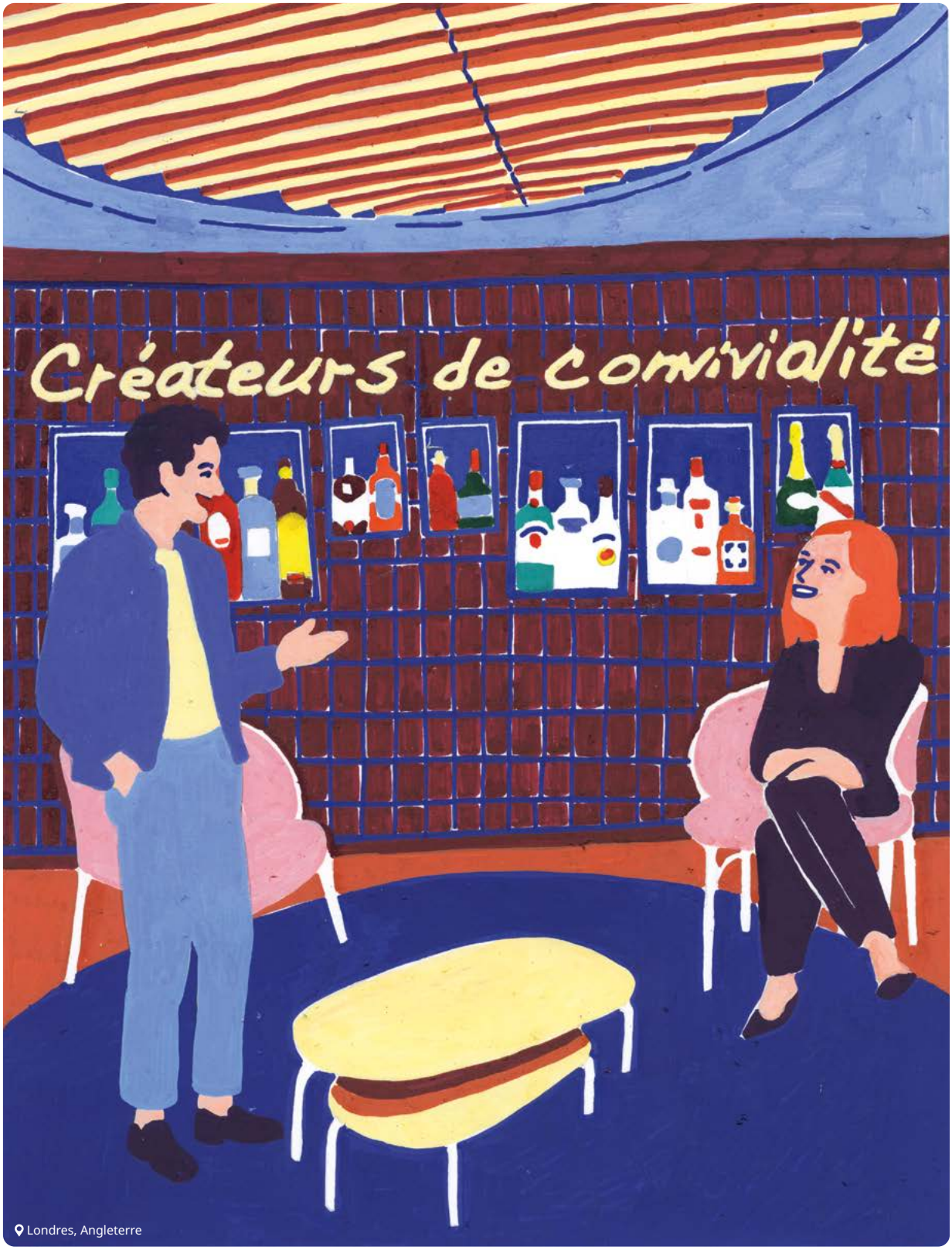
3 RESPONSABLES D'ACTIVITÉ

Marques[3]	Marchés	Amérique du Nord
Jean-Etienne Gourgues	Gilles Bogaert	Conor McQuaid

(1) Madame Mauve Croizat a succédé à Madame Hélène de Tissot, Vice-Présidente Exécutive, Finance et Tech, depuis le 1er octobre 2026.

(2) M. Philippe Prouvost a succédé à Madame Anne-Marie Poliquin, Vice-Présidente Exécutive, Juridique et Conformité, depuis le 1er juillet 2026. Il a rejoint le Comité Exécutif en tant que Vice-Président Exécutif Juridique et Fusions-Acquisitions à compter du 1er octobre 2026.

(3) Dont les divisions Gold et Crystal.



Londres, Angleterre

Notre Conseil d'Administration

Au 1er juillet 2026

Le Conseil d'Administration a pour mission de définir les orientations stratégiques de l'entreprise, de veiller et d'assurer le suivi de leur mise en oeuvre, et d'en contrôler la bonne gestion. Depuis novembre 2025, le Conseil d'Administration est composé de 15 membres, aux compétences et expériences diverses et complémentaires.

L'organisation

Le Conseil d'Administration est composé de 15 Administrateurs, dont huit indépendants et deux représentant les salariés. Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil a nommé, le 23 janvier 2019, une Administratrice Référente.

Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Pernod Ricard prévoit que ses membres se réunissent au minimum six fois par an pour des séances dirigées par le Président du Conseil. En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée Générale.

Garant du bon fonctionnement des organes de l'entreprise, le Président-Directeur Général doit notamment s'assurer que les Administrateurs disposent des informations et des moyens pour remplir leur mission. L'Administratrice Référente est chargée quant à elle de convoquer et présider le Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général, d'assurer la direction du processus d'évaluation annuel du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur, de prévenir la survenance de situations de conflit d'intérêts, de veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur du Conseil, de présider l'Executive session, de prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et de veiller à leur répondre, ainsi que de rencontrer les investisseurs. Pour ancrer davantage le Conseil dans la réalité opérationnelle de l'entreprise, le Groupe anime un Conseil par an dans une filiale opérationnelle.



Alexandre Ricard
Président-Directeur Général
Mandataire Social
Président du
Comité stratégique



Anne Lange
Administratrice indépendante
Membre du Comité stratégique
Membre du Comité
des nominations et de
la gouvernance



Philippe Petitcolin
Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit
Membre du Comité stratégique



Société Paul Ricard
Représentée par Madame
Patricia Ricard Giron
Administrateur
Membre du Comité stratégique



Virginie Fauvel
Administratrice indépendante
Membre du Comité
des nominations et de
la gouvernance



Ian Gallienne
Administrateur(1)
Membre du Comité stratégique
Membre du Comité
des rémunérations



Kory Sorenson
Administratrice indépendante
Présidente du Comité
des rémunérations
Membre du Comité d'audit



Max Koeune
Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit

(1) Selon le code AFEP-MEDEF, un administrateur perd sa qualité d'indépendant au-delà de 12 ans de mandat. Ian Gallienne ayant atteint cette limite à l'issue de l'AG du 8/11/24, il n'est plus qualifié d'indépendant. Ian Gallienne ne souhaitant pas renouveler son mandat, l'AG du 20/11/26 sera appelée à statuer sur la nomination de Johannes Huth en qualité d'administrateur indépendant pour un mandat de 4 ans.

L'activité en 2025/26

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2026, le Conseil s'est réuni à dix reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. La durée moyenne des réunions a été d'environ trois heures. Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

- l'arrêté des comptes semestriels et annuels ;
- l'examen de la marche des affaires du Groupe, notamment de l'activité, du budget, des résultats et de la trésorerie ;
- la préparation de l'Assemblée Générale annuelle ;
- la revue et la validation des travaux des Comités ;
- l'examen des orientations stratégiques du Groupe, tant en termes de croissance externe et interne que de financements ;
- son autoévaluation annuelle et le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de la dernière évaluation formelle réalisée par un tiers indépendant.

Les Comités du Conseil d'Administration

Pour aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision, cinq Comités spécialisés travaillent sur des sujets spécifiques afin de lui apporter conseils et recommandations. Le Comité stratégique – créé et présidé par Alexandre Ricard depuis 2015 – examine les principales initiatives et opportunités stratégiques du Groupe et contribue à la réflexion du Conseil d'Administration sur les enjeux de développement, d'innovation et de croissance à moyen et long terme.

Le Comité d'audit examine les projets de comptes semestriels et annuels. Il suit la trésorerie et l'endettement du Groupe, évalue la gestion des risques ainsi que ses systèmes de contrôle interne. Le Comité des nominations et de la gouvernance formule des recommandations relatives à la nomination de nouveaux Administrateurs et procède à l'examen de la composition, du fonctionnement et de l'indépendance du Conseil d'Administration, ainsi que de la politique de gestion des talents du Groupe. Le Comité de la RSE examine, revoit et challenge la stratégie RSE du Groupe, notamment en matière de décarbonation. Il suit les évolutions réglementaires et évalue les risques et opportunités en termes de performance sociale, sociétale et environnementale. Enfin, le Comité des rémunérations définit, assure le suivi et l'évaluation de la politique de rémunération du Président-Directeur Général et des Administrateurs, s'assure de la cohérence entre la politique de rémunération du ou des Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) et des membres du Comité Exécutif et propose une politique générale d'attribution de plans d'intéressement à long terme.

61,5 % taux d'indépendance[1]	**40 %** taux d'internationalisation
46,2 % taux de féminisation[2]	**100 %** taux d'assiduité



Albert Baladi
Administrateur indépendant
Membre du Comité de la RSE



César Giron
Administrateur
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance



Patricia Barbizet
Administratrice Référente
Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance
Présidente du Comité de la RSE
Membre du Comité des rémunérations



Jean Lemierre
Administrateur indépendant
Membre du Comité stratégique



Veronica Vargas
Administratrice
Membre du Comité de la RSE



Carla Machado Leite
Administratrice représentant les salariés



Brice Thommen
Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité des rémunérations

(1) À l'exception des administrateurs et administratrices représentant les salariés, conformément au Code AFEP-MEDEF.

(2) A l'exception des administrateurs et administratrices représentant les salariés qui se voient appliquer des exigences de parité distinctes conformément au Code de commerce.

Notre Comité Exécutif

Au 1er octobre 2026

Le Comité Exécutif

Il s'agit de l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, le Comité Exécutif sollicite l'approbation du Conseil d'Administration sur différents points lorsque celle-ci est nécessaire. Il fixe la trajectoire du Groupe en matière de performances et, à ce titre, pilote et encadre les grands projets de transformation.

Ses responsabilités s'articulent autour de plusieurs grands axes :

- **Dynamique externe :** identifier les impacts, opportunités externes et potentielles disruptions, et prendre les mesures appropriées.
- **Réalisation des objectifs :** définir des objectifs annuels, à la fois quantitatifs et qualitatifs, tout en optimisant les ressources par la simplification, la mutualisation et la priorisation.
- **Priorités stratégiques et transformation :** déterminer les priorités stratégiques majeures, en définir le contenu et assurer leur mise en œuvre.
- **Portefeuille et stratégie de marque :** examiner les initiatives clés et les changements stratégiques, y compris le portefeuille d'innovations.
- **Culture et modes de travail :** promouvoir une culture positive fondée sur les valeurs du Groupe et veiller à l'efficacité des méthodes de travail à tous les niveaux de l'entreprise.
- **Gestion des talents :** identifier, développer et accompagner les talents à l'échelle du Groupe.
- **Gouvernance et conformité :** garantir une gouvernance rigoureuse et assurer la mise en conformité de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Le Comité Exécutif a pour mission de superviser les activités du Groupe et de veiller à la mise en œuvre de ses principales politiques. À ce titre, il analyse la performance des activités du Groupe au regard de son plan de marché (budget et plan stratégique) ; il définit les objectifs financiers et opérationnels (incluant les résultats financiers, dette et objectifs qualitatifs) ; il examine périodiquement les stratégies de marque et de marché, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.



Alexandre Ricard
Président-Directeur Général



Mauve Croizat[1]
Vice-Présidente Exécutive, Finance et Tech



Cédric Ramat
Vice-Président Exécutif, Ressources Humaines



Philippe Prouvost[2]
Vice-Président Exécutif, Juridique et Fusions-Acquisitions



Maria Pia De Caro
Vice-Présidente Exécutive, Opérations intégrées et RSE



Jean-Etienne Gourgues
Vice-Président Exécutif en charge des Marques



Gilles Bogaert
Vice-Président Exécutif en charge des Marchés



Conor McQuaid
Président-Directeur Général de Pernod Ricard North America

(1) Madame Mauve Croizat a succédé à Madame Hélène de Tissot, Vice-Présidente Exécutive, Finance et Tech, depuis le 1er octobre 2026.

(2) M. Philippe Prouvost a succédé à Madame Anne-Marie Poliquin, Vice-Présidente Exécutive, Juridique et Conformité, depuis le 1er juillet 2026. Il a rejoint le Comité Exécutif en tant que Vice-Président Exécutif Juridique et Fusions-Acquisitions à compter du 1er octobre 2026.



Cape Town, Afrique du Sud

Création de deux Brand Units

Au cours de l'exercice 2025/26, la gestion du portefeuille de marques internationales de Pernod Ricard a été réorganisée afin d'appréhender l'ensemble des expériences de consommation. Les deux Brand Units, chacune sous la responsabilité de leur CEO, sont chargées de façonner et développer les marques qui leur sont rattachées.



Nodjame Fouad
CEO, Gold Brand Unit



Stéphanie Durroux
CEO, Crystal Brand Unit

Gold
Spiritueux vieillis et champagne

Ancrés dans nos terroirs

Intemporels et dans l'air du temps

Façonnés par l'héritage, le savoir-faire et l'innovation

Premium et ultra prestige

Crystal
Spiritueux non vieillis et boissons prêtes-à-boire

Parfaits en mixologie

Tendance et dans l'air du temps

Façonnés par l'audace, la créativité et l'innovation

Premium et plus

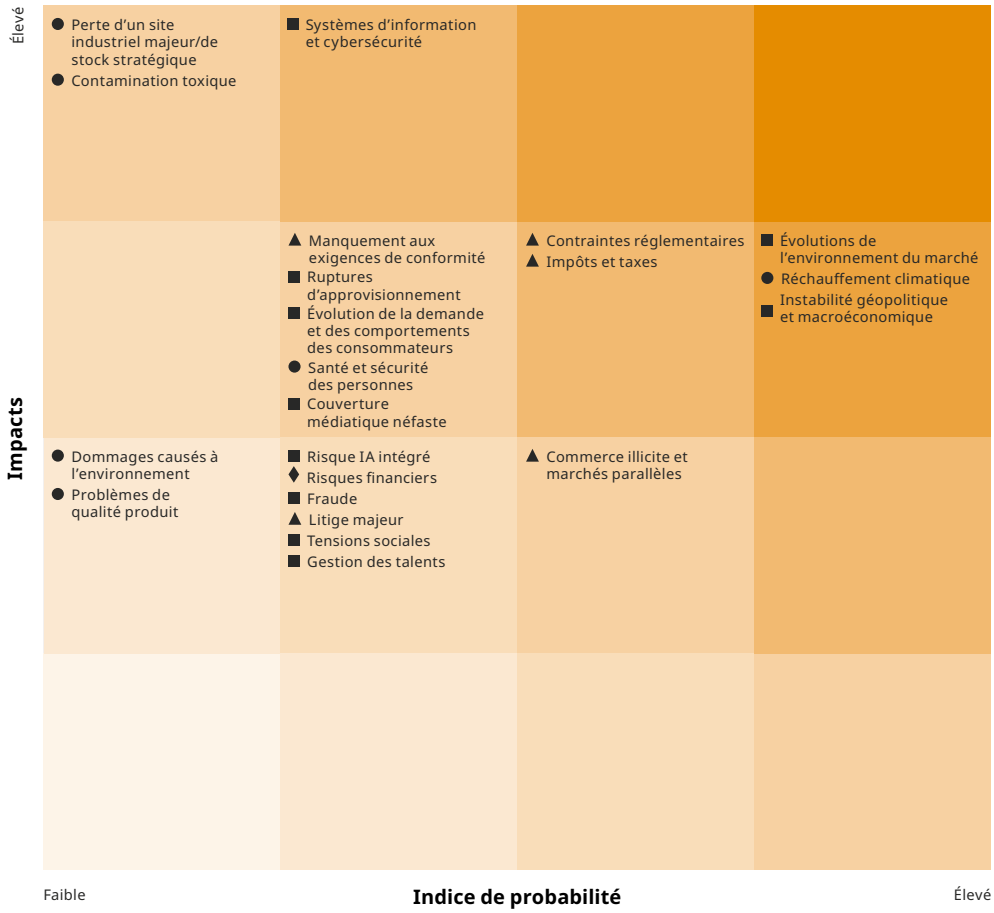
Ce modèle opérationnel, fondé sur deux Brand Units, « Gold » et « Crystal », permet un pilotage plus ciblé et une approche encore plus centrée sur les consommateurs.

Maîtriser nos risques

Confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, Pernod Ricard a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour mieux les anticiper et les maîtriser. Chaque fonction et chaque filiale participent de manière continue au déploiement et à l'amélioration de ce procédé rigoureux.

Méthodologie :

Suite à la revue de sa cartographie des risques en 2025, le Groupe a réalisé en 2026 une mise à jour, à laquelle la Direction a participé activement. Cette cartographie mise à jour tient compte des évolutions majeures des risques auxquels le Groupe est exposé, et permet de visualiser les enjeux, sans se substituer aux explications figurant dans le chapitre 4 du document d'enregistrement universel 2025/26.



Légende de la grille pour plus d'informations

2	1		
	5	4	3
8	7	6	

Légende des icônes

- ■ Risques liés à l'activité
- ● Risques industriels et environnementaux
- ▲ Risques juridiques et réglementaires
- ♦ Risques financiers

1

Systèmes d'information et cybersécurité
Défaillance et interruption des systèmes d'information ou intrusion informatique compromettant les systèmes, les sites Internet et l'intégrité des données.

2

Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
Avec pour conséquence une interruption importante de l'activité et l'absence de certaines marques clés sur les différents marchés.

Contamination toxique
Avec de graves conséquences sur la santé des consommateurs, entraînant un préjudice commercial et réputationnel pour les marques.

3

Évolutions de l'environnement du marché
Risque d'érosion de la marge inhérent à la pression accrue des distributeurs, à une forte concurrence et à une potentielle hausse des coûts de production et de transport.

Changement climatique
Impact du réchauffement climatique sur nos activités.

Instabilité géopolitique et macroéconomique
Risque de troubles géopolitiques majeurs ou d'une nouvelle crise économique mondiale.

4

Contraintes réglementaires
Renforcement de la réglementation, accompagné de nouvelles restrictions et contraintes concernant la promotion et la distribution de boissons alcoolisées ainsi que la RSE.

Impôts et taxes
Évolution de la réglementation fiscale ou des impôts indirects (droits de douane et droits d'accise sur les boissons alcoolisées, notamment), susceptible d'avoir un impact significatif sur le Groupe.

5

Manquement aux exigences de conformité
Manquement au regard des exigences de conformité, susceptible d'avoir des répercussions préjudiciables pour l'entreprise.

Ruptures d'approvisionnement
Événements d'ampleur, non prévisibles, complexifiant l'accès au marché ; défaillance d'un fournisseur clé ; indisponibilité de matières premières.

Évolution de la demande et des comportements des consommateurs
Évolution accélérée de la demande et des comportements des consommateurs en termes d'offres de produits, de préférences d'achat et d'expériences marketing.

Santé et sécurité des personnes
Accidents majeurs affectant nos collaborateurs ou nos sous-traitants à la suite d'un incident accidentel ou criminel.

Couverture médiatique néfaste
Atteinte à l'image du Groupe et/ou de ses marques clés.

6

Commerce illicite et marchés parallèles
Commerce parallèle, contrefaçons ou imitations néfastes pour les ventes ou l'image de marque.

7

Risque IA intégré
Risque transverse couvrant l'ensemble des expositions liées à l'usage, au déploiement et à la gouvernance de l'intelligence artificielle.

Risques financiers (taux de change, taux d'intérêt, crédit, fonds de pension)
Évolution défavorable des taux de change ou d'intérêt, ou insolvabilité des clients. Augmentation imprévue du déficit et/ou des contributions.

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

Litige majeur
Contre Pernod Ricard, ses filiales, ses marques et/ou ses dirigeants.

Tensions sociales
Résultant d'une accentuation des fractures et des conflits au sein de la Société ou de la complexité des échanges avec les instances représentatives du personnel.

Gestion des talents
Difficulté à attirer, à faire évoluer et à fidéliser les talents.

8

Dommages causés à l'environnement
Conséquences de nos activités sur l'environnement.

Problèmes de qualité produit
Avec pour conséquence le mécontentement des consommateurs et la détérioration de l'image de marque.

CHAPITRE

7



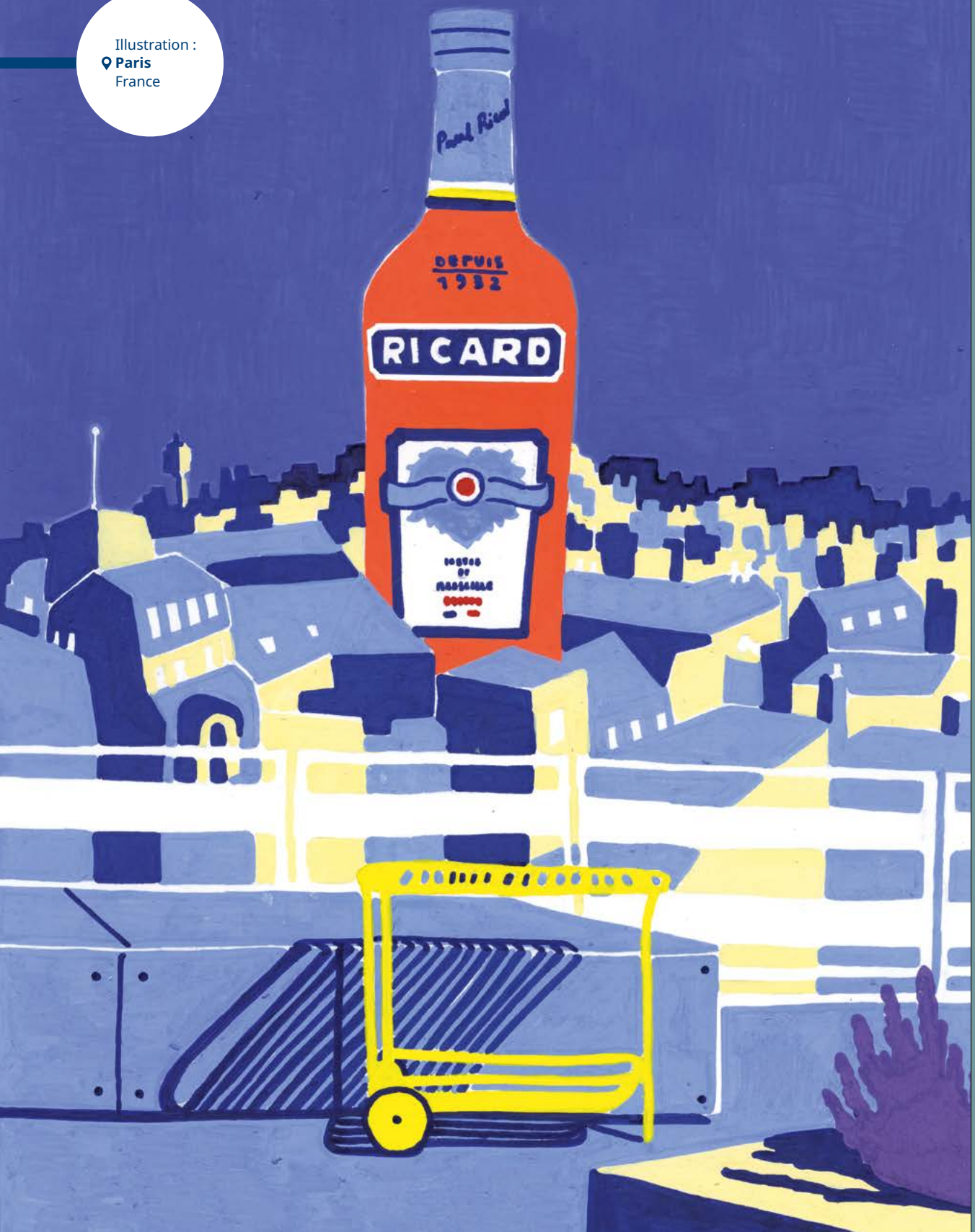
DÉCOUVRIR NOTRE PERFORMANCE

Dans un contexte de transition, Pernod Ricard optimise ses investissements stratégiques en vue de sa croissance future, tout en maintenant une gestion disciplinée de son bilan.

86–103

UN MOMENT QUI MARQUE ET LAISSE UN SOUVENIR INOUBLIABLE.

Illustration :
Paris
France



Conversation avec Mauve Croizat, Vice-Présidente Exécutive, Finance et Tech



Nous nous sommes entretenus avec Mauve Croizat qui, après 20 ans de carrière internationale au sein du Groupe, devient notre nouvelle Vice-Présidente Exécutive Finance et Tech à compter du 1er octobre 2026.

Q Après près de 20 ans chez Pernod Ricard, quelles expériences ont façonné votre approche du leadership ?

R J'ai eu l'opportunité d'évoluer dans des fonctions, activités et marchés variés, de la trésorerie au siège social à des postes de direction financière aux États-Unis, avant de devenir directrice financière de The Absolut Company, directrice générale de ce que nous appelons le « cluster nordique » et, plus récemment, de piloter le déploiement de notre programme de transformation mondiale.

Chacune de ces expériences a façonné mon approche du leadership. La finance m'a appris la discipline, la réflexion à long terme et l'importance de rester au contact du terrain pour réaliser des gains de performance et d'efficacité. La gestion d'une activité m'a confortée dans l'idée qu'il est essentiel de rester proche des consommateurs et des clients, de faire des choix clairs et d'allouer les ressources là où elles créent le plus de valeur. Piloter la transformation du Groupe a renforcé ma conviction que la technologie ne crée de la valeur que lorsqu'elle est adoptée par les équipes et intégrée au fonctionnement de l'entreprise.

Mes différentes expériences m'ont surtout confirmé que c'était avant tout l'humain qui créait de la valeur. La stratégie, les marques, la technologie et les processus ont une importance réelle, mais la performance durable émane des personnes – des décisions qu'elles prennent chaque jour, des compétences qu'elles développent et de leur capacité à concrétiser leurs ambitions.

Q Quel regard portez-vous sur les performances de Pernod Ricard pour l'exercice 2025/26 ?

R Cet exercice se caractérise par un environnement contrasté, avec un chiffre d'affaires en déclin organique de -3,9 %. Le marché américain reste marqué par une faiblesse persistante, sous l'effet notamment des ajustements de stocks ; en Chine, la demande est restée faible ; tandis que le conflit au Moyen-Orient a perturbé l'activité au quatrième trimestre. Parallèlement, les tendances se sont améliorées en cours d'année et la croissance dans le reste du monde a contribué à compenser ces vents contraires. Dans ce contexte, nos équipes ont fait preuve de résilience, d'agilité et de discipline dans l'exécution.

Nous n'avons cessé d'investir dans nos marques et de renforcer notre pertinence culturelle et nos compétences digitales. Nous avons également fait des choix engagés pour simplifier notre organisation et nous adapter plus rapidement aux besoins changeants des consommateurs. Grâce au pilotage de la croissance, au prêt-à-boire (RTD), aux formats plus petits et à un solide flux d'innovations, nous sommes restés réactifs face aux évolutions rapides du marché.

La croissance enregistrée sur un large éventail de marques et de marchés témoigne de la résilience de notre modèle économique. Hors États-Unis et Chine, notre chiffre d'affaires organique a progressé de 0,5 %, et nous avons réalisé environ 40 % de ce chiffre d'affaires sur des marchés en croissance. Le marché indien a progressé de 7 %, et sa croissance atteint même 9 % si l'on tient compte de la cession d'Imperial Blue. La Turquie, le Japon, le Nigeria, les pays nordiques, le Canada, l'Irlande, l'Australie, la Corée du Sud et le Brésil ont également enregistré de fortes performances. Cela prouve la force de notre présence mondiale.

« Ma priorité est d'aider le Groupe à créer de la valeur durable sur tous les plans grâce à un juste équilibre entre gestion financière rigoureuse et investissements ciblés dans la croissance. »

Mauve Croizat
Vice-Présidente Exécutive,
Finance et Tech, Pernod Ricard

En outre, malgré des difficultés considérables, notamment liées aux droits de douane, à l'inflation du coût des intrants et à une plus faible capacité d'absorption des coûts fixes, nous avons assuré une défense solide de la marge opérationnelle organique. Sur l'exercice 2025/26, nous avons réalisé la moitié de notre objectif de 1 milliard d'euros d'efficacités opérationnelles et amélioré la conversion cash à 91 %. Ces gains d'efficacité reflètent une discipline opérationnelle accrue et nous offrent davantage de flexibilité pour continuer à investir dans nos marques, dans le développement des compétences et dans notre croissance future.

Q Lorsque vous avez piloté le programme de transformation du Groupe, qu'avez-vous appris pour préparer Pernod Ricard à l'avenir ?

R Préparer l'avenir consiste moins à prévoir le changement qu'à construire une organisation capable de s'y adapter rapidement et en permanence. Une entreprise doit être en mesure de réagir avec rapidité et agilité.

La stratégie de transformation de notre Groupe est très concrète et touche à de nombreux sujets. Nous avons simplifié l'organisation en supprimant les échelons régionaux, en passant à 10 entités de gestion et en créant deux divisions de marques à l'échelle mondiale. En ce qui concerne les technologies et les données, nous avons lancé notre programme LEAP, qui vise à créer une base commune à l'ensemble du Groupe. L'harmonisation des procédures, des données et des méthodes de travail permettra ainsi une meilleure prise de décision, une exécution plus rapide et une plus grande agilité.

Enfin, le plus important est que la transformation n'est pas un programme ponctuel. Il s'agit de bâtir une organisation plus simple, plus connectée et plus agile, avec les compétences et l'état d'esprit nécessaires pour s'adapter en permanence, agir plus rapidement et saisir les opportunités à grande échelle.

Q En tant que directrice financière, quelles seront vos priorités ?

R Ma priorité est d'aider le Groupe à créer de la valeur durable sur tous les plans grâce à un juste équilibre entre gestion financière rigoureuse et investissements ciblés dans la croissance. Cela implique de consolider la génération de cash, de garder une certaine rigueur dans l'allocation du capital et de poursuivre notre processus de désendettement, avec pour objectif de ramener le ratio d'endettement sous 3 fois l'EBITDA avant l'exercice 2028/29. Parallèlement, nous continuerons à investir dans nos marques, dans l'innovation, dans le développement de nos compétences digitales et dans toutes les opportunités de croissance qui façonneront l'avenir de Pernod Ricard.

Q Si l'on regarde vers 2027 et au-delà, qu'est-ce qui vous donne confiance dans l'avenir de Pernod Ricard ?

R Bien que le contexte économique à court terme demeure incertain, nous anticipons un chiffre d'affaires organique globalement stable pour l'exercice 2026/27, porté par la poursuite de la dynamique positive hors des États-Unis et de la Chine. Même si les baisses attendues sur ces deux marchés s'expliquent notamment par des ajustements de stocks, les tendances sous-jacentes devraient s'améliorer en Chine. Nous mettrons un point d'honneur à conserver nos marges et une génération de cash solide en restant disciplinés dans notre exécution et en opérant des gains d'efficacité. Au-delà de l'exercice 2026/27, nous anticipons une croissance organique du chiffre d'affaires visant, en moyenne, un niveau proche du bas de la fourchette de +3 % à +6 % sur la période 2026/27 à 2028/29, ainsi qu'une progression de la marge opérationnelle organique et une conversion cash d'environ 90 %. Ces objectifs s'appuient sur les atouts que constituent notre portefeuille de marques premium, notre présence géographique équilibrée et notre organisation que les technologies rendent plus agile. J'ai donc toute confiance dans notre capacité à renouer progressivement avec une croissance et une création de valeur durables. J'aborde l'avenir avec enthousiasme, et l'engagement de nos équipes est une source constante d'inspiration.



Cape Town, Afrique du Sud

Le Club Premium fête ses 20 ans

Pernod Ricard entretient avec ses actionnaires individuels un lien tout particulier, fondé sur le dialogue, la sincérité et la proximité.

Alors que le 50e anniversaire de Pernod Ricard en 2025 a été l'occasion de revenir sur cinq décennies d'esprit entrepreneurial, le 20e anniversaire du Club Premium, célébré cette année, met à l'honneur la fidélité de nos actionnaires à un Groupe qui s'est profondément transformé au cours des deux dernières décennies, tout en conservant une vision inchangée : investir sur le long terme pour faire de Pernod Ricard la maison de référence des marques et expériences premium.

En 2026, le Club Premium, ouvert aux actionnaires détenant au moins 24 actions, a proposé un programme associant événements culturels, expériences exclusives et rencontres autour des marques et des équipes du Groupe. Les membres ont notamment été invités à découvrir la manière dont nos marques s'associent aux grands événements sportifs, ainsi qu'à une soirée dédiée à l'innovation, organisée au sein de notre siège parisien, avec une dégustation des dernières nouveautés de notre portefeuille de marques.

Pernod Ricard continuera à faire vivre ce lien privilégié à travers de nouveaux moments de partage et de convivialité. L'année à venir s'annonce déjà riche en rendez-vous : dégustations privées et ateliers de mixologie, visites de domaines à travers la France, présentations business, rencontres avec les membres de l'équipe de direction et expériences sur le terrain.







» **Pour en savoir plus, rendez-vous sur pernod-ricard.com**

États-Unis



Jameson répond à l'évolution des attentes des consommateurs et redynamise son ancrage on-trade en élargissant ses partenariats avec la MLS et la NFL, pour attirer une nouvelle génération d'amateurs de whiskey irlandais.



Véritable hit estival avec le lancement de Malibu Pink, concentré de couleurs et de saveurs.



Marque pionnière dans la catégorie whiskey aromatisé au beurre de cacahuète, et désormais franc succès chez les distributeurs en format 100 ml.



CHIFFRE D'AFFAIRES

Notre performance « sell-out » continue de se rapprocher de celle du marché grâce à l'accélération de nos réponses à l'évolution de la demande.

– 14 %

Performance des ventes en 2025/26

Inde



Royal Stag continue sur sa lancée et devient la marque de whisky n°1 au monde, avec 32 millions de caisses vendues.



Croissance à deux chiffres des Marques Stratégiques Internationales, tirée par la performance exceptionnelle de Jameson.



Lancement d'Xclamat!on, gamme de spiritueux innovante pensée pour une nouvelle génération de consommateurs indiens.



CHIFFRE D'AFFAIRES

Forte dynamique reflétant la demande sous-jacente et les tendances de premiumisation. Croissance hors Imperial Blue : + 9 %.

+ 7 %

Performance des ventes en 2025/26

Chine



Croissance des marques premium, soutenue par l'essor des occasions de restauration informelle et la pénétration croissante des spiritueux premium auprès d'une classe moyenne en expansion.



Le segment prestige de l'« on-trade » demeurant sous pression, Martell investit les moments de consommation dans le cadre privé.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Adaptation à un environnement macroéconomique difficile ; la faiblesse persistante de la confiance des consommateurs et les mesures réglementaires pèsent sur la demande.

– 19 %

Performance des ventes en 2025/26





Global Travel Retail



L'Europe bénéficie de l'augmentation du nombre global de voyageurs, l'Amérique, de la croissance dynamique du secteur des croisières.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Le Global Travel Retail bénéficie de la fin de l'interdiction des ventes de cognac en Chine, de fortes activations de marques en Asie et du dynamisme des flux de voyageurs en Europe et en Amérique du Nord comme du Sud.

– 3 %

Performance des ventes en 2025/26



Europe

FRANCE



- 6 %

Gains de parts de marché malgré des conditions de marché difficiles.

ESPAGNE



- 4 %

Conditions de marché difficiles.

ALLEMAGNE



- 11 %

Conditions de marché difficiles.

ROYAUME-UNI



- 3 %

En léger recul, avec Jameson, Absolut et les champagnes en croissance dans un marché en amélioration.

POLOGNE



- 3 %

L'Europe de l'Est reste en croissance, notamment grâce à Jameson, Ballantine's et Absolut. La Pologne est en recul modéré en raison d'une hausse des droits d'accise, malgré un gain de parts de marché.

CHIFFRE D'AFFAIRES

Performance résiliente en Europe.

- 3 %

Performance des ventes en 2025/26



Autres marchés

JAPON



+ 8 %

Forte croissance, avec des gains de parts de marché soutenus par la forte progression de Perrier-Jouët.

TURQUIE



+ 26 %

Très forte croissance, notamment grâce à Chivas Regal, Ballantine's et Absolut.

CANADA



+ 3 %

Croissance solide, notamment grâce à Jameson, à Absolut et aux RTD, et des gains de parts de marché, malgré des conditions de marché peu dynamiques.

CORÉE DU SUD



+ 2 %

Retour à la croissance après une phase de correction importante.

AFRIQUE DU SUD



+ 5 %

Bonne croissance, gain de parts de marché, performance exceptionnelle de Martell.

BRÉSIL



+ 2 %

Croissance modérée, reprise au deuxième semestre après la crise du méthanol, avec de bonnes performances de Beefeater et Absolut.



Belgravia, Londres


ABSOLUT
VODKA
Swedish Vodka


Bishopsgate, Londres




Pernod Ricard
Ballantine's

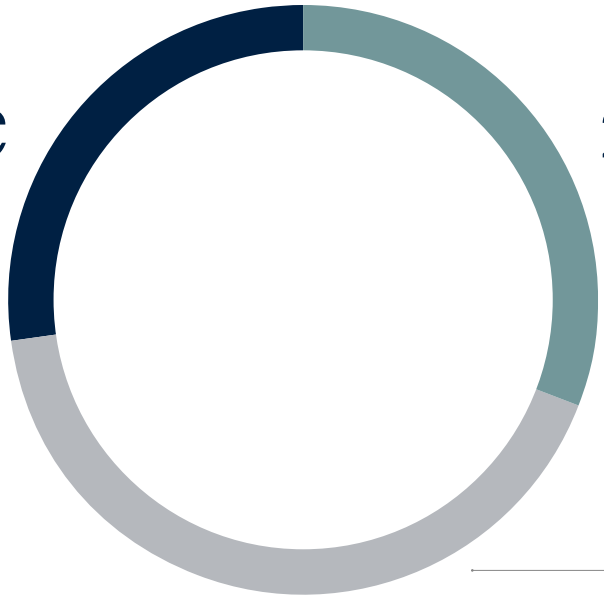
Une année de transition menée avec agilité et discipline

Une position leader

+ de 170
marques couvrant toutes les grandes catégories de spiritueux

13
marques dans le top 100 mondial des spiritueux premium et plus[1]

Résultats 2025/26
Chiffre d'affaires



2 584 M€
Amérique

2 900 M€
Europe

3 920 M€
Asie/Reste du monde

9 404 M€
Chiffre d'affaires

2 423 M€
Résultat opérationnel courant

1 203 M€
Résultat net part du Groupe

(1) Top 100 mondial des spiritueux premium et plus – chiffres de Pernod Ricard sur la base des données IWSR de 2025, en volume et en valeur.

Indicateurs 2025/26 – Notre performance

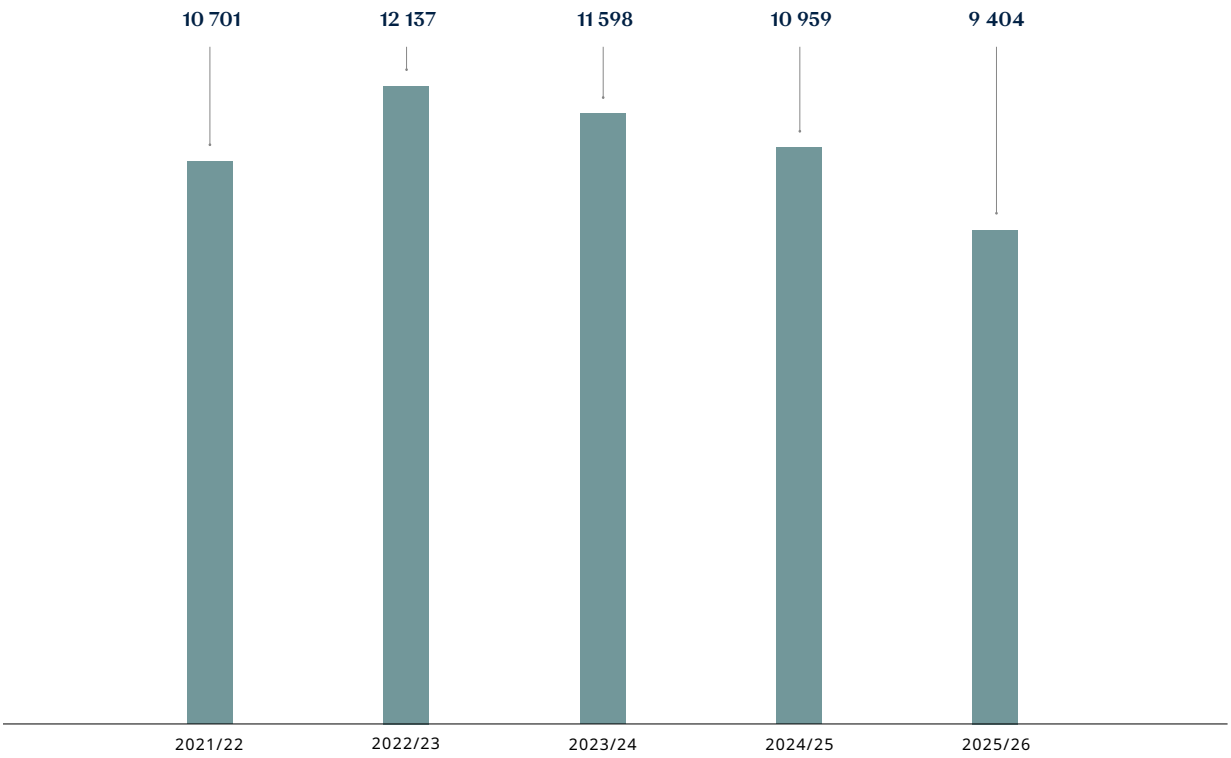
9 404 M€
Chiffre d'affaires
en 2025/26

2 423 M€
Résultat opérationnel
courant en 2025/26

– 3,9 %
Croissance interne du chiffre d'affaires
en 2025/26

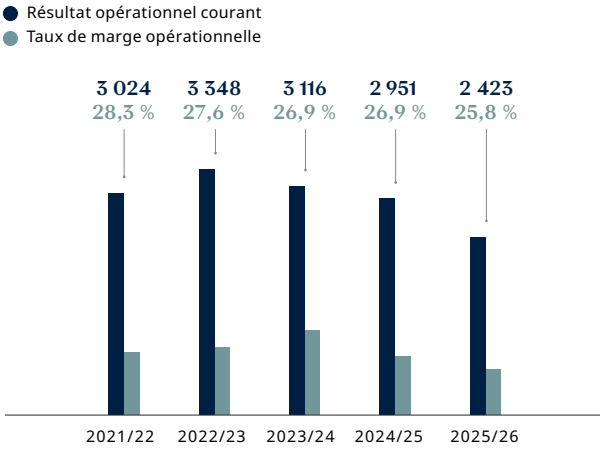
– 5,2 %
Croissance interne du résultat opérationnel
courant en 2025/26

Chiffre d'affaires de 2021/22 à 2025/26
(en millions d'euros)

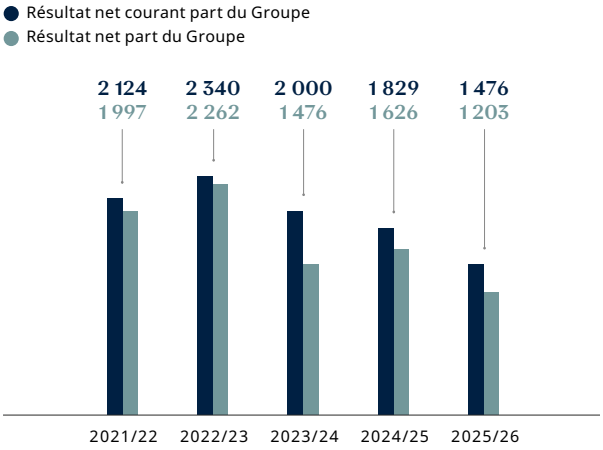


Indicateurs 2025/26 – Notre performance (suite)

Résultat opérationnel courant
Taux de marge opérationnelle
(en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires)

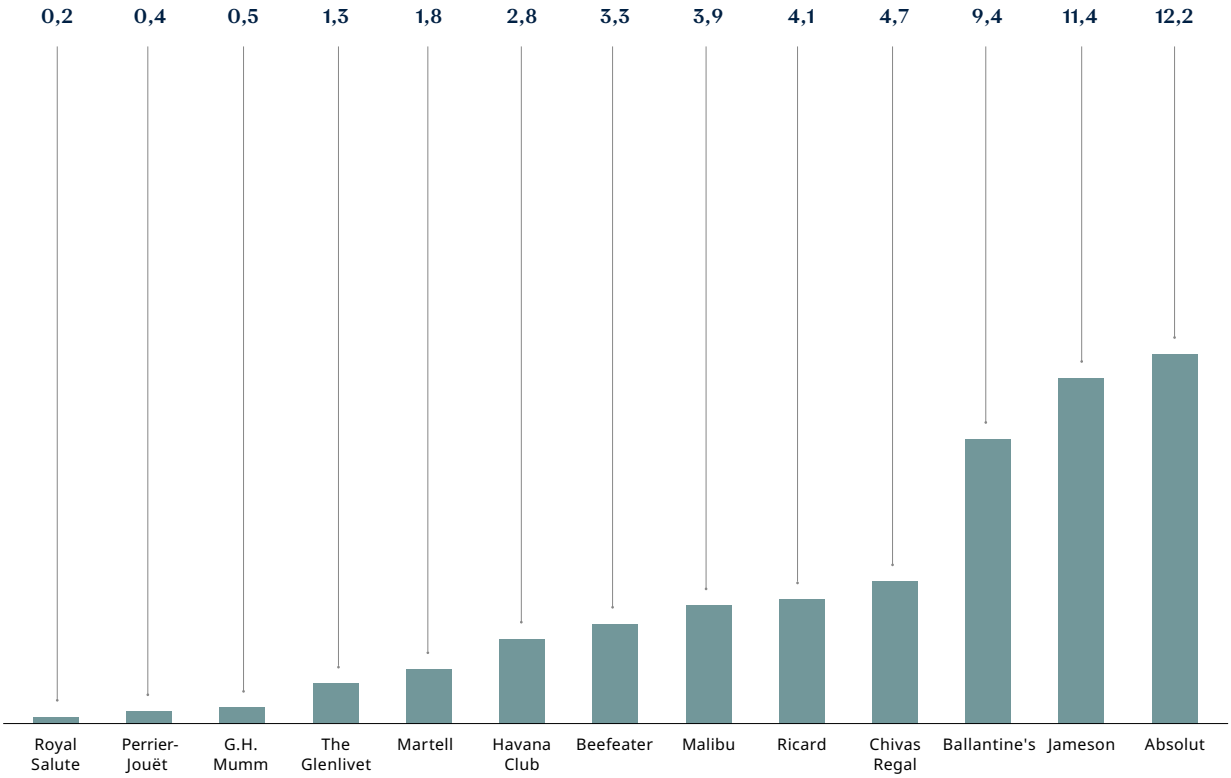


Résultat net courant part du Groupe
Résultat net part du Groupe
(en millions d'euros)

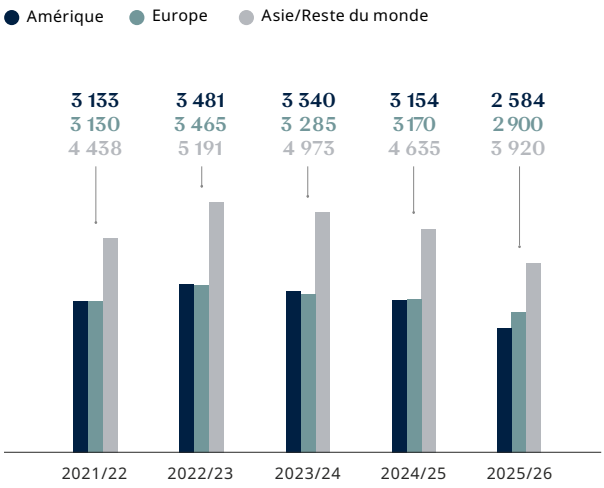


Marques Stratégiques Internationales
(en millions de caisses de 9 litres)

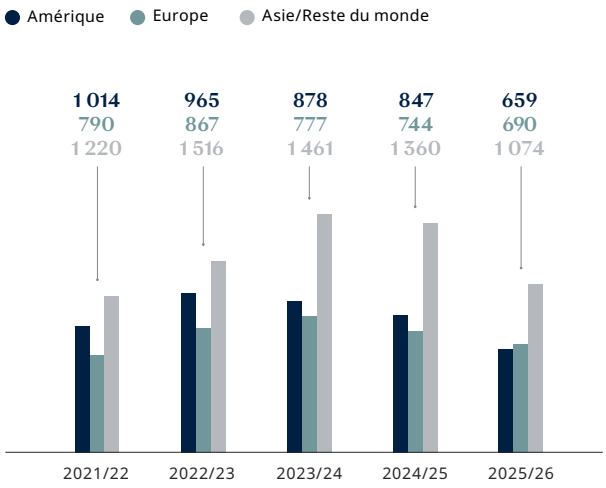
56,1 M



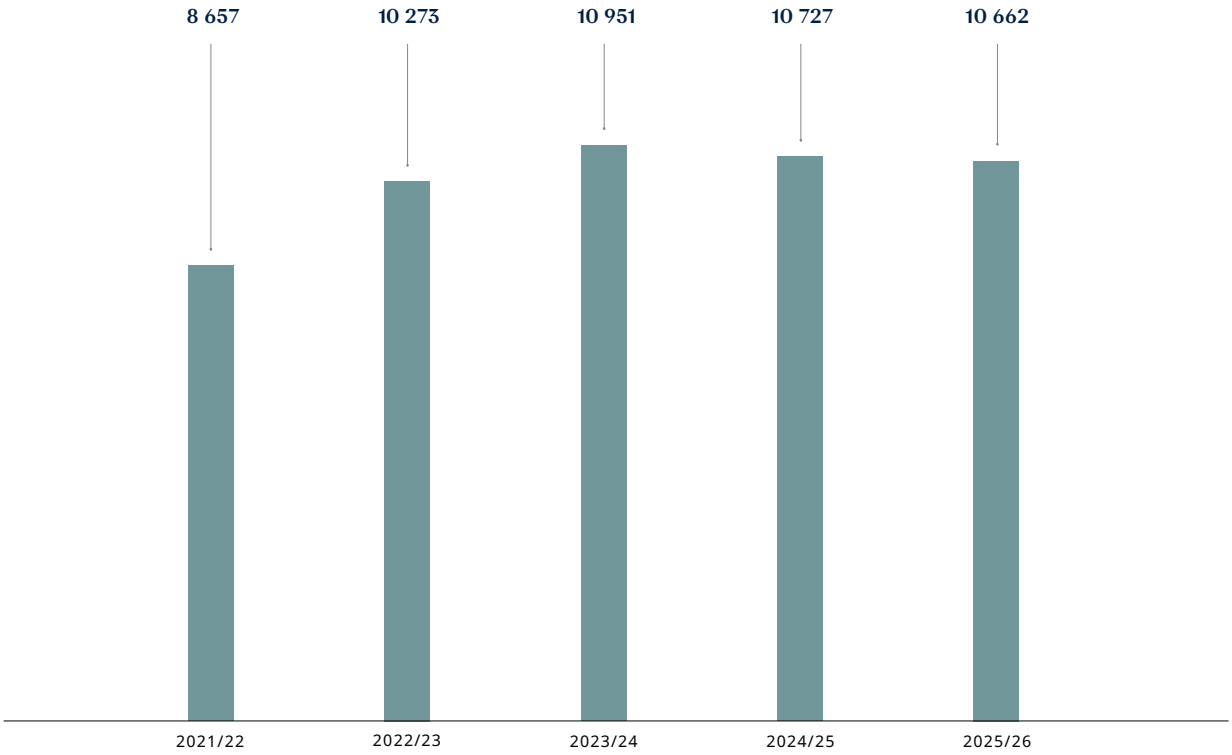
Chiffre d'affaires par région
(en millions d'euros)



Résultat opérationnel courant par région
(en millions d'euros)

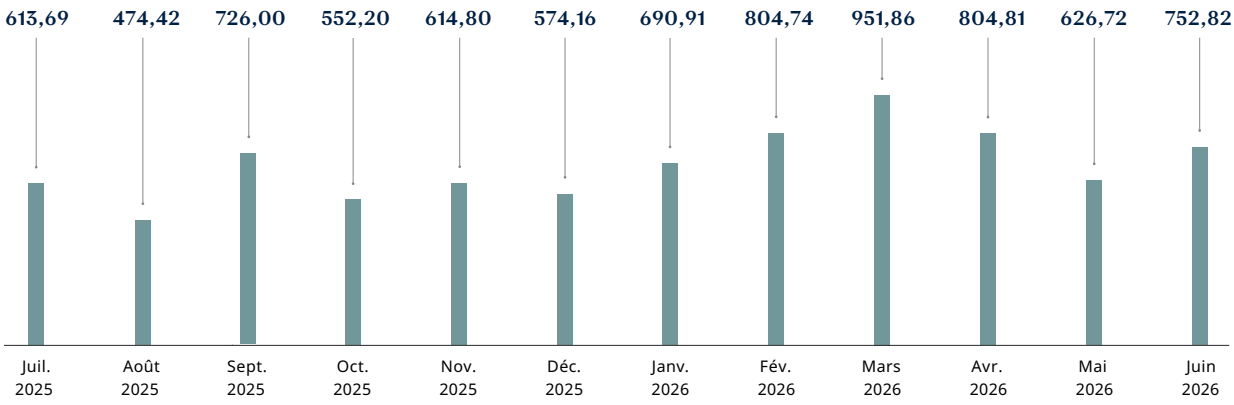


Dette nette
(en millions d'euros)

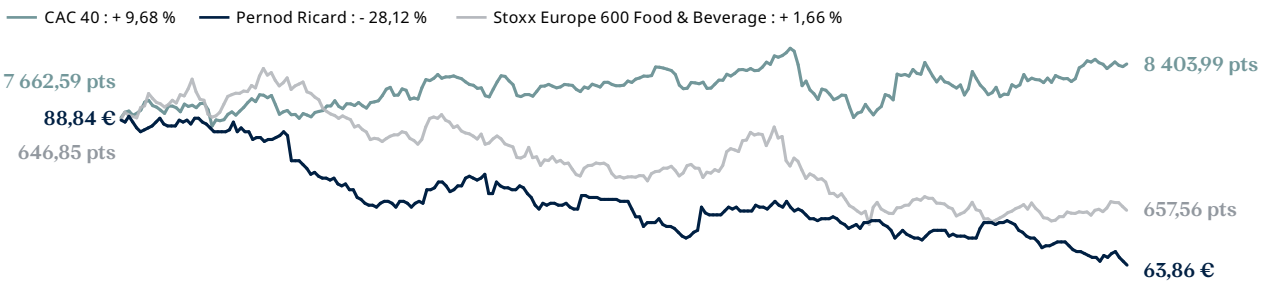


Indicateurs 2025/26 – L'année boursière

Volume quotidien moyen des transactions sur Euronext
(en milliers d'actions)



Évolution de l'action sur un an
(par rapport au CAC 40)

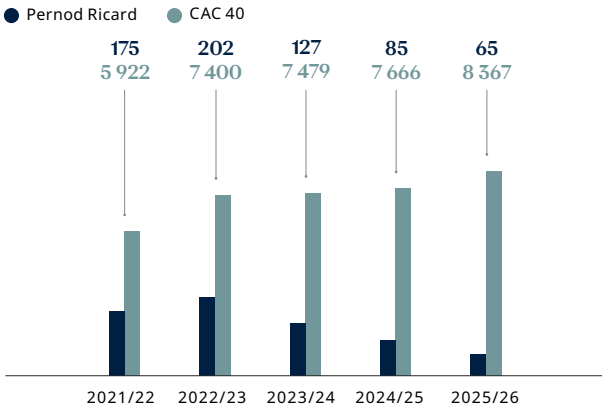


Données boursières Pernod Ricard	2023/24	2024/25	2025/26
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	253 328 748	252 269 195	252 269 195
Nombre moyen d'actions (hors autodétention) après dilution	253 188 307	252 011 273	252 342 140
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	32 097	21 342	16 110[1]
Résultat net courant part du Groupe par action après dilution (€)	7,90	7,26	5,85
Dividende par action (€)	4,70	4,70	4,70[2]
Volume mensuel moyen de transactions (milliers de titres)	8 788	11 939	14 487
Plus haut (€)	205,7	141,10	107,45
Plus bas (€)	126,1	83,04	58,60
Cours moyen (€)	161,14	109,30	78,53
Cours au 30 juin (€)	126,70	84,60	63,86

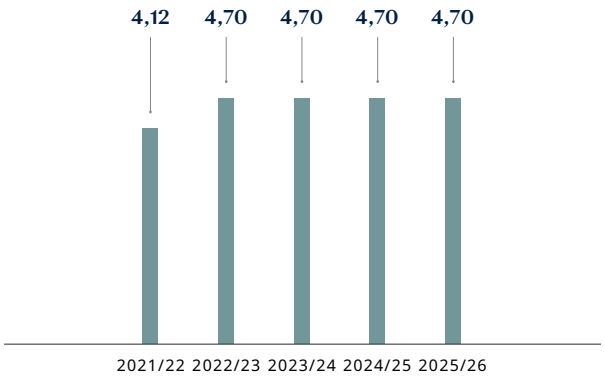
(1) Sources : EURM et Bloomberg.
(2) Un dividende de 4,70 euros par action au titre de l'exercice 2025/26 sera soumis au vote de l'Assemblée générale du 20 novembre 2026.

Cours du titre Pernod Ricard et CAC 40 sur cinq ans

(à fin juin 2026)



Dividende



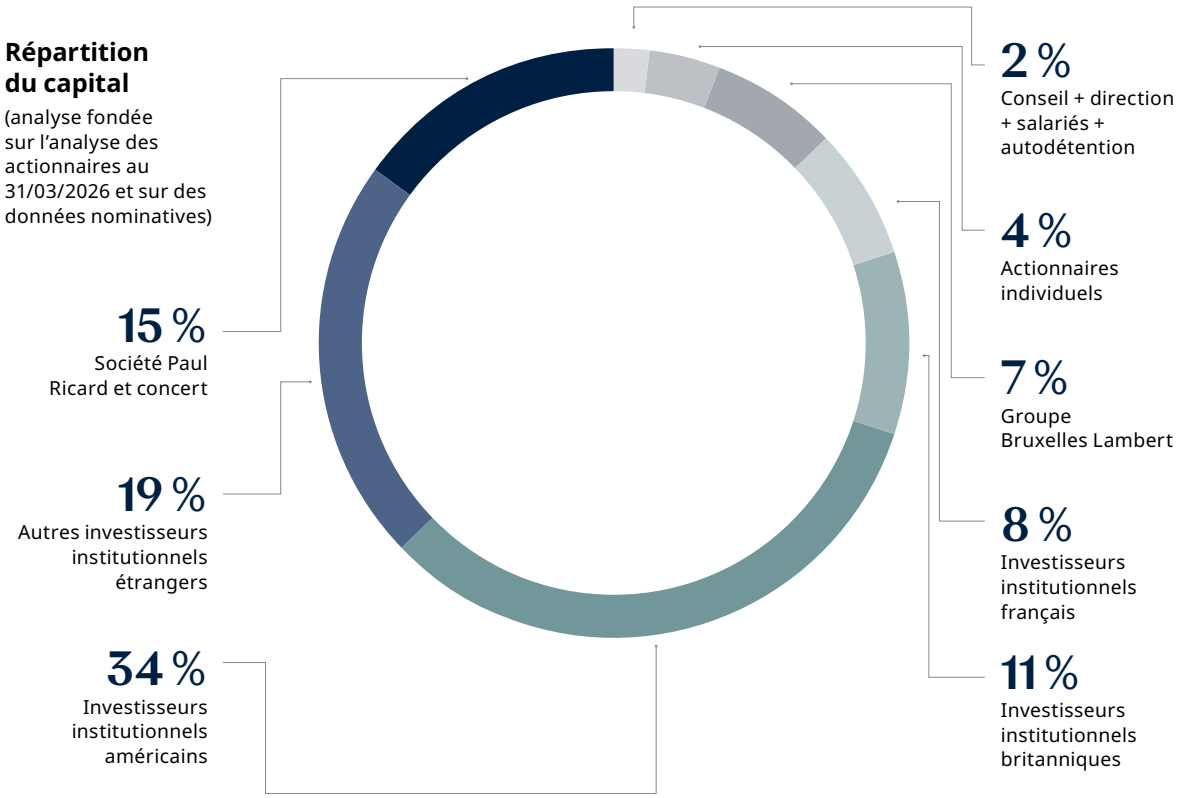
* Un dividende de 4,70 euros par action au titre de l'exercice 2025/26 sera soumis au vote de l'Assemblée générale du 20 novembre 2026.

Pernod Ricard CAC 40

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

Répartition du capital

(analyse fondée sur l'analyse des actionnaires au 31/03/2026 et sur des données nominatives)



À LA DÉCOUVERTE DE L'UNIVERS PERNOD RICARD

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

Rapport annuel intégré
Le récit des avancées stratégiques du Groupe en 2025/26.

Document d'enregistrement universel
Les informations juridiques, économiques, financières et comptables de l'exercice 2025/26 à la loupe.

Le site Pernod Ricard
www.pernod-ricard.com

Instagram, LinkedIn & YouTube
Suivez les actualités Pernod Ricard sur les réseaux sociaux.





Cape Town, Afrique du Sud



Brighton, Angleterre

PORTER UN TOAST EN HOMMAGE À CES MOMENTS-LÀ.

Kensington
Londres



Merci à l'ensemble des contributeurs.

Édité par la Direction de la Communication de Pernod Ricard,
5 cours Paul Ricard,
75380 Paris Cedex 8, France.

Directrice de la publication : Armelle Gibelin.

Rédactrice en chef : Ashley Doyle.

Illustrations : Clémence Paillieux et Pierre Dawance.

Crédits photo : Cyrille George Jerusalmi (page 5, photo d'Alexandre Ricard), Nabil (page 45), Philipp Lipiarski (page 19), Alexis Anice, Alexandre Surre, Pernod Ricard Media Library, Adobe Stock.

Création, conception et réalisation : Radley Yeldar (ry.com).

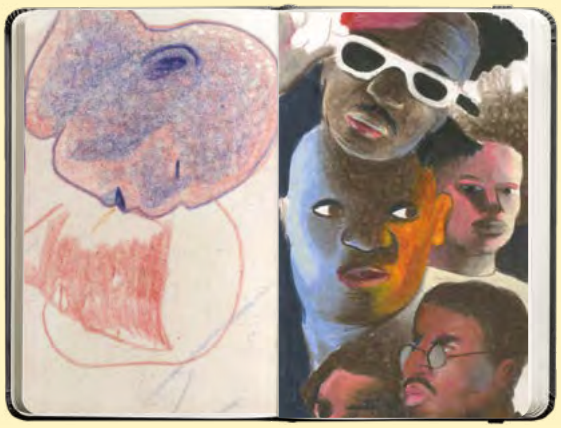
Les événements organisés par nos marques respectent la législation des pays dans lesquels ils sont mis en place.

Des exemplaires papier du présent document sont disponibles sur simple demande au siège du Groupe ; il peut également être téléchargé sur le site web du Groupe (www.pernod-ricard.com).

Pernod Ricard s'engage à gérer de façon responsable ses achats de papier. Le papier utilisé dans le rapport annuel intégré est certifié FSC® et issu de forêts gérées de manière durable et d'autres sources contrôlées. Cette certification atteste du respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue.

MIX
Paper | Supporting responsible forestry
FSC® C001785

L'abus d'alcool est dangereux pour la santé, à consommer avec modération.



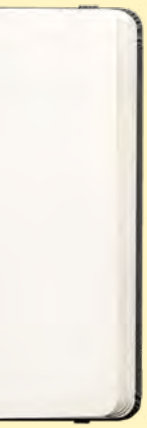





BEEFF
LONDO















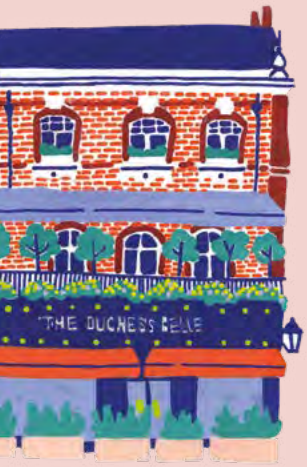






Pernod Ricard

Créateurs de convivialité







Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

