Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

ASSEMBLEE GENERALE 2026 DE PERNOD RICARD

Réponses du Conseil d'Administration de Pernod Ricard aux questions écrites des actionnaires

Les actionnaires peuvent adresser à la Société des questions écrites à l'occasion d'une assemblée générale, dans les conditions prévues par les dispositions légales et réglementaires applicables. Les réponses apportées à ces questions sont publiées sur le site Internet de la Société, conformément à la réglementation en vigueur.

QUESTIONS FIR (1 action)

Question 1. Transition Juste

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».
Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

Politique et stratégie

a. **Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?**

Pernod Ricard n'utilise pas à ce jour le terme de « transition juste » dans ses communications. Nous partageons toutefois la définition de l'OIT : rendre l'économie plus verte de manière équitable et inclusive, en créant des opportunités d'emploi décent et sans laisser personne de côté.

b. **Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?**

Notre activité est profondément dépendante des ressources naturelles, de conditions climatiques stables et du savoir-faire des communautés locales. Ainsi, la transition de Pernod Ricard vers un modèle plus durable a nécessairement un impact sur nos activités et nos parties prenantes.

Les secteurs les plus exposés sont principalement :

- l'agriculture, notamment les filières agricoles et les terroirs dont dépendent nos ingrédients naturels ;
- les activités d'approvisionnement en matières premières et emballages ;
- les activités industrielles et logistiques exposées aux pressions climatiques et environnementales ;
- et l'ensemble des territoires où nous opérons qui présentent des enjeux particuliers en matière d'eau, de biodiversité, de sols ou de climat.

Les parties prenantes les plus directement concernées sont :

- les agriculteurs et fournisseurs agricoles, dont les pratiques évoluent vers des modèles plus durables et régénératifs ;
- les communautés locales qui vivent dans ou autour de nos terroirs et sites de production ;
- les fournisseurs et partenaires industriels impliqués dans la transformation de nos chaînes d'approvisionnement ;
- les collaborateurs dont les activités et compétences sont amenées à évoluer dans le cadre de la transition ;
- les consommateurs et clients, qui sont concernés par l'évolution de nos produits, de nos emballages et de nos pratiques de commercialisation.

Ces impacts sont réexaminés à l'occasion de la mise à jour de l'analyse de double matérialité complétée par nos travaux sur la stratégie climat et nos cartographies des risques.

c. Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés…) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?

Pernod Ricard n'a pas formalisé de plan de transition juste distinct. Ces enjeux sont intégrés à notre Plan de transition intégré pour la résilience climatique et la nature, ainsi qu'à notre feuille de route *Sustainability & Responsibility* (S&R) 2030. Cette intégration nous paraît la plus à même d'assurer la cohérence entre nos objectifs environnementaux et leurs effets sur les personnes et communautés.

Gouvernance - plusieurs instances encadrent ce pilotage :

- le Comité de RSE supervise l'avancement de la stratégie S&R et la mise en œuvre de la feuille de route ;
- les membres du Comité d'audit et du Comité de la RSE se réunissent une fois par an en comité joint pour revoir les indicateurs de performance et de suivi présentés dans le reporting de durabilité.

Indicateurs suivis **-** plusieurs indicateurs de notre feuille de route sont directement liés aux enjeux de transition juste :

- régénération : réduire les émissions agricoles (Scope 1 & 3 FLAG) ;

- approvisionnement durable : tendre vers 80 % des matières premières agricoles clés sourcées de manière durable ;
- égalité des chances :
    - veiller à ce que les salariés permanents se voient fixer chaque année un plan de développement ;
    - maintenir l'équité salariale et une composition hommes-femmes équilibrée au sein du top management ;
- gestion de l'eau :
    - réduire l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé) ;
    - œuvrer en faveur d'une recharge complète des ressources en eau dans les zones à haut risque ;
- décarbonation des activités directes et de la chaîne de valeur : réduire les émissions absolues des scope 1&2 et scope 3 non FLAG.

La rémunération des dirigeants intègre les critères de durabilité suivants :

- pour l'exercice 2025/26, 14 % de la rémunération annuelle variable cible du Président-Directeur Général et 15 % de celle des membres du Comité Exécutif sont liés à des objectifs de durabilité ;
- depuis l'exercice 2021/22, 20 % de l'attribution d'actions de performance est soumise à des objectifs dans quatre domaines : le carbone, l'eau, la consommation responsable et l'égalité des chances.

Budget - la mise en œuvre des leviers de notre plan de transition s'appuie sur un processus intégré de planification des activités qui prend en compte à la fois les avantages financiers et extra-financiers. Le plan de transition climatique fait l'objet d'un examen deux fois par an afin de garantir sa bonne intégration dans la stratégie et les processus décisionnels du Groupe.

d. Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?

Notre feuille de route S&R initiale lancée en 2019 a reposé sur des entretiens et consultations menés auprès de plus de 300 parties prenantes internes et externes. Pour son actualisation en 2026, nous avons consulté une trentaine de parties prenantes clés : représentants de la société civile, clients, experts, pairs, fournisseurs et investisseurs. Une enquête interne ouverte à l'ensemble de nos salariés a par ailleurs recueilli plus de 220 réponses.

Par ailleurs, nous échangeons régulièrement avec nos pairs dans le cadre de coalitions telles que BIER ou IARD, avec des experts externes en droits humains ou agroécologie par exemple, des ONG régionales et locales qui soutiennent nos programmes telles que Fonda para la Paz, des organisations internationales telles que le Pacte mondial des Nations Unies, des organismes de certification tels que UEBT et Bonsucro, ou encore des communautés locales, notamment agricoles.

Impacts internes et externes

e. Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.

Deux engagements en matière de recrutement et de développement ont été pris par le Groupe dans le cadre de notre pilier « valoriser l'humain » de notre stratégie développement durable : l'égalité des chances en matière de carrière et de développement et l'accès équitable aux offres d'emploi internes.

En matière de développement des compétences, le Groupe a également déployé une plateforme mondiale de learning offrant à chaque salarié une expérience personnalisée, avec des contenus et des parcours adaptés à son profil, à ses compétences et à ses priorités de développement (le Learning Hub). Le Learning Hub permet ainsi à chacun de devenir acteur de son développement, tout en contribuant au renforcement des compétences clés dont le Groupe a besoin.

Cette démarche s'inscrit dans un processus plus large de développement individuel : chaque collaborateur est invité à définir chaque année son plan individuel de développement et à échanger avec son manager sur ses priorités de développement et les actions à engager pour continuer à développer ses compétences.

Plusieurs dispositifs de formation clés ont été déployés :

- *Programme AI for All* : l'objectif est de former l'ensemble de nos salariés à l'IA. A date, nous avons déjà formé plus de 5 100 collaborateurs via des modules ouverts à tous et non obligatoires, visant à renforcer l'employabilité à long terme ;
- Parcours d'apprentissage RSE (S&R Learning journey) : modules de formation en ligne à destination de l'ensemble des collaborateurs sur notre stratégie RSE, les enjeux par métiers et par thématiques (emballages durables, nature & biodiversité, achats responsables…) ;
- *The Good Fresk* : atelier d'intelligence collective conçu en interne et adapté à notre chaîne de valeur, auquel plus de 4 000 salariés ont participé depuis son lancement il y a deux ans ;
- Académies Métiers de l'Université Pernod Ricard spécifiques à chaque fonction pour assurer la montée en compétences des salariés : 3 programmes clés sont en cours de déploiement pour les fonctions Achats, Marketing et Tech ;
- Programmes de leadership : des partenaires académiques externes forment chaque année une centaine de leaders.

Pour les agriculteurs, notre cadre d'adaptation des terroirs comprend un levier « agriculture et conditions de vie ». Il regroupe des formations, des initiatives de santé et de sécurité et des programmes consacrés aux revenus décents, afin de renforcer la résilience des producteurs.

f. Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?

Au cours de l'exercice 2025/26, nous avons révisé et renforcé notre Politique Groupe en matière de droits humains. Cette politique reconnaît que certaines de nos activités sont situées dans des régions exposées aux effets du changement climatique, ce qui peut accroître la vulnérabilité des travailleurs et des communautés. Nous avons conduit en parallèle de nouvelles évaluations des incidences sur les droits humains dans notre chaîne de valeur amont et dans nos activités propres.

g. Comment assurez-vous la disponibilité et l'accessibilité (prix abordables) de vos produits/services pour vos clients et les utilisateurs finaux ?

En tant que producteur de vins et spiritueux, nous veillons à concilier notre politique de prix avec notre engagement en faveur d'une consommation responsable. Notre ambition est de permettre aux

consommateurs de faire des choix responsables et éclairés. Cela passe notamment par nos actions de prévention, une information transparente et le développement de notre offre de boissons sans alcool.

h. Quelle est votre vision prospective sur le sujet de la transition juste, et vos objectifs à court, moyen et long terme si vous en avez ?

Pour Pernod Ricard, la transition juste rejoint notre conviction que la résilience de notre modèle dépend de celle des terroirs, des écosystèmes et des femmes et des hommes qui les font vivre. Notre ambition est de renforcer progressivement l'articulation entre nos objectifs environnementaux et leurs dimensions sociales. A court terme, cela s'inscrit dans les travaux engagés sur le plan d'adaptation du Groupe et dans l'extension aux activités en aval de l'évaluation des impacts sur les droits humains. A moyen et long terme, les enjeux de transition juste sont directement liés à nos objectifs de décarbonation validés par la SBTi à horizon 2030 et 2050.

Question 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers…

Pour rappel, le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ».

Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication…). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

- *Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants…) et en aval (franchises…) ;*
- *Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.*

La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.

Comment garantissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ? Quelle est votre vision prospective sur le sujet du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, et vos objectifs à court, moyen et long terme si vous en avez ?

Pernod Ricard considère que le respect des droits humains et de conditions de travail dignes constitue une responsabilité partagée tout au long de sa chaîne de valeur. Bien que le Groupe ne fixe pas aujourd'hui de niveau de salaire décent spécifique applicable à l'ensemble des travailleurs de sa chaîne de valeur, les enjeux liés à la rémunération, au niveau de vie, aux revenus et aux conditions de travail font partie intégrante de son approche de diligence raisonnable en matière de droits humains et d'achats responsables.

- **Identification des risques et populations concernées**

Dans le cadre de son analyse de double matérialité réalisée pour répondre aux exigences de la CSRD, Pernod Ricard a identifié plusieurs enjeux sociaux matériels concernant les travailleurs de sa chaîne de valeur. Les risques potentiels diffèrent selon les activités, les catégories d'achats et les zones géographiques. Les travailleurs agricoles, les travailleurs saisonniers, les sous-traitants de production, les prestataires logistiques ainsi que certains travailleurs du secteur de l'hôtellerie-restauration ont notamment été identifiés comme pouvant être davantage exposés à des risques liés aux conditions de travail, à la stabilité de l'emploi ou au niveau de rémunération.

Afin d'approfondir cette compréhension, Pernod Ricard a lancé une première étude d'impact sur les droits humains axée sur les activités amont de la chaîne de valeur, afin d'identifier plus précisément les impacts, risques et opportunités en matière de droits humains, y compris ceux liés aux moyens de subsistance et aux conditions de vie des travailleurs.

- **Politiques et exigences applicables aux fournisseurs et partenaires**

La Politique Groupe en matière de Droits Humains s'applique également aux travailleurs de la chaîne de valeur. Elle est complétée par les Standards Fournisseurs et les Principes Clés d'Agriculture Durable, qui constituent le socle des attentes du Groupe envers ses partenaires commerciaux.

Les Standards Fournisseurs ont été renforcés en 2025 afin d'intégrer plus explicitement les questions de « rémunération, niveau de vie et revenus », ainsi que d'autres exigences sociales liées aux droits humains, à l'égalité des chances et à la non-discrimination. Ils reposent sur les principales références internationales relatives aux droits humains et au travail décent. Ces standards sont intégrés au processus d'achats responsables du Groupe et sont annexés aux appels d'offres, bons de commande, conditions générales d'achat et contrats afin de favoriser leur application systématique par les fournisseurs.

Par ailleurs, les Principes Clés d'Agriculture Durable incluent un objectif visant à améliorer les conditions de vie, l'autonomie économique et les revenus des communautés agricoles et des petits exploitants avec lesquels le Groupe travaille.

- **Sélection et suivi des fournisseurs**

Dans le cadre de son processus d'achats responsables, Pernod Ricard évalue les fournisseurs de rang 1 présentant des risques saillants au regard de critères environnementaux, sociaux et éthiques. Cette évaluation couvre notamment les conditions de travail et les enjeux pouvant affecter la rémunération ou le bien-être économique des travailleurs.

Cette évaluation des fournisseurs constitue le *Sustainable Procurement Programme* de Pernod Ricard, qui vise à identifier, évaluer et atténuer les risques fournisseurs au travers d'activités de diligence raisonnable, d'évaluations des risques et de mesures d'atténuation adaptées. Selon le niveau de risque identifié, les fournisseurs peuvent faire l'objet d'évaluations complémentaires via EcoVadis et/ou des audits SMETA, avec la mise en œuvre et le suivi d'actions correctives lorsque cela est nécessaire.

Les indicateurs du programme portent actuellement sur les fournisseurs relevant des catégories globales *Dry, Wet,* POS et Media, qui représentent environ 37 % des dépenses d'achats du Groupe. Ces catégories sont

gérées par les équipes *Global Category* et sont généralement couvertes par des *Master Supplier Agreements* (MSA), ce qui facilite le déploiement harmonisé du programme et le suivi des risques fournisseurs.

Au cours de l'exercice 2025/26, Pernod Ricard a atteint un taux de déploiement de 89 % de son *Sustainable Procurement Programme* auprès de ce périmètre de fournisseurs. Ce résultat repose sur deux indicateurs complémentaires :

- 98 % des fournisseurs concernés étaient couverts par le processus actualisé d'identification et d'évaluation des risques fournisseurs ;
- 55 % des fournisseurs à haut risque ont fait l'objet d'une évaluation approfondie réalisée par un tiers via EcoVadis et/ou des audits SMETA.

Ces évaluations permettent au Groupe de mieux comprendre les risques fournisseurs, d'identifier d'éventuelles non-conformités et de travailler avec les fournisseurs concernés à la mise en œuvre de plans d'actions correctifs et de démarches d'amélioration continue.

Le respect des Standards Fournisseurs constitue ainsi un élément du dispositif de gestion des relations fournisseurs et est pris en compte dans les processus de sélection, d'évaluation et de suivi.

- **Dialogue, mécanismes d'alerte et remédiation**

Pernod Ricard encourage l'expression des préoccupations liées aux droits humains au travers de ses dispositifs de signalement et de remontée d'alertes. Lorsqu'une situation présentant un risque ou une atteinte potentielle aux droits humains est identifiée, le Groupe met en œuvre des démarches d'investigation et de remédiation adaptées.

En cas de non-respect des exigences attendues, Pernod Ricard privilégie une démarche d'accompagnement et de progrès via des plans d'actions correctifs. Lorsque les situations l'exigent ou qu'aucune amélioration satisfaisante n'est constatée, le Groupe se réserve la possibilité de revoir ou mettre fin à la relation commerciale concernée, conformément à son approche d'achats responsables. Cette approche s'inscrit dans le cadre plus large de sa démarche de diligence raisonnable en matière de droits humains.

- **Résultats et perspectives**

À ce stade, Pernod Ricard ne publie pas d'indicateur consolidé portant spécifiquement sur le pourcentage de travailleurs de la chaîne de valeur bénéficiant d'un salaire décent ou d'un niveau de vie décent. En revanche, le Groupe a renforcé en 2025 ses exigences fournisseurs sur les questions de rémunération, de revenus et de niveau de vie, intégré ces exigences dans ses processus contractuels et poursuivi le déploiement de son approche structurée de diligence raisonnable en matière de droits humains.

Dans la continuité de la mise en œuvre de la CSRD et de l'évolution des attentes réglementaires et sociétales en matière de droits humains, Pernod Ricard poursuit le développement de ses outils d'identification et de gestion des risques sociaux dans sa chaîne de valeur, avec l'ambition de renforcer progressivement sa compréhension et son action sur les déterminants d'un niveau de vie décent pour les travailleurs de ses chaînes d'approvisionnement.

Question 3. Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)

Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions…) ?

Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :

- **Part de salariés formés à l'IA ;**
- **Part de salariés utilisant l'IA au quotidien ;**
- **Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;**
- **Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;**
- **Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;**
- **Tout autre indicateur pertinent.**

A défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés, en distinguant les principales catégories de population concernées.

Quelle est votre vision prospective sur le sujet des impacts sociaux de l'intelligence artificielle, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?

L'IA générative influence principalement notre gestion du capital humain par l'évolution des compétences, l'accompagnement des transformations de métier et le renforcement de la productivité individuelle. Chez Pernod Ricard, nous considérons l'IA comme un levier d'augmentation des capacités humaines. Notre priorité est de préparer nos collaborateurs aux évolutions du travail par l'acquisition de nouvelles compétences, l'accompagnement du changement et le développement de pratiques d'usage responsables de l'IA.

En 2026, nous avons lancé le programme mondial AI for All, destiné à permettre à chaque collaborateur de comprendre les opportunités et les risques de l'IA, d'adopter les outils de manière responsable et de développer les compétences nécessaires dans un environnement de travail en transformation. Ce programme repose sur des parcours progressifs de montée en compétences, des formations adaptées aux métiers, des communautés de pratique et un important dispositif d'accompagnement au changement.

À ce jour, plus de 5 000 collaborateurs ont été formés à l'IA générative, soit environ 32 % de nos effectifs mondiaux (environ 16 000 collaborateurs), et 39 % des collaborateurs équipés d'une licence Copilot (13 000 collaborateurs). Le programme est librement accessible à l'ensemble des fonctions et des zones géographiques afin de garantir une montée en compétences inclusive et équitable.

L'adoption de l'IA progresse rapidement au sein du Groupe. Avec 12 200 collaborateurs actifs sur Microsoft Copilot en septembre 2026, le taux d'utilisation mensuel a atteint 88 %, soit une progression de +7 points (+900 utilisateurs) par rapport au mois précédent. Le taux d'utilisation hebdomadaire atteint 73 %, un niveau supérieur aux références observées par Microsoft pour des entreprises comparables, tandis que le taux d'utilisation quotidienne s'établit à 45 %. Les usages deviennent également plus matures : le nombre moyen de prompts est passé de 66 à 95 par utilisateur, et la proportion d'utilisateurs intensifs (*power users*) a doublé, passant de 9 % à 18 %.

Cette dynamique est soutenue par un dispositif mondial d'accompagnement comprenant plus de 330 AI Champions, des communautés d'utilisateurs, des sessions de coaching, des formations et des ateliers métiers destinés à favoriser le partage de bonnes pratiques et l'appropriation des usages.

Par ailleurs, une enquête interne conduite en mars 2026 auprès d'environ 900 collaborateurs a permis de mesurer la perception de l'IA au sein du Groupe. Les résultats montrent une acceptation largement positive de cette technologie :

- environ 70 % des répondants déclarent utiliser l'IA chaque semaine ou chaque jour ;
- environ 75 % s'estiment déjà dotés d'un niveau intermédiaire, avancé ou expert de compréhension de l'IA ;
- environ 70 % considèrent l'IA comme un levier d'augmentation de leurs capacités et de leur productivité plutôt que comme un substitut à l'emploi ;
- seuls 10 % expriment une opposition ou une forte réticence vis-à-vis de l'IA.

Les gains de productivité les plus fréquemment cités concernent la rédaction et la création de contenus, l'analyse et la synthèse de données, les comptes rendus de réunion ainsi que l'aide à la décision. Les principales attentes des collaborateurs portent désormais sur l'accès à davantage de formations métier, de cas d'usage concrets, d'outils approuvés et de règles de gouvernance claires. Ces résultats suggèrent que les collaborateurs ne s'interrogent plus principalement sur l'intérêt de l'IA, mais sur les conditions permettant d'en accélérer l'adoption de manière responsable et créatrice de valeur.

À ce stade, les impacts observés concernent principalement l'évolution du contenu de certaines activités administratives, analytiques ou de production de contenu. Notre approche consiste à accompagner ces évolutions par la formation et ainsi l'acquisition de compétences renforçant durablement l'employabilité de nos collaborateurs.

Enfin, notre ambition est de réinvestir les gains de productivité générés par l'IA dans le développement des compétences, l'innovation et l'accompagnement des transformations afin de créer de la valeur durable pour nos collaborateurs comme pour l'entreprise.

Question 4. Thème personnalisé

Des acteurs de votre secteur, ou certains brasseurs, développent des gammes de produits sans alcool. Ces offres répondent à une demande grandissante et permettent de réduire la consommation d'alcool dans la société. Selon les dernières données de l'observatoire français des drogues et des tendances addictives, en France en 60 ans, la consommation d'alcool a fondu de 60 %.

a. A l'instar de votre campagne « Buvez plus … d'eau », que représente le sans alcool dans votre stratégie de développement à moyen/long terme (chiffre d'affaires, part de marché) ?

Le développement d'options sans alcool s'inscrit dans notre démarche visant à promouvoir une consommation responsable, à répondre à l'évolution des attentes des consommateurs ainsi qu'à explorer de nouvelles opportunités de croissance.

À horizon 2030, Pernod Ricard s'est fixé pour objectif de proposer au moins une option sans alcool sur l'ensemble des marchés prioritaires pour cette catégorie. Ces marchés sont définis comme ceux où la catégorie du sans alcool représente déjà une part significative du marché des boissons alcoolisées (i.e. la valeur des ventes au détail des boissons sans alcool représente au moins 1 % de la valeur du marché total des boissons alcoolisées). Sur la base de ce critère, 28 marchés clés ont été identifiés, représentant près de 80 % de la valeur totale du marché des boissons sans alcool.

b. Les pays émergents représentent-ils également pour le groupe une cible significative pour le marché sans alcool ? Si oui, quelle part de chiffre d'affaires à horizon 2030 visez-vous sur ces marchés concernant les produits sans alcool (par marché) ?

Notre priorité est aujourd'hui de développer notre offre sur les marchés identifiés comme prioritaires pour le sans alcool, c'est-à-dire ceux où cette catégorie est déjà la plus dynamique et représente l'essentiel du marché mondial du sans alcool. Dans les autres marchés, y compris certains marchés où la catégorie est encore peu développée, Pernod Ricard continue d'évaluer les opportunités de développement en fonction de la demande des consommateurs et de la maturité locale de la catégorie.

c. Pourriez-vous lister les 10 principaux pays émergents (en part du CA) sur lesquels vous souhaitez axer votre développement du sans alcool ?

Pour des raisons concurrentielles, Pernod Ricard ne communique pas de liste détaillée de marchés cibles ni de priorisation commerciale par pays.

QUESTIONS ACTIONNAIRE INDIVIDUEL (3 actions)

A. Fusion avec Brown-Forman

Le groupe a passé un mois à négocier un rapprochement stratégique avant d'abandonner fin avril 2026 faute d'accord.

1. **Considérez-vous la fin de ce projet comme un échec ?**

Nous souhaitions parvenir à des conditions et une structure de transaction créatrices de valeur pour nos actionnaires, tout en restant disciplinés sur le levier. Les discussions n'ont pas permis d'aboutir à un accord satisfaisant pour les deux parties, et il y a donc été mis fin. Pernod Ricard reste pleinement concentré sur sa stratégie et confiant dans son modèle, porté par des équipes solides et engagées pour créer de la valeur durable à long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes.

2. **Quelle est l'estimation du coût de tentative (frais d'avocat, ...) ? Est-ce des charges exceptionnelles ou des frais de structure ?**

Les coûts liés à ce projet (principalement des honoraires de conseils) demeurent confidentiels mais sont conformes aux coûts généralement supportés dans des projets de cette nature ; ils ne sont dans tous les cas pas significatifs à l'échelle du Groupe. Comme le prévoit le traitement comptable applicable, ils ont été enregistrés en charges opérationnelles non courantes et n'affectent donc pas le résultat opérationnel courant.

3. **Considérez-vous que les USA restent une priorité pour le groupe via une croissance externe ?**

Les États-Unis restent un marché prioritaire pour le Groupe, mais notre priorité y est d'abord organique : renforcer la performance de nos marques, intégrer nos acquisitions récentes et en tirer pleinement la valeur.

4. **Notre dette n'est-elle pas un obstacle futur à toute fusion future ?**

Notre bilan est solide et poursuit une trajectoire de désendettement, permettant au groupe de conserver la capacité d'étudier d'éventuelles opérations de croissance. Chaque opportunité est examinée avec la même discipline, en tenant notamment compte de son impact sur notre levier financier et de la création de valeur générée pour le Groupe et ses actionnaires.

B. LE MAINTIEN DU DIVIDENDE

Le bénéfice net a chuté à 1,2 milliard d'euros et le bénéfice par action (BPA) couvre à peine le dividende maintenu à 4,70 €. et que la dette nette dépasse les 11 milliards d'euros.

5. Quelles sont les raisons de ce choix permettant de garantir une rente stable aux actionnaires en particulier familiaux versus le bilan du groupe ?

Notre approche vise à trouver le bon équilibre entre rémunération des actionnaires, investissement dans la croissance et désendettement, tout en préservant la solidité de notre bilan. Le maintien du dividende, avec une option de paiement en actions pour le solde, s'inscrit dans cette logique.

6. Jusqu'à quand le conseil acceptera-t-il un tel pay out sachant qu'il est de 98% cette année ?

Notre bénéfice par action de 5,85€, calculé à partir du résultat net courant, donne un pay out ratio de 80 %. La politique financière du Groupe prévoit comme référence un taux de distribution d'environ 50 % du résultat net courant, qui peut naturellement évoluer en fonction des résultats et du cycle.

C. LA GOUVERNANCE

La gouvernance de Pernod Ricard repose sur un cumul des fonctions de Président et de Directeur Général, théoriquement justifié par la surperformance boursière.

7. Avec la chute du cours de bourse, l'échec de la fusion, et des révisions répétées des objectifs, le Conseil d'Administration va t il agir pour la dissociation des pouvoirs ?

Le Conseil réexamine régulièrement le mode de gouvernance le plus adapté à la Société, notamment lors du renouvellement du mandat du Président-Directeur Général et dans le cadre de son évaluation annuelle. Il considère que le cumul des fonctions reste aujourd'hui le mode d'organisation le plus efficace pour Pernod Ricard. Il permet une prise de décision rapide et une relation directe entre le Conseil et la direction générale, ce qui est particulièrement important dans le contexte actuel.
Ce choix s'accompagne de contre-pouvoirs solides : une Administratrice Référente indépendante aux prérogatives étendues, une majorité d'administrateurs indépendants, des comités présidés par des administrateurs indépendants et des sessions tenues hors la présence du Président-Directeur Général.

8. Si le cours de bourse n'est pas le critère pour la dissociation, quel pourrait alors être le critère ?

Le choix du mode de gouvernance ne dépend pas de l'évolution du cours de bourse, ni d'un critère mécanique. Le Code AFEP-MEDEF ne privilégie d'ailleurs aucune formule et laisse ce choix au Conseil. Le seul critère est l'intérêt social : le Conseil examine donc régulièrement quelle organisation permet le mieux à la Société de mettre en œuvre sa stratégie, tout en garantissant l'équilibre des pouvoirs et la qualité du contrôle exercé par le Conseil.

D. REMUNERATION

Avec un chiffre d'affaires en baisse de 14,2 % et le résultat opérationnel de 17,9 %.

9. Comment le Comité des Rémunérations justifie-t-il l'attribution de bonus basés sur des critères qualitatifs et extra-financiers quasi automatiquement atteints à 100 % pendant le plan de restructuration avec des économies d'un milliard ?

La rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général a pour objectif de reconnaître sa performance au cours de l'exercice dans ses différentes dimensions, en cohérence avec les priorités financières, stratégiques et opérationnelles du Groupe.

C'est pourquoi elle repose sur une combinaison de critères financiers et de critères extra-financiers et qualitatifs. Ces objectifs sont définis en début d'exercice par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, avec des niveaux de performance attendus, leur réalisation étant évaluée a posteriori au regard des résultats effectivement obtenus.

Pour l'exercice passé spécifiquement :

- La performance globale sur les critères financiers est inférieure à la cible. L'objectif lié au Résultat Opérationnel Courant Groupe (ROC) n'a pas été atteint et conduit à un niveau de paiement très faible sur ce critère. À l'inverse, la très forte génération de trésorerie (Recurring Free Cash Flow Groupe (RCFC)) conduit à une performance très supérieure à la cible sur ce critère. Le variable annuel reflète donc bien ces différentes dimensions de la performance financière plutôt que de reposer sur un indicateur unique.

- La même logique s'applique aux critères extra-financiers et qualitatifs : certains objectifs n'ont pas été atteints, notamment celui relatif à la performance sur le marché américain, qui conduit à un paiement nul sur ce critère ; à l'inverse, plusieurs des autres objectifs ont été largement atteints, voire dépassés. Leur niveau d'atteinte reflète donc les résultats effectivement réalisés au regard des objectifs fixés en début d'exercice.

- Compte tenu du contexte de marché, de la volonté d'assurer une cohérence en interne et afin de refléter les efforts demandés à l'organisation dans l'environnement dans lequel a évolué le Groupe, et à la demande du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de limiter la rémunération variable annuelle du Président-Directeur Général à 80 % de la cible.

Enfin, il est important de rappeler que l'appréciation de l'alignement entre rémunération et performance doit se faire avec une vision globale de la rémunération variable, en considérant à la fois le court et le long terme. Le variable annuel mesure la performance d'un exercice donné et l'exécution des priorités du Groupe sur cet exercice, tandis que la rémunération variable à long terme permet d'apprécier sur plusieurs années ladite performance, y compris au regard de la création de valeur pour les actionnaires.

À cet égard, il convient de noter les taux d'acquisition des plans LTI au cours des dernières années : ainsi, les plans LTI 2021 et 2022 n'ont été acquis respectivement qu'à hauteur de 59 % et 44 %, avec notamment une atteinte de 0 % sur la condition de TSR, démontrant l'extrême exigence des critères. Cela contribue à assurer, dans la durée, un alignement étroit entre la rémunération du Président-Directeur Général et la performance du titre Pernod Ricard au profit des actionnaires.

E. PLUS DE 16 MILLIONS DE TITRES NANTIS

Page 426 du DEU (point 9.2.2 Actions non représentatives du capital)
"5 922 336 actions Pernod Ricard détenues par la Société Paul Ricard font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.
1 352 650 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest I (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.
6 955 555 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest II (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.
1 720 000 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers."
La famille détient 38 millions de titres (page 427) et 15,31% du capital.

10. Pouvez-vous nous indiquer quelques raisons de ces nantissements (dette, holding, investissement personnels,…) ?

Ces nantissements concernent des actions détenues par la Société Paul Ricard et par des sociétés qu'elle contrôle. Ils relèvent des choix de financement propres à cet actionnaire. Pernod Ricard les mentionne dans son Document d'Enregistrement Universel sur la base des informations qui lui ont été communiquées, comme la réglementation l'impose. En revanche, il ne revient pas à la Société de commenter les raisons ou les modalités de ces opérations, qui ne la concernent pas directement.

11. Le pourcentage de 42% des titres de la famille nantis basé sur le calcul de 16 millions de titres nantis sur 38 millions de titres détenus est-il correct ?

Sur la base des informations publiées dans le Document d'Enregistrement Universel, nous confirmons que les actions nanties représentent environ 42 % des titres détenus par la Société Paul Ricard et les sociétés qu'elle contrôle.

12. Est-ce que le pourcentage de titres nantis représente bien 6,3 % du capital total de l'entreprise (16 millions sur 252 millions de titres au total)

Sur la base des informations publiées dans le Document d'Enregistrement Universel (et d'un nombre total de 252 269 195 actions en circulation composant le capital de la Société au 31 octobre 2026), ces actions nanties représentent bien environ 6,3 % du capital de la Société.

13. La baisse du titre contraint elle la famille à maintenir un tel niveau de nantissement ?

Comme indiqué, ces nantissements relèvent des choix de financement propres à l'actionnaire. Pernod Ricard n'est pas partie à ces financements et n'est pas en mesure d'en commenter les conditions.

14. Le Conseil d'administration est-il vigilant sur les contraintes potentielles d'un tel niveau de nantissement sur la marche de l'entreprise ?

Ces nantissements concernent la situation patrimoniale d'un actionnaire et non celle de la Société : ils ne relèvent pas de la compétence du Conseil d'administration de Pernod Ricard. Ils n'ont aucune incidence sur la gestion de la Société ni sur le fonctionnement de ses organes de gouvernance. Le Conseil veille par ailleurs à ce que la Société respecte ses obligations de transparence, en publiant les informations portées à sa connaissance.

15. Le conseil connaît-il le cours théorique en cas de chute du titre qui obligerait la famille à apporter des garanties supplémentaires ?

La Société n'a pas connaissance des conditions des financements conclus par cet actionnaire et n'a pas à en avoir connaissance.