



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

Chiffre d'affaires et résultats annuels 2025/26
Communiqué - Paris, 27 août 2026

UNE ANNÉE DE TRANSITION MENÉE AVEC AGILITÉ, DISCIPLINE ET CONVICTION **STRATÉGIQUE**

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025/26 EN BAISSE DE -3,9% (-14,2% EN PUBLIÉ)
RÉSULTAT OPERATIONNEL COURANT (ROC) 2025/26 EN BAISSE DE -5,2% (-17,9% EN PUBLIÉ)

Une exécution rigoureuse permettant de défendre la marge, de réaliser des gains d'efficacité et de renforcer la génération de cash.

- ✓ **Le chiffre d'affaires 2025/26 est en déclin organique de -3,9%. Hors États-Unis et Chine, il progresse de +0,5%.** Dans un environnement contrasté, l'exercice 2025/26 a été marqué par la faiblesse persistante des États-Unis, amplifiée par des ajustements de stocks, ainsi que par une faible demande en Chine. Ces tendances ont été partiellement compensées par l'amélioration de la dynamique et la croissance dans le reste du monde, malgré l'impact du conflit au Moyen-Orient au quatrième trimestre.
- ✓ **Amélioration de la trajectoire au second semestre**, le recul organique du chiffre d'affaires passe de -5,9 % au premier semestre à -1,3% au second semestre.
- ✓ **Défense solide de la marge opérationnelle organique** grâce à l'accélération du programme d'efficacités opérationnelles de 1 Md€, dont la moitié a été réalisée dès l'exercice 2025/26. La réalisation complète du programme est désormais attendue en 2027/28.
- ✓ **Coûts de structure en baisse de -8,0 %** (-4% en 2024/25), reflétant la mise en œuvre du modèle opérationnel *Fit for Future* et une gestion disciplinée des coûts.
- ✓ **Free Cash Flow en hausse de +6 %, avec une génération de cash renforcée et une amélioration significative de la conversion cash de +17 points, à 91 %**, grâce à une gestion disciplinée des investissements et du besoin en fonds de roulement.
- ✓ **Optimisation des investissements stratégiques** pour la croissance future, tout en maintenant une gestion disciplinée du bilan afin de soutenir notre trajectoire de désendettement et un rendement durable pour les actionnaires.
- ✓ **Dividende proposé de 4,70€ par action**, stable par rapport à 2024/25, avec la possibilité pour les actionnaires de recevoir le dividende final de 2,35 € en numéraire ou en actions.



CHIFFRE D'AFFAIRES

Le chiffre d'affaires 2025/26 s'élève à 9 404 M€, en baisse organique de -3,9 % (-14,2 % en publié), avec un impact de change négatif principalement lié au dollar américain, à la roupie indienne et à la livre turque, ainsi qu'un effet de périmètre négatif principalement lié aux cessions de marques.

Par région:

- **Amériques -10 %,**
 - **États-Unis -14 %, notre performance *sell-out* continue de se rapprocher de celle du marché, grâce à une accélération de nos réponses à l'évolution de la demande des consommateurs**
 - Ralentissement du marché des spiritueux dans un contexte de modération économique et de confiance atone des consommateurs. Notre performance *sell-out* continue de se rapprocher de celle du marché grâce à une accélération de nos réponses.
 - *Sell-out* en baisse d'environ -7 % sur l'ensemble de l'exercice, le chiffre d'affaires ayant été affecté par des ajustements de stocks.
 - Jameson et Kahlúa surperforment leurs concurrents, tandis que le *sell-out* de Skrewball et Malibu s'améliore, soutenu par le succès des petits formats et de l'innovation Malibu Pink.
 - Adaptation rapide à l'évolution des conditions de marché, avec un accent mis sur le recrutement et l'activation des consommateurs, le *Revenue Growth Management*, l'innovation, les boissons prêtes à boire (RTD), les petits formats, l'activation dans le *On-trade* et les partenariats culturels.
 - Réorganisation de notre distribution (*Route to Market*) déployée et adaptée aux évolutions ultérieures du secteur, avec des impacts résiduels sur les stocks des distributeurs.
 - **Canada** en croissance solide, notamment grâce à Jameson, Absolut et aux RTD, avec des gains de parts de marché, malgré des conditions de marché peu dynamiques.
 - **Brésil** en croissance modérée, reprise au deuxième semestre après la crise du méthanol, avec de bonnes performances de Beefeater et Absolut, malgré une légère perte de parts de marché.
 - **Mexique** en fort recul, avec une perte de parts de marché dans des conditions de marché difficiles.
- **Asie-Reste du Monde stable,**
 - **Inde +7 % (+9 % hors Imperial Blue), forte dynamique reflétant la demande sous-jacente des consommateurs et les tendances de premiumisation, avec des gains de parts de marché**
 - Accélération de la performance, soutenue par une demande dynamique des consommateurs.
 - Gains de parts de marché, bénéficiant en outre de la cession d'Imperial Blue.
 - Bonne croissance des marques locales, notamment Royal Stag, premier whisky mondial en volume¹ avec environ 32 millions de caisses, et Blenders Pride, ainsi que lancement de « Xclamat!on ».
 - Croissance à deux chiffres des Marques Stratégiques Internationales, tirée par la performance exceptionnelle de Jameson, première marque de spiritueux premiums importés en Inde, et par la bonne croissance de Ballantine's et Chivas Regal.

¹ Selon IWSR CY25



- La cession de l'activité Imperial Blue est immédiatement relative pour la marge et la croissance.
- Les changements de politique d'accise dans l'État du Maharashtra ont pesé sur le chiffre d'affaires à partir de juillet 2025/26.
- Entrée en vigueur de l'accord commercial (FTA) entre l'Inde et le Royaume-Uni en juillet 2026.
- **Chine -19 %, environnement macroéconomique difficile, faiblesse persistante de la confiance des consommateurs et mesures réglementaires pesant sur la demande**
 - Fort recul marqué par les catégories Prestige sous pression, notamment les ventes de Martell.
 - Croissance des marques Premium, soutenue par l'essor des occasions de restauration informelle et par la pénétration croissante des spiritueux Premium auprès d'une classe moyenne en expansion.
 - Recul de la part de marché du cognac, affecté par son exposition à certains canaux de distribution.
 - Prudence commerciale teintée d'optimisme à l'approche du *Mid-Autumn Festival*.
- **Japon** en forte croissance, avec des gains de parts de marché soutenus par la forte progression de Perrier-Jouët ; la **Corée du Sud** a renoué avec la croissance après une phase de correction importante ; le recul du chiffre d'affaires se poursuit sur le **marché taïwanais**, dans des conditions de marché toujours atones.
- **Afrique et Moyen-Orient** en forte croissance, portée par la Turquie, le Nigeria et l'Afrique du Sud, tandis que le Moyen-Orient est en fort recul, avec un impact au quatrième trimestre.
- **Australie** en croissance modérée, avec des performances contrastées selon les marques, portée par Jameson, les RTD et le champagne, et avec des gains de parts de marché.
- **Europe -3 %,**
 - **France** en recul, tout en maintenant son leadership sur le marché, avec Perrier-Jouët et Bumbu en forte croissance.
 - **Espagne et Allemagne** en recul, dans des conditions de marché toujours difficiles.
 - **Royaume-Uni** en léger recul, avec Jameson, Absolut et les champagnes en croissance, dans un marché en amélioration.
 - **Europe de l'Est** toujours en croissance, notamment grâce à Jameson, Ballantine's et Absolut. La **Pologne** est en recul modéré à la suite d'une hausse des droits d'accise, tout en gagnant des parts de marché.
- **Global Travel Retail -3 %, résolution de la suspension des ventes de cognac en Chine, fortes activations de marques en Asie et dynamisme des flux de voyageurs en Europe et aux Amériques**
 - Le trafic international de passagers continue de progresser et dépasse maintenant d'environ 10 % le niveau d'avant la pandémie.
 - Forte reprise des ventes dans les réseaux duty-free en Chine, avec une forte croissance du *sell-out* de Martell pendant le Nouvel An chinois, tandis que la région Asie est également affectée par une faible performance de la Corée du Sud.
 - L'Europe bénéficie des flux de touristes américains et les Amériques de la croissance dynamique du secteur des croisières.



- Très solide exécution en matière d'innovation, avec le lancement réussi de gammes The Glenlivet et Aberlour exclusivement réservées au Travel Retail.
- Gains de parts de marché.
- Le chiffre d'affaires du quatrième trimestre a été affecté par le conflit au Moyen-Orient, qui devrait également peser sur celui du premier trimestre 2026/27.

Par marque :

- **Marques Stratégiques Internationales -4 %**, hors États-Unis et Chine +1 %
 - **Jameson** en recul *low-single-digit* au niveau mondial, mais en croissance *high-single-digit* hors États-Unis, avec une croissance à deux chiffres en Inde, au Nigeria et en Chine, ainsi qu'une bonne croissance dans plusieurs marchés européens et du Global Travel Retail.
 - **Martell** en fort recul au niveau mondial, mais en croissance *low-single-digit* hors Chine, portée par une croissance à trois chiffres en Afrique du Sud, à deux chiffres au Nigeria et en forte croissance au Travel Retail en Asie.
 - **Absolut** en recul *low-single-digit* au niveau mondial, mais en croissance *low-single-digit* hors États-Unis, avec une croissance à deux chiffres en Turquie et en Inde, ainsi qu'une bonne croissance au Brésil et au Canada.
 - **Le portefeuille de Scotch** a fait preuve de résilience, Ballantine's enregistrant une croissance *low-single-digit* et Chivas Regal étant globalement stable ; les deux marques ont enregistré une forte croissance en Turquie et en Inde.
- **Marques Stratégiques Locales -2%**,
 - Forte dynamique des whiskies indiens, portée par **Blenders Pride** et **Royal Stag**.
 - **Olmecca** en bonne croissance, portée par l'Afrique et l'Europe.
 - **Kahlúa** en recul aux États-Unis.
- **Marques Specialty -8 %**,
 - **Bumbu** en forte croissance dans toutes les régions.
 - **Código** en bonne croissance, notamment en Asie et en France.
 - **Skrewball** en recul aux États-Unis, mais en croissance dans le reste du monde.
 - **Lillet** en recul, principalement en Allemagne.
- **RTD +12 %**, en forte croissance au Canada, en Australie et en Europe de l'Ouest.

RÉSULTATS

Le Résultat Opérationnel Courant (ROC) 2025/26 s'élève à 2 423 M€, en baisse organique de -5,2 % et de -17,9 % en publié.

- La marge brute est impactée par un effet prix/mix négatif dans un environnement de prix peu porteur, un mix marchés défavorable, les droits de douane et l'inflation des coûts, tout en bénéficiant de l'accélération de la mise en œuvre des efficacités opérationnelles.
- Les frais publi-promotionnels représentent 15 % du chiffre d'affaires, dans le bas de la cible d'environ 16 %, tirés par l'efficacité renforcée des dépenses.
- Une discipline stricte sur les coûts et la réorganisation Fit for Future ont permis une baisse organique de -8,0 % des coûts de structure.
- En données publiées, le Résultat Opérationnel Courant est affecté par un effet de périmètre négatif de -114 M€ et par un effet de change défavorable de -268 M€, principalement lié au dollar américain, à la livre turque et à la roupie indienne.
- La marge opérationnelle s'établit à 25,8 %, en baisse organique de -35 pdb ; elle est affectée par un effet de change défavorable, tandis que l'effet de périmètre est relutif pour la marge.



Le Résultat Net Courant Part du Groupe s'élève à 1 476 M€, en baisse de -19 %. L'optimisation des coûts de financement a permis une diminution des charges financières courantes, avec un coût moyen de la dette de 3,4 %, tandis que la charge d'impôt sur les opérations courantes a diminué en ligne avec le recul du Résultat Opérationnel Courant.

Le Résultat Net Part du Groupe s'établit à 1 203 M€, en baisse de -26 %, avec une hausse des coûts non courants, principalement liée à des charges de restructuration.

Le Bénéfice Par Action recule de -19 %, à 5,85 €.

FREE CASH FLOW ET DETTE

Le Free Cash Flow s'élève à 1 197 M€, en hausse de +6 % par rapport à 2024/25, porté par une amélioration significative de la conversion cash, à 91 %, soit une progression de +17 points.

Le besoin en fonds de roulement opérationnel a bénéficié de la baisse des créances clients et des stocks de produits finis, partiellement compensée par la baisse des dettes fournisseurs. Les investissements dans les stocks stratégiques ont été optimisés et les Capex, à 616 M€, ont été significativement réduits par rapport aux récents pics.

La dette nette a diminué de -65 M€ par rapport au 30 juin 2025, à 10 662 M€, soutenue par l'amélioration du Free Cash Flow et par une contribution positive des opérations de fusions-acquisitions. Le ratio dette nette/EBITDA à taux moyen a augmenté à 3,7x, reflétant principalement le recul du Résultat Opérationnel Courant.

Un dividende de 4,70 € par action est proposé, stable par rapport à 2024/25, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale annuelle du 20 novembre 2026. Les actionnaires pourront choisir de percevoir le dividende final 2025/26 de 2,35 € en numéraire ou en actions.

POLITIQUE FINANCIÈRE

Notre politique financière vise à équilibrer l'allocation de capital au service d'une croissance rentable et le retour de capital aux actionnaires.

Tout en maintenant une notation de crédit *investment grade* :

- Investissements dans la croissance organique future, notamment dans les stocks stratégiques et les Capex
- Poursuite d'une gestion active du portefeuille, incluant des opérations de fusions-acquisitions créatrices de valeur
- Politique de dividende progressive visant un taux de distribution d'environ 50 % du Résultat Net Courant Part du Groupe
- Rachats d'actions, une fois les priorités précédentes satisfaites

PERSPECTIVES 2026/27

Nous anticipons un chiffre d'affaires organique globalement stable sur l'ensemble de l'exercice, dans un environnement contrasté et incertain, avec :

- Un recul aux États-Unis et en Chine, affectés par des ajustements de stocks dès le premier trimestre, tandis qu'une amélioration des tendances sous-jacentes est attendue en Chine ; et
- La poursuite d'une dynamique positive dans le reste du monde, avec notamment le maintien d'une forte croissance en Inde.

Le ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires sera maintenu à environ 16 %.

Nous préserverons fermement la marge opérationnelle organique, soutenue par un strict contrôle des coûts et l'accélération de la mise en œuvre de nos initiatives d'efficacités opérationnelles, tout

en investissant dans la transformation digitale.

Nous anticipons des investissements stratégiques d'environ 700 M€, une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement opérationnel et le maintien d'une conversion cash d'environ 90 %.

MOYEN TERME 2026/27-2028/29

Compte tenu de la faiblesse actuelle du marché américain, 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.

Nous anticipons une progression de la marge opérationnelle organique, soutenue par l'accélération des efficacités opérationnelles à hauteur de 1 Md€ entre 2025/26 et 2027/28, tout en maintenant des investissements constants au service de nos marques, avec un ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires d'environ 16 %.

Nous anticipons un renforcement de la génération de cash, avec un objectif de conversion cash d'environ 90 % afin de financer les priorités de notre politique financière, et des investissements stratégiques se normalisant à un niveau maximal d'environ 700 M€.

Nous visons un ratio Dette Nette/ EBITDA inférieur à 3x d'ici 2028/29.

Nous adaptons notre stratégie afin de saisir les opportunités de croissance, ainsi que notre modèle opérationnel pour répondre à l'évolution de l'environnement, notamment grâce à la poursuite de notre transformation digitale, afin de générer des efficacités supplémentaires.

Nous sommes confiants dans l'engagement continu de nos équipes et restons concentrés sur la création d'une croissance durable de la valeur dans le temps.

Toutes les données de croissance indiquées dans ce communiqué font référence à la croissance organique, sauf mention contraire. Les chiffres peuvent faire l'objet d'arrondis.

Les procédures d'audit sur les comptes consolidés ont été réalisées. L'émission du rapport de certification par les Commissaires aux comptes interviendra après l'examen du rapport de gestion et l'achèvement des diligences requises pour le dépôt du Document d'enregistrement universel.

Une présentation détaillée du chiffre d'affaires et des résultats annuels 2025/26 est disponible sur notre site internet : www.pernodricard.com

Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

Le processus de gestion de Pernod Ricard repose sur les indicateurs alternatifs de performance suivants, choisis pour la planification et le reporting. La direction du Groupe estime que ces indicateurs fournissent des renseignements supplémentaires utiles pour les utilisateurs des états financiers pour comprendre la performance du Groupe. Ces indicateurs alternatifs de performance doivent être considérés comme complémentaires des indicateurs IFRS et des mouvements qui en découlent.

Croissance organique

- La croissance interne est calculée en excluant les impacts des variations des taux de change, des acquisitions et cessions, des changements dans les principes comptables applicables ainsi que de l'hyperinflation.
- L'impact des taux de change est calculé en convertissant les résultats de l'exercice en cours aux taux de change de l'exercice précédent et en ajoutant la variation des écarts de change reportés dans l'exercice en cours et dans l'exercice précédent.
- Pour les acquisitions de l'exercice en cours, les résultats post-acquisition sont exclus des calculs de croissance interne. Pour les acquisitions de l'exercice précédent, les résultats post acquisition sont inclus sur l'exercice précédent, mais sont inclus dans le calcul de la croissance organique sur l'exercice en cours seulement à partir de la date anniversaire d'acquisition.
- L'impact de l'hyperinflation sur le résultat opérationnel courant réalisé en Turquie et Argentine est exclu de la croissance interne en plafonnant les hausses de prix et coûts unitaires locaux à un maximum de + 26 % par an, équivalent à + 100 % sur 3 ans.
- Lorsqu'une activité, une marque, un droit de distribution de marque ou un accord de marque d'agence a été cédé ou résilié, sur l'exercice précédent, le Groupe, pour le calcul de la croissance interne, exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent. Pour les cessions ou résiliations de l'exercice en cours, le Groupe exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent à partir de la date de cession ou résiliation.
- Cet indicateur permet de se concentrer sur la performance du Groupe commune aux deux exercices, performance que le management local est plus directement en mesure d'influencer.

Résultat Opérationnel Courant

Le Résultat opérationnel courant correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels non courants

Taux de conversion Cash

La cash conversion est calculée en divisant le « Cash Flow » opérationnel courant par le résultat opérationnel courant. Le « Cash Flow » opérationnel courant correspond à la capacité d'autofinancement courante avant intérêts financiers et impôts, augmentée de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel courant, de la variation des stocks stratégiques, ainsi que des « Capex ».

Ratio Dette Nette sur EBITDA

L'endettement financier correspond au total de l'endettement financier brut tenant compte des dettes locatives, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

L'EBITDA est calculé à partir du résultat opérationnel courant et en retraitant les dépréciations et les dotations nettes aux amortissements sur actifs immobilisés.

Le ratio dette nette sur EBITDA est calculé à partir de l'EBITDA sur les douze derniers mois glissants et de la Dette Nette convertie aux taux de change moyens des douze derniers mois.

Investissements Stratégiques

Stocks stratégiques vieilliss + Investissements Capex



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

A propos de Pernod Ricard

Pernod Ricard est un leader de l'industrie des spiritueux et du champagne, associant des savoir-faire uniques dans la fabrication de ses produits, la construction de ses marques et leur distribution mondiale. Notre prestigieux portefeuille, allant du premium au luxe, compte notamment la vodka Absolut, le pastis Ricard, les scotch whiskies Ballantine's, Chivas Regal, Royal Salute et The Glenlivet, le whisky irlandais Jameson, le cognac Martell, le rhum Havana Club, le gin Beefeater, la liqueur Malibu ou les champagnes Mumm et Perrier-Jouët. Notre mission est d'assurer le développement à long terme de nos marques, dans le respect des individus et de l'environnement, tout en permettant à nos employés dans le monde entier d'être les ambassadeurs de notre authentique culture de la convivialité, porteuse de sens, inclusive et responsable. Le chiffre d'affaires consolidé de Pernod Ricard s'est élevé à 9 404 millions d'euros au cours de l'exercice fiscal 2025/26. Pernod Ricard est coté sur Euronext (Mnémo : RI ; Code ISIN : FR0000120693) et fait partie de l'indice CAC 40.

Contacts

Joelle Ferran	/ Global VP, Investor Relations & Financial Communication	+33 (0) 1 70 93 25 37
Edward Mayle	/ Investor Relations Director	+33 (0) 6 76 85 00 45
Ines Lo Franco	/ Investor Relations Manager	+33 (0) 1 70 93 17 13
Emmanuel Vouin	/ Head of External Engagement	+33 (0) 1 70 93 16 34

Annexes

Marchés émergents

Asie-Reste du Monde	Amérique	Europe
Afrique du Sud	Antigua	Abkhazie
Algérie	Argentine	Albanie
Angola	Aruba	Arménie
Arabie saoudite	Bahamas	Azerbaïdjan
Bahreïn	Barbade	Balkans
Bangladesh	Bermudes	Biélorussie
Bénin	Bolivie	Bosnie
Bhoutan	Brésil	Bulgarie
Burkina Faso	Caraïbes	Croatie
Cambodge	Chili	Géorgie
Cameroun	Colombie	Hongrie
Cap-Vert	Costa Rica	Kosovo
Chine	Cuba	Lettonie
Congo	Curaçao	Lituanie
Côte d'Ivoire	Équateur	Macédoine
Djibouti	Grenade	Moldavie
Égypte	Guatemala	Monténégro
Éthiopie	Haïti	Pologne
Gabon	Honduras	Roumanie
Ghana	Îles Caïmans	Russie
Golfe Persique	Jamaïque	Serbie
Guinée-Bissau	Mexique	Turquie
Guinée équatoriale	Nicaragua	Ukraine
Inde	Panama	
Indonésie	Paraguay	
Iran	Pérou	
Irak	Philippines	
Jordanie	Porto Rico	
Kazakhstan	République dominicaine	
Kenya	Saint-Kitts	
Kirghizistan	Sainte-Lucie	
Laos	Saint-Vincent	
Liban	Suriname	
Madagascar	Trinité-et-Guyana	
	Uruguay	
	Venezuela	

Croissance interne des Marques Stratégiques Internationales

	Volumes 2025/2026 (en millions de caisses de 9 litres)	Croissance interne du chiffre d'affaires 2025/2026	Dont volumes	Dont effet mix-prix
Absolut	12.2	-2%	0%	-2%
Jameson	11.4	-3%	2%	-5%
Ballantine's	9.4	1%	4%	-3%
Chivas Regal	4.7	0%	-2%	2%
Ricard	4.1	-6%	-3%	-2%
Malibu	3.9	-7%	-4%	-3%
Beefeater	3.3	-1%	-2%	1%
Havana Club	2.8	-20%	-16%	-4%
Martell	1.8	-12%	-5%	-7%
The Glenlivet	1.3	-5%	-5%	0%
Mumm	0.5	-2%	-2%	-1%
Perrier-Jouët	0.4	20%	20%	-1%
Royal Salute	0.2	-9%	-4%	-5%
Marques Stratégiques Internationales	56.1	-4%	-1%	-3%

Chiffre d'affaires par période et par région

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	A25		A26		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Amériques	3,154	29%	2,584	27%	(570)	(18)%	(318)	(10)%	(78)	(2)%	(174)	(6)%
Asie-Reste du Monde	4,635	42%	3,920	42%	(715)	(15)%	(13)	(0)%	(324)	(7)%	(379)	(8)%
Europe	3,170	29%	2,900	31%	(270)	(9)%	(74)	(3)%	(180)	(6)%	(16)	(0)%
Groupe	10,959	100%	9,404	100%	(1,555)	(14)%	(405)	(4)%	(582)	(5)%	(568)	(5)%

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	T4 A25		T4 A26		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Amériques	665	27%	570	26%	(96)	(14)%	(65)	(10)%	(26)	(4)%	(4)	(1)%
Asie-Reste du Monde	1,054	42%	926	42%	(128)	(12)%	+43	+5%	(121)	(11)%	(50)	(5)%
Europe	786	31%	709	32%	(76)	(10)%	(34)	(5)%	(43)	(6)%	+1	+0%
Groupe	2,506	100%	2,205	100%	(300)	(12)%	(57)	(2)%	(190)	(8)%	(53)	(2)%

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	S2 A25		S2 A26		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Amériques	1,416	30%	1,184	29%	(232)	(16)%	(121)	(9)%	(48)	(3)%	(63)	(4)%
Asie-Reste du Monde	2,016	42%	1,738	42%	(278)	(14)%	+97	+5%	(228)	(11)%	(147)	(7)%
Europe	1,352	28%	1,229	30%	(123)	(9)%	(31)	(3)%	(90)	(7)%	(2)	(0)%
Groupe	4,784	100%	4,151	100%	(633)	(13)%	(56)	(1)%	(365)	(8)%	(212)	(4)%

Note : les Spiritueux en vrac sont alloués par région en fonction du poids des Régions dans le Groupe

Compte de résultat consolidé synthétique

(En millions d'euros)	FY25	FY26	Variation
Chiffre d'affaires	10,959	9,404	(14)%
Marge brute	6,516	5,495	(16)%
Frais publi-promotionnels	(1,679)	(1,409)	(16)%
Contribution après frais publi- promotionnels	4,837	4,086	(16)%
Frais de structure	(1,886)	(1,663)	(12)%
Résultat Opérationnel Courant	2,951	2,423	(18)%
Résultat financier courant	(455)	(421)	(7)%
Impôt sur les bénéfices courants	(619)	(487)	(21)%
Résultat net des activités abandonnées, participations ne donnant pas le contrôle et quote-part du résultat net des entreprises associées	(49)	(38)	(23)%
Résultat net courant part du Groupe	1,829	1,476	(19)%
Résultat opérationnel non courant	(208)	(261)	+26%
Résultat financier non courant	(38)	(19)	(50)%
Impôt sur les bénéfices non courant	45	5	(89)%
Participations ne donnant pas le contrôle (non courant)	(2)	1	NA
Résultat net part du Groupe	1,626	1,203	(26)%
Participations ne donnant pas le contrôle	48	36	(25)%
Résultat net	1,674	1,238	(26)%

Résultat opérationnel courant par région

Monde

(en millions d'euros)	FY25		FY26		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Chiffre d'affaires	10,959	100.0%	9,404	100.0%	(1,555)	(14)%	(405)	(4)%	(582)	(5)%	(568)	(5)%
Marge brute après coûts logistiques	6,516	59.5%	5,495	58.4%	(1,022)	(16)%	(468)	(7)%	(167)	(3)%	(387)	(6)%
Frais publi-promotionnels	(1,679)	15.3%	(1,409)	15.0%	271	(16)%	172	(11)%	35	(2)%	64	(4)%
Contribution après PP	4,837	44.1%	4,086	43.4%	(751)	(16)%	(296)	(6)%	(132)	(3)%	(324)	(7)%
Résultat opérationnel courant	2,951	26.9%	2,423	25.8%	(529)	(18)%	(147)	(5)%	(114)	(4)%	(268)	(9)%

Amérique

(en millions d'euros)	FY25		FY26		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Chiffre d'affaires	3,154	100.0%	2,584	100.0%	(570)	(18)%	(318)	(10)%	(78)	(2)%	(174)	(6)%
Marge brute	2,021	64.1%	1,587	61.4%	(435)	(22)%	(274)	(14)%	(37)	(2)%	(123)	(6)%
Frais publi-promotionnels	(603)	19.1%	(482)	18.7%	120	(20)%	89	(15)%	5	(1)%	26	(4)%
Contribution après PP	1,419	45.0%	1,104	42.7%	(314)	(22)%	(186)	(13)%	(32)	(2)%	(97)	(7)%
Résultat opérationnel courant	847	26.8%	659	25.5%	(188)	(22)%	(82)	(10)%	(28)	(3)%	(78)	(9)%

Asie / Reste du Monde

(en millions d'euros)	FY25		FY26		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Chiffre d'affaires	4,635	100.0%	3,920	100.0%	(715)	(15)%	(13)	(0)%	(324)	(7)%	(379)	(8)%
Marge brute	2,620	56.5%	2,172	55.4%	(448)	(17)%	(110)	(4)%	(77)	(3)%	(261)	(10)%
Frais publi-promotionnels	(580)	12.5%	(493)	12.6%	87	(15)%	35	(6)%	19	(3)%	33	(6)%
Contribution après PP	2,040	44.0%	1,679	42.8%	(362)	(18)%	(75)	(4)%	(58)	(3)%	(228)	(11)%
Résultat opérationnel courant	1,360	29.3%	1,074	27.4%	(286)	(21)%	(34)	(3)%	(55)	(4)%	(197)	(14)%

Europe

(en millions d'euros)	FY25		FY26		Variation		Croissance interne		Effet périmètre		Effet devises	
Chiffre d'affaires	3,170	100.0%	2,900	100.0%	(270)	(9)%	(74)	(3)%	(180)	(6)%	(16)	(0)%
Marge brute	1,875	59.1%	1,736	59.9%	(139)	(7)%	(84)	(5)%	(52)	(3)%	(3)	(0)%
Frais publi-promotionnels	(497)	15.7%	(433)	14.9%	64	(13)%	49	(10)%	11	(2)%	4	(1)%
Contribution après PP	1,378	43.5%	1,303	44.9%	(75)	(5)%	(35)	(3)%	(42)	(3)%	2	+0%
Résultat opérationnel courant	744	23.5%	690	23.8%	(54)	(7)%	(31)	(4)%	(32)	(4)%	8	+1%

Les Spiritueux en vrac sont alloués par Région en fonction du poids des Régions dans le Groupe

Effet devises

Effet devises A26 (€ millions)		Evolution des taux moyens			Sur le chiffre d'affaires	Sur le ROC
		A25	A26	%		
Dollar américain	USD	1.09	1.17	(7.2)%	(166)	(90)
Yuan chinois	CNY	7.85	8.16	(3.9)%	(27)	(15)
Roupie indienne	INR	92.59	105.70	(14.2)%	(167)	(63)
Livre sterling	GBP	0.84	0.87	(3.4)%	(12)	22
Dollar canadien	CAD	1.52	1.61	(6.2)%	(18)	(7)
Dollar australien	AUD	1.68	1.72	(2.4)%	(4)	(2)
Réal brésilien	BRL	6.23	6.17	+1.0%	2	1
Yen japonais	JPY	162.63	180.12	(10.8)%	(25)	(15)
Livre turque	TRY	39.00	50.23	(28.8)%	(92)	(76)
Dollar singapourien	SGD	1.44	1.50	(3.9)%	(3)	(1)
Zloty polonais	PLN	4.26	4.25	+0.4%	1	0
Won sud-coréen	KRW	1,523.86	1,692.01	(11.0)%	(9)	(6)
Rand sud-africain	ZAR	19.76	19.71	+0.3%	0	0
Dollar taïwanais	TWD	34.87	36.20	(3.8)%	(3)	(2)
Dollar néo-zélandais	NZD	1.84	1.99	(8.3)%	(3)	(2)
Peso mexicain	MXN	21.47	20.96	+2.4%	2	(1)
Dollar de Hong Kong	HKD	8.48	9.11	(7.5)%	(5)	(2)
Peso argentin	ARS	1,129.20	1,630.68	(44.4)%	(25)	(5)
Tenge kazakh	KZT	544.64	592.42	(8.8)%	(5)	(4)
Couronne suédoise	SEK	11.28	10.91	+3.3%	1	(6)
Hryvnia ukrainienne	UAH	45.09	49.81	(10.5)%	(6)	(5)
Dong vietnamien	VND	27,655.00	30,628.00	(10.8)%	(3)	(1)
Autres devises					(3)	5
dont impact de conversion					(568)	(273)
dont impact de transaction						+5
Total FX impact					(568)	(268)

Sensibilité du résultat et de la dette à la parité EUR/USD

Impact estimé d'une appréciation de 1% de l'USD

Impact sur le compte de résultat ⁽¹⁾	M€
Résultat opérationnel courant	13
Frais financiers	(1)
Résultat courant avant impôts	12

Impact sur le bilan	M€
Augmentation/(diminution) de la dette nette	32

(1) Effet année pleine

Bilan

Actif (En millions d'euros)	30/06/2025	30/06/2026
(En valeurs nettes)		
Actifs non courants		
Immobilisations incorporelles et goodwill	17,921	18,000
Immobilisations corporelles et autres actifs	5,284	5,372
Actifs d'impôt différé	1,518	1,523
Actifs non courants	24,722	24,895
Actifs courants		
Stocks	8,418	8,470
<i>dont stock à vieillissement</i>	7,062	7,203
<i>dont produits finis et autres stocks</i>	1,356	1,266
Créances clients (*)	1,484	1,372
<i>dont créances d'exploitation</i>	1,377	1,228
<i>dont autres créances</i>	108	144
Autres actifs courants	444	476
<i>dont actifs courants d'exploitation</i>	395	424
<i>dont actifs courants d'immobilisation et autres</i>	49	52
Actif d'impôt exigible	99	80
Trésorerie, équivalents de trésorerie et dérivés courants	1,847	1,999
Actifs courants	12,292	12,396
Actifs destinés à être cédés	65	6
Total actifs	37,080	37,297
(*) après cessions de créances de :	1,122	1,105

Passif (En millions d'euros)	30/06/2025	30/06/2026
Capitaux propres Groupe	15,212	15,500
Participations ne donnant pas le contrôle	1,014	1,040
<i>dont résultat tiers</i>	48	36
Capitaux propres	16,226	16,540
Provisions non courantes et passifs d'impôt différé	3,626	3,650
Emprunts obligataires part non courante	10,339	11,613
Dettes locatives non courantes	344	356
Dettes financières et dérivés non courants	96	125
Total passifs non courants	14,405	15,744
Provisions courantes	147	125
Dettes fournisseurs	2,711	2,578
Autres passifs courants	1,555	1,522
<i>dont passifs courants d'exploitation</i>	859	866
<i>dont passifs courants d'immobilisation et autres</i>	696	656
Passif d'impôt exigible	203	194
Emprunts obligataires part courante	1,241	156
Dettes locatives courantes	91	93
Dettes financières et dérivés courants	495	345
Total passifs courants	6,442	5,013
Passifs destinés à être cédés	7	0
Total passifs	37,080	37,297

Analyse du besoin en fonds de roulement

(En millions d'euros)	Juin 2025	Juin 2026	2024/25 variation de BFR*	2025/26 variation de BFR*
En-cours de biens vieilliss	7,062	7,203	502	245
Avances fournisseurs pour biens vieilliss	16	18	(5)	2
Dettes fournisseurs associées	(122)	(131)	41	(15)
En-cours de biens vieilliss nets des fournisseurs et des avances	6,956	7,091	537	232
			-	-
Créances clients avant affacturage/titrisation	2,499	2,332	67	(163)
Avances clients	(30)	(13)	1	18
Autres créances et autres actifs courants	487	550	62	67
Autres stocks	1,242	1,173	(153)	(30)
En-cours de biens non vieilliss	114	93		(23)
Dettes fournisseurs et autres	(3,418)	(3,301)	18	110
Besoin Opérationnel en Fonds de Roulement	894	834	(6)	(20)
Créances clients facturées/titrisées	(1,122)	(1,105)	(62)	29
Besoin Opérationnel en Fonds de Roulement Net	(228)	(270)	(68)	9
Besoin en Fonds de Roulement	6,728	6,820	470	241
* aux taux de change moyens		dont variation courante	514	238
		dont variation non courante	(45)	4

Dettes Nette

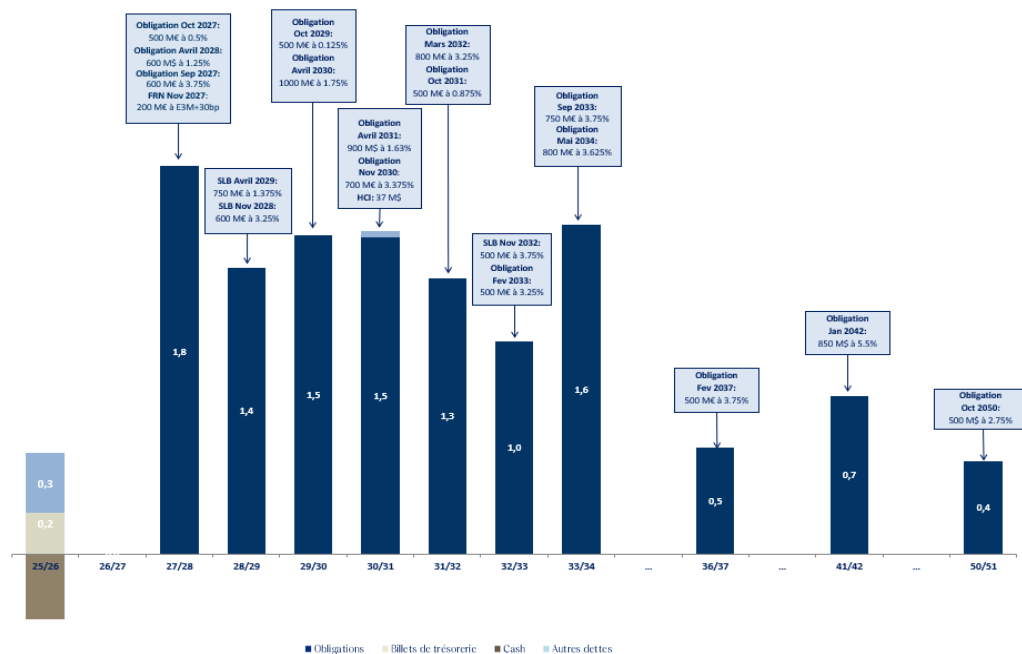
(En millions d'euros)	30/06/2025			30/06/2026		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	1 241	10 339	11 579	156	11,613	11,768
Billets de trésorerie	379	-	379	195	-	195
Autres emprunts et dettes financières	99	96	195	140	115	254
Autres passifs financiers	478	96	574	334	115	449
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	1 718	10 434	12 153	490	11,727	12,217
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	4	0	4	-	-	-
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	4	0	4	-	-	-
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	-36	-36	-	(22)	(22)
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	10	10
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	-	-36	-36	-	(11)	(11)
ENDETTEMENT FINANCIER APRES COUVERTURES	1 723	10 398	12 121	490	11,716	12,206
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 829)	-	(1 829)	(1,993)	-	(1,993)
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES LOCATIVES	-106	10 398	10 292	(1,503)	11,716	10,213
Dettes locatives	91	344	435	93	356	449
ENDETTEMENT FINANCIER NET	-16	10 743	10 727	(1,410)	12,073	10,662

Variation de la dette

(En millions d'euros)	30/06/2025	30/06/2026
Résultat opérationnel	2,743	2,162
Dotations aux amortissements d'immobilisations	422	413
Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	52	106
Variation nette des provisions	(42)	57
Variations de juste valeur des dérivés commerciaux et actifs biologiques	(7)	6
Résultat des cessions d'actifs	(93)	(181)
Charges liées aux plans de <i>stocks options</i>	25	16
Dividendes reçus des mises en équivalence	1	0
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3,101	2,579
Diminution / (augmentation) du besoin en fonds de roulement	(470)	(241)
Intérêts financiers, impôts nets versés et autres	(844)	(758)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(655)	(383)
Free Cash Flow	1,133	1,197
dont Free Cash Flow courant	1,348	1,440
Acquisitions nettes d'immobilisations financières et d'activités et autres	134	374
Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	4	(0)
Dividendes et acomptes versés	(1,201)	(1,226)
(Acquisition) / cession de titres d'auto-contrôle et autres	(11)	(10)
Diminution / (augmentation) de l'endettement (avant effet devises)	59	336
Incidence des écarts de conversion et autre effet non cash	282	(154)
Effet non <i>cash</i> sur les dettes locatives	(117)	(116)
Diminution / (augmentation) de l'endettement (après effet devises et effet non <i>cash</i> sur dettes locatives)	224	65
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(10,951)	(10,727)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(10,727)	(10,662)

Echéancier de la dette nette au 30 juin 2026

Mds €



Détail des emprunts obligataires au 30 juin 2026

Devise	Nominal	Coupon	Date d'émission	Date d'échéance
EUR	1000 M€ dont : 500 M€ 500 M€	0.500% 0.875%	24/10/2019	24/10/2027 24/10/2031
	1000 M€	1.750%	06/04/2020	08/04/2030
	500 M€	0.125%	04/10/2021	04/10/2029
	750 M€	1.375%	07/04/2022	07/04/2029
	1100 M€ dont : 600 M€ 500 M€	3.250% 3.750%	02/11/2022	02/11/2028 02/11/2032
	1350 M€ dont 600 M€ 750 M€	3.750% 3.750%	15/09/2023	15/09/2027 15/09/2033
	1500 M€ dont 700 M€ 800 M€	3.375% 3.625%	07/05/2024	07/11/2030 07/05/2034
	800 M€	3.250%	03/03/2025	03/03/2032
	1200 M€ dont 500 M€ 500 M€ 200 M€	3.250% 3.750%	04/11/2025	04/02/2033 04/02/2037 04/11/2027
		EURIBOR 3M + 30bp		
USD	850 M\$	5.500%	12/01/2012	15/01/2042
	2000 M\$ dont 600 M\$ 900 M\$ 500 M\$	1.250% 1.625% 2.750%	01/10/2020	01/04/2028 01/04/2031 01/10/2050

Evolution du ratio Dette nette / EBITDA

Taux moyen ⁽¹⁾		
Taux EUR/USD: Juin 2024/25 -> Juin 2025/26		
		1.09 -> 1.17
Ratio au 30/06/2025		3.3
EBITDA & cash génération de cash hors effets périmètre et change		0.2
Effets périmètre et change		0.3
Ratio au 30/06/2026		3.7

(1) Taux moyen des douze derniers mois de la clôture

Bénéfice Par Action (BPA) après dilution

(x 1 000)	2024/25	2025/26
Nombre d'actions en circulation à la clôture	252,269	252,269
Nombre moyen d'actions pondéré (pro rata temporis)	252,770	252,269
Nombre moyen d'actions auto-détenues (pro rata temporis)	-1,255	-505
Effet dilutif des stock options et actions de performance	496	578
Nombre d'actions pour le calcul du BPA après dilution	252,011	252,342

(M€) et (€/action)	2024/25	2025/26	faciale △
Résultat net courant part du Groupe	1,829	1,476	-19.3%
Résultat net courant part du Groupe par action dilué	7.26	5.85	-19.4%

Prochaines communications

Date (susceptible de changer)	Evènement
15 octobre 2026	Chiffre d'affaires T1 2026/27
20 novembre 2026	Assemblée générale
18 février 2027	Résultats semestriels de l'exercice 2026/27

Traduction

Must-Win markets : marchés clés
On-trade : cafés, hotels, restaurants, clubs
Off-trade : principalement grande distribution