

Rapport annuel intégré  
2019/20

# Naturally



# committed



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

Carte Blanche à



# Sanja

« Je photographie la nature,  
puis je la sublime en construisant  
un univers imaginaire. »

# Marušić



---

Un partenaire et un collaborateur, unis par une matière première essentielle à nos produits. Pour cette onzième campagne artistique Pernod Ricard, Sanja Marušić révèle l'alchimie de ces duos sur leurs terres de rencontre. Vêtus de costumes que la photographe a elle-même confectionnés, ils se transforment en sculptures humaines mises en scène dans des paysages naturels. L'approche expérimentale de la couleur, de la composition, des matériaux et des manipulations conduit à des scènes oniriques, créant ainsi un nouveau monde surréaliste.

Cette année, Pernod Ricard a sélectionné pour sa Carte Blanche la photographe néerlandais-croate Sanja Marušić.

---

[www.sanjamarusic.com](http://www.sanjamarusic.com)

# Engagés avec nos partenaires

Partir de la nature et des matières premières qu'elle produit pour créer des moments de convivialité. C'est notre présence tout au long de la chaîne de valeur que nous racontons à travers ces portraits de collaborateurs et de partenaires Pernod Ricard.

Luis Torres,  
Propriétaire  
de Rancho  
La Garita



## Agave



Stefania Elizalde,  
Liquids Coordinator,  
House of Tequila



## Chêne

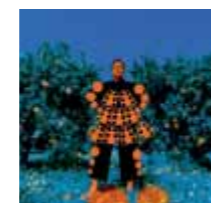
Paul McLaughlin,  
Directeur de  
Kelvin Cooperage

Finbarr Curran,  
Bond Supervisor,  
Irish Distillers



Sean Harrison,  
Gin Operations Manager,  
Chivas Brothers

## Écorce d'orange



Tommy Haughton,  
Directeur de  
Beacon Commodities

Carl Mark\*,  
Product  
Development  
Manager,  
The Absolut  
Company

## Verre

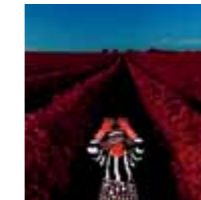
Maria Clettborn  
Persson\*,  
New Product  
Development  
Project Manager,  
Ardagh Group

\* En raison de la crise sanitaire, les séances photos prévues en Écosse et en Suède n'ont pu avoir lieu. Néanmoins, nous avons tenu à partager au fil de ces pages les réflexions de Iain, Keira, Carl et Maria autour des matières premières qui les unissent.

Adeline Loizeau,  
Responsable Achats  
Vins et Eaux-de-vie,  
Maison Martell



## Raisin



Laurence Prulho,  
Directrice  
des vignobles et  
de la distillerie  
de La Perruge



Asbel Morales,  
Maestro  
del Ron Cubano

## Canne à sucre



Alejandro Bolivar,  
Head Bartender  
d'El Floridita

Iain Green\*,  
Agriculteur,  
Corskie Farm

## Orge

Keira Wright\*,  
Distillery Operations  
Technician,  
Chivas Brothers

## Liège



Conchi Garzón,  
Directrice  
des Ventes  
MASILVA & Garzón



Estibaliz Torrealba,  
Responsable  
Performance Durable,  
Pernod Ricard Winemakers

Virginie Bartholin,  
Responsable Achats,  
Pernod Ricard France



## Fenouil



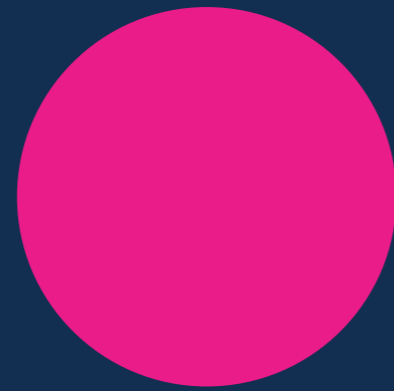
Vincent Fanguiaire,  
Cogérant du Gaec  
de Peyronnet

## 01

## Notre Groupe

Accélérer notre transformation

Notre histoire	16
Notre organisation	18
Notre Mindset	20
Notre portefeuille de marques	24
Notre stratégie	26
Notre feuille de route RSE	28
Nos avancées	30
Notre gouvernance	34
Notre modèle de création de valeur	40
Nos chiffres clés financiers/extra-financiers	42



## 02

## Notre environnement

Saisir les opportunités d'un nouveau monde

Les grandes tendances	46
Les moments de convivialité	48
Maîtriser nos risques	52

## 03

## Notre stratégie

Relever nos quatre défis stratégiques

Gagner sur les marchés clés	56
Construire des marques passion	60
Financer notre ambition	66
Valoriser l'humain	72

## 04

## Nos résultats

Accélérer notre performance

Nos marques	82
Nos marchés	106
Bilan financier	114
Année boursière	118

## Naturally



Il y a deux ans, nous avons lancé notre plan stratégique *Transform & Accelerate* avec un objectif clair : transformer notre organisation et nos méthodes de travail pour accélérer notre croissance. **Mutualisation, priorisation, simplification** en sont les grands axes qui ont déjà permis au Groupe de gagner en agilité et en efficacité opérationnelle. Des atouts qui se sont révélés capitaux, non seulement pour faire face à la crise engendrée par la pandémie de Covid-19, mais plus encore pour préparer le futur du Groupe dans ce nouveau monde. C'est un plan ambitieux et exigeant pour construire un écosystème qui soit à la fois responsable et profitable pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Et nous le faisons grâce à vous, **investisseurs, actionnaires, collaborateurs, clients, partenaires**, toutes les parties prenantes qui sont au cœur de *Transform & Accelerate*. C'est avec vous que nous avons traversé cette année unique, et c'est encore **avec vous que nous imaginons cette convivialité de demain**, dont le monde a plus que jamais besoin. Merci pour votre soutien.

C'est cette histoire, **votre histoire**, que nous avons voulu aussi raconter au travers de ce rapport annuel intégré.

# committed



# Message d'Alexandre Ricard



« La crise aura surtout révélé nos trois atouts : la résilience de notre modèle économique, la pertinence de notre stratégie et l'engagement exceptionnel de nos collaborateurs. »

ALEXANDRE RICARD  
Président-  
Directeur Général  
de Pernod Ricard

Depuis plusieurs années, nous avons inscrit votre Groupe dans une dynamique de transformation profonde pour gagner en agilité et en efficacité opérationnelle, et ce, avec un seul objectif en tête : celui de construire dès aujourd'hui le Pernod Ricard du futur. « Construire dans la durée », tel est le cap dont nous ne dévions pas depuis précisément 45 ans, depuis que Paul Ricard et Jean Hémarc suivis par Patrick Ricard ont établi comme principe fondateur celui de générer de la valeur sur le long terme pour toutes nos parties prenantes. Cela implique d'être

dès maintenant en capacité de saisir et de valoriser les premiers chaque opportunité de croissance, partout où elle se présente. À l'heure où beaucoup d'entreprises sont contraintes d'adapter leur organisation dans la précipitation pour faire face au nouveau contexte imposé par la crise du Covid-19, nous avons lancé il y a déjà près de deux ans, sans tabou, comme en témoigne la naissance de Pernod Ricard France, ce grand programme baptisé *Transform & Accelerate* : 21 chantiers de transformation pour accélérer notre croissance.

C'est un atout considérable qui nous fait gagner dans ce contexte incertain un temps précieux et nous permet de nous concentrer sur l'essentiel : continuer de bâtir une organisation toujours plus affûtée en nous appuyant sur de solides fondamentaux, à commencer par notre culture et nos valeurs de partage et de convivialité. En 2015, nous avons ainsi adopté un nouveau modèle résolument centré sur le consommateur et, en 2017, nous rompions avec notre segmentation par catégories de produits pour adopter une approche par moments de consommation ou « expériences de convivialité ». Cette stratégie nous a permis de nous adapter avec succès aux évolutions constantes de nos consommateurs, dont la pandémie n'a en réalité été qu'un accélérateur. Nos derniers résultats annuels montrent la résilience de notre modèle économique et notre capacité à être agiles et à nous adapter rapidement, confirmant ainsi la pertinence de notre approche même en plein cœur de la tourmente. Accélération digitale, transformation marketing, acquisitions de marques « pépites », mutualisation des expertises et j'en passe, telle est la stratégie que nous maintiendrons pour les mois et les années à venir.

Ces chiffres sont aussi le résultat de deux autres prérequis : tout d'abord l'engagement de nos collaborateurs. C'est parce qu'ils adhèrent aux valeurs qui sont les nôtres et parce qu'ils sont profondément attachés à leur entreprise et à leur métier qu'ils ont joué ces derniers mois un rôle exemplaire. J'ai été sincèrement marqué par le niveau exceptionnel de leur mobilisation et c'est d'abord grâce à eux que Pernod Ricard a réussi à faire face, imaginant de nouvelles façons de travailler et de collaborer plus efficacement ensemble. Et c'est avec le même engagement qu'ils ont su mobiliser aux quatre coins du monde toutes les énergies nécessaires pour soutenir notre secteur des cafés, hôtels et restaurants durement touché et les communautés qui nous entourent, notamment par la fourniture de millions de litres d'alcool pur et la production de gel hydroalcoolique.

Second prérequis, le soutien de nos investisseurs. C'est parce qu'ils croient au succès de notre stratégie de création de valeur sur le long terme que nous pouvons

construire l'avenir en travaillant avec confiance et en gardant notre cap. Cette unité d'esprit est aussi incarnée par votre Conseil d'Administration, dont je salue ici le travail durant la crise. Du collaborateur à l'administrateur, en passant par l'investisseur, voilà un « pack solide » pour faire face aux défis du monde post-Covid.

Justement, cette crise a remis au centre l'essentiel, démontrant le bien-fondé de notre vision « Créateurs de convivialité ». Plus que jamais, la pandémie continue de prouver le besoin impérieux d'être ensemble, de partager des moments sincères avec ses proches. La distanciation physique (et non sociale comme j'ai pu le dénoncer) est tout simplement contre-nature. Mais nous n'avons pas le choix : nous devons, du moins pour le moment, porter des masques et respecter les distances de sécurité pour protéger nos communautés. Si nous essayons tous les jours de créer les conditions pour que ces moments de convivialité qui font le sel de l'humanité puissent à nouveau se dérouler demain de la meilleure façon possible, à commencer par une consommation responsable de nos produits, voyons aussi cette crise comme une formidable opportunité pour créer de nouvelles formes d'interaction. On peut se réjouir des nouveaux moments de convivialité virtuelle qu'on a vu apparaître, des « apéros zoom » aux festivals en streaming live. Mais ne perdons jamais de vue que nous nous retrouverons forcément tous un jour au cœur de nos bars et de nos restaurants préférés pour célébrer nos retrouvailles. C'est notre métier. C'est notre raison d'être. C'est notre nature.

# Ensemble, imaginer la convivialité de demain

En cette année marquée par une pandémie qui a bouleversé le monde entier, quatre personnalités nous parlent de la manière dont Pernod Ricard œuvre avec ses différents partenaires à l'instauration d'un écosystème responsable et profitable, à même de nourrir la résilience du Groupe, de ses collaborateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes.



Fervent défenseur d'un *bartending* respectueux de l'environnement, j'ai eu l'honneur de participer l'an dernier en Chine au lancement des recommandations de Pernod Ricard en matière de *bartending* durable et responsable. En formant les *bartenders* à des pratiques durables et responsables, le Groupe les prépare aujourd'hui à relever un défi important pour notre secteur et plus encore pour notre société.

Les bars à cocktails contribuent à renforcer l'intérêt et le respect pour les produits que nous consommons. Lorsque la pandémie a entraîné la fermeture de nos établissements en Chine et dans le reste du monde, toutes les initiatives, à commencer par celles de Pernod Ricard pour aider les bars locaux à survivre et à préparer leur réouverture, ont joué un rôle décisif. De nouvelles idées ont également émergé, comme la livraison de cocktails en bouteille. C'est justement là tout le concept de LAIBA : chez vous ou ailleurs, vous faire profiter en toutes circonstances de cocktails dignes d'un mixologue professionnel. »

## MICHAEL CHEN

Gérant de bars et cofondateur des cocktails LAIBA en bouteille, Shanghai

Michael Chen prend plaisir à partager sa passion des cocktails avec le monde entier. Ce mixologue de renom, vainqueur des Chivas Masters 2018 en Chine et aujourd'hui gérant des bars The Nest, The Cannery et Rye&Co à Shanghai, est également cofondateur de LAIBA, la toute première marque chinoise de cocktails artisanaux prêts à consommer.



Les collaborateurs de Pernod Ricard ont démontré un remarquable esprit d'entreprise. Dès les débuts de la crise du Covid-19, nos équipes ont su se démarquer de la concurrence en réagissant rapidement et en misant sur le commerce en ligne, la livraison à domicile et les cocktails à emporter. Elles ont également fait preuve d'agilité ainsi que d'un grand sens du devoir et de la convivialité en venant en aide aux populations locales en cette période difficile. Production de gel hydroalcoolique, soutien aux *bartenders* qui ne pouvaient plus travailler, don de plus d'un million de dollars au mouvement Black Lives Matter : tous les efforts déployés sont en parfaite cohérence avec les valeurs du Groupe et notre responsabilité sociétale.

Le leadership en temps de crise consiste à répondre aux besoins du court terme tout en encourageant la solidarité sur le long terme et en renforçant nos communautés. Je tiens à saluer nos collaborateurs pour leur résilience et leur dévouement, ainsi que pour leur capacité à accueillir mon regard neuf. »

## ANN MUKHERJEE

Présidente-Directrice Générale de Pernod Ricard North America

Ann Mukherjee est convaincue que c'est en puisant dans ses valeurs qu'une entreprise peut surmonter la crise. Son arrivée chez Pernod Ricard North America en décembre 2019, après trente ans de carrière chez Kraft, PepsiCo et SC Johnson, n'a fait que renforcer cette conviction.





**DEEPAK OHRI**

Fondateur et Directeur  
Général de Lebua Hotels  
& Resorts, Thaïlande

Deepak Ohri a dédié sa carrière à la création d'expériences haut de gamme. Dans des décors de rêve en Thaïlande, en Nouvelle-Zélande et en Inde, il a lancé avec succès des concepts innovants de restaurants, de bars et d'hôtels de luxe. Depuis huit ans, il collabore avec Pernod Ricard pour créer des recettes Lebua exclusives en collaboration avec les marques Prestige du Groupe, notamment St Hugo, Perrier-Jouët, Absolut Elyx et Chivas.



« Dans ce monde nouveau, nous devons rassurer nos clients et les convaincre de la nécessité de se retrouver à nouveau, tout en leur montrant que nous restons attentifs à leur santé et à leur bien-être. Notre capacité à regagner la confiance du public et à offrir à notre clientèle des expériences inédites et de qualité sera essentielle pour les faire revenir dans les endroits qu'ils avaient l'habitude de fréquenter. C'est là que notre collaboration avec Pernod Ricard et ses marques mondialement renommées a un rôle à jouer. Ensemble, nous pouvons répondre aux attentes de nos clients en leur proposant des produits de qualité et des expériences hors du commun. Par exemple, le Tower Club de Bangkok – "la première destination verticale du monde", comme je me plais à l'appeler – est un hôtel 5 étoiles qui rassemble en un seul bâtiment tous les meilleurs restaurants et bars haut de gamme d'un quartier huppé, avec des lieux uniques en leur genre tels que Flûte, le bar à champagne Perrier-Jouët, et l'Alfresco 64, temple de la marque Chivas. »



« Notre objectif initial avec Educate All était de créer une plateforme qui aiderait à démocratiser l'éducation des adultes. Nous pensons désormais que cette plateforme, lancée pendant la pandémie, et l'innovation technologique de manière générale joueront un rôle encore plus important pour la reprise économique mondiale. Notre collaboration avec Pernod Ricard pour lancer le e-learning "Bar World of Tomorrow" est un bon exemple du rôle crucial que les entreprises peuvent jouer pour nous aider à doter cette plateforme de leur expertise et la promouvoir auprès de leurs réseaux. Lancée en mai, cette formation en ligne gratuite, développée en partenariat avec Trash Tiki et la Sustainable Restaurant Association, apporte à la communauté des *bartenders* des enseignements clés pour préparer l'avenir du secteur, en promouvant des pratiques durables et responsables. »

**DARREN WINTERFORD**

Fondateur et PDG  
d'EdApp : Better  
Microlearning

Darren Winterford a créé EdApp, plateforme de micro-apprentissage primée, avec la vision de révolutionner l'apprentissage et la formation au sein des entreprises. Cette année, une initiative conjointe d'EdApp et de l'UNITAR (Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche) a vu le lancement d'Educate All, une initiative mondiale conçue pour démocratiser l'apprentissage et accroître l'accès mondial à une éducation des adultes de haute qualité.





# Accélérer notre

Pour se transformer de façon durable,  
Pernod Ricard prend appui sur ses fondamentaux :  
son histoire, sa culture, ses collaborateurs  
et leurs savoir-faire, et poursuit ainsi  
la réalisation de sa vision « Créateurs  
de convivialité », sa raison d'être.



NOTRE  
GROUPE

P. 14 \_\_\_\_\_ P. 43

# transformation



# Notre histoire

## NOTRE GROUPE

### « POUR SAVOIR OÙ L'ON VA, IL FAUT SAVOIR D'OÙ L'ON VIENT. »

PATRICK RICARD

**1975**  
1 Création de Pernod Ricard par le rapprochement de deux sociétés françaises de spiritueux anisés : Pernod, fondée en 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.

**1988**  
2 Acquisition du principal producteur de whiskey irlandais, Irish Distillers, propriétaire de Jameson.

**1993**  
3 Création d'une joint-venture entre Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron pour la commercialisation de Havana Club.

**2001**  
4 Acquisition de Seagram. Le Groupe occupe désormais des positions clés avec des marques fortes dans le segment du whisky (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute) et dans celui du cognac (Martell).

**2003**  
Signature de la Charte du Pacte mondial des Nations Unies.

**2005**  
5 Acquisition d'Allied Domecq. Le Groupe double de taille et devient le n° 2 mondial des vins & spiritueux, en intégrant notamment les champagnes Mumm et Perrier-Jouët, le whisky Ballantine's, les liqueurs Kahlúa et Malibu et le gin Beefeater.

Adhésion à l'AIARD – *International Alliance for Responsible Drinking* (anciennement ICAP<sup>(1)</sup>).

**2008**  
6 Acquisition de Vin & Spirit, propriétaire de la vodka Absolut.

**2010**  
Adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies.

**2011**  
Relèvement de la notation du Groupe au niveau *investment grade*.

**7** Lancement du *Responsib'All Day*, journée annuelle d'engagement social mobilisant l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

**2012**  
Signature des cinq engagements de l'industrie des vins & spiritueux pour promouvoir une consommation responsable.

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

**2016**  
8 Acquisition d'une participation majoritaire dans Black Forest Distillers GmbH, propriétaire de la marque de gin super-premium Monkey 47.

Déclaration de soutien des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU<sup>(2)</sup>.

L'Institut Océanographique Paul Ricard célèbre ses 50 ans.

**2017**  
9 Acquisition d'une participation majoritaire dans Smooth Ambler, producteur de bourbons haut de gamme, et dans Del Maguey Single Village, n° 1 de la catégorie mezcal aux États-Unis.

**2018**  
Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD*<sup>(3)</sup>.

Adhésion à l'engagement mondial de « La Nouvelle Économie des Plastiques », mené par la Fondation Ellen MacArthur.

**2019**  
Lancement de la nouvelle feuille de route RSE<sup>(4)</sup> 2030, *Good Times from a Good Place*.

Acquisition du gin super-premium Malfy.

**10** Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de bourbon super-premium Rabbit Hole Whiskey.

Acquisition de Castle Brands (Jefferson's), le portefeuille bourbon et whiskey s'étend.

Acquisition de Firestone & Robertson Distilling Co., propriétaire du whiskey texan super-premium TX.

Début de la construction de la première distillerie de single malt en Chine continentale à Emeishan (Sichuan).

**2020**  
Engagement à ne plus utiliser d'objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente d'ici 2021.

**11** Inauguration de The Island, le nouveau flagship du Groupe à Paris, regroupant toutes ses filiales parisiennes, soit plus de 900 collaborateurs.



(1) International Center for Alcohol Policies.  
(2) Organisation des Nations Unies.  
(3) <https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/gc-lead>  
(4) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.



# Notre organisation décentralisée

Notre organisation repose depuis son origine sur un principe fondateur : la décentralisation. Elle s'appuie sur le respect de l'autonomie opérationnelle des filiales et des principes stratégiques globaux définis au niveau du Groupe. Elle favorise une prise de décision au plus près du consommateur et permet de répondre plus rapidement aux besoins de nos clients. Dans un environnement incertain, comme celui créé par la pandémie de Covid-19, notre organisation constitue un véritable avantage concurrentiel car elle apporte au fonctionnement de l'entreprise souplesse, agilité et rapidité d'exécution. Elle est fondée sur l'interaction permanente entre trois entités : le Siège, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché.

## 18 776\*

collaborateurs à travers le monde. Répartition par région : 65 % de nos collaborateurs sont en Amérique latine, Afrique et Europe dont 12 % en France, 10 % sont en Amérique du Nord et 25 % sont en Asie et Pacifique.

\*Au 30 juin 2020.

# 4

marchés stratégiques : États-Unis, Chine, Inde et Global Travel Retail

# + 160

pays avec distribution de nos marques

# 73

pays de présence commerciale

# 94

sites de production\* dans 24 pays

\* Participation majoritaire au 30 juin 2020.

-  Sites de production
-  Siège social des Sociétés de Marques
-  Siège social des Sociétés de Marché

## LE SIÈGE DE PERNOD RICARD

Le Siège définit, coordonne et contrôle la mise en œuvre de la stratégie globale tout en veillant au respect des politiques du Groupe auprès des filiales. Il est responsable des fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, finances, juridique, communication corporate, gestion des talents, RSE...), de la diffusion des meilleures pratiques et des initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation...) et de la gestion de ressources partagées (chaîne d'approvisionnement, informatique...). Il pilote les grands projets transformants du Groupe et s'assure de leur bonne exécution sur le terrain.

## LES SOCIÉTÉS DE MARQUES

- THE ABSOLUT COMPANY
- CHIVAS BROTHERS
- MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT
- IRISH DISTILLERS
- PERNOD RICARD WINEMAKERS
- HAVANA CLUB INTERNATIONAL

Les Sociétés de Marques sont situées dans les pays d'origine de leur portefeuille. Elles ont en charge l'élaboration de la stratégie globale des marques et le développement de solutions d'activation que les Sociétés de Marché appliquent ensuite à l'échelle locale. Elles sont en charge de la production et de la gestion de leurs outils industriels.

## LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ (au 30 juin 2020)

- PERNOD RICARD NORTH AMERICA
- PERNOD RICARD ASIA
- PERNOD RICARD EMEA & LATAM<sup>(1)</sup>
- PERNOD RICARD GLOBAL TRAVEL RETAIL
- PERNOD SAS<sup>(2)</sup>
- RICARD SAS<sup>(2)</sup>

Les Sociétés de Marché sont chacune rattachées à une région (Pernod Ricard North America, Pernod Ricard Asia et Pernod Ricard EMEA & LATAM<sup>(1)</sup>), à l'exception des deux Sociétés de Marché françaises à l'origine du Groupe (Pernod SAS et Ricard SAS)<sup>(2)</sup>. Nos Sociétés de Marché ont pour mission d'activer localement les stratégies des marques internationales et de gérer les marques locales et régionales de leur portefeuille. Elles sont également responsables sur leur marché spécifique de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe, comme, par exemple, la mise en place des projets de transformation lancés ces dernières années.

(1) Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine.  
(2) Le 1<sup>er</sup> juillet 2020, les deux sociétés françaises ont fusionné pour créer une société unique, Pernod Ricard France.

# Notre Mindset, notre raison d'être

Au cœur de notre Groupe, nos collaborateurs partagent un même état d'esprit, le « Mindset for Growth Pernod Ricard », fruit d'un cocktail réussi entre un modèle économique décentralisé fondé sur le consommateur et une culture portée par trois valeurs cardinales : l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique.



## 1 Les hommes et les femmes de Pernod Ricard : fierté et engagement

Ce sont 18 776 collaborateurs qui s'engagent à porter la vision du Groupe « Créateurs de convivialité » et à réaliser notre ambition de leadership.

Chez Pernod Ricard, nous sommes :

- Fiers de notre appartenance
- Incités à donner le meilleur
- Dévoués à toutes nos parties prenantes

Pernod Ricard enregistre des taux d'engagement records, comme en témoigne un nouvelle fois l'édition 2019 de l'étude d'opinion indépendante / Say<sup>(1)</sup>. Depuis dix ans, les chiffres d'engagement, de fierté ou encore de soutien aux valeurs du Groupe n'ont jamais été démentis. Ils donnent une lecture chiffrée de l'engagement exceptionnel de tous nos collaborateurs, confirmé par leur mobilisation pendant la crise du Covid-19.

- 94 % de nos collaborateurs sont fiers d'être associés à Pernod Ricard
- 88 % se disent engagés, voire très engagés dans l'entreprise
- 74 % disent avoir une bonne compréhension de notre stratégie *Transform & Accelerate*

L'articulation des activités de Pernod Ricard autour de sa raison d'être lui vaut également de figurer parmi les entreprises les plus admirées au monde<sup>(2)</sup> et les « meilleurs employeurs » de France<sup>(3)</sup>.



## 2 Un modèle économique : la décentralisation

En respectant l'autonomie de nos filiales, nous conjuguons la puissance d'un grand groupe et l'agilité de « l'esprit start-up ». Le Groupe pilote de grands projets transversaux et mutualise certaines expertises pour que les filiales locales puissent se concentrer sur l'essentiel : faire croître leur activité sur leur marché en plaçant le consommateur au centre de leur action.

- Prise de décision au plus près des marchés
- Réponses rapides aux besoins des consommateurs

Lors de la mise en place des mesures de confinement à travers le monde, notre système décentralisé nous a permis de répondre rapidement aux besoins locaux. Nos sites de production ont fabriqué 1 million de litres de gel hydroalcoolique et fourni 4 millions de litres d'alcool pur, tout en apportant leur soutien aux communautés locales et aux bars-hôtels-restaurants (voir p.73 - 75).

## Nos valeurs cardinales

Nos trois valeurs cardinales façonnent notre culture et créent un lien entre tous les collaborateurs de Pernod Ricard, quelles que soient leur fonction, leur région et leur marque d'appartenance : toujours selon l'étude indépendante / Say, 95 % des collaborateurs y adhèrent.

### L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

- Autonomie
- Prise d'initiatives
- Audace
- Goût du risque

Nous cultivons cet esprit entrepreneurial en encourageant la créativité et l'innovation au sein de nos équipes. Notre stratégie *TransfoHRm* consiste notamment à définir et mettre en œuvre un « modèle de leadership » auprès de tous les managers, qui sont jugés chaque année sur leur capacité à générer, pour eux-mêmes et leurs équipes, de l'audace, un esprit de conquête, une capacité à s'adapter et à collaborer, ainsi que la volonté de construire dans la diversité.

### LA CONFIANCE MUTUELLE

- Liberté d'initiative
- Dialogue ouvert
- Droit à l'échec

Nous travaillons dans un esprit de coopération et de confiance mutuelle. Il ne peut y avoir d'esprit entrepreneurial sans faire confiance à celui à qui on donne l'opportunité de prendre une initiative. De la même manière, la confiance est un prérequis dans nos relations avec nos partenaires. Dans le cadre de notre feuille de route RSE (voir p.28 - 29), nous collaborons le plus possible avec ces derniers pour par exemple identifier et cartographier les risques sociétaux et environnementaux propres à nos chaînes d'approvisionnement. Aujourd'hui, près de 92 % des 1200 viticulteurs partenaires de Martell sont déjà engagés dans cette démarche d'amélioration environnementale.

### LE SENS DE L'ÉTHIQUE

- Respect
- Transparence
- Bonnes relations avec nos parties prenantes

Au-delà de la nature même de notre activité, la vente de produits alcoolisés, qui impose par essence un grand sens de la responsabilité, l'éthique est un élément central de notre culture. En effet, comme il n'y a pas d'esprit entrepreneurial sans confiance, il ne peut y avoir de confiance sans respect de l'autre ni transparence des relations. Par ailleurs, il est fondamental de mener nos activités avec cette même exigence d'intégrité, quel que soit le pays où nous sommes implantés. En septembre 2019, nous avons lancé avec succès un MOOC<sup>(4)</sup> obligatoire pour tous les employés (réalisé à date par 92 % de notre population cible) afin de nous assurer de la bonne appropriation du nouveau Code de conduite des affaires, qui définit nos responsabilités dans 10 domaines clés, de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent à la protection des données personnelles et de nos marques.



## 4 Une attitude : la convivialité, le socle de notre raison d'être

La convivialité est le dernier élément de notre Mindset et peut-être le plus important.

D'abord, parce que nos trois valeurs cardinales n'ont de sens que parce qu'elles s'expriment dans un cadre convivial : pas de confiance mutuelle ou encore pas de prise d'initiative possible sans convivialité, c'est-à-dire sans des relations simples, informelles, peu hiérarchiques, directes et transparentes. Ensuite, parce qu'elle est notre raison d'être et notre métier. Notre ambition est de transformer toute interaction sociale en moment de partage authentique, sincère et responsable. Enfin, dans le contexte incertain que nous vivons, où il faut être toujours plus agile et plus rapide, la convivialité devient un accélérateur de performance en maximisant par essence les échanges et la collaboration. 83 % de nos collaborateurs estiment d'ailleurs que c'est la convivialité qui confère à Pernod Ricard son caractère unique<sup>(1)</sup>.

(1) Enquête / Say, juillet 2019, Willis Towers Watson.

(2) Dans le classement 2020 des 680 *World's Most Admired Companies*, réalisé par le magazine *Fortune*.

(3) Dans le classement 2020 des 500 Meilleurs Employeurs en France, réalisé par le magazine *Capital*.

(4) *Massive Open Online Course* (cours d'enseignement diffusé sur Internet).





Paul McLaughlin  
Directeur de Kelvin Cooperage  
Kentucky, États-Unis

En traversant l'Atlantique pour gagner l'Amérique, le whisky écossais est devenu bourbon. C'est aussi le voyage de Paul, désormais à la tête de Kelvin Cooperage.

#### **TRADITION.**

Notre nom, c'est celui de nos racines, la rivière Kelvin, qui traverse Glasgow, en Écosse, et sur les berges de laquelle a été fondée la tonnellerie en 1963. Puis en 1991, avec mon frère Kevin, nous avons franchi l'océan pour nous installer à Louisville, dans le Kentucky. Le pays du bourbon ! C'était aussi nous rapprocher des grandes forêts de chênes américains, l'essence même de nos tonneaux.

C'est quelque chose de très particulier dans notre métier : nous utilisons des machines à la pointe de la technologie, mais, dans le fond, notre approche reste artisanale, avec des techniques traditionnelles éprouvées. C'est cette recherche d'authenticité qui nous rapproche avec Finbarr, malgré l'Atlantique entre nous deux. Nos rencontres sont toujours plus qu'un simple échange professionnel : une complicité qui sait se passer de mots.

On ne peut pas faire autrement quand on respecte le bois. Ce bois qui, travaillé, va devenir un fût diffusant des notes de noisettes toastées...

Autant de saveurs qui parfois me rappellent les senteurs de pain grillé de mon enfance.



Finbarr Curran  
Bond Supervisor, Irish Distillers  
Cork, Irlande

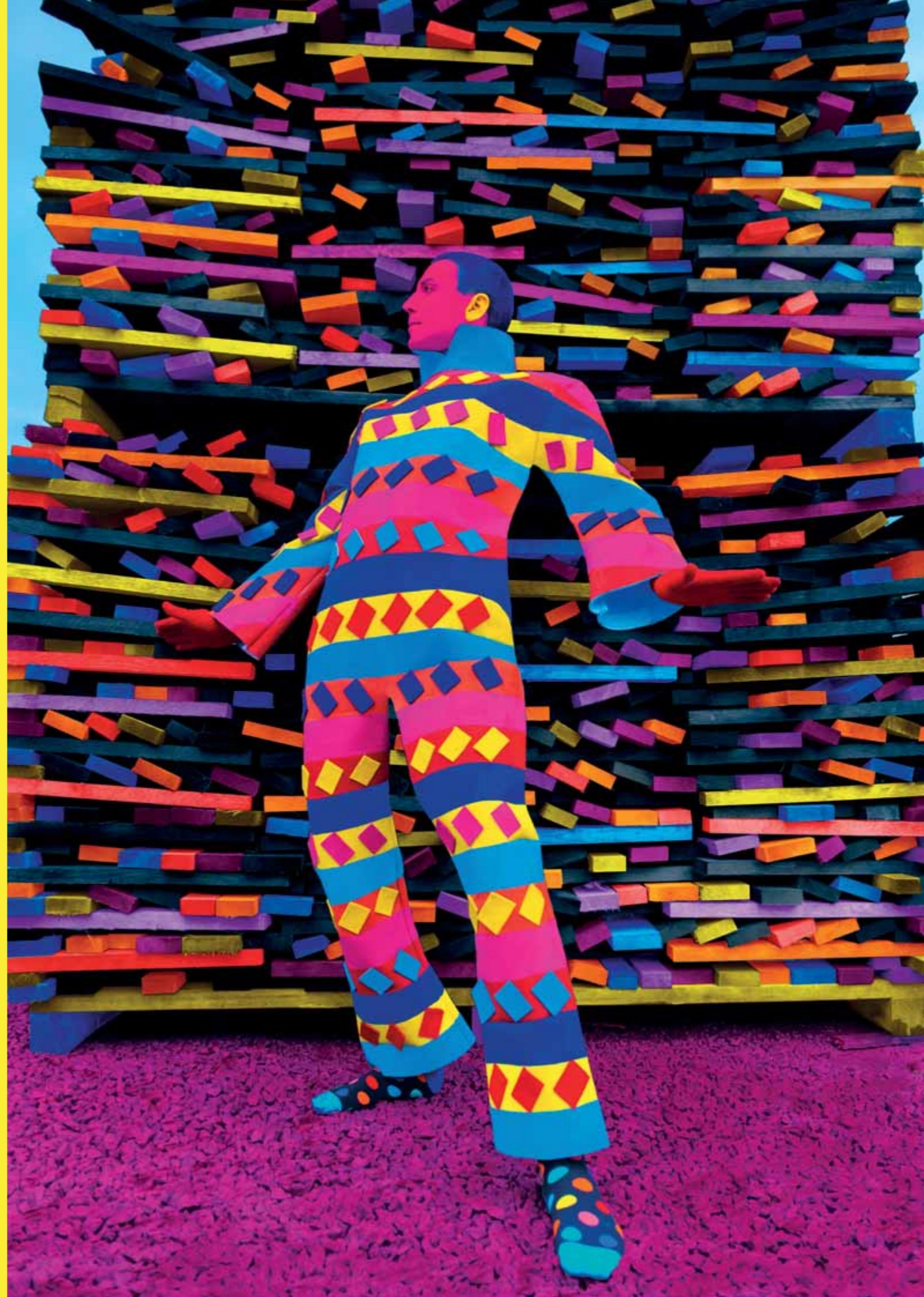
Son pays d'origine, c'est l'Irlande, une autre terre de whisky. Finbarr fait partie de l'équipe qui source les meilleurs fûts dans le monde entier pour Irish Distillers.

#### **VOYAGE.**

Arômes de vanille et d'épices, de chêne et de miel, notes de caramel : les tonneaux apportent tant de saveurs. Fabriqué avec soin, avec un bois de qualité, un fût de chêne peut voir sa durée de vie s'étirer sur plus de cent ans !

Les barriques que nous utilisons pour notre whisky accueillent trois cuvées, puis poursuivent leur voyage dans d'autres distilleries du monde. C'est une économie circulaire où la durée de vie d'un tonneau est équivalente à celle nécessaire pour qu'un chêne devienne adulte. C'est pour cela que le choix de la tonnellerie est déterminant, et c'est la raison pour laquelle nous collaborons depuis de nombreuses années avec Paul. J'ai une confiance totale dans ses choix, ses appréciations, car je sais qu'il comprend mes attentes autant qu'il maîtrise son sujet.

Il y a chez lui cette approche responsable du bois et, de façon plus importante encore, de la forêt. Nous travaillons ensemble afin de nous assurer que la gestion forestière et la sélection des tonneaux se font de façon durable.





# Notre portefeuille de marques

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille de marques premium couvrant toutes les grandes catégories de vins et spiritueux. Étant l'un des plus complets de l'industrie, il constitue un avantage compétitif. En constante évolution grâce à une politique de gestion dynamique portée par des acquisitions ou des cessions de marques, le portefeuille de Pernod Ricard permet d'être toujours en adéquation avec les nouvelles tendances tout en investissant sur les segments et les marques les plus porteurs.

## NOTRE MAISON DES MARQUES

Pour garantir une allocation optimale de nos ressources sur tous nos marchés, nous avons créé notre propre outil, la Maison des Marques, structuré autour de cinq catégories de marques :

Les **Marques Stratégiques Internationales** constituent les poids lourds de notre portefeuille puisqu'elles représentent la part la plus importante de notre activité et de notre potentiel à l'international. Marques de référence dans leur catégorie, elles sont notre priorité à l'échelle mondiale.

Les **Marques Prestige**, qui regroupent des marques de luxe très convoitées, ciblent les consommateurs les plus aisés qui fréquentent des lieux emblématiques, aux quatre coins du monde. Couvrant toutes les grandes catégories du luxe et les différents moments de convivialité, c'est le portefeuille le plus complet du secteur sur ce segment toujours très dynamique.

Les **Vins Stratégiques** présentent un large éventail d'origines et de saveurs. Qu'il soit dégusté autour d'un bon repas ou pour d'autres occasions, le vin est de plus en plus apprécié par des consommateurs aux profils toujours plus variés.

Les **Marques Spécialités** répondent à une demande croissante de produits artisanaux, appelés « craft » dans l'univers anglo-saxon. Par leur authenticité, ces marques offrent une proposition de valeur unique et cohérente avec les nouvelles tendances.

Les **Marques Stratégiques Locales** sont spécifiques à certains marchés, dans lesquels elles sont solidement ancrées. Les consommateurs locaux sont très fidèles et attachés à ces marques, souvent considérées comme irremplaçables pour certaines occasions. Cette partie du portefeuille permet souvent d'accéder à de nouveaux marchés.

## PRIORISATION DE NOS INVESTISSEMENTS

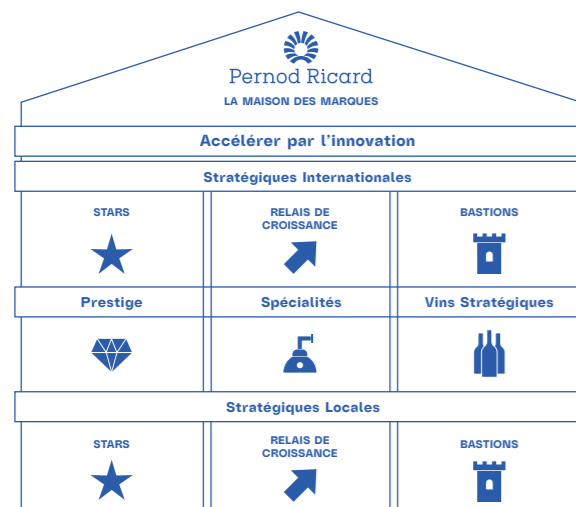
Grâce à la Maison des Marques et à une connaissance approfondie des tendances locales, nos Sociétés de Marché sont en mesure d'identifier le potentiel de chaque marque sur chaque marché. Nous avons mis en place la catégorisation suivante pour définir la stratégie d'investissement adéquate en fonction du profil de chaque marque :

Les marques **Stars** sont des marques leaders distribuées à une échelle internationale ou régionale, qui doivent bénéficier d'investissements importants pour réussir à maintenir leur leadership sur différentes catégories, ainsi que leur contribution active à la croissance du Groupe.

Les marques **Relais de croissance** doivent elles aussi profiter de ressources renforcées car elles ciblent des moments de convivialité et des catégories particulièrement attractives présentant des perspectives de croissance prometteuses sur le moyen et le long terme.

Les marques **Bastions** regroupent des marques matures ou appartenant à des catégories de produits très compétitives qui reçoivent les investissements nécessaires pour conforter leurs parts de marché, leurs ventes et leurs bénéfices.

La Maison des Marques nous permet de faire des choix d'investissement pertinents pour atteindre le bon équilibre entre nos objectifs à court, moyen et long terme, tout en construisant des marques capables de s'imposer dans nos régions clés.



## La Maison des Marques



Marques Stratégiques Internationales



Prestige

Spécialités\*

Vins Stratégiques



Marques Stratégiques Locales

\* Liste non exhaustive.

# Notre stratégie Transform & Accelerate

En 2018, nous avons annoncé le lancement du plan stratégique *Transform & Accelerate* avec un objectif clair : transformer l'organisation de certaines fonctions et les méthodes de travail du Groupe pour accélérer notre croissance. Mutualisation, priorisation, simplification en sont les grands axes qui ont déjà permis au Groupe de gagner en agilité et en efficacité opérationnelle, des atouts qui se sont révélés capitaux non seulement au pic de la pandémie mais plus encore pour préparer notre futur dans la nécessaire adaptation engendrée par cette crise mondiale.

## AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE, NOS CONSOMMATEURS

Le profil de nos consommateurs est en constante mutation, sous l'effet conjugué de cinq grands enjeux. Plus connectés et avides de sens et d'expériences inédites, ils se sentent de plus en plus concernés par le monde qui les entoure, ce qui se traduit par une attention particulière portée à l'ancrage local des produits ou encore à l'exigence environnementale.

Sur les marchés émergents, le développement économique rapide induit une nette augmentation du nombre de consommateurs aisés, issus de la classe moyenne, venant modifier les habitudes de consommation. Dans le monde entier, la technologie

révolutionne le comportement des consommateurs et le lien entre ces derniers et les entreprises s'en trouve bouleversé. Il est dès lors impératif d'imaginer avec eux de nouvelles formes d'engagement.

Ces évolutions, accélérées par la crise sanitaire du Covid-19, ont un impact direct sur nos activités : notre proximité avec les consommateurs est fondamentale pour que nos choix reflètent au mieux leurs aspirations. Dans le même temps, le rythme soutenu de ces changements appelle des prises de décision rapides et agiles.

## FACE À NOS DÉFIS, SE TRANSFORMER POUR ACCÉLÉRER

Pour répondre aux attentes de nos consommateurs, notre feuille de route stratégique *Transform & Accelerate* s'articule autour de quatre défis : gagner sur nos marchés clés (1) (États-Unis, Chine, Inde et le Global Travel Retail) ; construire des « marques passion » (2) qui répondent aux envies de nos consommateurs ; financer notre ambition (3) grâce à l'amélioration permanente de notre efficacité opérationnelle ; et valoriser l'humain (4) pour faire de nos collaborateurs et de nos communautés les premiers moteurs et bénéficiaires de cette accélération.

Décliné en 21 points, ce plan a pour ambition de transformer notre Groupe pour préparer l'avenir (*Prepare the Future*) et d'accélérer notre croissance en misant sur nos points forts (*More from the Core*). La réussite de ce plan stratégique repose sur un modèle économique qui place le consommateur en son centre et qui s'articule autour de quatre Essentiels basés sur nos atouts historiques et de quatre Accélérateurs de croissance visant à répondre à l'évolution des tendances sur nos marchés.

4 ESSENTIELS

### EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Travailler plus efficacement en simplifiant l'organisation



### GESTION DES TALENTS

Développer nos collaborateurs et attirer de nouveaux talents



### RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Être un levier fort de création de valeur pour les marques



### ROUTE-TO-MARKET/CONSUMER

Tirer parti de tous les canaux de distribution pour atteindre chaque consommateur



### PORTEFEUILLE DE MARQUES

Positionner l'une de nos marques sur chaque expérience de convivialité, en fonction des spécificités locales



### PREMIUMISATION ET LUXE

Opérer une montée en gamme et consolider notre position de n° 1 mondial sur le segment des spiritueux de luxe



### INNOVATION

Créer des expériences de marque en nous appuyant sur de nouvelles propositions de produits et de services



### ACCÉLÉRATION DIGITALE

Accélérer l'intégration du digital sur l'ensemble des projets

4 ACCÉLÉRATEURS



# Notre feuille de route RSE

Notre feuille de route RSE établit un lien entre l'histoire du Groupe, en tant qu'entreprise durable et responsable, et sa volonté de construire dans la durée, c'est-à-dire de créer de la valeur sur le long terme au bénéfice de toutes nos parties prenantes : actionnaires, collaborateurs, consommateurs, clients, fournisseurs, organisations internationales, citoyens... Intégrée à toutes nos activités, du terroir au comptoir, elle constitue un formidable levier de performance au cœur du plan stratégique *Transform & Accelerate*.

Parce qu'elle apporte une réponse aux principaux changements sociétaux et environnementaux, cette stratégie permet au Groupe d'aligner ses priorités sur celles des consommateurs. En encourageant l'innovation responsable et en donnant du sens à nos marques, nous concrétisons notre vision d'un monde plus convivial et sans excès.

**Une stratégie collaborative.** Fruit d'un long travail de consultation et de coopération entre nos équipes en interne et des experts et partenaires externes, la feuille de route RSE lancée en 2019 s'articule autour de quatre piliers : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire, Être responsable. Chaque pilier repose sur une liste d'engagements, d'actions et d'objectifs mesurables afin de suivre notre avancement. Les projets sont menés par des équipes pluridisciplinaires dans lesquelles sont représentées toutes nos parties prenantes, depuis nos employés jusqu'aux agriculteurs en passant par nos partenaires et nos fournisseurs.

**Engagements et résultats.** Nos engagements RSE répondent à la fois aux besoins des consommateurs et aux principaux risques auxquels la planète et le Groupe sont aujourd'hui confrontés, tels que le changement climatique ou la gestion des déchets.

**Un an après le lancement de *Good Times from a Good Place*, notre feuille de route de développement durable et de responsabilité sociétale à horizon 2030, les progrès sont déjà importants. Non seulement cette stratégie s'est révélée essentielle pour accélérer notre transformation, mais elle est aussi en adéquation profonde avec les préoccupations de nos consommateurs dans le nouveau contexte du Covid-19, à mesure que nous évoluons vers une économie plus respectueuse de l'environnement et plus inclusive.**

«  
**DONNER VIE À  
UNE CONVIVIALITÉ  
PLUS RESPONSABLE  
ET DURABLE**  
»

En soutenant directement les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, nous prenons part à l'effort collectif visant à l'instauration d'une prospérité durable d'ici 2030. Le Groupe enregistre déjà d'excellents progrès dans plusieurs domaines : l'ensemble des sites français utilise désormais exclusivement de l'électricité d'origine renouvelable et les objets promotionnels en plastique à usage unique seront bannis sur nos points de vente d'ici 2021, avec quatre ans d'avance sur le calendrier initial.

**Établissement des priorités à court et long terme.** Une feuille de route structurée donne une direction claire aux projets futurs tout en renforçant la résilience de l'entreprise face aux défis immédiats. Elle nous permet d'ailleurs de traverser la crise provoquée par la pandémie de Covid-19 – laquelle a profondément marqué les secteurs de l'hôtellerie-restauration et des boissons – sans jamais cesser de soutenir nos collaborateurs et nos partenaires commerciaux.

*Good Times from a Good Place* est une stratégie à long terme à la fois juste, pertinente et évolutive, pour donner vie à une convivialité plus responsable et durable.

## NOS QUATRE PILIERS RSE

### — VALORISER L'HUMAIN

En tant que « Créateurs de convivialité », notre raison d'être conjugue le partage, l'altruisme et le respect envers tous et partout dans le monde. Nous voulons offrir un « travail décent et une croissance économique » (ODD 8) et nous encourageons l'« égalité entre les sexes » (ODD 5) au sein de notre entreprise. Pour créer de la valeur partagée pour toutes nos parties prenantes, nous renforçons continuellement nos engagements en matière de droits humains, de diversité et d'inclusion au sein de nos structures de direction et de nos politiques de santé et sécurité, d'approvisionnement responsable, de formation et de *bartending* durables.

### — AGIR CIRCULAIRE

Nos ressources naturelles sont aujourd'hui menacées par l'activité humaine. Notre objectif est d'aider à préserver ces ressources en contribuant à une « consommation et une production responsables » (ODD 12) et en protégeant la « vie aquatique » (ODD 14). En allant vers un *business model* plus circulaire – des emballages aux objets promotionnels en passant par nos moyens de distribution et le recyclage –, nous luttons activement pour minimiser notre empreinte carbone et protéger nos ressources naturelles.



### — PRÉSERVER NOS TERROIRS

Tous nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. La « lutte contre les changements climatiques » (ODD 13) et la protection de la « vie terrestre » (ODD 15) se sont donc imposées comme des priorités. Nous nous engageons à protéger chacun de nos terroirs et leur biodiversité, en maintenant des écosystèmes résilients et sains, afin de continuer à offrir des produits de qualité pour les générations à venir. Pour maîtriser l'impact sur l'agriculture des 250 000 hectares de terres d'où proviennent nos ingrédients, nous développons des pratiques agricoles durables et régénératrices, mises en place au travers de toutes nos activités.

### — ÊTRE RESPONSABLE

Nous avons un rôle important à jouer dans la lutte contre la consommation abusive d'alcool et dans la promotion de la « bonne santé et du bien-être » (ODD 3), à travers des campagnes et programmes de consommation responsable, et notre engagement en faveur d'un marketing responsable et d'une bonne information de nos consommateurs. Pour cela, nous continuons à créer des « partenariats pour la réalisation de [nos] objectifs » (ODD 17) au niveau local et au niveau international.

# Nos avancées

Une année après le lancement de notre feuille de route RSE à horizon 2030, quatre collaborateurs incarnant nos quatre piliers RSE et nos huit principaux engagements font le point sur nos avancées et dernières initiatives.



**JEAN-FRANÇOIS ROUCOU**  
Directeur Performance  
Durable Groupe

## PRÉSERVER NOS TERROIRS

### NOS PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

- Inscrire l'intégralité de nos filiales dans un projet stratégique pour la préservation de la biodiversité (2030)
- Déployer des projets pilotes d'agriculture régénératrice au sein de nos huit régions viticoles (2025)<sup>(1)</sup> et relayer ce savoir-faire auprès de 5 000 agriculteurs (2030)



Chez Pernod Ricard, tous les produits proviennent de la nature. Notre volonté d'évoluer vers une agriculture régénératrice, qui enrichit les sols et protège la vie, représente une transformation ambitieuse. En coopération avec les équipes Achats de nos filiales, nous avons entrepris de cartographier intégralement les chaînes d'approvisionnement de nos ingrédients.

C'est un prérequis indispensable pour identifier les problèmes urgents en matière de durabilité, ainsi que les projets de sauvegarde de la biodiversité que nous pouvons développer avec les agriculteurs et les partenaires locaux. La diffusion de notre savoir-faire sur l'ensemble de nos territoires est un véritable atout. Des initiatives comme la réactivation du réseau Wine Hub, dédié à la viticulture et à l'œnologie, nous donnent la capacité de répliquer des pratiques agricoles régénératrices dans différentes régions. Par exemple, l'introduction de cultures intercalaires entre les rangs de vigne à Cognac permet d'optimiser le cycle d'azote, de fixer du carbone et d'améliorer la qualité des sols tout en créant un écosystème essentiel.

## VALORISER L'HUMAIN

### NOS PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

- Assurer l'égalité des salaires (2022) et la parité des genres au sein du top management (2030), offrir une formation à tous nos employés, au moins une fois tous les trois ans, pour qu'ils puissent développer de nouvelles compétences (2030)
- Former 10 000 bartenders aux techniques du « bar de demain » (2030)



Culture d'entreprise, leadership et performance sont les priorités stratégiques de notre politique de santé et de sécurité *Taking care of each other*. Mise à jour cette année, elle vise à offrir le meilleur environnement de travail à nos collaborateurs en plaçant leur sécurité au cœur de la convivialité. La transformation digitale déjà engagée s'est accélérée durant la crise du Covid-19 avec l'adoption de nouveaux outils et modes de travail. Pernod Ricard University a mis à disposition

des supports de formation en ligne pour que les collaborateurs puissent monter en compétences. Pour nos partenaires et clients, avec le support de Trash Tiki, un duo de bartenders engagés contre le gaspillage, et de la Sustainable Restaurant Association, nous avons développé un e-learning gratuit, « Le Bar de Demain », disponible sur la plateforme des Nations Unies Educate All et qui promeut un bartending durable et responsable. Nos mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion nous ont aussi aidés à réduire l'écart des salaires entre hommes et femmes (2,3 % actuellement) pour arriver à une égalité au sein du Groupe d'ici 2022. Au cours des trois dernières années, avec notre initiative *Better Balance*, il y a eu une vraie prise de conscience qui nous permet aujourd'hui de passer à l'étape suivante pour créer une organisation toujours plus inclusive afin que la diversité devienne un état d'esprit, en ligne avec notre valeur de convivialité.

**LANI MONTOYA**  
Directrice Gestion  
des Talents, Diversité  
et Inclusion Groupe



**CARINE CHRISTOPHE**  
Responsable  
Environnement Groupe

## ÊTRE RESPONSABLE

### NOS PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

- Dans l'ensemble de nos filiales, mettre en place au moins un programme de prévention ambitieux et adapté, mené en partenariat, visant à combattre l'abus d'alcool (2030)
- Étendre le programme *Responsible Party* pour sensibiliser au moins 1 million de jeunes adultes (2030)



Notre capacité à prendre des mesures concrètes en faveur d'une consommation responsable a été d'autant plus cruciale cette année que le confinement a accentué les préoccupations autour de l'abus d'alcool. Nous avons lancé un MOOC qui intègre notre Charte globale de consommation responsable afin que tous nos employés comprennent les grands enjeux liés à l'alcool et ce que nous attendons d'eux en tant qu'ambassadeurs. Cette formation a ensuite été adaptée et diffusée sur la plateforme pédagogique Educate All des Nations Unies. Avec l'appui de l'IARD<sup>(2)</sup>,

## AGIR CIRCULAIRE

### NOS PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

- Éliminer 100 % de nos objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente (2021), rendre 100 % de nos emballages recyclables, réutilisables, compostables ou biosourcés (2025), et créer cinq projets pilotes d'économie circulaire pour la distribution de nos produits (2030)
- Mettre en place un plan d'équilibre hydrographique au niveau des bassins-versants à haut risque en réinjectant 100 % de l'eau consommée sur ces sites, et réduire de 50 % les émissions carbone de nos activités (2030) en accord avec l'initiative *Science-Based Targets*, visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C



La circularité est au cœur de notre stratégie en ce qui concerne l'eau, les émissions de CO<sub>2</sub> et les emballages, pour éviter les gaspillages sur toute la durée de vie de nos produits. Pour atteindre nos objectifs, nous avons entrepris de sensibiliser nos

équipes afin qu'elles en comprennent mieux les enjeux, qu'elles identifient nos priorités et qu'elles analysent les technologies et les outils qui nous aideront à concrétiser notre ambition. Il nous faut également coopérer avec tous les acteurs de notre chaîne d'approvisionnement, y compris avec les communautés locales et d'autres partenaires industriels, pour qu'ensemble nous adoptions une approche circulaire en matière de conception, de fabrication et de fin de vie de nos produits. Comme annoncé en juin 2020, nos nouvelles directives relatives aux points de vente et aux emballages durables nous ont incités à éliminer progressivement tous les objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente d'ici 2021, soit quatre ans plus tôt que prévu.



**CAMILLE DE POTTER**  
Responsable Stratégie  
et Prévention Groupe

(1) Argentine, Australie, Californie (États-Unis), Champagne (France), Chine, Cognac (France), Espagne, Nouvelle-Zélande.  
(2) International Alliance for Responsible Drinking (Alliance internationale pour la consommation d'alcool responsable).





Laurence Prulho

Directrice des vignobles

et de la distillerie de La Perruge

Cognac, France

Elle a un temps quitté Cognac avec enthousiasme, y est revenue avec bonheur, citant Du Bellay :  
« Heureux qui comme Ulysse a fait un long voyage... »

#### **HÉRITAGE.**

Nous sommes aujourd'hui trois frères et sœur, aux rôles clairement définis, pour assurer la destinée du vignoble et de la distillerie, fondée par notre arrière-arrière-grand-père... la cinquième génération !

Et depuis cinq générations, la Maison Martell est à nos côtés. Une relation humaine et professionnelle forgée par l'attention mutuelle portée à la vigne et à la distillation. Notre objectif commun, avec la Maison Martell, est de produire des raisins de qualité, qui donneront des vins blancs qui seront ensuite distillés et assemblés pour obtenir un spiritueux d'exception : le cognac.

Nous sommes très fiers de savoir que nos produits font partie de l'assemblage des cognacs Martell. Poursuivre l'activité de l'entreprise familiale, c'est une responsabilité, mais c'est avant tout l'envie de transmettre. Le cognac traverse les âges, nous sommes simplement des passeurs.



Adeline Loizeau  
Responsable Achats Vins et Eaux-de-vie  
Maison Martell  
Cognac, France

Une petite ville qui a donné son nom à un spiritueux réputé dans le monde entier : Cognac. C'est ici qu'Adeline a grandi, fascinée par la lumière si particulière et changeante de la Charente.

#### **CONFIANCE.**

Depuis sa création, il y a plus de trois siècles, Martell construit des partenariats avec les viticulteurs et les distillateurs de la région pour sélectionner les meilleurs cognacs, qui composeront, après vieillissement et assemblage, les cognacs Martell. Nous retrouvons dans nos archives la trace de nos relations avec la famille de Laurence dès 1892.

Entre nous, comme avec les 1 200 autres partenaires, c'est une histoire de confiance, de transparence, qui se vit quotidiennement dans le vignoble et dans les chais, au plus près du raisin, où nous échangeons sur nos expériences, nos pratiques et notre connaissance du terrain et du marché. Nous collaborons pour assurer ensemble la pérennité, la durabilité du terroir et l'excellence de son produit, le cognac.

Mais ce que nous partageons avant tout, depuis toutes ces années et aujourd'hui encore, c'est une expérience humaine enrichissante et bienveillante.





# Notre Conseil d'Administration

**Le Conseil d'Administration veille à la bonne gouvernance, dans le respect de l'éthique et de la transparence, ainsi qu'aux intérêts de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Réunissant des Administrateurs aux compétences et aux expériences complémentaires, il s'assure du respect de la stratégie du Groupe avec pour principal objectif l'accroissement de la valeur de l'entreprise.**

## L'ORGANISATION

Conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Pernod Ricard respecte les critères d'indépendance. Le Conseil d'Administration est composé de 14 Administrateurs, dont huit indépendants et deux représentant les salariés. Sur recommandation du Comité des nominations, de la Gouvernance et de la RSE, le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a également nommé un Administrateur Référent.

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, également Directeur Général du Groupe. Le Président rend compte des délibérations du Conseil lors de l'Assemblée Générale. Garant du bon fonctionnement des organes de l'entreprise, le Président doit notamment s'assurer que les Administrateurs disposent des informations et des moyens pour remplir leur mission. L'Administrateur Référent est chargé quant à lui 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 convoquer et 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.

## L'ACTIVITÉ EN 2019/20

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2020, le Conseil s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 100%.

**66,7%**  
taux d'indépendance

**42,8%**  
taux d'internationalisation

**41,6%**  
taux de féminisation

**100%**  
taux d'assiduité

Un Conseil exceptionnel ainsi que plusieurs réunions de suivi ont été organisés cette année dans le contexte de la crise sanitaire. La durée moyenne des réunions a été d'environ quatre heures. Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

- l'arrêté des comptes semestriels et annuels ;
- l'examen du budget ;
- la préparation de l'Assemblée Générale annuelle ;
- la revue et la validation des travaux des Comités ;
- la revue des activités des directions fonctionnelles et des filiales ;
- l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités ;
- la gestion de la crise sanitaire.

## LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision, quatre 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 – étudie les enjeux clés pour le Groupe, émet des recommandations sur les projets d'acquisition, de cession et de partenariat, et analyse toute question stratégique intéressant le Groupe. Le Comité d'audit examine les projets de comptes semestriels et annuels, suit la trésorerie et l'endettement du Groupe et évalue la gestion des risques ainsi que ses systèmes de contrôle interne. Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE propose de nouveaux Administrateurs et passe en revue la composition et le fonctionnement du Conseil, les enjeux RSE et la performance du Groupe sur ces critères ainsi que sa politique de gestion des talents. Enfin, le Comité des rémunérations définit la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe, propose une politique générale de la rémunération à long terme et met en œuvre un plan annuel d'attribution d'options et d'actions de performance.



**Alexandre Ricard**  
Président-Directeur Général  
Président du Comité stratégique



**Maria Jesus Carrasco Lopez**  
Administratrice représentant les salariés



**Philippe Petitcolin**  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité d'audit  
Membre du Comité des rémunérations



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



**Ian Gallienne**  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité stratégique  
Membre du Comité des rémunérations



**Wolfgang Colberg**  
Administrateur indépendant  
Président du Comité d'Audit  
Membre du Comité stratégique  
Membre du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE



**Stéphane Emery**  
Administrateur représentant les salariés  
Membre du Comité des rémunérations



**César Giron**  
Administrateur  
Membre du Comité stratégique  
Membre du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE



**Esther Berrozpe Galindo**  
Administratrice indépendante



**Anne Lange**  
Administratrice indépendante  
Membre du Comité stratégique



**Gilles Samyn<sup>(1)</sup>**  
Administrateur indépendant  
Membre du Comité d'audit



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



**Veronica Vargas**  
Administratrice



**Paul-Charles Ricard**  
Administrateur  
Représentant permanent de la Société Paul Ricard

(1) M. Gilles Samyn a informé le Conseil d'Administration de sa décision de démissionner de son mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

# Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif

## Composition du Bureau Exécutif

au 30 juin 2020



**Alexandre Ricard**  
Président-Directeur Général  
Mandataire Social



**Hélène de Tissot**  
Directrice Finance,  
IT et Opérations



**Christian Porta**  
Directeur Général Adjoint, Directeur Business Development and Digital Transformation



**Cédric Ramat**  
Directeur des Ressources Humaines et de la RSE



**Amanda Hamilton-Stanley**  
Directrice Juridique et de la Conformité

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Bureau Exécutif. Le Bureau Exécutif est l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le PDG, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, il interroge le Conseil d'Administration sur différents points lorsque l'approbation de ce dernier est nécessaire. Il pilote et coordonne les grands projets de transformation lancés récemment, organise les travaux du Comité Exécutif et définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan stratégique, du budget et des revues d'activité régulières. Le Comité Exécutif est composé de 15 membres – l'ensemble du Bureau Exécutif (voir composition ci-dessus) ainsi que les Présidents et Directeurs Généraux des principales filiales – qui se retrouvent

chaque mois, au Siège ou au sein d'une filiale. Sous la responsabilité du PDG, il participe à la définition de la stratégie et joue un rôle essentiel dans la coordination entre le Siège et ses filiales mais aussi entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché). Il pilote les activités du Groupe et veille à la mise en œuvre de ses principales politiques. Plus précisément, il analyse l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche (budget, plan stratégique); il se prononce sur la fixation des objectifs financiers et opérationnels (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs); il réalise périodiquement des revues de marques et de marchés, 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.

## Composition du Comité Exécutif

au 30 juin 2020



**Alexandre Ricard**  
Président-Directeur Général  
Mandataire Social



**Cédric Ramat**  
Directeur des Ressources Humaines et de la RSE



**Mohit Lal**  
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Global Travel Retail



**Bryan Fry**  
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Winemakers



**Hélène de Tissot**  
Directrice Finance,  
IT et Opérations



**Gilles Bogaert**  
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America



**Jean-Christophe Coutures**  
Président-Directeur Général de Chivas Brothers



**Philippe Coutin**  
Président de Ricard SAS et de Pernod SAS<sup>(1)</sup>



**Christian Porta**  
Directeur Général Adjoint, Directeur Business Development and Digital Transformation



**Ann Mukherjee**  
Présidente-Directrice Générale de Pernod Ricard North America



**Anna Malmhake**  
Présidente-Directrice Générale de The Absolut Company<sup>(2)</sup>



**Amanda Hamilton-Stanley**  
Directrice Juridique et de la Conformité



**Philippe Guettat**  
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Asia



**César Giron**  
Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët



**Conor McQuaid**  
Président-Directeur Général d'Irish Distillers Group

(1) Pernod Ricard France depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2020.

(2) Le 4 septembre 2020, Anna Malmhake a été remplacée à la suite de son départ du Groupe par Stéphanie Durroux, auparavant Directrice de Pernod Ricard Suède/Europe du Nord.





Sean Harrison

Gin Operations Manager, Chivas Brothers  
Plymouth, Royaume-Uni

Au service de la Royal Navy, il fut affecté à Plymouth au début des années 1990. La rencontre avec sa future épouse l'a convaincu de rester. Et sans doute un peu Plymouth Gin, qu'il a rejoint en 1994.

#### **PROXIMITÉ.**

Notre collaboration avec Tommy, c'est une histoire de transmission, une histoire de famille aussi. J'ai d'abord rencontré son père, Michael, par l'intermédiaire de notre Maître de distillation de l'époque.

Quand Michael, qui travaillait pour une maison réputée de plantes aromatiques, a fondé sa propre société, Tommy l'a rejoint dans l'aventure, que nous avons soutenue. Tommy apporte une compétence indispensable : il est en relation directe avec les producteurs d'agrumes, il développe avec eux une relation de proximité inestimable.

Il connaît parfaitement les produits, dans leur diversité, et nos besoins. C'est ce qui nous permet de le solliciter en toute confiance pour des demandes un peu particulières, comme des plantes oubliées ou singulières. Il trouvera toujours ce que nous cherchons.



Tommy Haughton

Directeur de Beacon Commodities

Suffolk, Royaume-Uni

Pour développer la société à l'international, Tommy est venu épauler son père à la tête de Beacon Commodities en 2013. Avant ? Huit années dans le monde agricole du sud-est de l'Angleterre.

### ÉCORCE.

Quand Sean parle de transition, d'histoire de famille, il vise juste ! Nous sommes dans le commerce depuis des décennies, je travaille aujourd'hui main dans la main avec mon père.

Nos racines sont irlando-anglaises, mais nous commerçons désormais avec tous les continents, pour acheter, importer et distribuer plantes et agrumes. Deux ou trois fois par an, je me rends en Espagne, auprès des cultivateurs d'orangers. Ils ont un savoir-faire unique. C'est un moment fort car, malgré les développements techniques, le pelage de l'écorce d'orange reste en grande partie manuel. Le toucher de l'écorce, la lame du couteau qui l'entaille, les arômes amers qui se dégagent immédiatement... Et quand les échantillons parviennent à l'entrepôt, celui-ci s'emplit d'un parfum de marmelade.





# Notre modèle de création de valeur

## Nos ressources

### CAPITAL HUMAIN

Nos collaborateurs, présents partout dans le monde, sont au cœur de tout ce que nous faisons. Leur *mindset*, la diversité de leurs expertises et de leurs profils permettent au Groupe d'être plus agile et de s'adapter à un contexte de plus en plus volatil.

- 18 776 collaborateurs répartis dans près de 80 filiales
- 88% hors de France
- 37 % des effectifs du Groupe sont des femmes<sup>(a)</sup> et elles

représentent 44 % des nouveaux recrutements<sup>(a)</sup>

• 1,7% de la masse salariale du Groupe investie dans la formation<sup>(a)</sup>

### CAPITAL INTELLECTUEL

L'innovation est dans notre ADN. Avec nos Sociétés de Marques et nos Sociétés de Marché, nous répondons en permanence aux nouvelles attentes et aux nouveaux souhaits des consommateurs.

- 38 marques stratégiques dans notre portefeuille global, la Maison des Marques
- 16 marques dans le classement Impact Top 100<sup>(a)</sup>
- 4 centres d'excellence marketing pour mieux comprendre nos consommateurs (Cultural Foresight, Equity, Consumer Understanding & Targeting, Shoppers, e-Shoppers & Travellers, Mix Optimisation)
- Mise en œuvre d'outils digitaux globaux pour nous permettre d'adapter nos stratégies marketing en temps réel

### CAPITAL FINANCIER

Nos investisseurs et nos actionnaires apportent au Groupe les ressources et la stabilité financières nécessaires pour mener à bien son activité.

- Répartition du capital : Société Paul Ricard & concert (16,4 %), GBL (7,5 %), Conseil/direction/salariés/autodétention (2,5 %), Investisseurs institutionnels (69,5 %) et
- actionnaires individuels (4,1 %)<sup>(a)</sup>
- Dette nette / EBITDA : 3,2x<sup>(a)</sup>
- Capitalisation boursière : 41 Mds€<sup>(a)</sup>

### CAPITAL INDUSTRIEL

Nous optimisons en permanence notre capacité de production et de distribution en termes de sécurité, de qualité et d'efficacité, en misant notamment sur l'industrie 4.0.

- 94 sites de production dans 24 pays
- 5,1 Mds€ de stock à vieillissement
- 364 M€ de CAPEX
- + de 275 000 hectares de ressources naturelles, dont 5 602 hectares de vignobles exploités par le Groupe
- Présence de notre réseau de distribution dans + de 160 pays

### CAPITAL SOCIÉTAL

Par la diversité de ses marques, Pernod Ricard est profondément ancré dans les communautés locales. Nous nous engageons à construire une relation éthique et de long terme avec tous nos partenaires : agriculteurs, fournisseurs, académiciens et *bartenders*.

- Le Code des communications commerciales permet de garantir que les communications commerciales n'encouragent pas ou ne cautionnent pas une consommation irresponsable ou toute forme d'abus
- Campagnes de sensibilisation et programmes menés individuellement ou en partenariat avec d'autres membres de l'industrie, autorités publiques ou ONG

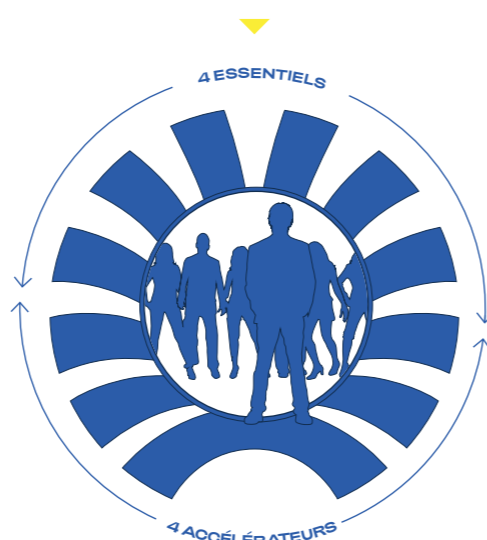
### CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

De la production de nos produits à la fabrication des emballages, nous veillons à utiliser nos matières premières et naturelles dans une logique de préservation de nos terroirs et d'économie circulaire, afin de garantir la résilience du Groupe.

- Consommation d'énergie par unité produite : 6,19 kWh par litre d'alcool pur distillé<sup>(a)</sup>
- 6,5 millions de m<sup>3</sup> de consommation d'eau<sup>(a)</sup>
- Le verre (875 kt) et le carton (59,7 kt) sont les principaux matériaux utilisés dans l'emballage<sup>(a)</sup>

## Notre stratégie centrée sur le consommateur (voir p. 26 - 27)

5 grands enjeux impactant nos consommateurs



### 4 ESSENTIELS

- Excellence opérationnelle
- Gestion des talents
- Responsabilité sociétale et environnementale
- Route-to-market/Consumer

### 4 ACCÉLÉRATEURS

- Portefeuille de marques
- Premiumisation et luxe
- Innovation
- Accélération digitale

## Nos impacts

Développer nos collaborateurs

- 94% de nos collaborateurs sont fiers d'être associés à Pernod Ricard<sup>(a)</sup>
- Taux record de souscription pour notre premier plan d'actionnariat salarial en 2019 : 41,5%

Créer de nouveaux produits et services

- Portefeuille de marques de prestige, LeCercle : 12% de nos ventes<sup>(a)</sup>
- L'innovation représente 7 % de nos ventes<sup>(a)</sup>
- + de 1 000 collaborateurs à travers nos
- 6 Sociétés de Marques et 6 Sociétés de Marché évaluent leur marque et la concurrence, mais aussi les campagnes et les opérations d'activation via un outil de veille stratégique unique

Créer de la valeur à long terme

- Le Groupe a gagné ou maintenu ses parts de marché sur ses 10 principaux marchés
- Accélération de sa transformation digitale en 2019/20
- Proposition d'un dividende de 2,66 €<sup>(a)</sup>

Fournir des produits de haute qualité et améliorer nos capacités de production

- 93,3% de nos sites de production sont certifiés ISO 14001<sup>(a)</sup>
- 99 % de nos vignobles sont certifiés selon des standards environnementaux
- Développement de l'emploi dans les économies locales, principalement dans l'agriculture, à travers la production et l'achat de produits agricoles (2,5 millions de tonnes par an)

Promouvoir une consommation responsable et développer des partenariats avec nos communautés

- Plus de 300 communications commerciales soumises au panel de marketing responsable, dont 93 % ont été jugées en règle avec notre Code de communication.
- Plus de 150 initiatives de consommation responsable dans le monde, dont notre programme phare Responsible Party qui a touché plus de 400 000 étudiants dans 32 pays.<sup>(a)</sup>

Réduire notre impact sur l'environnement en limitant nos déchets et notre consommation de ressources naturelles

- - 33% d'émissions de CO<sub>2</sub><sup>(a)</sup>
- - 23% de consommation d'eau<sup>(a)</sup>
- - 80 % de déchets non recyclés (mis en décharge ou incinérés) par litre de produit fini<sup>(a)</sup>

## Nos ambitions à moyen et long terme (voir p. 28 - 29)

### PEOPLE

Capitaliser sur nos équipes diversifiées

D'ici 2030, notre *top management*<sup>(a)</sup> sera composé d'autant de femmes que d'hommes.

Lutter contre la consommation excessive d'alcool

D'ici 2030, l'ensemble des filiales aura au moins un programme de partenariat, implémenté et évalué.

Partager nos connaissances via des formations

D'ici 2030, 100 % des employés auront reçu au moins une formation tous les trois ans leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de mieux anticiper l'avenir.

D'ici 2030, Pernod Ricard aura développé son programme *Responsible Party* à l'international pour toucher au moins 1 million de jeunes.

D'ici 2030, nous formerons 10 000 *bartenders* aux techniques du « bar de demain ».

Développer des marques fortes et inclusives

D'ici 2023, s'assurer que toutes nos communications commerciales respectent les règles d'éthique applicables à la publicité.

D'ici 2030, nous nous serons associés à plus de 5 000 agriculteurs pour relayer notre savoir-faire en matière d'agriculture régénératrice.

### PROFIT

Entériner une croissance dynamique

Notre plan 2019/21 vise une croissance du chiffre d'affaires comprise entre + 4 % et + 7 %, soutenue par l'optimisation de notre portefeuille unique de marques premium et la conquête de nos quatre marchés clés.

Amélioration de la marge opérationnelle

Notre plan 2019/21 vise une performance financière solide, avec une amélioration de la marge opérationnelle de 50 à 60 points de base par an.

### PLANET

Préserver la biodiversité et l'agriculture régénératrice

D'ici 2030, toutes nos filiales auront développé un projet stratégique relatif à la biodiversité, qui répondra aux problèmes locaux les plus urgents.

seront recyclables, compostables, réutilisables ou biosourcés.

D'ici 2030, nous expérimenterons cinq projets d'économie circulaire pour la distribution des vins & spiritueux, visant à augmenter encore les taux de recyclage de nos 10 plus gros marchés.

D'ici 2025, nous développerons des programmes pilotes d'agriculture raisonnée au sein de nos huit régions viticoles.

D'ici 2030, nous voulons équilibrer notre consommation en eau dans les bassins identifiés à haut risque en réinjectant 100 % de l'eau consommée sur ces sites.

Déployer des modèles plus circulaires

D'ici 2021, nous aurons éliminé tous les objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente et, d'ici 2025, 100 % de nos emballages

D'ici 2030, nous nous engageons à réduire de 50 % l'intensité carbone de nos activités, en ligne avec les *Science-Based Targets* (SBT).

(a) Au 30 juin 2020.

(b) D'après l'enquête I Say 2019.

(c) Par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2019/20.

(d) En 2019/20.

(e) Impact Databank 2020, données 2019.

(f) 228 millions de m<sup>3</sup> d'eau ont été prélevés par les sites industriels du

Groupe. Seuls 6,5 millions constituent une consommation d'eau, le reste ayant été exclusivement utilisé par les installations de refroidissement et restitué sans perturber l'environnement.

(g) Définition interne de *top management* :

Job band C et au-dessus.

(h) Depuis 2010.

(i) Au 31 mars 2020.

# Nos chiffres clés financiers

DES POSITIONS LEADERS

## N°1

MONDIAL DES SPIRITUEUX PREMIUM ET PRESTIGE<sup>(1)</sup>

## 16

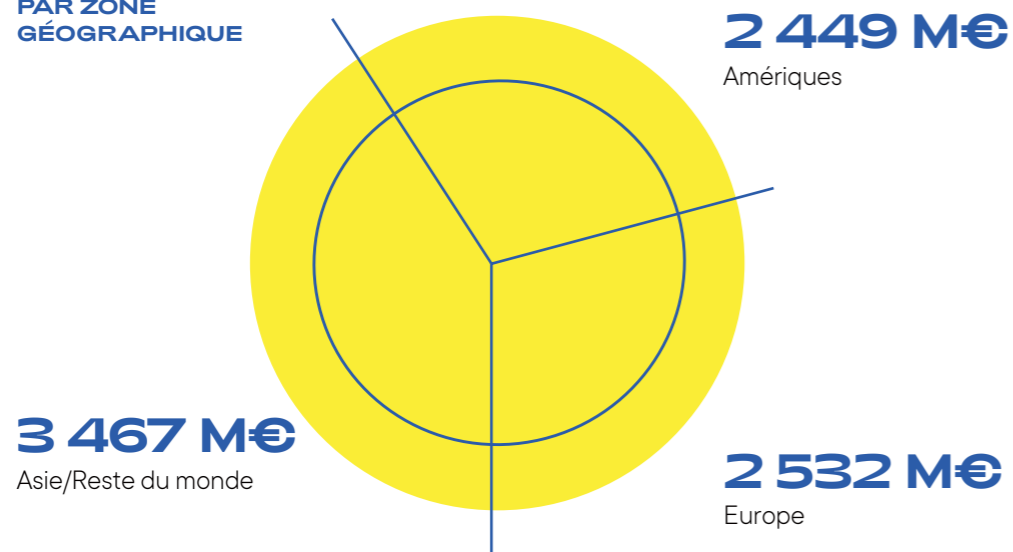
MARQUES PARMILLES 100 PREMIÈRES MONDIALES<sup>(2)</sup>

## N°2

MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX<sup>(1)</sup>

UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE - 2019/20

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



**1 439 M€**

résultat net courant (part du Groupe)

**2 260 M€**

résultat opérationnel courant

**8 448 M€**

chiffre d'affaires

# Nos chiffres clés extra-financiers

PROTECTION DE LA PLANÈTE

## 33%

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub><sup>(3)</sup>

## 23%

RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'EAU<sup>(3)</sup>

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

## 94%

de nos collaborateurs sont fiers d'être associés à Pernod Ricard<sup>(4)</sup>

## 92%

estiment leurs filiales socialement responsables au sein de leurs communautés

## 86%

se sentent encouragés à agir de façon responsable et à mener leurs activités en respectant nos engagements de Responsabilité Sociétale et Environnementale.

## 83%

pensent que la convivialité est ce qui rend Pernod Ricard unique.

## 86%

sont convaincus que la convivialité est une réalité chez Pernod Ricard.

## 90%

croient fermement aux buts et aux objectifs de Pernod Ricard.



# Saisir les opportunités

NOTRE ENVIRONNEMENT

p. 44 ——— p. 53



d'un

nouveau

monde

Pernod Ricard est à l'écoute de la société, des consommateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes pour anticiper leurs attentes, maîtriser les risques et imaginer une convivialité responsable et durable.

# Les grandes tendances d'un nouveau monde

Dans un monde de plus en plus connecté, où l'accent est mis sur la santé, l'environnement et l'être-ensemble, Pernod Ricard explore l'évolution des aspirations de ses consommateurs et les nouvelles opportunités qui s'offrent au Groupe. Avec la crise du Covid-19, c'est un nouveau monde qui apparaît, résultat d'une accélération de nombreuses tendances déjà en gestation depuis plusieurs années. Voici six tendances majeures qui façonnent d'ores et déjà la convivialité de demain.



## Santé et bien-être

Les consommateurs aspirent à une vie plus saine et plus équilibrée. Plus que jamais soucieuses de leur bien-être, les jeunes générations cherchent à partager des moments conviviaux et à se faire plaisir tout en consommant avec modération.

**Opportunités**

Élargir notre gamme de boissons avec des formules sans alcool, peu alcoolisées, à faible teneur en sucres ou en calories. Faire preuve de transparence sur la composition de nos produits. Sensibiliser nos clients à la modération et les encourager à privilégier la qualité à la quantité.

Élaborer des produits à partir d'ingrédients issus d'une agriculture responsable.

**Points d'attention**

Comment favoriser la consommation responsable d'alcool et adapter notre portefeuille à ces nouvelles tendances ?

**Actions**

- Lancement de Better by Half, la nouvelle gamme de vins de Jacob's Creek, dont la teneur en alcool et en calories est divisée par deux par rapport à un vin classique.
- Apposition de nouvelles étiquettes au dos de nos bouteilles depuis décembre 2019 pour informer les consommateurs de la teneur en calories de nos produits.
- Lancement de la campagne digitale #SharingGoodVibes avec le réseau Erasmus Student Network (ESN) afin de promouvoir un mode de vie sain et une consommation responsable.

**75 %** des millennials déclarent désormais limiter la quantité d'alcool qu'ils consomment dans la majorité de leurs soirées

Source : Mintel



## Interactions dans la vie réelle versus digitale

Dans le contexte du Covid-19, l'importance des interactions physiques avec sa famille, ses amis ou ses voisins n'a jamais été aussi forte à la suite de plusieurs semaines de confinement. Le port du masque et le respect d'une distanciation physique accentuent encore plus ce désir du vivre ensemble dans les lieux de convivialité totalement réorganisés. Il en découle de nouveaux modes de socialisation, qui renforcent le sens de la solidarité et du sentiment communautaire à l'échelle locale.

**Opportunités**

Dans le monde d'après, les consommateurs accorderont encore plus de valeur aux interactions réelles. Plus que jamais, les bars, les événements et les marques seront vecteurs de lien social, de convivialité et d'entraide, des émotions au cœur de notre raison d'être.

**Points d'attention**


Quel soutien apporter à nos partenaires commerciaux et des bars, hôtels, restaurants afin de faire perdurer les lieux de rencontre et de convivialité ?

**Actions**

- En France, participation à l'initiative 1000 cafés pour soutenir l'ouverture ou la sauvegarde de cafés dans les petites communes.
- Au Royaume-Uni, pendant le confinement, collaboration avec Three Sheets, l'un des 50 meilleurs bars du monde, pour la mise en bouteille et la livraison de sept cocktails exclusifs provenant de bars emblématiques de Londres.
- Reconnexion avec les consommateurs locaux à travers des visites privées ou « privilège » dans nos distilleries (TX, JP Wiser's) et dans les caves vinicoles (Mumm Napa, Kenwood Vineyards) de nos marques.

**+ 850 %** de mentions en ligne du hashtag #Supportyourlocal au cours du mois de mars 2020

Source : Radarly



## Développement durable

La crise du Covid-19 a mis en exergue les préoccupations en matière d'écologie et de biodiversité, et pousse les consommateurs à interroger davantage les pratiques éthiques et environnementales.

**Opportunités**

Faire preuve de transparence sur la sélection et l'origine des ingrédients issus de nos différents terroirs, ainsi que sur le caractère durable de notre production et responsable de notre distribution. Utiliser les emballages pour rassurer et informer sur les ingrédients, la teneur en alcool et les possibilités de recyclage. Incarner le changement auprès de nos fournisseurs et partenaires de l'hôtellerie-restauration.

**Points d'attention**

Comment être plus transparents au sujet de nos engagements, progrès et résultats en matière de développement durable et de responsabilité sociétale, et partager notre savoir-faire pour plus d'impact ?

**Actions**

- Mise à disposition pour les bartenders d'un e-learning gratuit « Le Bar de Demain » sur la plateforme Educate All des Nations Unies.
- Lancement de la nouvelle gamme Ricard Fruités Bio, avec des ingrédients certifiés bio.
- Provenance locale de l'eau et des ingrédients utilisés pour produire la vodka Absolut, dont les bouteilles sont fabriquées en Suède, avec plus de 40 % de verre recyclé.

**90 %** des consommateurs aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et en Chine estiment que les entreprises et les marques ont une responsabilité envers la planète et ses habitants

Source : Wunderman Thompson



## Redéfinition de l'expérience d'achat

Les consommateurs ont adopté la commande en ligne pour son côté pratique, avec livraison à domicile ou service de click & collect. Une tendance de fond, accentuée par le confinement, qui nourrit une attente, une recherche de sens dans les expériences et de fluidité dans les interactions.

**Opportunités**

Ce qui fait l'attractivité du commerce en ligne ne changera pas : rapidité, gamme de prix, choix. Au-delà de l'aspect pratique, les consommateurs seront demandeurs d'expériences individualisées, sociales et interactives.

**Points d'attention**

Par quels moyens nos marques peuvent-elles davantage attirer, fidéliser et guider nos consommateurs à travers des contenus engageants et une redéfinition de l'expérience d'achat ?

**Actions**

- Mise en place ou montée en puissance des services de click & collect dans nos caves vinicoles et distilleries durant le confinement.
- Lancement de la marketplace Drinks&Co entièrement revisitée pour faire le lien entre nos consommateurs et l'ensemble de nos marques, pour une expérience d'achat en ligne inégalée.
- Partenariat avec Glovo, start-up de livraison à la demande qui permet de commander via une application mobile et de se faire livrer en moins d'une heure.

**47 %** des consommateurs déclarent avoir découvert de nouvelles manières de réaliser leurs achats, en ligne par exemple, et avoir fait appel à des services de livraison depuis le début de la pandémie

Source : Sourcing Journal



## Divertissement augmenté à domicile

Le domicile est un lieu de retrouvailles et de convivialité de plus en plus privilégié. Le confinement imposé par la situation sanitaire marquera durablement un tournant vers un art de recevoir et de se divertir « fait maison ».

**Opportunités**

Les consommateurs consacreront plus de temps et de ressources à l'organisation de moments conviviaux chez eux. Ils sont ouverts à l'expérimentation de nouvelles formes de divertissement, et notamment à des solutions pratiques pour recevoir ou fêter un événement avec style.

**Points d'attention**

Comment mieux accompagner l'expérience des consommateurs – hôtes comme invités – avec de nouveaux produits et services ?

**Actions**

- Partenariat avec Create Cocktails au Royaume-Uni pour lancer des box cocktails en édition limitée à l'occasion du festival Happy Place et de la course hippique du Royal Ascot.
- En France, organisation d'accords mets-vins à domicile par Mumm, pour les membres du club RSRV.
- Lancement de la nouvelle gamme Absolut Vodka Sodas et Cocktails pour recréer simplement l'expérience d'un cocktail à la maison.

**49 %** des consommateurs en Chine ont déclaré dépenser plus d'argent dans les articles de divertissement à domicile à cause du Covid-19

Source : Statista



## L'être-ensemble virtuel

L'être-ensemble devient un état d'esprit et non plus une simple expérience physique, tout particulièrement dans le contexte du Covid-19. Cloud parties, jeux en ligne, univers de réalité virtuelle... Internet abolit les distances pour permettre aux gens de partager des moments conviviaux.

**Opportunités**

Les rencontres en ligne viendront enrichir la convivialité de demain. Les consommateurs veulent renforcer leurs relations sociales et trouver de nouvelles occasions, virtuelles, de créer du lien.

**Points d'attention**

Avec la généralisation des interactions en ligne, comment transformer ces nouvelles plateformes et collaborations en levier d'expériences porteuses de sens ?

**Actions**

- Maintien des festivals à travers des initiatives de streaming live : Tomorrowland Around the World, Boiler Room Festival, Stay Home Festival, Untold Festival, DGT Amsterdam, radio en ligne NTS...
- Campagne de clubbing en ligne par JD.com en Chine, où les musiciens et DJ sont invités à se produire et les consommateurs disposent d'une option click to order.
- Jameson a lancé Stay Inn series pour divertir ses consommateurs avec des quiz, des concerts en ligne, des visites virtuelles de distillerie.

**43 %** des consommateurs au Royaume-Uni aimeraient assister à un concert ou à une performance artistique en réalité virtuelle

Source : Alternative Realities



# Les moments de convivialité revisités



## Apéritif

Toujours très apprécié des consommateurs, l'apéritif est un moment de détente, l'occasion de lever son verre à la santé et au bonheur des convives en toute décontraction. Il vient même parfois remplacer le déjeuner ou le dîner qu'il est censé ouvrir. Que ce soit virtuellement, sur sa propre terrasse ou à celle d'un bar, c'est l'occasion idéale de trinquer et de s'ouvrir l'appétit.

### Qui ?

Toutes générations confondues, entre amis, en famille.

### Où ?

En Europe de l'Ouest principalement.

### Quoi ?

Un verre de Ricard, un gin tonic à base de Beefeater, du champagne (Mumm), des vins frais – qu'ils soient blancs, rosés ou rouges –, mais aussi des cocktails légers, du Lillet pur ou avec tonic, ou encore un verre de whisky (The Glenlivet, Aberlour).



## Afterwork

À la fin d'une longue journée ou semaine de travail, l'afterwork est un moment privilégié permettant à des amis ou collègues de se retrouver et de se détendre dans une ambiance décontractée. Ces derniers temps, impact du Covid-19 oblige, ces retrouvailles peuvent avoir lieu soit physiquement près du bureau, soit en ligne.

### Qui ?

Entre collègues ou connaissances professionnelles, et parfois juste « entre copains » ou « entre copines ».

### Où ?

Phénomène d'origine anglo-saxonne, désormais universel.

### Quoi ?

Principalement des cocktails (mojito avec du rhum Havana Club ou margarita avec de la tequila Altos), des simple mix (vodka soda Absolut, limonade Ballantine's ou gin tonic à base de Beefeater), un verre de whiskey Jameson ou des bières.



## Cocktail chic

À la croisée de l'apéritif et du dîner, le cocktail dînatoire est une manière chic de fêter des événements personnels (anniversaires, fiançailles) ou professionnels. Un format aussi bien adapté aux soirées que l'on organise soi-même, chez soi ou en ligne, qu'aux événements mondains qui permettent de faire connaissance autour d'un cocktail et de petits fours.

### Qui ?

Entre proches, collègues de bureau ou connaissances.

### Où ?

En Europe et dans les pays anglo-saxons.

### Quoi ?

Du champagne (Perrier-Jouët), des mix ou cocktails (à base d'Absolut Elyx, Beefeater ou Havana Club).

La convivialité se vit de multiples manières. Le confinement durant la crise du Covid-19 n'a fait que renforcer le besoin de se retrouver en famille, entre amis ou collègues, à la maison ou en ligne. Dans ce nouveau monde, Pernod Ricard analyse la façon dont nos consommateurs partagent un repas ou un verre pour répondre au mieux à leurs nouvelles habitudes qui varient selon les pays, les cultures et les générations. Voici au travers de quelques exemples comment s'exprime cette nouvelle convivialité.



## Soirée business

Elle a lieu après le dîner, alors que le soleil s'est couché et que la nuit est déjà bien entamée. C'est à cette occasion que se forment des liens forts entre relations professionnelles et collègues, particulièrement en Asie.

### Qui ?

Entre collègues et relations professionnelles.

### Où ?

En Amérique du Nord, en Europe et en Asie – particulièrement en Chine, au Japon, en Corée du Sud et à Hong Kong.

### Quoi ?

Whiskies *blended* ou malt (Royal Salute, Chivas, The Glenlivet), cognacs (Martell) et alcools locaux.

## Soirée festive

Pleines d'entrain et d'énergie, les soirées sont l'occasion d'écouter de la musique, de danser, mais, avant tout, de s'amuser entre amis. Lorsqu'il n'est pas possible de se retrouver, les *cloud parties* et les festivals de musique virtuels sont un bon moyen de continuer à vibrer et à passer un bon moment ensemble.

### Qui ?

Entre amis ou cercles de connaissances essentiellement, mais aussi, dans certaines cultures, entre collègues, notamment en Asie.

### Où ?

Dans le monde entier.

### Quoi ?

Principalement du champagne et des spiritueux bruts (Absolut Vodka, Ballantine's) ou en cocktail (Havana Club, Malibu, tequila Olmeca).



## Dîner

Considéré comme le repas principal dans certains pays, le dîner est généralement un moment privilégié de partage et de convivialité, notamment lorsque l'on reçoit chez soi. Ce moment invite souvent à la dégustation de plats qui se marient à des vins et spiritueux choisis avec soin par les hôtes.

### Qui ?

En famille, entre amis.

### Où ?

Dans le monde entier.

### Quoi ?

Le vin règne en maître en Europe de l'Ouest (Campo Viejo) et dans une partie de l'Amérique du Nord (Kenwood Vineyards) et de l'Asie-Pacifique (Jacob's Creek, Brancott Estate), alors que la bière et les spiritueux locaux sont privilégiés ailleurs. Certains restaurants proposent des accords mets-cocktails novateurs. En Chine, le cognac se boit aussi pendant le repas avec un peu d'eau.





Conchi Garzón

Directrice des Ventes, MASILVA & Garzón

La Rioja, Espagne

Alors qu'elle menait une carrière dans le monde informatique, son père l'invite à le rejoindre dans la société de fabrication de bouchons où il travaille. C'était il y a dix-huit ans, le début d'une nouvelle vie.

### ÉNERGIE.

En 2011, mon père et moi avons créé la filiale espagnole de MASILVA, une entreprise familiale installée au Portugal, qui se consacre à la production de bouchons en liège naturel depuis près de cinquante ans.

Un environnement de travail agréable, parce que profondément humain, c'est ce qui je crois caractérise notre société. Et c'est aussi ce que je retrouve chez Estibaliz, dont l'énergie est communicative. Il y a une reconnaissance mutuelle qui fait que nous cherchons ensemble des solutions pour améliorer sans cesse la qualité des bouchons et les produire de la façon la plus durable possible.

L'univers du vin et celui du bouchon en liège sont inséparables, ils ont réciproquement besoin l'un de l'autre.



Estibaliz Torrealba  
Responsable Performance Durable  
Pernod Ricard Winemakers  
La Rioja, Espagne

Elle est née à Bilbao, au nord de l'Espagne. Son amour du vin et son mari l'ont conduite à La Rioja, devenue sa terre d'élection.

#### **MAGIE.**

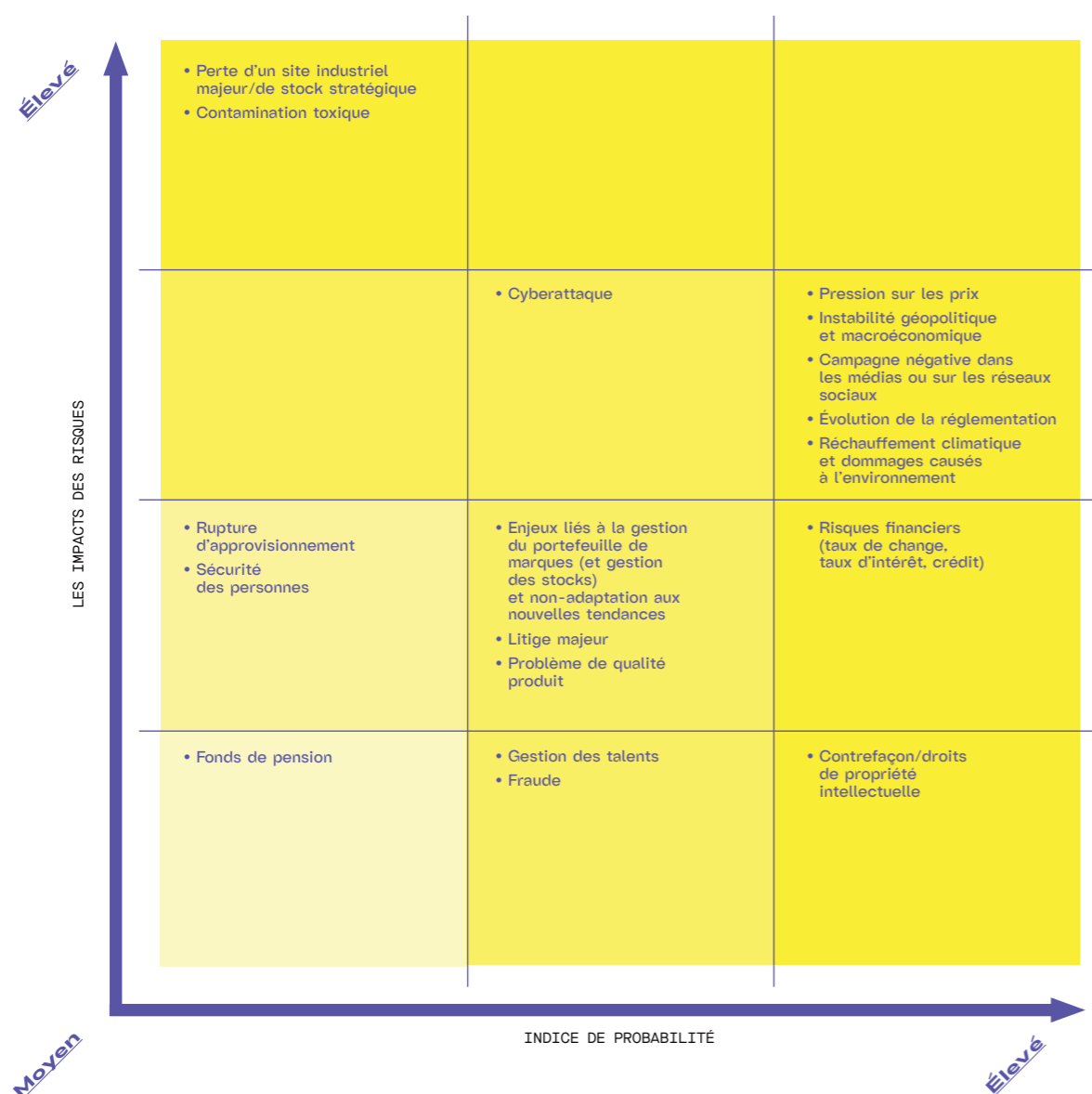
Le bouchon en liège, c'est un élément indispensable à l'équilibre et à la réussite de nos vins. Il laisse passer et filtre l'oxygène nécessaire pour leur permettre de se développer harmonieusement, tout en garantissant une excellente conservation et un vieillissement maîtrisé. Ce qui est fascinant, c'est la pureté du bouchon, son côté naturel, presque brut. Il y a un lien frappant, tactile, entre ces chênes immenses et les quelques centimètres de liège qui ferment la bouteille.

Conchi et moi, nous nous connaissons depuis quinze ans. La première fois que j'ai parcouru une forêt de chênes-lièges et assisté à une récolte, c'était avec elle. Une découverte. J'ai été intriguée, et subjuguée par le processus. Une récolte manuelle, avec une technique respectueuse des arbres et de la forêt qui témoigne d'un amour pour la nature. C'était un moment magique.



# 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 prévenir et les maîtriser. Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, chaque fonction et chaque filiale participent de manière continue à son bon fonctionnement et à son amélioration.



**Une méthodologie :** Tous les trois ans, les principaux risques auxquels Pernod Ricard est confronté font l'objet d'un processus de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette matrice des risques est un outil de pilotage de la maîtrise des risques. La prochaine mise à jour de la cartographie des risques aura lieu en 2021.



## Perte d'un site industriel majeur / de stock stratégique

Entraînant une interruption importante de l'activité et l'absence de certaines marques clés sur le marché.

## Contamination toxique

Avec de graves conséquences sur la santé des consommateurs.

## Pression sur les prix

Érosion de la marge inhérente à la pression accrue des distributeurs et à une forte concurrence.

## Instabilité géopolitique et macroéconomique

Large trouble géopolitique ou nouvelle crise économique majeure.

## Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux

Impactant l'image du Groupe et/ou de ses marques clés.

## Évolution de la réglementation

Renforcement de la réglementation entraînant de nouvelles restrictions et contraintes dans différents domaines (communication, marketing, fiscalité).

## Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement

Impact du réchauffement climatique sur nos activités et dommages causés par nos activités sur l'environnement.

## Risques financiers (taux de change, taux d'intérêt, crédit)

Évolution défavorable des taux de change ou d'intérêt, ou insolvabilité des clients.

## Contrefaçon / droits de propriété intellectuelle

Produits contrefaits et imités dégradant l'image de marque et les ventes.



## Cyberattaque

Intrusion informatique compromettant les systèmes, les sites internet et l'intégrité des données.

## Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques (et gestion des stocks) et non-adaptation aux nouvelles tendances

Adaptation du portefeuille et du modèle d'affaires de Pernod Ricard en fonction des nouvelles tendances.

## Litige majeur

Contre Pernod Ricard, ses filiales, ses marques et/ou son management.

## Problème de qualité produit

Entraînant l'insatisfaction des consommateurs et la détérioration de l'image de marque.

## Gestion des talents

Difficulté à attirer, développer et retenir des talents.

## Fraude

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



## Rupture d'approvisionnement

Due à la défaillance d'un fournisseur ou à la volatilité du prix des matières premières.

## Sécurité des personnes

Accidents majeurs affectant nos employés ou sous-contractants à la suite d'un incident accidentel ou criminel.



## Fonds de pension

Augmentation imprévue du déficit du fonds de pension et/ou des contributions.

**CONSULTER LE DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL** pour plus d'information



# Relever nos

NOTRE  
STRATÉGIE

p. 54 ——— p. 79

Par sa stratégie, Pernod Ricard poursuit sa transformation et relève ses quatre défis : gagner sur les marchés clés, construire des marques passion, financer son ambition, et valoriser l'humain. Illustration.



# quatre défis

# stratégiques

# Défi

## Gagner sur les marchés clés

En s'appuyant sur son plan stratégique *Transform & Accelerate* et sur un modèle économique centré sur le consommateur, Pernod Ricard se doit d'investir pour continuer de croître sur ses quatre marchés clés : États-Unis, Chine, Inde, Global Travel Retail, auxquels s'ajoute désormais l'e-commerce.

Par exemple, malgré un fort recul du marché en raison de la pandémie de Covid-19, le Groupe n'a pas mis fin à ses investissements en Chine. Pernod Ricard a fait le pari de la production locale avec la construction de la toute première distillerie de *single malt* du pays, et collabore avec le plus grand producteur chinois de spiritueux, Wuliangye, afin de diversifier son offre et d'étendre son réseau de distribution en Asie.

Autre exemple : désireux de miser sur les innovations digitales et l'engouement croissant pour les achats en ligne, le Groupe s'appuie sur des partenariats et des investissements dans des plateformes innovantes telles que Glovo, service de livraison à la demande, et sa propre marketplace Drinks&Co pour renforcer sa stratégie de distribution multicanale et capter des consommateurs qui recherchent des expériences d'achat de plus en plus simples et rapides.

# 01

## Renforcer notre leadership en Chine



Frappée de plein fouet par la crise du Covid-19, la Chine a pourtant tout d'un marché prometteur pour Pernod Ricard, qui y occupe la position de leader des spiritueux internationaux. Projet majeur, la construction d'une distillerie pour développer la production de whisky *single malt* chinois témoigne de la stratégie à long terme du Groupe pour asseoir son leadership.

### La Chine, un marché porteur

Pernod Ricard est présent en Chine depuis 24 ans, où il a réalisé 9 % de son chiffre d'affaires en 2019/20. Un pays continent « unique et passionnant » pour Jean-Étienne Gourgues, Directeur Général de Pernod Ricard China : « On y trouve l'une des traces les plus anciennes de distillation de spiritueux dans le monde, il y a 5 000 ans. Il y a une forte appétence en Chine pour les spiritueux, que ce soient des marques locales ou des marques internationales. » Et dans un pays qui compte 1,4 milliard d'habitants, les opportunités de développement sont vastes. La Chine est un territoire porteur de croissance qui figure parmi les priorités d'investissement de Pernod Ricard. Le Groupe mise notamment sur l'émergence des classes moyennes et aisées et sur la diversification des goûts des consommateurs chinois.

### Le premier whisky *single malt* « made in China »

Le Groupe a ainsi décidé d'investir 130 millions d'euros dans les dix prochaines années, ce qui lui permet de devenir la première société internationale à construire une distillerie de *single malt* en Chine continentale, à Emeishan (Sichuan). « Nous allons produire et commercialiser un malt whisky iconique pour les amoureux de whisky en Chine, et de par le monde, poursuit Jean-Étienne Gourgues. Ce projet s'inscrit dans notre plan *Transform & Accelerate* et va nous permettre

de renforcer notre leadership sur la catégorie whisky en Chine avec une offre très complète. » La première pierre du bâtiment a été posée en août 2019 : la production débutera en 2021 et la commercialisation en 2023.

### Asie du Sud-Est : développer nos réseaux de distribution

Si le whisky et le cognac sont très présents sur le marché chinois, celui-ci est historiquement dominé par les spiritueux locaux comme le baijiu. Wuliangye en est l'un des principaux producteurs. Pernod Ricard a engagé en novembre 2019 une coopération stratégique avec ce géant chinois, deuxième du secteur, afin de participer à la distribution de cet alcool blanc emblématique du pays. « Nous allons développer conjointement nos réseaux régionaux de distribution en Asie du Sud-Est puis progressivement dans le reste du continent hors Chine et pourquoi pas au-delà », commente Ludovic Ledru, Vice-Président Finance, Informatique et Stratégie de Pernod Ricard Asie. Peu connu du reste du monde, bien qu'il représente 80 % de la consommation d'alcool dans l'empire du Milieu, le baijiu est notamment très consommé par la communauté chinoise expatriée.



# Monter en puissance dans l'e-commerce

À l'heure de l'hyperconnectivité et de l'innovation technologique, le confinement imposé par la pandémie de Covid-19 a entraîné un recours massif au commerce en ligne, jugé plus pratique, plus rapide et plus sûr. Pernod Ricard se devait d'aller plus loin et d'accélérer encore et encore la transformation digitale en cours dans le Groupe. Il s'agit ici de monter résolument en puissance dans l'e-commerce en développant nos plateformes et nos partenariats, notamment les solutions de vente directe.

## Une approche multicanale pour capter les nouveaux débouchés

En plus de la hausse des ventes au détail de Pernod Ricard enregistrée en fin d'année, l'e-commerce a connu une véritable explosion dans certains marchés durant le confinement. Aux États-Unis et au Royaume-Uni, qui figurent parmi les cinq premiers marchés e-commerce du Groupe, les ventes en ligne ont connu un essor fulgurant : + 105 % et + 92 % respectivement sur l'année écoulée.

L'une des priorités de Pernod Ricard est donc de renforcer les liens avec les clients et les partenaires dans le

secteur de l'e-commerce – marketplaces virtuelles, *pure players*, boutiques en ligne proposant l'option click & collect, plateformes à la demande, etc.

« C'est en comprenant le parcours client que nous nous donnons les moyens de développer la bonne approche multicanale. Cette quête d'une croissance rentable et durable dans l'e-commerce doit passer par l'investissement dans les plateformes à succès », explique Stuart Heffernan, Global e-commerce Leader.

Le Groupe a édité une série de guides pratiques pour aider ses filiales à adapter rapidement leur stratégie à chaque contexte opérationnel et à mesurer leurs résultats. Notre capacité à proposer des contenus impactants, une expérience unique centrée sur le consommateur et un service irréprochable conditionne le succès des achats en ligne.



**Au niveau du Groupe, nous aidons les marques et les filiales à analyser leurs données et à construire des stratégies e-commerce adaptées à leurs marchés. »**

Stuart Heffernan,  
Global e-commerce Leader



## Des partenariats stratégiques pour développer les services à la demande

Grâce à des services de livraison innovants, les consommateurs peuvent désormais faire leurs courses où et quand ils le souhaitent, et se faire livrer directement chez eux. Par l'intermédiaire de Convivialité Ventures (voir p. 61), Pernod Ricard a notamment investi dans Glovo, une start-up de livraison à la demande qui permet de commander des biens de consommation courante via une application mobile et de se les faire livrer en moins d'une heure.

Pernod Ricard et Glovo ont élaboré un business plan conjoint pour accélérer leur croissance mutuelle et cultiver la proximité avec leur clientèle. Cette collaboration, qui associe plus de 20 filiales du Groupe en Europe, en Amérique latine et en Afrique, placera Pernod Ricard en tête de la catégorie vins & spiritueux sur la plateforme

Glovo : la marque jouira ainsi d'une meilleure visibilité dans l'application et, par là même, élargira le périmètre d'activation et de promotion de ses produits. Le Groupe intègre aussi à ce partenariat un volet « consommation responsable » en assurant la formation des coursiers et en publiant sur la plateforme des contenus responsables pour les utilisateurs.

« Grâce à Glovo, nous sommes en mesure de proposer à des millions de consommateurs majeurs la livraison à domicile de leurs marques Pernod Ricard favorites, se réjouit Juan Pablo Giraldo Jiménez, Global e-commerce Manager. Notre objectif à deux ans : multiplier par quatre nos ventes sur Glovo et accroître notre part de marché, contribuant ainsi à notre accélération globale dans l'e-commerce. »



**La marketplace Drinks&Co est un terrain d'expérimentation précieux qui aidera le Groupe à ouvrir de nouveaux marchés à travers la vente directe et à asseoir son avantage compétitif en misant sur l'utilisation des données. »**

Louis de Fautereau,  
Managing Director  
de Drinks&Co

Forte d'une hausse de ses ventes de 50 % sur l'année écoulée, Drinks&Co entend bien continuer de rebattre les cartes avec de nouveaux services : par exemple, l'utilisation des données pour créer des offres personnalisées et la mise en place d'un service international pour livrer nos produits dans des pays où ils ne sont pas encore commercialisés.



## La marketplace Drinks&Co, tremplin pour la vente directe

Pernod Ricard a poursuivi le développement de ses propres canaux e-commerce avec l'acquisition de Bodeboca, leader de la vente en ligne de vin en Espagne, en juillet 2019. Ce rachat, couplé à celui d'Uvinum en 2018, permet à Pernod Ricard de développer sa marketplace Drinks&Co et de mettre à disposition de ses consommateurs, de ses fournisseurs et de ses marques un catalogue de plus de 100 000 références de vins et spiritueux, dont certaines sont complémentaires des produits de son portefeuille.



# Défi

## Construire des marques passion

Plus que jamais, les consommateurs veulent des marques auxquelles ils peuvent s'identifier. Grâce à une compréhension approfondie de leurs attentes, Pernod Ricard est en mesure d'adapter ses offres à leurs préoccupations et à leurs modes de vie, y compris lorsque ces derniers se trouvent chamboulés par la crise que nous connaissons.

Pour ce faire, il est essentiel d'être à l'écoute des nouvelles tendances. La récente réorganisation de la Direction Consumer Insights et la création de quatre centres d'excellence ont porté leurs fruits pendant la crise : elles ont en effet permis au Groupe de gagner encore plus en agilité afin d'identifier des nouveaux moments de convivialité et d'adapter rapidement les stratégies de ses marques. Par ailleurs, le Groupe investit à travers Convivialité Ventures dans des start-up qui réinventent la convivialité. C'est le cas par exemple de Fever, une plateforme qui propose à ses utilisateurs une sélection d'événements, de sorties et de bons plans dans leur ville.

L'an dernier, le portefeuille de marques Spécialités du Groupe s'est étoffé avec l'intégration de spiritueux craft et ultra-premium imaginés par des entrepreneurs passionnés. Ces marques aux caractéristiques distinctives – rareté du gin japonais KI NO BI, fières origines texanes du bourbon TX, authenticité de l'aperitivo Italicus – font écho à l'intérêt grandissant pour un savoir-faire artisanal et une production locale.

# 02



## Identifier et saisir de nouvelles opportunités

« Au cours de l'année écoulée, nos équipes ont travaillé de concert à l'adoption de nouvelles manières de travailler pour optimiser l'utilisation des ressources au sein du Groupe. Ces centres d'excellence ont joué un rôle décisif dans l'identification de leviers d'action et l'élaboration d'outils pour l'ensemble de nos marchés », explique Florence Rainsard, Directrice Global Consumer Insights. Face aux bouleversements provoqués par la crise du Covid-19, le centre d'excellence Cultural Foresight s'est notamment révélé être un excellent atout puisqu'il a permis à nos équipes d'analyser rapidement les impacts et les opportunités des tendances émergentes, et d'adapter notre planification stratégique en conséquence (voir p. 46-47). Les conclusions de ces travaux sont diffusées en ligne sous différentes formes (newsletters, vidéos, séminaires virtuels) et sont également disponibles sur l'Insight Factory, une bibliothèque de ressources numériques dotée d'un moteur de recherche, dont le lancement a été accéléré par le début de la crise. Cette démarche agile et collaborative nous aide à prédire et décrypter les futurs modes de socialisation, de divertissement et de consommation malgré le manque de visibilité actuel.

**Notre métier exige une capacité à cerner rapidement les goûts, les aspirations et les habitudes de nos consommateurs, tout en anticipant les tendances de demain. C'est dans cette logique que Pernod Ricard a réorganisé sa direction interne Consumer Insights, un département entièrement consacré à l'identification des nouvelles tendances, des mécanismes d'achat du consommateur et à la manière d'y répondre le plus efficacement possible, et c'est encore pour cette raison que le Groupe explore parallèlement de nouveaux segments dans l'univers élargi de la convivialité, à travers sa structure d'investissement Convivialité Ventures.**

### Recueillir les meilleurs insights consommateur

En 2019, le Groupe a restructuré sa Direction Consumer Insights afin d'accroître la valeur de ses études de consommation grâce à une approche *fast-to-market* plus flexible et plus réactive, qui mise sur le digital pour resserrer les liens avec les marques, les marchés et les régions. La nouvelle équipe centralisée s'organise en quatre centres d'excellence regroupant des expertises clés : 1) Cultural Foresight, qui identifie et suit les tendances et les opportunités ; 2) Equity, Consumer Understanding and Targeting, qui facilite la collecte de données sur les consommateurs, à travers une veille et une écoute active des réseaux sociaux par exemple ; 3) Shoppers, E-Shoppers & Travellers, qui élabore des outils et des méthodes destinés aux équipes commerciales et de trade marketing, notamment au sujet des tarifs ; et 4) Mix Optimisation, pour plus d'agilité et d'efficacité dans le développement de nos marques.

### Explorer de nouvelles opportunités commerciales

Il est parfois plus stratégique et plus efficace d'investir dans des activités émergentes que de les concevoir de A à Z. Convivialité Ventures, le fonds d'investissement corporate de Pernod Ricard, a été créé pour explorer les opportunités dans l'univers de la convivialité. Il a pour mission de prendre des participations minoritaires dans des start-up prometteuses qui sont complémentaires avec notre cœur de métier. À ce jour, Convivialité Ventures a investi dans 12 entreprises à forte croissance aux États-Unis et en Europe, en suivant les grandes tendances identifiées par le département Consumer Insights. Parmi ces investissements : Glovo, un service de coursiers à la demande pour des produits commandés via une application dédiée (voir p. 58-59), et Fever, une plateforme qui propose à ses utilisateurs une sélection d'événements, de sorties et de bons plans dans leur ville. Ce dernier partenariat permet à Pernod Ricard de co-créer, de promouvoir et de monétiser des expériences orientées client et fondées sur l'analyse des données.



# Tirer parti de l'engouement pour le local et l'artisanal

Nos consommateurs accordent de plus en plus d'importance à l'authenticité et à l'origine des produits qu'ils achètent, ainsi qu'aux processus de fabrication : c'est ce que l'on appelle en anglais la tendance du *craft*. En 2019, pour répondre à la demande croissante de ces produits locaux, artisanaux et ultra-premium, fabriqués en petite quantité, le Groupe a ajouté une nouvelle catégorie à son portefeuille : les marques Spécialités (voir Maison des Marques, p. 24-25).

## Une nouvelle catégorie étoffée par nos récentes acquisitions

Au cours des dernières années, cette tendance « consommateurs » lourde a orienté la stratégie d'acquisition du Groupe dans une double volonté : consolider la renommée de ces nouvelles marques dans leurs territoires d'origine, puis élargir leurs horizons grâce à notre réseau de distribution mondial.

« L'acquisition de ces marques exclusives passe tout d'abord par la prise d'une participation majoritaire dans l'entreprise. Le fondateur et/ou gérant conserve ses fonctions pendant plusieurs années de telle façon que la marque continue de bénéficier non seulement du talent entrepreneurial de son créateur mais aussi de l'écosystème Pernod Ricard, portée par notre réseau de distribution international. À terme, notre objectif est de devenir propriétaire à 100 % de la marque et de ses activités connexes », explique Philippe Prouvost, Responsable Stratégie et Fusions-Acquisitions Groupe.

Grâce à ce portefeuille de marques singulières, Pernod Ricard tisse des liens étroits avec ses consommateurs dans une catégorie souvent plus porteuse que la moyenne.

**25**  
MARQUES  
SPÉCIALITÉS

**+ 7 %**  
DE CROISSANCE  
EN 2019/20



## Aperitivo italien

Italicus, un apéritif très à la mode, fait partie des belles acquisitions de l'année. Cette boisson premium légèrement alcoolisée remet au goût du jour le traditionnel rosolio, liqueur italienne à base de fleurs et d'épices infusées dans de l'alcool. Cette recette revisitée par Giuseppe Gallo, mixologue et expert en spiritueux, fait appel à des produits typiques de la péninsule tels que le cédrat de Sicile et la bergamote de Calabre, mélangés à un distillat de grains italiens et à un macérat de lavande, de gentiane, de rose jaune et de mélisse provenant du nord de l'Italie, ainsi que de camomille romaine. Italicus est produit dans la distillerie familiale, près de Turin.



## Gins super-premium

Dans la catégorie des gins de spécialité, Monkey 47 a été rejoint en 2019 par le gin italien Malfy, puis en 2020 par KI NO BI, un gin artisanal japonais. Créé à Kyoto par Marcin Miller et David Croll, KI NO BI fait figure de pionnier dans la fabrication artisanale de gin, une nouveauté au Japon. Élaboré par distillation d'un alcool de riz mélangé à des ingrédients locaux tels que le yuzu, le cyprès du Japon, le bambou, le thé gyokuro et le poivre sansho, KI NO BI vise le *konwa*, c'est-à-dire l'harmonie qui se dégage de l'assemblage de plusieurs ingrédients distillés séparément. Les amoureux de gin désireux de découvrir les secrets de fabrication et la philosophie de la marque peuvent se rendre à la Maison KI NO BI. Ils seront accueillis dans une *machiya* (maison japonaise traditionnelle) vieille d'un siècle, dont les murs de terre, les poutres apparentes et la toiture en tuiles côtoient un mobilier réalisé par des artisans locaux.

## Whiskeys américains craft

Déjà connu pour sa marque de bourbon artisanal Smooth Ambler, basée en Virginie Occidentale et dont l'acquisition a été finalisée en 2017, le Groupe a continué d'étoffer son portefeuille de whiskeys et de bourbons américains.

La première association concerne Rabbit Hole, un *straight bourbon*<sup>(1)</sup>, originaire du Kentucky, fruit de l'imagination de son créateur, Kaveh Zamanian. Cet ancien psychanalyste a quitté Chicago pour se consacrer à l'art de la distillation au cœur de Louisville. S'il s'inspire du riche héritage du whiskey, Rabbit Hole apporte une touche nouvelle au processus de fabrication, comme en témoigne sa distillerie ultra-moderne. Les visiteurs peuvent se rendre au bar panoramique pour y déguster des bourbons ou des whiskeys ultra-premium exclusifs, secs ou en cocktail. Le lieu accueille aussi régulièrement des expositions d'art.

Autre acquisition à Louisville, le bourbon Jefferson's. Cette petite production doit son nom au troisième président américain, que les fondateurs de la marque, Trey Zoeller et son père Chet, considèrent comme « un exemple de sophistication et d'indépendance ». Cette marque familiale s'attache à sourcer les meilleurs bourbons, jeunes comme anciens, auprès de distilleries de renom. Avec une forte appétence pour l'expérimentation, ils testent différents assemblages et techniques, dont le vieillissement en mer, qui consiste à faire voyager le bourbon à bord d'un bateau pendant 18 mois et à le faire vieillir au rythme des vagues.

TX est un *straight bourbon* élaboré à partir de maïs jaune denté et de blé tendre rouge d'hiver, tous deux cultivés à une heure de la distillerie et fermentés à partir d'une souche de levure sauvage extraite d'une variété de noix de pécan texane. Fidèle à son terroir, la bouteille elle-même rend hommage aux traditions du Texas. En effet, le col est recouvert de cuir prélevé sur des bottes et des selles de cow-boys dont les habitants de la région ont fait don à la marque. Autre garantie de son authenticité, ses créateurs, Leonard Firestone et Troy Robertson, ont construit leur distillerie à l'emplacement d'un célèbre terrain de golf texan.

## Mezcal artisanal

Notre dernière collaboration en date porte sur Ojo de Tigre, mezcal ultra-premium de la société Casa Lumbre. Fabriqué dans le respect de la tradition qui consiste à faire cuire l'agave dans des fosses en terre puis à la distiller dans des pots d'argile, ce mezcal artisanal doit son profil gustatif doux et végétal à deux variétés d'agaves (espadín et tobalá) issues de l'agriculture responsable et respectivement cultivées dans les États de Oaxaca et de Puebla.



(1) Une appellation qui nécessite un vieillissement de deux ans minimum.





Virginie Bartholin  
Responsable Achats, Pernod Ricard France  
Marseille, France

D'une plante extraire l'arôme d'anis, le préserver, le sublimer : un défi, et un processus subtil pour lequel se passionne cette ingénieure agroalimentaire de formation, originaire de Grasse, capitale du parfum. Depuis 2015, elle veille à obtenir les meilleurs ingrédients pour la fabrication de nos boissons anisées et, si possible, issus des cultures locales.

#### **ANIS.**

La badiane, l'anis vert, le fenouil, l'aneth... toutes ces plantes contiennent, en quantité variable, la molécule d'anéthol, qui donne le goût de l'anis.

C'est une molécule que nous extrayons de l'huile essentielle de la fleur de fenouil cultivée par Vincent, et qui va entrer dans la composition du Ricard Plantes Fraîches par exemple, car elle est distillée dans les 24 heures qui suivent la récolte pour préserver toute sa puissance aromatique.

Nous travaillons avec Vincent depuis de nombreuses années. Sa pratique d'une agriculture raisonnée s'inscrit pleinement dans notre volonté de proposer à nos consommateurs des produits toujours plus respectueux de l'environnement, avec une identité locale.



Vincent Fanguiaire  
Cogérant du Gaec de Peyronnet  
Valensole, France

Dans la famille de Vincent, on est agriculteur de père en fils et cela fait quinze ans qu'ils fournissent Pernod Ricard en fenouil aromatique. Du jaune et du violet, des champs de fleurs de fenouil et des champs de lavande : les multiples parcelles sont comme une carte postale parfumée de la Provence.

## PLANTES.

Vous voyez ces fleurs jaunes ? C'est là que se cachent les arômes d'anis, dans les graines qu'elles recèlent ! Et ce sont des fleurs de fenouil. Je les récolte à la fin de l'été pour en extraire une huile essentielle, matière aromatique qui va constituer la base indispensable des boissons anisées.

Mais la collaboration avec Virginie et l'équipe démarre bien en amont, c'est en fait un échange et un accompagnement tout au long du cycle de vie de la plante, de la fourniture des semences sélectionnées pour leurs qualités à l'appui technique d'un agronome maison plusieurs fois par an et au déclenchement de la récolte...

Tous les trois ans, je sème sur de nouvelles parcelles, pour faire tourner les cultures et préserver les sols.





# Défi

## Financer notre ambition

Pour l'entreprise, l'agilité et l'anticipation sont deux qualités fondamentales, notamment en période de crise. Face à la propagation de l'épidémie de Covid-19, le Groupe a réagi sans tarder afin d'en limiter les répercussions et s'est appuyé sur son plan stratégique *Transform & Accelerate* pour assurer sa résilience.

Grâce à des fondamentaux robustes et à une solide position de liquidité qui s'élève en fin d'exercice à 5,3 milliards d'euros, Pernod Ricard a pu affronter les turbulences de l'exercice écoulé. Le Groupe a mis en place un programme complet de maîtrise des coûts et de gestion active de la trésorerie afin de poursuivre ses activités et soutenir ses ventes quelles que soient les circonstances. Il a également continué d'investir dans des initiatives tournées vers la croissance de demain : accélération digitale, transformation marketing et acquisitions de marques « pépites ».

Pour le Groupe, la santé et la sécurité des collaborateurs et des partenaires sont primordiales. En associant au cas par cas ses équipes à la conception de solutions visant à garantir la continuité de son activité en toute sécurité, Pernod Ricard a adapté ses chaînes de production et d'approvisionnement – comme à Kilmalid, en Écosse, ou encore auprès de Ramazzotti, en Italie – afin d'honorer les commandes clients sur les marchés pour lesquels la demande n'a cessé d'augmenter.

# 03

# Préserver notre stabilité financière en temps de crise

**Quelles décisions stratégiques prendre lorsqu'une pandémie mondiale affecte l'ensemble de votre activité ?**  
**Tout en contrôlant de près l'allocation de ses ressources, sa trésorerie et ses liquidités, Pernod Ricard a déployé un plan d'action exhaustif fondé sur un double objectif : préserver la stabilité financière et investir en priorité dans des segments vecteurs de performance à court terme et de croissance future.**



**HÉLÈNE DE TISSOT**  
Directrice Finance,  
IT et Opérations

**Quelles mesures ont été mises en œuvre pour limiter l'impact de la pandémie ?**

Nous avons pris les premières mesures en janvier 2020 en Chine et pour le Global Travel Retail, avant d'activer le mode « gestion de crise » en mars. Nous avons mis en place une évaluation prévisionnelle des risques et des opportunités toutes les deux semaines afin de réviser les performances attendues et de définir une orientation générale, tout en laissant aux équipes locales l'autonomie nécessaire pour réorganiser leurs ressources. Forts de cette agilité accrue, nous avons pu agir rapidement pour sauvegarder l'activité, tout en priorisant nos investissements en fonction des opportunités. Notre priorité était double : maîtriser les coûts et maximiser la trésorerie. Un cadre opérationnel strict a alors été mis en place dans le but d'optimiser les ressources et un plan budgétaire a été défini autour de deux axes : la maîtrise des dépenses (par exemple, en privilégiant les investissements dans des actions publi-promotionnelles ciblées, destinées à favoriser l'engagement de nos consommateurs durant le confinement), et la réduction des coûts par la mise en place d'un cadre opérationnel strict et d'une discipline rigoureuse (gel des recrutements, interdiction de voyager). L'excellence opérationnelle n'a jamais été aussi essentielle. Les initiatives menées au sein du Groupe ces quatre dernières années pour renforcer la collaboration en matière de planification opérationnelle et commerciale nous ont permis de préserver les stocks et les chaînes d'approvisionnement en cette période de crise. De plus, sur les marchés où la consommation à domicile s'est envolée, comme les États-Unis, le Royaume-Uni ou encore l'Allemagne, nous avons parfaitement su nous adapter pour répondre à cette nouvelle demande.

**Qu'en est-il de la position de liquidité du Groupe ?**

Le Groupe fait preuve de résilience face à la crise. Nos fondamentaux sont robustes, notre génération de free cash flow est saine et notre position de liquidité solide, avec plus de 5,3 milliards d'euros disponibles, dont 3,4 milliards de lignes de crédit non tirées au 30 juin 2020. Nos notations de crédit ont été revues à la hausse en octobre 2019, nouvelle preuve de l'excellence de notre *investment grade* et de notre accès privilégié aux marchés de capitaux. En raison de la crise, nous avons anticipé le refinancement de notre dette obligataire arrivant à échéance en 2019/20 et 2020/21 en gérant activement notre portefeuille d'obligations et en obtenant des taux attractifs sur les fonds nouvellement levés. Nous avons remboursé un premier emprunt obligataire de 850 millions d'euros en mars dernier, puis un second en juin, d'un montant de 500 millions de dollars, dont l'échéance était fixée à avril 2021. Au total, 3,5 milliards d'euros ont été émis au cours de l'exercice 2019/20, à un coupon moyen de 1,02 %, bien inférieur au coût moyen de notre endettement. De plus, ces nouvelles émissions obligataires ont fait passer la durée moyenne de notre dette obligataire de 5,5 ans à 6,2 ans. Dans un contexte économique aussi difficile et incertain, il est fondamental de nous assurer une position de liquidité solide et diversifiée.

**De quelle manière le Groupe a-t-il poursuivi la mise en œuvre de sa stratégie *Transform & Accelerate* ?**

Nous poursuivons les opportunités qui nous permettront d'accélérer dans certains domaines comme la gestion dynamique de notre portefeuille, l'accès à de nouveaux marchés ou encore la digitalisation. Nous avons investi dans des marques à fort potentiel de croissance dans des catégories attractives telles que les whiskeys américains premium et super-premium, avec l'acquisition de Jefferson's (Castle Brands) et de TX, et le partenariat noué avec Rabbit Hole. Le gin a également apporté son lot de nouveautés, notamment avec Monkey 47, Malfy et Inverroche, sans oublier le partenariat avec KI NO BI. Dans la même optique, un accord a été signé avec Italicus et avec l'incubateur mexicain Casa Lumbré, à la tête de Ojo de Tigre. Cette série d'opérations stimulera notre croissance, de même que la cession de marques comme Café de Paris devrait contribuer à la valorisation du profil du portefeuille. Notre construction de l'avenir passe aussi par un investissement dans des projets destinés à des marchés stratégiques tels que la Chine. Dans une volonté d'élargir nos débouchés, nous avons par ailleurs intégré Bodeboca, plateforme d'e-commerce numéro un en Espagne, dédiée aux vins et aux spiritueux. Parallèlement, dans le cadre de notre transformation digitale, nous développons des plateformes en ligne proposant de nouvelles expériences de convivialité et utilisons des outils fondés sur la science des données pour améliorer l'efficacité de nos campagnes marketing et d'activation de marques.



# Continuer à produire en temps de crise

La pandémie de Covid-19 et les mesures sanitaires prises dans les différents pays où nous sommes implantés ont provoqué l'interruption de nombreuses activités. Pour autant, les équipes de Pernod Ricard ont trouvé des solutions au cas par cas pour maintenir localement la production de nos distilleries tout en sécurisant nos chaînes d'approvisionnement internationales. Tout cela s'est fait avec un seul impératif : veiller à fournir un cadre de travail sûr et optimal pour nos collaborateurs en première ligne.

## Notre force : la décentralisation

« Notre organisation étant de nature très décentralisée, de nombreuses décisions opérationnelles se prennent à l'échelon local, explique Peter Morehead, Directeur des Opérations Groupe. Véritable atout dans le contexte de la pandémie, cette organisation nous a permis de mettre en commun nos bonnes pratiques et de partager les mesures les plus efficaces prises par nos différents sites opérationnels. »

Pernod Ricard a coordonné les mesures au niveau global, en s'attachant à respecter les consignes émises par les autorités sanitaires nationales et internationales lors des différentes vagues de contamination, d'abord en Chine, puis en Asie-Pacifique, en Europe, en Amérique du Nord et enfin en Amérique latine. Un groupe de travail au niveau Groupe a été constitué pour aider

les filiales locales à appliquer les recommandations et à utiliser les différents outils, guides de bonnes pratiques et supports de communication à leur disposition. En Inde, où Pernod Ricard possède 28 sites, l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement a été mis à l'arrêt pendant six semaines. Toutefois, grâce aux partenariats noués avec les principaux fournisseurs stratégiques, nous étions prêts au moment de la réouverture.

« Pour assurer la continuité de l'activité, il nous a fallu dépasser une double contrainte : celle, d'abord, de nos propres processus de fonctionnement revus à l'aune de la crise, mais aussi celle de nos fournisseurs, ajoute Peter Morehead. Le Groupe a démontré sa résilience en parvenant à adapter en un temps record ses modes de travail de manière que les chaînes d'approvisionnement demeurent opérationnelles. »



Le Groupe a démontré sa résilience en parvenant à adapter en un temps record ses modes de travail de manière que les chaînes d'approvisionnement demeurent opérationnelles. »

Peter Morehead,  
Directeur des Opérations Groupe



## Écosse : confiance dans les décisions locales

Au nord de Glasgow, en Écosse, l'usine de Kilmalid est dédiée à l'assemblage et à l'embouteillage de plusieurs gins et whiskies du Groupe. Sa production s'élève à plus de 20 millions de caisses par an. Au moment où la consigne générale était de « rester chez soi », la direction du site a décidé que la meilleure solution pour garantir la stabilité à long terme de l'usine,

de ses salariés et de l'écosystème de la région était de trouver une manière de poursuivre l'activité, sous réserve d'en assurer la sécurité.

« Notre priorité était le bien-être de nos équipes. Nous avons interrompu nos opérations pendant 24 heures, le temps de constituer des groupes de volontaires pour identifier les enjeux et concevoir nos propres solutions », relate Liam Donegan, Directeur de Production chez Chivas Brothers.

## Italie : mobilisation pour tenir nos engagements envers nos clients

Au cœur du Piémont, en Italie, la distillerie de Ramazzotti fabrique des liqueurs, des apéritifs et des digestifs. Début mars, alors qu'un confinement national venait d'être décrété, l'usine a fait face à un pic de demandes de la part de son plus gros marché : en effet, ses clients allemands ont demandé à avancer la livraison de leurs commandes d'avril et de mai dans l'optique de constituer des stocks. Les 26 salariés ont unanimement accepté de continuer à travailler afin d'assurer la production.

Un plan de continuité d'activité a été déployé pour limiter le risque d'interruption de la production. Les protocoles sanitaires ont été élaborés avec la participation des opérateurs, des organisations syndicales, des responsables santé et sécurité et de la direction, puis constamment renforcés sur la base des réglementations locales et des suggestions des collaborateurs. Soucieux de la sécurité de tous, Ramazzotti a également organisé des réunions téléphoniques hebdomadaires avec ses transporteurs, à la fois pour rassurer les chauffeurs et pour s'assurer que les livraisons pourraient bien avoir lieu.

Au total, 90 protocoles de sécurité ont été mis en place, puis révisés chaque semaine, permettant ainsi l'augmentation progressive et maîtrisée de la production. Le personnel de Kilmalid a également embouteillé plus de 50 000 litres de gel hydroalcoolique, qu'il s'est ensuite chargé de livrer à des centaines de maisons de retraite et associations caritatives dans toute l'Écosse. La communication a joué un rôle décisif pour fédérer les collaborateurs et montrer aux parties prenantes externes que Chivas Brothers opérait de manière responsable, et toujours dans l'intérêt de la population locale.



La communication constante et transparente opérée tout au long de la crise nous a permis de restaurer la confiance. Cela a renforcé le sentiment d'appartenance et de fierté au sein de nos équipes. »

Liam Donegan,  
Directeur de Production, Chivas Brothers

En mars 2020, la cadence de production de l'usine a avoisiné 120 000 bouteilles par jour, pour un total de 2,5 millions de bouteilles produites en un mois, soit presque le quart de sa production annuelle. De plus, entre mars et avril, le site a fabriqué environ 4 000 litres de gel hydroalcoolique, dont il a fait don à la municipalité.

« De nombreuses autres industries locales ont fermé, mais nos équipes savaient que nous serions restés mobilisés pour tenir nos engagements envers nos clients à partir du moment où nous garantirions à chacun des conditions sanitaires optimales », raconte Tomas Volpin, Directeur de l'usine de Ramazzotti.

Iain Green

Agriculteur, Corskie Farm  
Garmouth, Écosse

La région du Speyside, surnommée « le grenier de l'Écosse » : c'est là que se trouve la ferme d'Iain, sur la côte du Moray. 1 500 hectares de terres où sa famille cultive l'orge depuis des décennies.

#### **TERRE.**

Le whisky Aberlour est connu dans le monde entier, mais c'est une production réellement locale. Les champs d'orge que nous cultivons sont à moins de 20 kilomètres de la distillerie, bordée par les eaux pures de la rivière Spey.

Nous vivons sur une terre fertile, qui produit une orge de grande qualité, primordiale pour élaborer un whisky raffiné et expressif. C'est aussi une économie locale, de proximité, liée à une démarche environnementale. Ainsi, à la fin du processus de distillation, les résidus d'orge sont recyclés. Nous les récupérons pour nourrir le bétail.

C'est aussi cela l'esprit d'Aberlour. Un lien fort qui nous unit et le respect de la terre.

Keira Wright

Distillery Operations Technician, Chivas  
Ballindalloch, Écosse

Mettre la main à la pâte, être plus proche de la matière première, c'est ce qui a poussé Keira à rejoindre la distillerie, après ses débuts dans l'administration de Chivas, il y a treize ans.

#### **CYCLE.**

Difficile d'échapper au whisky ici, même quand on s'y connaît peu. Vous êtes entourés de champs d'orge et de distilleries. La moisson à l'automne est toujours un moment très spécial pour tout le monde. Maintenant que je vis à la campagne, je peux même observer, depuis ma fenêtre, les cultures qui changent de couleur au fil des saisons, qui passent du vert au blond.

Quand l'orge arrive à la distillerie, c'est un cycle de trois jours qui commence, un processus autrefois très manuel, aujourd'hui plus automatisé. Mon rôle est de régler les machines et de m'assurer que rien ne vient gripper l'harmonie du processus. Il s'agit aussi de ne pas trahir le travail de toute une année mené par Iain et les autres agriculteurs. Une question de respect.

Le broyage dans un moulin, puis le brassage avec une eau pure, et enfin l'ajout de levure et la fermentation pendant deux jours : chaque cycle exige de la rigueur et beaucoup d'attention.



Carl Mark

Product Development Manager, The Absolut Company  
Stockholm, Suède

Arrivé chez Absolut au milieu des années 2000, Carl officie au développement de nouveaux projets depuis trois ans. Du verre, il a tiré une leçon, presque une philosophie : plus on le connaît, plus il nous semble complexe.

#### **RÊVES.**

Avec Maria, nous travaillons main dans la main, c'est la condition du succès. Le savoir-faire acquis de longue date par Ardagh et leur connaissance de la marque nous permettent de repousser les frontières de la création et de la production. Comme sur notre dernière réalisation, Absolut Comeback, qui imite une bouteille de verre brisée.

En un mot, mon rôle consiste ni plus ni moins à réaliser les projets et les rêves du marketing, souvent ambitieux ! Et pas pour une seule bouteille, mais pour des centaines de milliers. Autre défi important pour nous, le recyclage. Aujourd'hui, nous sommes fiers de pouvoir dire que les bouteilles d'Absolut sont fabriquées dans le sud de la Suède et composées à plus de 40 % de verre recyclé.

Maria Clettborn Persson

New Product Development Project Manager,  
Ardagh Group  
Limmared, Suède

Un pont entre la production et les ventes. Maria coordonne la création des nouveaux flacons et bouteilles. Ou comment une idée prend forme, au cœur de la forêt suédoise, à l'est de Göteborg.

#### **COULEURS.**

Je me souviens très bien de ma première bouteille, c'était une édition spéciale, l'Absolut Glimmer. Un design très complexe, qui m'a donné pas mal de fil à retordre. Mais le résultat était à la hauteur des efforts. C'était il y a quatorze ans, et le verre me fascine toujours autant. C'est comme une matière vivante, qui se révèle très difficile à manipuler parfois, qui nous oblige à essayer de nouvelles choses, à nous réinventer.

Et ses couleurs ! C'est ce qui m'enchant le plus : je suis subjuguée par les variations, les changements de teinte du verre quand on le refroidit. De ce rouge flamboyant, il fait apparaître toute une palette de couleurs, c'est magnifique. Depuis notre rencontre, avec Carl, nous n'avons jamais arrêté de partager nos idées, d'échanger et d'imaginer ensemble comment nous arriverons à créer la prochaine bouteille. C'est une collaboration unique, à tel point que j'ai parfois le sentiment que nous travaillons dans la même société.

# Défi

## Valoriser l'humain

En tant que « Créateurs de convivialité », nous sommes résolument tournés vers l'humain et nous avons à cœur de prendre soin de nos collaborateurs, ainsi que des communautés dans lesquelles nous opérons et du secteur des bars, hôtels et restaurants, avec lequel nous travaillons.

En cette année si particulière, où la pandémie a fortement ébranlé nos vies, Pernod Ricard a su réagir rapidement, adapter son organisation et mobiliser ses équipes dans la lutte contre le Covid-19, notamment en assurant la production et la distribution de gel hydroalcoolique.

Le Groupe a par ailleurs élargi ses initiatives en faveur d'une consommation responsable : coopération avec les autres acteurs du secteur pour éliminer la consommation d'alcool chez les mineurs, campagne digitale #SharingGoodVibes pour sensibiliser les étudiants, un MOOC pour mieux informer ses propres collaborateurs, ainsi que des campagnes marketing pour sensibiliser le grand public, telles que le dispositif #SexResponsibly d'Absolut.

2020 a aussi été marquée par l'ouverture de The Island, le nouveau flagship du Groupe à Paris, qui rassemble toutes nos filiales parisiennes et leurs 900 collaborateurs dans un lieu unique qui invite au partage, aux rencontres, à la collaboration et symbolise la transformation du Groupe.

# 04

NATURALLY COMMITTED



## Une mobilisation collective et globale face à la crise du Covid-19

en œuvre de cette politique et y intégrer de nouvelles mesures sanitaires pour protéger les collaborateurs et diminuer les risques pour leur entourage.

Le Groupe a systématiquement mis en œuvre les recommandations des autorités sanitaires nationales et internationales, et a fourni lorsque c'était possible un support pour les soins d'urgence ou l'accès aux tests. Le télétravail, qui était déjà expérimenté dans de nombreuses filiales, a été généralisé lorsque les bureaux étaient fermés, puis pour les populations à risque ou pour limiter les risques d'exposition à la maladie pour nos collaborateurs dont les fonctions le permettaient. Dans les sites où cela n'était pas possible, des mesures très rigoureuses ont été mises en œuvre pour assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs.

Depuis le début de la pandémie, qui continue, encore aujourd'hui, de peser sur nos vies et sur notre environnement économique et social, Pernod Ricard mobilise ses ressources pour protéger ses collaborateurs et ses communautés, soutenir ses partenaires du secteur des bars-hôtels-restaurants, et être un moteur important de cet élan solidaire que l'on a pu observer dans le monde entier dans de nombreux secteurs.

### Notre priorité absolue : la santé et la sécurité de nos collaborateurs

La pandémie de Covid-19 est apparue en plein déploiement international de notre nouvelle politique de santé et sécurité *Taking care of each other*, dont l'ambition est double : favoriser une culture d'entreprise où l'on prend soin les uns des autres, fidèles à notre esprit de convivialité, et préserver un cadre de travail sain et sûr au quotidien, avec l'objectif de tendre vers le zéro accident d'ici 2025.

Face à la propagation de l'épidémie à travers le monde, nos équipes ont tout de suite réagi pour accélérer la mise

« Le très fort engagement des femmes et des hommes de Pernod Ricard durant cette période difficile et l'agilité à s'adapter à de nouvelles manières de travailler sont d'excellentes illustrations de la force de notre culture ainsi que de la mise en action de notre stratégie *Transform & Accelerate*. »

Cédric Ramat,  
Directeur des Ressources Humaines et de la RSE





1 M

DE LITRES DE GEL  
HYDROALCOOLIQUE  
PRODUITS

4 M

DE LITRES  
D'ALCOOL PUR  
FOURNIS



**La production  
de gel hydroalcoolique :  
soutenir nos communautés**

Au début de la pandémie, les équipements de protection de base, tels que les masques et le gel hydroalcoolique, manquaient. Pour faire face à cette pénurie, Pernod Ricard a réorganisé sans tarder ses sites de distillation à travers le monde, notamment en France, en Suède, en Irlande, au Royaume-Uni, en Inde et en Amérique du Nord, afin de produire du gel hydroalcoolique ou de fournir de l'alcool pur nécessaire à sa fabrication. À fin juin 2020, Pernod Ricard avait fourni plus de 4 millions de litres d'alcool pur et produit plus d'un million de litres de gel hydroalcoolique. Cette mobilisation massive des collaborateurs témoigne d'un sentiment de responsabilité partagée et de la volonté du Groupe de contribuer aux efforts collectifs pour soutenir les communautés qui nous entourent.



**Soutenir le secteur,  
préserver les emplois**

Le secteur des bars-hôtels-restaurants a été l'un des plus durement touchés par la pandémie. Depuis le début de la crise, le Groupe se mobilise afin d'aider les *bartenders* et autres métiers de la filière à survivre à la fermeture de leur établissement et à compenser leur absence de revenus. Dons en Afrique du Sud, bons d'achat à faire valoir dans les bars et restaurants en Suède, financement de repas en Australie et en Nouvelle-Zélande, participation au fonds de soutien de la US Bartenders' Guild pour la mise en ligne de cours gratuits, membre fondateur de la plateforme « J'aime mon bistrot » en France... Pernod Ricard n'a cessé de multiplier les initiatives pour venir en aide à ses partenaires. La crise sanitaire a également mis en avant la nécessité partagée de continuer à se retrouver et à socialiser en toute sécurité. Pour faire perdurer la convivialité dans les petites communes, le Groupe soutient activement des actions locales comme « 1 000 cafés » en France, qui a pour ambition de permettre la sauvegarde ou l'ouverture de 1 000 cafés à travers autant de communes françaises de moins de 3 500 habitants.

**Réaction instantanée de  
nos équipes nord-américaines**

Après s'être immédiatement rapproché de la cellule de crise de la Maison-Blanche pour obtenir les autorisations nécessaires, Pernod Ricard North America a commencé à fabriquer des produits hydroalcooliques sur quatre de ses sites, aux États-Unis (Arkansas, Kentucky, Texas) et au Canada (Windsor). En moins de 48 heures, notre personnel logistique a prêté main-forte à la Federal Emergency Management Agency pour acheminer en urgence plus de 22 000 litres de gel jusqu'aux communautés les plus défavorisées. Les équipes opérationnelles ont finalement atteint une capacité de production mensuelle de plus de 75 000 litres, et se sont associées à des partenaires comme UPS pour approvisionner toutes les semaines ceux qui étaient en première ligne, telles les forces de police new-yorkaises. Elles ont exploité les capacités en surplus, réorganisé les plannings et endossé de nouvelles responsabilités pour gérer ce besoin urgent, en sus de la production des spiritueux du Groupe.



**L'épreuve qui a frappé  
notre communauté a  
donné un sens nouveau  
au travail de nos équipes  
en première ligne sur  
les sites de production. »**

**Ann Mukherjee,**  
Présidente-Directrice Générale,  
Pernod Ricard North America





# Toujours plus loin pour une consommation responsable

La pandémie de Covid-19 a exacerbé les préoccupations en matière de santé, de bien-être et d'habitudes de consommation d'alcool. Pernod Ricard a redoublé d'efforts ces derniers mois pour promouvoir une consommation responsable. Un engagement international à éliminer la consommation d'alcool chez les mineurs, le lancement d'un MOOC sur l'alcool et la consommation responsable, ou encore une communication proactive sur les réseaux sociaux durant le confinement..., voici quatre initiatives du Groupe qui démontrent notre engagement sincère en la matière.

## Éliminer la consommation d'alcool chez les mineurs

En tant que membre de l'Alliance internationale pour la consommation d'alcool responsable (IARD), Pernod Ricard s'est engagé, aux côtés d'autres acteurs principaux du secteur, à renforcer son engagement pour éliminer la consommation d'alcool chez les mineurs. Pendant le confinement, nous avons assisté à une explosion des ventes d'alcool en ligne. L'essor de l'e-commerce ne pose pas de problème en soi, à condition de nous assurer que nos marques ne puissent pas tomber entre les mains de mineurs. Pour cela, nous travaillons avec les sites de vente en ligne et les sociétés de livraison afin d'empêcher la vente et la livraison à des mineurs. Nous allons aussi apposer un logo indiquant clairement l'âge légal requis ou une mention équivalente sur l'ensemble des boissons alcoolisées de nos marques – mais aussi sur leurs extensions sans alcool. Nous allons par ailleurs poursuivre notre collaboration avec les grandes plateformes digitales en vue de la mise en œuvre de barrières strictes empêchant les mineurs de voir les contenus de nos marques

ou d'interagir avec elles.

« En 2018, les Nations Unies nous ont chargés de mener des actions concrètes, là où cela est opportun, afin d'éliminer toute promotion, publicité ou vente de produits alcoolisés aux mineurs. Nous prenons cette mission très au sérieux et travaillons dans cette optique avec toutes les parties prenantes pour mettre en place des actions concrètes qui auront un vrai impact », rappelle Henry Ashworth, Président-Directeur Général de l'IARD.



## Faire de nos collaborateurs des ambassadeurs

Pernod Ricard a élaboré un MOOC à l'intention de ses collaborateurs pour rappeler ce qu'est l'alcool, quels sont ses effets et quelles habitudes de consommation responsable adopter. Ce cours en ligne intègre notre Charte globale de consommation responsable, qui précise ce que nous attendons de nos collaborateurs en tant qu'ambassadeurs du Groupe, à savoir la promotion d'une consommation d'alcool modérée et la prévention d'une consommation excessive ou abusive.

Le contenu de ce MOOC a été adapté et partagé sur une application mobile gratuite sur la plateforme Educate All des Nations Unies, dans l'optique que chacune et chacun puisse décider en toute connaissance de cause comment consommer de manière plus responsable.

« Nous veillons à ce que nos collaborateurs aient facilement accès à des informations de qualité sur l'alcool et la consommation responsable, et nous les encourageons à devenir nos ambassadeurs », explique Cédric Ramat, Directeur des Ressources Humaines et de la RSE de Pernod Ricard.



## Sensibiliser nos consommateurs à travers nos campagnes

Les clients cherchent de plus en plus à s'identifier aux marques qu'ils achètent : Pernod Ricard dispose donc d'une plateforme unique pour sensibiliser les consommateurs à la consommation responsable d'alcool. La marque Absolut, connue pour ses campagnes engagées, a récemment choisi de faire réfléchir au lien entre consommation responsable d'alcool et consentement sexuel.

En collaboration étroite avec l'association RAINN (Rape, Abuse and Incest National Network) aux États-Unis, Absolut a lancé la campagne « Drink Responsibly, #SexResponsibly »

## Encourager les comportements responsables auprès des étudiants

Puisque le confinement empêchait l'organisation d'événements sur les campus, le partenariat *Responsible Party*, forgé depuis onze ans entre Pernod Ricard et le réseau Erasmus Student Network (ESN), s'est tourné vers le digital. Lancée en avril sur Instagram et Facebook, la campagne #SharingGoodVibes a pour but d'informer les jeunes adultes grâce à des témoignages positifs autour de la solidarité et de la convivialité, tout en les invitant à rester en sécurité, à se montrer responsables et à cultiver la convivialité. Après une soirée virtuelle en direct avec DJ Licious au mois de mai, la diffusion de « bonnes ondes » en cette période difficile s'est poursuivie tout au long du mois de juin à travers une série d'entretiens avec des personnalités influentes et des ambassadeurs.

« #SharingGoodVibes véhicule des messages d'optimisme et de solidarité auprès des jeunes. Cette campagne est un bel exemple de la manière dont le secteur privé et la société civile peuvent s'associer pour promouvoir des comportements responsables », se félicite Kostis Giannidis, Président d'ESN.

à l'occasion de la Saint-Valentin en février 2020. En reprenant les étapes d'une rencontre, cette campagne multicanale clame que le sexe non consenti – parfois lié à la consommation abusive d'alcool – est une agression sexuelle. Pour bien faire passer le message, la marque s'est appuyée sur la puissance des réseaux sociaux et des influenceurs, tout en diffusant des messages sponsorisés sur les applications de rencontre prisées des jeunes et en placardant sur les écrans de Times Square : « Only a Yes to Sex is a Yes ».



**Avec nos marques, nous devons oser et dépasser les discours trop lisses et convenus. La campagne #SexResponsibly nous embarque dans une aventure audacieuse et ambitieuse, mais qui fait l'unanimité quand il s'agit de défendre cette cause. »**

Ann Mukherjee,  
Présidente-Directrice Générale  
de Pernod Ricard North America





# The Island : le nouveau flagship illustre la transformation du Groupe

À la pointe des exigences environnementales, au plus près de nos consommateurs et répondant aux besoins de nos collaborateurs : The Island, le nouveau flagship du Groupe au cœur de Paris, réunit désormais toutes nos équipes parisiennes sous un même toit. Un édifice conçu pour favoriser l'innovation, la collaboration et la performance, dont le nom trouve ses racines dans l'histoire du Groupe. Il s'agit de la meilleure expression de notre signature « Créateurs de convivialité ».

Jusqu'alors répartis sur sept sites, les 900 collaboratrices et collaborateurs des filiales parisiennes de Pernod Ricard sont désormais réunis en un même lieu. Bien plus qu'un simple déménagement, c'est un nouveau chapitre qui s'écrit pour le Groupe.

## Un lieu unique

Unique, The Island l'est à plusieurs titres. D'abord par son bâtiment. En reflétant les variations des couleurs du ciel, les 2 400 lamelles de verre apposées sur la façade du bâtiment conçu par le Studio Ferrier Marchetti rappellent les toiles impressionnistes de Claude Monet représentant la gare Saint-Lazare. Ce bâtiment, certifié HQE « Excellent » et « Very Good » par BREEAM International New Construction pour son design et sa performance énergétique, devient le carrefour de rencontre des équipes mondiales du Groupe. Tout a été pensé pour favoriser les rencontres informelles, le partage et les échanges, pour générer toujours plus d'idées et de créativité. Le résultat ? Des espaces de travail

« classiques » et des espaces de travail « collaboratifs ». Les Islanders s'installent où ils le souhaitent – 80 salles de réunion et 2 400 places de travail proposées – selon l'activité et le besoin du moment. Fini les silos, l'organisation et l'aménagement des espaces imaginés par l'agence de design Saguez & Partners favorisent la collaboration et la performance dans un cadre ouvert, transparent et informel : la convivialité au service de la performance.

« The Island est le résultat d'un engagement en interne, très tôt dans le projet – toutes les équipes se sont investies pour imaginer leur futur siège. C'est ensemble que nous avons pensé et construit ce lieu pour qu'il soit à l'image de notre vision "Créateurs de convivialité" », souligne Olivier Cavil, Directeur de la Communication Groupe.

Avec ses lobbys à chaque étage créant les univers de nos marques et le Sky Bar au 7<sup>e</sup> étage offrant des vues imprenables sur tout Paris, The Island est un véritable



900  
COLLABORATEURS

18 000 M<sup>2</sup>  
SUR 7 ÉTAGES



Quel meilleur  
endroit qu'une  
île pour rêver ? »

Paul Ricard

flagship pour nos marques. Le Groupe y a aussi installé la toute nouvelle Fondation Pernod Ricard. Reprenant l'héritage de la Fondation Ricard, il s'agit d'un espace multidisciplinaire accessible à tous et gratuit, dédié à la création artistique ou émergente, qui accueille aussi un café et une librairie.

« The Island incarne le futur Pernod Ricard, une entreprise ouverte sur le monde et plaçant ses partenaires, ses consommateurs et ses collaborateurs au cœur de sa stratégie. Ce nouveau flagship est le plus beau symbole de la transformation de notre Groupe », conclut Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.

## Un hommage à nos racines

The Island doit son nom aux îles des Embiez et Bendor, situées au large de Toulon et devenues dans les années 1960 « les îles Paul Ricard », du nom de leur nouveau propriétaire. Ces terres plongées dans la mer Méditerranée offrent un lieu de convivialité, un espace pour rêver et réfléchir. Et c'est naturellement ici que s'est installé en 1966

l'Institut Océanographique Paul Ricard, pour lutter contre l'une des premières pollutions industrielles en Méditerranée. Aujourd'hui présidé par Patricia Ricard, petite-fille du fondateur du Groupe, il contribue plus largement à la protection du milieu marin par ses travaux de recherche et la sensibilisation du public.

Créatif, convivial, engagé : The Island, c'est à la fois une référence aux racines du Groupe, la continuité d'un état d'esprit, et désormais une nouvelle adresse sur le plan des rues de Paris en hommage à notre fondateur : le Cours Paul Ricard.

# Accélérer notre

Dans un contexte sociétal et économique troublé,  
les marques et les marchés montrent leur capacité  
à identifier de nouvelles opportunités et  
à se réinventer pour poursuivre leur croissance.



NOS  
RÉSULTATS  
P. 80 ——— P. 119

# performance



# Nos marques : innover dans un monde en évolution



**CHIVAS REGAL**  
p. 84



**ABSOLUT**  
p. 85



**BALLANTINE'S**  
p. 86



**THE GLENLIVET**  
p. 88



**JAMESON**  
p. 87



**HAVANA CLUB**  
p. 89



**RICARD**  
p. 92



**MALIBU**  
p. 90



**BEEFEATER**  
p. 91



**MUMM**  
p. 93



**PERRIER-JOUËT**  
p. 94



**MARTELL**  
p. 95



**ROYAL SALUTE**  
p. 96



**ABERLOUR**  
p. 97



**MONKEY 47**  
p. 98



**LILLET**  
p. 99



**REDBREAST**  
p. 100



**ALTOS**  
p. 101



**BRANCOTT ESTATE**  
p. 102



**CAMPO VIEJO**  
p. 102



**JACOB'S CREEK**  
p. 103



**KENWOOD VINEYARDS**  
p. 103

Face à l'émergence de nouvelles tendances et de nouveaux moments de convivialité, les marques de Pernod Ricard ont continué à innover en développant des vins et spiritueux qui répondent aux attentes de nos consommateurs, en perpétuelle mutation. Campagnes engagées, lancements sur de nouveaux marchés, soutien à la scène musicale, innovations produits et actions en faveur des communautés : nous embarquons nos consommateurs pour créer le nouveau monde de la convivialité.

« La collection Extra 13 constitue pour les consommateurs un nouveau terrain d'expérimentation. Nous continuons à repousser les frontières du scotch traditionnel grâce à des associations innovantes et à un emballage moderne qui ouvrent l'univers du blended whisky à de nouveaux publics et à des expériences inédites. »

**Nick Blacknell,**  
Marketing Director, Chivas Regal



+ de  
60

MARCHÉS  
S'APPRÊTENT  
À PROPOSER LE  
NOUVEAU CHIVAS  
EXTRA 13 OLOROSO  
SHERRY CASK

L'année 2020 a été marquée par la création de quatre nouveaux blends – une première pour Chivas. La collection baptisée Extra 13 se compose de quatre whiskies de 13 ans d'âge aux profils aromatiques affirmés, fruit d'une maturation dans quatre types de fûts ayant contenu du xérès oloroso, du bourbon américain rye, du rhum ou de la tequila. L'appétence grandissante des consommateurs pour des saveurs nouvelles cassant les codes entre les catégories de spiritueux a convaincu en 2019 la Scotch Whisky Association d'assouplir ses directives sur le vieillissement et la finition, donnant aux producteurs une plus grande liberté d'action.

Sans attendre, Chivas a été l'une des premières marques à investir ce nouvel espace de création en commercialisant un scotch fini en fût de tequila qui a su ravir les passionnés de whisky, mais aussi attirer de nouveaux consommateurs. Innovante à tous points de vue, la collection Extra 13 se distingue également par son packaging qui arbore les créations street art très colorées de l'artiste Greg Gossel. La juxtaposition d'illustrations retraçant l'histoire de Chivas et de graffs contemporains en hommage à l'héritage de chaque fût donne encore plus de modernité à une marque déjà emblématique.

« Nos sodas et nos cocktails à base de vodka prêts à savourer répondent à l'intérêt croissant du public pour une consommation à la fois plus pratique et plus responsable. Nous donnons à nos clients un formidable moyen de recréer chez eux l'expérience du bar avec des cocktails tout prêts. »

**Charl Bassil,**  
Marketing Director, Absolut



Les boissons prêtes à consommer sont de plus en plus appréciées, en particulier lorsque la fête s'invite de manière improvisée. Avec le lancement cette année d'une nouvelle gamme de sodas et de cocktails à base de vodka et d'arômes naturels, Absolut s'attache à faire pétiller les moments de convivialité de consommateurs tout aussi soucieux de leur équilibre santé.

En canette et prêts à l'emploi, ces mélanges de vodka Absolut avec des arômes naturels de fruits sont en effet moins alcoolisés et peu caloriques. Ainsi, les trois recettes

fruitées et légèrement pétillantes de la gamme Absolut Vodka Sodas affichent 97 calories par canette et zéro sucre ou glucide ajouté, pour un degré d'alcool d'à peine 5 % ; les trois cocktails prêts à consommer varient quant à eux de 7 à 10 % d'alcool.

Alliant les bulles à l'authenticité qui caractérise la marque Absolut, ces innovations, lancées en mai dernier aux États-Unis, au Canada et en Australie, s'inscrivent dans le contexte actuel, où de nombreux consommateurs choisissent de recevoir davantage chez eux.



« Que ce soit à travers des événements live ou lors de performances à domicile, Ballantine's partage sa passion pour la musique en aidant les artistes locaux, en fédérant les communautés de fans et en créant des moments de convivialité en cette période difficile. »

Mathieu Deslandes,  
Marketing Director, Ballantine's



# 20

COLLECTIFS ET PLUS DE 100 ARTISTES SOUTENUS GRÂCE AU PROJET « STREAMING FROM ISOLATION », QUI TOTALISE PLUS DE 30 MILLIONS DE VUES EN DIRECT ET PLUS DE 60 MILLIONS DE PERSONNES TOUCHÉES



La musique a le pouvoir de créer du lien par-delà les frontières. Déjà engagée dans la promotion de scènes et d'artistes locaux émergents via sa plateforme True Music, la marque Ballantine's a continué cette année de soutenir le secteur, notamment pendant le confinement, en mettant à disposition une plateforme de diffusion musicale internationale. À ce jour, ce sont plus de 280 artistes et 35 communautés unies par la passion de la musique que le partenariat de longue date noué avec Boiler Room a permis de mettre en avant à travers le monde. En novembre 2019, Ballantine's et Boiler Room ont lancé le « True Music Fund », un programme

de bourses et d'accompagnement individuel destiné aux producteurs et aux artistes afin de favoriser l'épanouissement des scènes musicales locales. Pour l'heure, l'Espagne et l'Afrique du Sud sont les premiers pays à en bénéficier. Dès le début de la pandémie, Ballantine's a soutenu la série d'événements « Streaming from Isolation » de Boiler Room en s'engageant à distribuer plusieurs centaines de milliers d'euros à des collectifs musicaux fragilisés partout dans le monde. Les contenus et performances concoctés par les artistes depuis leur domicile ont ainsi bénéficié d'une diffusion planétaire, pour le plus grand plaisir des mélomanes confinés chez eux.

« Nous voulions moderniser le duo emblématique café-whiskey en proposant des saveurs nouvelles et une expérience Jameson inédite : pari réussi ! »

Brendan Buckley,  
International Marketing Director,  
Irish Distillers

# 48%

DES VENTES RÉALISÉES AUPRÈS DE NOUVEAUX CONSOMMATEURS POUR LA CATÉGORIE WHISKEY (1)



Le whiskey irlandais tout comme le « café artisanal » ont considérablement gagné en popularité ces dix dernières années. En revisitant leur alliance traditionnelle, le fameux irish-coffee, Jameson a innové avec le lancement cette année de Jameson Cold Brew, qui élargit le public cible de la marque tout en créant de nouveaux moments de convivialité. Née de la rencontre entre le whiskey irlandais Jameson triplement distillé et un café 100 % arabica pressé à froid, Jameson Cold Brew est une boisson singulière, aux arômes intenses de café. Avec une teneur en alcool de 30 degrés, elle séduit autant les bartenders que les amateurs de

whiskey et de café, qui peuvent l'apprécier seule avec des glaçons ou dans un cocktail peu sucré à base de café tel que l'Espresso Martini. Après plusieurs tests concluants en Australie et en Irlande, la marque a lancé cette création aux États-Unis en janvier dernier, à l'occasion de la journée nationale de l'irish-coffee. Reconnue meilleure innovation en mars 2020 par la société Nielsen(2), cette nouvelle recette illustre le souhait de la marque d'attirer de nouveaux consommateurs. Objectif atteint : un tiers des clients de Jameson Cold Brew sont des femmes, et un client sur trois n'était pas consommateur de Jameson auparavant(3).

(1) Nielsen, US Chains Performance, jusqu'au 11 juillet 2020.

(2) Nielsen (3) AMC US Global Purchaser Follow-Up Study, juillet 2020.

« Notre nouvelle campagne rend hommage à l'héritage pionnier de la marque. Notre goût pour l'innovation en matière de scotch vise à rendre les single malts plus accessibles et plus adaptés aux consommateurs d'aujourd'hui. »

Miriam Eceolaza,  
Marketing Director, The Glenlivet



+ de  
1,5 Md

D'IMPRESSIONS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX AU SUJET DE LA « CAPSULE COLLECTION » EN UNE SEMAINE

The Glenlivet s'efforce au quotidien de marier tradition et innovation. Par sa dernière campagne internationale, la marque témoigne une nouvelle fois de sa capacité à bousculer les conventions et à élargir l'horizon de la catégorie des scotchs single malt. Lancée en 2019, l'opération « Original by Tradition » célèbre ce qui fait la spécificité de The Glenlivet : sa capacité à rompre avec la tradition pour réinventer les codes du single malt, au-delà des idées préconçues et des stéréotypes. Portée par un film haletant, cette campagne déclinée à la télévision, dans la presse et sur Internet, a aussi donné lieu à un nouvel habillage

audacieux, à l'image de l'esprit avant-gardiste de la marque. À l'occasion de la London Cocktail Week en octobre dernier, The Glenlivet a par ailleurs dévoilé son étonnante « Capsule Collection », composée de différents cocktails à base de whisky servis dans des capsules d'algues comestibles. Cette première mondiale a beaucoup fait parler d'elle et entraîné une hausse du nombre de visites sur le site Internet ainsi que des milliers de nouveaux followers sur les réseaux sociaux. En six mois, la campagne « Original by Tradition » a contribué de manière significative à la croissance de la marque (+ 15 % en valeur).

« Avec Havana Club Verde, complément idéal de nombreux cocktails, nous parvenons à séduire de nouveaux consommateurs de la génération des *millennials* en quête d'une expérience de dégustation à la fois simple et surprenante. »

Nicola Nashed,  
Marketing Manager Core Innovation, Havana Club



N°1

DES SPIRITUEUX INNOVANTS EN ALLEMAGNE, UN MOIS À PEINE APRÈS SON LANCEMENT (1)



Puisque la tendance actuelle est aux *long drinks* rafraîchissants et légers, Havana Club a choisi de redynamiser le marché du rhum blanc premium en Allemagne en proposant un nouveau produit. Élaboré à partir de plantes infusées, Havana Club Verde est un nouveau spiritueux polyvalent, à déguster simplement avec du tonic ou en association pour des cocktails qui jouent la fraîcheur. Obtenu en combinant les techniques de distillation classique du gin et les traditions centenaires du rhum, il évoque les saveurs de l'Amérique latine :

agrumes gorgés de soleil, aromates et miel de Cuba. Avec Havana Club Verde, la marque innove et redonne un élan aux cocktails à base de rhum en vue de séduire la génération des *millennials*, au sein d'une catégorie déjà très mature. Après avoir conquis de nouvelles parts de marché et fait de nouveaux adeptes en Allemagne, premier marché d'exportation de la marque, Havana Club compte étudier les possibilités d'introduire le Verde sur d'autres marchés matures.

(1) Nielsen, Grocery + C&C Innovations, mai 2020.



« Nous sommes enthousiastes à l'idée d'attirer de nouveaux inconditionnels en suivant la volonté des consommateurs de pouvoir créer des moments de convivialité improvisés où qu'ils se trouvent. Malibu Splash est un concentré de fraîcheur dans un format pratique parfait pour l'été. »

Johan Radojewski,  
VP Marketing, Malibu



7M

DE CANETTES VENDUES  
EN SIX MOIS



Les consommateurs d'aujourd'hui ont soif de boissons simples et savoureuses qui allient détente et convivialité. Malibu répond à leurs attentes en leur proposant une nouvelle recette qui se veut « idéale pour des moments fun entre amis ».

Lancée en février 2020 aux États-Unis, Malibu Splash est une boisson pétillante et fruitée à base de malt, prête à consommer, avec seulement 5 % d'alcool. Déclinée en quatre parfums, elle concentre toute sa saveur dans une canette slim, pratique à utiliser et à transporter. Grâce à

une stratégie *route-to-market* innovante, elle bénéficie d'une forte visibilité et d'une large distribution dans les épiceries et petits commerces indépendants de plus de 40 États américains.

Ce produit novateur de Malibu a créé le buzz sur les réseaux, en particulier chez les jeunes adultes, toujours en mouvement et en quête de moments de convivialité improvisés. Il illustre l'esprit de modernité de la marque, qui s'est toujours efforcée de faire évoluer son offre au gré des nouvelles tendances.

« Cette dernière création puise dans notre longue tradition d'innovation tout en saisissant l'intérêt mondial croissant pour les gins aromatisés. »

Louise Ryan,  
Managing Director, The Gin Hub



N°1

BEEFEATER EST LA PREMIÈRE MARQUE DE GIN AU ROYAUME-UNI, EN VALEUR, SUR LE TOTAL DES VENTES EN 2019/20<sup>(1)</sup>

Un nouveau gin Beefeater avec des notes zestées : voilà la dernière trouvaille du Gin Hub pour continuer la transformation de son portefeuille grâce à l'innovation. Après des essais concluants au Royaume-Uni, en Irlande et dans le Global Travel Retail, Beefeater Blood Orange est désormais commercialisé dans plus de 15 marchés à travers le monde, dont le dernier en date est le Canada. Inspirée de l'Orange Gin que distillait le fondateur de la marque, James Burrough, en 1876, la recette aux parfums d'agrumes séduit les amateurs de cocktails et de spritz.

Cette innovation, qui a vu le jour en un temps record – huit mois à peine du concept à la commercialisation –, témoigne de l'agilité, de la rapidité et de l'esprit d'équipe qui font la force du Gin Hub, Société de Marque de Pernod Ricard centrée sur le développement mondial de son portefeuille de marques de gin premium internationales.

En l'occurrence, l'opération porte ses fruits : le Blood Orange Gin de Beefeater est parvenu à attirer les adeptes d'autres boissons et contribue à la croissance de la marque.

« Les Pastis de Marseille Fruités Bio, amande ou citron, répondent aux attentes d'amateurs, toujours plus en quête d'authenticité et de fraîcheur. »

Anne Tremsal,  
Directrice Marketing,  
Pernod Ricard France



1<sup>ère</sup>

GAMME CERTIFIÉE  
AGRICULTURE  
BIOLOGIQUE D'UNE  
GRANDE MARQUE  
FRANÇAISE DE  
SPIRITUEUX

Les notes acidulées du citron et celles, généreuses, de l'amande, des arômes naturels typiques du Sud, ont donné naissance à deux nouvelles recettes de pastis exclusives : Ricard Fruité Bio Amande et Ricard Fruité Bio Citron. Ces deux pastis de Marseille sont élaborés avec de l'anis vert distillé dans un alambic en cuivre, un modèle inspiré des alambics artisanaux du XIX<sup>e</sup> siècle, qui permet à l'anis d'offrir toute sa richesse aromatique.

Une authenticité qui fait de Ricard la première grande marque de spiritueux à créer une gamme certifiée agriculture biologique. Cette autre innovation après Ricard

Plantes Fraîches s'adresse aux consommateurs trentenaires curieux des dernières tendances, urbains et soucieux de l'environnement.

Pendant deux ans, ces produits ne seront disponibles qu'auprès des cavistes et de certains bars présents en centre-ville. Ce lancement s'accompagne d'un programme de formation en « pastisologie » destiné aux professionnels. Et s'appuie sur une campagne média *click-to-buy* chez les cavistes Nicolas. Quatre-vingt-sept ans après sa création originale, Ricard écrit un nouveau chapitre de l'histoire du pastis.

« Le côté pratique du numérique, couplé à l'émotion et au caractère exclusif des événements du Club RSRV, nous permet de tisser des liens forts avec les amateurs de champagne Mumm et de faire connaître quelques-unes de nos cuvées les plus prestigieuses dans le monde entier. »

Laurent Fresnet,  
Chef de caves, Mumm

6 000

MEMBRES DU CLUB RSRV  
EN FRANCE, SOIT 2,5 FOIS  
PLUS QUE L'AN DERNIER



Parce que les clients des segments haut de gamme exigent un service qui le soit tout autant, le Club RSRV (RéSeRVé) a mis en place une plateforme numérique innovante destinée à faire entrer les amateurs de champagne dans l'univers intime de la Maison Mumm.

Composé d'un cercle restreint d'adhérents, ce club exclusif fonctionne par parrainage et donne un accès privilégié aux cuvées et contenus de la Maison. Grâce à ce lien direct entre producteurs et consommateurs, ses membres peuvent commander des crus exceptionnels depuis le site Internet ou l'application mobile et les recevoir directement

chez eux. La Maison Mumm décline également ce service premium sous forme de dégustations exclusives qu'elle organise chaque mois.

Le Club RSRV est à l'image de l'ambition de la marque Mumm et du groupe Pernod Ricard dans son ensemble : placer le consommateur au centre de « l'expérience utilisateur » grâce à un modèle économique vertueux susceptible d'attirer de nouveaux clients en leur proposant des offres toujours plus exclusives. Une stratégie qui renforce la notoriété de Mumm et sa position sur le marché du luxe.





« Art, design, mode, gastronomie, événementiel : nous faisons appel à différents univers pour créer des expériences hors du commun qui font le lien entre la nature, l'art et notre savoir-faire. »

**Guillaume Pétavy Meynier,**  
Directeur de la marque Perrier-Jouët

## N°2

DE LA CATÉGORIE  
PRESTIGE AVEC LA CUVÉE  
BELLE ÉPOQUE<sup>(1)</sup>

Champagne de prestige parmi les plus appréciés au monde, Perrier-Jouët continue de célébrer la nature à travers son programme « Art of the Wild », dans la continuité de son héritage Art nouveau et de l'anémone du Japon créée par Émile Gallé en 1905, dont la marque a fait son emblème. L'année 2019 aura été marquée par des collaborations créatives entre Hervé Deschamps, Chef de caves de la Maison, et des grands noms de la gastronomie, de l'art et du design, lors de manifestations organisées en Chine, au Japon et aux États-Unis. À l'occasion de la West Bund Art & Design Fair de Shanghai, Perrier-Jouët a mis en scène une expérience multisensorielle originale. À travers l'objectif de la

photographe chinoise Chen Man, les visiteurs ont pu plonger au cœur des vignobles et des caves de la Maison, avant de profiter d'accords mets-champagne inspirés des créations du chef Alain Passard. Autre exemple : les publics du festival Designart Tokyo et de la foire internationale Design Miami ont pu s'initier au « Banquet of Nature », une expérience à mi-chemin entre rituel de dégustation et performance artistique coordonnée par le chef étoilé Pierre Gagnaire, nouvel Artisan de la nature de Perrier-Jouët. À cette occasion, une collection de verres à champagne signée du designer italien Andrea Mancuso a sublimé l'histoire et la personnalité de chacune des six cuvées de la Maison.

(1) The Pernod Ricard Market View, basée sur IWSR 2019.

« La Maison Martell a su préserver un savoir-faire ancestral dans l'art de l'assemblage, dont Martell Chanteloup XXO est l'illustration la plus pure. Plus de trois siècles après sa création, elle continue d'ouvrir la voie à de nouvelles expressions du cognac. »

**César Giron,**  
Président-Directeur Général de la Maison Martell



Puisant dans une tradition vieille de 300 ans et perpétuée par ses Maîtres de chai depuis neuf générations, la Maison Martell a lancé cette année Martell Chanteloup XXO, fleuron d'une toute nouvelle catégorie de grand prestige. Expression ultime de l'art de l'assemblage qui fait la réputation de la Maison, Martell Chanteloup XXO est né du mariage de plus de 450 eaux-de-vie anciennes, issues des quatre crus les plus prestigieux du terroir de Cognac. Cette création, essence même de la région qui l'a inspirée, rend hommage à la Maison Martell et à l'excellence de son savoir-faire.

Pour souligner le caractère exceptionnel de ce cognac et mettre l'accent sur son processus de création, la Maison a imaginé Martell Chanteloup XXO Masterpiece, une malle de voyage, bijou d'artisanat réalisé sur commande, où chaque détail est entièrement personnalisé pour une expérience sur mesure. L'ouverture d'une Martell Chanteloup XXO Masterpiece offre aux amateurs de cognac une expérience unique au cœur du savoir-faire de la Maison Martell.

« Ces recettes d'exception incarnent notre volonté d'ouvrir la marque à une nouvelle génération de consommateurs en quête de produits appartenant à l'univers du luxe. Composé de whiskies rares et précieux, notre portefeuille est une invitation à l'épanouissement et à l'émerveillement. »

Mathieu Destandes,  
Marketing Director, Royal Salute



**+25%**

DE CROISSANCE EN VOLUME À TAIWAN, 1<sup>ER</sup> MARCHÉ DE ROYAL SALUTE EN 2019/20



En innovant dans l'univers du scotch pour étoffer sa gamme de prestige et séduire les HNWI (*high-net-worth individuals*), Royal Salute tente à nouveau de repousser les frontières du whisky ultra-premium et de se montrer à la hauteur de son surnom, The King of Whisky. Sa nouvelle édition Snow Polo 21 ans d'âge lancée en 2019 est le premier blend de whisky de grain de la marque. Embouteillé à 46,5°, la latitude exacte de Saint-Moritz, il rend ainsi hommage au berceau de ce sport d'hiver. Autre nouveauté, The Treasured Blend est la toute première expression de Royal Salute en 25 ans d'âge, mais toujours inspirée des joyaux de la Couronne britannique, en hommage à l'héritage royal de la Maison.

Par ailleurs, dans l'optique de revisiter l'expérience de dégustation de la marque, la finition de Royal Salute 29 ans d'âge est réalisée dans des fûts ayant contenu du sherry Pedro Ximénez, originaire du sud de l'Espagne, ce qui confère à ce whisky d'assemblage un caractère original. Enfin, la marque n'a pas hésité à créer un whisky Single Cask Finish de 52 ans d'âge, assemblé à partir de quelques-uns des millésimes les plus anciens et les plus précieux de la marque et « finis » dans un fût unique pendant 14 ans. De l'art de l'assemblage à la richesse des détails qui ornent chaque bouteille, ces créations capturent l'essence de Royal Salute, mariage de tradition, de savoir-faire et d'innovation.

« Le Speyside est non seulement le berceau de notre marque mais aussi celui d'un grand nombre de nos collaborateurs et partenaires. Nous tenions à rendre à la communauté un peu de tout ce qu'elle nous a donné au fil des ans. »

Miriam Eceolaza,  
Marketing Director, Aberlour



**20 000**

ŒUFS DE SAUMON ATLANTIQUE DÉPOSÉS DANS LA LOUR DANS LE CADRE DU PROGRAMME RSE D'ABERLOUR

Inspirée par la stratégie RSE de Pernod Ricard, qui invite à préserver les terroirs et à valoriser l'humain, Aberlour s'engage sur le plan social et environnemental afin de protéger et de sauvegarder les écosystèmes locaux. En 2020, un nouveau cycle de vie a débuté pour le saumon atlantique dans la région du Speyside. Dans le cadre d'un partenariat entre Aberlour et le Spey Fishery Board, 20 000 œufs ont été déposés dans la Lour, non loin de la distillerie du Groupe, afin de contribuer au maintien de la population de saumons, une ressource fondamentale pour la biodiversité et le tourisme local.

Par ailleurs, les restrictions liées au Covid-19 ont fortement pénalisé l'économie de la région d'Aberlour. À travers un don au Moray Emergency Relief Fund, la marque vient aussi en aide à la population locale, et notamment aux personnes les plus fragilisées par la crise. Aberlour, dont le whisky est étroitement lié au Speyside, est fier de contribuer au bien-être de ses habitants. Ce type d'initiative lui permet de renforcer son attrait auprès des amateurs de whisky, qui s'identifient de plus en plus à des marques solidaires et durables.



« Comme toutes les bouteilles finissent par être vidées un jour ou l'autre, on s'est dit : "Pourquoi ne pas les vendre déjà vides pour une bonne cause ?" C'est ainsi qu'est né ce concept plutôt original pour sensibiliser nos consommateurs aux conséquences de la déforestation et du braconnage. »

Alexander Stein,  
Fondateur de Monkey 47



47

VARIÉTÉS DE PLANTES  
CUEILLIES À LA MAIN  
ENTRENT DANS LA  
COMPOSITION DE CHAQUE  
BOUTEILLE DE MONKEY 47  
SCHWARZWALD DRY GIN

Une marque tisse des liens forts avec ses consommateurs lorsqu'elle réussit à rester crédible en prenant position sur des enjeux sociaux et environnementaux. À l'occasion de son dixième anniversaire, Monkey 47, la marque qui a fait du singe son emblème, a donc lancé « Sad But True », une campagne de sensibilisation inédite sur les conséquences de la déforestation et du braconnage pour les primates partout dans le monde.

Outre le versement d'un don à WWF, la marque a conçu une série de bouteilles de gin vides en édition spéciale, à l'effigie

de six espèces de singes menacées d'extinction. Si ces bouteilles sont vendues vides, la promesse sous-jacente, elle, est pleine de sens : les bénéfices récoltés seront en effet reversés à des programmes de protection des singes aux quatre coins de la planète.

Soutenue par des amateurs de gin du monde entier, Monkey 47 nous montre ici comment une marque peut choisir de s'engager et de mettre une convivialité durable et responsable au service d'une cause juste.

« Nous sommes ravis d'être parvenus à accroître la visibilité et l'attractivité de notre marque en nous appuyant sur l'image et les témoignages authentiques de femmes indépendantes ou entrepreneuses. »

Lucas Billaudel,  
Chef de produit international, Lillet

+ de  
6 M

D'IMPRESSIONS GÉNÉRÉES  
PAR L'ÉVÉNEMENT « LILLET  
SUMMER IN THE CITY »  
À NEW YORK, DURANT  
L'ÉTÉ 2019



En 2020, confinement oblige, nombreux sont ceux qui ont cherché de l'inspiration et des idées de divertissement en ligne. Grâce à sa stratégie fondée sur le marketing d'influence, Lillet est justement parvenue à fédérer, notamment sur les réseaux sociaux, une communauté internationale autour d'activations marketing prônant l'émancipation des femmes et un état d'esprit positif. Pour renforcer l'impact des initiatives menées dans les différents pays et accompagner ses équipes, la marque a défini une stratégie mondiale qu'elle déploie depuis 2019 en Allemagne, en Belgique, au Danemark, en Espagne et aux États-Unis notamment. Cette stratégie, qui vise à conquérir un public

féminin chic et branché, repose sur des partenariats avec des influenceuses mode, lifestyle et gastronomie. L'objectif ? Étoffer la notoriété de la marque à travers des événements et des contenus inspirants sur les réseaux sociaux, sur des thèmes comme l'entrepreneuriat au féminin, la confiance en soi, le bien-être physique et mental, ou encore la mixologie et la convivialité... Chacune à sa façon, ces égéries partagent leurs idées créatives et leurs manières de profiter du moment présent et de l'apéritif autour d'un verre de Lillet. Une approche plurielle qui fait écho à la raison d'être de la marque, laquelle invite les consommatrices à créer leur propre art de vivre (« craft your own lifestyle »).

Lillet

« Nous voulions repousser les limites et créer un produit qui viendrait naturellement couronner la gamme Single Pot Still de Redbreast grâce à un subtil équilibre entre tradition et innovation, comme en témoigne l'incorporation de fûts de porto Ruby. »

**Billy Leighton,**  
Master Blender, Irish Distillers



+ de  
**100 M**

DE LECTEURS TOUCHÉS  
PAR LA COUVERTURE  
MÉDIATIQUE DU  
LANCEMENT

Tous les connaisseurs le savent : le temps est un facteur essentiel dans la fabrication d'un whiskey d'exception. En mars dernier, Irish Distillers a donc dévoilé Redbreast 27 ans d'âge, dernier-né de la gamme Redbreast, dont l'élaboration aura duré près de trois décennies – une première dans l'histoire de la marque.

Depuis plus de trente ans, les Maîtres distillateurs de la Midleton Distillery sélectionnent uniquement les meilleurs fûts de bourbon et de xérès, à la recherche d'un style de maturation à la hauteur de la marque Single Pot Still Redbreast. Mais cela ne les a pas empêchés d'y inclure une

pointe d'originalité en incorporant également du whiskey vieilli dans des fûts de porto Ruby provenant de la vallée du Douro, au Portugal. Ces fûts, qui apportent une profondeur et une complexité inédites à la dégustation, confèrent à ce 27 ans d'âge des arômes de fruits charnus et des notes de chêne toasté qui viennent parfaire la richesse et la robustesse du distillat, signature de Redbreast.

Avec cette toute dernière création Single Pot Still emblématique, Redbreast se donne pour objectif de conquérir de nouveaux amateurs de whiskey ultra-premium sur un segment très dynamique.

« La Casa Altos illustre à la fois le lien fort qui nous unit à notre terroir exceptionnel et notre volonté d'améliorer les conditions de vie des communautés vivant autour de notre centre de visite grâce à une convivialité durable et socialement responsable. »

**Carlos Andres Ramirez,**  
Global Advocacy Team, House of Tequila



+32%

DE CROISSANCE DES  
VENTES OFF-TRADE AUX  
ÉTATS-UNIS EN 2019/20<sup>(1)</sup>

Terroir et tradition sont les pierres angulaires de l'identité d'Altos. Avec la rénovation récente de son centre de visite, la marque entend célébrer ainsi ses racines et son essence « made in Mexico ». Elle réaffirme aussi son engagement auprès de ses communautés locales.

La Casa Altos, qui a rouvert ses portes en janvier 2020 après deux ans de travaux, propose une expérience inédite aux bartenders, distributeurs et influenceurs du monde entier. Altos a recréé une casa mexicaine traditionnelle, composée de dix pièces thématiques agencées autour d'une cour centrale, chaque salle portant sur l'un des aspects de

la fabrication de la tequila : l'agave, la tahona (meule en pierre), les fûts en bois ou encore la terre rougeâtre de la région. Outre des dégustations conviviales et des ateliers de mixologie autour des produits Altos et Olmeca, les visiteurs peuvent s'immerger dans la culture mexicaine contemporaine en séjournant à la Casa Altos, ou simplement profiter d'un moment convivial au bar ou sur la terrasse. En partenariat avec des artisans locaux, Altos expose à la vente un éventail de produits issus du commerce équitable ainsi que de l'artisanat mexicain au profit d'une trentaine de communautés vivant dans la région.

(1) Nielsen.



Mue par son ambition de devenir une grande marque de vin internationale, Campo Viejo continue de changer la donne des vins espagnols. L'ascension rapide de la marque est le fruit d'une stratégie de long terme reposant sur quatre piliers : des emballages originaux, des activations marketing exclusives et engageantes, une offre accessible et des vins primés.

Campo Viejo poursuit sa forte progression sur ses principaux marchés (Royaume-Uni et États-Unis) en lançant de nouveaux produits, à commencer par une gamme de vins rosés, qui lui assurent une croissance à deux chiffres.

En parallèle, la marque a constaté que, si l'intérêt pour les vins internationaux est prononcé en Australie, les vins espagnols n'y sont que très peu représentés. Le déploiement de la campagne « Live Uncorked », qui invite les consommateurs à adopter un art de vivre à l'espagnole, a permis à Campo Viejo de dominer, en valeur, le marché australien des vins internationaux non pétillants en l'espace de douze mois<sup>(1)</sup>.

Grâce à l'expansion et à la premiumisation de son portefeuille, la marque est parvenue à vendre 3 millions de caisses dans le monde en un an – un record depuis sa création.



Brancott Estate est parmi les premières marques de la viticulture en Nouvelle-Zélande à contribuer au succès planétaire des vins néo-zélandais. Mais la maison doit désormais faire face à une concurrence de plus en plus vive. Afin de rester compétitive et de séduire les consommateurs sur ses principaux marchés internationaux, la marque a réfléchi à une autre manière de se distinguer dans les rayons. Lancée cette année, une nouvelle identité visuelle tente de révéler toute l'originalité de Brancott Estate et invite les amateurs de vin à regarder les choses autrement (« taste life on the flipside »). Ce nouveau look est à la fois un clin d'œil à la légèreté propre à la culture « kiwi » et un hommage à la région de Marlborough, autrefois spécialisée dans l'élevage de moutons, qui s'est reconvertie en terroir viticole reconnu dans le monde entier.

Compte tenu des études de marché positives et des premiers résultats encourageants en Nouvelle-Zélande, et ce toutes catégories confondues (rouges et blancs), cet habillage a depuis été étendu à d'autres marchés.



**+4%**

DE CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES EN 2019/20

# Campo Viejo

# Jacob's Creek

BETTER BY HALF  
BRUT

**N°1**

DES INNOVATIONS DANS LA CATÉGORIE « PÉTILLANT », DANS LA FOURCHETTE 15-20 \$<sup>(1)</sup>



Pour répondre au souhait de modération de certains amateurs plus soucieux de leur bien-être, Jacob's Creek a donné naissance cette année à un nouveau segment de vins moins alcoolisés avec le lancement sur le marché australien de la ligne Better by Half.

Better by Half est une nouvelle gamme de vins légers et frais contenant moitié moins d'alcool et de calories qu'un vin standard. Pour abaisser le degré d'alcool à 5,5 %, les vignerons de la Barossa Valley ont employé une méthode de filtration spéciale qu'ils ont ensuite appliquée à différentes catégories en plein essor et prisées des consommateurs (pinot gris, rosés et vins pétillants). Cette ligne inédite a été créée pour satisfaire la demande croissante des *millennials*, certes désireux de réduire leur consommation d'alcool, mais attachés aux vins généreux et de qualité.

Outre les nouveaux débouchés commerciaux qu'elle ouvre à la marque, l'innovation Better by Half bouscule le marché viticole traditionnel en faisant émerger une nouvelle catégorie de vins beaucoup plus légers. Elle met également en exergue la volonté constante de Jacob's Creek de faire évoluer son offre et de proposer des vins de grande qualité, adaptés à chaque occasion.

Sur un marché aussi compétitif que celui du vin, le packaging est un critère important pour attirer l'attention du client. Grâce à une nouvelle identité visuelle qui lui permet de se démarquer en rayon, Kenwood Vineyards se positionne parmi les marques de vin premium « made in USA ».

La Californie jouit d'un terroir très varié, où les vignes côtoient montagnes, rivières et vallées. C'est pourquoi Kenwood a lancé en septembre 2019 des doubles appellations mettant en valeur à la fois le cépage et la région de production. Cette approche, conforme à l'esprit pionnier de la marque, en référence au grand Ouest américain, lui permet aussi de produire des vins plus sophistiqués, donc plus premium, issus des vignobles de Sonoma.

Le nouveau design est le reflet de la stratégie mise en œuvre par Kenwood pour convaincre le consommateur dès le rayon. Les vins Kenwood sont plus reconnaissables, bien plus faciles (et plus rapides) à repérer que leurs concurrents, et ils reçoivent les meilleures appréciations dans leur catégorie. L'impact visuel des vins en point de vente joue un rôle crucial puisqu'il conforte l'intention d'achat et contribue à faire connaître la marque.



# Kenwood Vineyards



Luis Torres

Propriétaire de Rancho La Garita

Jalisco, Mexique

Il aime s'effacer pour mettre en avant ses champs, dans les hauts plateaux du Jalisco. Sa façon à lui de rappeler qu'il n'est qu'un passeur alors que la culture de l'agave bleue a, depuis 2000 ans, façonné le paysage.

#### **PAYSAGE.**

Avez-vous déjà observé un champ d'agaves ? Le bleu des cactées, le rouge de la terre, la disposition parfaitement géométrique... Avec Stefania, nous continuons chaque jour d'être émerveillés par tant de beauté. D'ailleurs, ces paysages figurent sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco, et j'en suis fier.

C'est une reconnaissance de notre travail et de notre lien avec notre terre et notre identité, nous les *agaveros* et les *jimadores* qui cultivons cette plante. L'agave exige patience et attention : cueillie trop tôt, elle offrira un jus amer. Trop tard, elle ne donnera plus rien. Il faut savoir la regarder pousser pendant plusieurs années, l'accompagner, et décider du bon moment pour la récolte, au bout de six ou sept ans.

C'est le savoir transmis de génération en génération qui peut vous permettre de décider que le temps est venu. *Agavero*, c'est un travail d'artisan et un héritage. Ce qui fait la différence, c'est que Stefania comprend cela.



Stefania Elizalde

Liquids Coordinator, House of Tequila

Arandas, Mexique

Un diplôme en chimie alimentaire, puis un troisième cycle en procédés de tequila : des études guidées par la passion, qui l'ont naturellement entraînée à se pencher sur Altos et Olmeqa, comme une fée sur un berceau.

#### **ARÔMES.**

L'agave, c'est bien plus qu'une plante, c'est une histoire. Complexe et unique, sa culture raconte tout à la fois : l'effort, la passion et la tradition. Quand j'interviens dans le processus de production de la tequila, j'ai tout cela en tête, et l'immense travail qu'il a fallu à Luis et à son équipe pour y parvenir. Et qu'il faut poursuivre. En confiance, car nous voulons tous deux exprimer le meilleur à chaque étape pour faire rayonner notre culture.

Pour protéger les arômes, nous intervenons dès la réception de l'agave, lors de sa transformation dans les fours, pendant l'extraction du sucre nécessaire au développement de notre levure, celle qui donnera toutes ces notes de pamplemousse, d'orange et de caramel.

L'explosion de saveurs qui vous envahit lors d'une dégustation, c'est le fruit d'un long travail d'équipe.

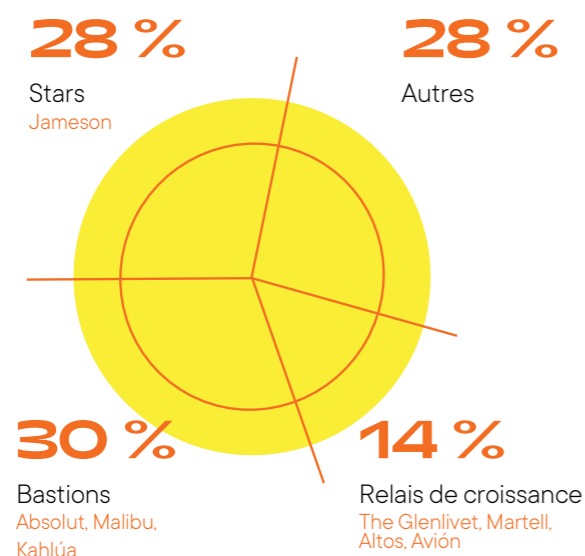


# États-Unis

**Transform & Accelerate**  
à moyen terme :  
croissance MSD<sup>(1)</sup> et  
gain de parts de marché

**+2%**  
PERFORMANCE 2019/20  
SELL-OUT  
Globalement en  
ligne avec le marché,  
par canal<sup>(2)</sup>

STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE POUR  
NOTRE CROISSANCE FUTURE



PRÉVALENCE DES MARQUES  
« CONNUES ET VALIDÉES »<sup>(3)</sup>



Malibu  
**+26 %**

Kahlúa  
**+15 %**

Jameson  
**+14 %**

Absolut  
**+3 %**

RELAIS  
DE CROIS-  
SANCE

Altos <b>+32 %</b>	Avión <b>+29 %</b>	Jefferson's <b>+22 %</b>	The Glenlivet <b>+16 %</b>	Martell <b>+4 %</b>
-----------------------	-----------------------	-----------------------------	-------------------------------	------------------------

FUTURS MOTEURS DE  
CROISSANCE



(1) Mid-Single Digit. (2) Estimation interne. (3) Nielsen, données sur un an au 27 juin 2020.

# Chine

**Ambition Transform & Accelerate :**  
croissance à moyen  
terme entre HSD-  
LDD<sup>(1)</sup>; développement  
des importations de  
spiritueux pour doubler  
la taille de ce marché  
de 1 % à 2 % entre  
2017 et 2025

**-16%**  
PERFORMANCE 2019/20  
CHIFFRE D'AFFAIRES  
• Résultats fortement  
affectés par la crise du  
Covid-19 mais amélioration  
progressive au dernier  
trimestre  
• Accélération des  
initiatives digitales avec  
l'essor du e-commerce et de  
la consommation à domicile

(1) High-Single Digit - Low-Double Digit.



distillerie de single malt en Chine  
continentale, à Emeishan, dans  
la province du Sichuan, dont  
l'ouverture est prévue en 2021



**PARTENARIAT  
AVEC DBR LAFITE**



Deux canaux de distribution

MARQUES PRESTIGE



Position de leader sur  
le marché maintenue

MARQUES PREMIUM



Forte croissance



# Inde

**Ambition Transform & Accelerate: croissance à moyen terme LDD<sup>(1)</sup>, consolidation du leadership sur le secteur**

(1) Low-Double Digit.



**-11%**  
 PERFORMANCE 2019/20  
 CHIFFRE D'AFFAIRES  
 Fin d'année impactée par des mesures de confinement strictes pendant six semaines

**>45%**  
 Consolidation du leadership avec une part de marché supérieure à 45 % et qui continue de croître  
 valeur de la part de marché<sup>(2)</sup>

(2) Données IWSR 2019, whiskies spiritueux de style « premium et western » embouteillés en Inde (prix moyen > 5 €).

### Stratégie de portefeuille

3 MARQUES PREMIUM LOCALES



En déclin en raison de la crise mais évolution positive des prix en 2019/20

MARQUES INTERNATIONALES



Forte croissance des marques Ballantine's et Jameson en particulier

# Global Travel Retail

**-27%**  
 PERFORMANCE 2019/20  
 CHIFFRE D'AFFAIRES  
 En raison de la très forte baisse du trafic aérien international



**Ambition Transform & Accelerate: devenir leader sur les segments Premium et Travel Retail**

**25%**  
 Consolidation du leadership avec 25 % des parts de marché au total et toutes catégories confondues

### Performance

MEILLEURE RÉSILIENCE DE CERTAINES MARQUES PRESTIGE



SUCCÈS DES NOUVEAUTÉS LANCÉES PAR NOS MARQUES INTERNATIONALES



# Europe

PERFORMANCE  
2019/20

## -6%

CHIFFRE D'AFFAIRES

Bonne résilience dans l'ensemble grâce à la croissance en Allemagne, au Royaume-Uni et en Europe de l'Est, permettant de compenser en partie les pertes en France et en Espagne



ALLEMAGNE

## +11%

CHIFFRE D'AFFAIRES

Croissance soutenue par l'accélération du Off-trade et gains de parts de marché



ROYAUME-UNI

## +2%

CHIFFRE D'AFFAIRES



Forte résilience dans la seconde moitié de l'année grâce à un Off-trade dynamique et gains de parts de marché

FRANCE

## -5%

CHIFFRE D'AFFAIRES



Mise en œuvre du projet Reconquête : entrée en vigueur d'une nouvelle organisation le 1<sup>er</sup> juillet 2020. Résilience dans un contexte difficile

RUSSIE

## -2%

CHIFFRE D'AFFAIRES

Évolution positive des prix. Une première moitié de l'année dynamique mais des résultats affectés par la fermeture du On-trade dans la seconde moitié



# Autres marchés

CANADA

## +1%

CHIFFRE D'AFFAIRES

Bonne croissance grâce aux Marques Stratégiques Internationales et aux innovations dynamiques



JAPON

## -7%

CHIFFRE D'AFFAIRES

Forte croissance durant l'année mais résultats fortement affectés par la crise au dernier trimestre

BRÉSIL

## -1%

CHIFFRE D'AFFAIRES

Forte croissance durant la première moitié de l'année, mais plus que contrebalancée par un On-trade faible en seconde partie d'année. Développement très fort dans le gin, grâce à Beefeater



Croissance dynamique







Alejandro Bolivar  
Head Bartender d'El Floridita  
La Havane, Cuba

Natif de La Havane, il est depuis près de trente ans une figure incontournable de ce bar qui accueillit Hemingway en 1932.

#### **PASSION.**

Comme *cantineros*, nous allons régulièrement à la distillerie de la Havana Club factory, pour des dégustations et des formations, et j'y rencontre Asbel, que je connais bien. Produire la canne à sucre et élaborer un rhum, c'est une histoire d'amour, une question de passion.

C'est un état d'esprit, une mentalité que vous mettez en bouteille. C'est ce que je partage avec mes clients : ce que vous avez dans ce verre, dans cette bouteille, c'est l'expression de la culture et de l'âme du peuple cubain.

C'est cet esprit que j'aime faire découvrir à l'occasion de mes déplacements. Et j'ai eu la chance de beaucoup voyager dans mon métier !



Asbel Morales  
Maestro del Ron Cubano  
La Havane, Cuba

Les *maestros roneros* (maîtres rhumiers) sont peu nombreux. Il est l'un d'eux. Et le créateur de la série limitée Havana Club Professional Edition.

#### ÉQUILIBRE.

Pour Alejandro et moi, le rhum de Cuba a forcément une place particulière dans nos vies. Nous sommes nés tous les deux dans les années 1960, et cet alcool si singulier accompagne nos parcours depuis longtemps. Le rhum cubain est varié, mais c'est un rhum unique.

C'est lié autant à la terre qu'aux hommes. Ici, sur l'île de Cuba, la canne pousse plus rapidement qu'ailleurs, parce qu'il y a un très bon équilibre entre la température et le degré d'humidité.

On peut en extraire un sucre d'une grande qualité, pour obtenir une mélasse très pure.

C'est pourquoi le rhum de Cuba ne peut être élaboré et élevé qu'à Cuba !





# Bonne résilience et bonne agilité en 2019/20

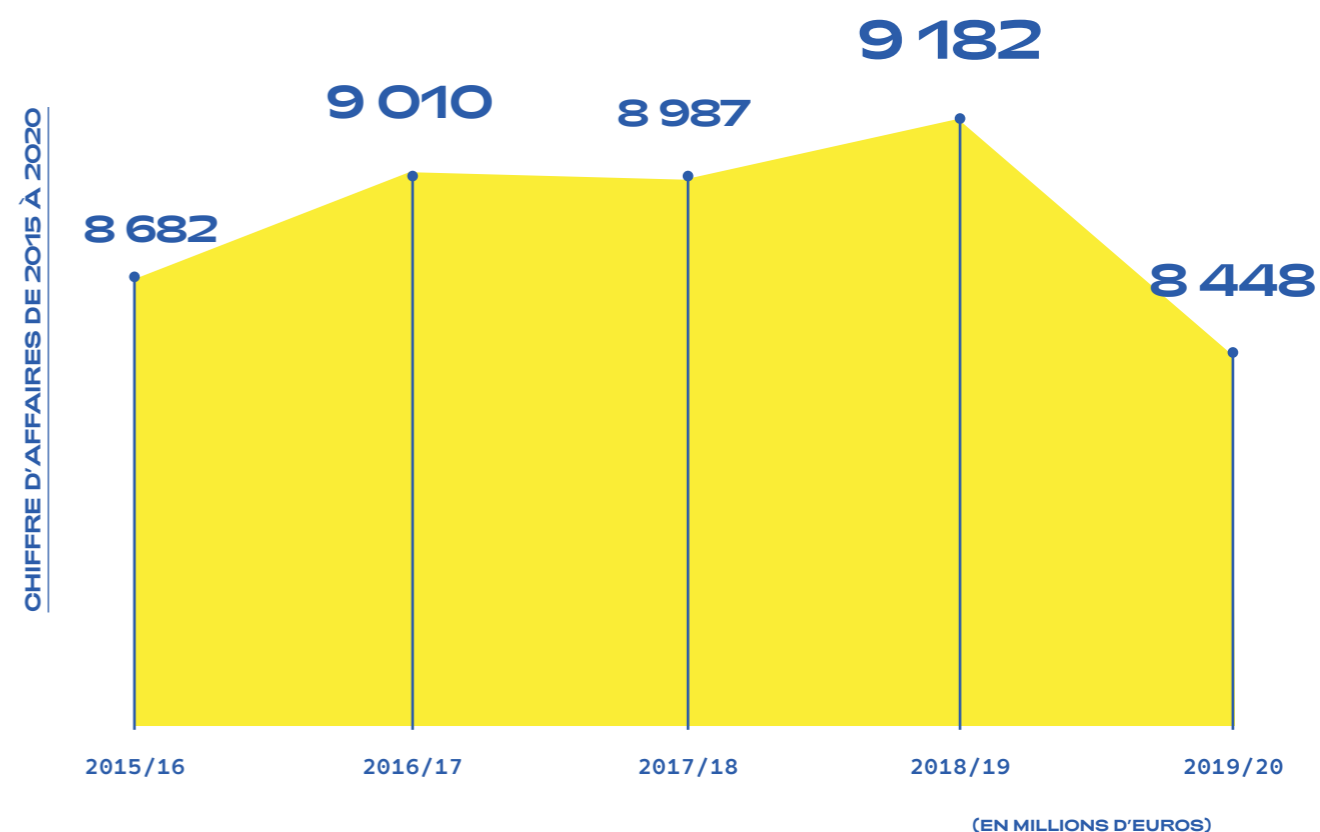
« Le Groupe a été très résilient sur l'ensemble de l'exercice 2019/20 et a démontré son agilité et sa capacité à maintenir ses chaînes d'approvisionnement opérationnelles, à maîtriser les coûts et à gérer le cash. Je voudrais à cette occasion saluer l'engagement exceptionnel de nos équipes dans cette période très difficile.

Pour l'exercice 2020/21, Pernod Ricard anticipe un environnement qui restera volatil et incertain, en particulier en raison du contexte sanitaire et de ses conséquences potentielles sur les moments de convivialité, ainsi qu'un environnement économique difficile. Nous attendons un ralentissement durable pour le Travel Retail, mais une bonne résilience du Off-trade aux États-Unis et en Europe, ainsi qu'une reprise progressive en Chine, en Inde et pour le On-trade dans le monde.

Nous maintenons notre cap stratégique et accélérons notre transformation digitale. Nous continuons à faire preuve d'une discipline stricte sur les coûts, avec des décisions d'investissement claires et ciblées. Nous emploierons notre agilité afin d'allouer nos ressources de manière à saisir de nouvelles opportunités. Grâce à nos fondamentaux robustes, nos équipes et notre portefeuille de marques, je suis convaincu que Pernod Ricard sortira de la crise renforcé. »

ALEXANDRE RICARD  
Président-Directeur Général

## Nos indicateurs de performance



# 8 448 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

# 2 260 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

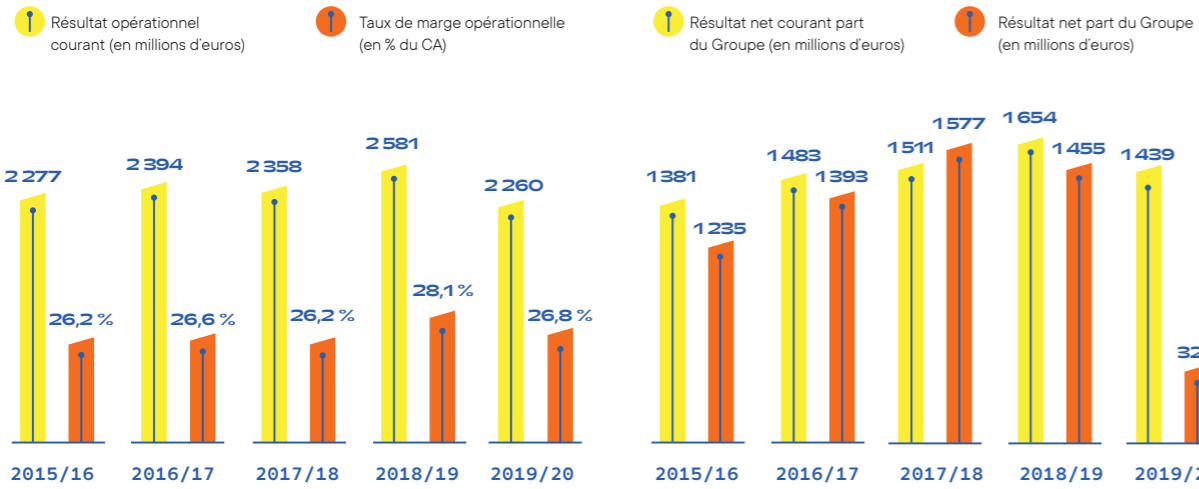
# TOP 10

GAIN OU MAINTIEN DES PARTS DE MARCHÉ DANS NOS 10 PRINCIPAUX MARCHÉS

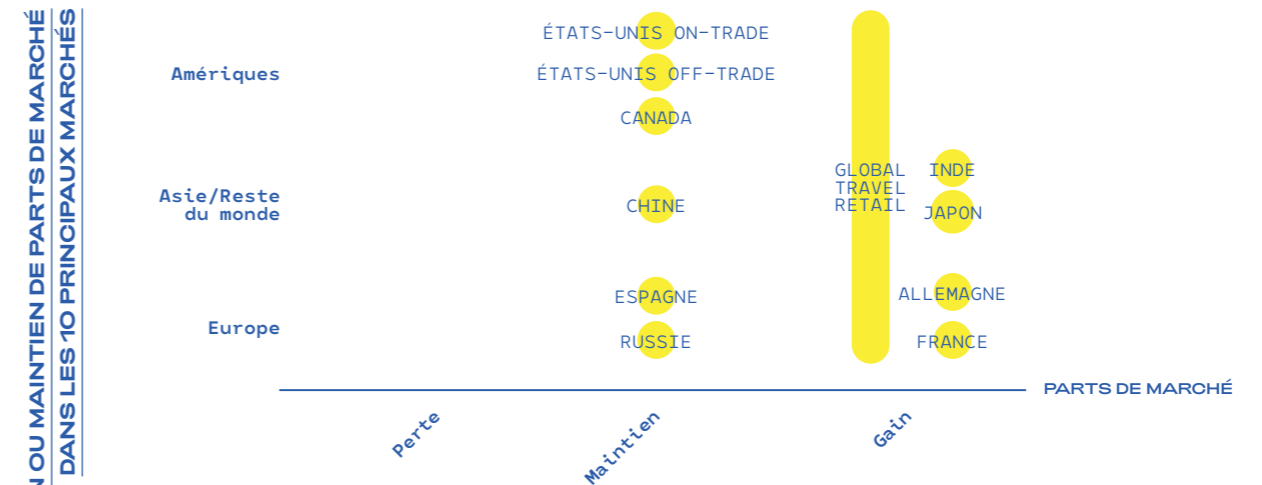
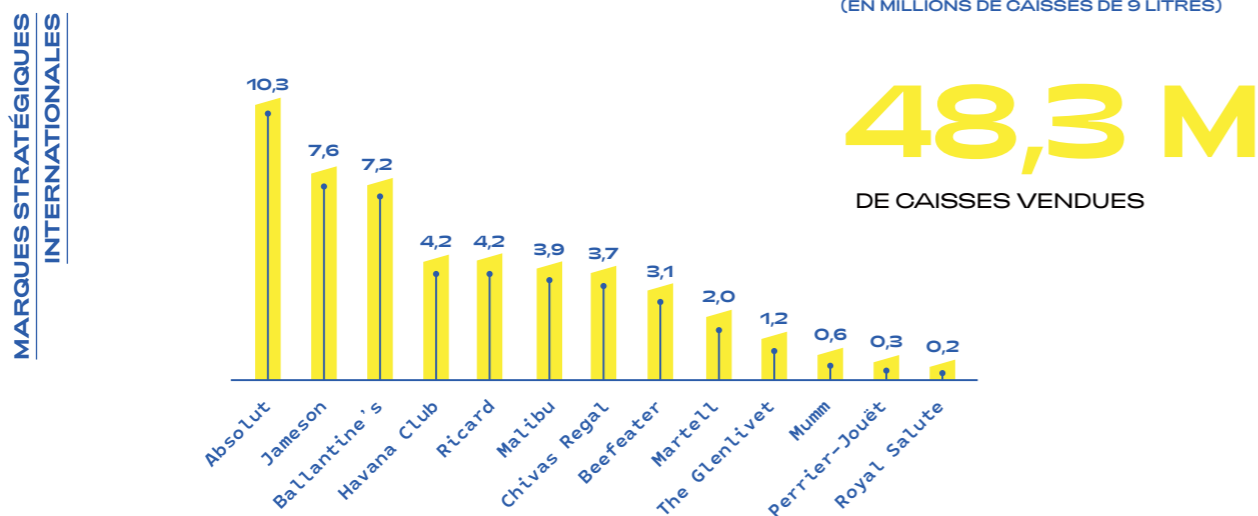
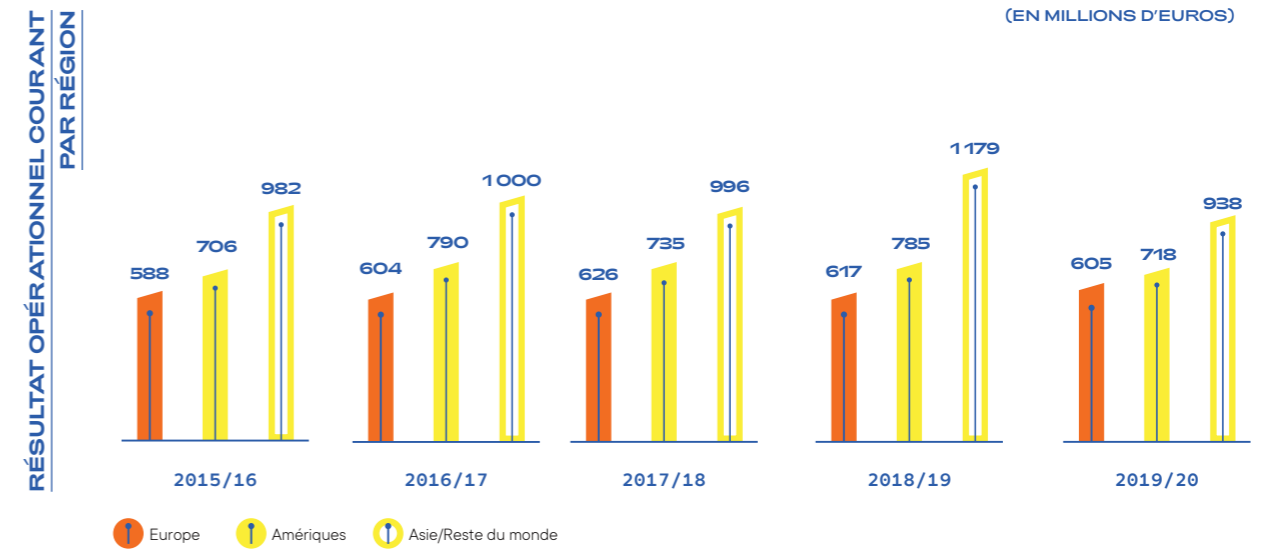
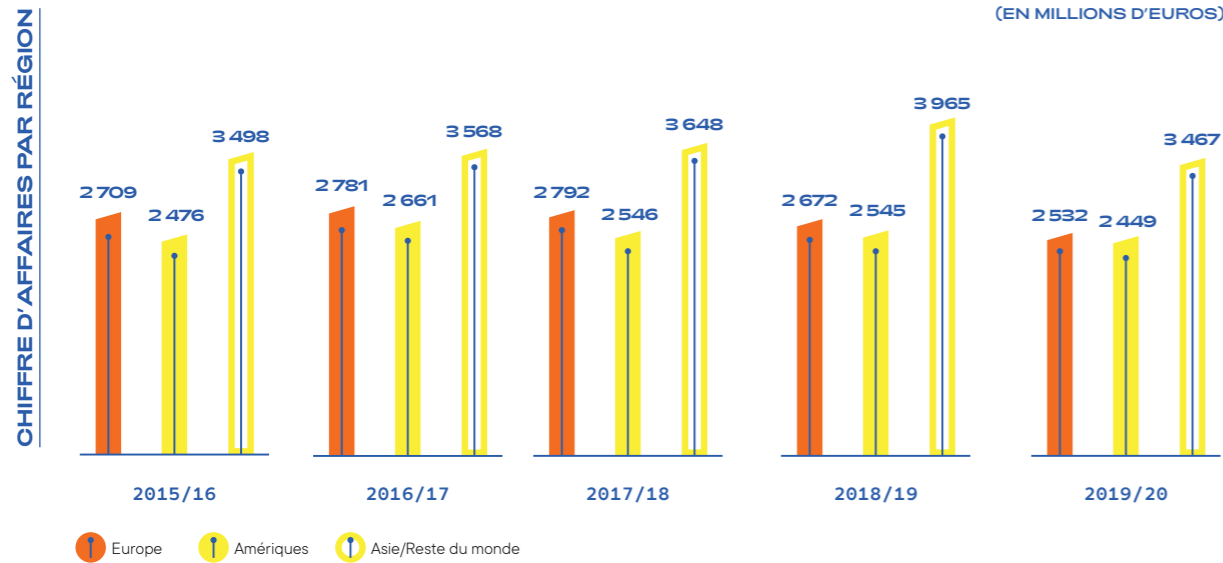
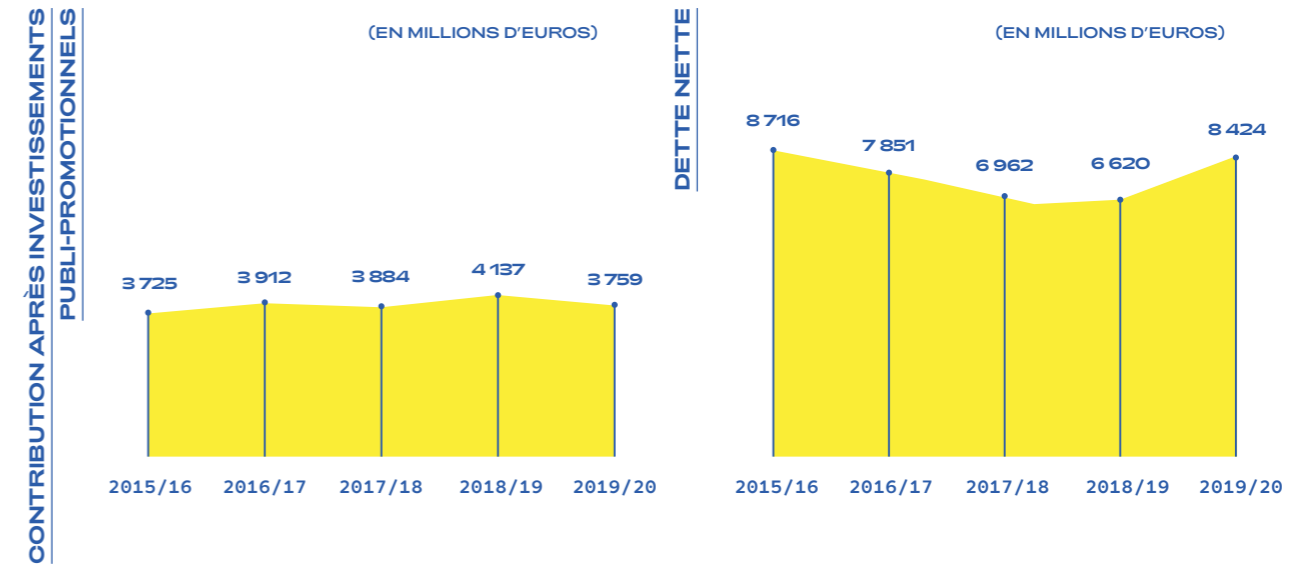
# -9,5%

DÉCROISSANCE INTERNE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

NOS RÉSULTATS



NATURALLY COMMITTED

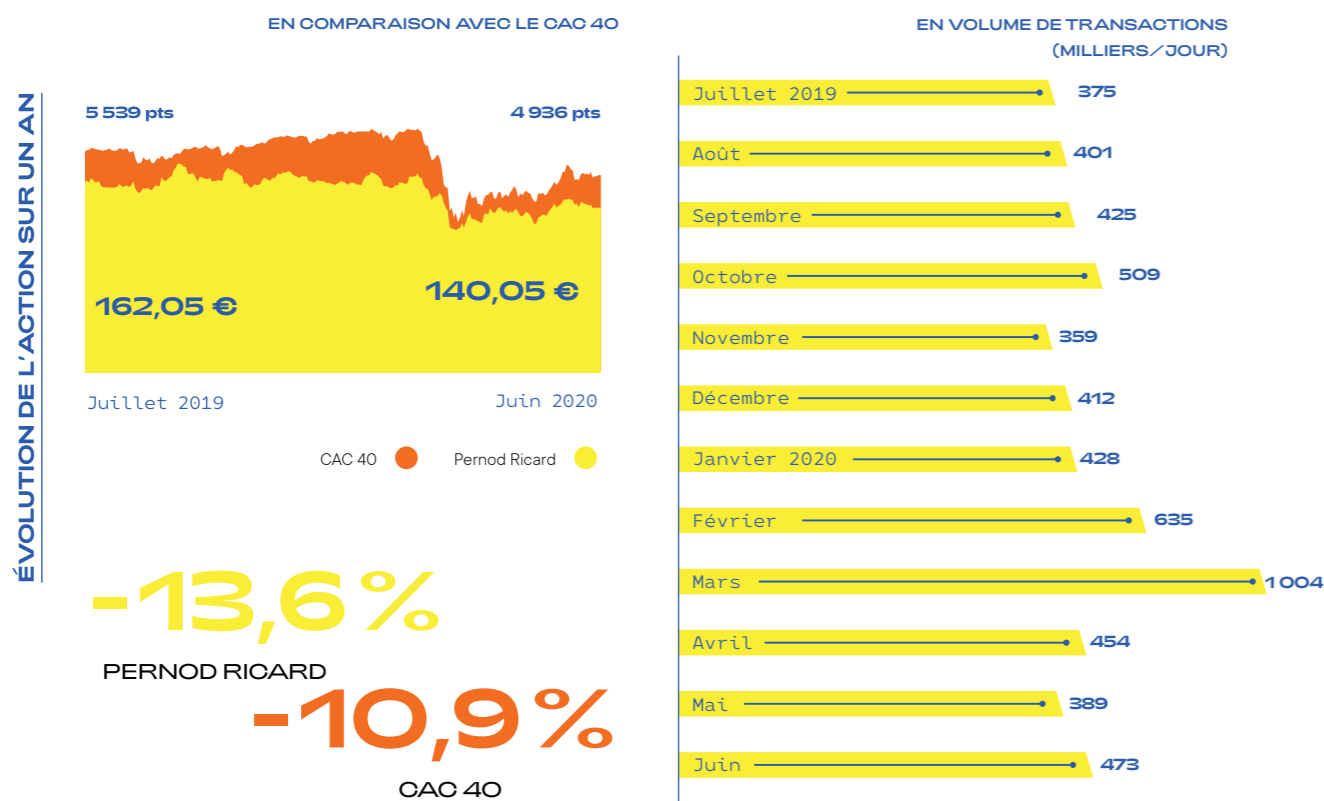


Source : à juin 2020, sur les 12 derniers mois Nielsen/IWSR/OTC ; estimations internes.



# L'année boursière 2019/20

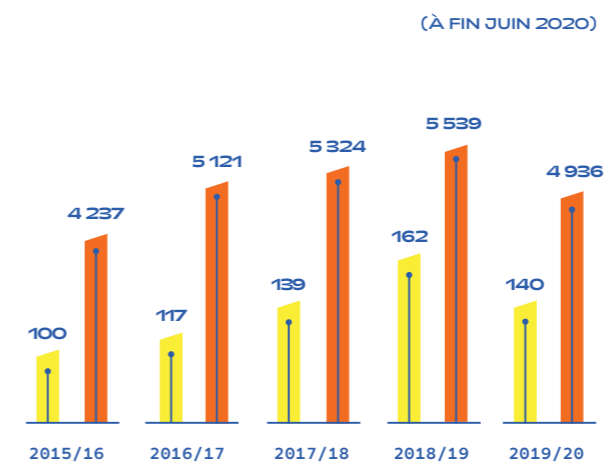
Malgré d'excellents résultats à la fin du mois d'août 2019 et une valeur record de 177,25 € au 3 septembre 2019 faisant suite à des résultats financiers et un rendement du capital bien meilleurs que prévu pour l'exercice 2018/19, le récent recul du marché boursier, provoqué par la pandémie de Covid-19, n'a pas épargné l'action Pernod Ricard, dont le cours a chuté de 13,6 % durant l'exercice 2019/20. Le titre signe ainsi une performance comparable à celle de l'indice STOXX Europe 600 Food & Beverage (en baisse de -11,6 % sur l'exercice) et enregistre une performance légèrement en deçà de celle de l'indice CAC 40 (-10,9 %). Le 18 septembre 2020, Pernod Ricard a fait son entrée dans l'indice Euro Stoxx, confirmant ainsi son rang parmi les principales entreprises européennes cotées.



DONNÉES BOURSIÈRES PERNOD RICARD (1)

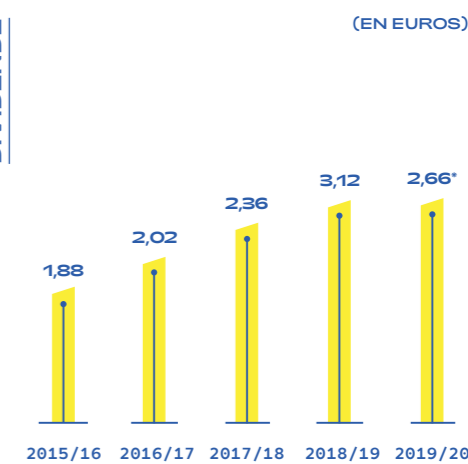
	2017/18	2018/19	2019/20
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle) dilué	265 543 003	265 419 549	264 036 831
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	37 132	43 012	37 172
Résultat net courant part du Groupe par action dilué (€)	5,69	6,23	5,45
Dividende par action (€)	2,36	3,12	2,66 <sup>(2)</sup>
Moyenne mensuelle des transactions	8 879	9 253	10 441
Plus haut (€)	147,25	163,75	177,25
Plus bas (€)	113,20	129,35	120,75
Cours moyen (€)	128,87	145,96	154,41
Cours au 30 juin (€)	139,90	162,05	140,05

COURS DU TITRE PERNOD RICARD ET CAC 40 SUR CINQ ANS



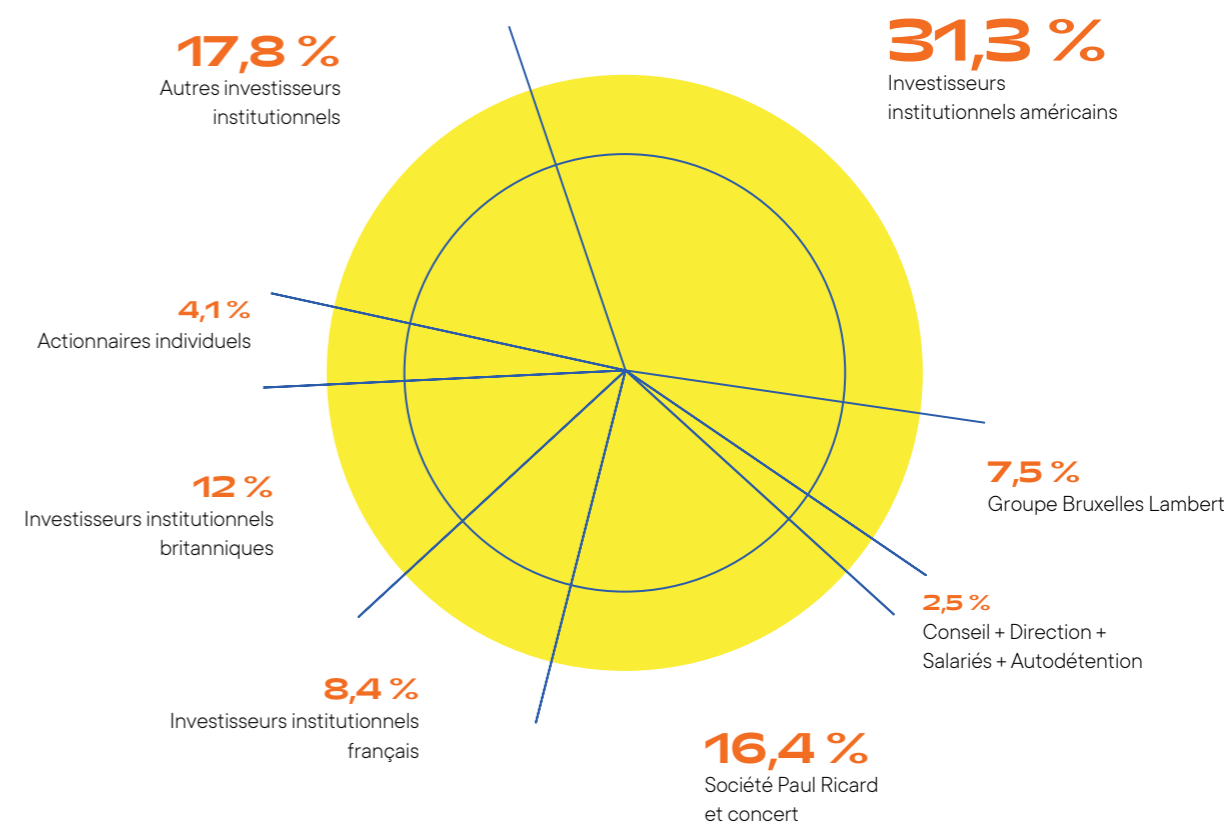
Pernod Ricard est négocié à la Bourse de Paris sur le marché Euronext SA Paris (compartment A) au service de règlement différé (SRD). Le titre Pernod Ricard est éligible au plan d'épargne en actions (PEA) ainsi qu'au SRD.

DIVIDENDE



\* Un dividende de 2,66 euros par action au titre de l'exercice 2019/20 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 MARS 2020



# À la découverte de notre univers

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



## Le Rapport Annuel Intégré

Le récit des avancées stratégiques du Groupe en 2019/20.



## Le Document d'Enregistrement Universel

Les informations juridiques, économiques, financières et comptables de l'année fiscale 2019/20 décortiquées à la loupe.



## L'Essentiel

L'essence de Pernod Ricard en seulement quelques pages.



## Le site Pernod Ricard

Découvrez le Rapport Annuel Intégré en ligne.  
[www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)



## Facebook, Instagram, LinkedIn & Twitter

Suivez les dernières actualités Pernod Ricard sur les réseaux sociaux.

## 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.

Directeur de la publication : Olivier Cavil. Directrice adjointe de la publication : Emilie Roger-Couffrand. Rédactrice en chef : Gwyneth Weller. Crédits Photos : Sanja Marušić, Antoine Doyen, Zerb Mellish, Alexis Anice, Frédéric Baron-Morin, Nicolas Dumont, iStock, Getty Images, Fotolia, Pernod Ricard Media Library. Création, conception et réalisation : 

Des exemplaires du présent document sont disponibles sur simple demande au siège du Groupe, ou il peut être téléchargé sur le site web du Groupe ([www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)). Ce document a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 23 septembre 2020. Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papier. Le papier utilisé dans le Rapport Annuel est certifié PEFC. Cette certification atteste du respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. Les événements organisés par nos marques respectent la législation des pays dans lesquels ils sont mis en place.

Consommez nos marques avec modération.



# Carte Blanche 2010-2020

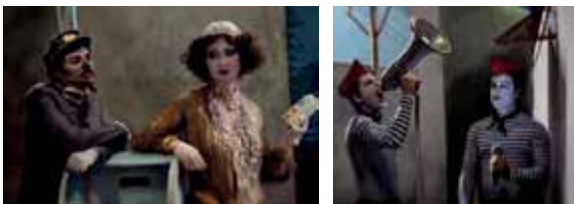
2010 — Marcos López — *Portraits*



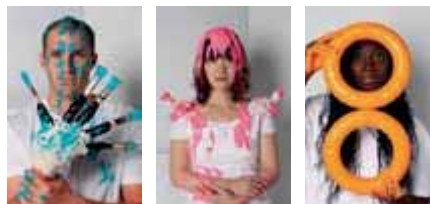
2011 — Denis Rouvre — *Blast*



2012 — Eugenio Recuenco — *Connected*



2013 — Olaf Breuning — *Co-Création*



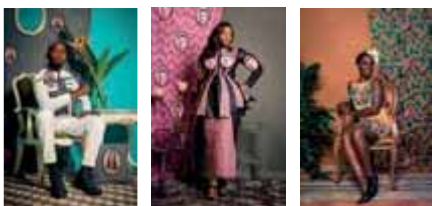
2014 — Vee Speers — *Transmission*



2015 — Li Wei — *Vision*



2016 — Omar Victor Diop — *Mindset*



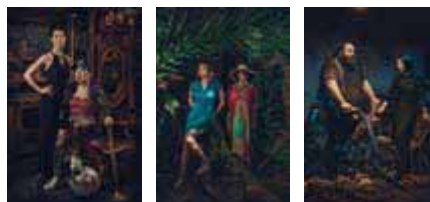
2017 — Martin Schoeller — *Inspiring Action*



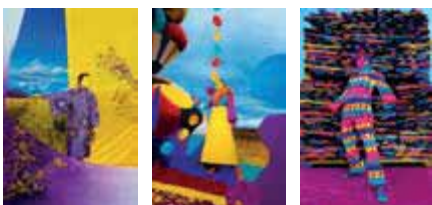
2018 — Kourtney Roy — *Go the Extra Mile*



2019 — Stéphane Lavoué — *Seriously Convivial*



2020 — Sanja Marušić — *Naturally Committed*





Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*