

INSPIRING ACTION

p. 2-3
Présentation de l'artiste
Martin Schoeller

p. 4-9
Le mot du Président-Directeur Général :
Alexandre Ricard

1
-

**INSPIRING ACTION OU...
COMMENT NOUS CRÉONS
DE LA VALEUR**

p. 12-22
Le Mindset Pernod Ricard
- Culture et valeurs
Un objectif de croissance durable
- Engagement responsable et matrice de matérialité
- Un engagement sincère, par Alexandre Ricard
Un portefeuille de marques diversifié
- La Maison des Marques
Une stratégie centrée sur le consommateur
- 4 Essentiels et 4 Accélérateurs

p. 24-28
Une organisation mondiale décentralisée
- Structure du Groupe
- Historique : dates clés
- Pernod Ricard dans le monde

p. 30-38
Une gouvernance d'entreprise exigeante
- Conseil d'Administration
- Comités du Conseil d'Administration
- Le Bureau Exécutif
- COMEX
- Directions fonctionnelles du siège
- Le siège en chiffres

p. 40-41
En synthèse : notre chaîne de création de valeur

2
-

**4 DÉFIS POUR
NOTRE CROISSANCE FUTURE**

**GAGNER
SUR LES MARCHÉS CLÉS**

p. 44-50
- Chine : La Maison Martell à la conquête de nouveaux consommateurs
- États-Unis : Absolut Lime, chronique d'un succès

**CONSTRUIRE
DES MARQUES PASSION**

p. 52-58
- L'Eden by Perrier-Jouët : une bulle féérique au cœur de Tokyo
- Chivas Regal : l'entrepreneuriat social au cœur de la stratégie

**FINANCER
NOTRE AMBITION**

p. 60-66
- Gestion de portefeuille : une allocation optimale de nos ressources
- Focus projet : «Simplify For Growth»

**DIFFUSER
UNE CULTURE
DE LA PERFORMANCE**

p. 68-74
- Pernod Ricard University : cap sur la culture de la performance
- Travel Retail EMEA : distiller une culture digitale

3
-

NOS INITIATIVES DE L'ANNÉE

LES MARCHÉS

p. 81
Pernod Ricard North America
p. 81
Pernod Ricard EMEA/LATAM
p. 82
Pernod Ricard Asia

p. 83
Pernod Ricard Global Travel Retail

LES MARQUES

p. 86
Absolut Vodka
p. 87
Ballantine's
p. 88
Beefeater
p. 89
Chivas Regal
p. 92
Havana Club
p. 93
Jameson
p. 94
Ricard
p. 95
Malibu
p. 96
Martell
p. 97
Mumm
p. 98
Perrier-Jouët
p. 99
LeCercle

LE BIG

p. 102
Royal Salute
p. 103
The Glenlivet
p. 104-105
Campo Viejo, Brancott Estate, Kenwood, Jacob's Creek
p. 106-107
BIG monte en puissance

4
-

**NOS PERFORMANCES :
SYNTHÈSE ET CHIFFRES CLÉS**

p. 110
Des moteurs de croissance de plus en plus diversifiés

p. 111
Les chiffres clés 2016/2017

p. 115
Une stratégie de fusions et acquisitions ciblée

p. 116
L'année boursière 2016/2017

P. 118

Découvrez
notre univers

• La carte blanche de l'année •

P E R N O D
M A R T I N
 R I C A R D
S C H O E L L E R
 C H O I S I T

Considéré comme un des maîtres de la photographie contemporaine, Martin Schoeller est connu pour ses portraits en plan rapproché, éclairés avec force et presque brutalité. Né à Berlin, Martin est influencé très jeune par le travail hors du commun du portraitiste August Sander auprès des plus pauvres, des travailleurs et des bourgeois du XX^e siècle naissant. Plus tard, il découvre l'œuvre de Bernd et Hilla Becher, fondateurs de la fameuse école Becher. Devenu free-lance, il part à la rencontre des gens dans la rue. La force visuelle de ses portraits lui permet très vite de se faire remarquer par les revues les plus iconiques : *Rolling Stone*, *Esquire*, *Vogue*, *Vanity Fair*, *W...* En 1999, il rejoint Richard Avedon en tant que portraitiste attitré de *The New Yorker*. À son actif, des milliers de portraits de célébrités mais aussi d'anonymes qu'il photographie toujours de la même façon, la plus simple et la plus pure, en « close-up ». À travers eux, Martin cherche à rendre compte de « l'essence humaine », à se rapprocher le plus

•••
Avec autant de gens venus du monde entier, les sujets de discussion n'ont pas manqué sur leur vie, leur pays, leur métier... Et ils m'ont appris un nouveau mot : convivialité !
 •••

possible d'une représentation « honnête ». Chaque année depuis la création du Groupe en 1975, nous donnons carte blanche à un artiste pour réaliser la couverture de notre rapport annuel. Du sculpteur français César (1991) au peintre écossais Bruce McLean (2000), l'éclectisme est de mise. Depuis 2009, la campagne artistique privilégie la photographie et nos collaborateurs, modèles d'un instant sous le regard de l'artiste, vivent une expérience hors du commun sous le signe de la convivialité, du partage et de l'échange. Pour cette 42^e édition, Martin Schoeller signe une série de 18 clichés, justes et puissants. Il dresse un portrait au naturel des visages de Pernod Ricard. Avec la même lumière, le même cadrage et le même angle, Schoeller a su révéler la singularité, la richesse de chaque collaboration en puisant dans la profondeur intrigante de son regard. Qu'ils se complètent ou diffèrent, interpellent ou interrogent, chacun se reconnaît dans la simplicité et la vérité de ses 18 collègues. Ils forment les visages « d'Inspiring action » by Pernod Ricard.

Découvrez au fil des pages les 18 portraits pris à l'occasion d'un shooting à New York.

Ils font également l'objet d'une exposition à Paris Photo, du 9 au 12 novembre 2017.

Pernod Ricard proposera 1 000 places pour assister à cette manifestation :

l'une des plus importantes de la scène photographique mondiale.



Pour en savoir plus :
www.pernod-ricard.com





• Message du Président •

CHANGER ...
ALEXANDRE
 POUR GARDER
RICARD
 LE CAP

Nous assisterons l'année prochaine au retour tant attendu du Grand Prix de France sur le Circuit Paul Ricard, construit par mon grand-père en 1970. C'est là que j'ai assisté, en 1988, au duel mémorable entre Alain Prost et Ayrton Senna. Dans mes souvenirs, les deux pilotes étaient au coude à coude jusqu'à l'arrêt aux stands. Lors du changement des pneumatiques, l'équipe de Senna gagne sur celle de Prost les trois secondes cruciales qui permettent au Brésilien de prendre la tête au 37^e tour. Alors qu'il reste encore plus de la moitié de la course à disputer, Prost, n'ayant que la victoire en tête, change radicalement d'approche et se montre de plus en plus audacieux et entreprenant, pulvérisant le record du tour lors du 45^e tour. Lancé aux trousseaux de Senna, le « Professeur » guette le moindre faux pas de son adversaire, jusqu'à ce que le Brésilien hésite au moment de doubler un retardataire. Ce fut l'instant choisi par Prost pour accélérer et s'engouffrer à l'intérieur du virage et dépasser simultanément les deux véhicules au 61^e tour. Le reste appartient à l'histoire.

Cet épisode résume parfaitement notre situation d'aujourd'hui. Pour garder le cap dans un contexte volatil, une entreprise doit rester fidèle à son ADN tout en étant capable de changer ses méthodes de travail.

En 2015, j'ai élaboré une feuille de route pour atteindre notre objectif à moyen terme d'accélérer la croissance annuelle de notre chiffre d'affaires de +4 à +5% tout en améliorant nos marges opérationnelles. Nous sommes aujourd'hui en très bonne voie, puisque nous affichons des résultats solides et en progression d'une année sur l'autre.

Notre vision est claire : nous aspirons à être des « Créateurs de convivialité ». Notre culture entrepreneuriale, l'engagement exceptionnel de nos collaborateurs, notre portefeuille de marques Premium et notre stratégie de création de valeur sont des atouts essentiels que nous ne sommes pas prêts de changer. Ils constituent notre ADN. Pour remporter la course, nous devons plutôt réévaluer notre attitude, nos méthodes de travail : en d'autres termes, notre manière d'embrasser collectivement le

changement. C'est ce que j'ai appelé, le « Mindset » Pernod Ricard, celui qui nous permettra de gagner en agilité et en proactivité.

Depuis deux ans maintenant, nous avons redéfini nos priorités en nous concentrant sur nos « Quatre Essentiels » : Excellence Opérationnelle, Gestion des Talents, Responsabilité Sociétale et Environnementale et « Route-to-market », ainsi que sur nos « Quatre Accélérateurs » de croissance : Portefeuille de Marques, Accélération digitale, Innovation et Premiumisation & Luxe. Nous avons restructuré trois de nos marchés stratégiques, à savoir les États-Unis, la Chine et le « Travel Retail », avec une seule priorité en tête : le consommateur. Nous avons également lancé plusieurs projets d'optimisation de la performance, notamment notre « plan d'excellence opérationnelle » annoncé l'an dernier. En septembre 2017, nous avons inauguré le premier campus de Pernod Ricard University, créé pour diffuser ce « Mindset » Pernod Ricard auprès de nos talents. Ce site de 6500 m² a pour écrin le Domaine de la Voisine, un parc de 170 hectares acquis par mon grand-père en 1954.

Si la course est encore loin d'être gagnée, les résultats de cette année démontrent clairement que nous avons fait les bons choix stratégiques. Notre croissance s'est accélérée et s'est diversifiée, grâce à la mise en œuvre de notre modèle stratégique et des changements opérationnels réalisés. Il ne fait aucun doute dans mon esprit que nous pouvons encore aller plus loin. Fortes de cette vision, nos équipes se sont engagées à relever quatre défis : gagner sur nos marchés stratégiques – les États-Unis, la Chine, l'Inde et le « Travel Retail » ; construire des marques « passion » ; financer notre ambition avec toujours plus d'efficacité et diffuser cette culture de la performance auprès de chaque collaborateur. Telle est la feuille de route que je poursuivrai avec confiance et détermination.

Nous avons aujourd'hui atteint le point d'inflexion de notre course, le 45^e tour. Nous devons maintenir notre rythme en continuant à réinventer nos méthodes de travail, sans jamais perdre de vue notre cap pour remporter la victoire. Voici, en substance, l'histoire que retrace ce rapport annuel. Bonne lecture.

#365 JOURS SUR NOS MARCHÉS PAR ALEX RICARD

« Être au contact des équipes Pernod Ricard, échanger avec nos communautés et nos partenaires... c'est être neuf mois sur douze sur le terrain, partout dans le monde. » **ALEXANDRE RICARD**

f in @alexandricard

#MEDIA TOUR À NEW YORK CITY



Interview sur le plateau TV de FOXBusiness pour les résultats annuels et réalisation en direct d'un #martini! #meilleurjobdu-monde. Alexandre Ricard est personnellement sur Instagram, Facebook et LinkedIn. Suivez son actualité : Il y a quatre ans, Pernod Ricard a commencé sa révolution numérique.

#Digital Acceleration #Convivialité #Consumercentric

SEPTEMBRE
2016

OCTOBRE
2016

#LE BAL JAUNE COURONNE CLÉMENT COGITORE

Remise du 18^e Prix de la Fondation Ricard à l'artiste Clément Cogitore à l'occasion du « Bal Jaune » organisé à l'Hôtel Salomon de Rothschild, en présence de la ministre de la Culture, Audrey Azoulay. Le lauréat, révélé comme l'artiste le plus représentatif de la jeune scène artistique française 2016, voit l'une de ses œuvres achetée par la Fondation d'entreprise Ricard qui l'offre ensuite au Centre Pompidou afin d'être exposée dans ses collections.

#Fiac #Friends #Ricard



NOVEMBRE
2016

#PRÉPARATION DU NOUVEL AN CHINOIS



Retrouvailles à Shenzhen avec les équipes de Pernod Ricard China pour préparer le nouvel an chinois, une période business cruciale pour nos équipes en Asie.

#RTM-C #China #CNY

#L'INDE DÉROULE LE TAPIS ROUGE



Revue business sur le troisième marché du Groupe au contact des collaborateurs. Leur sens de l'accueil n'est plus à démontrer... Accompagné par l'équipe de la Direction des Opérations, visite de la distillerie Nashik de Pernod Ricard India.

#Operational Efficiency #India

NOVEMBRE
2016

DÉCEMBRE
2016

#NEW YORK MEDIA TOUR ET POP-UP STORE D'ABSOLUT ELYX



Christmas Party de Pernod Ricard USA. Au contact d'une soixantaine de journalistes, revue de marché et ouverture du pop-up store d'Absolut Elyx inauguré sur Bryant Park à l'occasion de la période des fêtes.

#RTM-C #USA #Big Bets #Innovation

L'OPN FAIT SON SHOW À LAS VEGAS

C'est une première mondiale : Opn, issu des recherches du *Breakthrough Innovation Group* (BIG), une start-up intégrée au Groupe dédiée à l'innovation de rupture, est la première bibliothèque à cocktails connectée. Et pour ses premiers pas sur scène, le cadre du Consumer Electronic Show de Las Vegas accueillant plus de 170 000 personnes.

#BIG #Convivialité #CES

JANVIER
2017

SMOOTH AMBLER, UN NOUVEAU « CRAFT SPIRIT » DANS LE PORTEFEUILLE



En devenant actionnaire majoritaire de la jeune distillerie Smooth Ambler Spirits Co., basée en Virginie-Occidentale, nous confirmons notre stratégie de partenariat avec des marques prometteuses et des entrepreneurs partageant la même passion pour des marques authentiques et de haute qualité comme le Old Scout Single Barrel Bourbon de Smooth Ambler a d'ailleurs été récemment sacré « Meilleur Bourbon Single Barrel au Monde » aux World Whiskies Awards de *Whisky Magazine*.

#Active Portfolio Management #M&A

#CUBA LIBRE



À San José de las Lajas, célébration du 10^e anniversaire de la plus grande distillerie de rhum âgé au monde. Cette installation exceptionnelle, qui allie modernité et respect des normes environnementales les plus élevées, a été conçue sous la supervision de Don José Navarro, Premier Maître Rhumier de Havana Club.

#Tradition #Operational Efficiency #Celebration #Cuba

f in @alexandricard

#RESPONSIBLE PARTY ERASMUS



À Bruxelles, entouré d'étudiants et de Christian Porta, Président-Directeur Général de Pernod Ricard EMEA/LATAM, signature pour la 7^e année consécutive du programme Responsible Party Erasmus. Depuis 2010, Responsible Party a couvert 32 pays, organisé près de 500 « soirées responsables » dans toute l'Europe et sensibilisé 330 000 étudiants à la nécessité d'une consommation conviviale, donc responsable.

#Millennials #Responsible drinking

330 000

ÉTUDIANTS SENSIBILISÉS
À LA NÉCESSITÉ
D'UNE CONSOMMATION
CONVIVIALE DANS 32 PAYS

#NOUVELLE-ZÉLANDE, VISITE DE NOS ÉQUIPES TOUCHÉES PAR LE SÉISME



Après le violent séisme survenu à proximité de Christchurch, sur l'île du Sud, l'heure est au bilan et à la reconstruction de nos vignobles avec les équipes de Pernod Ricard Winemakers et nos communautés locales. Engagement et courage.

#S&R #Partenaire des communautés locales
#Mindset

JANVIER
2017

#LONDRES SUR LE PLATEAU DE BLOOMBERG



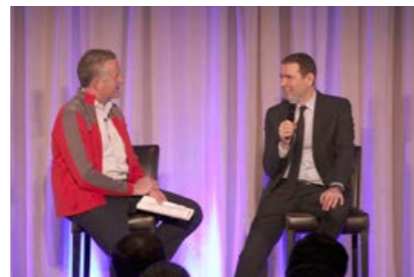
Interview live pour parler de nos résultats semestriels à Londres. Dans un environnement incertain, nous prévoyons de continuer à améliorer notre performance annuelle conformément à notre roadmap annoncée au marché en 2015. Objectif pour l'année 2016/2017 : une croissance interne du Résultat Opérationnel Courant comprise entre +2% et +4%.

#Performance

FÉVRIER
2017

MARS
2017

#POINT BUSINESS AVEC NOS ÉQUIPES À NEW YORK



Accompagné de Paul Duffy, PDG de Pernod Ricard North America, moment d'échange avec les équipes, à New York.

#USA #Nouvelle organisation #Performance

AVRIL
2017

#TOKYO, TERRE DE L'ÉDEN

2^e édition de L'Eden Perrier-Jouët à Tokyo. Succès d'un concept – où les Arts Digitaux sont désormais le fil rouge des créations artistiques commandées spécifiquement pour l'événement.

#Luxury #Building Passion Brands

#SUMMER PARTY AU CENTRE POMPIDOU



Soirée annuelle Pernod Ricard : 2 000 collaborateurs, partenaires, clients sur les terrasses Paul Ricard du Centre Pompidou pour célébrer 20 ans de grand mécénat avec l'institution culturelle. Soutien aux artistes d'avant-garde pour encourager audace et créativité.

#20 ans de grand Mécénat #20 ans de Summer Party
#Convivialité

JUIN
2017

#LE RESPONSIB'ALL DAY, « LET'S LIVE TOGETHER, BETTER »

7^e Responsib'ALL Day, 103 initiatives sociales menées par 18 442 collaborateurs tous sur le terrain, des « Créateurs de convivialité » déterminés à « vivre mieux ensemble ».

#S&R #Partenaire des communautés locales

#BIENVENIDOS EN LA FAMILIA DEL MAGUEY



Nouvelle référence de prestige, après la signature d'un accord pour une prise de participation majoritaire dans le mescal haut de gamme Del Maguey Single Village. Leader des mescals artisanaux, la marque est le n° 1 de la catégorie aux États-Unis.

#Active Portfolio #Management #M&A

#CHIVAS VENTURE RÉCOMPENSE LES « SOCIAL ENTREPRENEURS »



Troisième édition de « Chivas Venture » : un fonds d'un million de dollars pour encourager les start-ups innovantes dont les projets ont l'ambition de créer un monde meilleur. Félicitations à Neil Peetchai Dejkraisak, lauréat de l'édition 2017. Un entrepreneur social originaire de Thaïlande qui a développé la marque de riz Jasberry. Son idée : mettre fin à la pauvreté des petits agriculteurs en leur donnant accès au marché agricole mondial. #Brands Positive Impact

#Building Passion Brands #Entrepreneurship

JUILLET
2017

#UNE BOUGIE POUR TAKE OFF DE L'INSTITUT OCÉANOGRAPHIQUE PAUL RICARD

Premier anniversaire de Take OFF – un projet de mécénat scientifique ayant pour ambition de soutenir la jeune recherche en faveur de la préservation des océans, lancé en 2016 à l'occasion du cinquantenaire de l'Institut Océanographique Paul Ricard. L'événement fut présidé par Patricia Ricard accompagnée de nombreuses personnalités scientifiques, représentants de grandes institutions ou issues de la société civile, partageant un même engagement pour la cause des océans. Annonce du premier « Bal Bleu » organisé à Deauville avec le soutien du Groupe Barrière le 26 août.

#S&R #Mécénat #IOPR

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

COMMENT NOUS CRÉONS DE LA VALEUR

**Pernod Ricard s'est engagé dans une création
de valeur sur le long terme, fruit d'un partage durable
avec toutes ses parties prenantes.**

LE MINDSET PERNOD RICARD...

La réussite de Pernod Ricard repose sur l'engagement exceptionnel de ses 18442 collaborateurs qui incarnent et animent au quotidien la culture et les valeurs du Groupe. Cet engagement est le résultat d'un état d'esprit conquérant, le «Mindset Pernod Ricard». Formidable avantage compétitif, il donne au Groupe la rapidité et l'agilité nécessaires pour opérer dans un contexte de plus en plus volatil.



... POUR FAIRE DE NOS COLLABORATEURS LE PREMIER MOTEUR DE NOTRE CROISSANCE

L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

Au cœur de l'identité de Pernod Ricard et de son modèle décentralisé, l'esprit entrepreneurial de nos fondateurs continue de guider chacune de nos filiales. Autonomie, prise d'initiative, audace et goût du risque construisent chaque jour le Mindset Pernod Ricard. Il combine esprit de start-up et puissance d'un grand groupe porteur de moyens, de cohérence et d'alignement stratégique.

UN MODÈLE

LA DÉCENTRALISATION

Nous respectons l'autonomie opérationnelle de nos filiales sur la base du principe de subsidiarité. Une spécificité qui autorise une prise de décision au plus près des marchés et permet de répondre plus rapidement aux besoins de nos clients et de nos consommateurs. « Nous distribuons nos produits avec nos femmes et nos hommes », Patrick Ricard.

LA CONFIANCE MUTUELLE

Elle crée les conditions d'un dialogue simple, franc et direct. Elle laisse à chacun la liberté d'impulser des initiatives, soutenues en retour par son manager. Elle autorise le droit à l'échec. Intimement liée au principe de décentralisation et à l'esprit entrepreneurial, elle est le gage de la réussite du Groupe.

UNE ATTITUDE

LA CONVIVIALITÉ

Notre organisation décentralisée et nos trois valeurs cardinales prennent tout leur sens lorsqu'elles sont associées à une attitude : la convivialité. C'est elle qui confère son caractère unique à Pernod Ricard. Nous encourageons des relations simples et directes entre les différents niveaux de hiérarchie, ce qui nourrit notre engagement collectif pour faire de chacun de nous les ambassadeurs de notre signature : « Créateurs de convivialité ».

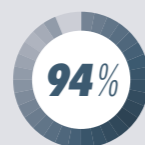
LE SENS DE L'ÉTHIQUE

Il ne peut y avoir de confiance mutuelle sans respect et transparence. Nous veillons à ce que chaque collaborateur maintienne de bonnes relations avec toutes nos parties prenantes – actionnaires, clients, consommateurs, collègues, fournisseurs et concurrents – et respecte nos engagements sociétaux et environnementaux. Ces politiques et procédures sont notamment contenues dans la Charte Pernod Ricard ou encore dans les codes de « bonne conduite des affaires » et des « communications commerciales ».

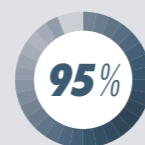
RÉSULTATS DE L'ÉTUDE / SAY (JUN 2017).

En juin 2017, nous avons lancé la 4^e édition de notre enquête / Say, étude d'opinion mondiale qui a connu un excellent taux de participation de 82%.

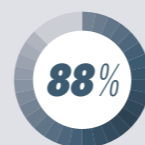
Source : Willis Towers Watson.



94 % de nos collaborateurs sont fiers d'être associés à Pernod Ricard



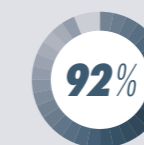
95 % adhèrent pleinement aux valeurs du Groupe



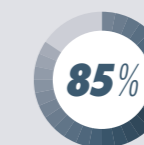
88 % sont engagés

RÉSULTATS DE L'ÉTUDE / SAY - POLITIQUE RSE (JUN 2017).

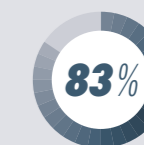
L'enquête / Say montre que les équipes comprennent et adhèrent à la politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise :



92 % des collaborateurs estiment que la filiale dans laquelle ils travaillent est socialement responsable au sein de sa communauté



85 % déclarent qu'ils sont encouragés à agir de façon responsable au sein de leur département



83 % connaissent le modèle Responsabilité Sociétale et Environnementale de Pernod Ricard et nos 4 axes d'engagement

UN OBJECTIF DE CROISSANCE DURABLE...

Pernod Ricard s'est donné pour mission de concilier en permanence efficacité économique avec bien-être social et protection environnementale.

Cet engagement s'appuie sur trois principes : une approche directement liée à notre vision et inscrite dans notre modèle stratégique ; la mobilisation de tous nos collaborateurs comme les premiers ambassadeurs de nos engagements responsables ; et une représentation au plus haut niveau managérial, par le biais du Directeur des Ressources Humaines et Sustainability & Responsibility, membre du Bureau Exécutif et du COMEX.

PERNOD RICARD A ÉLABORÉ UN MODÈLE FONDÉ SUR 4 AXES D'ENGAGEMENT

LA CONSOMMATION RESPONSABLE

Elle repose sur trois fondamentaux : cibler les comportements et les populations à risque (jeunes, femmes enceintes), agir préventivement via l'éducation et la sensibilisation (clients, fournisseurs) et être au plus près des enjeux locaux grâce à l'implication directe de nos filiales.

86 % de filiales ayant réalisé au moins une action en faveur de la consommation responsable en 2016/2017

LES PARTENAIRES ET COMMUNAUTÉS LOCALES

Pernod Ricard s'investit durablement aux côtés des communautés des marchés où il est implanté, en associant partenaires et fournisseurs à ses démarches responsables. Le Groupe se donne pour mission de diffuser auprès de ces dernières une culture du partage, une philosophie de l'échange.

1142 fournisseurs se sont engagés à respecter les principes de développement durable (au 30 juin 2017)

LES COLLABORATEURS

Premiers ambassadeurs de nos engagements, nous les avons placés au centre de notre modèle. Ils sont les garants de notre crédibilité. Grâce à eux, notre modèle de Responsabilité Sociétale et Environnementale, directement issu des valeurs de Pernod Ricard – esprit entrepreneurial, confiance mutuelle, sens de l'éthique –, est gage de succès pour le Groupe.

94 % de nos collaborateurs sont fiers d'être associé(s) à Pernod Ricard

PROTÉGER LA PLANÈTE

Il ne peut y avoir de stratégie Premium sans préservation et transmission des terroirs uniques dont est issue chacune des marques du Groupe. Conscient de ses responsabilités et des enjeux pour son activité, Pernod Ricard conduit des démarches exigeantes, concrétisées par les plans d'actions de ses filiales et une roadmap environnementale globale (cf. Roadmap 2020, page 62).

Réductions observées entre 2010 et 2016 :
-27 % sur les émissions de CO₂ ;
-17 % sur la consommation d'eau et -16 % sur l'énergie

À l'occasion de la 8^e cérémonie des Randstad Awards, Pernod Ricard a reçu le Prix Randstad 2017 en récompense des résultats obtenus dans l'étude *Employer Brand Research powered by Randstad*. Ils font écho à l'étude internationale du site américain Glassdoor, construite sur les avis des employés eux-mêmes. Ces derniers faisaient déjà de Pernod Ricard l'entreprise française offrant

le meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle. Ces distinctions couronnent également toute une série de mesures concrètes : le *think tank* Youth Action Council (YAC), le développement de « Graduate Programmes », la promotion de la transversalité (règle des 80/20) ou encore l'investissement significatif dans la formation des collaborateurs, avec l'ouverture du premier campus de Pernod Ricard University (cf. page 68).

... POUR PARTAGER LA CRÉATION DE VALEUR

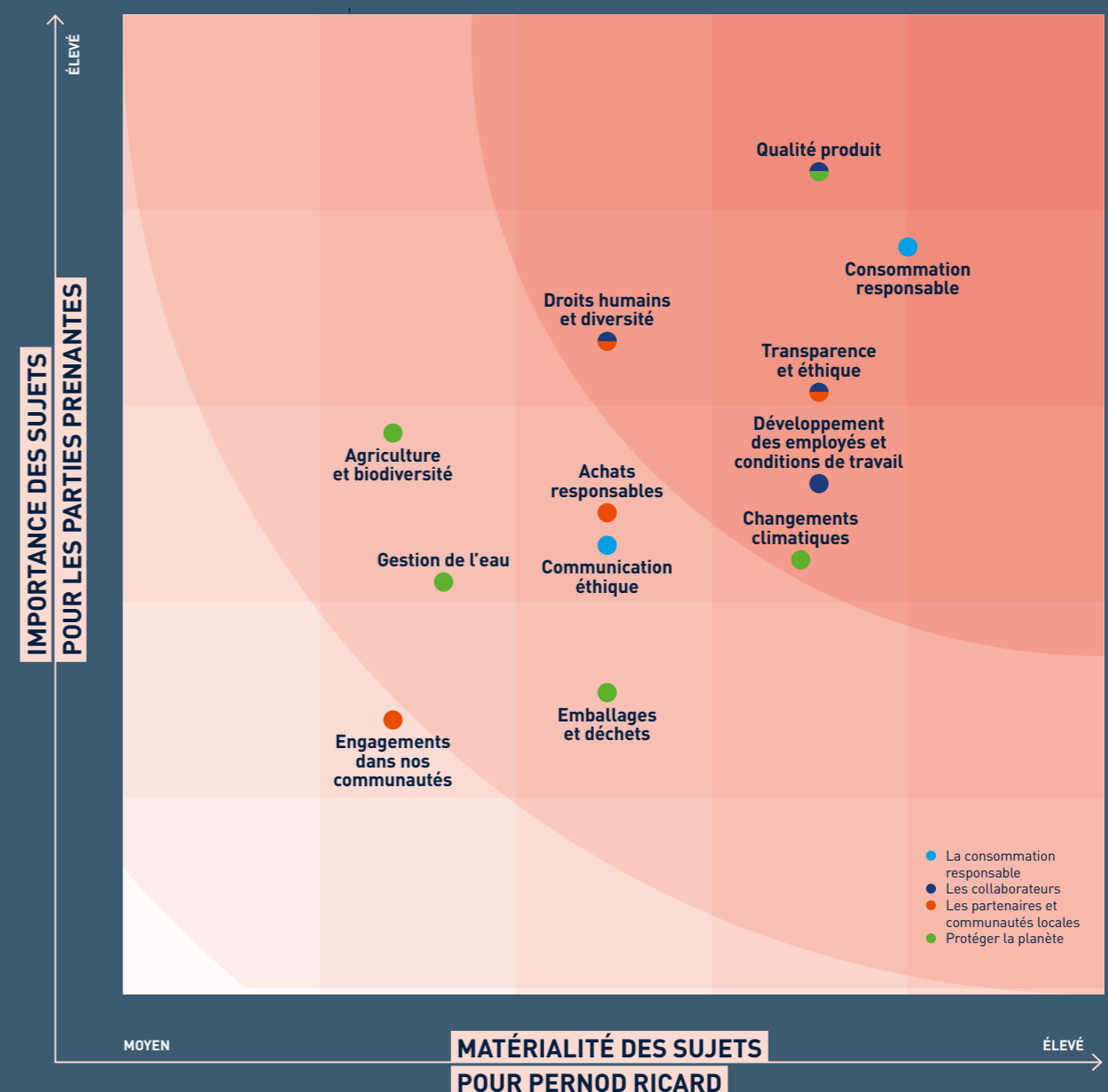
Pernod Ricard crée de la valeur en maintenant un dialogue actif avec ses parties prenantes, afin de mieux répondre à leurs attentes. Sa stratégie Responsabilité Sociétale et Environnementale s'appuie sur l'identification, la compréhension et la priorisation des thèmes abordés au cours de ce dialogue – environnements et enjeux sociétaux –, et sur sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Nous considérons qu'il n'y a de création de valeur durable que dans la mesure où elle profite à toutes nos parties prenantes. Le succès ne vaut que s'il est partagé.

En 2016/2017, le Groupe dévoile sa matrice de matérialité. Elle est le résultat d'un long processus démarré par un questionnaire complété par plus de 1300 parties prenantes : collaborateurs, investisseurs, consommateurs, autorités publiques, ONG, experts.

Une méthodologie en trois étapes :

- Identification des principaux thèmes RSE grâce à une analyse fine des informations remontées par les représentants RSE des filiales du Groupe.
- Priorisation des thèmes par les parties prenantes externes selon l'importance des sujets à traiter pour un groupe tel que Pernod Ricard et par les parties prenantes internes, selon l'impact actuel et potentiel des sujets sur les activités du Groupe.
- Revue détaillée et validation de la matrice par le « Top Management ».

La matrice de matérialité met en évidence les actions sur lesquelles Pernod Ricard doit se concentrer. Elle servira d'outil de dialogue à l'occasion de futures consultations de parties prenantes, en lien avec la stratégie S&R et les actions à engager.



UN ENGAGEMENT SINCÈRE



ALEXANDRE RICARD

Président-Directeur Général

L'engagement dans le développement durable est parfois encore pris comme un passage obligé : combien d'institutions, d'entreprises, d'organismes apposent leurs engagements à côté de leur business sans en faire un élément fondamental, sincère, au cœur de leur ambition ? Nous n'aurons de chances de créer ensemble un monde meilleur que si nous sommes réellement convaincus de l'absolue nécessité d'inscrire la responsabilité sociétale et environnementale comme un élément indissociable de notre stratégie.

Le développement durable est un point essentiel chez Pernod Ricard, parce qu'il est, d'une part, intrinsèquement lié à notre vision de « Créateurs de convivialité » et, d'autre part, à l'ambition qui en découle : le leadership. Il est inscrit dans notre ADN, sans parler de notre histoire. Construire dans la durée, voilà bien l'un des premiers enjeux de la responsabilité sociétale. C'est d'ailleurs cette conviction que nous portons au sein de ma famille, en faisant vivre au quotidien cet héritage légué par mon grand-père. Un exemple parmi d'autres est l'Institut océanographique Paul Ricard, fondé il y a plus de 50 ans. Nous nous plaçons d'emblée dans la durée, dans une logique patrimoniale, une logique de transmission. Il n'y a pas de place ici pour le « court-termisme » : c'est du sens qu'il nous faut.

Si l'on parle vision, être « créateurs de convivialité », c'est avant tout considérer qu'il n'y a de création de « valeur durable » que lorsqu'elle est au bénéfice de tous. Le succès ne vaut que s'il est partagé. Cette approche, nous en avons fait la signature de notre engagement : « let's live together, better ». Il n'y a pas de convivialité sans partage, il n'y a pas de convivialité sans responsabilité. Laisser une empreinte sociale positive auprès de nos communautés et de nos partenaires, voilà

le défi que je veux voir chacune de nos marques relever. C'est ce que l'on a nommé le *Brand Positive Impact*. Le projet Chivas Venture l'incarne parfaitement, en soutenant des entrepreneurs sociaux ayant la vision d'un monde meilleur pour tous.

Si l'on parle maintenant « ambition », vouloir devenir leader demain, c'est promouvoir dès aujourd'hui une culture de l'exemple. Le leader est celui qui tire son secteur vers le haut, celui qui ouvre la voie. Nous avons donc naturellement inscrit cette exigence d'exemplarité au cœur de notre stratégie : la responsabilité sociétale et environnementale est l'un des quatre fondamentaux de notre modèle stratégique. C'est dans cet esprit que nous avons, dès 2016, adopté les Objectifs du Développement Durable, issus de la Déclaration des Nations Unies de septembre 2015. Nous inciterons toutes nos parties prenantes à nous suivre dans cette démarche collective. Nos engagements ne datent pas d'hier, je tiens également à renouveler ici notre soutien au *CEO Water Mandate* ou encore aux 10 principes fondamentaux du Pacte Mondial des Nations Unies avec, pour objectif, le statut « advanced ».

Enfin, il ne suffit pas, pour être sincère, que notre démarche sociétale soit rattachée à notre vision, à notre ambition ou notre stratégie. Elle doit être avant tout dans le cœur de nos collaborateurs. Ce sont les premiers ambassadeurs de notre crédibilité : s'ils n'adhèrent pas à notre approche, nous ne convainquons personne. Voilà pourquoi, responsabiliser nos collaborateurs reste le pivot de nos trois engagements : promouvoir la consommation responsable, protéger notre planète et, enfin, développer nos communautés locales. Je tiens donc ici à remercier chacun d'eux qui, chaque année, font de ces engagements une réalité quotidienne chez Pernod Ricard.

RESPONSIB'ALL DAY PORTFOLIO

7^e Responsib'ALL Day, 103 initiatives sociales menées par 18 442 collaborateurs sur le terrain ; des « créateurs de convivialité » déterminés à « vivre mieux ensemble ».

#S&R #PARTENAIRE DES COMMUNAUTÉS LOCALES



UN PORTEFEUILLE DE MARQUES DIVERSIFIÉ...

C'est l'un des plus complets du marché. Depuis sa création, Pernod Ricard s'est constitué un portefeuille unique de marques Premium de dimension internationale qui couvre l'ensemble des catégories de Vins & Spiritueux. Il est porté par le concept de « Maison des Marques ». Il s'agit d'un outil de segmentation dynamique qui permet de s'adapter aux réalités locales, tout en favorisant une allocation optimale des ressources.



MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES



LUXE

INNOVATION

VINS STRATÉGIQUES



MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES

... POUR S'ADAPTER AUX CONTRAINTES LOCALES

Un portefeuille porté par le concept de Maison des Marques, un outil de gestion dynamique permettant de segmenter le portefeuille en fonction du potentiel de croissance que chaque marque présente sur les moments de consommation les plus prometteurs. Elle permet alors une allocation optimale des ressources.



LECERCLE
À LA CONQUÊTE DU LUXE

Nous comptons sur notre portefeuille de spiritueux et de champagnes de prestige baptisé « LeCercle » pour poursuivre notre conquête du marché du luxe. Destinées à une clientèle exclusive, ces marques nécessitent une approche commerciale et marketing spécifique : présence dans les établissements les plus iconiques, storytelling unique, expérience de consommation personnalisée.



L'INNOVATION :
NOS PARIS POUR LE FUTUR

Levier stratégique historique, l'innovation contribue au développement futur du Groupe : services, expériences, produits sur mesure. Chaque marché identifie les innovations les plus prometteuses sélectionnées sur des critères bien précis : une proposition de valeur pour le consommateur, répondant à un nouveau besoin mais aussi un potentiel de marché, avec un retour sur investissement à la clé.



DES MARQUES STRATÉGIQUES
LOCALES FORTES

Les marques stratégiques locales sont essentielles : elles répondent aux besoins d'un consommateur local qu'aucune marque globale ne peut satisfaire. Souvent leaders sur leur marché, elles garantissent une présence locale forte dans nombre de marchés stratégiques pour le Groupe.



INTERNATIONALISATION D'UNE GAMME
DIVERSIFIÉE DE VINS D'ORIGINE

Quatre de nos marques sont prioritaires dans cette catégorie. Prochain cap : l'internationalisation d'une gamme de vins d'origines multiples – Australie, Nouvelle-Zélande, Espagne, États-Unis.

UNE STRATÉGIE CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR...

... POUR CAPTER TOUTES LES OPPORTUNITÉS

4 ESSENTIELS

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Travailler plus efficacement en simplifiant l'organisation.

VOIR AUSSI | SUPPLY CHAIN → P. 62

LA GESTION DES TALENTS

Développer nos collaborateurs et attirer de nouveaux talents.

VOIR AUSSI | PERNOD RICARD UNIVERSITY → P. 68

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Être un levier fort de création de valeur pour les marques.

VOIR AUSSI | CHIVAS THE VENTURE → P. 54

« ROUTE-TO-MARKET/CONSUMER »

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

VOIR AUSSI | MARTELL → P. 44



4 ACCÉLÉRATEURS

LE PORTEFEUILLE DE MARQUES

Positionner l'une de nos marques sur chaque expérience de convivialité.

VOIR AUSSI | GESTION DE PORTEFEUILLE → P. 60

LA PREMIUMISATION & LE LUXE

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

VOIR AUSSI | L'EDEN BY PERRIER-JOUËT → P. 52

L'INNOVATION

Créer des expériences de marques en s'appuyant sur de nouvelles propositions de produits et de services.

VOIR AUSSI | ABSOLUT LIME → P. 46

L'ACCÉLÉRATION DIGITALE

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

VOIR AUSSI | TRAVEL RETAIL EMEA → P. 70

NOTRE MODÈLE STRATÉGIQUE EXPLIQUÉ EN 4 POINTS

1. DEVENIR LE LEADER DE L'INDUSTRIE DES VINS & SPIRITUEUX

Cette ambition réaffirmée par Alexandre Ricard découle de la vision « Créateurs de convivialité » du Groupe. Un « call to action » invitant chaque collaborateur à placer une de nos marques au cœur de chaque moment de partage ou de célébration pour en faire une expérience de convivialité, une rencontre vraie et authentique. La réalisation de cette vision fera *de facto* de Pernod Ricard le leader des Vins & Spiritueux.

2. PLACER LE CONSOMMATEUR AU CENTRE DE NOTRE APPROCHE STRATÉGIQUE

Aujourd'hui, le consommateur n'est plus fidèle à une seule marque ; il évolue au sein d'un répertoire de marques dont le critère de choix dépend du moment de consommation mais aussi de où, quand, comment et avec qui il consomme nos produits. Tout ce que nous faisons tourne autour de cette exigence de satisfaction. Un modèle stratégique qui repose sur quatre essentiels – les fondamentaux historiques du Groupe –, sur lesquels prennent appui quatre accélérateurs de croissance.

3. QUATRE « ESSENTIELS » QUI S'APPUIENT SUR NOS FONDAMENTAUX HISTORIQUES

- Excellence opérationnelle : réduire la complexité des procédures pour plus de rapidité et d'agilité dans l'exécution.
- Gestion des talents : capitaliser sur notre culture pour développer nos collaborateurs et attirer de nouveaux talents.
- Responsabilité Sociétale et Environnementale : impliquer les marques pour assurer une croissance durable.
- « Route-to-market/Consumer » : animer nos marques sur tous les canaux de distribution.

4. QUATRE « ACCÉLÉRATEURS » POUR CAPTER LA CROISSANCE

- Portefeuille de marques : placer la marque la plus pertinente sur chacune des occasions de consommation.
- Premiumisation & Luxe : inciter le consommateur à monter en gamme et conquérir le marché du luxe.
- Innovation : développer les services, expériences et produits pour assurer la croissance future.
- Accélération digitale : construire une relation directe avec nos consommateurs.

N°2
MONDIAL
DES VINS ET SPIRITUEUX

16
MARQUES
PARMI LES 100 PREMIÈRES MONDIALES
Impact Databank 2016, publié en mars 2017

N°1
MONDIAL
DES SPIRITUEUX PREMIUM,
ULTRA PREMIUM ET PRESTIGE
Impact Databank 2016, publié en mars 2017

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

UNE ORGANISATION MONDIALE DÉCENTRALISÉE POUR RESTER AGILE

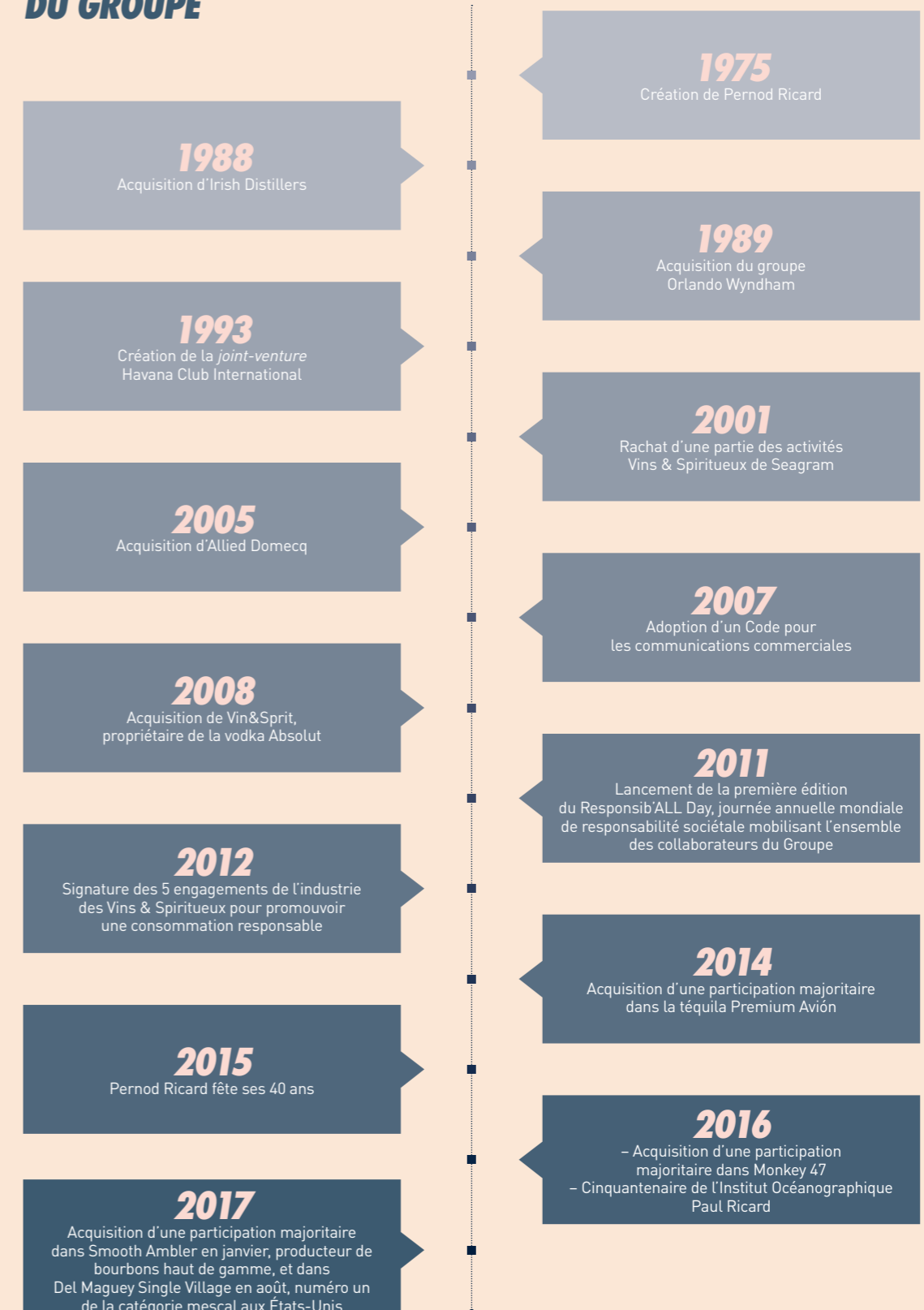
L'organisation du Groupe repose sur le principe fondateur de la décentralisation. Véritable avantage concurrentiel dans un contexte volatil, elle apporte souplesse et agilité et autorise une prise de décision au plus près des marchés. Elle permet ainsi de répondre plus rapidement aux besoins des clients et des consommateurs. Trois entités composent notre organisation : les Sociétés de Marques, les Sociétés de Marché et le Siège.



(1) Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine

UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE ET RESPONSABLE

1975-2017 : LES TEMPS FORTS DU GROUPE

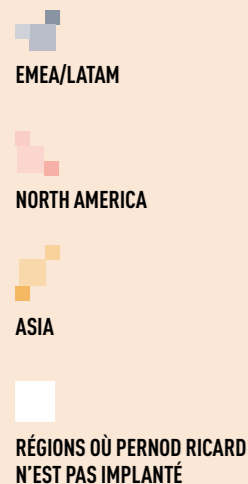


PERNOD RICARD DANS LE MONDE

Pernod Ricard est présent dans la plupart des pays, notamment à travers ses 86 filiales directes. Nous avons une répartition équilibrée de chiffres d'affaires – 30% dans la région Amériques, 40% en Asie et dans le reste du monde, et 30% en Europe.

NORTH AMERICA

SEGMENTATION DANS LE MONDE



EMEA/LATAM

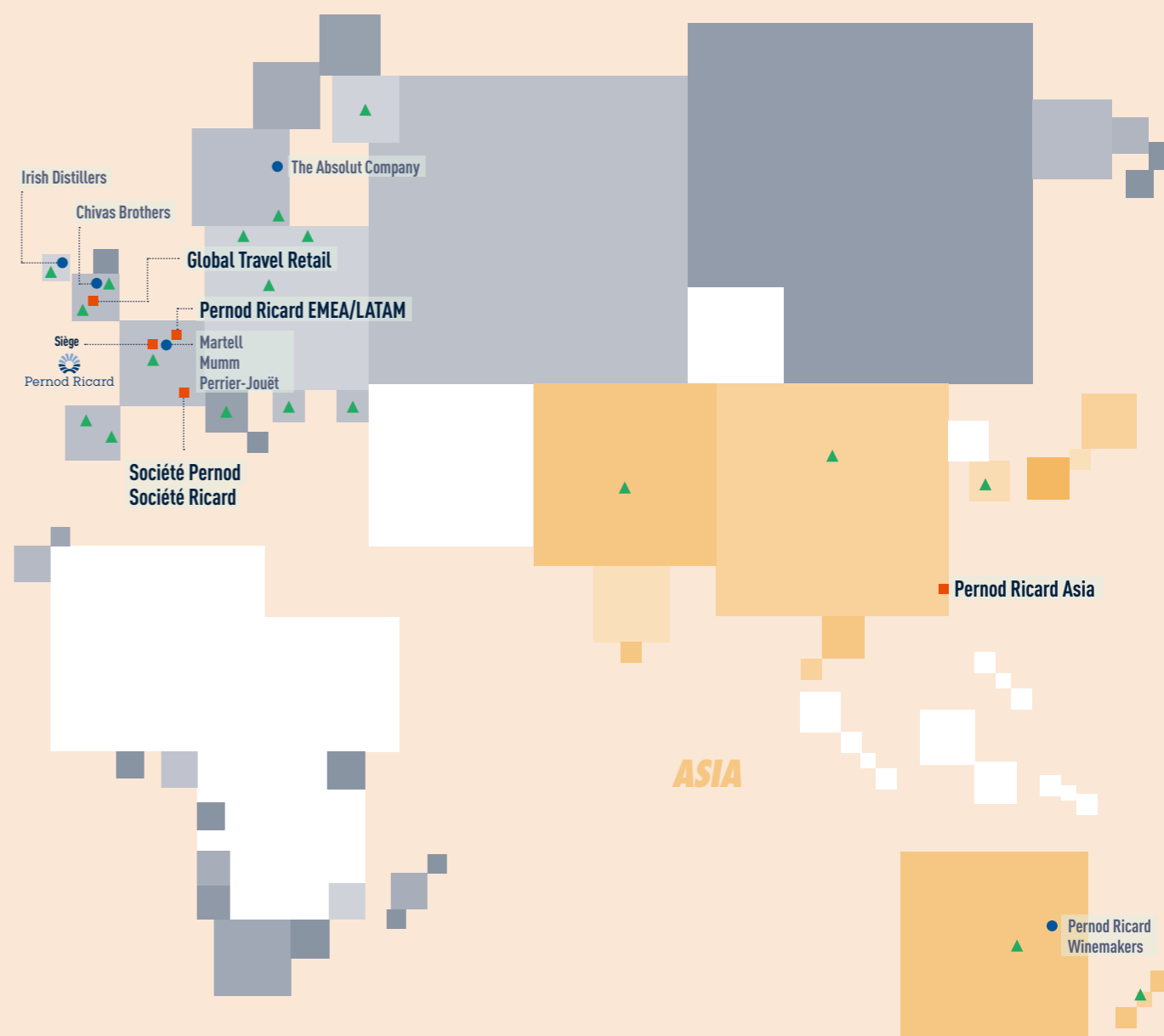
NOTRE SEGMENTATION GÉOGRAPHIQUE DEPUIS 2016

Depuis le 1^{er} juillet 2016, le périmètre géographique des régions du Groupe a évolué et se résume en trois points.

- **La simplification de la région Pernod Ricard Americas**, qui se recentre sur son cœur d'activité : les deux marchés d'Amérique du Nord, les États-Unis et le Canada. Avec une représentation directe au Comité Exécutif, cette nouvelle entité renforce le focus mis sur le premier marché du Groupe, les États-Unis.

- **Le rattachement au sein de Pernod Ricard EMEA de deux nouvelles Management Entités** pour devenir la région Pernod Ricard EMEA/LATAM, qui bénéficient de l'expertise développée par la région sur les marchés émergents :
 - l'une, avec pour « Lead Market » le Mexique, regroupe la Colombie, le Venezuela et le Pérou,
 - l'autre, avec pour « Lead Market » le Brésil, regroupe l'Argentine, l'Uruguay, le Paraguay et le Chili.
- **La mise en place du Global Travel Retail** directement représenté au Comex.

EMEA/LATAM



SIÈGES SOCIAUX DES SOCIÉTÉS DE MARQUES

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

SIÈGES SOCIAUX DES RÉGIONS PERNOD RICARD

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

PRINCIPAUX SITES DE PRODUCTION DANS 25 PAYS

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

86
SOCIÉTÉS DE MARCHÉ

6
SOCIÉTÉS DE MARQUES

96
SITES DE PRODUCTION
EN ACTIVITÉ AU 30 JUIN 2017

3
RÉGIONS

1
ENTITÉ GLOBAL TRAVEL RETAIL

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

UNE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE EXIGEANTE...

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

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



01.



03.



07.



11.



04.



08.



12.



05.



09.



13.



02.



06.



10.



14.

... POUR VEILLER AUX INTÉRÊTS DE L'ENTREPRISE ET DE NOS PARTIES PRENANTES

COMPOSITION AU 1^{ER} JUILLET 2017

- 01. Anne Lange ■
- 02. Manousos Charkoftakis
Représentant les salariés
- 03. Wolfgang Colberg ■
- 04. Kory Sorenson ■
- 05. Gilles Samyn ■
- 06. Veronica Vargas
- 07. Pierre Pringuet
Vice-Président du Conseil d'Administration
- 08. Nicole Bouton ■
- 09. César Giron
- 10. Sylvain Carré
Représentant les salariés
- 11. Martina Gonzalez-Gallarza
- 12. Paul-Charles Ricard
Représentant Permanent de la Société Paul Ricard
- 13. Ian Gallienne ■
- 14. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

■ Administrateur indépendant

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Pernod Ricard se réfère au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et souscrit aux critères d'indépendance visés par ce code. Ses 14 Administrateurs, dont 2 représentants les salariés et 6 indépendants, se réunissent en moyenne 8 fois par an pour des séances dirigées par le Président du Conseil, également Directeur Général du Groupe. Les travaux sont notamment issus des 4 comités (cf. ci-après). Le Conseil en rend compte à l'Assemblée Générale à travers son Président. Garant du bon fonctionnement des organes de l'entreprise, le Président doit notamment s'assurer que les Administrateurs disposent des moyens de remplir leur mission. Pour ancrer davantage le Conseil dans la réalité opérationnelle de l'entreprise, le Groupe lui a ouvert l'accès à son réseau social interne et anime un Conseil par an dans une filiale opérationnelle.

L'ACTIVITÉ EN 2016/2017

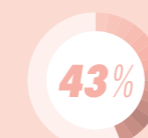
Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2017, le Conseil d'Administration s'est réuni à 8 reprises avec un taux d'assiduité de plus de 97%. La durée moyenne des réunions a été d'environ 3 heures.

Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

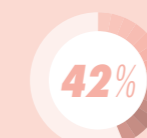
- l'arrêté des comptes semestriels et annuels,
- l'examen du budget,
- la préparation de l'Assemblée Générale annuelle,
- la revue et la validation des travaux des Comités,
- la revue des activités des directions fonctionnelles et des filiales,
- l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses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



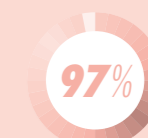
TAUX D'INDÉPENDANCE



TAUX D'INTERNATIONALISATION



TAUX DE FÉMINISATION



TAUX D'ASSIDUITÉ

LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Quatre Comités spécialisés préparent les sujets spécifiques relevant du domaine qui leur a été confié par le Conseil d'Administration et lui soumettent leurs opinions et recommandations : le Comité Stratégique (créé en 2015), le Comité d'Audit, le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE et le Comité des Rémunérations.

LE COMITÉ STRATÉGIQUE CRÉÉ PAR ALEXANDRE RICARD LE 11 FÉVRIER 2015 SE COMPOSE ACTUELLEMENT DE :

M. Alexandre Ricard
(Président)
M. Wolfgang Colberg⁽¹⁾
M. Ian Gallienne⁽¹⁾
M. César Giron
Mme Anne Lange⁽¹⁾
M. Pierre Pringuet

Au cours de l'exercice, les activités du Comité Stratégique ont été les suivantes :

- revue des enjeux stratégiques clés de la société Pernod Ricard et du Groupe,
- examen et recommandation sur toutes les opérations significatives d'acquisition, de cession ou de partenariat,
- traitement de toute question stratégique intéressant la Société ou son Groupe (accélération digitale, excellence opérationnelle...).

LE COMITÉ D'AUDIT EST ACTUELLEMENT COMPOSÉ DE :

M. Wolfgang Colberg⁽¹⁾
(Président)
M. Gilles Samyn⁽¹⁾
Mme Kory Sorenson⁽¹⁾

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

- examen des projets de comptes semestriels et annuels (sociaux et consolidés),
- suivi de la Trésorerie et de l'endettement du Groupe,
- examen des risques significatifs et appréciation de la gestion de ces risques par le Groupe,
- évaluation des systèmes de contrôle interne, examen des plans d'actions de l'Audit Interne.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS, DE LA GOUVERNANCE ET DE LA RSE EST ACTUELLEMENT COMPOSÉ DE :

Mme Nicole Bouton⁽¹⁾
(Présidente)
M. Wolfgang Colberg⁽¹⁾
M. César Giron

Au cours de l'exercice, les activités du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE ont principalement été les suivantes :

- sélection de nouveaux Administrateurs,
- revue de la composition du Conseil et de l'indépendance des Administrateurs,
- évaluation du fonctionnement du Conseil,
- revue des enjeux S&R et de la performance du Groupe,
- revue de la politique de gestion des Talents.

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS EST ACTUELLEMENT COMPOSÉ DE :

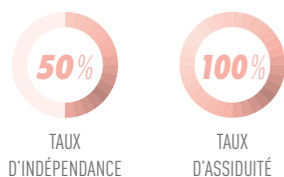
Mme Nicole Bouton⁽¹⁾
(Présidente)
M. Ian Gallienne⁽¹⁾
M. Pierre Pringuet
Mme Kory Sorenson⁽¹⁾
M. Manousos Charkoftakis⁽²⁾

Le Comité des Rémunérations a pour principale mission de définir la politique de rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe dans le respect des recommandations du Code de Gouvernance AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

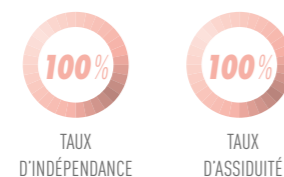
Au cours de l'exercice, les activités du Comité des Rémunérations ont principalement été les suivantes :

- revue et proposition de la rémunération et des éléments de retraite du Dirigeant Mandataire Social et de l'enveloppe des jetons de présence des Administrateurs,
- proposition de la politique générale de la rémunération à long terme,
- proposition et mise en œuvre du plan annuel d'attribution d'options et d'actions de performance.

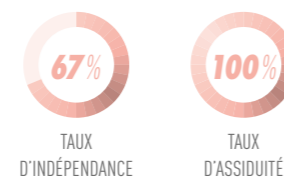
2 RÉUNIONS EN 2016/2017



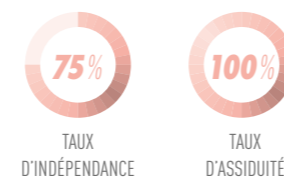
4 RÉUNIONS EN 2016/2017



3 RÉUNIONS EN 2016/2017



4 RÉUNIONS EN 2016/2017



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

LE BUREAU EXÉCUTIF



Alexandre Ricard
Président-Directeur Général
Mandataire Social



Gilles Bogaert
Directeur Général Adjoint,
Finances & Opérations



Conor McQuaid
Directeur du *Global Business Development*



Ian FitzSimons
Directeur Juridique



Cédric Ramat
Directeur Ressources Humaines
et *Sustainability & Responsibility*

C'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 requise. Il organise également les travaux du Comité Exécutif et définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan triennal, du budget et des revues d'activité régulières.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Le Comité Exécutif constitue l'instance de direction du Groupe. Il réunit le Bureau Exécutif et les présidents des filiales directes.



01.



02.



03.



08.



09.



10.



11.



04.



05.



06.



07.



12.



13.



14.



15.

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Il est composé de 15 membres – l'ensemble du Bureau Exécutif (cf. composition page 31) ainsi que les présidents et directeurs généraux des filiales – qui se retrouvent chaque mois (11 fois par an), 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 à trois ans) ;
- 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 marché, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ;
- il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

—

COMPOSITION AU 1^{er} JUILLET 2017

01. Alexandre Ricard

Président-Directeur Général,
Mandataire Social

02. Mohit Lal

Président-Directeur Général de Pernod Ricard
Global Travel Retail

03. Gilles Bogaert

Directeur Général Adjoint,
Finances et Opérations

04. César Giron

Président-Directeur Général
de Martell Mumm Perrier-Jouët

05. Anna Malmhake

Présidente-Directrice Générale
de The Absolut Company

06. Philippe Savinel

Président-Directeur Général
de Ricard SA et de Pernod SA

07. Paul Duffy

Président-Directeur Général
de Pernod Ricard North America

08. Ian FitzSimons

Directeur Juridique

09. Conor McQuaid

Directeur du *Global Business Development*

10. Cédric Ramat

Directeur Ressources Humaines
et *Sustainability & Responsibility*

11. Laurent Lacassagne

Président-Directeur Général de Chivas Brothers

12. Philippe Guettat

Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Asia

13. Bruno Rain

Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Winemakers

14. Christian Porta

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

15. Jean-Christophe Coutures

Président-Directeur Général
d'Irish Distillers Group

DIRECTIONS FONCTIONNELLES DU SIÈGE

Le Siège de Pernod Ricard regroupe les 9 directions fonctionnelles de la Direction Générale et le BIG, le Breakthrough Innovation Group, entité dédiée à l'innovation de rupture. Au cœur de la stratégie du Groupe, elles en traduisent l'expression dans leur domaine et en coordonnent la réalisation auprès des filiales. Elles ont pour objectif de fédérer l'ensemble de l'organisation autour des priorités du Groupe : accélérer la croissance des ventes, optimiser l'efficacité opérationnelle et insuffler le Mindset Pernod Ricard à tous les niveaux.

AFFAIRES PUBLIQUES

- Jean Rodesch**
Vice President Global Government Affairs
- José-Ramon Fernandez**
European Affairs Director
- Armand Hennon**
Vice President, Responsable Marketing & S&R
- Laurent Scheer**
Public Affairs Director France

COMMUNICATION

- Olivier Cavil**
Group Communications Director
- Christine Laborde**
Internal Communications Director
- En cours de recrutement**
External Communications Director

SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY

- Vanessa Wright**
Group Vice President Sustainability & Responsibility

FINANCE

- Marie Boedec-Ménard**
Group Financial Control Director
- Hélène de Tissot**
Group Strategy & M&A Director
- Olivier Guélaud**
Audit & Treasury Director
- Gwenael Morin**
Group Tax Director
- Julia Massies**
Financial Communication & Investor Relations Director

ISABELLE COLIN

- Isabelle Colin**
Financial Services Director Headquarters
- Raffaele Cusenza**
Group Operations Controlling Director
- Laure Pavéc**
Business Analyst Director
- Nicolas Piketty**
Internal Audit Director
- Valérie Popard**
Group Consolidation Director

SYSTÈMES D'INFORMATION DU GROUPE

- Mathieu Lambotte**
Group Chief Information Officer
- Jean-François Bernard**
Vice President IT – Group Operations
- Maël Tanou**
Vice President IT Solutions – Corporate, MMPJ, HCI at Pernod Ricard HQ
- Claran Young**
Vice President IT – Group Governance

GLOBAL BUSINESS DEVELOPMENT

- Pierre-Yves Calloc'h**
Digital Acceleration Director
- Niall Gately**
International Projects Director
- Florence Rainsard**
Consumer Insights & Experience Director
- Olivier Rouche**
Global Revenue & Retail Director
- Yves Schladenhaufen**
Innovation & Portfolio Strategy Director
- Tareef Shawa**
Luxury & CRM Director

JURIDIQUE

- Philippe Prouvost**
Corporate Affairs Director, Secretary of the Board
- Isabelle Gilles**
Group Intellectual Property Director
- Mathieu Prot**
Director, Brand Security & Anti-Counterfeiting

OPÉRATIONS

- Peter Morehead**
Group Operations Director
- Mark Harrison**
Global Supply Chain Director
- Hervé Jouanno**
Global Procurement Director, Direct Procurement
- Nicolas Meauzé**
Group Indirect Procurement Director
- Jean-François Roucou**
Group Director of Sustainable Performance

RESSOURCES HUMAINES

- Véronique Jacquet**
Human Resources Director, HQ
- Alban Marignier**
Director, Organizations, People & Leadership
- Géraldine Noel**
Compensation, Benefits, International Mobility Director
- Carole Misset**
Director of Pernod Ricard University
- Lani Montoya**
Director Global Talent Management

BIG

- Alain Dufossé**
Managing Director, BIG
- Vlastimil Spelda**
Director Ideation
- Daphnée Hor**
Director Strategy & Foresight BIG
- Stéphane Longuet**
Managing Director, Convivialité Ventures
- Franck Pierre**
Director, Innovation Delivery

LE SIÈGE EN CHIFFRES

UNE PETITE STRUCTURE AUX PROFILS TRÈS VARIÉS

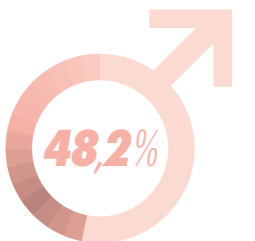
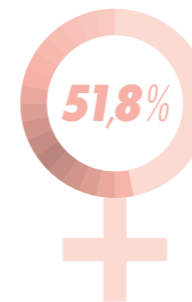
320

COLLABORATEURS Y TRAVAILLENT

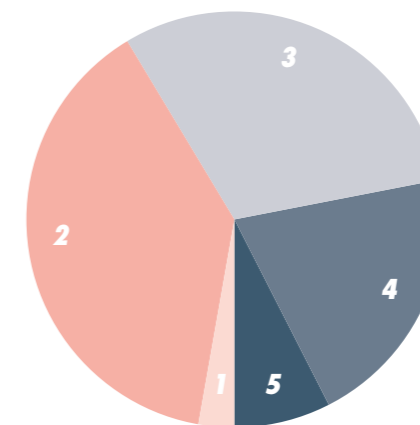
22

NATIONALITÉS SONT REPRÉSENTÉES

UNE RÉPARTITION ÉQUILIBRÉE HOMMES/FEMMES



RÉPARTITION PAR ÂGE



1
moins de 26 ans :
9 collaborateurs

2
entre 26 et 35 ans :
124 collaborateurs

3
entre 36 et 45 ans :
98 collaborateurs

4
entre 46 et 55 ans :
65 collaborateurs

5
entre 56 et 65 ans :
24 collaborateurs

AU 30 JUIN 2017
18 442
 COLLABORATEURS AU NIVEAU GROUPE

36%
 DE FEMMES

64%
 D'HOMMES

**SUR CETTE PAGE,
 RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
 PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
 UN DES 18 PORTRAITS
 DE COLLABORATEURS
 PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
 MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
 campagnes photos en cliquant
 sur ce lien : www.pernod-ricard.com

EN SYNTHÈSE : NOTRE CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR...

... POUR UNE CROISSANCE DURABLE PARTAGÉE

Attachés à une approche durable de la création de valeur, nous déployons une stratégie qui repose sur une politique systématique de montée en gamme (ou « Premiumisation ») de nos marques, exigeant des investissements significatifs et réguliers pour chacune d'elles. L'objectif : développer des modèles de fonctionnement créateurs de valeur économique, sociale et environnementale pour l'ensemble de nos parties prenantes.

CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

INDICATEURS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

1

ASSURER L'ACHAT DE MATIÈRES PREMIÈRES DE QUALITÉ

Tous nos produits sont issus de matières agricoles. C'est pourquoi nous sommes résolument attachés à la protection des ressources naturelles locales (indispensables à l'élaboration de produits de grande qualité et à une gestion patrimoniale de nos marques).

1 142 fournisseurs se sont engagés à respecter les principes de développement durable (au 30 juin 2017)⁽¹⁾.

2

OPTIMISER NOS CAPACITÉS DE PRODUCTION

La mise en bouteille de nos produits fait l'objet du plus grand soin et répond aux normes de sécurité et de qualité en la matière.

99,3 % de nos sites sont certifiés ISO 9001.
Réduction de - 27 % des émissions de CO₂ (Scope 1+2) par unité produite (litre d'alcool distillé).
Réduction de - 17 % de la consommation d'eau par unité produite (litre d'alcool distillé).

3

INNOVATION

À travers le *Breakthrough Innovation Group* et les sociétés de Marques et de Marché, l'innovation est une priorité stratégique.

Objectif moyen terme : l'innovation représente 20 à 25 % de la croissance du Groupe.

4

GÉRER ACTIVEMENT LE PORTEFEUILLE

Le Groupe acquiert des marques premium à haut potentiel et cède ses actifs non stratégiques.



VIELLISSEMENT

Des marques comme Chivas et Martell appartiennent à des Appellations d'Origine Contrôlée (AOC), qui requièrent une période de vieillissement pour une maturité aboutie. Le vieillissement, le stockage et l'assemblage font appel à des savoir-faire spécifiques, constituant ainsi un avantage concurrentiel significatif et une barrière à l'entrée.

4,5 Mds€ stock à vieillissement.

5

PRODUITS DE GRANDE QUALITÉ

Nos produits sont de grande qualité et fortement différenciés. Ils sont issus de terroirs spécifiques porteurs d'authenticité et souvent d'un AOC.



6

ADAPTER EN PERMANENCE NOTRE RÉSEAU DE DISTRIBUTION

Nous disposons de nos propres réseaux de distribution, qui nous assurent une présence commerciale proche des besoins de nos consommateurs et des marchés sur lesquels nous sommes présents. Notre objectif est d'étendre ces réseaux, notamment sur les nouveaux canaux (e-commerce, « travel trail »...) pour toucher le consommateur partout où il se trouve.

Présent dans 86 pays.



7

FIDÉLISER NOS CLIENTS

S'appuyer sur les nouvelles technologies pour anticiper les besoins de nos clients et consommateurs.

40 % des achats médias sont digitaux.

PARTAGER LA VALEUR CRÉÉE

Avec l'ensemble de nos parties prenantes – collaborateurs, communautés et environnement, clients et consommateurs, fournisseurs, actionnaires – nous partageons la valeur créée pour qu'à leur tour ils créent de la valeur à long terme. Ce cercle vertueux découle de notre approche responsable : il n'y a de création de valeur durable que si elle est au bénéfice de toutes nos parties prenantes.

8

PROMOUVOIR UNE CONSOMMATION RESPONSABLE

Parce que la consommation de nos produits doit rester une expérience agréable et sans danger, nous promovons une consommation responsable et modérée par le biais de campagnes pédagogiques et de sensibilisation menées en association avec d'autres acteurs de l'industrie, des ONG et les autorités publiques.

86 % des filiales du Groupe ont développé au moins une initiative en faveur de la consommation responsable⁽²⁾.

100 % des filiales du Groupe ayant une activité de distribution ont apposé le logo « femme enceinte » sur les bouteilles distribuées⁽²⁾.

(1) La finalité de ce document est la sensibilisation de nos fournisseurs sur les thèmes suivants : Travail et Droits de l'Homme, Santé et Sécurité, Gestion de l'Environnement, Éthique et pratiques commerciales équitables, ainsi que Consommation responsable.

(2) Par le Groupe durant l'exercice 2016/2017.

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

4 DÉFIS POUR NOTRE CROISSANCE FUTURE

En 2017, Pernod Ricard définit quatre défis à relever pour gagner la bataille de la croissance : Gagner sur les marchés clés, Construire des marques passion, Financer notre ambition et Diffuser une culture de la performance. Chacun de ces défis est illustré dans les pages suivantes par deux piliers, un « Essentiel » et un « Accélérateur ».



GAGNER PERFORMANCE SUR LES LEADER MARCHÉS CLÉS PREMIUM

Faire la différence sur nos marchés pour croître plus vite que nos concurrents : c'est une exigence absolue dans un secteur aussi concurrentiel que les Vins & Spiritueux. Pour créer cette valeur additionnelle, quatre marchés sont particulièrement clés : les

États-Unis, premier marché du Groupe et de notre industrie ; la Chine et l'Inde, territoires fondamentalement porteurs de croissance ; le Travel Retail, premier canal de distribution de nos marques Prestige.

Pour accélérer notre croissance sur ces marchés, nous pouvons compter sur des avantages compétitifs solides : un portefeuille complet de marques premium qui couvre tous les segments, une organisation décentralisée au plus près du consommateur et, surtout, l'engagement exceptionnel de nos collaborateurs, le cœur du réacteur de notre ambition.

Le succès sur ces marchés dépendra de notre capacité à placer les attentes du consommateur au centre de nos actions. Plus versatiles, ils sont moins enclins que par le

passé à rester fidèles à une marque. Ils fonctionnent au sein d'un répertoire de marques qu'ils utilisent selon la nature du moment : soirée entre copains, événement chic, soirée en boîte de nuit... C'est ce qui nous a conduits, en 2016, à réorganiser aux États-Unis nos forces marketing et commerciales autour des moments

de consommation clés du consommateur américain. En Chine, nous avons revu notre organisation commerciale pour mieux prendre en compte l'émergence des classes moyennes à aisées. Autre levier de croissance sur ces marchés, l'innovation représente un tiers de la croissance globale du Groupe pour l'exercice 2016/2017. Nous avons d'ailleurs décidé de concentrer nos efforts sur un nombre res-

serré de projets, mais à plus fort impact. Aux États-Unis, par exemple, nous avons lancé avec succès le nouvel Absolut Lime. Citons également la tequila Altos ou Jameson Caskmates. En Chine, Martell et sa référence phare Noblige atteignent un niveau d'activité historique. L'Inde, quant à elle, confirme son leadership sur le marché avec plus de 45 % de parts de marché en valeur.

En Chine, Pernod Ricard joue pleinement son rôle de leader en conduisant la Premiumisation des nouveaux consommateurs issus des classes moyennes à aisées.

BUSINESS CASE N°1

Route-to-market/
Consumer

MARTELL

Chine : La Maison Martell à la conquête de nouveaux consommateurs

C'est à la Maison Martell, sa marque iconique en Chine, que le Groupe a confié le soin de « premiumiser » les nouveaux consommateurs des classes moyennes à aisées. Ce pari se concrétise déjà cette année avec un retour à la croissance de la marque, tant en volume qu'en valeur.

Pour la Maison Martell, leader des cognacs en Chine, l'ouverture de son marché, des classes aisées aux classes moyennes, relève d'une équation stratégique : s'ouvrir à une clientèle nouvelle, potentiellement très vaste, sans compromettre le positionnement haut de gamme et très exclusif de la marque. C'est ce qui a conduit la filiale Pernod Ricard China à réorganiser, il y a un an, ses équipes commerciales par niveau de Premiumisation. L'une dédiée aux produits Prestige dont l'ensemble de la gamme Martell; l'autre tournée vers les références Premium. « La force de vente Prestige, rompue aux codes marketing du luxe, nous permet de continuer à recruter les consommateurs aisés avec des produits super-Premium adaptés à leurs attentes, tout en restant dans un marché de valeur », explique Jean-Étienne Gourgues, Directeur Général de Pernod Ricard China. « Quant à la force de vente Premium, elle permet de s'adresser aux classes moyennes à aisées montantes, toujours plus nombreuses et en quête de produits statutaires mais ne pouvant pas encore s'offrir tous les jours nos références super-Premium et prestige comme Martell distribué par ce réseau. L'objectif est toujours, à terme, de les emmener aussi sur ce segment. »

Autre défi : réussir à toucher ce public pendant les repas, moment favori de consommation des spiritueux en Chine. Avec pour mot d'ordre d'élargir la Route-to-market/Consumer des cognacs Martell. En deux ans, le nombre de points de vente de produits Pernod Ricard a doublé dans les commerces de détail (grande distribution, cavistes). L'e-Commerce ouvre un nouveau potentiel de recrutement de consommateurs, et Pernod Ricard China est le leader des spiritueux importés en ligne. « En 2016/2017, cette stratégie a montré toute sa pertinence et bénéficie à toutes les qualités de cognacs Martell, analyse Jean-Étienne Gourgues. Noblige, notre référence phare sur l'ultra-Premium, atteint un niveau d'activité historique. Et en plus, chaque produit de la gamme Martell est en croissance. » À tel point que les marques Prestige Martell XO et Martell Cordon Bleu, pénalisées depuis 2013 par les mesures gouvernementales « anti-extravagance », ont renoué en 2017 avec une croissance dynamique.



JEAN-ÉTIENNE GOURGUES
Directeur Général Pernod Ricard China

N°1

MARTELL, N°1 DES COGNACS
EN CHINE

+2%

POUR L'ACTIVITÉ GLOBALE
DE PERNOD RICARD EN CHINE

Plus jeunes et éloignés de l'esprit business des clients traditionnels de la Maison Martell en Chine, les consommateurs de la classe moyenne montante sont aussi moins familiarisés à distinguer – et à apprécier – les différentes catégories de cognac. D'où l'enjeu pour la marque de les aider à faire un premier pas dans son univers haut de gamme avec une référence parfaitement adaptée pour sublimer les accords mets-vins: Martell Distinction. « Avec ce produit Super-Premium, nous avons cherché à donner au cognac une dimension de décontraction pour redécouvrir ainsi la convivialité des repas », explique Patricia Kastrup, Directrice de marque de la Maison Martell. Pour installer ce positionnement, la marque a déployé tout au long de l'année une communication d'envergure autour de la gastronomie. Le parrainage de *Dining Temptation*, un reality-show diffusé online, a par exemple permis à Martell Distinction de toucher 500 millions d'internautes. « Nous allons continuer à innover pour offrir un choix de références toujours plus large aux consommateurs chinois, poursuit Patricia Kastrup. Et ceci, aussi bien dans les catégories Super-Premium que Prestige. Car même si le marché se normalise, le segment du luxe reste promis à un bel avenir. »



Patricia Kastrup
Directrice de la marque Martell



BUSINESS CASE N°2

Innovation

ABSOLUT LIME

Chronique d'un succès

L'histoire d'Absolut Lime (citron vert) est celle d'une ambition partagée entre une Société de Marques — The Absolut Company — et notre premier marché, Pernod Ricard USA. Puissant, audacieux et décalé. Voilà comment définir l'incroyable réussite de ce lancement.

Pourquoi lancer un nouveau produit Absolut aux États-Unis ? Les États-Unis sont le plus gros marché de spiritueux de Pernod Ricard, avec 19 % de son chiffre d'affaires mondial. C'est un marché à grande échelle, fondé sur un modèle de croissance très sensible aux innovations. Si Absolut est une marque emblématique, bien établie, elle a toujours été engagée dans une dynamique de renouvellement, à l'origine des premiers « flavors » avec Absolut Citron. Ainsi, en 2017, quand nous avons souhaité donner un nouvel élan à notre marque Absolut, c'était ici que nous avons lancé le pari d'un nouvel arôme pour Absolut : Absolut Lime.

À mi-2017, Absolut Lime avait déjà dépassé les objectifs de ventes. Quelle est la recette d'un tel succès ? Nous souhaitons avant tout conquérir de nouveaux clients et consommateurs, avec un produit radicalement nouveau. Pour réussir un tel pari, et le transformer durablement en parts de marché et en valeur, nous avons frappé fort. Un dispositif de plusieurs centaines de personnes impliquées chez Pernod Ricard et ses partenaires ; une saveur authentique composée exclusivement d'ingrédients d'origine naturelle, le Lime (citron vert) ; un plan marketing 360°, TV-digital-réseaux sociaux. Mais le succès d'Absolut Lime a avant tout été le fruit d'une collaboration particulièrement stimulante entre les équipes de The Absolut Company et de Pernod Ricard USA.



PAUL DUFFY
Président-Directeur Général
Pernod Ricard North America



Une saveur authentique composée exclusivement d'ingrédients d'origine naturelle, le lime.

Pourquoi lancer Absolut Lime ? Absolut a toujours été leader dans la création de nouvelles saveurs. Souvent copiées, elles n'ont jamais été égalées. The Absolut Company a souhaité capitaliser sur ce succès, notamment celui du Citrus, pour organiser le plus grand lancement que la marque a jamais connu. En huit mois, à une cadence incroyable, les équipes en Suède et aux États-Unis ont conçu Absolut Lime pour le marché américain. Et orchestré une arrivée exceptionnelle à l'occasion du 2^e événement télévisé le plus apprécié d'un bout à l'autre des USA, avec ses 26 millions de spectateurs : la cérémonie des Grammy Awards, dont la 59^e édition s'est tenue à Los Angeles en février 2017.

Vous attendiez-vous à un succès aussi immédiat ? Nous n'avons jamais vécu une aventure d'une telle intensité.

VOIR AUSSI

Amérique du Nord le plus vaste marché du monde p. 78

Nous savions qu'il fallait faire plus, plus vite et mieux. Notre distillerie historique, à Åhus en Suède, n'avait jamais produit autant de bouteilles par jour dans aussi peu de temps. Et nos équipes ont travaillé avec passion, des deux côtés de l'Atlantique, fournissant des efforts collectifs incroyables pour faire d'Absolut Lime la nouvelle boisson préférée des bartenders et des consommateurs !



ANNA MALMHAKE
Présidente-Directrice Générale
The Absolut Company

52000

COCKTAILS DISTRIBUÉS LA SEMAINE PRÉCÉDANT LES GRAMMY AWARDS

181 000

CAISSES EXPÉDIÉES

+7%
AMERICAS

+1%
ASIA - REST OF WORLD

+3%
EUROPE

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com



CONSTRUIRE

CONSUMER CENTRIC

DES MARQUES

INNOVATION

PASSION

ENGAGEMENT

Créer une adhésion forte à nos marques est le fondement de nos succès commerciaux. La désirabilité d'une marque est un atout essentiel dans un secteur où les consommateurs revendiquent aujourd'hui jusqu'à cinq ou six boissons favorites. Ils veulent des marques dans lesquelles ils se reconnaissent et qui rejoignent leurs centres d'intérêt comme leurs préoccupations sociétales, environnementales ou éthiques. Ils n'achètent plus seulement un produit mais ils souhaitent vivre une expérience pleine de sens et de reconnaissance.

C'est ce qui nous a poussés, il y a deux ans, à replacer le consommateur au centre de notre modèle stratégique. L'objectif est clair : activer tous les leviers (gestion dynamique de notre portefeuille, digital, innovation, canaux de distribution « Route to market », Premiumisation...) permettant de consolider et d'enri-

chir leurs interactions avec nos marques. Comment ? En procédant à un ciblage extrêmement fin par expérience de convivialité, de manière à répondre précisément à chaque attente, pour chaque moment. Installer cette relation avec nos marques nécessite de mettre en avant leur identité avec toujours plus de force et de consis-

tance. Nos marques sont toutes le creuset d'une histoire, d'un terroir, d'une expertise, de valeurs qu'elles soient jeunes comme Monkey 47 ou tricentenaires comme Martell. Magnifier cette personnalité, c'est l'enjeu de la créativité déployée par nos équipes pour concevoir des expériences de marques basées sur un discours sincère et une mise en

scène originale. Le tout doit être porté par l'exigence d'une communication cohérente à la fois au niveau mondial et entre nos différentes actions locales. Car dans un monde digital où la conversation généralisée abolit la frontière entre marques et responsabilités d'entreprise, l'honnêteté vis-à-vis de nos consommateurs et de nous-mêmes est toujours un choix gagnant.

“
Pour séduire et engager les consommateurs, une marque doit être désirable mais avant tout sincère.
 ”

BUSINESS CASE N°1

Premiumisation
& Luxe

L'EDEN BY PERRIER-JOUËT

Une bulle féerique au cœur de Tokyo

Depuis 2015, la Maison de Champagne Perrier-Jouët capitalise sur son événement éphémère *L'Eden* pour offrir une expérience de marque immersive à ses consommateurs et publics les plus influents. Au printemps 2017, *L'Eden* a posé pour la deuxième fois ses valises à Tokyo.

Quitter le tumulte de la rue pour pénétrer dans *L'Eden by Perrier-Jouët*, c'est se retrouver immédiatement transporté aux sources de l'inspiration de cette Maison bicentenaire : l'art et la nature, en écho aux deux grandes passions de la famille Perrier-Jouët – la botanique et l'Art Nouveau. Cœur palpitant de soirées privées, dans l'écrin d'un jardin exubérant, l'expérience est accessible également au grand public en journée, à l'occasion d'activités payantes : dégustations, conférences... « À travers ce lieu éphémère né en 2015 à Miami, nous avons cherché à créer une expérience de marque qui joue le contraste entre la ville et l'univers de Perrier-Jouët, explique Tim Croizat, directeur de la Marque. Avec un timing calé sur les moments clés du calendrier des grands épicentres culturels mondiaux. » Organisé pendant 10 jours, juste après « Sakura », la période de floraison des cerisiers, la deuxième édition de *L'Eden* de Tokyo a accueilli 4 200 clients et personnalités influentes. L'opération a généré de très importantes retombées avec notamment 100 000 visiteurs sur son site Internet et 21 millions de vues pour les articles de presse et communication diffusés en ligne. À Tokyo, le concept a aussi gagné en ampleur et en maturité. Les Arts Digitaux sont désormais le fil rouge des créations artistiques commissionnées spécifiquement pour l'événement. Et, pour la première fois, Perrier-Jouët a capitalisé sur *L'Eden* pour opérer un lancement mondial : celui de sa nouvelle cuvée Blanc de Blancs. « Faire de chaque événement une caisse de résonance internationale pour la marque fait partie de nos prochains challenges, conclut Tim Croizat. Tout en limitant le nombre d'éditions pour préserver le caractère exceptionnel de *L'Eden*. »



TIM CROIZAT
Directeur de la marque Perrier-Jouët



Dans un segment du luxe où les clients sont très convoités par les marques, est-ce plus difficile de les séduire et de les fidéliser ? La mise en place, dans le secteur des Vins & Spiritueux, d'approches marketing visant spécifiquement cette clientèle est assez récente en comparaison avec celles liées à la Mode ou à l'Automobile par exemple. Ces consommateurs particulièrement exigeants, sensibles aux produits exclusifs dotés d'une forte personnalité, se sont montrés très réceptifs aux expériences de marque déployées par nos grandes Maisons de spiritueux et de champagne de prestige. Comme pour toute marque de luxe, la mise en avant de leur histoire, de leur terroir et de leur savoir-faire doit rester le premier levier pour conquérir ces nouveaux clients. Avec des initiatives telles que *L'Eden by Perrier-Jouët*, le Groupe prouve sa capacité à créer des expériences de marque innovantes, cohérentes au niveau mondial et à fort impact local. En témoigne la très forte croissance des ventes de Perrier-Jouët au Japon en 2016/2017.

Pour la deuxième année consécutive, *L'Eden by Perrier-Jouët* est un succès à Tokyo. Comment la Société de Marché Pernod Ricard Japan a-t-elle collaboré avec la Marque ? Au Japon plus qu'ailleurs, le succès se niche dans les détails. C'est pourquoi l'équipe Perrier-Jouët a d'abord pris le temps de comprendre les spécificités de ce marché grâce à l'expertise de Pernod Ricard Japan : l'importance de la sophistication, de la symbolique et de l'excellence dans la réalisation. De son côté, l'équipe locale s'est imprégnée de l'identité de la marque pour l'adapter au mieux aux attentes des consommateurs japonais. La collaboration et la confiance mutuelle ont été capitales dans la réussite de cet événement qui a nécessité un an de préparatifs.

Quelle est l'ambition de Pernod Ricard sur le marché du luxe en Asie ? La Chine, le Japon et le Travel Retail sont des marchés prioritaires pour renforcer la contribution de notre portefeuille de marques de luxe – LeCercle – en tant qu'accélérateur de la croissance rentable du Groupe. Sur ces marchés, nous sommes confiants dans le potentiel de développement de nos champagnes et de nos principales catégories de spiritueux – whisky, gin, vodka et rhum. Dans les territoires plus émergents, comme la Malaisie et l'Inde, les consommateurs sont aussi de plus en plus désireux de découvrir nos produits Prestige. Les perspectives sont donc très positives pour LeCercle en Asie.



PHILIPPE GUETTAT
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Asia

21 M

DE VUES POUR LES ARTICLES DE PRESSE
ET COMMUNICATION EN LIGNE

107 000

VISITEURS UNIQUES SUR LE SITE WEB DEDIE
À L'EDEN BY PERRIER-JOUËT DE TOKYO

BUSINESS CASE N°2

Responsabilité
Sociétale et
Environnementale

CHIVAS REGAL

L'entrepreneuriat social au cœur de la stratégie

Depuis trois ans, le programme The Chivas Venture récompense de jeunes entreprises dont les projets ont un impact positif sur l'avenir de la planète. Il s'agit d'un engagement en phase avec l'ADN de la marque, référence directe aux deux entrepreneurs-fondateurs – James et John Chivas – et les aspirations des consommateurs d'aujourd'hui, à la recherche de sens. Il fait aussi écho à l'approche sociétale du Groupe : il n'y a de succès durable que s'il est au bénéfice de tous.

Le programme The Chivas Venture perpétue l'ADN entrepreneurial de la marque.

Mettre l'économie sociale au cœur de notre stratégie est un choix qui s'est imposé naturellement à la marque Chivas Regal. « Le programme The Chivas Venture perpétue l'ADN entrepreneurial de la marque, explique Richard Black, Directeur Marketing de la marque. Les frères Chivas – qui ont fondé l'entreprise en partant de rien tout en œuvrant pour leur communauté – avaient cette conviction que le succès enrichit infiniment plus lorsqu'il est partagé. Cette vision, nous la poursuivons aujourd'hui en finançant à hauteur de 1 million de dollars par an des start-ups porteuses de projets environnementaux et sociétaux de rupture, pour un monde meilleur. » Lors de la 3^e édition de The Chivas Venture, qui s'est achevée en juillet 2017, ils étaient 30 finalistes venus des six continents pour concourir devant un jury et se partager cette dotation globale. Tous sélectionnés pour la viabilité de leurs business model, le potentiel de croissance de leur marché et l'impact sociétal de leur projet. L'actrice Halle Berry faisait partie du jury, et les acteurs Javier Bardem et Don Cheadle ont animé la cérémonie finale. Parmi les cinq grands gagnants – qui se sont partagé 750 000 dollars sur une dotation globale de 1 000 000 dollars –, l'entreprise thaï-

landaise Siam Organic décroche la première place et a reçu 400 000 dollars. Son idée ? Sortir de la pauvreté les agriculteurs du continent asiatique en les formant à la culture du riz biologique, treize fois plus rentable que la riziculture traditionnelle. Trente autres finalistes – départagés par un vote public pendant 5 semaines de mai à juin – se sont partagé les 250 000 dollars restants. « Ce fonctionnement nous permet de récompenser chaque année un maximum d'entreprises », poursuit Richard Black. Et pas uniquement financièrement, puisqu'elles profitent également de séances de coaching avec des spécialistes de la stratégie d'entreprise et d'une exposition médiatique d'ampleur. « À la fin, seul le résultat compte et nous sommes très fiers d'avoir contribué

VOIR AUSSI

Chivas Regal
Ultis relève
le défi p. 91

au succès des finalistes des deux premières éditions. Tous ont doublé leur chiffre d'affaires en un an et leurs actions sociales bénéficient aujourd'hui à 300 000 personnes dans plus de 40 pays. À travers The Chivas Venture, le message que nous souhaitons adresser à tous les entrepreneurs c'est : "lanchez-vous car vous n'êtes pas seuls!". »



RICHARD BLACK
Directeur Marketing de Chivas Regal



+4%
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES

+1%
MARQUES LOCALES

+4%
VINS STRATÉGIQUES

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com



FINANCER

INVESTIR

NOTRE

OPTIMISER

AMBITION

PRIORISER

Investir au bon moment, au bon endroit – sur les bonnes marques, les bons marchés : c'est l'obsession d'un Groupe décentralisé comme le nôtre. Efficacité opérationnelle, maîtrise des coûts, allocation optimale de nos ressources sont les corollaires de cette obsession.

Dans un environnement incertain, nous nous devons d'être à la fois réactifs pour répondre aux changements de tendance, de marché, de contextes légaux et réglementaires tout en nous donnant dès aujourd'hui les moyens de nourrir notre croissance future. Qu'il s'agisse d'innover pour saisir le potentiel d'un marché émergent, de financer le succès de nos marques dans la durée, de défendre un bastion, ou tout simplement d'assurer à nos métiers de production-distribution-commercialisation une performance optimale. Tels sont les défis que nous devons relever pour financer notre ambition. Pour y parvenir, nous devons gagner à la fois en agilité et en discipline. Nous avons décidé de prendre appui sur deux leviers : d'une part, l'amélioration de notre performance opérationnelle, pour

gagner en efficacité et réduire nos coûts ; d'autre part, notre capacité à faire des choix, au niveau des filiales comme du Groupe, pour concentrer nos ressources sur les projets offrant les meilleurs potentiels de croissance. Il y a un an, nous avons fait de ces défis des priorités

avec la mise en œuvre de plans d'action dédiés. Notre Plan d'excellence opérationnelle 2016/2020 vise à revoir l'ensemble de nos modes de travail pour *in fine* gagner en efficacité et dégager des économies conséquentes. Il s'est ainsi donné pour ambition de réaliser 200 millions d'euros d'économies dans quatre domaines – investissements marketing, *supply chain*, production, achats directs et indirects, dont la moitié sera réinvestie pour soutenir la promotion de nos marques. Ce plan d'efficacité comprend un second volet : l'optimisation de

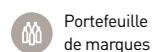
Grâce à l'achat programmatique et à l'internalisation de la création des contenus, nous avons accès à l'information quasiment en temps réel et sommes capables d'optimiser les campagnes médias online au jour le jour.

GILLES BOGAERT

Directeur Général Adjoint, Finances & Opérations

nos flux de trésorerie pour nous donner une marge de manœuvre financière supplémentaire de 200 millions d'euros. Les premiers résultats sont encourageants. Sur ces deux objectifs, environ un quart des économies ont été délivrées en 2016/2017.

BUSINESS CASE N°1

Portefeuille
de marques

GESTION DE PORTEFEUILLE

Une allocation optimale de nos ressources

Depuis un an, toutes les filiales de Pernod Ricard s'appuient sur la nouvelle Maison des Marques pour fixer leurs priorités d'investissements publicitaires en fonction du potentiel de croissance de chaque marque sur leur marché. Avec toujours plus d'efficacité.

Chaque année, Pernod Ricard consacre environ 1,7 milliard d'euros à la promotion de ses marques. L'enjeu n'est pas seulement de disposer de moyens, encore faut-il réussir à les investir de la façon la plus pertinente possible. Financer notre ambition passe donc par l'allocation optimale de nos ressources, en d'autres termes la priorisation de nos investissements en fonction de leur potentiel de croissance. Pour faciliter ces arbitrages, nous avons mis en place des outils de planification portés par la Maison des Marques. Ces outils permettent à chaque marché d'investir dans les priorités du Groupe (marques stratégiques, portefeuille d'innovations, luxe...) offrant le maximum de croissance potentielle sur leur marché respectif, en fonction des spécificités locales de consommation. «L'objectif est de leur permettre d'orienter leurs efforts en fonction d'une triple segmentation : les marques Stars, les Relais de croissance et les Bastions. Il s'agit pour elles de trouver le bon équilibre entre des bénéfices à court, moyen et long terme et entre des stratégies de croissance, de maintien ou de défense», résume Yves Schladenhaufen, Directeur Innovation et Stratégie Portfolio. Soit une agilité renforcée qui tire parti de toutes les dynamiques locales et sert la performance de tout le Groupe.



YVES SCHLADENHAUFEN
Directeur Innovation et Stratégie



La Maison des Marques, un outil de planification au service de...

... **La complémentarité au Royaume-Uni.** «En 2016/2017, nos marques Stars Jameson et Absolut sont celles que nous avons le plus soutenues, avec un tiers de nos investissements publicitaires, explique Patrick Venning, Directeur Marketing chez Pernod Ricard UK. Un pari gagnant puisque leurs ventes ont bénéficié d'une croissance à deux chiffres. Et ceci, tout en nous permettant d'allouer les ressources marketing nécessaires au développement des segments du luxe.»

... **La vision à long terme en Allemagne.** «Cette gestion plus dynamique de notre portefeuille est une force sur le long terme, estime Christian Seel, Marketing Director, Pernod Ricard Deutschland. Aujourd'hui, nous avons significativement réduit notre budget marketing à notre Bastion, Amaro Ramazzotti, une marque stratégique locale. En revanche, nous surinvestissons sur les Marques Stratégiques Internationales Absolut et Havana Club et sur notre portefeuille d'innovation – Lillet, Ramazzotti Rosato, Monkey 47 –, car elles ont tous les atouts pour devenir nos Stars de demain!»

VOIR AUSSI

La présentation de notre Maison des Marques, p.16



PATRICK VENNING
Directeur Marketing,
Pernod Ricard UK




CHRISTIAN SEEL
Marketing Director,
Pernod Ricard Deutschland

1,7 Md€/AN

ALLOUÉS À LA PROMOTION DES MARQUES,
SOIT 19% DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

BUSINESS CASE N°2


 Excellence opérationnelle

SUPPLY CHAIN

«Simplify For Growth»

Au sein du plan d'efficacité opérationnelle 2016-2020, l'optimisation de la supply chain vise principalement à améliorer la performance des marques et à libérer du cash – en réduisant le Besoin en Fonds de Roulement du Groupe. Zoom sur les résultats du projet «Simplify For Growth».

L'objectif de «Simplify For Growth» est clair : réduire le nombre de références⁽¹⁾ produit proposées par les marques de Pernod Ricard en abandonnant les moins performantes. Un an et demi après son lancement, les résultats sont considérables. «Tous les marchés où "Simplify For Growth" est déployé ont diminué leur catalogue de 35% en moyenne et leurs stocks de près de 8%, sans impact sur leur rentabilité», précise Peter Morehead, Directeur Opérations Groupe. Et les bénéfices ne s'arrêtent pas aux économies ainsi réalisées sur la gestion de la supply chain. Cette rationalisation du portefeuille permet aux équipes commerciales et opérationnelles de se concentrer sur les références à forte valeur ajoutée. Mais aussi de libérer de l'espace de stockage pour accueillir nos innovations. Car la grande force de «Simplify For Growth» est qu'il instaure un changement dans la durée, un changement «des comportements et une discipline nouvelle aujourd'hui totalement intégrés dans les process du Groupe», poursuit Peter Morehead. Nouveaux critères d'évaluation de la performance, mise en place d'indicateurs clés pour mesurer la rentabilité des références : avec ce projet, toutes les équipes de Pernod Ricard à travers le monde partagent. Une lecture désormais commune de ce que l'on entend par efficacité opérationnelle.

(1) La mesure du nombre de références s'entend en Unité de Gestion des Stocks.



PETER MOREHEAD
Directeur Opérations Groupe



La grande force de «Simplify For Growth» est qu'il instaure un changement dans la durée.

«Le projet "Simplify For Growth" s'est traduit par une rationalisation substantielle à travers la réduction de notre portefeuille de 18%», rapporte Tommy Keane, Directeur des Opérations chez Irish Distillers. «En étroite collaboration avec les sociétés de marché et les équipes commerciales, financières et opérationnelles du siège, nous avons défini une ligne de conduite claire, consistant à nous défaire des SKU (Unités de Gestion des Stocks - UGS) au rendement insuffisant, et à conserver celles qui se portent bien ou qui présentent un bon potentiel. Nous avons également identifié une excellente opportunité d'harmoniser les étiquettes arrière pour réduire le nombre de SKU (UGS) du marché Jameson.

VOIR AUSSI

Une organisation mondiale décentralisée pour rester agile p. 22

Ces initiatives ont dégagé des économies que nous avons réinvesties dans d'autres projets et qui nous ont permis de nous recentrer sur les SKU (UGS) les plus rentables, d'identifier les lacunes de notre portefeuille et de faire de la place pour de nouveaux produits novateurs. À la manière d'un nettoyage de printemps, cela devrait être fait régulièrement pour "rafraîchir" nos activités!»



TOMMY KEANE
Directeur des Opérations – Irish Distillers

35%

DE RÉFÉRENCES EN MOINS DANS LE PORTEFEUILLE DU GROUPE EN 18 MOIS GRÂCE À «SIMPLIFY FOR GROWTH»

8%

DE STOCKS EN MOINS

OBJECTIF
200 M€
 D'ÉCONOMIES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT
 ET 200 M€ D'ÉCONOMIES CASH

1/4
 DES ÉCONOMIES VISÉES PAR LA STRATÉGIE
 D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE 2016/2020
 ONT ÉTÉ DÉGAGÉES AU COURS
 DE L'EXERCICE 2017

EN 2016/2017
60 M€
 D'ÉCONOMIES SUR LE COMPTE
 DE RÉSULTAT, DONT PRÈS DE LA MOITIÉ
 A ÉTÉ RÉINVESTIE

EN 2016/2017
50 M€
 D'ÉCONOMIES EN FONDS
 DE ROULEMENT

**SUR CETTE PAGE,
 RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
 PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
 UN DES 18 PORTRAITS
 DE COLLABORATEURS
 PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
 MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
 campagnes photos en cliquant
 sur ce lien : www.pernod-ricard.com



DIFFUSER

AGILITÉ

UNE CULTURE DE

ANTICIPATION

LA PERFORMANCE

EFFICACITÉ

Pernod Ricard opère dans un secteur particulièrement compétitif confronté à un contexte de plus en plus volatil. Agilité, flexibilité, anticipation, deviennent les principaux leviers d'une culture de la performance. Les premiers qui mettront en œuvre ces leviers sont bien entendu nos

collaborateurs. Ils doivent incarner ce que l'on a qualifié de Mindset Pernod Ricard : une capacité permanente d'adaptation au changement fondée sur l'efficacité opérationnelle et la compréhension essentielle du consommateur. Cela passe à la fois par la constitution d'un vivier de talents reflétant toujours mieux la diversité de nos consommateurs et la création des conditions matérielles, formations, outils pour que chaque collaborateur ait les moyens de saisir toutes les occasions de créer de la valeur sur son périmètre.

Nous disposons d'ores et déjà de fondamentaux solides : une organisation décentralisée délocalisant la prise de décision au plus près du consommateur, le tout couplé à un taux d'engagement exceptionnel de nos collaborateurs de 86%. Forts de ce socle, nous nous sommes alors

engagés depuis plusieurs années dans deux directions pour accélérer l'adoption de cette culture : la gestion des talents et la digitalisation. E-commerce bien sûr, réseau social d'entreprise ; BIG DATA ; reporting digital, etc. Tous nos modes de travail sont revus au travers du prisme digital.

Second axe, la gestion des talents : elle s'appuie sur de nombreux outils mis en place depuis quelques années comme I Lead, I Move, etc. mais surtout sur l'implication très forte du Top management. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, consacre près de trois semaines par an totalement dédiées à la revue des talents en visitant l'ensemble des filiales. Une réunion du Comex sur deux jours viendra clôturer ce process.

Identifier nos talents au plus haut niveau ne suffit évidemment pas : il faut aussi les faire grandir. À titre d'exemple, pour la première fois, les équipes commerciales et du marketing ont été rassemblées autour d'une formation commune baptisée « iGrow ». Objectif de ce programme qui a déjà bénéficié à 3 530 personnes à fin juin 2017 (6 000 personnes formées à fin décembre) : renforcer la collaboration grâce à une meilleure connaissance des enjeux de chacun.

“
Notre performance repose sur une gestion équilibrée de notre modèle global/local
 ”

BUSINESS CASE N°1

Gestion
des Talents

PERNOD RICARD UNIVERSITY

Cap sur la culture de la performance

Pernod Ricard University, entité en charge de la formation des talents au sein du Groupe, ouvre son premier campus, en France, sur le domaine historique de La Voisine.

Comment offrir aux collaborateurs les conditions idéales pour se former continuellement afin d'améliorer leur performance ?

Comment faire de la culture du Groupe aujourd'hui, le principal vecteur de leur motivation, un accélérateur de cette performance ? Tels sont les enjeux auxquels Pernod Ricard University doit répondre. « Dans un univers aussi concurrentiel que celui de Pernod Ricard, attirer et faire grandir les talents est capital », souligne Alban Marignier, Directeur Organisations, People & Leadership. « Nous avons toujours fait de nos collaborateurs l'un des principaux atouts de notre Groupe. Nous disposons de valeurs fortes auxquelles 95 % d'entre eux adhèrent. Il ajoute : « Il nous manquait un lieu pour faire grandir nos talents. En 2017, nous nous sommes donné les moyens de nos ambitions en inaugurant le premier campus de Pernod Ricard University : un campus nouvelle génération de 6 500 mètres carrés, animé par une équipe qui se consacre entièrement à mettre les utilisateurs du site dans les meilleures conditions de travail ».

C'est au cœur du parc naturel régional de la Haute Vallée de Chevreuse, en Île-de-France, sur le domaine de La Voisine – château historique du Groupe acquis par Paul Ricard en 1954 –, que Pernod Ricard University forme aujourd'hui les leaders de demain. Entièrement rénové, doté des labels environnementaux les plus exigeants (HQE Aménagements et BREEAM), ce campus s'inscrit pleinement dans la politique S&R du Groupe. Doté d'un learning center, de capacités d'accueil accrues, d'équipements sportifs et d'espaces de rencontres informels (bar, lounge...), le Domaine de La Voisine incarne désormais la capacité du Groupe à délivrer des formations de grande qualité où excellence et convivialité restent les maîtres mots. Quelque 700 collaborateurs – sur les 18 442 personnes que compte le Groupe dans le monde – y seront accueillis chaque année dans le cadre des programmes de Pernod Ricard University, et de nombreux autres y viendront pour des réunions d'équipes.



ALBAN MARIGNIER

Directeur Organisations, People & Leadership

700

PERSONNES FORMÉES
CHAQUE ANNÉE SUR LE SITE À PARTIR
DE SEPTEMBRE 2017

6 000

PERSONNES SUR BASE CAMP PREMIER
STADE DU PROGRAMME MARKETING
ET COMMERCIAL IGROW

« À travers Pernod Ricard University, l'évolution des carrières au sein du Groupe prend une nouvelle dimension, avec une approche à long terme »,

indique Carole Misset, Directrice de Pernod Ricard University et du Domaine de La Voisine. « Aujourd'hui, ce lieu unique nous offre une formidable plateforme pour faire grandir nos talents, développer leur leadership... Et tout cela, en y faisant vivre l'expérience Pernod Ricard. La convivialité n'est pas simplement une attitude : c'est pour nous une philosophie du partage d'expertise, de l'échange d'expérience et de dynamique collective, un véritable "Art de vivre ensemble". »


Lieu de dissémination des savoirs où l'on pourra "Apprendre quelque chose de nouveau chaque jour" (*Learn a new thing every day*), le Domaine de La Voisine accueillera – outre les collaborateurs du Groupe – d'autres entreprises pour des séminaires et tous types d'événements corporate, au travers d'un partenariat avec ChateauForm. « Le Campus de La Voisine, c'est aussi une vitrine de Pernod Ricard, ses marques, son histoire, sa culture, ses femmes et ses hommes. »



CAROLE MISSET

Directrice de Pernod Ricard University
et de Pernod Ricard La Voisine

BUSINESS CASE N°2

 Accélération digitale

TRAVEL RETAIL EMEA

Distiller une culture digitale

Si la promesse du digital est celle de pouvoir séduire les consommateurs de nos marques aux bons endroits, au bon moment et grâce au bon message, sa mise en œuvre est une «révolution» en termes de Mindset interne.

L'exploitation des data en temps réel et la géolocalisation via les apps des smartphones ont changé la donne.

Elles font à la fois radicalement gagner la publicité en efficacité et en rentabilité et, surtout, donnent naissance à des modes de travail et questionnements inédits entre les équipes Pernod Ricard, où la mesure et l'optimisation de la performance en temps réel jouent désormais un rôle crucial. «Aujourd'hui, le gros de nos efforts et de notre travail commence vraiment au jour J du lancement de l'activation et pour toute sa durée, soulignent conjointement Justin Daich, Digital Manager au sein de l'entité Travel Retail EMEA, et Thibaut Portal, en charge du Global Media Hub. Nous analysons chaque jour les performances de nos campagnes et en optimisons en permanence les indicateurs. Et ce de plusieurs manières : en raffinant les ciblage, en changeant les poids d'investissements en fonction des jours ou des heures de la journée pour maximiser le trafic en duty free, en remaniant les messages publicitaires ou en en testant une multitude en parallèle, pour trouver la meilleure combinaison possible, jour après jour.» Agilité et rapidité d'action, pro activité et recherche permanente de stratégies plus performantes, échanges transparents et communications centrés «business et performance» sont les maîtres mots et les facteurs clés de succès de leur collaboration.

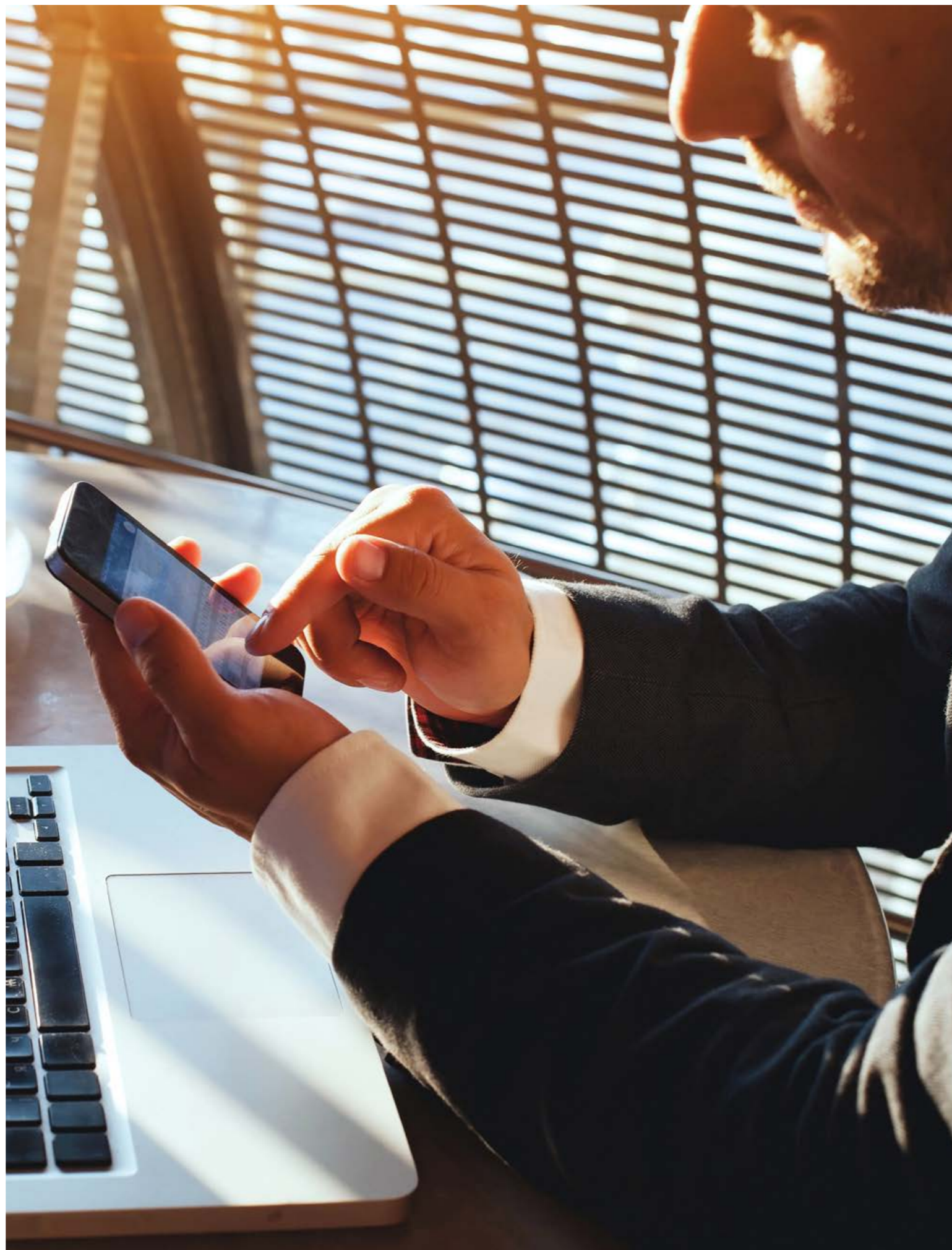
Et ça fonctionne ! «En juin 2017, grâce au plan média digital mis en place pour la Fête des Pères, nos ventes de whiskies ont bondi de 22% à Londres-Heathrow par rapport à 2016, souligne Justin Daich. "Juste" en ciblant sur trois semaines un peu plus de 1,5 million de contacts en âge d'acheter des alcools Premium pour leur père et que nous savions susceptibles de voyager au départ d'Heathrow à cette période. Le tout pour un budget global de 50 000 euros.»



JUSTIN DAICH

Digital Manager Travel Retail EMEA

7

GRANDES CAMPAGNES DIGITALES
POUR TRAVEL RETAIL EMEA EN 2016/2017

« Nous sommes tous animés du désir de trouver «la next best action» pour notre business. »

Depuis trois ans, le Global Media Hub de Pernod Ricard développe ses propres ressources et outils digitaux qu'il met à la disposition des filiales Marchés et des Marques.

Objectif : les aider à gagner en performance dans les interactions directes avec leurs consommateurs, dont la publicité. «Tous les matins, confie Thibaut Portal, l'équipe Global Media arrive au bureau avec la même obsession : agir en temps réel pour améliorer les performances de nos campagnes publicitaires postées chaque jour sur les réseaux sociaux. Nous nous réunissons tous autour de nos tableaux de suivi et chacun propose ses idées d'optimisation, partage ses expériences de campagnes pour d'autres affiliés, challenge les résultats. Sur la base de ces données en temps réel, le Global Media Hub gère les achats d'espaces publicitaires de manière dite "programmatische", grâce à son équipe interne dédiée. Une technique qui permet d'améliorer en temps réel l'impact des campagnes, en faisant par exemple évoluer avec une grande agilité les supports de diffusion des messages et les profils de contacts à qui ils sont adressés.» «Le digital change radicalement nos "ways of working" et la façon dont nous travaillons, concluent Thibaut Portal et Justin Daich. La performance est au cœur de chacune de nos actions et échanger ensemble, au quotidien, sur la façon d'optimiser nos résultats en temps réel, nous oblige à nous poser en permanence de nouvelles questions. Cela peut être très disruptif au début et nécessiter des ajustements de Mindset en interne. Mais lorsque chacun prend ces – bonnes – habitudes, nous sommes tous animés du désir de trouver "la next best action" pour notre business.»

VOIR AUSSI

Notre stratégie «Consumer Centric» p. 18



THIBAUT PORTAL

Global Media Hub Leader

6

AÉROPORTS CLÉS : LONDRES (HEATHROW, GATWICK), FRANCFORT, PARIS-CHARLES DE GAULLE, MADRID ET DUBLIN

25%

PART DU DIGITAL DANS LE BUDGET PUBLICITAIRE
DE TRAVEL RETAIL EMEA

44 M

D'INTERNAUTES SUIVENT NOS MARQUES
À TRAVERS LE MONDE

4,7 Mds

NOMBRE DE FOIS
OÙ NOS CONTENUS FACEBOOK
ONT ÉTÉ VUS

49 M

D'INTERACTIONS (LIKES, PARTAGES,
COMMENTAIRES) ONT ÉTÉ RÉALISÉES SUR
LES RÉSEAUX SOCIAUX DE NOS MARQUES,
DANS LE MONDE ENTIER.

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

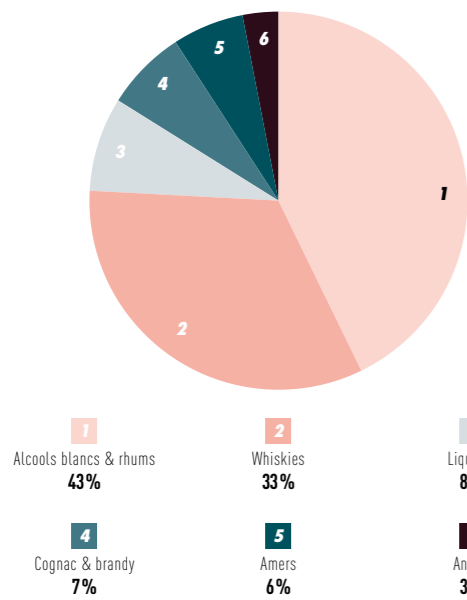
NOS INITIATIVES DE L'ANNÉE : FOCUS MARQUES ET RÉGIONS

**La création de valeur nous donne l'occasion
de célébrer de beaux succès en 2016/2017.
À l'honneur dans ces pages, nos marques
et nos régions...**

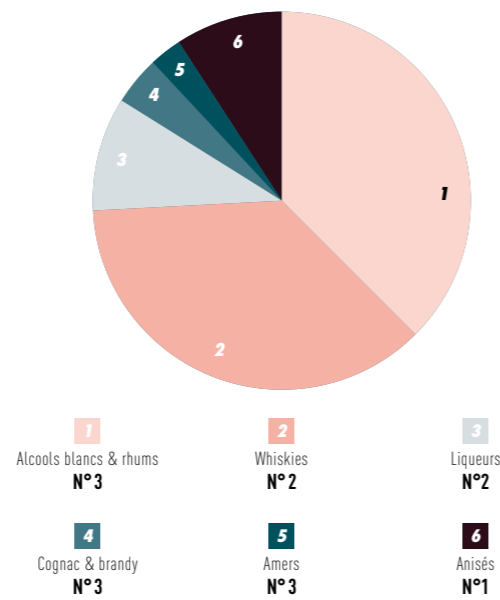
LE MARCHÉ MONDIAL DES SPIRITUEUX

FOCUS CATÉGORIES

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION MONDIALE⁽¹⁾



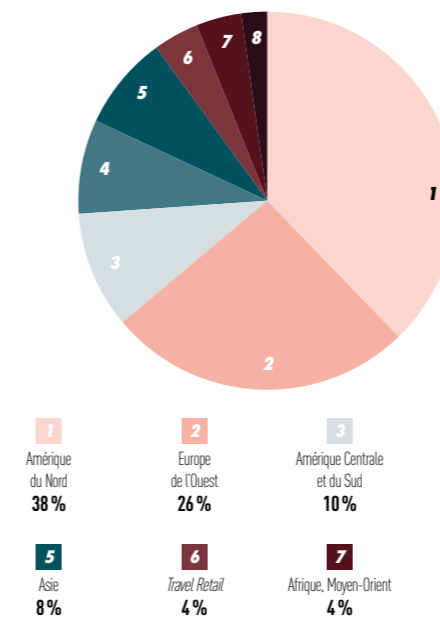
RÉPARTITION DES VOLUMES PERNOD RICARD⁽¹⁾ ET POSITION DU GROUPE⁽²⁾



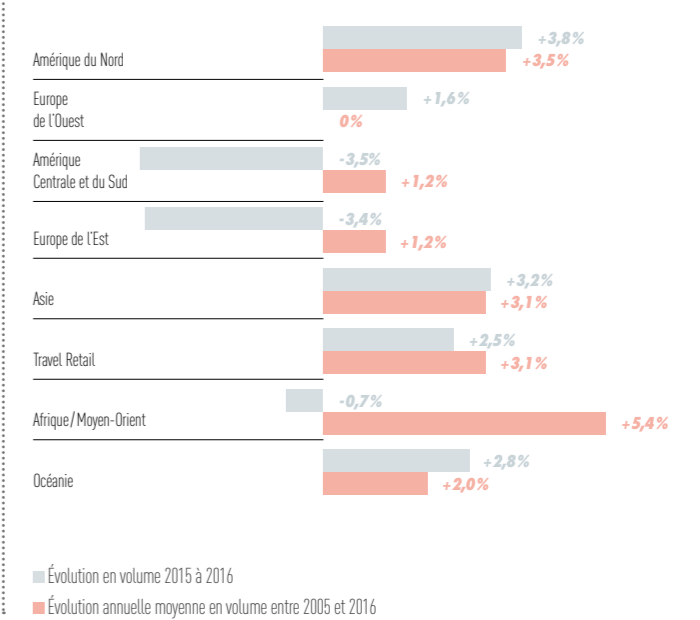
(1) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2016, Spiritueux de type « International ».
(2) Classement au sein des groupes internationaux.

FOCUS RÉGIONS

RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION MONDIALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

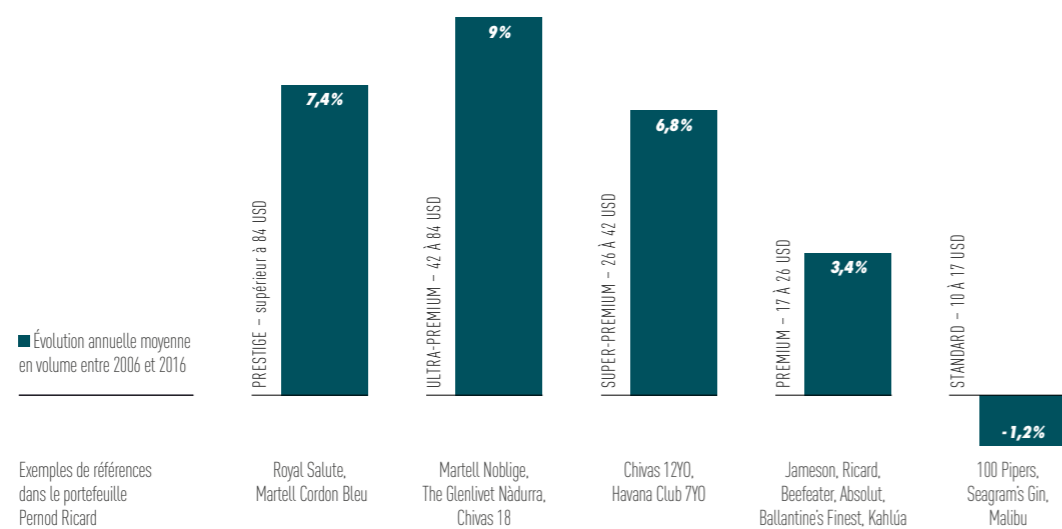


ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION MONDIALE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2016, Spiritueux de type « International ».

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION MONDIALE DE SPIRITUEUX PAR SEGMENT DE PRIX⁽³⁾



(3) Prix pour une bouteille de 75 cl aux États-Unis.
Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2016, Spiritueux de type « International ».

CLASSEMENT PARMIS LES GROUPES INTERNATIONAUX

EUROPE, MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

- N°1 en France
- N°1 en Espagne
- N°1 en Pologne
- N°1 en Allemagne
- N°1 en République Tchèque
- N°1 dans les pays nordiques
- N°1 en Angola
- N°1 au Portugal
- N°1 en Suisse
- N°2 en Europe de l'Est
- N°2 en Grèce
- N°2 en Russie
- N°2 en Irlande
- N°2 en Afrique du Sud
- N°2 en Turquie
- N°2 au Royaume-Uni
- N°3 en Italie

TRAVEL RETAIL

N°2 en Travel Retail

AMÉRIQUES

- N°2 au Brésil
- N°2 au Canada
- N°2 au Chili
- N°3 en Argentine
- N°3 aux États-Unis
- N°4 au Mexique

ASIE ET PACIFIQUE

- N°1 en Inde⁽¹⁾
- N°1 en Chine
- N°1 en Malaisie
- N°2 en Thaïlande
- N°2 en Corée du Sud
- N°3 au Japon
- N°3 en Australie

(1) Données internes.

Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2016, Spiritueux de type « International ».

PERNOD RICARD NORTH AMERICA : DYNAMISME DU PREMIER MARCHÉ MONDIAL

Intervenant sur le plus vaste et le plus rentable des marchés de vins et spiritueux au monde, Pernod Ricard USA, filiale opérant sur le premier marché Groupe, a réussi le déploiement de sa nouvelle organisation commerciale.



D'une organisation centrée sur les marques, elle est passée à une approche centrée sur les moments de consommation avec des équipes marketing plus étroitement connectées au marché. L'élimination de strates entre les équipes commerciales et marketing a notamment permis d'accélérer la prise de décision et de garantir des programmes d'activation sur le point de vente plus rapides et plus efficaces. Cette restructuration s'est accompagnée d'une approche décentralisée, réorganisée selon un principe de priorisation des États américains autour de quatre divisions, toutes dotées de davantage de ressources et d'une plus grande autonomie dans la prise d'initiatives. En termes de résultats, l'année a donc été marquée par une croissance de 5% du chiffre d'affaires de Pernod Ricard USA. Cette performance est d'abord le fruit de la marque Jameson, dont la croissance à deux chiffres (+18% aux États-Unis) a été tirée par des innovations

comme *Jameson Caskmates*, un whisky vieilli en fûts de bière disponible en édition limitée. Malibu, Martell et Altos ont également enregistré de solides performances. Autre temps fort de l'année, le partenariat d'*Absolut Lime* avec l'évènement des *Grammy Awards* à Los Angeles qui a été suivi par 26 millions de personnes. En passe de devenir le lancement le plus réussi de l'histoire de la filiale, le succès d'*Absolut Lime* est à la combinaison d'un puissant « buzz » sur les médias sociaux et la mise en place sur le terrain de nombreuses activations merchandising par les équipes des chaînes de distribution nationales. Le Canada n'est pas en reste côté performances, avec Absolut et Jameson caracolant en tête de leur catégorie et de bons résultats sur le segment des vins. À l'occasion du 150^e anniversaire du Canada, deux éditions limitées ont été lancées : Absolut qui a introduit *Absolut Canada* et J.P. Wiser *One Fifty*, dont chacune des 7827 bouteilles s'est vue apposer une étiquette unique, correspondant aux 7827 semaines de l'histoire du Canada depuis 1867.

26M

DE PERSONNES ONT SUIVI
LES GRAMMY AWARDS SPONSORISÉS
PAR PERNOD RICARD

7827

BOUTEILLES ONE FIFTY PRODUITES
ET VENDUES POUR COMMÉMORER
LES 7827 SEMAINES D'HISTOIRE DU CANADA

3

NOMBRE DE SEMAINES
QU'IL A FALLU POUR ÉCOULER
LES BOUTEILLES ONE FIFTY

PERNOD RICARD EMEA/LATAM : STRATÉGIE GAGNANTE ET GAINS DE PARTS DE MARCHÉ

Des fondations solides pour consolider nos positions et continuer à gagner des parts de marchés.



La région EMEA/LATAM a enregistré de bonnes performances s'appuyant sur le déploiement d'une stratégie à long terme destinée à servir les ambitions du Groupe. Dans les trois régions concernées – Europe, Afrique et Amérique latine, les efforts ont porté sur l'excellence opérationnelle, une approche « Route-to-market » revue sur certains marchés (gagner le dernier mètre sur le point de vente) et, enfin, la priorité donnée au digital. En Europe, le Groupe a réaffirmé sa position dominante en Espagne en maintenant ses excellentes performances, *Seagram's Gin* en tête. Au Royaume-Uni, les marques prioritaires telles qu'Absolut et Jameson ont bénéficié d'une croissance dynamique et de gains de parts de marché. En Russie, malgré un contexte difficile, le déploiement d'une stratégie plus efficace en matière d'exécution a permis une croissance à deux chiffres et des gains de parts de marché. On peut notamment citer les marques Jameson, Ballantine's et Ararat. Sur un

autre marché toujours très compétitif, l'Allemagne, Prestige et Innovation ont été les deux principaux leviers de croissance. Pernod Ricard maintient son leadership en France avec une part de marché de 30% (Nielsen). Sur le continent africain, le Groupe a enregistré une croissance modeste dans un contexte macroéconomique et géopolitique tendu sur certains marchés d'Afrique subsaharienne. La campagne *Beat of Africa* de Ballantine's et les opérations panafricaines analogues de Chivas, Absolut et Jameson se sont malgré tout déroulées dans un contexte de croissance rapide de leurs bases consommateurs. Enfin, sur la région LATAM, un recentrage stratégique autour des Marques Stratégiques Internationales (Mexique) et la refonte de l'organisation doivent devenir les leviers de notre croissance future sur ces marchés alors qu'au Brésil, dans un contexte toujours difficile, c'est plutôt un solide portefeuille de marques locales qui sert de base à la pénétration des marques internationales avec l'objectif d'y stabiliser nos parts de marché.

PERNOD RICARD ASIA : UNE POSITION IDÉALE SUR UN MARCHÉ À FORT POTENTIEL

Enregistrant une année de croissance modeste, Pernod Ricard Asia reste toujours en position de force pour capter le formidable potentiel de la région.



Le ralentissement temporaire observé en Inde du fait d'un contexte réglementaire plus difficile (Highway Liquor Ban et démonétisation) a été contrebalancé par une reprise du marché chinois générant des prévisions favorables pour sa marque phare, le Cognac Martell. Les tendances macroéconomiques et démographiques dynamiques, l'ascension des classes moyennes avec l'augmentation du pouvoir d'achat et l'urbanisation sont autant de facteurs contribuant à supporter des perspectives de croissance régionales prometteuses. Opérant sur ces marchés depuis parfois plusieurs décennies, le Groupe peut se prévaloir d'un bon nombre d'atouts comme la diversité de son portefeuille de marques Premium et super-Premium, son expertise en matière de construction de marques, sa culture de l'innovation ou encore son excellente connaissance des

« Route-to-market » locales.

Sur fond de réorganisation de nos réseaux de distribution, la reprise en Chine a d'abord été confirmée par les belles performances du Nouvel an chinois notamment sur la marque Martell. Les perspectives macroéconomiques à long terme restent positives sur ce marché. Pernod Ricard y jouit d'une position de leadership qui place le Groupe en excellente place pour tirer le meilleur parti de la croissance future.

En Inde, le potentiel à long terme reste lui aussi considérable. La filiale s'appuie sur un *business model* solide organisé autour d'un portefeuille de marques locales fortes destinées à séduire une classe moyenne aisée toujours plus nombreuse avec l'ambition de l'amener *in fine* à consommer les marques internationales Premium de notre portefeuille.

Autres exemples avec le Japon qui a enregistré une bonne croissance portée par le champagne et le whisky.

1,5 Md€

PRÉVISION 2027 : LE NOMBRE DE
CONSUMMATEURS INTERMÉDIAIRES ET AISÉS
VA DOUBLER EN CHINE, INDE ET ASIE DU
SUD-EST DANS LA PROCHAINE DÉCENNIE.

PERNOD RICARD GLOBAL TRAVEL RETAIL : UN MARCHÉ DE HAUT VOL

Le déploiement rapide d'une nouvelle organisation, lancée dans les derniers mois de l'exercice 2017



Annoncée en avril 2017, la nouvelle structure centralise les trois zones *Travel Retail* actuelles (Asie-Pacifique, EMEA et Americas) en une même organisation mondiale basée à Londres (le *Global Travel Retail* – GTR), pour générer à la fois plus d'impact local et de cohérence stratégique globale face à des clients internationaux.

Deuxième marché le plus rentable pour Pernod Ricard, le segment *Travel Retail* domine la création de valeur au sein de l'industrie. Engager les voyageurs sur la totalité de leur parcours avant de rejoindre l'aéroport, pendant leur visite et après leur expérience de voyage, en d'autres termes le « Travel Trail » est un axe de développement majeur sur ce segment. Il permet de mettre en place avec nos clients des partenariats qui permettront

de toucher nos consommateurs sur ces multiples points de contact. L'approche du GTR repose alors sur la combinaison d'une stratégie globale et une déclinaison locale au plus près des marchés et des clients avec pour double objectif de tirer la croissance et d'optimiser la création de valeur. La nouvelle organisation se traduit déjà par une collaboration plus efficace avec les Sociétés de Marques et les grands comptes internationaux, garantissant aux voyageurs de trouver les marques du portefeuille Pernod Ricard dans leurs boutiques duty-free.

Les efforts concertés pour revoir la stratégie promotionnelle de nos marques sur le segment du *Travel Retail* ont abouti à un calendrier des activations simplifié, plus efficace et qui donne déjà des résultats positifs. Le développement de nouveaux produits à forte visibilité – notamment le lancement de Chivas Ultis en GTR – a également contribué à la croissance de ce canal.

La nouvelle organisation permettra à Pernod Ricard d'exploiter pleinement l'indiscutable potentiel de croissance de ce canal grâce à une approche globale commune.

MOHIT LAL

Président-Directeur Général de Pernod Ricard
Global Travel Retail

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com



LA CAMPAGNE «ONE SOURCE» RÉCOMPENSÉE PAR UN LION D'OR À CANNES

La campagne «One Source», qui met en avant le caractère unique du processus d'élaboration de la vodka Absolut dans le petit village d'Åhus, situé en Suède, a été récompensée à Cannes d'un Lion d'Or lors de la 64^e édition du festival international de la créativité⁽¹⁾ en juin 2017. Cette prestigieuse distinction a salué un exercice créatif qui a su transformer du contenu publicitaire en expérience culturelle, engageant les consommateurs de manière inédite. La campagne s'articulait autour d'une plateforme collective originale couronnée par la création d'un album musical baptisé «One Source». Cette collaboration créative mêlait le grand public via les réseaux sociaux et le groupe, Khuli Chana, devenu ambassadeur de la marque, à la tête d'un collectif d'autres artistes africains de premier plan. Le résultat, envoûtant, est une ode au continent, berceau de l'humanité et de la créativité.

(1) La campagne One Source a remporté un Gold et un Silver Lion dans la catégorie Entertainment Lions, un Silver Lion dans la catégorie Music Lions, et un Bronze Lion dans la catégorie Media Lions.



Les prix décernés à Absolut viennent couronner de succès cette collaboration et cet hommage ultime à la créativité africaine sur la scène mondiale.

MELANIE CAMPBELL

Directrice marketing Alcools blancs et rhums, Pernod Ricard South Africa

ABSOLUT
+2%
11,2 MILLIONS DE CAISSES
DE 9 LITRES

#1

AU CLASSEMENT
ITUNES

1,75 Md
D'IMPRESSIONS MÉDIAS

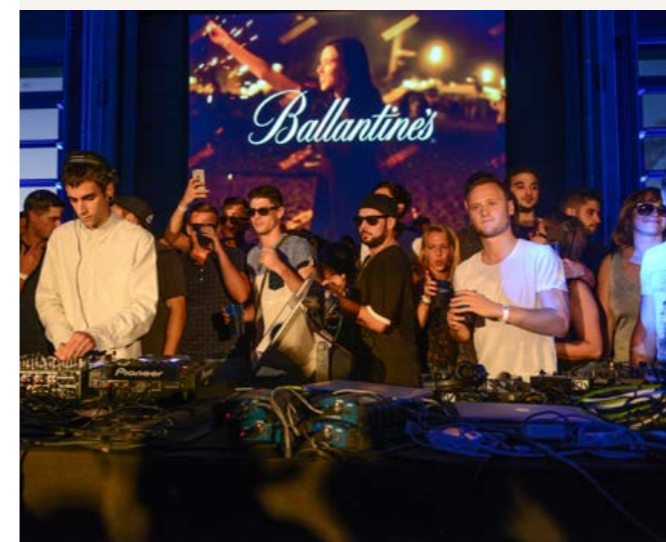
+84%
AUGMENTATION
DES VENTES

#1
DES VODKAS
PREMIUM, ABSOLUT REPREND SA PLACE
DE LEADER



SETH TROXLER, TÊTE D'AFFICHE DE LA TOURNÉE TRUE MUSIC

Pour la deuxième édition de sa campagne True Music, Ballantine's s'est associé à Boiler Room et au producteur et DJ de renommée internationale, Seth Troxler. Ce collectif s'est engagé de mai à septembre 2017 dans une tournée mondiale à travers le Brésil (Salvador), la Russie (Moscou) et la Pologne (Varsovie). Soutenir les artistes musicaux avant-gardistes et leur donner les moyens d'aller toujours plus loin, telle est l'ambition de ce partenariat de trois ans. Tout au long de cette tournée dont certaines sessions ont été retransmises en direct dans le monde entier, les meilleurs cocktails à base de Ballantine's ont été proposés pour accompagner ces performances originales et les débats animés entre les plus grands noms de l'industrie autour de ces créations musicales complètement nouvelles.



BALLANTINE'S
+3%
6,7 MILLIONS DE CAISSES
DE 9 LITRES

+20M

DE VUES GÉNÉRÉES PAR
LA PLATEFORME
DANS LE MONDE ENTIER

+110M

DE CONSOMMATEURS TOUCHÉS
DANS LA PRESSE

+37

MARCHÉS SUR LESQUELS
BALLANTINE'S PROGRESSE
PLUS RAPIDEMENT QUE SON PLUS
PROCHE CONCURRENT

Nous sommes ravis de travailler à nouveau avec Ballantine's sur un projet qui s'engage en faveur de musiciens aussi authentiques que dynamiques.

BLAISE BELLVILLE

Fondateur et Président-Directeur Général de Boiler Room



UNE CURE DE JOUVENCE

Avec le ton urbain et direct de sa nouvelle plateforme mondiale, Beefeater s'est donné pour ambition la conquête des millennials amateurs de gin. L'énergie qui a auréolé la 6^e édition du concours international du meilleur barman Beefeater MIXLDN 6 couronnait le succès de ce lancement mondial. Plus internationale que jamais, cette compétition rassemblait cette année plus de 1450 barmen venus de 32 pays. Ils se sont inspirés du Londres d'aujourd'hui pour réinventer les classiques à base de gin. Leur défi ? Créer en édition limitée des cocktails exclusifs à base bien sûr de gin Beefeater. Avec son cocktail « Please Sir I Want some more », inspiré de l'univers d'Oliver Twist. C'est Timothy Ching, un barman de Hong Kong, qui a remporté les faveurs d'un jury composé d'experts de renommée internationale. 2016 aura également vu la naissance d'une nouvelle bouteille pour Beefeater 24 : un design épuré pour venir incarner cette référence super-Premium déjà présente sur 61 marchés.



En réunissant des passionnés, incroyables talents issus de la communauté du « on-trade » internationale, le MIXLDN 6 nous a offert le privilège de voir de véritables artistes s'affronter derrière le bar.

DESMOND PAYNE
Maître Distillateur de Beefeater

BEEFEATER
+5%

2,8 MILLIONS DE CAISSES
DE 9 LITRES

1450

BARMEN EN COMPÉTITION
LORS DU CONCOURS INTERNATIONAL
DU MEILLEUR BARMAN
BEEFEATER MIXLDN

61

MARCHÉS AYANT INTRODUIT
LA NOUVELLE BOUTEILLE
BEEFEATER 24

35

MARCHÉS PARTICIPANT
AU MIXLDN



CHIVAS REGAL ULTIS RELEVÉ LE DÉFI

À la suite d'une liste déjà longue de récompenses, dont récemment deux médailles d'or au *Scotch Whisky Masters 2017* et à l'*International Wine and Spirits Competition 2017*, Chivas Regal Ultis vient d'être désigné meilleur whisky écossais sans compte d'âge lors de la 22^e cérémonie annuelle de l'*International Spirits Challenge (ISC)* qui s'est tenu à Londres. Considéré comme l'un des concours de spiritueux les plus respectés du monde, l'événement fait autorité parmi les « influenceurs » du monde du whisky. Ces distinctions récompensent un assemblage unique : Chivas Ultis est le premier « blended malt » de la Maison Chivas, réalisé à partir de cinq single malts « signatures » sélectionnés à la main dans cinq distilleries au cœur du Speyside en hommage aux cinq générations de maîtres assembleurs de Chivas Regal.



CHIVAS REGAL

-3%

4,2 MILLIONS DE CAISSES
DE 9 LITRES

<1%

POURCENTAGE DE LA RÉSERVE
CHIVAS BROTHERS SÉLECTIONNÉ À LA MAIN
PAR L'ÉQUIPE D'EXPERTS EN ASSEMBLAGE
POUR CRÉER LE CHIVAS REGAL ULTIS

36

NOMBRE DE MARCHÉS SUR LESQUELS
CHIVAS REGAL ULTIS A ÉTÉ LANCÉ

Cette création est l'aboutissement d'une équipe d'experts qui en « artisans assembleurs » ont su capturer ici l'essence même de l'héritage Chivas Regal.

SANDY HYSLOP
Maître assembleur

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**

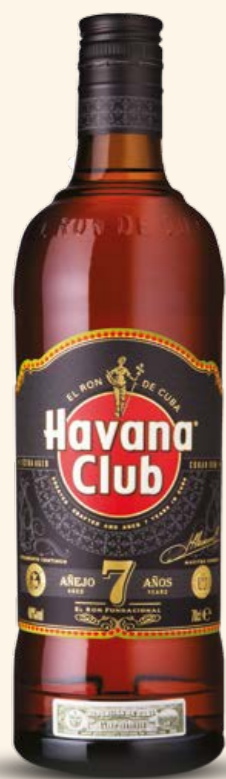


En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com



LA FRANCE AUX COULEURS DE CUBA

Surfant sur le succès de sa précédente édition, Havana Club a replongé les rues de Paris dans une ambiance typiquement cubaine le temps d'un été. L'espace de trois mois, la « Plaza Havana Club » a fidèlement reconstitué le décor, l'ambiance sonore et l'atmosphère de deux établissements mythiques de la capitale cubaine : La Bodeguita del Medio et El Floridita. Derrière le comptoir de ces bars éphémères, d'authentiques *cantineros* cubains ont formé leurs homologues parisiens aux techniques de leur île pour concocter mojitos, daiquiris et autres canchas dans les règles de l'art. Musiciens cubains, artistes de rue et designers complètent le dispositif pour faire de cette célébration culturelle une expérience immersive métamorphosant les quartiers des villes où elle s'arrête.

HAVANA CLUB

+6%

4,3 MILLIONS DE CAISSES
DE 9 LITRES

100%

CUBAIN -
LES *CANTINEROS* (BARMEN) ANIMANT
LE PLAZA HAVANA CLUB À PARIS

+ de 30 000

PARTICIPANTS

30 000

MOJITOS, DAÍQUIRIS ET CANCHAS SERVIS

4 000

MOJITOS PRÉPARÉS
PAR LES PARTICIPANTS

« L'élaboration du rhum est l'œuvre de ma vie...
des couleurs, du temps, des arômes.
Je sais que c'est une fierté pour les Cubains.
Il n'y a pas de recette toute faite, c'est bien plus
que cela, Cuba, c'est Havana Club. »

ASBEL MORALES

Maitre-Rhumier Havana Club



RENFORCER L'ENGAGEMENT PAR LE MARKETING D'INFLUENCE

Leader mondial du segment des whiskeys irlandais dont il tire la croissance, Jameson continue de développer avec ses consommateurs une relation durable, source d'une adhésion sincère à son univers. Cet engagement fort avec ses fans est le fruit d'une stratégie portée par la mise en œuvre d'un programme de marketing d'influence. La marque tente, par ce biais, de nouer des liens pertinents avec ses prescripteurs en les soutenant dans l'expression de leurs passions (cinéma, cocktails, etc.). À titre d'exemple, le concours de courts-métrages *Jameson First Shot*, aujourd'hui dans sa sixième édition, permet à de jeunes réalisateurs de travailler aux côtés de producteurs hollywoodiens comme avec Dana Brunetti. Autre initiative signée Jameson, le concours *Barrelmen's Homecoming* qui offre l'opportunité à des barmen professionnels de visiter la distillerie mythique de Midleton en Irlande. Ces initiatives montrent le succès d'une communication authentique, alors que la marque continue de se développer partout dans le monde.

JAMESON

+15%

6,5 MILLIONS DE CAISSES
DE 9 LITRES

+ de 750

BARMEN ONT VÉCU L'EXPÉRIENCE
BARRELMAN'S HOMECOMING EN IRLANDE
AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES

+ de 200

BARMEN ONT ASSISTÉ À DES FORMATIONS
DE L'IRISH WHISKEY ACADEMY À LA DISTILLERIE MIDLETON
AU COURS DES 3 DERNIÈRES ANNÉES

+20M

VUES ENREGISTRÉES PAR LES FILMS
DU JAMESON FIRST SHOT

18

COURTS-MÉTRAGES PRODUITS
DANS LE CADRE DU JAMESON FIRST SHOT

« Je ne remercierai jamais assez Jameson
pour cette nuit-là. Grâce à vous, je me suis fait
des amis aux quatre coins du monde ! »

BARMAN

suite au Jameson Barrelman's
Homecoming



RICARD FAIT LE PLEIN DE NOUVEAUTÉS

85 ans après sa création, Ricard réinterprète son identité visuelle dans un style simple et moderne. Son nouveau logo fait écho aux origines de la marque, née sous le soleil de Marseille en 1932. Ricard affiche ses valeurs de simplicité et d'authenticité avec sa campagne #simplecommercard : deux verres, une carafe d'eau et une lumière chaleureuse. Marque emblématique française, Ricard revisite également son expérience de marque : une nouvelle carafe, l'icône panier repensé aux couleurs de la marque et une collection de bouteilles en éditions limitées aux illustrations chantantes. Un univers visuel et des objets de services (guirlandes, parasols, ardoises...) inspirés de l'esprit «place de village» viennent compléter ce dispositif.



RICARD
+4%
4,8 MILLIONS DE CAISSES DE 9 LITRES

+ de 40M
DE LITRES VENDUS PAR AN DANS LE MONDE
Source : IWSR, The Pernod Ricard Market View, Juin 2017

1ÈRE
MARQUE DES SPIRITUEUX EN FRANCE - (PDM VOL ET VAL)
Source : Nielsen, CAM P9 2017

Ricard a réussi le pari de s'inscrire dans notre patrimoine sans jamais se figer dans le temps. Dessiner cette nouvelle carafe, c'est poursuivre le mouvement et s'intégrer dans une histoire plus globale.

MATHIEU LEHANEUR
Designer de la carafe Ricard



MALIBU, LEADER DES SPIRITUEUX AROMATISÉS

Les récentes performances commerciales de la marque ont propulsé Malibu en tête de la catégorie des spiritueux aromatisés. Ce succès est essentiellement dû au recentrage stratégique de la marque autour de sa référence historique : *Malibu Original* et de la mise en œuvre systématique ces trois dernières années d'une campagne fondée sur l'univers estival #BecauseSummer. Ces résultats, notamment en matière de merchandising, d'innovation et d'accélération digitale, ont été salués par l'une des publications phares du secteur, *The Spirits Business*, qui a nommé Malibu «Meilleure marque de liqueur 2017» et l'a classée parmi les 10 premières marques de spiritueux sur les réseaux sociaux.



MALIBU
+5%
3,6 MILLIONS DE CAISSES DE 9 LITRES

#1
DÉCERNÉ « BRAND CHAMPION 2017 » POUR LA CATÉGORIE LIQUEUR PAR THE SPIRITS BUSINESS

2381 298
FOLLOWERS SUR FACEBOOK

42 200
SUR TWITTER

21 300
SUR INSTAGRAM

On assiste à un véritable regain de popularité de la marque Malibu. Elle a tout pour séduire les jeunes adultes, d'abord avec son univers positif et décalé, mais aussi avec sa formule à la fois sucrée, rafraîchissante et un titre alcoométrique modéré.

COLIN KAVANAGH
Directeur Marketing International de Malibu



UNE EXPÉRIENCE DU COGNAC ENCORE PLUS RICHE

Martell se distingue des autres grandes maisons de cognac en étant la seule à utiliser une méthode de double distillation des vins clairs, de manière à préserver l'authenticité des arômes fruités issus du raisin. En privilégiant la qualité à la quantité, la Maison produit des cognacs fins et gourmands – la signature du style Martell. Dernière addition à la collection, le nouveau Martell VS Single Distillery, lancé au printemps aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, repousse davantage les limites de cette exigence, puisque chaque bouteille résulte de l'assemblage d'eaux-de-vie issues d'une seule source de distillation. Partageant les mêmes caractéristiques sensorielles et gustatives, ces eaux-de-vie s'unissent dans une harmonie parfaite pour créer un cognac encore plus riche. La bouteille Martell VS Single Distillery, arborant fièrement l'emblème iconique du martinet de Martell, est une interprétation contemporaine d'une « montre », petite bouteille échantillon qui renferme traditionnellement le cognac.



Depuis son origine, la Maison Martell a toujours cherché de nouveaux terrains de conquête et d'expression à l'image des ambitions qui animaient son fondateur Jean Martell lorsqu'il créa la Maison en 1715.

CÉSAR GIRON
Président-Directeur Général
de Martell Mumm Perrier-Jouët

MARTELL
+6%
2,1 MILLIONS DE CAISSES
DE 9 LITRES

3
SIÈCLES
LE TEMPS DEPUIS LEQUEL MARTELL PRODUIT,
EXPORTE ET VEND SES COGNACS,
RECONNUS PARTOUT DANS LE MONDE
POUR LEURS EXCEPTIONNELLES
QUALITÉS ET FINESSE.

1783
L'ANNÉE À LAQUELLE MARTELL
DEVINT LA PREMIÈRE MAISON DE COGNAC
À EXPORTER AUX ÉTATS-UNIS



UN CHAMPAGNE AU GOÛT DE VICTOIRE

Athlète parmi les plus médaillés du monde, l'audacieux Usain Bolt s'illustre désormais comme Chief Entertainment Officer (CEO) de la maison Mumm. Le champion est le héros d'initiatives inédites à travers le monde visant à promouvoir auprès des consommateurs l'énergie, l'audace, l'esprit de célébration du champagne Mumm. On découvre, par exemple, sur la vidéo « Usain Bolt, new Mumm CEO » l'athlète impertinent sabrant une bouteille de Mumm à l'aide de l'une de ses médailles d'or ! C'est également lui que l'on voit à la manœuvre lors des célébrations en l'honneur du partenariat historique entre le Kentucky Derby et la maison Mumm, champagne officiel de cet événement. Pas étonnant lorsque l'on rapproche la devise personnelle de Usain Bolt « Tout est possible, je ne me fixe aucune limite » avec celle de la Maison Mumm « Dare. Win. Celebrate. » (Osez. Gagnez. Célébrez.), reflet d'une même ambition : toujours viser le podium pour s'imposer comme la meilleure maison de champagne.



Ma mission première est de promouvoir l'esprit de la Maison Mumm, l'art de célébrer les victoires avec panache et audace ! Je suis ravi d'inviter mes fans du monde entier à en faire autant et porter un toast à la maison Mumm.

USAIN BOLT
Chief Entertainment Officer (CEO)

MUMM
+3%
0,8 MILLION DE CAISSES
DE 9 LITRES

8
MÉDAILLES D'OR OLYMPIQUES
REMPORTÉES PAR USAIN BOLT

11
MÉDAILLES D'OR REMPORTÉES
PAR LA MAISON MUMM DANS LE CADRE
DE CONCOURS VINICOLES
INTERNATIONAUX

4
PREMIERS PRIX REMPORTÉS
PAR LA BOUTEILLE MUMM
GRAND CORDON DANS LE CADRE
DE CONCOURS DE DESIGN



HOMMAGE AU CHARDONNAY

Élégant, plein de vivacité et de fraîcheur, le nouveau Perrier-Jouët blanc de blancs rend hommage au chardonnay – cépage emblématique de la maison Perrier-Jouët depuis plus de deux siècles. Exubérante, féminine et délicieusement spontanée, cette nouvelle cuvée opère un charme impertinent pour en faire le partenaire idéal de tous ces moments particuliers qui font que la vie vaut la peine d'être vécue. Le Chef de Caves Hervé Deschamps a composé ce subtil assemblage de chardonnays à partir des meilleurs crus de Champagne. Le résultat : un vin dont la fraîcheur minérale et la vitalité florale incarnent à la perfection l'esprit de la Maison.



“ Vignerons, mes grands-parents cultivaient du chardonnay dans la côte des Blancs. C'est sans doute ce qui m'a poussé à élaborer un champagne d'exception à partir de chardonnay. ”

HERVÉ DESCHAMPS

Chef de Caves de la Maison Perrier-Jouët

PERRIER-JOUËT
+ 11%
0,3 MILLION DE CAISSES
DE 9 LITRES

20
ANS DEPUIS LE DERNIER
NÉ DE LA COLLECTION
PERRIER-JOUËT

100%
CHARDONNAY

7
ACCORDS METS-VINS CRÉÉS
PAR LE CHEF ÉTOILÉ MICHELIN
AKRAME BENALLAL



LA COLLECTION ICÓNICA REJOINT LE CERCLE

Expression ultime du savoir-faire et de la tradition du rhum cubain, la Collection Icónica (Tributo, Unión et Máximo) rejoint le Portefeuille de marques du Cercle, dédié aux références de prestige du Groupe. Cette distinction reconnaît le caractère exceptionnel des rhums que Havana Club élabore avec passion dans un pays où il s'agit de bien plus que d'un simple produit. Pernod Ricard renforce ainsi l'avantage compétitif de son portefeuille de prestige, les marques du cercle couvrant dorénavant les principales catégories ultra-Premium des spiritueux et champagnes. En retour, la marque Havana Club, disposant par ailleurs de l'un des plus gros contingents de rhums extra-vieux des Caraïbes, est aujourd'hui mieux armée pour prendre la tête des segments en forte croissance du rhum ultra-Premium et Prestige.



“ Nous sommes ravis d'accueillir la Collection Icónica de Havana Club au sein du Cercle à un moment où les catégories de rhum ultra-Premium et Prestige connaissent une forte croissance. ”

TAREEF SHAWA
Directeur Luxe et CRM

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com



7^E ÉDITION DU PARTENARIAT AVEC SENTEBALE

Pour la 7^e année consécutive, Royal Salute s'est engagé aux côtés de l'association caritative qui s'est donnée pour mission d'offrir des soins, une éducation et un soutien psychosocial aux enfants et adolescents atteints du VIH au Lesotho et au Botswana, deux pays aux taux d'infection parmi les plus hauts du monde. Organisée cette année à Singapour, la *Sentebale Royal Salute Polo Cup* a porté le montant total des fonds récoltés au cours de ce partenariat à plus de 1,5 million de livres. L'année aura également été marquée par le lancement de deux références ; la *Polo Edition*, rattachée à la plateforme *Royal Salute Polo*, une édition limitée réalisée sur une base d'assemblage de 21 ans d'âge, et *Union of the Crowns*, un 32 ans d'âge que l'on trouve en exclusivité sur le réseau global travel retail.

FLASK EDITION

Royal Salute a dévoilé cette année la Royal Salute Flask Edition 30 ans d'âge, une flasque en porcelaine, création exclusive du designer londonien primé Afroditi Krassa, offrant aux globetrotters amateurs de whisky un moyen de transport unique pour apprécier son whisky favori en toutes circonstances. L'objet contient un précieux nectar de 30 ans d'âge, riche et soyeux, élaboré par Sandy Hyslop, Maître Assembleur de chez Royal Salute.

“C'est un whisky doux, divinement moelleux, avec des notes de miel et de caramel. Malcom Borwick recommande de le boire mélangé à parts égales avec de l'eau, afin d'obtenir une boisson légère, comme un vin que l'on dégusterait par un bel après-midi.”

BEATRICE BOWERS

Lifestyle Asia, Royal Salute, Polo Edition

ROYAL SALUTE

-3%

0,2 MILLION DE CAISSES
DE 9 LITRES

12

TOURNOIS DE POLO
ORGANISÉS À TRAVERS LE MONDE
L'AN DERNIER

10M

CONSOMMATEURS CONNECTÉS
À ROYAL SALUTE SUR
LES RÉSEAUX SOCIAUX



LE GÉNIE NOVATEUR DU FONDATEUR TOUJOURS À L'ŒUVRE

The Glenlivet *Founder's Reserve* s'est imposé comme l'innovation la plus vendue de ces cinq dernières années sur le segment des single malt écossais. À l'origine de ces excellentes performances, il y a d'abord un assemblage qui s'est donné pour ambition de retranscrire fidèlement les méthodes de distillation mises au point par George Smith, fondateur de The Glenlivet il y a près de 200 ans. Au début du XIX^e siècle, le whisky était produit sans compte d'âge et sélectionné parmi une variété de vieux fûts. Fidèle à la vision de son fondateur, le *Founder's Reserve* restitue cette rondeur, ce moelleux et ce fruité caractéristiques des single malt The Glenlivet, créés en 1824 et qui continuent de faire la renommée de la marque aujourd'hui.



THE GLENLIVET

+2%

1 MILLION DE CAISSES
DE 9 LITRES

60+

MARCHÉS SUR LESQUELS LE FOUNDER'S
RESERVE A ÉTÉ LANCÉ

50

ÂGE DE THE GLENLIVET WINCHESTER
COLLECTION VINTAGE 1966 ;
LA BOUTEILLE DU MAÎTRE DISTILLATEUR
A ÉTÉ MISE AUX ENCHÈRES
CHEZ CHRISTIE'S, ET LE FRUIT DE LA VENTE
A ÉTÉ ENTIÈREMENT REVERSÉ
À L'ASSOCIATION CARITATIVE
THE CRAFTS COUNCIL

“Dernier né de la célèbre distillerie éponyme, The Glenlivet *Founder's Reserve* n'en est pas moins l'expression d'un héritage vieux de près de 200 ans. En s'inspirant des techniques de distillation du George Smith, il entend rendre hommage au fondateur visionnaire de la Maison.”

SHVETA BHAGAT
The Lux Café



L'ART EN BOUTEILLE

Campo Viejo, la marque numéro un sur le segment des vins de la Rioja, continue de cultiver la rencontre entre création et vinification, encourageant ses consommateurs à vivre pleinement les expériences proposées par sa plateforme «Streets of Colour». Depuis son lancement, plus de 30 événements joués sur le thème de la couleur et de l'énergie ont été proposés au public à travers le monde. De nombreux prix et citations ont salué le talent de la marque pour avoir réussi dans ses campagnes à relever le pari suivant : avoir littéralement donné vie à son «ADN expansif» tout en parvenant à renforcer sa crédibilité œnologique. Le magazine de référence du secteur *Drinks Business* a d'ailleurs présenté Elean Asdel, maître de chais chez Campo Viejo, comme l'une des meilleures vinificatrices d'Espagne.



UNE BOUFFÉE D'AIR FRAIS

Avec sa nouvelle campagne mondiale «A fresh perspective», Brancott Estate, à qui l'on doit la création en 1979 du tout premier Marlborough Sauvignon Blanc, consolide son image de marque visionnaire et novatrice. Une série de visuels accrocheurs, impactants mettent en scène la nouvelle identité visuelle dévoilée par la marque en 2016. Plus contemporaine, plus originale, la marque se repositionne auprès de ses consommateurs. Lancée en février 2017 sur ses marchés clés (États-Unis, Royaume-Uni, Australie et Nouvelle-Zélande), la campagne à 360° a été activée sur l'ensemble du «parcours consommateur» : promotion extérieure (out of home), digitale, expérientielle, relations presse et en magasin.

#1

UGES DE VIN ROUGE NON PÉTILLANT AU ROYAUME-UNI



#1

PLACE AU CLASSEMENT 2016 (TOP 100) DU SITE WINE.COM POUR

Le Marlborough Sauvignon de Brancott Estate. C'est la première fois en 10 ans qu'un vin néo-zélandais ou un vin blanc arrive en tête.



UN VIN NATURE

Fidèle à ses engagements responsables pour un développement durable auprès de ses communautés, la marque Kenwood s'est associée, au printemps 2017, à la National Forest Foundation pour sa première campagne de plantation. Baptisée «The Wild Is Calling», l'initiative repose sur le principe suivant : pour chaque bouteille vendue de vin Kenwood Vineyards, un arbre est planté dans une forêt nationale. Développant des thèmes comme «l'exploration des grands espaces» ou encore «la recherche d'inspiration en pleine nature», la campagne comprenait un volet gastronomique autour d'associations de mets et de vins mariant goûts et saveurs authentiques aux vins de la Maison Kenwood Vineyards.

Kenwood Vineyards a saisi le lien qui existe entre la santé des forêts et notre qualité de vie, et comprend l'amour que les gens portent aux terres du domaine public. Ce partenariat en est la preuve.

BILL POSSIEL - Président de la National Forest Foundation



COMME UN GOÛT D'AUSTRALIE EN FRANCE

Surfant sur la popularité croissante du rosé à travers le monde, Jacob's Creek a lancé Le Petit Rosé, un vin sec, équilibré à la structure légère et fruitée. Il a aussitôt su séduire les amateurs de vins australiens qui l'ont d'ailleurs très vite placé leader de sa catégorie (en valeur et volume). Élaboré localement à partir de raisins cultivés sur les terroirs de Jacob's Creek, cet élégant rosé d'inspiration française se veut aussi subtil que complexe et savoureux. Ce nouvel assemblage est d'abord le fruit de 160 ans d'expertise et d'innovation vinicole des équipes de vinification de Jacob's Creek, mais aussi de quelques ajustements spécifiques comme des vendanges anticipées, le recours à des cépages variés, un tri minutieux ou encore l'utilisation de levures différentes.

#1

ROSÉ DE SA CATÉGORIE (EN VALEUR ET VOLUME) EN AUSTRALIE



FOCUS

BIG monte en puissance

Lancé en 2012, le Breakthrough Innovation Group (BIG) est une start-up intégrée à Pernod Ricard et dédiée à l'innovation de rupture. BIG a pour mission principale d'explorer de nouvelles opportunités de marché pour le Groupe en réinventant le futur de la convivialité. Depuis sa création, BIG se concentre sur des projets disruptifs impliquant des processus itératifs déployés sur le long terme. Cette année, l'équipe s'agrandit et intègre les compétences scientifiques et techniques du Groupe, anciennement Centre de Recherche de Pernod Ricard. BIG a mis sur le marché son premier projet, L'Orbe, début 2017, et 4 autres projets sont en cours de développement

L'Orbe, fusions gastronomiques inédites

L'Orbe est une gamme de boissons visant à rapprocher gastronomie et mixologie. Chaque recette de cette nouvelle marque est une infusion naturelle, ayant lieu dans la bouteille, associant un ingrédient délicat avec un spiritueux raffiné. La première expérience, développée en collaboration avec des chefs étoilés et des barmen visionnaires, marie de manière inédite un caviar de Gironde et une vodka haut de gamme. Cette association est possible grâce à une technique utilisée en cosmétologie, la micro-encapsulation, adaptée puis brevetée par BIG. Elle permet de protéger un ingrédient, même fragile, dans une membrane et de diffuser ses arômes dans un spiritueux sans coloration ni particule. Les œufs d'esturgeon présents dans le flacon libèrent ainsi leurs parfums iodés, de beurre-noisette pour donner naissance à une expérience sensorielle exceptionnelle. L'Orbe propose également de nouvelles formes de dégustation et s'apprécie pur, en cocktail ou comme ingrédient d'un plat gastronomique.



Opn, première bibliothèque à cocktails connectée

Opn a pour ambition de transformer et d'enrichir l'usage de spiritueux et de cocktails à domicile. Au cours des trois dernières années, l'équipe de BIG a développé le premier bar connecté, fonctionnant sur la base d'une application digitale.

Cette année a été clé pour le projet. En effet, Opn a été présenté au *Consumer Electronics Show* de Las Vegas en janvier 2017, où des consommateurs et la presse ont pu le voir et l'expérimenter pour la première fois. Le projet a ensuite été testé auprès de plus de 300 personnes en Europe et aux États-Unis pour évaluer son attractivité et comprendre les usages et l'expérience utilisateur. À l'issue de ces 3 mois de tests, les résultats ont été très positifs : pour 90% des testeurs, Opn a amélioré leur expérience cocktail à la maison et leur a fait découvrir des nouvelles recettes. Pernod Ricard propose d'améliorer l'expérience avec la possibilité de se faire livrer automatiquement dès qu'une cartouche est vide (avec une livraison en 30 minutes/1 heure).

Depuis cet été, une équipe renforcée est dorénavant entièrement dédiée au projet et se concentre sur l'itération finale, pour un lancement commercial fin 2018.

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

NOS PERFORMANCES: SYNTHÈSE CHIFFRES CLÉS

DES MOTEURS DE CROISSANCE DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉS

Accélération de la croissance des ventes, amélioration de la performance de la plupart des marchés et des marques stratégiques.
Retour sur un grand cru 2016/2017.



GILLES BOGAERT
Directeur Général Adjoint,
Finances & Opérations

BILAN

Comment qualifiez-vous la performance du Groupe sur l'exercice 2016/2017 ?

— **G.B.** : Elle a été très solide. Nos activités s'accroissent sous l'impulsion des Marques Stratégiques Internationales, rapprochant encore le Groupe de ses objectifs à moyen terme. Avec +3,3%, la croissance du ROC s'inscrit dans la fourchette haute de notre objectif de +2%⁽¹⁾ à +4%⁽¹⁾, et ce en dépit de changements réglementaires imprévus en Inde. L'exercice a également été marqué par une très nette amélioration de nos niveaux de cash flow et de désendettement. Le taux de conversion en cash de l'Ebit a atteint 92% et le free cash flow a enregistré une hausse de +22%, un niveau historique. Cette excellente génération de cash nous a permis de réduire la dette de 0,9 Md€ à 7,9 Mds€, et de diminuer considérablement le taux de dette nette sur Ebitda de 3,4 fois à 3 fois. Enfin, nous avons continué de gérer notre portefeuille de façon proactive. Nous avons mené à terme l'acquisition de trois participations majoritaires dans des marques Premium prometteuses : le bourbon Smooth Ambler, le mescal Del Maguey et le gin Ungava.

MOYEN TERME

Êtes-vous confiant dans la capacité du Groupe à renouer avec un taux de croissance interne des ventes de 4% à 5% ?

— **G.B.** : J'ai confiance dans notre capacité à atteindre notre objectif moyen terme d'une croissance interne du chiffre d'affaires de +4% à +5%. L'exercice 2016/2017 a été marqué à la fois par une accélération du taux de croissance du chiffre d'affaires, qui a doublé de +1,8%⁽¹⁾ en 2015/2016 à +3,6%⁽¹⁾, et par une diversification des sources de croissance. Toutes les régions ont progressé par rapport au dernier exercice : maintien des bonnes performances aux États-Unis, retour à la croissance en Chine pour la première fois depuis 2012/2013, croissance en GTR et performance très dynamique en Europe de l'Est. Quant à nos Marques Stratégiques Internationales, elles ont progressé de +4%⁽¹⁾ par rapport à leur performance stable en 2015/2016. Au sein de ce portefeuille, 11 marques sur 13 sont en croissance – neuf d'entre elles ont amélioré leurs

Nos activités s'accroissent sous l'impulsion des Marques Stratégiques Internationales.

performances, dont Martell et Absolut qui renouent avec la croissance. L'innovation continue, par ailleurs, de stimuler la croissance, et compte pour un tiers de la progression globale du chiffre d'affaires. Ces différents moteurs de croissance ont posé les jalons augurant une augmentation du chiffre d'affaires de +4%⁽¹⁾ à +5%⁽¹⁾ dans un avenir proche.

FEUILLE DE ROUTE

Concernant la Feuille de Route d'Excellence Opérationnelle, êtes-vous en ligne avec le plan de marche ?

— **G.B.** : Pernod Ricard n'a cessé d'évoluer dans ce sens depuis son déploiement en 2015/2016, et est d'ailleurs en bonne voie d'atteindre ses objectifs d'ici l'exercice 2019/2020. Le Groupe a enregistré des progrès sur différents fronts : efficacité des investissements publicitaires, achat média programmatique, logistique, achats directs et indirects et production. Près d'un quart du total des 200 M€ d'économies sur le compte de résultats et des 200 M€ d'économies cash a été dégagé au cours de l'exercice 2016/2017. Et près de la moitié des 60 M€ d'économies sur le compte de résultats dégagées en 2016/2017 a été réinvestie dans nos marques. Ces économies viennent s'ajouter aux 15 M€ dégagés en 2015/2016. Concernant les économies cash, les 50 M€ dégagés au cours du dernier exercice sont attribuables à une meilleure gestion du fonds de roulement (stocks de produits finis) due à l'amélioration de nos processus logistiques. De nouvelles initiatives seront déployées au cours de l'exercice 2017/2018, en vue notamment d'améliorer notre efficacité promotionnelle.

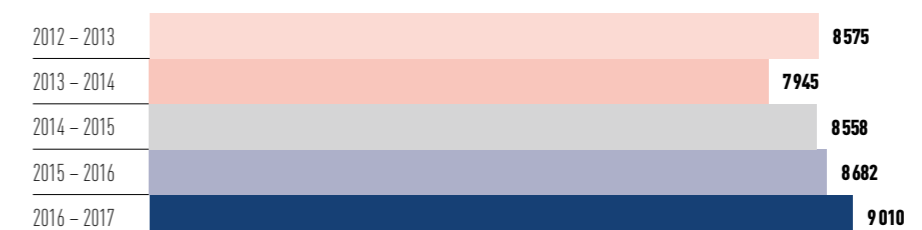
(1) Croissance organique.

LES CHIFFRES CLÉS 2016/2017



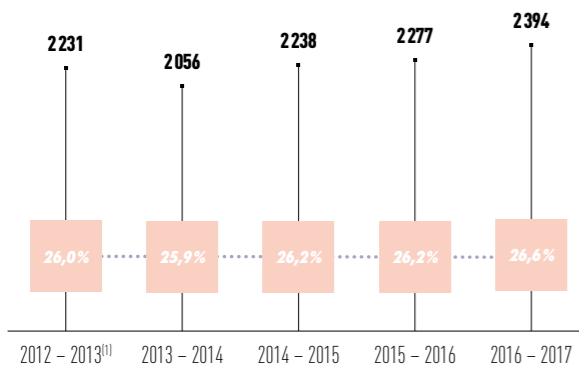
CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2013 À 2017

En millions d'euros



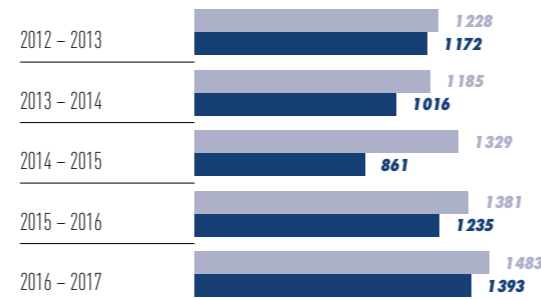
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT / TAUX DE MARGE OPÉRATIONNELLE

En millions d'euros et % du CA



RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE / RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

En millions d'euros



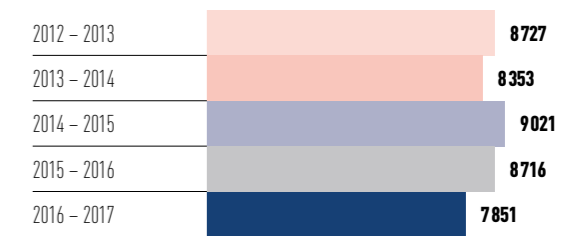
CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS

En millions d'euros



DETTE NETTE

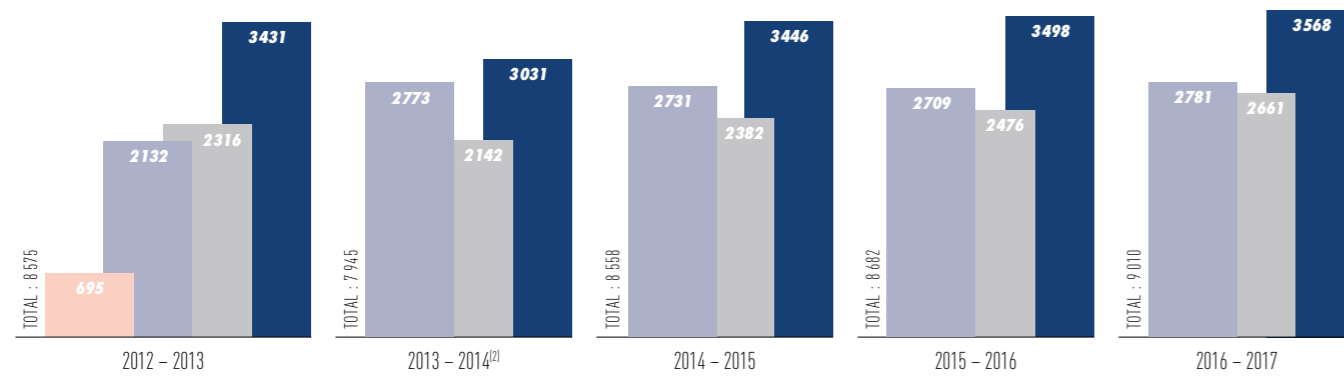
En millions d'euros



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

En millions d'euros

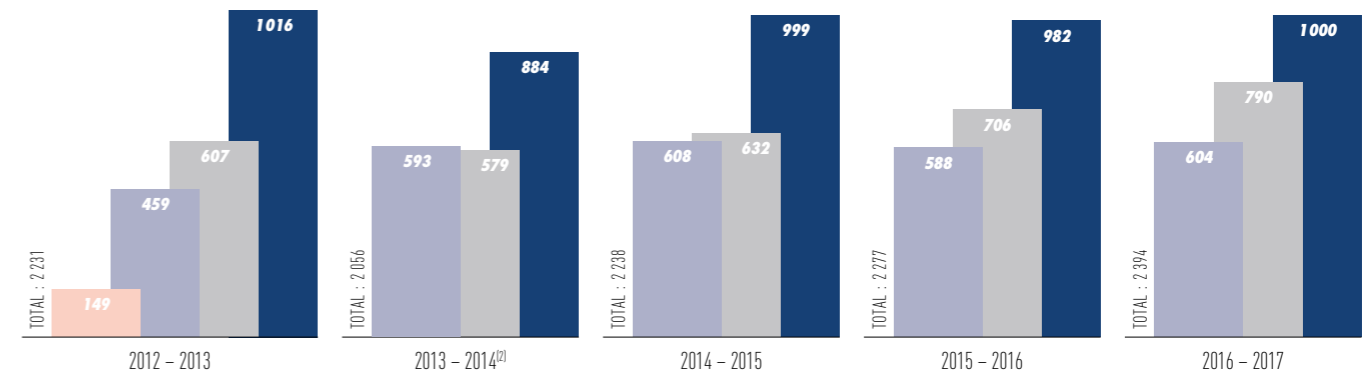
France Europe Amériques Asie/Reste du Monde



RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

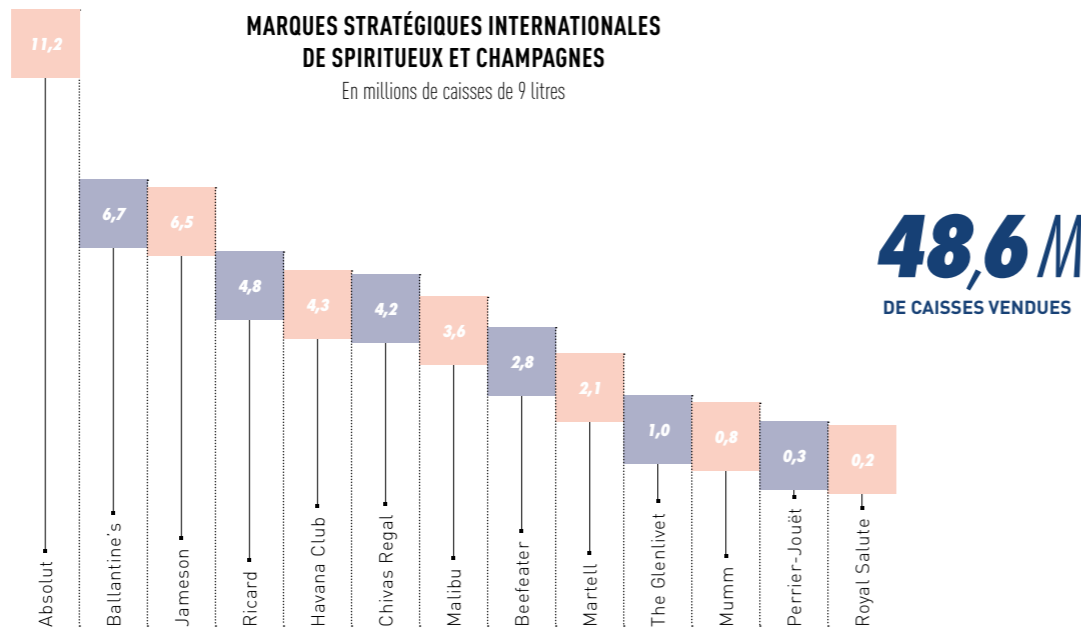
En millions d'euros

France Europe Amériques Asie/Reste du Monde



MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES DE SPIRITUEUX ET CHAMPAGNES

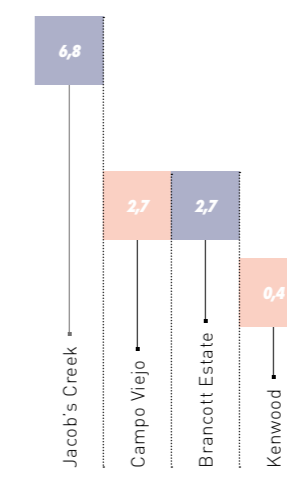
En millions de caisses de 9 litres



4 MARQUES PRIORITAIRES DE VINS PREMIUM

En millions de caisses de 9 litres

12,6 M
DE CAISSES VENDUES



(1) Les données publiées au titre de l'exercice 2012/2013 ont été retraitées des impacts liés à l'application de la norme IAS 19 amendée (Avantages au personnel), adoptée par l'Union européenne, et d'application obligatoire pour le Groupe à partir du 1^{er} juillet 2013 avec effet rétroactif au 1^{er} juillet 2012. (2) La France est désormais intégrée dans le secteur opérationnel Europe.

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

UNE STRATÉGIE DE FUSIONS ET ACQUISITIONS CIBLÉE

ACQUISITIONS DE PARTICIPATIONS MAJORITAIRES DANS DES MARQUES PREMIUM PORTEUSES



**ACTIONNAIRE MAJORITAIRE
DE MONKEY 47 (GIN)**

Principaux marchés:

ALLEMAGNE, ÉTATS-UNIS,
EUROPE DE L'OUEST



**DOMAINES PINNACLE –
PROPRIÉTAIRE DE UNGAVA (GIN)
ET DE CHIC CHOC (RHUM ÉPICÉ)**

Principaux marchés:

CANADA



**ACTIONNAIRE MAJORITAIRE
DE SMOOTH AMBLER
(BOURBON)**

Principaux marchés:

ÉTATS-UNIS



**ACTIONNAIRE MAJORITAIRE
DE DEL MAGUEY
(MESCAL)**

Principaux marchés:

ÉTATS-UNIS

CESSIONS D'ACTIFS NON PERTINENTS



**PADDY IRISH
WHISKEY**

Principaux marchés:

BULGARIE, ÉTATS-UNIS,
FRANCE, IRLANDE

**FRÏS
VODKA**

Principaux marchés:

ÉTATS-UNIS

**BRANDY MEXICAIN DON PEDRO,
PRESIDENTE ET AZTECA
DE ORO + VINS**

Principaux marchés :

ÉTATS-UNIS, MEXIQUE

**DISTILLERIE GLENALLACHIE
(ÉCOSSE)
ET LES MARQUES GLENALLACHIE,
MACNAIR'S ET WHITE
HEATHER SCOTCH**

**MARS
2016**

**MAI
2016**

**SEPTEMBRE
2016**

**JANVIER
2017**

**MARS
2017**

**JUILLET
2017**

**AOÛT
2017**

L'ANNÉE BOURSIÈRE 2016/2017

Le titre Pernod Ricard a connu sa deuxième plus forte progression annuelle en cinq ans, avec une hausse de 17% au cours de l'exercice 2016/2017. Le titre a atteint un nouveau record de 124 euros pendant l'année.

PERNOD RICARD DANS LES MARCHÉS FINANCIERS

2016/2017 : très forte progression du titre dans un contexte de marché plus favorable

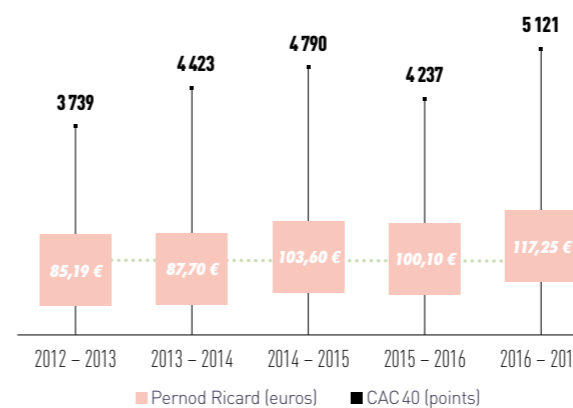
Le titre Pernod Ricard a progressé de 17% au cours de l'exercice 2016/2017 et a atteint un nouveau record de 124 euros le 19 juin 2017. Il a nettement surperformé l'indice STOXX Europe 600 Food & Beverages (+2% sur la période), mais a légèrement sous-performé le CAC40 (+21%).

La hausse du cours de l'action Pernod Ricard reflète une meilleure dynamique de croissance de l'activité et des résultats attestant de la capacité de Pernod Ricard à atteindre ses objectifs de croissance à moyen terme.

Les commentaires et résultats des autres acteurs clés du segment des spiritueux ont également illustré la reprise en cours de la demande sur le marché stratégique qu'est la Chine.

Sur une période de 5 ans, le titre Pernod Ricard a progressé de +39%, les investisseurs saluant la qualité de la gestion du portefeuille Pernod Ricard ainsi que la portée internationale de son réseau de distribution.

COURS DU TITRE PERNOD RICARD ET CAC 40 SUR CINQ ANS (À FIN JUIN)

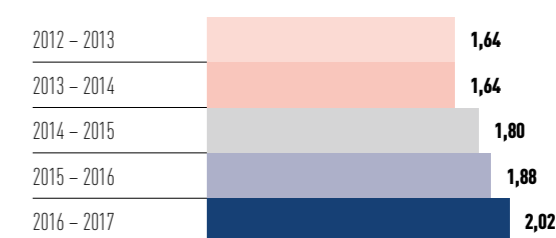


Source : Euronext.

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

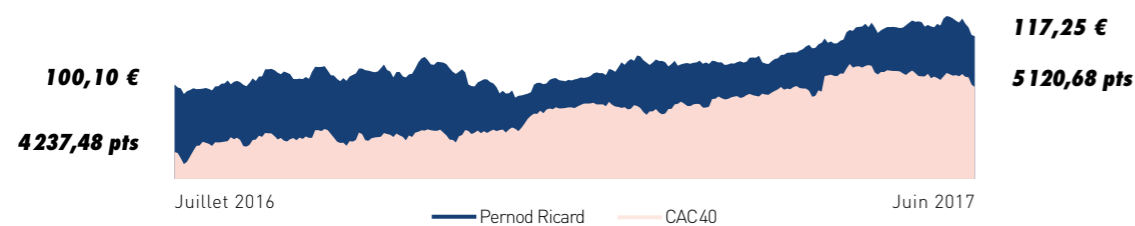
DIVIDENDE

(en euros)

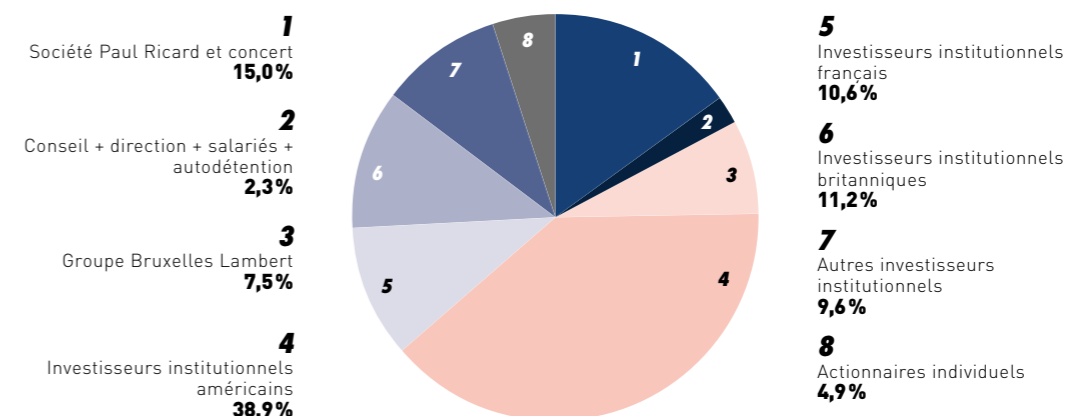


Un dividende de 2,02 euros (+7%) par action au titre de l'exercice 2016/2017 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale de novembre 2017. Ce dividende correspond à la politique habituelle du Groupe de distribution en numéraire d'environ 1/3 du résultat net courant. Compte tenu de l'acompte de 0,94 euro par action versé le 7 juillet 2017, le solde à verser s'élève à 1,08 euro par action.

ÉVOLUTION DE L'ACTION SUR UN AN EN COMPARAISON AVEC LE CAC 40 ; VOLUMES DE TRANSACTIONS



RÉPARTITION DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2016



SYNTHÈSE DES DONNÉES BOURSIÈRES

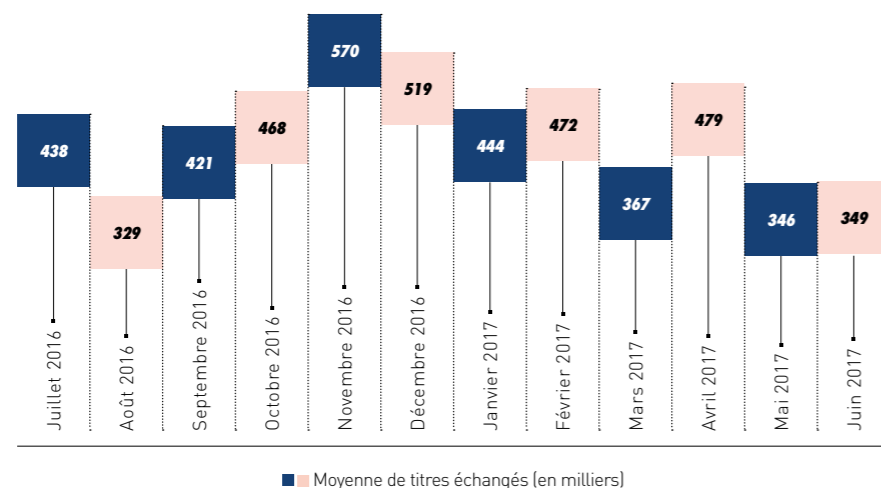
	14/15	15/16	16/17
NOMBRE D'ACTIONNAIRES AU 30 JUIN	265 421 592	265 421 592	265 421 592
NOMBRE D'ACTIONNAIRES MOYEN (HORS AUTOCONTRÔLE) DILUÉ	266 230 412	265 632 528	265 477 729
CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 30 JUIN (M€)	27 498	26 569	31 121
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION DILUÉ	4,99	5,20	5,58
DIVIDENDE PAR ACTION	1,80	1,88	2,02 ⁽¹⁾
MOYENNE MENSUELLE DES TRANSACTIONS	11 420	12 125	9 236
PLUS HAUT	117,25	111,30	124,00
PLUS BAS	83,19	88,29	96,56
COURS MOYEN	97,87	100,14	108,03
COURS AU 30 JUIN	103,60	100,10	117,25

Source : Euronext.

(1) Dividende 2016/2017 soumis au vote de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017.

17%
PERNOD RICARD

21%
CAC 40



■ Moyenne de titres échangés (en milliers)

Source : Euronext.

À LA DÉCOUVERTE DE NOTRE UNIVERS

Explorez la richesse des autres supports d'information de Pernod Ricard.

NOTRE ENGAGEMENT ARTISTIQUE

Entrez dans les coulisses des campagnes photographiques de Pernod Ricard, aux côtés de photographes de talent comme Denis Rouvre, Eugenio Recuenco, Olaf Breuning, Vee Speers, Li Wei, Omar Victor Diop ou Martin Schoeller.



NOTRE RAPPORT ANNUEL DIGITAL



Découvrez bientôt le rapport annuel en ligne, dynamique, créatif, convivial, comprenant des contenus exclusifs, rendez-vous sur le site www.pernod-ricard.com

NOS AUTRES PUBLICATIONS

FINANCIÈRES

Les informations juridiques, économiques, financières et comptables de l'année fiscale 2016/2017 sont décortiquées à la loupe.



NOTRE PRÉSENCE DIGITALE

LE SITE PERNOD RICARD

Rendez-vous sur le site Corporate Pernod Ricard pour découvrir ou redécouvrir l'actualité du Groupe et de ses marques.



<https://pernod-ricard.com>



FACEBOOK, LINKEDIN & TWITTER

Suivez Pernod Ricard sur les réseaux sociaux pour connaître les dernières actualités.

LE MAGAZINE ENTREPRENDRE

Notre magazine explore les nouvelles formes de convivialité et les business émergents.



Découvrez le dernier numéro sur la convivialité à l'heure du digital.

<http://entreprendre.pernod-ricard.com/fr>

MERCI
à l'ensemble
des contributeurs

Édité par la Direction de la Communication de Pernod Ricard, 12, place des États-Unis, 75783 Paris cedex 16, France.

Directeurs de la rédaction : Olivier Cavil, Sylvie Machenaud.
Rédactrices en chef : Marjorie Mahalingam, Émilie Roger-Couffrand.
Rédacteurs : Anne Béchiri, William Mengebier et Adeline Tissier.

Création, conception et réalisation : W.

Crédit photos

Rapport annuel

Série d'œuvres photographiques en couverture et pages 10, 21, 27, 37, 40, 49, 57, 65, 73, 74, 82, 83, 88, 89, 98, 99, 106, 112.
Photographe : Martin Schoeller.

Banque d'images Pernod Ricard, Getty Images, Florent Tanet.

Illustrations : Caroline Andrieu.

Document de référence

Getty Images, Benoît Linero, Paolo Verzzone/Agence Vu.

Des exemplaires du présent document sont disponibles sur simple demande au siège du Groupe.

Ce document ne constitue pas le Document de Référence. Ce dernier a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 27 septembre 2017.

Il est disponible sur le site internet du Groupe, www.pernod-ricard.com, et sur le site internet de l'AMF, www.amf-france.org.

Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans le Rapport annuel est certifié FSC. 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.

**SUR CETTE PAGE,
RETROUVEZ DANS L'ÉDITION
PAPIER DU RAPPORT ANNUEL,
UN DES 18 PORTRAITS
DE COLLABORATEURS
PERNOD RICARD RÉALISÉ PAR
MARTIN SCHOELLER.**



En attendant redécouvrez les précédentes
campagnes photos en cliquant
sur ce lien : www.pernod-ricard.com

PERNOD RICARD

SOCIÉTÉ ANONYME AU CAPITAL
DE 411 403 467,60 EUROS

SIÈGE SOCIAL

12 PLACE DES ÉTATS-UNIS
75783 PARIS CEDEX 16
TÉL. : +33 (0)1 41 00 41 00
FAX : +33 (0)1 41 00 41 41
582 041 943 RCS PARIS



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité