



THE CONVIVIALITY CONNECTION

Rapport annuel intégré 2020/21


Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

CHAPITRE 1 Notre Groupe	CHAPITRE 3 Nos actions
Une raison d'être : la convivialité —	Façonner la convivialité d'aujourd'hui et de demain
Notre histoire (24-25)	—
Notre organisation (26-27)	Transformation digitale (66-67)
Notre Mindset (28-29)	Gagner sur les marchés clés (68-71)
Notre portefeuille de marques (30-31)	Construire des marques passion (72-75)
La <i>Conviviality Platform</i> (32-33)	Financer notre ambition (76-79)
La data au service de la convivialité (34-35)	Valoriser l'humain (80-85)
Notre feuille de route RSE (36-37)	CHAPITRE 4 Notre performance
Faits marquants (38-39)	La création de valeur pour tous
Notre gouvernance (40-43)	—
Notre modèle de création de valeur (44-45)	Nos marques (92-111)
Nos chiffres clés financiers/extra-financiers (46-47)	Nos marchés (112-121)
	Bilan financier (122-125)
	Année boursière (126-127)
CHAPITRE 2 Notre environnement	
Rester connectés aux tendances et aux opportunités —	
Les grandes tendances (54-55)	
Les moments de convivialité (56-57)	
Maîtriser nos risques (58-59)	

Connections

C'est le mot qui a marqué notre année. Celui que nous voulions partager avec vous à l'heure où notre secteur se remet difficilement d'une période affectée par la pandémie. Pendant plus d'un an, le silence s'est fait dans les bars, les restaurants et dans tous ces lieux où l'on se rassemble, où l'on se « reconnecte » autour d'un moment convivial. Mais si, malgré les épreuves, nous avons pu rester soudés grâce à de nouvelles formes de convivialité digitale, certains ne se sont pas contentés de ces « apéros Zoom » et ont voulu maintenir coûte que coûte une forme de convivialité réelle, faite de partage et d'échange.

Connections

C'est l'histoire de cette énergie humaine. Car, au-delà de ces contraintes et des fermetures administratives, de nombreuses initiatives ont vu le jour, partout dans le monde, pour redonner vie aux échanges sociaux et préparer ceux de demain. Nous avons choisi de l'immortaliser en France, berceau de notre Groupe, en donnant Carte Blanche au photographe Olivier Culmann. Olivier a créé une œuvre documentaire autour de 10 lieux emblématiques qui ont su se réinventer pour incarner un « havre de convivialité » au beau milieu de la pandémie.

Connections

C'est aussi ce lien que nous avons gardé par-delà la distanciation physique entre nous, collaborateurs du Groupe, tous « Créateurs de convivialité », et plus largement avec nos partenaires, comme nos clients et nos grossistes. Ce sont eux que ce rapport annuel met en avant tout au long des six séries photographiques issues de notre campagne photo. Chacune d'entre elles témoigne, à sa manière, de notre rapport à nos partenaires, aux territoires, à la convivialité.

Connections

C'est enfin celles permises par la data, sur laquelle nous avons réalisé d'importants investissements pour devenir une « Plateforme de convivialité » connectant toutes nos marques avec nos clients, consommateurs et partenaires, afin de leur proposer sur tous nos marchés un nombre toujours plus grand de services, d'innovations et d'activations produits sur mesure.

Ce sont ces expériences que retrace aussi ce document, des expériences qui nous serviront de guide pour porter ensemble un regard optimiste, confiant et déterminé sur l'avenir.

CARTE BLANCHE À

OLIVIER CULMANN



Olivier Culmann est photographe depuis 1992 et membre du collectif Tendance Floue depuis 1996. Auteur de plusieurs livres et lauréat du prix Niépce en 2017, il a présenté son travail lors de nombreuses expositions. Passionné par la photographie dite populaire ou utilitaire, il en explore les codes et les modes de représentation.

« CETTE CAMPAGNE PHOTOGRAPHIQUE EST UN HOMMAGE AUX CAFÉS, AUX HOMMES ET FEMMES, AUX TERRITOIRES ET À LA CONVIVIALITÉ »

Quatre semaines à sillonner les routes de France pour « *aller capter des moments d'alchimie entre une lumière, un paysage, un lieu et les acteurs qui font vivre les cafés-bars au quotidien* ». C'est l'aventure humaine qui se cache derrière cette Carte Blanche inédite accordée au photographe Olivier Culmann. Elle met donc à l'honneur 10 histoires personnelles, qui ont toutes pour point commun le courage d'hommes et de femmes qui ont chacun voulu continuer, à leur niveau et malgré la pandémie, à faire vivre une convivialité vraie et authentique au cœur de leur communauté locale. Ce sont ainsi plus de 100 visages qui ont été photographiés à travers plus de 1 000 prises de vue.

« *Il était important de renouer intimement avec ces lieux de vie qui animent nos territoires et ceux qui les font vivre* », explique Olivier Culmann. Cet ambitieux projet photographique se distingue par son principe d'accumulation. L'univers des cafés-restaurants, capté dans 10 villes et villages de France, est retranscrit au travers de six séries photographiques aux inspirations populaires. Avec ses séries décalées, aux typologies reconnaissables par tous, l'artiste sort du cadre et se connecte à notre imaginaire collectif : photos de groupe façon équipes de foot, portraits de gérants de café à l'ancienne, photomaton, cartes postales, suite architecturale des établissements, accessoires de bistrot sur fond de Formica, zinc ou nappe à carreaux...

Le résultat est foisonnant, ancré dans le réel, vernaculaire. « *Mon travail est un tableau photographique à plusieurs entrées : l'humain, le lien social, l'environnement, les lieux et leur représentation symbolique dans des objets du quotidien.* » Avec cette Carte Blanche, Olivier Culmann nous invite à redécouvrir l'essence de la convivialité.

C'est donc un véritable documentaire qui court tout au long de ce rapport annuel. Cette Carte Blanche n'aurait pu se faire sans la collaboration précieuse des équipes commerciales de Pernod Ricard France, qui ont su sourcer ces histoires auprès de leurs partenaires clients et grossistes, et sans le soutien de 1 000 Cafés, une initiative portée par le groupe SOS qui se donne pour mission de rouvrir les cafés et bistrot de village, autant de lieux de convivialité disparus dans nos communes rurales, et dont le Groupe est un partenaire majeur.

Message d'Alexandre Ricard

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE PERNOD RICARD

«
IL NE
FAUT
JAMAIS
GASPILLER
UNE
CRISE »



C'est à l'esprit aiguisé de Winston Churchill que l'on attribue la maxime : « Il ne faut jamais gaspiller une crise ». Il va sans dire que cette pandémie mondiale a eu un terrible impact sur le monde, que ce soit en termes humains ou économiques. Au sein de l'entreprise, nous avons malheureusement perdu plusieurs collaborateurs, et je tiens à exprimer toutes mes condoléances aux nombreuses personnes qui, à travers le monde, ont perdu un être cher. Mais si la crise a causé de profonds bouleversements, elle a aussi fait apparaître de nouvelles opportunités pour celles et ceux capables de les identifier ou de les créer. Après 18 mois, je suis convaincu que cette crise a renforcé votre Groupe et que nous sommes encore mieux positionnés aujourd'hui pour affronter les défis de demain.

Pour moi, il ne fait aucun doute que l'ingrédient principal qui permet à une entreprise de traverser ces turbulences avec agilité, c'est la résilience et l'implication de ses équipes. C'est grâce à la force de notre culture inclusive et au formidable engagement de nos équipes que nous avons été en mesure de gagner du temps et de réagir rapidement face à la crise. Allier la force d'un grand groupe à l'agilité d'une start-up est le rêve de tout Président-Directeur Général et je ne louerais donc jamais assez les équipes, qui ont été encore une fois l'élément déterminant dans la performance que nous avons délivrée cette année.

Avec une croissance interne du résultat opérationnel courant de +18 %, nous sommes au-delà des niveaux d'avant la crise ⁽¹⁾. C'est pourquoi je suis fier d'annoncer que le Groupe travaille sur un nouveau plan d'actionnariat salarié pour l'exercice 2021/22, afin de permettre à nos collaborateurs de souscrire à des actions Pernod Ricard à des conditions favorables. Ils profiteront ainsi des transformations auxquelles ils participent chaque jour, partout dans le monde, pour accélérer la croissance future de notre Groupe.

« Cette crise
a renforcé
votre Groupe »

Le danger serait maintenant de penser que cette crise est derrière nous alors que c'est loin d'être le cas. Mais je dirais que c'est finalement accessoire : le vrai défi qui m'anime, c'est d'inscrire fermement ce rebond et cette croissance dans la durée. Comment ? En continuant notre transformation. Opposons donc à l'incertitude notre détermination : toute notre énergie sera déployée pour créer chaque jour les conditions de notre

croissance future, une croissance solide et durable, profitable à chacune de nos parties prenantes. Voilà le véritable leadership, celui qui crée du sens, auquel nous aspirons depuis la création de votre Groupe. Et c'est grâce à votre soutien, chers actionnaires, que nous sommes en mesure de construire notre avenir avec sérénité et confiance en temps de crise.

« Nos intuitions stratégiques sont aujourd'hui devenues des certitudes opérationnelles »

Les conséquences de la pandémie ont confirmé la solidité de nos fondamentaux et nous ont surtout permis de mettre en place de nouvelles méthodes de travail plus agiles, plus directes et plus flexibles que jamais. Nous pilotons nos ressources en permanence pour une allocation optimale de ces dernières en fonction de chaque opportunité de croissance, nous innovons constamment et continuons à gérer notre porte-feuille de façon dynamique. En termes de contrôle

des coûts, nous avons mutualisé certaines compétences grâce à la création de Centres d'Excellence, de l'IT aux RH en passant par l'innovation et la recherche consommateur, qui sont à présent disponibles pour tous, ce qui permet de libérer du temps et de l'énergie pour nous concentrer sur l'essentiel : saisir chaque opportunité de croissance dans chaque marché. Et ce sont ces nouvelles pratiques, ces nouveaux comportements et ce nouvel état d'esprit que nous continuons à développer afin d'affiner toujours notre excellence opérationnelle.

Les crises accélèrent souvent les tendances existantes et émergentes ; et c'est exactement ce qu'a fait la pandémie. Face au Covid, on peut clairement considérer que notre plan stratégique *Transform & Accelerate* était résolument pertinent et une formidable incarnation des apprentissages dont nous nous sommes inspirés pour le concevoir. Nos intuitions stratégiques sont aujourd'hui devenues des certitudes opérationnelles qui nous encouragent à accélérer les changements que nous avons initiés, même au plus fort de la pandémie. La force de ce plan, c'est sa simplicité et la pertinence d'une vision éprouvée ; nous allons donc en continuer le déploiement en nous concentrant sur la surperformance, afin de dépasser nos concurrents.

Les trois chantiers principaux dont j'aimerais vous parler pour l'avenir sont la gestion des talents, la responsabilité sociétale, et la transformation digitale. Le plus important est évidemment de gérer nos talents : si nous sommes

« consumer-centric », nous devons également être « employee-centric ». Notre vision est de faire de Pernod Ricard le lieu de travail de demain, alliant performance et convivialité, afin qu'il devienne un modèle original et différenciant, en nous concentrant sur la diversité et l'inclusion ainsi que sur des méthodes de travail simplifiées. The Island, notre nouveau Siège à Paris, est l'incarnation concrète de notre vision pour une collaboration décloisonnée qui favorise le bien-être, la flexibilité, l'agilité et la créativité dans nos vies professionnelles. Ces ambitions sont également reflétées par notre investissement dans d'autres bureaux : à Londres, par exemple, où nous avons réuni Chivas Brothers, Global Travel Retail, Pernod Ricard UK et The Gin Hub.

Second chantier, celui de la responsabilité sociétale, incarnée par notre feuille de route *Good Times from a Good Place*. Je tiens ici à saluer le travail de nos équipes sur la Responsabilité Sociétale et Environnementale. Nous avons déjà accompli de formidables progrès à ce jour, mais gardons l'ambition d'aller encore plus loin. Depuis 2010, nous avons réduit de 17,5 % en valeur absolue les émissions carbone de nos propres opérations. Nous avons désormais un objectif de zéro émission nette pour nos propres opérations d'ici 2030 au plus tard et pour l'ensemble de nos activités d'ici à 2050. Cela nécessite de travailler avec toute notre chaîne d'approvisionnement, agriculteurs, fournisseurs et partenaires, pour accélérer le changement et renforcer les investissements dans de nombreux domaines critiques alors que nous nous positionnons pour atteindre et idéalement dépasser

nos objectifs. J'aimerais également nous voir adopter une attitude de pionniers au sein de notre secteur dans l'agriculture régénérative et le développement du « packaging du futur », avec notamment l'initiative prometteuse de la bouteille en carton développée par Absolut Vodka en partenariat avec d'autres leaders du secteur.

Quant au volet de la consommation responsable, il reste un élément clé dans toutes nos activités. Nous avons d'ailleurs mis en place une formation digitale, dispensée l'année dernière à nos collaborateurs. Du côté de nos clients, nous venons de lancer une campagne mondiale de responsabilisation, « Buvez plus... d'eau » (« *Drink More... Water* ») auprès des jeunes adultes. Dans le même esprit, nous avons confirmé un peu plus tôt dans l'année que tous nos produits afficheraient désormais un message « interdit aux mineurs » sur les étiquettes en plus des messages d'avertissement déjà en place pour lutter contre la consommation d'alcool par les conducteurs et les femmes enceintes.

Dernier chantier, peut-être le plus transformant : l'accélération digitale. Le consommateur est au cœur de notre *business model* et les données ne sont rien d'autre que la signature numérique de nos consommateurs et de leur comportement. Je ne parle pas seulement de l'e-commerce, où nos taux de croissance ont explosé. Notre ambition va encore plus loin. Dans les mois qui viennent, nous aurons l'occasion de vous présenter notre projet pour faire de Pernod Ricard la première *Platform Company*

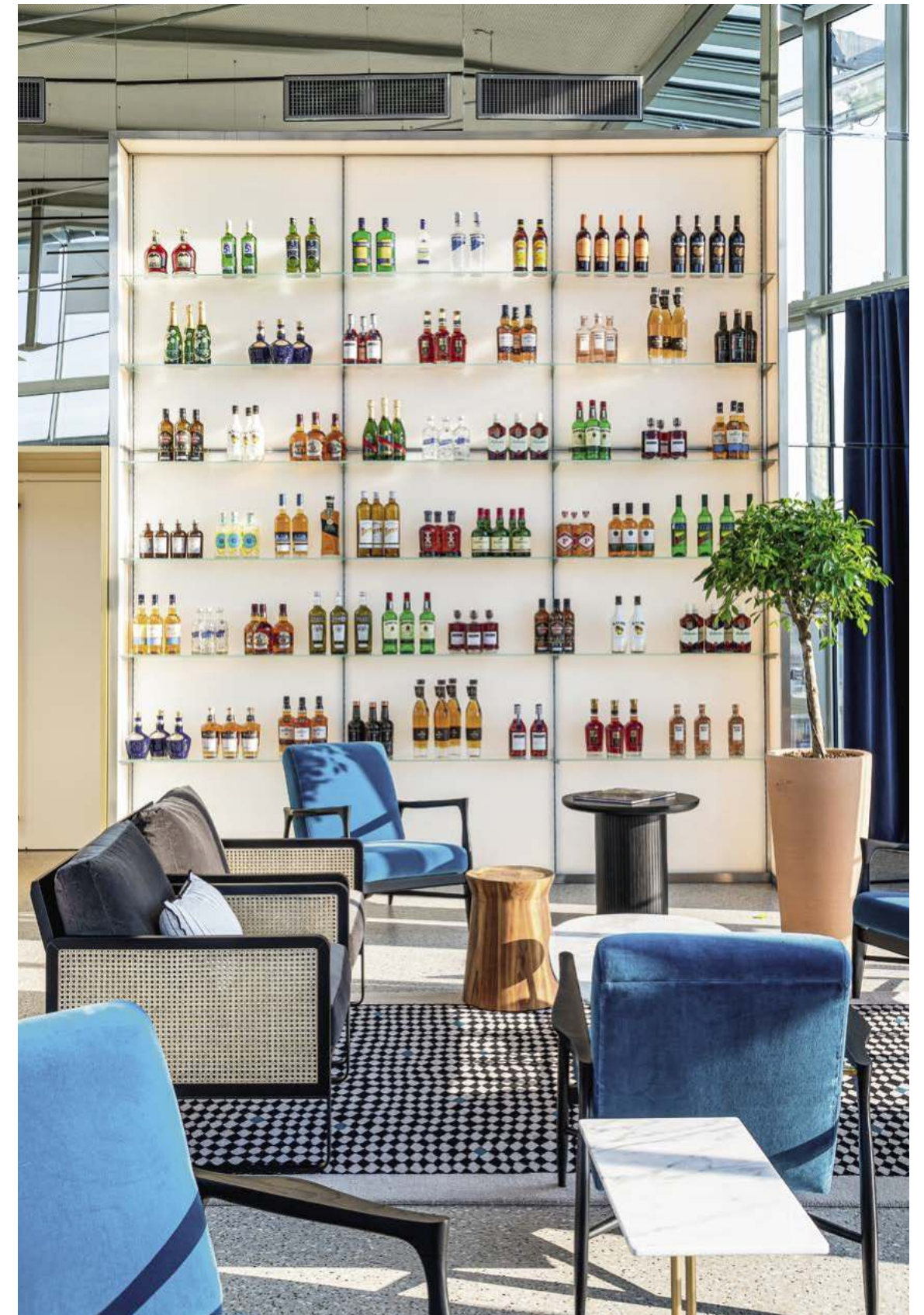
dédiée à la convivialité. Nous exploiterons la puissance des données et de l'intelligence artificielle pour libérer toute la puissance de notre réseau de distribution et de notre portefeuille, ce qui nous permettra de proposer le bon produit, au bon prix, au bon moment et au bon client, à chaque occasion et sur chaque marché. En proposant des produits et des services toujours plus pertinents et en activant plus de marques dans tous les marchés, nous pourrions capitaliser sur davantage d'opportunités de croissance. Voilà le Pernod Ricard de demain grâce auquel nous deviendrons encore plus vite les leaders de notre secteur.

« La pandémie et ses défis ont confirmé le besoin de nous retrouver ensemble physiquement »

Jamais dans notre histoire notre raison d'être, « Créateurs de convivialité », n'aura été autant en adéquation avec les aspirations des 3,8 milliards de consommateurs qui forment aujourd'hui ce que l'on appelle la classe moyenne

mondiale et dont la taille devrait doubler à nouveau d'ici à 2050. La pandémie et ses défis ont confirmé le besoin de nous retrouver ensemble physiquement. La réouverture des cafés et des restaurants a donné vie à de réels moments de joie et je suis fier que nos marques y aient contribué. Qui oserait dire que nos restaurants, bars, cafés et boîtes de nuit ne sont pas essentiels alors qu'ils créent autant de bonheur dans nos vies ? Ces partenaires ont été durement frappés par la pandémie et ces derniers mois ont été décisifs pour eux. J'ai commencé cette lettre en parlant de nos collaborateurs, je tenais donc à conclure en saluant les femmes et les hommes passionnés et motivés qui travaillent dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie. Nous tenions à leur rendre hommage au travers de notre Carte Blanche, qui réunit cette année pour la première fois sur un même cliché nos collaborateurs et nos partenaires. Confiée au photographe Olivier Culmann, elle raconte l'histoire de celles et ceux qui œuvrent jour après jour à faire vivre la convivialité, même en pleine pandémie.

Mesdames, Messieurs,
je vous salue chaleureusement.



CHAPITRE 1 — NOTRE GROUPE

UNE RAISON D'ÊTRE : LA CONVI- VIALITÉ

Pour réaliser son ambition de leadership du secteur des vins et spiritueux, Pernod Ricard s'appuie d'abord et avant tout sur des fondamentaux qui ont prouvé leur résilience durant la pandémie – son histoire, son organisation, ses marques, ses actionnaires, ses collaborateurs et sa culture. Le Groupe a fait de sa vision « Créateurs de convivialité » sa raison d'être. Grâce à l'un des plus larges portefeuilles de marques premium du secteur, nos 18 306 collaborateurs créent tous les jours les conditions pour faire de chaque interaction sociale une expérience de convivialité comprise comme un moment de partage simple et authentique, source de joie sincère. C'est encore sur cette vision que le Groupe prend appui aujourd'hui pour accomplir sa mission : devenir une « Plateforme de convivialité ».

Un projet ambitieux qui place la donnée (la data) au cœur de son activité pour répondre aux exigences d'un consommateur toujours plus complexe.

“Les progrès en matière de data confèrent une toute nouvelle dimension à notre vision de ‘Créateurs de convivialité’. À travers notre mission de devenir une *Conviviality Platform*, nous voulons être le centre de gravité d’une convivialité en temps réel qui favorise les échanges directs et transparents avec l’ensemble de nos parties prenantes, à commencer par le consommateur.”



Christian Porta,
Directeur Général
Adjoint, Global
Business Development
chez Pernod Ricard

Créer DU LIEN



SÉRIE | 01 | « À la façon d’une équipe, j’ai voulu réunir ici toutes les personnes qui ont participé à la reconversion ou à la création de ces lieux de convivialité : gérants, clients, employés, grossistes, collaborateurs Pernod Ricard, et même parfois le maire. Ensemble, ils mettent en scène l’écosystème et la cohésion de ceux qui ont défié la pandémie », explique le photographe Olivier Culmann. Ces prises de vue sont l’illustration parfaite du titre de ce rapport annuel : « Conviviality Connection ». Elles mettent en scène l’énergie collective déployée par chacune des parties prenantes et leur capacité à rester soudées malgré les circonstances pour continuer à faire de leur établissement ce lieu de convivialité indispensable au maintien du lien social. Il fallait bien connecter toute une équipe pour réussir.

01	02
03	04
05	06
07	08
09	10



01 |
02







01	
02	03





01 |
02



Notre HISTOIRE



01 — 1975

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

02 — 1988

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

03 — 1993

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

04 — 2001

Acquisition de Seagram avec des marques fortes dans le segment du whisky (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute) et dans celui du cognac (Martell).

— 2003

Signature de la Charte du Pacte mondial des Nations Unies, initiative volontaire basée sur les engagements du PDG à mettre en œuvre les principes universels de durabilité et à prendre des mesures pour soutenir les objectifs de l'ONU.

05 — 2005

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

Adhésion à l'IARD – *International Alliance for Responsible Drinking* (anciennement ICAP⁽¹⁾).

— 2007

Généralisation à l'ensemble des pays de l'Union européenne de l'affichage d'un avertissement destiné aux femmes enceintes, sur toutes les bouteilles commercialisées par le Groupe.

06 — 2008

Acquisition de Vin & Sprit, propriétaire de la vodka Absolut.

— 2010

Adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies.

— 2011

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

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

— 2012

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

— 2015

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

08 — 2016

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

Déclaration de soutien des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU⁽²⁾.

L'Institut Océanographique Paul Ricard célèbre ses 50 ans.

09 — 2017

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

— 2018

Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD*.

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

— 2019

Lancement de la nouvelle feuille de route RSE⁽³⁾ 2030, *Good Times from a Good Place*.

10 Acquisition du gin super-premium Malfy, d'une participation majoritaire dans la marque de bourbon super-premium Rabbit Hole Whiskey, de Castle Brands (Jefferson's) et de Firestone & Robertson Distilling Co (TX).

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

— 2020

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

Mise en place d'un logo « Interdit aux mineurs » sur toutes les bouteilles commercialisées par le Groupe.

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

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

12 — 2021

Ouverture du nouvel espace de la Fondation d'entreprise Pernod Ricard, situé à The Island, le siège mondial de l'entreprise en plein cœur de Paris.

Acquisition d'une participation majoritaire dans le rhum ultra-premium La Hechicera.

01	02	03
04	05	06
07	08	09
10	11	12

(1) International Center for Alcohol Policies.

(2) Organisation des Nations Unies.

(3) Responsabilité Sociétale et Environnementale.

Notre organisation DÉCENTRALISÉE

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

4 MARCHÉS STRATÉGIQUES : ÉTATS-UNIS, CHINE, INDE ET GLOBAL TRAVEL RETAIL

+ 160 PAYS AVEC DISTRIBUTION DE NOS MARQUES

73 PAYS DE PRÉSENCE COMMERCIALE

Le siège de Pernod Ricard

Le Siège, basé au 5 cours Paul Ricard à Paris, définit, coordonne et contrôle la mise en œuvre de la stratégie globale tout en veillant au respect des politiques du Groupe auprès des filiales. Il est responsable des fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, finance, audit interne, juridique et conformité, communication corporate, gestion des talents, RSE...), de la diffusion des meilleures pratiques et des initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation...) et de la gestion de ressources partagées (chaîne d'approvisionnement, informatique...). Il pilote les grands projets transformants du Groupe et s'assure de leur bonne exécution sur le terrain.

Les Sociétés de Marques

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

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

Les Sociétés de Marché

(au 30 juin 2021)

- PERNOD RICARD NORTH AMERICA
- PERNOD RICARD ASIA
- PERNOD RICARD EMEA & LATAM⁽¹⁾
- PERNOD RICARD GLOBAL TRAVEL RETAIL
- PERNOD RICARD FRANCE⁽²⁾

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



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

(2) Le 1^{er} juillet 2020, les deux sociétés françaises Pernod SAS et Ricard SAS ont fusionné pour créer une société unique, Pernod Ricard France.

Notre Mindset, UN ATOUT MAJEUR

Souvent décrits comme l'un des atouts majeurs de notre Groupe, nos collaborateurs se reconnaissent tous dans un même état d'esprit, le « Mindset for Growth Pernod Ricard », fruit d'un cocktail réussi entre un modèle économique centré sur le consommateur et une culture articulée autour de trois valeurs cardinales : l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique.



01

LES HOMMES ET LES FEMMES DE PERNOD RICARD : FIERTÉ ET ENGAGEMENT

Ce sont 18 306 collaborateurs qui s'engagent à porter la vision du Groupe « Créateurs de convivialité » et à réaliser notre ambition de leadership. Nous sommes :

- Fiers de notre appartenance
- Incités à nous dépasser
- Dévoués à nos parties prenantes

Pernod Ricard enregistre des taux d'engagement record, comme en témoignent les récentes éditions de l'étude d'opinion indépendante *I Say*⁽¹⁾. Depuis dix ans, les chiffres de l'engagement, de la fierté ou encore de l'adhésion sont supérieurs à la moyenne du marché et nous placent parmi les entreprises les plus avancées sur ces sujets, selon une étude comparative dont les résultats figurent dans la dernière édition de notre baromètre interne. Ainsi, en 2019, 94 % de nos collaborateurs étaient fiers d'appartenir à Pernod Ricard. « Créateurs de convivialité » lui vaut également de figurer parmi les entreprises les plus admirées au monde⁽²⁾ et, en France, parmi les « meilleurs employeurs »⁽³⁾ ou encore parmi les entreprises préférées des étudiants en école de commerce⁽⁴⁾.



02

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE : LA DÉCENTRALISATION

En respectant l'autonomie de nos filiales, nous conjugons la puissance d'un grand groupe et la rapidité d'exécution à l'échelon local, permise par la décentralisation.

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

Le Groupe pilote de grands projets transversaux et mutualise certaines expertises pour que les filiales locales puissent se concentrer sur l'essentiel : faire croître leur activité sur leur marché en plaçant le consommateur au centre de leur action. C'est le cas notamment de la fonction IT, qui développe, à l'échelle régionale comme à l'international, des Centres d'Excellence proposant un catalogue de services et d'outils répondant aux besoins des filiales.



03

NOS VALEURS : AU CŒUR DE NOTRE CULTURE D'ENTREPRISE

Nos trois valeurs cardinales façonnent notre culture et créent un lien entre tous les collaborateurs de Pernod Ricard, quelle que soit leur fonction, leur région ou leur filiale.

L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

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

Cet esprit entrepreneurial est un trait distinctif du Groupe depuis sa création. Nous le cultivons en encourageant la créativité et l'innovation au sein de nos équipes, mais aussi à travers notre modèle de leadership et notre socle de compétences spécifiques (savoir cultiver l'innovation, avoir du courage, piloter une vision et un cap, garantir une prise de décision de qualité, faire preuve d'ingéniosité...). Autant d'éléments qui nourrissent les six critères de leadership appliqués dans le Groupe pour évaluer, former et faire évoluer notre top management et nos équipes.

LA CONFIANCE MUTUELLE

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

Nous travaillons dans un esprit de coopération et de confiance mutuelle. Il ne peut y avoir d'esprit entrepreneurial sans confiance. De la même manière, la confiance est à la base de nos relations, internes comme externes. Dans le cadre de notre feuille de route RSE (voir p. 36-37), nous collaborons par

exemple avec nos partenaires pour identifier et cartographier les risques sociétaux et environnementaux propres à nos chaînes d'approvisionnement.

LE SENS DE L'ÉTHIQUE

- Respect
- Transparence
- Bonnes relations avec nos parties prenantes

Il n'y a pas de convivialité sans responsabilité et sans un profond sens de l'éthique. Forts de ce principe, nous avons déployé un MOOC⁽⁵⁾ mondial sur l'alcool et la consommation responsable. Obligatoire pour la totalité de nos employés, son but est à la fois d'informer et de susciter un engagement individuel fort en faveur de la consommation responsable. Au-delà de la nature même de notre activité – la production et la distribution de produits alcoolisés –, qui impose par essence un grand sens de la responsabilité, l'éthique est un élément central de notre culture et de notre travail au quotidien. De la même manière que la confiance est indissociable de l'esprit entrepreneurial, il ne peut y avoir de confiance sans respect de l'autre. Le respect est l'un des ingrédients clés d'une culture d'entreprise diverse et inclusive, où chacune, chacun peut être soi-même et s'épanouir. Cette année, dans le cadre de notre feuille de route Diversité et Inclusion, nous avons lancé une nouvelle campagne interne « Chez nous, les étiquettes ne sont que sur les bouteilles »⁽⁶⁾ (voir p. 81) et une enquête sur l'inclusion grâce à Catalystr.



04

UNE ATTITUDE : LA CONVIVIALITÉ, LE SOCLE DE NOTRE RAISON D'ÊTRE

La convivialité est le dernier élément de notre Mindset, et sans doute le plus important – et ce, depuis nos origines. D'abord, nos trois valeurs cardinales n'ont de sens que parce qu'elles s'expriment dans un cadre convivial : pas de confiance mutuelle, pas de prise d'initiative possibles sans convivialité, c'est-à-dire sans des relations simples, informelles, directes et transparentes. Ensuite, la convivialité est notre raison d'être et notre métier. Notre ambition est de transformer chaque interaction sociale en moment de partage authentique, sincère et responsable. Enfin, dans le contexte incertain dans lequel nous vivons, où il faut être toujours plus agile et plus rapide, la convivialité devient un accélérateur de performance en maximisant les échanges et la collaboration. D'ailleurs, 83 % de nos collaborateurs estiment que c'est la convivialité qui confère à Pernod Ricard son caractère unique⁽¹⁾.

(1) Les données de l'enquête 2021 n'étant pas disponibles à l'heure où nous écrivons ces lignes, les chiffres présentés sont extraits de l'enquête *I Say* de juillet 2019, Willis Towers Watson.

(2) Dans le classement 2021 des 680 *World's Most Admired Companies*, réalisé par le magazine *Fortune*.

(3) Dans le classement 2021 des 500 meilleurs employeurs en France, réalisé par le magazine *Capital*.

(4) Dans le classement 2021 du palmarès *Universum*, réalisé par la société suédoise *Universum*.

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

(6) *Live without Labels*.

Notre portefeuille de MARQUES

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

NOTRE MAISON DES MARQUES

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

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

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

Les **Vins Stratégiques** présentent un large éventail d'origines et de saveurs. Autour d'un repas entre amis ou pour d'autres occasions plus formelles, le vin est de plus en plus apprécié par des consommateurs aux profils toujours plus variés.

Les **marques Spécialités** répondent à une demande croissante de produits artisanaux, aussi appelés « craft ». Par leur authenticité, ces marques offrent une proposition de valeur unique et cohérente avec les nouvelles tendances.

Les **Marques Stratégiques Locales** sont spécifiques à certains marchés, dans lesquels elles sont solidement ancrées. Les consommateurs locaux y sont très fidèles. Cette partie du portefeuille permet souvent d'accéder à de nouveaux marchés.

PRIORISATION DE NOS INVESTISSEMENTS

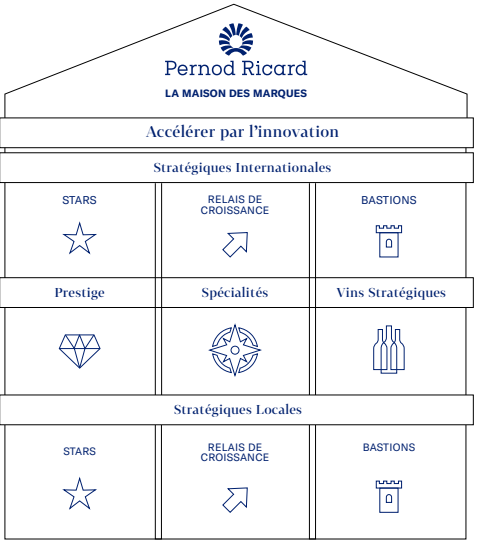
Grâce à la Maison des Marques et à une connaissance approfondie des tendances locales, nous avons mis en place la catégorisation suivante pour définir la stratégie d'investissement adéquate en fonction du profil de chaque marque :

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

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

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

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



LA MAISON DES MARQUES



MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES

63 % | PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES | **+ 11 %** | CROISSANCE INTERNE PAR RAPPORT À 2019/20



PRESTIGE

13 % | PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES | **+ 15 %** | CROISSANCE INTERNE PAR RAPPORT À 2019/20



SPÉCIALITÉS*

5 % | PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES | **+ 28 %** | CROISSANCE INTERNE PAR RAPPORT À 2019/20



VINS STRATÉGIQUES

5 % | PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES | **STABLE** | CROISSANCE INTERNE PAR RAPPORT À 2019/20



MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES

18 % | PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES | **+ 7 %** | CROISSANCE INTERNE PAR RAPPORT À 2019/20

Devenir une CONVIVIALITY PLATFORM

Depuis le lancement de notre stratégie *Transform & Accelerate* en 2018, le Groupe s'est transformé. Nous avons accéléré notre croissance et gagné en agilité et en efficacité opérationnelle, autant d'atouts qui posent les jalons de notre nouvelle mission : devenir la première *Conviviality Platform* (« Plateforme de convivialité ») au monde. Pour y parvenir, nous devons exploiter le numérique et les données afin de renforcer nos liens avec les consommateurs, de proposer des expériences inédites mais aussi de valoriser notre portefeuille.

UNE STRATÉGIE CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR

D'aujourd'hui, les profils de consommation sont en constante mutation, sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs. À la fois connectés et avides d'authenticité, les consommateurs d'aujourd'hui sont en quête d'expériences nouvelles qui reflètent leurs convictions sociétales et environnementales. Aux quatre coins du monde, dans les marchés émergents, les habitudes de consommation sont bouleversées par l'essor des classes moyennes et aisées, et par leur préférence de plus en plus marquée pour le consommateur local et l'établissement de liens authentiques avec les marques.

Cette transformation, largement rythmée par la technologie et le numérique, bouleverse le rapport traditionnel entre l'entreprise et sa clientèle. Il est dès lors impératif pour les marques de créer de nouvelles formes d'interaction, plus innovantes et quasiment sur mesure.

Accélérées par la crise du Covid-19, ces évolutions ont un impact direct sur nos activités : il devient essentiel d'être encore plus proche et plus à l'écoute des consommateurs pour que nos choix stratégiques reflètent au mieux leurs aspirations. Dans le même temps, le rythme soutenu de ces changements appelle rapidité et agilité dans la prise de décision. C'est dans cet esprit que la collecte et l'analyse de la data, c'est-à-dire l'ensemble des données que les parties prenantes sont prêtes à partager sur les réseaux sociaux ou directement auprès de nos marques, deviennent primordiales.

LE GROUPE PERNOD RICARD, PLATEFORME DE CONVIVIALITÉ

En tant que « Créateurs de convivialité », notre ambition est de placer nos marques au cœur de chaque expérience de partage, pour faire de ces interactions sociales

d'authentiques moments de convivialité. Afin d'honorer cette vision, alors que s'ouvre la décennie 2020/2030, nous nous donnons pour mission de devenir la première *Conviviality Platform*. Pour ce faire, nous exploiterons les innovations technologiques et la data dans tous les pans de notre activité. Il ne s'agit pas tant d'une nouvelle stratégie que d'un changement de perspective. En adoptant des technologies de pointe et en misant sur les données, nous parviendrons à anticiper les défis de demain et à concrétiser l'ambition de nos fondateurs, Paul Ricard et Jean Hémarc : devenir le numéro un mondial des vins et spiritueux.

FACE À NOS DÉFIS, NOUS TRANSFORMER POUR ACCÉLÉRER

Pour préparer l'avenir (*Prepare the Future*) et accélérer notre croissance en misant sur nos fondamentaux (*More from the Core*), notre feuille de route stratégique *Transform & Accelerate* s'appuie sur notre modèle économique. Centré sur le consommateur, il s'articule autour de quatre Essentiels fondés sur nos atouts historiques et de quatre Accélérateurs de croissance visant à répondre à l'évolution des tendances sur nos marchés. Tout comme il nous a permis d'afficher une formidable résilience face à la pandémie en 2020 et 2021, ce modèle est suffisamment agile et reste le socle de notre futur. Il guide nos actions au regard des quatre défis de notre plan stratégique : gagner sur les marchés clés (États-Unis, Chine, Inde, Global Travel Retail) et dans le domaine de l'e-commerce, construire des marques passion pour faire vivre la convivialité, financer notre ambition de manière rentable et responsable, et valoriser l'humain, tant au sein de l'entreprise qu'auprès de nos consommateurs, de nos partenaires et de nos clients.

VISION
**Créateurs
de convivialité**

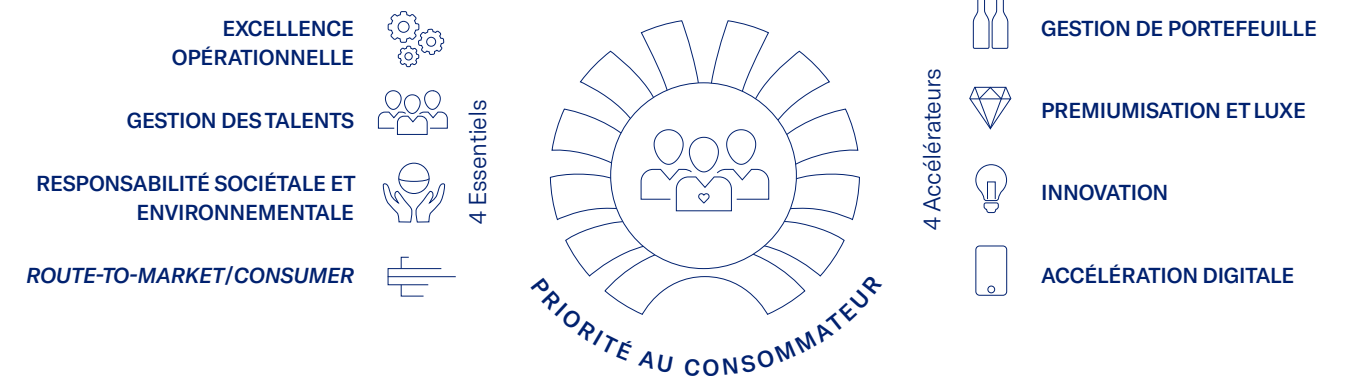
MISSION
Conviviality Platform

AMBITION

Moteur de croissance du secteur ← Leader du marché des vins et spiritueux → Précurseur du changement

MODÈLE ÉCONOMIQUE

CENTRÉ SUR LE CONSOMMATEUR



NOS DÉFIS

- 1 __ Gagner sur les marchés clés
- 2 __ Construire des marques passion
- 3 __ Financer notre ambition
- 4 __ Valoriser l'humain

La data au service de la CONVIVIALITÉ

Pour devenir la première *Conviviality Platform* (« Plateforme de convivialité ») au monde, nous nous appuyerons sur la mise en place de nouveaux outils digitaux. Il s'agira de placer la collecte et l'analyse de la data au cœur de notre activité pour développer des produits et des activations toujours plus pertinents auprès d'un consommateur toujours plus exigeant. À terme, le Groupe sera en mesure d'activer un nombre de marques beaucoup plus important sur chaque marché. Ces dix prochaines années, la technologie et l'analyse de la data vont donc constituer la clé de voûte de l'organisation du Groupe.

Si notre ambition première – devenir le numéro un des vins et spiritueux – n'a pas changé, le marché, lui, ne cesse d'évoluer. Face à un secteur de plus en plus fragmenté, nous devons continuer à nous transformer, à accélérer et innover pour nous rapprocher des consommateurs et fédérer nos parties prenantes.

Devenir une *Conviviality Platform* n'est pas une nouvelle stratégie, mais une évolution logique qui s'appuie sur nos atouts historiques, complète notre vision actuelle et constitue un avantage concurrentiel sur le long terme.

Concrètement, nous aspirons à favoriser les échanges directs et transparents avec et entre l'ensemble des acteurs de notre secteur, en particulier nos consommateurs, mais aussi nos partenaires, clients, grossistes, nos marques et nos collaborateurs.

Pour ce faire, nous mettrons à profit toutes les données relatives à nos activités afin de proposer des produits et des services toujours plus pertinents.

Il s'agit avant tout d'exploiter la puissance des données afin d'offrir, sur chaque marché et en toutes circonstances, le bon produit au bon moment, au bon consommateur et au bon prix. Bien collectées avec respect, exploitées avec pertinence, les données sont de formidables ressources à notre disposition. Nous devons apprendre à les recueillir et à les convertir en informations utiles pour optimiser notre portefeuille, activer un plus grand nombre de marques sur un territoire donné et exploiter chaque opportunité de croissance. À l'heure actuelle, nos capacités d'activation et de distribution sur un marché donné s'élèvent à une dizaine de marques. Nous entendons

tripler leur nombre pour qu'à l'avenir nos produits et nos services couvrent de manière cohérente tout le spectre des moments de convivialité.

La technologie nous ouvre de nouvelles portes. Les progrès en matière d'outils numériques et d'analyse des données confèrent une toute nouvelle dimension à notre rôle de « Créateurs de convivialité ». Nous voulons devenir le centre de gravité d'une convivialité en temps réel qui favorise les échanges directs et transparents avec l'ensemble de nos parties prenantes. Grâce au digital, notre horizon s'élargit à un éventail toujours plus large de « conviviaux ».

Cette *Conviviality Platform* n'a pas vocation à remplacer les moments passés ensemble, mais, au contraire, à les enrichir. En plaçant les données au cœur de sa stratégie, notre Groupe sera plus à même de comprendre les acteurs qui l'entourent et d'échanger avec eux. Fidèles à notre modèle centré sur le consommateur, nous pourrions écrire ensemble l'avenir de la convivialité. Le déploiement de l'intelligence artificielle dans toutes nos activités nous permettra de concevoir plus rapidement de nouveaux produits et services et d'apporter une réponse personnalisée à des besoins toujours plus ciblés, notamment chez nos partenaires commerciaux. Sans oublier nos équipes, qui tireront pleinement parti de ces nouveaux outils de travail, méthodes et compétences.

Pour mener à bien ce chantier ambitieux, nous misons plus que jamais sur notre transformation digitale et, notamment, sur l'optimisation de nos procédés au moyen des données et des nouvelles technologies. Parallèlement, nous cherchons à réinventer nos pratiques en explorant de nouvelles opportunités.

« Source d'avantages concurrentiels, la *Conviviality Platform* s'appuiera sur nos atouts historiques. Grâce à la collecte et à l'analyse des données, nous pourrions proposer, sur chaque marché et en toute occasion, le bon produit au bon moment, au bon consommateur et au bon prix. »

ALEXANDRE RICARD



Notre feuille de route RSE

Notre feuille de route en matière de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) à horizon 2030, baptisée *Good Times from a Good Place*, est intégrée à toutes les activités de Pernod Ricard, du terroir au comptoir. Formidable levier de performance et de la transformation du Groupe, elle encourage l'innovation, donne du sens à nos marques, attire les talents et concrétise notre vision d'un monde plus convivial.

VANESSA
WRIGHT,
CHIEF
SUSTAINABILITY
OFFICER



LE LANCEMENT DE LA FEUILLE DE ROUTE RSE DE PERNOD RICARD REMONTE À 2019. QUELS PROGRÈS AVONS-NOUS ACCOMPLIS DEPUIS ?

V. W. — Plus que de simples progrès, nous avons observé une véritable accélération sur nos quatre piliers (voir p.38-39) grâce au dynamisme et à la mobilisation de chacun. Nous avons atteint tous les objectifs de notre feuille de route environnementale 2010/2020 en matière de réduction de nos émissions de CO₂, de consommation d'eau et d'élimination des déchets. Nous avons lancé diverses initiatives visant à promouvoir une culture plus inclusive et une consommation responsable. Notre nouvelle feuille de route Groupe en matière de diversité et d'inclusion, *Live without labels*⁽¹⁾, et notre partenariat avec l'UNITAR⁽²⁾ sur les risques liés à l'alcool au volant en sont deux très bons exemples. Notre feuille de route RSE est un outil déterminant pour répondre aux grands changements sociétaux et environnementaux et aligner nos priorités sur celles de nos consommateurs et de nos parties prenantes.

QUELS SONT LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE DE NOTRE AMBITION RSE ?

V. W. — En tant que « Créateurs de convivialité », nous croyons à la force du lien social et à une forme d'être-ensemble chargée de sens, qui fait naître une certaine magie et renforce notre action collective. C'est pourquoi nous défendons une approche collaborative qui englobe l'ensemble des acteurs de la filière (collaborateurs, agriculteurs, fournisseurs, partenaires et consommateurs). Fruit d'un long travail de concertation entre nos équipes en interne et

des experts et partenaires externes, notre feuille de route repose sur des chantiers pluridisciplinaires, le plus souvent menés avec le concours de structures locales ou internationales. Nous sommes convaincus que l'apprentissage et le progrès passent par le partage de connaissances, l'émulation réciproque et l'expérimentation commune. Nous avons également une solide gouvernance RSE, renforcée cette année par la création d'un Comité de la RSE, rattaché au Conseil d'Administration et présidé par notre Administratrice Référente.

SELON VOUS, QUELS SONT LES DÉFIS DE DEMAIN ?

V. W. — Notre feuille de route RSE sert à répondre à la fois aux besoins des consommateurs et aux principaux risques auxquels le Groupe est aujourd'hui confronté, tels le changement climatique et le déclin de la biodiversité. Mais comme tout évolue très vite, nous devons continuer à faire preuve d'agilité et redoubler d'efforts pour atteindre nos objectifs plus rapidement encore. Cette année, par exemple, nous avons revu à la hausse nos ambitions pour atteindre notre objectif de zéro émission nette pour nos propres opérations (scopes 1 et 2) d'ici 2030 au plus tard et sur l'ensemble de nos activités (scope 3) d'ici 2050. En travaillant sur ces différents scénarii, notre stratégie couvre ainsi l'ensemble des principaux risques et opportunités auxquels le Groupe doit faire face : sécurisation de nos approvisionnements (notamment pour les matières premières agricoles), démarche circulaire, déclinaison de notre feuille de route RSE à l'échelon local et renforcement de nos actions de prévention contre l'abus d'alcool.



PRÉSERVER NOS TERROIRS

Tous nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. La « lutte contre les changements climatiques » (ODD ⁽¹⁾ 13) et la protection de la « vie terrestre » (ODD 15) se sont donc imposées comme des priorités. Nous nous engageons à protéger chacun de nos terroirs et leur biodiversité, en maintenant des écosystèmes résilients et sains, afin de continuer à offrir des produits de qualité pour les générations à venir. Pour maîtriser l'impact sur l'agriculture des 325 000 hectares de terres d'où proviennent nos ingrédients, nous développons des pratiques agricoles durables et régénératrices, mises en place au travers de toutes nos activités.

VALORISER L'HUMAIN

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

AGIR CIRCULAIRE

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

ÊTRE RESPONSABLE

Nous veillons à ce que nos marques soient consommées avec modération. Être « Créateurs de convivialité », c'est aider les consommateurs majeurs à choisir de manière responsable si et quand ils souhaitent boire de l'alcool et, si c'est le cas, les inciter à le faire dans des quantités respectant les principes et les seuils maximums recommandés pour une consommation modérée. Dans le cadre de l'ODD 3 des Nations Unies, « bonne santé et bien-être », nous avons un rôle important à jouer dans la lutte contre la consommation nocive et inappropriée d'alcool. Pour ce faire, nous développons seuls ou en partenariat des campagnes et des programmes de consommation responsable, nous informons nos consommateurs et nos collaborateurs sur les risques d'une consommation abusive et nous nous engageons au travers de chacune de nos marques en faveur de pratiques marketing responsables.

(1) « Chez nous, les étiquettes ne sont que sur les bouteilles ». (2) Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche.

(1) ODD : Objectif de Développement Durable porté par l'ONU.

Faits marquants de L'ANNÉE ÉCOULÉE

Deux ans après le lancement de notre feuille de route RSE à horizon 2030, nous tenons à remercier toutes nos parties prenantes pour les progrès accomplis jusqu'ici. Quelques-unes d'entre elles, partenaires et experts, témoignent ici de leur expérience et des bénéfices d'une telle collaboration.

PRÉSERVER NOS TERROIRS

Dans le but de renforcer nos filières agricoles, nous avons cartographié nos 59 terroirs prioritaires : nous savons ainsi d'où viennent tous nos ingrédients et nous sommes en mesure d'identifier les opportunités et risques saillants en matière de développement durable pour chacun d'eux. En parallèle, nous avons élaboré les « Principes clés pour une agriculture durable », que nous mettons en œuvre dans l'ensemble du Groupe avec l'ambition qu'à terme l'intégralité de nos principales matières premières soient certifiées. Enfin, dans nos vignobles et dans nos terroirs, nous travaillons actuellement avec nos agriculteurs, nos viticulteurs et nos partenaires à l'élaboration de pratiques d'agriculture durable et régénératrice afin de favoriser une meilleure captation du CO₂, de mieux préserver la biodiversité de ces écosystèmes d'exception et de garantir à terme une croissance pérenne pour l'ensemble des acteurs de la filière.

« Dès que j'ai commencé à travailler avec les équipes de Pernod Ricard, j'ai été conquis par leur enthousiasme, leur passion et leur engagement dans la durée. Le secteur privé est indispensable pour accélérer la transition vers des pratiques d'agriculture régénératrice, car ses moteurs sont la recherche de l'efficacité et la satisfaction des attentes de la clientèle, mais aussi la collaboration étroite avec un vaste réseau d'agriculteurs, de fournisseurs et de partenaires divers. »

Sébastien Roumegous, fondateur et PDG de Biosphères

Nos principaux engagements

- Inscrire l'intégralité de nos filiales directes dans un projet stratégique de préservation de la biodiversité ciblant les problèmes locaux les plus urgents (2030).
- Déployer des projets pilotes d'agriculture régénératrice au sein de nos huit régions viticoles (2025).
- Cartographier 100 % de nos matières premières agricoles et les soumettre à une évaluation des risques (2022), avant de procéder à leur certification (2030).

VALORISER L'HUMAIN

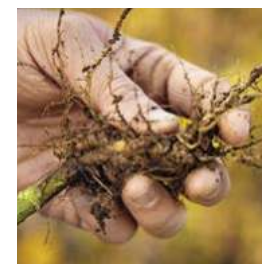
Chez Pernod Ricard, nous sommes fermement convaincus que la performance doit aller de pair avec la convivialité. Nous appliquons cette philosophie à toutes nos actions, internes comme externes. Cette année, nous avons lancé *Live without labels*, notre nouvelle feuille de route en faveur de la diversité et de l'inclusion. Par ailleurs, nous nous réjouissons que les groupes hôteliers Relais & Châteaux, Hilton et Marriott aient décidé d'intégrer au cursus de formation de leur personnel notre e-learning « Le bar de demain », lancé l'an dernier en partenariat avec The Trash Collective et la Sustainable Restaurant Association dans le but de promouvoir un *bartending* plus écoresponsable.

« Notre partenariat stratégique avec Pernod Ricard est une mine d'opportunités pour nos deux entreprises. La durabilité est un moteur essentiel de l'hôtellerie-restauration d'aujourd'hui, et l'éducation à cette problématique l'un des enjeux majeurs pour le futur du secteur. Des dispositifs comme "Le bar de demain" sont les catalyseurs indispensables d'un changement culturel et environnemental significatif. C'est pourquoi nous avons fait de ce programme un module stratégique du socle de formation de nos bartenders. »

Robert Juntke, VP Food & Beverage, Marriott International EMEA

Nos principaux engagements

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



AGIR CIRCULAIRE

Depuis 2010, nous avons réduit de 17,5 % en valeur absolue les émissions carbone de nos propres opérations. Nous avons désormais un objectif de zéro émission nette pour nos propres opérations d'ici 2030 au plus tard et pour l'ensemble de nos activités d'ici 2050. Dans notre périmètre, nous nous tournons vers les nouvelles technologies et les énergies alternatives, nous achetons de l'électricité d'origine renouvelable et cherchons à neutraliser nos émissions résiduelles à travers des chantiers de réduction ou de captage du CO₂ rejeté. Nous travaillons aussi avec tous les acteurs de la filière pour limiter l'empreinte liée aux emballages, aux matières premières agricoles et au transport. Plus largement, nous nous sommes associés aux initiatives Net Zero Pubs & Bars, dont l'objectif est d'accompagner les débits de boissons britanniques vers la neutralité carbone.

« Nous n'avons jamais progressé aussi vite vers notre objectif d'être le numéro un des fabricants d'emballages écoresponsables. En effet, parce qu'elle est source d'émulation, la collaboration avec des clients comme Pernod Ricard apparaît décisive pour notre démarche globale de développement durable. Nous réfléchissons ensemble à de nouvelles solutions pour améliorer la durabilité de nos conditionnements en verre, sous l'angle de la production, du transport et du recyclage. »

Jim Nordmeyer, VP Global Sustainability, O-I Glass, Inc.

Nos principaux engagements

- Éliminer 100 % de nos objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente et rendre 100 % de nos emballages recyclables, réutilisables ou compostables (2025) ; expérimenter cinq nouveaux modes de distribution circulaire de nos produits (2030).
- Réinjecter 100 % de l'eau consommée par les sites de production dans les bassins identifiés à haut risque (2030) ; atteindre l'objectif de zéro émission nette pour les scopes 1 et 2 d'ici 2030 au plus tard et sur le scope 3 d'ici 2050. Les objectifs de réduction des différents scopes sont en cours de révision pour un alignement du Groupe sur la trajectoire 1,5 °C, en ligne avec le consensus du GIEC.

ÊTRE RESPONSABLE

En partenariat avec l'UNITAR, nous avons lancé cette année l'*Autosobriety Training Programme*, programme de formation en ligne pour lutter contre la conduite en état d'ivresse. Il s'agit d'un parcours complet, assorti d'un volet pratique, actuellement en phase pilote en Afrique du Sud et en République dominicaine. En tant que membre de l'Alliance internationale pour la consommation d'alcool responsable (IARD), nous jouons un rôle actif dans le secteur afin de promouvoir, sur tous nos canaux de communication, les principes d'une consommation responsable. Cette année, nous avons largement contribué à la signature des normes internationales de l'IARD régissant la vente et la livraison d'alcool en ligne, aux côtés de 14 grandes enseignes et plateformes de distribution, d'e-commerce et de livraison présentes à l'échelle mondiale ou régionale.

« Par ses investissements, son expertise, ses technologies, sa dimension et les données qu'il exploite, le secteur privé a de quoi stimuler notre audace et renforcer notre action. L'engagement et la mobilisation active contre la consommation nocive d'alcool sont gage de pérennité pour les entreprises qui, comme Pernod Ricard, contribuent à l'IARD. C'est pourquoi nos membres ont conçu et noué des partenariats innovants avec des centaines d'organismes, et touché des millions de personnes à travers des campagnes de prévention visant les mineurs et des programmes de lutte contre l'alcool au volant, pour ne citer que ces deux exemples. »

Henry Ashworth, Président-Directeur Général de l'IARD

Nos principaux engagements

- Déployer dans toutes les filiales au moins un programme de prévention ambitieux et adapté au contexte social, en partenariat et soumis à évaluation, visant à combattre l'abus d'alcool (2030).
- Étendre le programme *Responsible Party* pour sensibiliser au moins 3 millions de jeunes sur le terrain (2030) et 30 millions en ligne (2025).

Notre Conseil D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration veille à la bonne gouvernance de l'entreprise, dans le respect de l'éthique et de la transparence, ainsi qu'aux intérêts de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Composé de 13 membres, réunissant des Administrateurs aux compétences et aux expériences complémentaires, il s'assure du respect de la stratégie du Groupe avec pour principal objectif l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

L'ORGANISATION

Conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Pernod Ricard respecte les critères d'indépendance. Le Conseil d'Administration est composé de 13 Administrateurs, dont six indépendants et deux représentant les salariés.

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

L'ACTIVITÉ EN 2020/21

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2021, le Conseil s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. La durée moyenne des réunions a été d'environ quatre heures. Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

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

LES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision, cinq Comités spécialisés travaillent sur des sujets spécifiques afin de lui apporter conseils et recommandations. Le Comité stratégique – créé et présidé par Alexandre Ricard depuis 2015 – étudie les enjeux clés pour le Groupe, émet des recommandations sur les projets d'acquisition, de cession et de partenariat, et analyse toute question stratégique intéressant le Groupe. Le Comité d'audit examine les projets de comptes semestriels et annuels, suit la trésorerie et l'endettement du Groupe et évalue la gestion des risques ainsi que ses systèmes de contrôle interne. Le Comité des nominations et de la gouvernance propose de nouveaux Administrateurs et passe en revue la composition et le fonctionnement du Conseil, et la performance du Groupe sur ces critères ainsi que sa politique de gestion des talents. Le Comité de la RSE examine, revoit et met en œuvre la stratégie RSE du Groupe et évalue les risques et opportunités en termes de performance sociétale et environnementale. Enfin, le Comité des rémunérations définit la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe, propose une politique générale de la rémunération à long terme et met en œuvre un plan annuel d'attribution d'options et d'actions de performance.

54,5 % TAUX D'INDÉPENDANCE

45,4 % TAUX DE FÉMINISATION

30,8 % TAUX D'INTERNATIONALISATION

100 % TAUX D'ASSIDUITÉ



01	02	03	04
05	06	07	08
09	10	11	12
13			

01 Alexandre Ricard
Président-Directeur Général
Président du Comité stratégique

02 Maria Jesus Carrasco Lopez
Administratrice représentant les salariés
Membre du Comité de la RSE

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

04 Paul-Charles Ricard
Administrateur
Représentant permanent de la Société Paul Ricard
Membre du Comité stratégique

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

06 Veronica Vargas
Administratrice
Membre du Comité de la RSE

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

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

09 Wolfgang Colberg
Administrateur
Membre du Comité d'audit

10 Virginie Fauvel
Administratrice indépendante

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

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

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

Notre Bureau et notre Comité EXÉCUTIFS



01	02	03
04	05	

Composition du Bureau Exécutif

(au 30 juin 2021)

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Bureau Exécutif. Le Bureau Exécutif est l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, il sollicite l'approbation du Conseil d'Administration sur différents points lorsque l'approbation de ce dernier est nécessaire.

Il pilote et coordonne les grands projets de transformation, organise les travaux du Comité Exécutif et définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan stratégique, du budget et des revues d'activité régulières.

Le Comité Exécutif est composé de 15 membres – l'ensemble du Bureau Exécutif (voir composition ci-contre) ainsi que les Présidents et Directeurs Généraux des principales filiales – qui se retrouvent chaque mois, au Siège ou au sein d'une filiale. Sous la responsabilité du Président-Directeur Général, il participe à la définition de la stratégie et joue un rôle essentiel dans la coordination entre le Siège et ses filiales, mais aussi entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché). Il pilote les activités du Groupe et veille à la mise en œuvre de ses principales politiques. Plus précisément, il analyse l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche (budget, plan stratégique) ; il se prononce sur la fixation des objectifs financiers et opérationnels (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ; il réalise périodiquement des revues de marques et de marchés, évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

01 Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

02 Christian Porta
Directeur Général Adjoint,
Global Business Development

03 Hélène de Tissot
Directrice Finance, IT
et Opérations

04 Anne-Marie Poliquin
Directrice Juridique
et de la Conformité Groupe

05 Cédric Ramat
Directeur des Ressources
Humaines et de la
Responsabilité Sociétale
de l'Entreprise

Composition du Comité Exécutif

(au 30 juin 2021)



01	02	03	04
05	06	07	08
09	10	11	12
13	14	15	

01 Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

02 Hélène de Tissot
Directrice Finance, IT
et Opérations

03 César Giron
Président de Martell Mumm
Perrier-Jouët

04 Conor McQuaid
Président d'Irish Distillers
Group

05 Bryan Fry
Président de Pernod Ricard
Winemakers

06 Christian Porta
Directeur Général Adjoint,
Global Business Development

07 Anne-Marie Poliquin
Directrice Juridique
et de la Conformité Groupe

08 Stéphanie Durroux
Présidente de
The Absolut Company

09 Cédric Ramat
Directeur des Ressources
Humaines et de la
Responsabilité Sociétale
de l'Entreprise

10 Jean-Christophe Coutures*
Président de Chivas Brothers

11 Gilles Bogaert
Président de Pernod Ricard
Europe, Middle East, Africa
and Latin America

12 Ann Mukherjee
Présidente de Pernod Ricard
North America

13 Philippe Guettat
Président de Pernod Ricard
Asia

14 Mohit Lal
Président de Pernod Ricard
Global Travel Retail

15 Philippe Coutin
Président de Pernod Ricard
France

* Suite à son départ du Groupe le 30 juin 2021, Jean-Christophe Coutures a été remplacé le 1^{er} juillet 2021 par Jean-Étienne Gourgues, précédemment Directeur Général de Pernod Ricard China.

Nos chiffres clés FINANCIERS

Des positions leaders

N° 1

MONDIAL DES SPIRITUEUX PREMIUM

N° 2

MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX ⁽¹⁾

16

MARQUES PARMI LES 100 PREMIÈRES MONDIALES ⁽²⁾

Excellents résultats 2020/21

2 557 M€
EUROPE

3 640 M€
ASIE/RESTE DU MONDE

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

2 627 M€
AMÉRIQUES

1 612 M€

RÉSULTAT NET COURANT (PART DU GROUPE)

2 423 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

8 824 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES

Nos chiffres clés EXTRA-FINANCIERS

Préserver nos terroirs

10

PROGRAMMES POUR L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE ET LA BIODIVERSITÉ, DONT 2 PROGRAMMES DE VITICULTURE RÉGÉNÉRATRICE DANS NOS PROPRES VIGNOBLES

100

INGRÉDIENTS PRODUITS OU ACHETÉS À TRAVERS 65 PAYS POUR LA FABRICATION DE NOS MARQUES EMBLÉMATIQUES

Valoriser l'humain

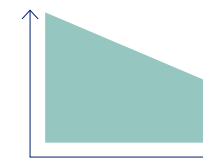
1,8 %

RÉDUCTION À 1,8 % DE L'ÉCART DE SALAIRE ENTRE HOMMES ET FEMMES

29 %

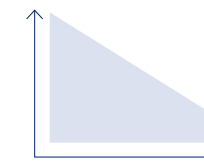
DE FEMMES PARMI LES CADRES DIRIGEANTS

Agir circulaire



17,5 % ⁽¹⁾

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO₂ ⁽²⁾ DEPUIS 2009/10



27 %

RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'EAU DEPUIS 2009/10 ⁽³⁾

Être responsable

470 000

JEUNES ADULTES SENSIBILISÉS SUR LE TERRAIN ET 6 MILLIONS EN LIGNE GRÂCE AU PROGRAMME RESPONSIBLE PARTY DEPUIS AVRIL 2020

(1) Source : The Pernod Ricard Market View, basée sur IWSR, données volume à fin 2020. (2) Source : Impact Databank, mars 2021, basé sur les données 2020.

(1) Pernod Ricard a accéléré son ambition de réduction de ses émissions de carbone et mesure dorénavant ses progrès en valeur absolue plutôt qu'en intensité, de sorte à prendre en compte la croissance du Groupe. (2) Émissions de gaz à effet de serre des sites de production (scopes 1 et 2). (3) Par unité de production.

CHAPITRE 2 — NOTRE ENVIRONNEMENT

RESTER, CONNECTÉS AUX TEN- DANCES ET AUX OP- PORTUNITÉS

Pernod Ricard se doit d'être à l'écoute des tendances pour saisir chaque opportunité. Connecté au plus près de la société, des consommateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe est idéalement positionné pour anticiper leurs attentes et pour leur apporter les bonnes solutions au bon moment tout en imaginant la convivialité de demain : une convivialité responsable et durable.

Promouvoir LA SOLIDARITÉ

“Avec la *Conviviality Platform*, la relation de confiance avec nos parties prenantes est plus essentielle que jamais. Collecter et utiliser leur data représente un profond changement dans les façons de travailler ainsi qu’une bonne opportunité de collaborer. C’est pourquoi nous plaçons le respect des données personnelles en priorité de l’ensemble de nos actions.”



Anne-Marie Poliquin,
Directrice Juridique
et de la Conformité
Groupe chez
Pernod Ricard



SÉRIE | 02 | « On pouvait souvent voir accrochées au mur des cafés des photographies de leur façade et du patron posant fièrement devant son établissement. Elles témoignent d’une existence antérieure. » Derrière ces lieux qui ont dû faire silence de longs mois, il y a toujours un visage, une personne. C’est pour soutenir ce secteur frappé par la crise et ces gérants de café longtemps restés sans revenus que nous avons mobilisé, et mobilisons encore, nos ressources. Cette campagne leur rend hommage.

01	02	03	04	05
06	07	08	09	10



	01	02	03
04	05	06	07
	08	09	10



Les grandes tendances D'UN NOUVEAU MONDE

Socialisation augmentée, moments de réflexion personnelle, célébrations virtuelles et désir de se retrouver physiquement : Pernod Ricard explore l'évolution des besoins des consommateurs et les opportunités qui s'offrent au Groupe. Alors que la pandémie a perturbé les contacts humains, la « socialisation en personne » est dorénavant redevenue l'une des expériences les plus recherchées. Son retour est marqué par de nouveaux comportements de consommation, qu'ils soient digitaux ou ancrés dans la vraie vie. L'émergence de ce modèle hybride de convivialité s'accompagne de six grandes tendances qui façonnent l'avenir.

LE DÉSIR D'UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABLE

La prise de conscience de l'impact des habitudes de consommation sur la planète et ses habitants est de plus en plus grande. Les réseaux sociaux ont ouvert une nouvelle ère de militantisme virtuel et nourrissent l'intérêt des consommateurs pour les pratiques éthiques et environnementales des marques.

OPPORTUNITÉS

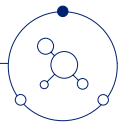
- Faire preuve de transparence sur l'origine des ingrédients, garantir le caractère durable de nos processus de sélection et de production et distribuer nos produits de façon responsable.
- Diminuer nos émissions de carbone, réduire au minimum nos déchets et toute forme d'impact sur la nature.
- Utiliser les emballages pour rassurer et informer sur les ingrédients, la teneur en alcool et les possibilités de recyclage.
- Incarner le changement auprès de nos fournisseurs et partenaires de l'hôtellerie-restauration.

POINTS D'ATTENTION

Comment être plus transparents sur nos engagements, nos progrès et nos résultats en matière de développement durable et de responsabilité sociétale, et engager nos consommateurs pour avoir plus d'impact ?

ACTIONS

- **Solutions de packaging innovantes.** Absolut a lancé un prototype de bouteille en papier et a atteint un objectif de 50 % de verre recyclé pour sa bouteille emblématique et 60 % de verre recyclé pour ses bouteilles en édition limitée.
- **Ingrédients issus de sources durables.** En 2020, Irish Distillers a lancé le programme *Green Spring Barley* pour encourager les agriculteurs irlandais à proximité de la distillerie de Midleton à cultiver l'orge de manière durable et à prendre des initiatives pour améliorer la biodiversité.



L'ÊTRE-ENSEMBLE VIRTUEL

L'être-ensemble devient un état d'esprit et non plus une simple expérience physique, une conviction qui perdurera au-delà de la crise du Covid-19. La tendance est désormais aux *cloud parties*, à l'hybridation du réel et du virtuel (« métaverse ») et aux expériences ludiques : chacun peut aujourd'hui cultiver des communautés d'intérêt par-delà les océans et nouer des amitiés précieuses en faisant fi des contraintes physiques.

OPPORTUNITÉS

Les consommateurs veulent renforcer leurs relations sociales et trouver de nouvelles occasions, virtuelles, de créer du lien. Avec la levée des restrictions sanitaires, les rassemblements en ligne se doubleront de moments de socialisation bien réels, tout en tirant profit des possibilités offertes par le divertissement augmenté à domicile. C'est ce à quoi ressemblera l'écosystème interconnecté de la convivialité de demain.

POINTS D'ATTENTION

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

ACTIONS

- **Partenariat entre Ballantine's et Boiler Room** repensé pendant la pandémie pour créer la série « Streaming from Isolation », regardée par 70 millions de personnes dans le monde entier.
- **Partenariat avec le festival Tomorrowland – Around the World**, la première expérience de musique virtuelle à la carte, créée à l'échelle d'un véritable festival, pour les fans de musique électronique du monde entier.

86 %

DES JEUNES ADULTES ISSUS DE LA GÉNÉRATION Z ESTIMENT QUE LES TECHNOLOGIES DU MÉTAVERGE LEUR PERMETTENT D'ÉCHANGER AVEC DES COMMUNAUTÉS EN LIGNE PARTAGEANT LEURS PASSIONS.

Source : Deutsche Telekom.



DIVERTISSEMENT AUGMENTÉ À DOMICILE

Le domicile est devenu un lieu privilégié des moments de convivialité virtuels comme réels. Dans le monde d'après, les consommateurs éprouvent un intérêt plus marqué pour le divertissement numérique, la livraison à domicile de boissons dignes de leurs restaurants et bars préférés, et les coffrets Do It Yourself (à faire soi-même) avec lesquels ils cultiveront un art de recevoir et de se divertir « fait maison ».

OPPORTUNITÉS

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

POINTS D'ATTENTION

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

ACTIONS

- **Lancement de l'opération « Open up Speyside to the World »**, livraison de whiskies uniques et rares de la distillerie The Glenlivet directement chez les consommateurs.
- **« From our home to yours »**, série d'expériences virtuelles lancées par la maison Jameson, à l'image de la campagne digitale « Jameson highball » en Corée ou de l'expérience de dégustation virtuelle de la marque aux Philippines.

208 K

NOMBRE DE MENTIONS DU HASHTAG #COCKTAILSATHOME SUR INSTAGRAM

Source : Instagram.



LES INTERACTIONS DANS LA VIE RÉELLE VERSUS DIGITALE

La crise du Covid-19 a renforcé l'importance de se retrouver physiquement, en famille, entre amis ou entre voisins. Les individus aspirent à des moments de convivialité et apprécient de pouvoir à nouveau se retrouver dans leurs endroits préférés. De nouvelles façons de socialiser apparaissent et viennent renforcer le sentiment de solidarité avec son entourage. La socialisation en ligne qui s'est développée pendant la pandémie a donné naissance à un ensemble de collectifs créatifs virtuels désireux de cimenter leurs liens en prolongeant leur rencontre dans le monde réel.

57 %

DES PERSONNES INTERROGÉES DÉCLARENT QUE LEUR PRIORITÉ APRÈS UN AN D'ISOLEMENT EST DE RENOUER AVEC LEUR FAMILLE ET LEURS AMIS.

Source : Momentum Worldwide.

OPPORTUNITÉS

Avec le retour de la socialisation dans des lieux physiques, les retrouvailles ont une saveur particulière. Plus que jamais, les bars, les événements et les marques seront vecteurs de lien social, de convivialité et d'entraide.

POINTS D'ATTENTION

Comment rester à l'affût des nouveaux lieux et moments de convivialité nés des changements radicaux engendrés par la pandémie mondiale ?

ACTIONS

- **Partenariat entre le centre de visite de Jacob's Creek et Fever** pour l'organisation d'un pique-nique concert à la bougie, avec vue imprenable sur les vignobles.
- **Lancement de « Lillet Picknick »**, la campagne expérimentale de Pernod Ricard Deutschland pour créer de la convivialité dans le respect des règles de distanciation physique.

LA REDÉFINITION DE L'EXPÉRIENCE D'ACHAT

La pandémie de Covid-19 a accéléré un phénomène : les consommateurs ont massivement adopté la commande en ligne pour son côté pratique, avec livraison à domicile ou service de *click & collect*. Une tendance de fond qui nourrit une attente, une recherche de sens, de simplicité et d'interactivité dans les expériences.

OPPORTUNITÉS

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

POINTS D'ATTENTION

Comment aider le secteur de l'hôtellerie-restauration à surmonter la crise actuelle ? Par quels moyens nos marques peuvent-elles davantage attirer, fidéliser et guider nos consommateurs à travers des contenus engageants et une redéfinition de l'expérience d'achat ?

ACTION

Ouverture de la première boutique Travel Retail de Martell dans le centre commercial duty free de Hainan, en Chine. Des technologies innovantes y sont mises au service de l'expérience client.

UN HÉDONISME MESURÉ

Le Covid-19 a remis la santé au centre du débat, les consommateurs souhaitent améliorer leur bien-être sans pour autant cesser de se faire plaisir. Désireux de partager des moments conviviaux tout en buvant avec modération, ils souhaitent résolument marier hédonisme et mesure.

OPPORTUNITÉS

- Promouvoir la consommation responsable et modérée d'alcool chez les consommateurs adultes.
- Faire preuve de transparence sur la composition de nos produits.
- Élargir notre gamme de boissons avec des formules sans alcool, peu alcoolisées, à faible teneur en sucres ou en calories, afin d'offrir un plus large éventail d'options pour les consommateurs.
- Élaborer des produits à partir d'ingrédients issus d'une agriculture responsable et du commerce équitable.

POINTS D'ATTENTION

Comment favoriser la consommation responsable d'alcool ?

ACTIONS

- **Étiquetage des calories sur tous nos produits.** Partage en ligne des informations nutritionnelles et de celles relatives aux ingrédients.
- **Promotion du service responsable de nos produits** grâce à la formation en ligne Bar World of Tomorrow.
- **Lancement de boissons spiritueuses à faible teneur en alcool** telles que Ballantine's Light et Beefeater Light.

Les moments de convivialité REVISITÉS

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



LA SOIRÉE ROMANTIQUE

Après une journée ou une semaine de travail chargée, les instants privilégiés avec son ou sa partenaire sont infiniment précieux. Que ce soit à la maison, dans un restaurant raffiné ou encore dans un bar tranquille, il s'agit de moments où l'on prend du temps pour soi, pour sa moitié, pour son couple, où l'on profite de l'instant présent dans une ambiance décontractée, et où chacun est disposé à écouter, à échanger et à partager avec l'autre.

Qui ? ____ En couple, établi ou en devenir.

Où ? ____ Aux quatre coins du monde – le concept est désormais universel.

Quoi ? ____ Des apéritifs de qualité et qui sortent un peu de l'ordinaire, comme un verre de whiskey Jameson ou une coupe de champagne Perrier-Jouët. Et aussi, de plus en plus souvent, des cocktails : un mojito avec du rhum Havana Club, une margarita avec de la tequila Altos ou encore un gin tonic à base de Beefeater, de Monkey 47 ou de Malfy.



L'APÉRITIF, ENSEMBLE OU À DISTANCE

Toujours très apprécié des consommateurs, l'apéritif est un moment de détente, l'occasion de lever son verre à la santé et au bonheur des convives. Que ce soit virtuellement, sur sa propre terrasse ou à celle d'un bar, on en profite pour trinquer et s'ouvrir l'appétit avant le repas. Souvent accompagné de petites choses à grignoter, il prend parfois même le pas sur le déjeuner ou le dîner qu'il est censé ouvrir.

Qui ? ____ Toutes générations confondues, entre amis ou en famille. Pour abolir la distance, il suffit de se donner rendez-vous sur Zoom, FaceTime ou WhatsApp.

Où ? ____ En Europe de l'Ouest principalement.

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



LE COCKTAIL CHIC

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

Qui ? ____ Entre proches, collègues de bureau ou connaissances.

Où ? ____ En Europe et dans les pays anglo-saxons.

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



LA SOIRÉE BUSINESS

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

Qui ? ____ Entre collègues ou partenaires commerciaux.

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

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



LES OCCASIONS FESTIVES

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

Qui ? ____ Entre amis ou dans son cercle de connaissances essentiellement, mais aussi, dans certaines cultures, entre collègues, notamment en Asie.

Où ? ____ Dans le monde entier.

Quoi ? ____ Principalement du champagne et des spiritueux bruts (Absolut Vodka, Ballantine's) ou des cocktails (à base de Havana Club, de Malibu, de tequila Olmeca).



DÎNER

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

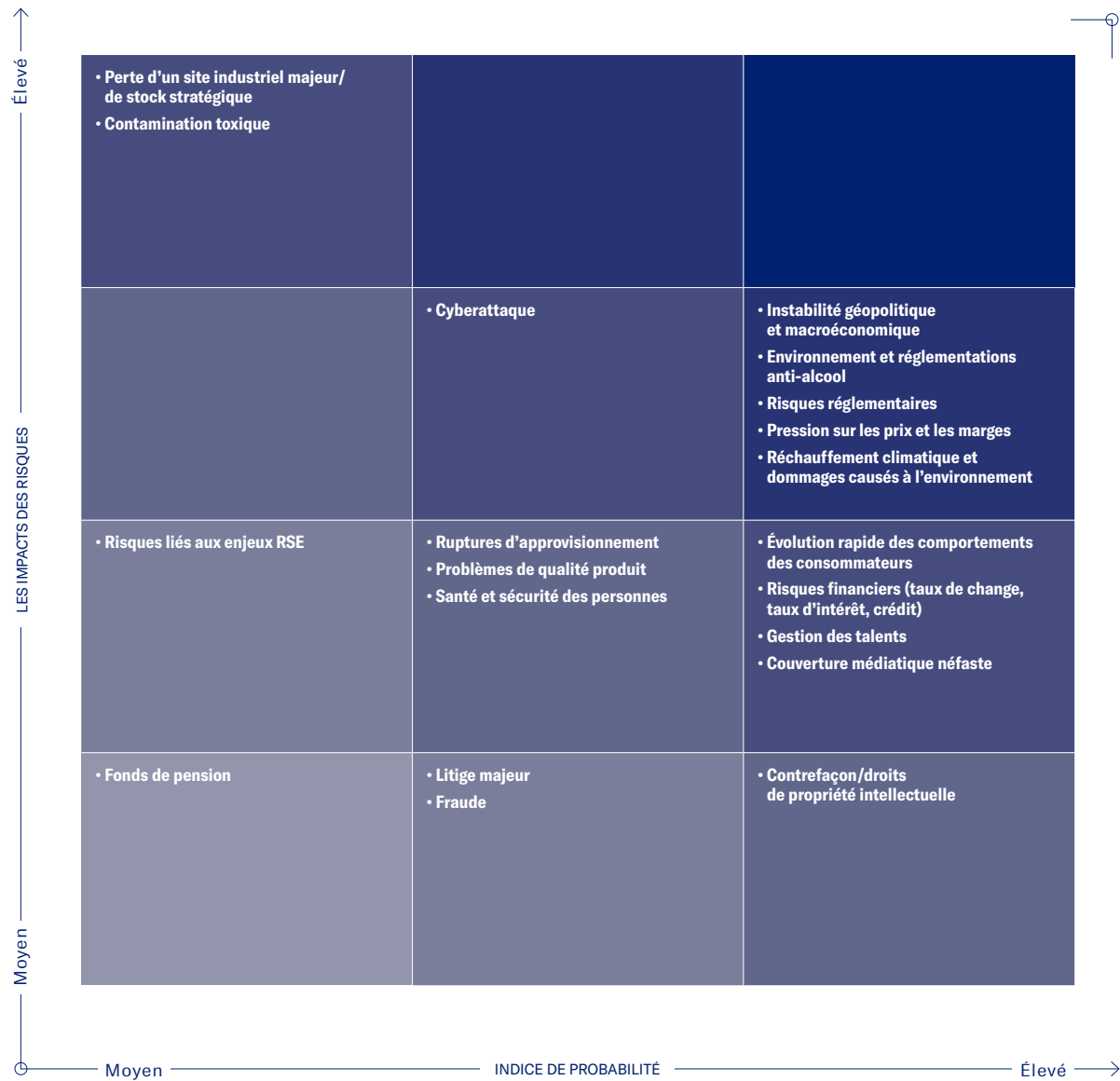
Qui ? ____ En famille, entre amis.

Où ? ____ Dans le monde entier.

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

Maîtriser NOS RISQUES

Confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs, Pernod Ricard a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques pour mieux les prévenir et les maîtriser. Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, chaque fonction et chaque filiale participent de manière continue à son bon fonctionnement et à son amélioration.



Une méthodologie : en 2021, le Groupe a actualisé sa cartographie des risques, outil de pilotage de la maîtrise des risques, impliquant l'ensemble des fonctions et des filiales de Pernod Ricard. Cet exercice d'identification des risques du Groupe, auquel la Direction a participé activement, a permis de mettre en lumière la résilience du Groupe face à la pandémie de Covid-19 tout en influençant la redéfinition des contours des principaux risques et leur gestion. Cette cartographie est reproduite ci-dessus pour visualiser les enjeux, sans se substituer aux développements explicatifs présents dans le Document d'Enregistrement Universel 2020/21. Cette cartographie est revue annuellement afin de prendre en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auxquels le groupe Pernod Ricard est confronté.

01		
	02	03
04	05	06
07	08	09

01

Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
Entrainant une interruption importante de l'activité et l'absence de certaines marques clés sur le marché.

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

02

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

03

Instabilité géopolitique et macroéconomique
Large trouble géopolitique ou nouvelle crise économique majeure.

Environnement et réglementations anti-alcool
Renforcement de la réglementation entraînant de nouvelles restrictions et contraintes de la promotion et de la distribution de boissons alcoolisées.

Risques réglementaires
Entrainant des augmentations de prix et/ou une augmentation des coûts, voire des sanctions administratives et pénales dans le cas des législations liées à l'éthique des affaires.

Pression sur les prix et les marges
Érosion de la marge inhérente à la pression accrue des distributeurs, à une forte concurrence et à une potentielle augmentation des coûts de production et de transport.

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

04

Risques liés aux enjeux RSE
Good Times from a Good Place (« Préserver pour partager »), la feuille de route RSE du Groupe pour 2030 comportant quatre piliers pour chacun desquels des objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été définis.

05

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

Problèmes de qualité produit
Entrainant l'insatisfaction des consommateurs et la détérioration de l'image de marque.

Santé et sécurité des personnes
Accidents majeurs affectant nos employés ou sous-contractants à la suite d'un incident accidentel ou criminel ; impacts de la pandémie de Covid-19 sur la santé mentale des salariés du Groupe.

06

Évolution rapide des comportements des consommateurs
Accélération des changements de comportements des consommateurs en termes d'offres de produits, de préférences d'achat et d'expériences marketing.

Risques financiers (taux de change, taux d'intérêt, crédit)
Évolution défavorable des taux de change ou d'intérêt, ou insolvabilité des clients.

Gestion des talents
Difficulté à attirer, développer et retenir des talents.

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

07

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

08

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

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

09

Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle
Produits contrefaits et imités dégradant l'image de marque et les ventes.

CHAPITRE 3 — NOS ACTIONS

FAÇONNER
LA CONVIVIALITÉ D'AU-
JOURD'HUI
ET DE
DEMAIN

Alors que la crise a mis à mal la culture de la convivialité, Pernod Ricard repense sa façon de travailler et capitalise à tous les échelons sur la collecte et l'analyse des données (la data) pour créer les conditions de sa croissance future. Huit histoires pour mieux comprendre les quatre défis que Pernod Ricard continue de relever : gagner sur les marchés clés, construire des marques passion, financer son ambition, et valoriser l'humain.

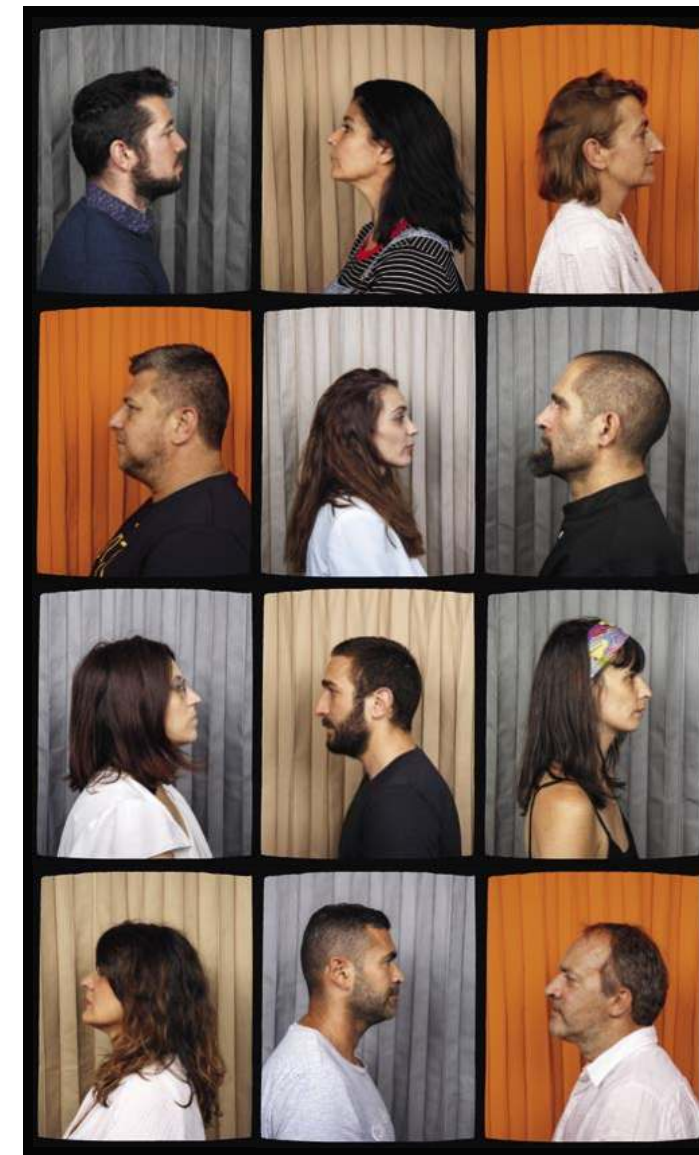
“La crise a donné un coup d’accélérateur à la transformation RH du Groupe. De la même manière que la collecte et l’analyse de la data sont déterminantes pour mieux comprendre nos consommateurs, nous devons adopter la même logique avec nos collaborateurs pour répondre au plus près de leurs attentes. On ne peut être ‘consumer centric’ que si l’on est avant tout ‘employee centric’.

Plus d’inclusion, plus de diversité, plus de responsabilisation, telle est la manière dont nous concevons la convivialité mise au service d’une culture de la performance.”



Cédric Ramat,
Directeur Ressources
Humaines et
Responsabilité
Sociétale de
l'Entreprise chez
Pernod Ricard

Valoriser nos parties **PRENANTES**



SÉRIE | 03 | « *Objet populaire ancré dans notre quotidien, le Photomaton est évocateur de souvenirs pour tous. Dans cette série, les individualités se mêlent les unes aux autres en mosaïque pour créer un tableau vivant et joyeux.* » Composé de mille prises de vue, en clin d’œil à l’opération 1 000 Cafés, qui se propose de rouvrir le café du village dans les communes rurales où il a disparu, ce Photomaton donne un visage aux multiples figures de l’ombre. Ce sont ceux de la convivialité, de tous ceux qui ont participé à ces projets multiples de réintroduction de la convivialité au cœur de la pandémie. Une convivialité plurielle qui travaille à revitaliser nos petits villages. Tous réunis, ils symbolisent le lien fort et la relation durable qui nous unissent à nos parties prenantes.

01	02	03
04	05	06
07	08	09
10	11	12



Accélérer la TRANSFORMATION DIGITALE

Les principaux leviers de Pernod Ricard pour devenir le n°1 mondial des vins et spiritueux ? Être orienté client et privilégier le bénéfice social des relations humaines autour du concept de convivialité. Dans ce cadre, les données et les nouvelles technologies sont aujourd'hui un must pour créer des expériences directes et personnalisées. En se fixant l'objectif de devenir une *Conviviality Platform* (« Plateforme de convivialité »), le Groupe accélère sa transformation digitale, axe fort de sa stratégie *Transform & Accelerate*.

« Aujourd'hui, ce n'est plus uniquement une transformation digitale qui s'opère, c'est également une transformation de notre organisation. Devenir cette *Conviviality Platform*, c'est la mission qui nous permettra de réaliser notre ambition de leadership. »

PIERRE-YVES CALLOC'H,
CHIEF DIGITAL OFFICER

Jamais les entreprises n'ont eu autant d'occasions d'interagir avec les consommateurs, de comprendre leurs besoins et de concevoir des produits, services et expériences conformes à leurs aspirations. Avec les données et les nouvelles technologies, les marques ont désormais le pouvoir de nouer des relations authentiques et personnalisées avec leur public mais aussi de lui faire vivre des expériences sans équivalent.

Dans un marché toujours plus fragmenté, les acheteurs de vins et de spiritueux n'ont que l'embarras du choix, entre produits innovants, gammes artisanales et nouveaux circuits de distribution. Pour se distinguer et asseoir son leadership à l'échelle mondiale, Pernod Ricard a décidé d'étendre et d'accélérer sa transformation digitale de façon à exploiter tout le potentiel de son portefeuille et à aborder sa vision de « Créateurs de convivialité » sous un nouvel angle, devenir une *Conviviality Platform*.

Cette transformation digitale de Pernod Ricard se décline en quatre axes :

- analyser les données des systèmes en place au moyen de programmes comme D-STAR ou Finance 4.0 pour accroître l'efficacité du Groupe ;
- s'inspirer des nouvelles méthodes de travail utilisées par les géants de la *tech*, comme la méthodologie Agile⁽¹⁾ ;
- créer des entités ou joint-ventures en phase avec les débouchés identifiés, comme avec le déploiement de Drinks&Co ou encore l'expansion de la livraison à domicile et à la demande en Afrique ;

— poursuivre la politique de partenariats avec d'autres entreprises. À l'instar de l'an passé, où plusieurs de nos marques – comme Absolut, Jameson, Beefeater ou encore Havana Club – ont développé des partenariats pour créer de nouvelles expériences virtuelles pendant la pandémie afin de maintenir le lien avec leurs consommateurs (voir p. 74-75).

En résumé, l'objectif de Pernod Ricard est double : se rapprocher encore plus directement des consommateurs et développer des produits et services personnalisés autour d'expériences exclusives.

Cette mutation ne pourra se faire sans nos collaborateurs et une entente étroite entre les filiales et le Siège. Nous avons donc constitué en interne des équipes transversales de spécialistes affectées au développement d'outils d'analyse des données.

Grâce à ces changements, Pernod Ricard s'est donné pour mission de devenir une « Plateforme de convivialité ». Pour ce faire, le Groupe continue d'accélérer sa transformation, également indispensable pour relever ses quatre défis : gagner sur les marchés clés, construire des marques passion, financer son ambition et valoriser l'humain. Elle se traduit par la mise en œuvre de six grands chantiers numériques : trois programmes qui ont démontré leur efficacité et qui feront l'objet d'un déploiement accéléré sur plusieurs marchés (Matrix, Vista Rev-Up, D-STAR) et trois solutions en gestation, portant sur de nouveaux modèles commerciaux et encore en cours d'évaluation sur quelques marchés pilotes (Direct Trade, Direct2VIP, Maestria).

DIRECT TRADE



fait évoluer la marketplace Drinks&Co en y associant un espace d'échange qui facilite la relation entre consommateurs et détaillants.

32 000

POINTS DE VENTE
RÉFÉRENCÉS SUR
3 MARCHÉS PILOTES
GRÂCE À D-STAR



D-STAR

utilise la data et l'intelligence artificielle pour apporter aux commerciaux un éclairage qui les aidera à mieux définir leurs priorités et leur approche client. Utilisé depuis peu en France, en Allemagne, aux États-Unis et en Inde, D-STAR sera déployé l'année prochaine sur au moins douze marchés.

750

PROMOTIONS
OPTIMISÉES SUR
2 MARCHÉS PILOTES
GRÂCE À VISTA REV-UP



VISTA REV-UP

permet aux responsables grands comptes et aux équipes marketing d'optimiser les promotions en magasin et donc la croissance du chiffre d'affaires.

DIRECT2VIP

renforce les liens avec les clients aisés et booste les ventes du portefeuille Luxe en favorisant la disponibilité, à l'international, de produits d'exception et d'expériences « sur mesure ».



MATRIX

est un programme de traitement en masse de données marketing s'appuyant sur l'apprentissage automatique. Grâce à lui, il nous est possible de connaître précisément l'impact de chaque type d'interaction (TV, réseaux sociaux et expériences) sur les ventes et la notoriété des marques. En découlent des choix budgétaires plus audacieux, équilibrant hausse du chiffre d'affaires et amélioration de la marge à court terme, et consolidation de l'image de marque à long terme. En phase pilote en Allemagne et au Japon, cet outil sera déployé sur pas moins d'une dizaine de marchés au cours de l'année à venir.



35 M€

DE DÉPENSES MARKETING
DÉJÀ OPTIMISÉES SUR
2 MARCHÉS PILOTES
GRÂCE À MATRIX

MAESTRIA

se démarque par une exploitation des données en temps réel et une analyse prédictive pour mieux saisir les freins et les moteurs des consommateurs tout au long du parcours d'achat. Cette méthode nous dit pourquoi, quand, comment et avec qui les consommateurs aiment partager un verre. En d'autres termes, elle nous dit tout sur leurs « moments de convivialité ».

(1) Méthode de gestion de projet impliquant une collaboration constante entre les parties prenantes, une flexibilité des modes de travail ainsi qu'une amélioration continue à chaque étape.

DÉFI 01

GAGNER SUR LES MARCHÉS CLÉS

En 2021, Pernod Ricard tire les leçons de la crise et adapte sa stratégie sur ses marchés clés selon deux axes : l'exploration de nouveaux canaux numériques (e-commerce, plateforme Drinks&Co) et l'accompagnement des points de vente et de consommation sur place.

En plus de préparer la reprise du commerce physique en capitalisant sur les nouvelles attentes et préférences des consommateurs, Pernod Ricard USA s'attache à fluidifier l'expérience client à travers la mise en œuvre des mesures sanitaires et une gestion efficace de ses approvisionnements. La filiale américaine n'en oublie pas pour autant la sphère virtuelle et renforce son équipe eCommerce & Digital Growth afin de satisfaire la demande B2B (*business to business*) et B2C (*business to consumer*) en ligne. En parallèle, dans le cadre de sa stratégie *Transform & Accelerate*, le Groupe entend faire bouger les lignes en surfant sur la vague du numérique. Sa plateforme de vente omnicanale Drinks&Co lui permet d'activer ses marques, d'attirer les internautes et de mieux connaître ses consommateurs.

« Le commerce numérique nous offre une occasion unique de conjuguer la réussite au présent comme au futur. C'est pourquoi nous faisons évoluer nos pratiques de vente et de marketing pour consolider notre présence. Demain naîtront des chaînes de valeur et des débouchés 100 % virtuels ou hybrides, qu'il nous faut explorer, apprivoiser et maîtriser dès aujourd'hui. »

GUILLAUME THOMAS, CHIEF TRANSFORMATION OFFICER, PERNOD RICARD USA

La pandémie a eu beau freiner nos déplacements, elle n'en a pas moins fait accélérer le secteur de l'e-commerce ; en témoigne l'augmentation accélérée des achats en ligne aux États-Unis. Alors qu'ils représentent aujourd'hui moins de 5 % des ventes au détail de boissons alcoolisées (en valeur), ils devraient continuer de croître très rapidement. Pour Pernod Ricard USA, c'est l'occasion rêvée de créer le plus grand écosystème digital du pays, intégrant à la fois consommateurs (B2C) et partenaires et clients (B2B). Forte de sa nouvelle équipe eCommerce & Digital Growth, affectée au développement et au commerce numériques, la filiale a élaboré une stratégie en trois volets : augmenter le chiffre d'affaires et la part de marché en valeur de ce canal, générer de nouvelles opportunités de croissance grâce à la collecte et à l'analyse des données, et évoluer en s'appuyant sur des talents nouveaux ou déjà présents.

En dépit des répercussions de la pandémie, incertaines à court terme, un changement durable est attendu sur l'ensemble des canaux. Sur le terrain,

même si de nombreux consommateurs vont sans doute continuer de préférer recevoir chez eux, Pernod Ricard USA s'attend à un regain exceptionnel de la fréquentation des cafés, bars, clubs et restaurants, témoignant d'un certain « retour à la fête ». Il s'agit là d'un enjeu de taille, que l'entité américaine souhaite anticiper au plus près de ses partenaires. Elle accompagne donc les établissements qui rouvrent leurs portes dans la mise en œuvre des mesures sanitaires, la gestion de leur approvisionnement, ou encore la mise en place d'actions de promotion pour tirer parti des nouvelles tendances de consommation. Elle contribue également à la transformation digitale de leurs clients qui souhaitent étoffer leur palette de services numériques (menus en ligne, option *click & collect*, partage de note, etc.).

Que ce soit dans le monde réel ou virtuel, Pernod Ricard USA cherche à aller à la rencontre du consommateur partout où il se trouve pour lui offrir l'expérience la plus fluide et la plus conviviale possible.

Pernod Ricard USA : conjuguer accélération digitale et présence forte sur le terrain

Face à la « nouvelle normalité » et à la montée en puissance du commerce en ligne, Pernod Ricard USA a choisi d'investir dans la construction d'un écosystème digital intégrant consommateurs, clients et partenaires. La filiale américaine n'en oublie pas pour autant les points de vente physiques, qu'elle continue de soutenir en prévision d'un important regain de fréquentation.



Drinks&Co, une plateforme omnicanale stratégique

De nos jours, l'accès direct au consommateur est un enjeu stratégique majeur : c'est l'objectif de ce que l'on appelle les plateformes, nouveaux modèles économiques digitaux mettant en relation les producteurs avec les consommateurs, sans intermédiaire. Pour réussir, une seule recette : soigner l'expérience utilisateur et proposer un large choix de produits. Pernod Ricard a donc choisi d'innover dans la vente en ligne omnicanale en développant la plateforme Drinks&Co.

« Les clients d'aujourd'hui ont des attentes fluctuantes et sont moins fidèles. Cela induit un plus grand morcellement du marché à la fois en termes de marques et en matière de canaux. C'est pourquoi nous devons absolument optimiser notre *route-to-consumer* grâce aux données et au digital, et en faire un avantage concurrentiel. »

PIERRE-YVES CALLOC'H,
CHIEF DIGITAL OFFICER

Depuis longtemps, le commerce numérique de l'alimentation et des boissons est moins mature que celui des cosmétiques, de la mode ou de l'ameublement, avec des taux inférieurs à 10 % des ventes sur de nombreux marchés. Pourtant, le chemin semble à présent tout tracé, surtout avec la pandémie, qui a bouleversé les habitudes et amené une large part des consommateurs à sauter le pas. Ce tournant constitue à la fois un défi et une opportunité pour les producteurs, habitués à passer par des intermédiaires. Dans le cadre de sa stratégie *Transform & Accelerate*, Pernod Ricard a décidé de se démarquer avec Drinks&Co.



Une marketplace leader de sa catégorie

Drinks&Co est une place de marché virtuelle spécialisée dans la vente de boissons alcoolisées. Avec plus de 100 000 références de vins et de spiritueux – signés Pernod Ricard mais pas uniquement – disponibles à la livraison à domicile, cette plateforme est bien placée pour devenir un acteur incontournable de sa catégorie. Le modèle présente un triple avantage : pour la clientèle, assurée de trouver ce qu'elle recherche, pour les grossistes ou détaillants 2.0, qui diversifient ainsi leur public et leurs ventes, et pour Pernod Ricard, qui bénéficie d'un accès direct au consommateur, sans intermédiaire, glanant au passage de précieuses données.

Drinks&Co a su démontrer ses atouts marketing et commerciaux.

Lors du dernier Black Friday, Mumm a fait la promotion de sa cuvée exclusive Cordon Rouge sur la plateforme. Résultat ? 5 000 bouteilles vendues, le double de son objectif initial.

2 M

DE CYBER-
CONSUMMATEURS

« Drinks&Co établit un accès direct aux consommateurs qui nous permet de comprendre en temps réel leurs comportements en ligne et en magasin grâce à la donnée. C'est cela qui nous permet ensuite de développer des stratégies gagnantes pour les marques. »

LOUIS DE FAUTEREAU,
MANAGING DIRECTOR
DE DRINKS&CO

La plateforme Drinks&Co fonctionne déjà dans une dizaine de marchés européens. En effet, en acquérant Uvinum, marketplace de vins et spiritueux en Europe, en 2018, puis le leader espagnol de l'e-commerce Bodeboca en 2019, Pernod Ricard a donné une impulsion à sa stratégie digitale *direct-to-consumer*. Depuis le lancement du concept en 2020, la plateforme a enregistré 85 % de croissance, n'a cessé d'améliorer sa marge et génère désormais 40 millions d'euros de ventes. Aujourd'hui, grâce à Drinks&Co, Pernod Ricard touche directement plus de 2 millions de cyberconsommateurs.

Une stratégie de vente au détail omnicanale

Outre le potentiel de la vente directe à distance, les données collectées permettent à Pernod Ricard de mieux cibler les consommateurs, à travers les canaux classiques comme émergents. Dans une visée

omnicanale, Drinks&Co a ouvert deux *concept stores* en 2020, l'un à Shanghai en juillet et l'autre à Paris en décembre. La promesse reste la même, le catalogue aussi. Dans ces boutiques, les consommateurs peuvent goûter avant d'acheter, passer commande et se faire livrer, ou simplement prendre un verre. En l'espace d'un an, elles ont déjà accueilli plus de 20 000 visiteurs séduits par la démarche omnicanale.

Ensemble, site web et points de vente physiques ouvrent des débouchés directs attractifs, renforcés par la possibilité de tester et de lancer de nouveaux produits à partir des informations collectées sur les habitudes et les envies des clients.

85 %

DE CROISSANCE
DEPUIS 2020

100 000

RÉFÉRENCES
DE VINS ET
SPIRITUEUX

« Pour incarner Drinks&Co dans sa version *retail*, nous avons voulu un lieu immersif, accessible et créateur de lien qui incite au partage. En accompagnant l'offre de produits par une offre de services, l'expérience proposée dépasse le simple acte d'achat. Le parcours digital a une vraie valeur ajoutée pour le consommateur : il facilite la compréhension du lieu et la fluidité des parcours omnicanaux. »

MARIE-LAURE BERNY-TARENTE,
GLOBAL RETAIL PROJECT DIRECTOR



DÉFI 02

CONSTRUIRE DES MARQUES PASSION

Partant du constat que les consommateurs ne sont plus fidèles à une seule marque, mais en quête permanente de nouvelles expériences en accord avec leurs valeurs, Pernod Ricard a dû s'adapter. Dans cette perspective, son portefeuille de marques – le plus diversifié du secteur – est un atout indéniable pour lui permettre de répondre à ces nouvelles attentes et de devenir ainsi la première plateforme de convivialité au monde. La pandémie a donné l'occasion au Groupe de réfléchir à sa conception du divertissement ainsi qu'à sa relation avec la clientèle, locale comme internationale.

Avec l'ouverture de lieux tels que Mx à Marseille, la maison Belle Époque Society de Perrier-Jouët à Épernay ou encore les *concept stores* Drinks&Co à Paris et Shanghai, Pernod Ricard a créé des expériences inédites et personnalisées, à fort potentiel commercial et de croissance pour le Groupe. La musique a, par exemple, joué un rôle phare : parmi les projets et événements organisés, on retiendra le partenariat entre les marques Beefeater et Jameson's et la plateforme de *live streaming* Boiler Room, ou encore le voyage immersif dans l'univers de la série « Casa de Papel » produit par Fever.

Les Brand Homes, vitrines de nos marques

Nos maisons, ou Brand Homes, se doivent d'être la meilleure expression de la raison d'être du Groupe : « Créateurs de convivialité ». Véritables écrins pour nos marques, ces lieux d'exception sont à la fois des lieux d'histoire, de savoir-faire, de terroir et des lieux d'expériences, symbolisant cet art de vivre que chacune de nos marques entend ici incarner en connexion directe avec ses consommateurs.



« Nos maisons sont à l'image de notre Groupe : des lieux « créateurs de convivialité ». Si la pandémie a bouleversé notre rapport au voyage, elle n'a pas entamé notre curiosité, ni l'envie de découvrir le patrimoine de nos marques et les gens qui les font vivre. Aussi, c'est une grande joie pour nous que de partager ces retrouvailles avec nos visiteurs. »

LAURA SILEO PAVAT,
BRAND HOME EXPERT

45

MAISONS DANS LE MONDE

Pernod Ricard contribue activement à la promotion de la convivialité à travers le monde. Distilleries, caves ou encore musées, nos 45 Brand Homes sont des portes d'entrée sur l'histoire de la région et le patrimoine de la marque qu'elles représentent. Les clients viennent y vivre des expériences personnalisées dont ils se souviendront longtemps.

En tant que « Créateurs de convivialité », nous aspirons à faire de ces sites des lieux stratégiques de création de valeur sur les plans économique et symbolique, mais aussi social et humain. Et leur mission évolue en conséquence : ces sièges de nos traditions doivent dorénavant former des écosystèmes évolutifs, où authenticité et convivialité riment avec valeur commerciale et croissance.

Destinations de prestige prisées d'un public averti, nos maisons proposent des expériences toujours plus riches, autant d'occasions pour les marques de se rapprocher de leurs consommateurs. En témoignent le Barrel Club, un club privé réservé aux membres VIP établi dans la distillerie de Midleton, où naissent les whiskeys Jameson, ou encore « Candlelight », un concert à la bougie organisé par le centre des visiteurs Jacob's Creek en Australie, dans la Barossa Valley,

en partenariat avec la plateforme de promotion d'événements Fever. Dans le cadre de sa stratégie de long terme, le Groupe a par ailleurs concrétisé de nouveaux projets en 2021 dont l'ouverture de la House of KI NO BI au Japon, du *concept store* Mx à Marseille et de la maison Belle Époque Society de Perrier-Jouët à Épernay.

Parallèlement, les Brand Homes consolident leur présence dans la sphère virtuelle, et notamment l'e-commerce, afin d'étendre leur portée et d'explorer des formes de convivialité inédites. Cette année, les restrictions imposées par la pandémie ont été l'occasion pour la distillerie de The Glenlivet d'entreprendre une rénovation complète et de proposer de nouvelles activités à la réouverture. Une boutique en ligne a aussi été ouverte pour mettre en avant des créations exclusives. Dans le même esprit, la distillerie Rabbit Hole a lancé une formule interactive 100 % sur mesure, pour une immersion dans la tradition du bourbon made in Kentucky en restant chez soi. La distillerie Bow Street de Jameson a, quant à elle, organisé une série d'ateliers virtuels destinés aux entreprises. Vectrices de valeur à long terme, les expériences de ce type ont de beaux jours devant elles.

Nos marques au service d'expériences passion

Contraint par la pandémie à se transformer en profondeur, le secteur du divertissement a démontré son extraordinaire inventivité en faisant jaillir une myriade d'idées nouvelles.

Chez Pernod Ricard, nous avons choisi de faire équipe avec certains de ces acteurs les plus prometteurs pour offrir à nos consommateurs des expériences inédites et redécouvrir ensemble la convivialité sous de nouvelles formes.



« Havana Club est un partenaire de choix pour vivre une aventure exaltante dans un monde parallèle, où le consommateur se mue en héros confronté à des défis hors du commun. »

FEVER

Finalement, la distanciation physique nous aura autant rapprochés qu'éloignés. Pour preuve, l'étroite coopération qui s'est nouée entre Pernod Ricard et plusieurs visionnaires de l'industrie musicale de façon à créer du lien en ces temps difficiles.

Premier fruit de cette démarche collaborative : l'évolution de notre partenariat avec Tomorrowland, le plus grand festival de musique électronique au monde. Depuis le début de la pandémie, l'événement s'est converti au numérique pour réunir les fans du monde entier autour de plusieurs scènes virtuelles accueillant des artistes de renom. À cette occasion, et pour séduire ce nouveau public, Absolut a mis au point Absolut x Tomorrowland 2021, une série limitée vendue directement aux

internauts et proposée à la livraison à domicile. À travers cette création, qui s'inscrit plus largement dans sa campagne « United We Dance », la marque exprime toute sa passion pour la musique – passion qu'elle partage avec ses clients – et son désir de recréer l'ambiance du *dancefloor*.

Le Groupe s'est également rapproché d'un acteur incontournable de la scène virtuelle, Boiler Room. Née à Londres en 2010, cette plateforme organise et diffuse des concerts en direct dans une centaine de villes dans le monde. Une expérience digitale rendue « nécessaire » par les restrictions sanitaires. C'est donc assez naturellement que Boiler Room et Pernod Ricard, via les marques Absolut, Ballantine's, Beefeater et Jameson,

THE CONVIVIALITY
CONNECTION



« Le partenariat avec Pernod Ricard nous a permis d'élargir notre public en attirant les amateurs de la vodka Absolut. Quelle chance de travailler avec un aussi grand groupe, au rayonnement international ! »

TOMORROWLAND

ont uni leurs forces depuis un an pour organiser plusieurs séries d'événements musicaux 100 % en ligne, destinés à soutenir et à fédérer le public pendant les périodes de confinement.

Parallèlement, alors que les performances live font peu à peu leur retour, Pernod Ricard affiche sa volonté de réinvestir dans ce marché, notamment à travers le récent partenariat signé

avec la start-up Fever. Cette plateforme numérique, fondée en 2014, propose un catalogue de manifestations et d'activités à thème dans plus d'une dizaine de grandes villes, dont Londres, Paris, Singapour, New York et Sydney. Pour Pernod Ricard, ce partenariat est une opportunité concrète pour reconnecter le public à la « vraie vie » après plusieurs mois d'isolement. Dans cette optique, le Groupe s'est associé à l'une de ses productions les plus immersives, « La Casa de Papel : The Experience », codéveloppée avec Netflix et inspirée de sa série à succès : les participants sont plongés au cœur d'un braquage renversant et vivent ensemble des aventures inoubliables – aux côtés de la marque Havana Club.

« Avec Pernod Ricard, nous partageons des valeurs essentielles : nous cherchons à rassembler et à créer des moments de convivialité. Pas étonnant que notre musique et leurs produits forment le mix parfait ! »

BOILER ROOM



DÉFI 03 FINANCER NOTRE AMBITION

— L'objectif premier de Pernod Ricard est de créer de la valeur sur le long terme au bénéfice de toutes ses parties prenantes. C'est dans cet esprit qu'il faut comprendre la mue digitale engagée depuis plusieurs années : elle doit faire gagner en efficacité et en agilité pour créer toujours plus de valeur durable. Lancé l'an dernier, le programme STAR (Sales TrAnsfoRmation) permet aux équipes commerciales de piloter la croissance grâce aux données et aux solutions digitales. Le chantier Finance 4.0 met quant à lui la data au service de la gestion des stocks, de l'approvisionnement et de la production.

Si Pernod Ricard renforce ainsi son agilité opérationnelle en interne, le Groupe continue à investir dans des segments porteurs et des marques en forte croissance. C'est le sens des partenariats ou des prises de participation qui ont été réalisés ces derniers mois, comme ce fut le cas avec La Hechicera, St. Petroni ou encore Ojo de Tigre.

Interview Hélène de Tissot

Grâce à une gestion agile de son portefeuille, à la reprise de la consommation on-trade et à la résilience du off-trade, Pernod Ricard a su impulser une bonne dynamique à ses ventes en 2020/21. Après avoir habilement traversé la crise du Covid-19, le Groupe se tourne vers l'avenir avec la mise en œuvre du programme Finance 4.0. Explications avec Hélène de Tissot.

HÉLÈNE DE TISSOT,
DIRECTRICE
FINANCE,
IT ET OPÉRATIONS

« Nos performances tout au long de la crise sanitaire confirment la pertinence du plan *Transform & Accelerate* ainsi que la solidité de nos fondamentaux. »



COMMENT PERNOD RICARD
CONTINUE-T-IL DE FAIRE FACE
AUX IMPACTS DE CETTE CRISE ?

H.T. — Depuis le début de la crise pandémique, nous sommes restés fidèles à la stratégie que nous avons définie dès 2018 et incarnée par notre plan *Transform & Accelerate*. Nos performances tout au long de cette période, et à plus forte raison nos derniers résultats annuels, confirment la pertinence de cette stratégie ainsi que la solidité de nos fondamentaux. Nous avons réussi à assurer une continuité de l'ensemble de nos activités, sur la grande majorité de nos sites de production comme sur le terrain auprès de nos clients. C'est là le résultat d'une agilité opérationnelle portée d'abord par l'engagement de nos collaborateurs mais aussi par la mise en place de nouveaux outils, de nouvelles méthodes de travail dont la crise a prouvé l'efficacité. Aller plus vite dans nos prises de décision, mutualiser les compétences, simplifier les processus pour se concentrer sur l'essentiel, à savoir la création de valeur dans la durée ; ce sont ces principes qui guident notre transformation. Nous ne devons pas relâcher nos efforts : si c'est bien en temps de crise que l'on se rend compte combien l'excellence opérationnelle est vitale pour une entreprise, c'est aujourd'hui qu'il faut accélérer pour être encore plus performants demain.

PENDANT CES 18 MOIS DE CRISE,
COMMENT LE GROUPE A-T-IL PRIORISÉ
SES INVESTISSEMENTS ?

H.T. — Les premiers temps ont naturellement été marqués par la gestion au quotidien de la crise afin de faire face à cette situation sans précédent, notre priorité première demeurant la santé et la sécurité de nos collaborateurs. Nous nous sommes focalisés sur la meilleure façon d'allouer nos ressources en fonction des multiples réalités locales imposées par la pandémie. Nous avons procédé marché par marché pour concentrer nos ressources sur chaque levier potentiel de croissance. Nous

avons beaucoup appris et continué à construire notre croissance future, qu'il s'agisse de nos investissements publi-promotionnels, de nos investissements industriels ou encore de nos achats de stocks stratégiques comme les eaux-de-vie de Cognac. De même, nous avons poursuivi la gestion dynamique de notre portefeuille avec des prises de participation majoritaire sur des segments et des marchés prometteurs comme le mezcal Ojo de Tigre, le vermouth St. Petroni ou le rhum colombien La Hechicera. Enfin, nos filiales ont fait preuve d'une très grande discipline pour contrôler le coût de nos structures, contribuant ainsi également à la préservation non seulement de la performance financière, mais aussi de nos capacités de rebond.

POUVEZ-VOUS NOUS EN DIRE PLUS
À PROPOS DU PROGRAMME FINANCE 4.0 ?
SON RÔLE DANS LA TRANSFORMATION DU
GROUPE, QUELS EN SONT LES OBJECTIFS ?

H.T. — La transformation digitale du Groupe, que nous avons lancée de longue date, ne se limite pas à la seule exploitation de la data sur les comportements des consommateurs, aussi déterminante soit-elle. Elle implique l'ensemble de nos fonctions avec de formidables bénéfices en termes d'efficacité opérationnelle. L'ensemble des équipes de la Finance participe activement à l'adoption de ces nouveaux outils digitaux transverses. Finance 4.0 est un ensemble d'initiatives visant à mettre la prévision commerciale au cœur de notre planning financier pour optimiser nos ressources sur toute la chaîne de valeur, des ventes aux coûts des biens vendus en passant par nos coûts de production et de logistique, l'efficacité de nos investissements publi-promotionnels, l'optimisation de nos structures et de nos investissements industriels ou en stocks stratégiques. Le développement de systèmes d'information financière et de modélisation toujours plus performants transforme ainsi nos méthodes de travail et nous permet de mieux anticiper, de mieux prioriser, même face à un environnement volatil.

STAR, ou comment outiller nos équipes commerciales

Pernod Ricard s'est donné pour objectif de devenir une « Plateforme de convivialité », directement connectée à ses consommateurs grâce au digital et à des technologies de pointe. Dans ce cadre, le Groupe a lancé STAR, un projet de transformation commerciale, pour booster l'efficacité de ses équipes commerciales, véritables ambassadrices de nos marques, tout en mettant à profit l'esprit entrepreneurial qui les caractérise.

« L'objectif de STAR est de tirer le meilleur parti des données et de simplifier le travail à tous les niveaux de notre activité, pour améliorer l'efficacité de nos équipes commerciales sur le terrain et resserrer les liens avec nos clients en leur apportant exactement ce dont ils ont besoin, au bon endroit et au bon moment. »

JULIEN HÉMAR, GROUP SALES, CHIEF TRANSFORMATION OFFICER

De nos jours, les consommateurs ont accès à un éventail toujours plus grand de marques et les distributeurs investissent dans l'omnicanal (e-commerce, places de marché, B2B) pour satisfaire les besoins des consommateurs. En réponse à cette évolution, Pernod Ricard continue d'élargir son portefeuille, ce qui n'est pas sans compliquer la tâche de ses équipes commerciales, confrontées à la gestion d'un nombre de marques toujours plus grand.

Aujourd'hui, le numérique, l'intelligence artificielle (IA) et les nouvelles technologies vont les aider à relever ce défi qui touche tout le secteur des boissons alcoolisées et, plus généralement, celui des biens de consommation.



Le programme STAR (Sales TrAnsfoRmation) a été conçu pour lever les points de friction rencontrés par les équipes commerciales et mettre Pernod Ricard sur la voie d'une croissance accélérée en plaçant ces dernières au cœur de la transformation digitale du Groupe.

Par son rôle de plus en plus prépondérant dans l'expérience d'achat, le numérique pousse les entreprises à s'adapter en adoptant une stratégie commerciale omnicanale doublée d'un meilleur accès aux données. Dans cette optique, notre programme de transformation se décline en cinq axes qui couvrent tous les enjeux commerciaux du Groupe : D-STAR, Sales Tech Center of Excellence, Sales & Marketing Coordination, Change & Mindset et Customer Engagement (voir page suivante pour plus de détails).

Le programme a été lancé au début de l'année 2020/21 avec les outils D-STAR et Sales Tech Center of Excellence, qui ont fait de grands progrès et sont désormais en passe d'être rapidement déployés sur nos marchés clés. Les autres initiatives commenceront quant à elles en 2021/22.

D-STAR : croissance du chiffre d'affaires et leadership sur le marché indien

Pour accroître l'efficacité de ses ventes et booster son chiffre d'affaires, Pernod Ricard India a créé une puissante solution d'intelligence artificielle, d'abord testée dans le Bengale-Occidental et le Pendjab.

« En tant que leader du marché et acteur influent de l'industrie, Pernod Ricard India réinvente la manière de travailler sur son marché en exploitant les données et la technologie pour créer un potentiel commercial inégalé. Restant avant tout au service des consommateurs indiens et grâce à ces nouvelles méthodes, Pernod Ricard India entend conforter son avance sur ses concurrents. »
Ranjeet Oak,
CCO Pernod Ricard India



1/ D-STAR

D-STAR (Digital Sales TrAnsfoRmation) est l'un des six grands chantiers numériques du Groupe, et l'un des composants essentiels du programme STAR. Déjà disponible sur trois marchés, et bientôt sur neuf autres, cet outil d'intelligence artificielle analyse les données pour en extraire les informations pertinentes et aiguiller les équipes commerciales de Pernod Ricard dans leur mission (quoi, quand, comment et pour qui) auprès de chaque point de vente.

2/ SALES TECH CENTER OF EXCELLENCE

Pernod Ricard se veut à la pointe de son secteur, sa fonction commerciale doit donc l'être également. Sales Tech Center of Excellence vise à accélérer le déploiement de nouvelles technologies pour ces équipes : outils d'automatisation, CRM, planification de l'activité commerciale et portails B2B. Comme dans l'industrie informatique, nos responsables commerciaux bénéficieront d'une mise à niveau technologique, à un meilleur coût et en accéléré !

3/ SALES & MARKETING COORDINATION

Pour répondre aux besoins de nos clients, nos équipes commerciales, marketing et trade marketing doivent impérativement communiquer et être sur la même longueur d'onde. Processus organique et continu de partage d'information et de collecte de feedback, cette culture de l'échange ouvert nous donnera une longueur d'avance sur la concurrence. Notre horizon ultime ? Clarté de l'objectif et rapidité de l'action !

5/ CUSTOMER ENGAGEMENT

Le dialogue client est en train d'évoluer d'une relation transactionnelle reposant sur les volumes à un rapport collaboratif axé sur la valeur et la compréhension du consommateur. C'est en misant sur les données et les éclairages qui en découlent que nos équipes commerciales, toujours au service du client, se démarqueront.

4/ CHANGE & MINDSET

Pour continuer de se distinguer, notre direction commerciale doit être à même de développer et d'améliorer ses propres solutions numériques et outils d'intelligence artificielle, fidèle à l'esprit entrepreneurial de Pernod Ricard. Une fois ces bonnes pratiques éprouvées, leur diffusion se doit d'être rapide. Cela suppose des compétences et un savoir-faire nouveaux dont nos équipes commerciales seront bientôt dotées.

STAR
EMPOWERING SALES TEAMS

DÉFI 04 VALORISER L'HUMAIN

Chez Pernod Ricard, nous sommes des « Créateurs de convivialité ». À ce titre, nous plaçons l'humain au cœur de notre action et nous nous montrons attentifs à l'ensemble de nos parties prenantes, car le Groupe doit sa réussite aussi bien à ses équipes qu'à ses terroirs et à ceux qui les valorisent. Soucieux de faire avancer l'inclusivité, Pernod Ricard renforce sa politique RH en axant son programme *Better Balance* sur la diversité des genres et des nationalités au sein de ses effectifs.

Le Groupe s'attache aussi à stimuler la créativité de ses collaborateurs, notamment sur le plan artistique, par le biais de sa Fondation, située à Paris, où sont exposés les jeunes talents de la scène contemporaine française. Enfin, il s'engage pour la protection de la planète et de ses habitants, et considère l'écosystème agricole dans son intégralité – des terroirs aux producteurs – à travers une démarche globale centrée sur la préservation de la biodiversité exposée dans sa feuille de route RSE à horizon 2030.

« En 2015, Pernod Ricard a lancé *Better Balance* pour promouvoir l'égalité hommes-femmes au sein de ses effectifs. Au-delà de la parité, nous cherchons désormais à ancrer la diversité dans notre culture en mettant l'accent sur l'inclusivité. Le tout dans le respect de nos valeurs et de notre philosophie de la convivialité au travail. »

CÉDRIC RAMAT, DIRECTEUR
RESSOURCES HUMAINES ET
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
DE L'ENTREPRISE

29 %

DE FEMMES PARMİ
LES 500 CADRES DIRIGEANTS
DE PERNOD RICARD EN 2021

La convivialité au travail : vers une diversité inclusive

Ces dernières années, Pernod Ricard a mis l'accent sur l'accélération de son programme *Better Balance*⁽¹⁾ et sur la promotion de la diversité. Tout en poursuivant sur cette lancée, l'objectif est d'aller plus loin et de faire de Pernod Ricard une entreprise véritablement inclusive où les talents se déploient dans toute leur richesse personnelle, forts de leurs différences.



En avril 2021, Pernod Ricard a lancé *Live Without Labels*⁽²⁾, une campagne interne destinée aux équipes du monde entier et marquée par des messages forts tels que « The differences are what makes our world flourish » et « Everyone is invited to our convivial world »⁽³⁾. Des formules créatives à l'image du changement de perspective inscrit dans la nouvelle feuille de route du Groupe, *Better Balance : Inclusive Diversity*. Désormais, la priorité est moins de favoriser la diversité que de la pérenniser à travers une démarche active d'intégration et d'émancipation.

Pour Pernod Ricard, la diversité inclusive demande ouverture d'esprit, coopération et confiance mutuelle. Notre intention est donc de capitaliser sur les différences pour forger une culture valorisant les talents, l'expérience et les points de vue de tous.

Cette feuille de route a démarré en juin 2021 avec la toute première enquête d'inclusion réalisée au sein du Groupe. Menée grâce à l'outil d'évaluation Catalyst Inclusion Accelerator, elle vise à comprendre où Pernod Ricard se

situe en matière d'inclusion, à évaluer les écarts et à définir un plan d'action précis. Un nouveau « Conseil pour la diversité et l'inclusion », composé de cadres supérieurs du Groupe, a également été créé afin de piloter la mise en œuvre de la feuille de route Diversité et Inclusion à l'échelle mondiale. À cela viendront s'ajouter d'autres leviers de transformation : redéfinition de la gouvernance, tableaux de bord et outils de suivi, formations et remise de récompenses.

Dans le même temps, de nouvelles initiatives accompagnent la mutation de l'entreprise en « Plateforme de convivialité ». L'un de ces chantiers phares sur le plan RH, le *Project Horizon*, mené en collaboration avec le cabinet de conseil Willis Towers Watson, a abouti au lancement d'un projet visant à favoriser le développement professionnel et la progression de carrière au sein du Groupe tout en tirant parti des compétences qui nous seront utiles demain. Le but est de rendre les collaborateurs pleinement acteurs de leur carrière tout en leur donnant une visibilité sur les opportunités de croissance et de développement chez Pernod Ricard.

(1) « Un meilleur équilibre ». (2) « Chez nous, les étiquettes ne sont que sur les bouteilles ».

(3) « De nos différences naît l'épanouissement » et « Dans l'univers de la convivialité, tout le monde est bienvenu ».

Fondation d'entreprise Pernod Ricard : un nouvel espace convivial au service des artistes

Nouveau lieu, nouvelle dimension internationale, nouvelles rencontres artistiques... La Fondation Pernod Ricard vient conforter l'engagement du Groupe auprès des artistes : soutenir la jeune scène contemporaine en France pour la rendre accessible au plus grand nombre et la faire rayonner, ici et dans le monde.

« Formidable carrefour d'échanges et de performances artistiques, nous avons voulu faire de cette Fondation un lieu de rencontre et de partage entre les artistes, qui restent le socle de notre projet, le public et nos collaborateurs. »

COLETTE BARBIER,
DIRECTRICE
DE LA FONDATION

Le 1^{er} juillet 2020, la Fondation d'entreprise Ricard, créée il y a plus de vingt ans, est devenue la Fondation d'entreprise Pernod Ricard. Elle a pris ses quartiers à The Island, le nouveau siège mondial du Groupe, au cœur de Paris, arborant avec fierté sa nouvelle adresse, le 1 cours Paul Ricard. Ouverte sur la ville et sur le monde, elle est un véritable carrefour d'échanges et d'inspiration pour les visiteurs mais aussi pour les collaborateurs du Groupe.

L'innovation dans la continuité

« L'art est fait pour être partagé », aimait dire Paul Ricard. Véritable amateur d'art et lui-même artiste peintre, le fondateur du Groupe a toujours été un indéfectible soutien de la création contemporaine. Fidèle à sa mission première de donner



gratuitement accès à la jeune scène artistique dans toutes ses formes d'expression, la nouvelle Fondation renforce cet engagement historique auprès des artistes. L'esprit d'origine demeure intact : dénicher les talents et les accompagner dans leur processus de création. Cette nouvelle dimension offre plus de reconnaissance et de visibilité à la scène artistique émergente.

Rayonner au cœur de la ville et à l'international

Situé à proximité de Saint-Lazare – l'une des gares les plus fréquentées d'Europe –, ancré dans son quartier,

900

COLLABORATEURS
PRÉSENTS SUR LE
SITE DE THE ISLAND

Une source d'inspiration pour nos collaborateurs

Fidèle à la volonté du Groupe, qui a toujours eu à cœur d'associer ses collaborateurs à son engagement sociétal, la Fondation a mis en place des programmes qui leur sont entièrement dédiés : visites privées pour découvrir les expositions, séances réservées aux familles ou encore des sessions express « 10 minutes, 1 œuvre ».

« La nouvelle Fondation Pernod Ricard s'inscrit dans la continuité de la démarche initiée par mon grand-père, grand ami des arts et des artistes. À l'instar du Groupe, notre mécénat d'entreprise se transforme pour porter plus haut, plus loin, plus fort notre ambition mais sans jamais perdre son esprit originel. »

ALEXANDRE RICARD,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR
GÉNÉRAL DU GROUPE
ET PRÉSIDENT
DE LA FONDATION

l'espace de la nouvelle Fondation a été conçu pour déployer un programme artistique ambitieux tout en restant à taille humaine. Véritable plateforme pluridisciplinaire dédiée à la création et au service des artistes, la Fondation s'organise autour d'une salle d'exposition de 300 m², d'un auditorium et de la Traverse, un espace hybride dédié aux performances, installations temporaires et conférences. Le Café Mirette – ainsi baptisé en l'honneur de l'épouse de Paul Ricard –, sa terrasse, sa bibliothèque et sa librairie contribuent également à en faire un lieu convivial et chaleureux. Sur la scène internationale, la Fondation pourra s'appuyer sur les 73 filiales du Groupe pour faire rayonner ses projets artistiques à travers le monde.

Inscrire l'art contemporain dans le quotidien des collaborateurs

Premiers ambassadeurs de la Fondation, nos collaborateurs sont des témoins attentifs de ce projet.

L'installation de la Fondation à The Island permet désormais à tous ceux qui y travaillent de fréquenter le lieu à l'envi et d'y rencontrer les artistes, les créateurs et les amateurs d'art présents sur le site. L'opportunité pour eux de s'enrichir, s'inspirer, stimuler leur créativité personnelle et l'innovation à l'échelle du Groupe.

Une programmation audacieuse

Pour son exposition d'ouverture, le 19 mai, la Fondation a choisi de donner carte blanche à l'artiste Bertrand Dezoteux pour une première expérience en tant que commissaire invité. L'exposition collective présentée aux visiteurs, « Le Juste Prix », donne un avant-goût de la future programmation : exigeante, audacieuse et défricheuse.

100

RENCONTRES PAR AN
DÉDIÉES À LA POÉSIE,
À LA PERFORMANCE,
À LA SOCIOLOGIE,
AUX DÉBATS DE SOCIÉTÉ

« La Fondation propose un soutien continu et répété aux artistes. Au-delà des expositions auxquelles ils m'ont invitée, ils ont aidé à subventionner mon premier catalogue, une ou deux expositions à l'étranger, et aujourd'hui un petit livre d'artiste. »

ISABELLE CORNARO,
ARTISTE CO-LAURÉATE
DU PRIX RICARD EN 2010



Préserver chaque terroir et sa biodiversité pour garantir la qualité de nos ingrédients

Toutes nos marques sont étroitement liées à la nature et tirent leur identité des terroirs dont elles sont issues. Dans le cadre de *Good Times from a Good Place* (Préserver pour partager), notre feuille de route RSE à horizon 2030 (voir p.36-37), nous nous sommes engagés à préserver chaque terroir et sa biodiversité, mais aussi à trouver des solutions aux défis posés par le changement climatique afin de garantir la qualité de nos ingrédients, aujourd'hui et pour les générations à venir.



Au Mexique, Kahlúa coopère avec des communautés productrices de café et avec Fondo para La Paz, une ONG locale, pour soutenir la plantation et l'exploitation de cultures résistantes au changement climatique et mettre en place une rémunération plus juste. Ce projet s'est aussi donné pour objectif l'émancipation des femmes.

100

INGRÉDIENTS PRODUITS OU ACHETÉS À TRAVERS 66 PAYS POUR LA FABRICATION DE NOS MARQUES EMBLÉMATIQUES

Protéger la nature au cœur de nos produits

Notre métier est intrinsèquement lié à la bonne santé des écosystèmes que constituent nos terroirs. Toute dégradation de l'environnement a un impact sur les ressources naturelles dont dépendent nos marques emblématiques. De nos ingrédients phares (blé, orge, agave, canne à sucre ou raisin) aux éléments aromatiques (café, noix de coco, orange, fenouil ou gentiane) qui confèrent à nos produits leur saveur unique, ce sont une centaine de matières premières que nous produisons ou que nous nous procurons dans plus de 66 pays. C'est pourquoi il est vital pour notre entreprise d'inscrire la préservation de la biodiversité au cœur de sa stratégie industrielle.

Relever les défis les plus urgents

Nous avons cartographié 59 terroirs prioritaires, qui représentent 94 % de notre budget annuel consacré aux matières premières agricoles, où sont cultivés nos ingrédients phares. Au terme d'une évaluation des risques, nous avons identifié les problématiques de développement durable les plus pressantes pour ces terroirs et les communautés qui y vivent : stress hydrique, pollution des sols, dérèglement climatique, déclin de la biodiversité ou encore enjeux sociaux. Pour limiter ces risques, nous travaillons aux côtés de nos agriculteurs, fournisseurs et partenaires afin d'instaurer des pratiques d'agriculture régénératrice et durable dans toutes nos filières, notamment dans nos vignobles.

« En tant que “Créateurs de convivialité”, nous croyons à la force du collectif pour apprendre les uns des autres et renforcer notre action. »

VANESSA WRIGHT, CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER



Martell Mumm Perrier-Jouët a fait appel à Sébastien Roumegous, expert en agroécologie mondialement reconnu, pour mener des projets pilotes d'agriculture régénératrice dans le Cognçais et en Champagne, et tester des cépages résistants au climat, le couvert végétal et des techniques de précision.

« L'agriculture régénératrice est un cheminement. Pour réussir cette transition, chacun de nos terroirs doit trouver sa voie et progresser à son rythme. »

MORGANE YVERGNIAUX, RESPONSABLE GROUPE DE L'AGRICULTURE DURABLE

Favoriser une agriculture régénératrice

Chez Pernod Ricard, l'agriculture régénératrice a des retombées tant sociales qu'écologiques. En accompagnant nos producteurs dans cette transition, nous favorisons une démarche qui tient compte de l'écosystème agricole dans son intégralité, c'est-à-dire les terroirs, les sols, la faune, la flore et, naturellement, celles et ceux qui travaillent la terre. Nous sommes convaincus que cette approche contribuera à limiter le réchauffement climatique, à protéger la biosphère, à stimuler la biodiversité, à restaurer les sols et à améliorer les conditions de vie à travers le monde.

Collaborer pour accélérer notre action

Depuis des années, nous sommes engagés pour la restauration de la nature, mais nous savons que nous ne pouvons pas le faire seuls. C'est pourquoi nous collaborons avec l'UICN – Union internationale pour la conservation de la nature – sur sa nouvelle initiative mondiale « Agriculture et Santé des sols ». Nous y voyons une belle opportunité d'apprendre des autres (en développant une approche, des outils et des méthodologies partagés) afin de progresser collectivement. Pour nous, il s'agit de travailler ensemble pour restaurer nos écosystèmes et soutenir nos communautés, en développant des solutions inspirées de la nature.



À travers son programme WAL (*Water, Agriculture and Livelihoods*), Pernod Ricard India contribue à la résilience des communautés locales en leur garantissant un accès à l'eau tout au long de l'année. Outre ses actions en faveur d'une agriculture durable et d'une optimisation des ressources, la filiale œuvre pour l'augmentation des revenus des petits producteurs, et en particulier des femmes.

10

PROGRAMMES POUR L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE ET LA BIODIVERSITÉ, DONT 2 PROGRAMMES DE VITICULTURE RÉGÉNÉRATRICE DANS NOS PROPRES VIGNOBLES

CHAPITRE 4 — NOTRE PERFORMANCE

LA CRÉA- TION DE VALEUR POUR TOUS

Dans un contexte social et économique troublé, Pernod Ricard et ses marques continuent leur transformation pour générer de la valeur dans la durée au bénéfice de toutes leurs parties prenantes, pour créer de nouvelles expériences de convivialité, pour, enfin, renforcer la résilience du Groupe et poursuivre une croissance rentable et responsable.

“Cette année encore, la performance du Groupe a prouvé la solidité de nos fondamentaux et la pertinence de notre stratégie *Transform & Accelerate*.

Nous avons su faire preuve à la fois de réactivité dans nos prises de décisions et d’agilité opérationnelle. Non seulement ces résultats sont à mettre au crédit de l’engagement exceptionnel de nos collaborateurs et de nos partenaires, mais ils sont aussi le fruit de nouvelles méthodes de travail, notamment digitales, dont la crise a justement démontré l’efficacité.”



Hélène de Tissot,
Directrice Finance,
IT et Opérations

L'expérience DE CONSOMMATION



SÉRIE | 04 | « Les tasses et les verres sont les objets incontournables qui font l'essence des cafés. Prises de haut, dans leur environnement, les photographies nous laissent voir leur contenu : la boisson, le cœur de la raison d'être de ces lieux. » Le contenant est essentiel dans l'appréciation d'une boisson, et ce quel que soit l'endroit où l'on se trouve dans le monde ! On ne soupçonne pas toujours l'incidence que peuvent avoir sa taille, sa forme et même sa couleur sur notre sensation gustative. Il y a autant de verres et de tasses que d'expériences de consommation.

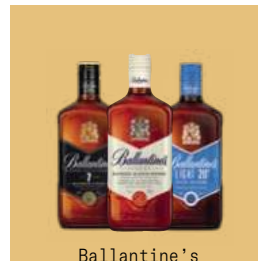
01	02
03	04
05	06



NOS MARQUES



Absolut
p. 94



Ballantine's
p. 95



Jameson
p. 96



The Glenlivet
p. 97



Havana Club
p. 98



Malibu
p. 99



Beefeater
p. 100



Ricard
p. 101



Mumm
p. 102



Perrier-Jouët
p. 103



Martell
p. 104



Royal Salute
p. 105



Altos
p. 106



Monkey 47
p. 107



Lillet
p. 108



Malfy
p. 109



Campo Viejo
p. 110



Brancott Estate
p. 110



Jacob's Creek
p. 111



Kenwood Vineyards
p. 111

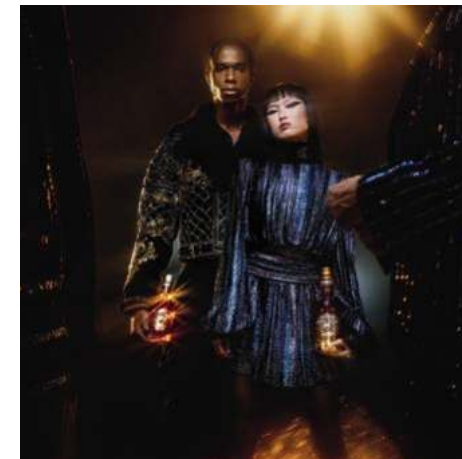


Chivas Regal
p. 93

CHIVAS REGAL

« Nous sommes ravis d'accueillir Balmain et son directeur artistique, Olivier Rousteing, au sein de la famille Chivas. Ces deux grandes marques redessinent les contours du luxe dans leur domaine respectif. À l'image de la maison de couture, dont la vision évolue et repousse les frontières de la mode aux côtés de jeunes artistes depuis la nomination d'Olivier Rousteing, Chivas redéfinit le scotch auprès d'une nouvelle génération de consommateurs soucieux de leur image. »

NICK BLACKNELL, MARKETING DIRECTOR, CHIVAS REGAL



En collaboration avec le directeur artistique de Balmain, Olivier Rousteing, Chivas travaille à l'élaboration d'une toute nouvelle édition limitée. Baptisée Balmain × Chivas XV, elle allie la tradition du blend écossais de 15 ans d'âge au savoir-faire parisien, pour un résultat des plus contemporains. Cette collection spéciale comprend deux bouteilles ornées de chaînes et d'armures en métal, directement inspirées des récentes collections de Balmain et du motif emblématique de Chivas. Une luxueuse série éphémère qui sera déployée dans plus de 20 pays, auprès de revendeurs haut de gamme triés sur le volet, comme Selfridges, ainsi que sur la plateforme de commerce en ligne disponible depuis peu sur chivas.com. Pour fêter le lancement, les deux marques ont

invité leurs fans du monde entier à rejoindre la Balmain Army – un collectif de personnalités éclectiques, aussi rebelles qu'indépendantes – grâce à des activations marketing exclusives comme la deuxième édition du Balmain Festival organisée pendant la Fashion Week de Paris. En parallèle, la Balmain Army mènera une campagne d'influence sur les réseaux sociaux en mettant à l'honneur une édition limitée de sac pour bouteille aux couleurs de la collection Balmain × Chivas XV, conçu par l'atelier parisien de la maison de couture.

360°

UNE CAMPAGNE À 360°
DÉPLOYÉE SUR PLUS
DE 20 MARCHÉS

ABSOLUT

« Peu importe le degré de popularité sur les réseaux sociaux, le nombre d'abonnés ou de likes, rien n'égale les moments passés ensemble. C'est l'intime conviction d'Absolut depuis toujours. Aujourd'hui, nous aspirons tous – et les jeunes adultes en particulier – à nous affranchir des écrans pour reprendre une vie normale. En s'adressant à la “génération Z⁽¹⁾”, dont elle adopte les codes, notre dernière campagne marque le début d'un nouveau chapitre de notre histoire. »

CHARL BASSIL, VP MARKETING, ABSOLUT



Pandémie ou non, les jeunes adultes passent plus de temps devant les écrans qu'ensemble dans la vraie vie. Pourtant, se rencontrer est un moyen de rompre la solitude et les préjugés. Rien ne saurait se substituer à la force des liens noués en personne. La nouvelle stratégie de communication d'Absolut joue sur une identité inédite et ludique, destinée à briser la glace et plaçant pour un monde plus ouvert. La devise « It's in your spirit », doublée du slogan « Can't wait for together. #IRL », invite la génération Z⁽¹⁾ et les jeunes *millennials* à se retrouver. Diffusée à la télévision et sur les réseaux à partir de novembre 2020, cette campagne publicitaire met en vedette des talents

de tous horizons, symboles d'inclusivité et de cohésion. Une opération porteuse d'espoir pour un avenir meilleur, où les rencontres physiques seront de nouveau la norme. La campagne fait ainsi écho à la raison d'être du Groupe, portée par la signature « Créateurs de convivialité ».

+ 5 %

DE CROISSANCE
INTERNE
DES VENTES

(1) Pour les membres de cette génération (de la fin des années 1990 à la fin des années 2000) en âge légal de consommer de l'alcool.

BALLANTINE'S

« Notre nouvelle campagne met en lumière ce qui nous anime : célébrer l'expression de soi et défendre l'inclusion. Dans la lignée de George Ballantine, notre fondateur, nous avons opté pour un style créatif audacieux qui bouscule l'univers du scotch. Notre signature “Stay True : There's No Wrong Way”, destinée à démocratiser le whisky et à le rendre accessible à tous les adultes, affirme sans préjugé que toutes les manières de consommer notre scotch whisky sont bonnes, tout comme d'ailleurs la façon dont on a décidé de vivre sa vie. »

MATHIEU DESLANDES, GLOBAL MARKETING DIRECTOR, BALLANTINE'S



Lancée en novembre 2020, la campagne « Stay True » a ciblé plus de 20 marchés dans le monde entier. À ce jour, Ballantine's n'avait jamais monté une opération si novatrice. Son but ? Faire découvrir le scotch à un nouveau public et rendre la marque accessible à tous en invitant les consommateurs à rester eux-mêmes et à vivre leur vie comme ils l'entendent. C'est dans cet esprit que deux innovations ont vu le jour cette année : Ballantine's 7 ans Bourbon Finish, un nouveau *blended* scotch de sept ans d'âge qui associe la profondeur du whisky écossais et la douceur d'une finition en fûts de bourbon, et Ballantine's Light, une variante moins alcoolisée (20 % vol.) pour attirer un nouveau public.

Si la première a vocation à créer de la valeur dans les régions stratégiques, la seconde a pour l'instant fait une entrée prometteuse sur le marché espagnol. Désireuse de bousculer davantage les codes du scotch, la marque a fait appel à Joshua Vides pour créer l'édition limitée de cette année. En parant l'émblématique Ballantine's Finest d'un graphisme monochrome novateur, l'illustrateur de renom apporte la preuve que toutes les manières d'apprécier le scotch sont bonnes.

N° 1

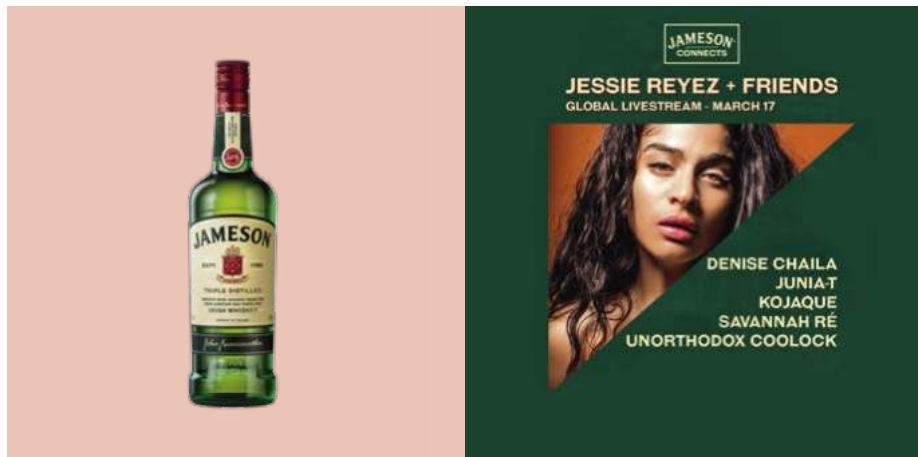
SCOTCH N° 1
EN EUROPE ET
N° 2 DANS LE MONDE⁽¹⁾

(1) IWSR 2021.

JAMESON

« La Saint-Patrick célèbre chaque année ce qui fait l'essence même de l'Irlande : sa culture, sa musique et sa convivialité. Jameson a veillé à ce que 2021 ne déroge pas à la règle. Notre marque de whiskey a fait briller sa nation par-delà les frontières à travers une série de collaborations et d'événements virtuels invitant le public à adopter l'art de vivre irlandais tout en restant responsable. »

BRENDAN BUCKLEY, MARKETING DIRECTOR, JAMESON



Pour la première fois depuis plus de 250 ans, les festivités de la Saint-Patrick avaient dû être annulées en 2020 en raison de la pandémie de Covid-19. Cette année, la marque de whiskey irlandais Jameson a pris les devants en proposant une expérience digitale sans précédent tout au long du mois de mars. Événements de haut vol, kits exclusifs pour faire la fête chez soi, compétitions variées : la campagne « Join In » a permis aux fans du monde entier de prendre part aux festivités en toute sérénité et de partager des expériences inédites en ligne, notamment sur le portail Jameson Connects. C'est dans ce cadre qu'un concert virtuel diffusé en direct a mis un coup de projecteur sur de jeunes talents parmi lesquels la chanteuse canadienne Jessie Reyez, les rappeurs dublinois Denise Chaila

et Kojaque, et les artistes canadiens Savannah Ré et Junia-T. Enfin, Jameson a organisé un jeu-concours sur les réseaux sociaux et s'est engagé à offrir au gagnant une Saint-Patrick inoubliable en 2022, pour rattraper les occasions manquées. Avec 928 000 mentions du hashtag #jamesonjoinin, cette campagne fut un vrai succès, à l'image de l'année 2020/21 pour la marque. En effet, Jameson a connu une croissance à deux chiffres, notamment grâce au dynamisme du marché asiatique ainsi que du marché américain – porté par la consommation à la maison et le retour du on-trade.

+ 15 %

DE CROISSANCE
DES VENTES
EN 2020/21

THE CONVIVIALITY
CONNECTION

THE GLENLIVET

« The Glenlivet est emblématique du Speyside. Après 18 mois de travaux, nous sommes ravis d'accueillir à nouveau le public de la région et de faire vivre aux amateurs de whisky une toute nouvelle expérience de visite pensée pour bousculer les codes du *single malt*. Au cours de cette véritable plongée dans le terroir, les visiteurs pourront s'extasier devant notre champ d'orge locale cultivée en intérieur, déguster des whiskies rares et anciens issus de nos archives, tester nos fameux cocktails en capsules et repartir avec un précieux échantillon du Speyside prélevé directement au fût. »

MIRIAM ECEOLAZA, MARKETING DIRECTOR, MALTS



Malgré l'impact de la crise sanitaire sur le secteur des vins et spiritueux, The Glenlivet a connu une année 2020/21 prospère, marquée par une croissance de 19 % ainsi qu'une accélération aux États-Unis et en Chine. La marque a également profité de cette année pour finaliser un chantier d'envergure. En juillet 2021, après 18 mois de rénovation, la maison du *single malt* original du Speyside a ouvert ses portes aux visiteurs pour une toute nouvelle expérience immersive mettant à l'honneur l'histoire et les traditions de cette région d'Écosse. The Glenlivet dépoussière la dégustation de whisky en l'associant à des technologies innovantes, comme en attestent sa collection en capsules et ses coffrets exclusifs, qui font vivre l'esprit de la distillerie.

Les visiteurs peuvent également explorer les archives à la découverte de vieux whiskies d'exception, y compris des éditions rares uniquement vendues sur place. Pendant les travaux, la marque a misé sur sa stratégie e-commerce avec une nouvelle feuille de route digitale. The Glenlivet et Aberlour ont déjà vendu en ligne plus de 2 000 bouteilles de leurs cuvées exclusives distillerie.

43 %

DES RECETTES GÉNÉRÉES
PAR L'E-COMMERCE DES
BRAND HOMES EN 2020/21

HAVANA CLUB

« Havana Club et Skepta partagent une vision commune de l'idée de communauté : vivante, unie, créative et enrichie par ses connexions culturelles. Cette affinité est renforcée par le lien qui unit Cuba à la diaspora yoruba. Ce lien culturel a eu une résonance forte chez Skepta, lui-même chef traditionnel de sa communauté au Nigeria. »

**GRACE LADOJA, DIRECTRICE MUSICALE, CINÉASTE, CONSEILLÈRE
EN CRÉATION ET COFONDATRICE DE METALLIC INC.**



En juillet 2020, une nouvelle édition limitée a vu le jour : Skepta Havana Club 7. Dessinée en collaboration avec le pionnier britannique du *grime* (un genre musical), qui lui a donné son nom, cette bouteille de rhum s'inspire des racines cubaines de la marque et des origines nigérianes du musicien. Dans un premier temps, cette série spéciale était uniquement vendue au Royaume-Uni, dans les épicerie de quartier, un canal clé pour conquérir de nouveaux clients. Elle a ensuite été proposée sur d'autres marchés via des plateformes de commerce en ligne. Parée de symboles nigériens, la bouteille se fait le reflet d'une communauté culturelle internationale – un sentiment d'appartenance d'ailleurs renforcé par l'action de Metallic Inc., un studio de

production qui soutient l'émancipation de la communauté créative noire à travers un programme de subvention et de tutorat. Cette première campagne, déployée sur huit marchés, a éveillé la curiosité de 65 millions de personnes, principalement des jeunes adultes. Forte de ce succès, la marque a sorti une deuxième édition limitée Havana Club 7 signée Skepta, de même qu'un nouveau produit éponyme, Rum of Skepta, en septembre 2021.

2 000

COMMERCES DE PROXIMITÉ
DU ROYAUME-UNI ONT
AJOUTÉ HAVANA CLUB 7
À LEUR CATALOGUE
GRÂCE À CETTE CAMPAGNE

THE CONVIVIALITY
CONNECTION

MALIBU

« Malibu est une marque véritablement mondiale. Nous avons connu un succès important au cours des 12 derniers mois, ce qui nous a permis de miser sur les grandes tendances de consommation. En même temps, nous avons redynamisé notre image grâce aux innovations produit et à la mise en œuvre d'une stratégie marketing de long terme. »

JOHAN RADOJEWSKI, VP MARKETING, MALIBU



Avec une croissance à deux chiffres, Malibu réalise une année record et rafle le titre de « Liqueurs Brand Champion 2021 ». Une réussite qui s'explique en partie par la capacité de la marque à se réinventer et à s'adapter aux besoins et aux attentes des consommateurs. Pour preuve, le succès de la campagne printemps-été 2020 « A Bit of Sunshine » et son #CoconutChallenge, qui se voulait une réponse à l'évolution des mentalités pendant le confinement mais aussi le reflet des nouvelles façons de vivre la convivialité et de consommer du divertissement.

Malibu a également réussi à cerner les goûts des *millennials* comme de la génération Z⁽¹⁾ et à saisir leur vision de la convivialité. En témoigne le lancement de

Malibu Watermelon, disponible en bouteille (21 % vol.) et en canette prête à consommer. En phase avec les préoccupations croissantes de sa clientèle, la marque a pris ses responsabilités en matière de développement durable : elle a donc lancé sa plateforme RSE, « For Future Summers », ainsi qu'une feuille de route sur cinq ans dont les principaux objectifs sont la préservation de son terroir par l'achat d'ingrédients durables et la réduction de son empreinte globale grâce à des emballages innovants.

+ 24 %

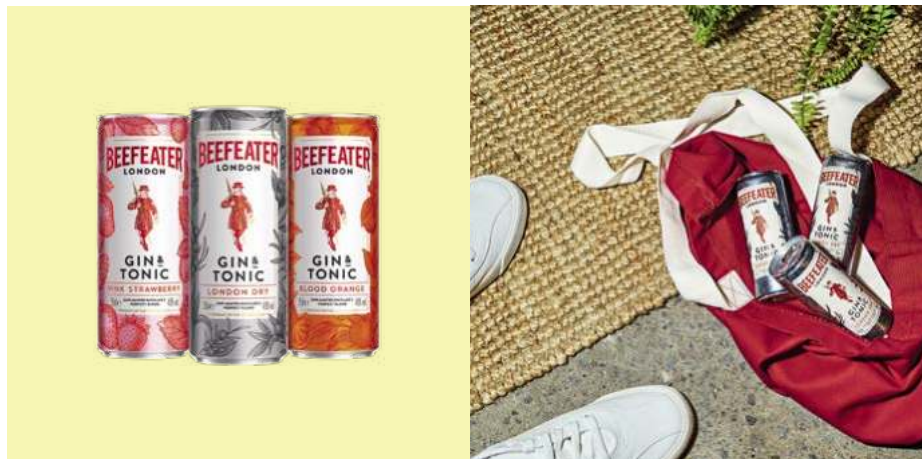
D'UNE CROISSANCE
DIVERSIFIÉE, AVANT TOUT
PORTÉE PAR LES ÉTATS-UNIS,
GRÂCE À L'OFF-TRADE

(1) En âge légal de consommer de l'alcool.

BEEFEATER

« Les canettes prêtes à consommer de Beefeater sont parfaitement adaptées aux besoins de la catégorie de consommateurs que l'on appelle les explorateurs urbains et qui, au sortir du confinement, reprennent une vie sociale. Créés par Desmond Payne, maître distillateur de la marque, ces assemblages inédits souhaitent séduire un nouveau public à l'affût des dernières tendances. »

MURIELLE DESSENIS, GLOBAL BRAND DIRECTOR, BEEFEATER



Dans le contexte de la pandémie, l'innovation a été un formidable levier de performance pour Beefeater. Avec le lancement en mai 2020 de ses canettes prêtes à consommer, l'emblématique marque de gin surfe aussi bien sur la vague de la consommation en extérieur que sur celle du *hometainment* (qui consiste à créer des expériences uniques chez soi). Autant d'occasions où les consommateurs cherchent à retrouver le goût unique d'un gin tonic préparé dans un bar. Après une série d'essais concluants, en Australie et en Irlande notamment, les canettes ont été commercialisées au Royaume-Uni, et seront ensuite distribuées sur 10 marchés. Le gin Beefeater y est décliné en trois

recettes prêtes à consommer : la classique (London Dry Gin & Tonic), à la fraise (Pink Strawberry Gin & Tonic) et à l'orange sanguine (Blood Orange Gin & Tonic). À l'instar de l'habillage de la marque, qui a fait peau neuve en janvier 2021, les canettes arborent une version moderne du look Beefeater, reconnaissable à son yeoman, emblématique officier de la garde britannique.

+ 10 | LANCÉ SUR PLUS DE 10 MARCHÉS SUR LE BUDGET 21

RICARD

« En 2021, nous avons ajouté un nouveau visuel, accompagné d'une nouvelle vidéo, pour nourrir la campagne "Ricard. Born à Marseille". Complémentaire des trois visuels déjà existants, il permet à la campagne de se renouveler et de devenir plus représentative des jeunes adultes de 18-25 ans, l'une de nos cibles stratégiques. »

CÉDRIC MODICA-AMORE, MARKETING MANAGER



La campagne « Ricard. Born à Marseille » s'est enrichie à l'été 2021 d'un nouveau visage et d'une autre façon de préparer le Ricard. Marion rejoint Léa, Alexandre, et Pascal, le casting de jeunes *bartenders* marseillais choisis pour incarner la marque en 2020. Empreinte de fraîcheur et indéniablement audacieuse, la campagne a été élue n°1 des campagnes de spiritueux⁽¹⁾. En gagnant 6 points en préférence d'achat chez les 18-34 ans⁽²⁾, Ricard a gagné son pari et pérennisé son leadership sur l'apéritif transgénérationnel à la française. À travers cette campagne, Ricard marque les esprits et célèbre également ses origines marseillaises. Un ancrage local qui rappelle son authenticité, une valeur plus que

jamais recherchée chez les consommateurs. Enfin, avec une signature en français et des visages incarnant la jeunesse et la mixité, la campagne s'inscrit dans la culture populaire. Bien que *born* en 1932, Ricard se modernise et a résolument changé d'époque et de codes...

4,2 | MILLIONS DE CAISSES DE 9 L VENDUES EN 2020/21

(1) Baromètre Ipsos 2020. (2) D'après YouGov.

MUMM

« La Maison Mumm présente la particularité d'avoir accès à un vignoble très riche avec des terroirs repartis sur les coteaux mythiques de la Champagne comme les pinots noirs de la Montagne de Reims. J'ai donc souhaité mettre au point une nouvelle méthode de dégustation pour justement mieux apprécier les nuances aromatiques des vins Mumm et comprendre les réactions, surprenantes et très personnelles, que le champagne suscite chez chacun d'entre nous. »

LAURENT FRESNET, CHEF DE CAVES, MAISON MUMM



Laurent Fresnet, chef de caves de la Maison Mumm depuis janvier 2020, s'est donné pour mission de mettre au point une méthode de dégustation qui permette de mieux apprécier la complexité aromatique des champagnes Mumm et les différentes facettes du pinot noir, cépage emblématique de la Maison. Il a donc fait appel au neuroscientifique Gabriel Lepousez, qui étudie la perception du goût et des arômes du vin depuis quinze ans, et à Octave de Gaulle, designer de la bouteille de Mumm Grand Cordon Stellar, premier champagne que l'on peut déguster dans l'espace. Cette collaboration inédite en matière de design a donné naissance à deux verres de dégustation qui sollicitent la vue et le toucher pour dévoiler

tout en subtilité les caractéristiques de chaque cuvée. En jouant avec la couleur, le poids, les matériaux et les textures, ces verres révèlent des saveurs et des arômes différents par rapport à un verre classique. Les personnes invitées à déguster trois cuvées particulièrement représentatives de la Maison dans ces verres originaux ont eu l'agréable surprise de découvrir des arômes cachés et une fraîcheur autrement imperceptible, gages d'une grande spontanéité.

+ 12 %

DE CROISSANCE
DES VENTES
EN 2020/21

THE CONVIVIALITY
CONNECTION

PERRIER-JOUËT

« En symbiose avec la nature depuis ses débuts, la Maison Perrier-Jouët renforce aujourd'hui ses initiatives environnementales au service d'objectifs ambitieux. Que ce soit par des méthodes de viticulture plus durables ou avec des conditionnements intégralement recyclables, nous répondons aux enjeux climatiques avec créativité et passion. »

SÉVERINE FRERSON, CHEFFE DE CAVES, PERRIER-JOUËT



Depuis toujours, la Maison Perrier-Jouët est guidée par son amour de la nature. Déjà, en 1811, ses fondateurs, Pierre-Nicolas Perrier et Rose-Adélaïde Jouët, étaient connus pour l'intérêt qu'ils portaient à la botanique et à la viticulture naturelle. Aujourd'hui encore, la nature continue de faire battre le cœur de notre Maison, bâtie sur une préoccupation sincère et durable vis-à-vis de l'environnement. En mai 2020, après deux années de R&D, Perrier-Jouët a dévoilé une collection de coffrets cadeaux entièrement recyclables pour ses champagnes classiques non millésimés. Conçus et produits en France, ces nouveaux écrins sont fabriqués à partir de fibres 100 % naturelles provenant de forêts certifiées. L'emploi de techniques modernes d'embossage limite la

consommation d'encre à base d'eau et facilite le recyclage tout en préservant la sophistication et l'élégance propres à la marque. Viennent s'y ajouter de nouveaux coffrets de livraison écoconçus à partir d'herbe et de papier recyclé. Lauréats des PLD Innovation Awards, ces coffrets cadeaux sont une parfaite illustration de l'engagement de la Maison Perrier-Jouët à réduire son impact environnemental. Et ce n'est qu'un début : d'ici 2022, tous les coffrets et emballages cadeaux de la Maison seront écoconçus.

100%

COFFRETS CADEAUX ET
COFFRETS DE LIVRAISON 100 %
RECYCLABLES À L'HORIZON 2022

MARTELL

« Nous sommes particulièrement fiers de célébrer une étape majeure dans les trois siècles d'histoire de notre Maison. L'Atelier Martell est un concept innovant qui exprime notre vision : celle de faire du cognac une expérience au cœur de laquelle se trouve le client. Avec L'Atelier Martell, nous proposons à nos clients de nouvelles façons d'explorer, de s'immerger et de s'engager. Des expériences totalement inédites leur permettent de découvrir notre héritage, notre savoir-faire et nos cognacs. »

CÉSAR GIRON, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, MAISON MARTELL



L'Atelier Martell rend le luxe accessible au visiteur en lui faisant vivre une expérience interactive en immersion unique en son genre. Ouverte depuis septembre 2020 à Shenzhen, en Chine, cette toute première boutique Martell se veut une destination incontournable au sein d'un marché stratégique. Elle vise à séduire les connaisseurs comme les non-initiés par des offres sur mesure, des expériences exclusives et des partenariats avec des marques locales. Alliant le local et l'international, L'Atelier Martell réinvente le point de vente de luxe en se dotant d'une palette d'outils numériques destinés à enrichir et à redéfinir l'expérience d'achat d'une clientèle haut de gamme : « dégustations audio » innovantes,

services personnalisés sur WeChat, ou encore écran interactif sur la façade, pour ne citer que quelques exemples. Le concept fera bientôt l'objet d'un déploiement à l'international, dont L'Atelier Martell Shenzhen marque la première étape. La Maison prévoit en effet d'ouvrir des boutiques dans d'autres villes chinoises en vue comme Canton, Shanghai, Xiamen et Chengdu, afin d'asseoir sa présence sur ce marché où la marque est leader et où elle a connu une croissance exceptionnelle.

+ 46 %

DE CROISSANCE DES
VENTES SUR LE MARCHÉ
CHINOIS EN 2020/21

THE CONVIVIALITY
CONNECTION

ROYAL SALUTE

« Chez Royal Salute, chaque jour qui passe est un hommage aux whiskies écossais d'exception. Nos maîtres assembleurs en apportent une nouvelle fois la preuve avec l'édition Polo Estancia. Le vieillissement en fûts de malbec requiert une attention et un soin constants. Outre la dimension nouvelle qu'il confère à l'assemblage, il évoque les multiples facettes du mode de vie associé au polo argentin. Fidèle au style emblématique de la marque, cette cuvée unique dotée d'une touche de modernité saura séduire aussi bien les inconditionnels que les jeunes amateurs de whisky. »

MATHIEU DESLANDES, GLOBAL MARKETING DIRECTOR, ROYAL SALUTE



En avril 2021, Royal Salute a choisi d'honorer le « sport des rois » en créant un *blend* en édition limitée, le Polo Estancia 21 ans d'âge. Dernier-né de la Polo Collection, il inaugure une nouvelle veine qui puise son inspiration dans les hauts lieux du polo à travers le monde. Intégralement fini en fûts de malbec, ce remarquable whisky rend hommage à l'Argentine, pays emblématique à la fois du polo contemporain et du cépage malbec. Fusion maîtrisée entre le style distinctif qui a fait la renommée de Royal Salute et une finition moderne, l'édition Polo Estancia se présente dans une bouteille, ou plutôt un bijou d'art en porcelaine rehaussé de dorures, typique de la marque, dont la couleur ocre évoque

les chaudes teintes des couchers de soleil argentins. Ce « *blend* envoûtant », selon les mots du joueur de polo et ambassadeur mondial de Royal Salute Malcolm Borwick, exprime l'affinité qu'entretient depuis toujours la marque avec les valeurs phares du polo : honneur, talent, intégrité et respect.

2^e

BLENDED SCOTCH
DANS LA CATÉGORIE
PRESTIGE ⁽¹⁾

(1) IWSR 2021.

ALTOS

« Chez Altos, nous prenons soin de notre *familia* en favorisant les rencontres et les opportunités de carrière. L'un de nos fondateurs, Henry Besant, a marqué l'industrie mondiale de la tequila. Pour honorer sa mémoire, nous offrons chaque année une bourse de 10 000 dollars à un ou une jeune *bartender*. Cette année, ce sont trois jeunes venus de Singapour, de Chine et du Danemark qui se sont partagé cette bourse d'un montant total de 20 000 dollars, car nous sommes conscients des lourdes conséquences que la pandémie a pu avoir sur les bars et les restaurants. »

CARLOS ANDRES RAMIREZ, GLOBAL ADVOCACY & PR MANAGER, HOUSE OF TEQUILA



Dans un monde obsédé par la perfection, Altos encourage les gens à rester eux-mêmes et à profiter des bons moments ensemble dans l'esprit « *mi casa es tu casa* ». Simplicité, sens de la communauté et de l'accueil et respect de l'environnement sont des valeurs fortes de la marque, qui a fondé en 2009 la Tahona Society, une *familia* multiculturelle dans laquelle les *bartenders* s'associent pour promouvoir une tequila authentique et de qualité. La Tahona Society organise notamment le concours international Collective Spirit, qui récompense les *bartenders* les plus engagés auprès de leur communauté ou en faveur de leur culture locale. Malgré une première édition remarquée en 2018, la

compétition ne reprendra qu'en 2022, à cause de la pandémie. Chaque année, Altos remet également la bourse Henry Besant – du nom de l'un des fondateurs de l'entreprise, aujourd'hui décédé – à un ou une jeune *bartender* pour lui permettre d'approfondir sa formation et ses connaissances sur la tequila haut de gamme.

20 000 \$

DE BOURSE VERSÉS
À DE JEUNES
BARTENDERS EN 2021

MONKEY 47

« Monkey 47 est une espèce rare au royaume du gin, et nous voulions que nos visuels printemps-été reflètent le caractère unique de la marque, à la fois vraie, drôle et décalée. Fidèles à nous-mêmes, nous avons cherché à nous démarquer aux yeux des consommateurs et des *bartenders* en alliant authenticité, sophistication et créativité. »

GRÉGORY CHEVILLAT, GENERAL MANAGER, BLACK FOREST DISTILLERS



Malgré la fermeture partielle – voire totale – du secteur des cafés, bars, hôtels et restaurants, Monkey 47 a connu un fort développement aux États-Unis et en Asie. Plus encore, la marque a été élue *top trending gin* pour la cinquième année d'affilée selon un classement de Drinks International. Comment ? Grâce à une campagne de communication digitale diffusée au printemps et à l'été 2021, à la fois fidèle à l'esprit de la marque et audacieuse dans son traitement. Loin des visuels des banques images souvent utilisés par les autres marques, Monkey 47 a opté pour un univers visuel et narratif aussi intemporel que soigné afin de susciter la curiosité des internautes, de les émouvoir et de les embarquer dans son univers. Dans un studio créé

pour l'occasion, la marque a ainsi donné vie à son « salon » et à son « bistrot », dont les différents cadrages ont permis de faire ressortir certains détails ou personnages tout en conférant à la campagne une unité d'ensemble. En parallèle, les ambassadeurs de ce gin artisanal premium ont fait la promotion de lots cadeaux et de mignonnettes lors de programmes immersifs diffusés en direct sur la boutique en ligne monkeykiosk.com. Le résultat est tout bonnement *wunderbar* !

N° 1

DES TOP TRENDING
GINS (POUR LA 5^E ANNÉE
CONSECUTIVE)

LILLET

« Nous sommes ravis de lancer cette belle campagne, qui crée des émotions autour de la marque tout en défendant notre héritage. Depuis plus d'un siècle, Lillet célèbre les femmes pour leur élégance, leur assurance et leur liberté d'esprit. Qu'il s'agisse d'une boisson ou d'un mode de vie, c'est toujours "à elles de décider". »

SIMON DE BEAUREGARD, GLOBAL BRAND DIRECTOR, LILLET



À l'image des femmes sophistiquées et indépendantes qui apprécient Lillet, la marque tente dans sa narration de faire ressortir son identité non conventionnelle. La seule manière de boire Lillet, c'est celle qui vous plaît. C'est d'ailleurs le thème de la première campagne internationale « Yours to define », lancée en décembre 2020. À travers des publicités déclinées sur tous les supports (vidéo, print, digital et réseaux sociaux), qui montrent diverses occasions et façons de déguster Lillet, la marque encourage les femmes, son cœur de cible, à casser les codes. Cette campagne, réalisée par Victor Claramunt, cinéaste renommé dans le monde de la mode, se compose de trois spots de quinze secondes et de divers contenus destinés

au web et aux réseaux sociaux. Pour refléter la notoriété croissante et la portée internationale de cet apéritif intemporel, distribué dans 50 pays, la campagne « Yours to define » a été adaptée en quatre langues. Un kit de communication numérique 100 % modulable a également été mis à la disposition de l'ensemble des marchés. Le succès international de cette campagne montre à quel point Lillet est en phase avec les tendances actuelles et répond à la demande des femmes en quête d'authenticité, de saveurs naturelles et de boissons moins alcoolisées.

+ 36 %

DE CROISSANCE
DES VENTES
EN 2020/21

MALFY

« Je me réjouis du succès phénoménal de Malfy. Déjà présente sur plus de 60 marchés, Malfy reste l'une des marques de gin super-premium les plus porteuses du moment, au fort potentiel de croissance. Face à la tendance encore émergente du gin aromatisé, Malfy complète à merveille notre portefeuille. »

LOUISE RYAN, MANAGING DIRECTOR DU GIN HUB



Depuis son arrivée en 2016 sur le marché du gin aromatisé super-premium, Malfy connaît un succès fou, et son taux de croissance a même atteint trois chiffres en 2020/21. Avec la levée progressive des restrictions sanitaires, les lieux de consommation en extérieur comme les plateformes d'e-commerce se trouvent plébiscités. Anticipant cette tendance, Malfy a adapté son approche marketing et a su profiter de la réouverture des terrasses pour recréer toute l'ambiance de la côte amalfitaine. À Londres, Malfy a investi le rooftop de l'hôtel de luxe The Ned pour son événement « Staycation 2.0 », durant lequel cocktails et musique live ont transporté journalistes, influenceurs et invités sous le soleil de

Capri. Une opération qui a fait mouche : 92 millions de consommateurs touchés par la presse et 340 000 sur les réseaux sociaux. Dans le même temps, la marque a travaillé avec la solution « Store » d'Amazon pour que, dans le monde entier, chacun puisse goûter à la dolce vita et aux saveurs de la côte amalfitaine depuis chez soi.

+ 60

MALFY EST PRÉSENT
SUR PLUS DE
60 MARCHÉS

CAMPO VIEJO



La vague des « nolo », les boissons sans (« no ») ou à faible teneur en alcool (« low »), continue de déferler sur le monde à mesure que les consommateurs adoptent des modes de vie plus sains. Et la catégorie des vins est particulièrement affectée par cette tendance. Pour y répondre, Campo Viejo a choisi d'innover avec Campo Viejo 0 %. Ce vin effervescent sans alcool offre aux consommateurs une nouvelle occasion d'élargir leur « bulle sociale », en rassemblant les amateurs de vin traditionnel et celles et ceux qui préfèrent boire autrement. Au-delà de cette innovation, la marque a remporté un franc succès dans le monde entier cette année, et tout particulièrement au Royaume-Uni et aux États-Unis, où elle réalise de bonnes performances.

+ 31 %

PRÉVISION DE CROISSANCE
DU MARCHÉ DES BOISSONS
SANS ALCOOL OU PEU
ALCOOLISÉES D'ICI 2024

Source : International Wine
& Spirit Research (IWSR)

BRANCOTT ESTATE

En 2020, la marque, qui se définit comme ludique et décalée, a lancé une campagne à 360°, pleine d'originalité, qui a fait souffler un vent de fraîcheur sur le monde du vin, pour le plus grand plaisir des consommateurs. Cette campagne, mettant en valeur son récent repositionnement et invitant les amateurs de vin à voir les choses autrement (« Taste Life on the Flipside »), a connu un beau succès. Loin de s'en contenter, elle a aussi su séduire les amateurs de sport et de comédie en sponsorisant l'Emirates Team New Zealand à la Coupe de l'America et en signant un partenariat de choc avec l'humoriste Melanie Bracewell. Enfin, pour satisfaire la clientèle des *millennials* en quête de produits de qualité, le domaine a inauguré Brancott Estate Reserve, une gamme exceptionnelle de vins incarnant le meilleur de la région viticole de Marlborough. De quoi réjouir les papilles les plus exigeantes !



JACOB'S CREEK



Jacob's Creek est une marque qui rassemble – un mot qui n'aura jamais autant résonné qu'en 2021, à l'heure où, aux quatre coins du monde, les gens sortent du confinement avec l'envie folle de se retrouver, entre amis ou en famille. En 2020, Jacob's Creek a lancé sa campagne « Re:connect » pour rappeler au monde comment le vin se doit d'être consommé : ensemble. Initialement diffusée en Australie et au Canada, la campagne a ensuite été déployée dans le reste du monde, au rythme de la réouverture des pays, célébrant la possibilité de se reconnecter et de socialiser à nouveau. Dans ce même esprit de reconnexion, de célébration et de convivialité, la marque a également noué avec le Conseil international du cricket (ICC) un partenariat exclusif de trois ans initié à l'occasion de la finale du World Test Championship, une compétition internationale bien connue des initiés.

4^E

POSITION DANS LA CATÉGORIE
DES VINS EN AUSTRALIE
Source : PRMV, en volumes 2020

KENWOOD VINEYARDS

Depuis plusieurs années déjà, Kenwood intègre le développement durable à sa démarche viticole. En 2018, le domaine s'est vu décerner le label « California Sustainable Winegrowing » par la California Sustainable Winegrowing Alliance, puis, en 2020, ce fut au tour de la cave de décrocher la certification « California Sustainable Winery ». Par ailleurs, le cru Six Ridges est la quintessence de l'engagement environnemental de la marque : vignoble certifié durable, emballage recyclé et objectif zéro déchet enfoui ou incinéré. Parmi les événements marquants de l'exercice, The Barn, fleuron de la gamme Kenwood, a été désigné « Vin de l'année » pour la deuxième année d'affilée lors du concours international Critics Challenge. En outre, la cuvée Jack London vient d'accueillir deux nouvelles séries limitées en hommage à l'écrivain éponyme, fervent partisan d'une agriculture durable.



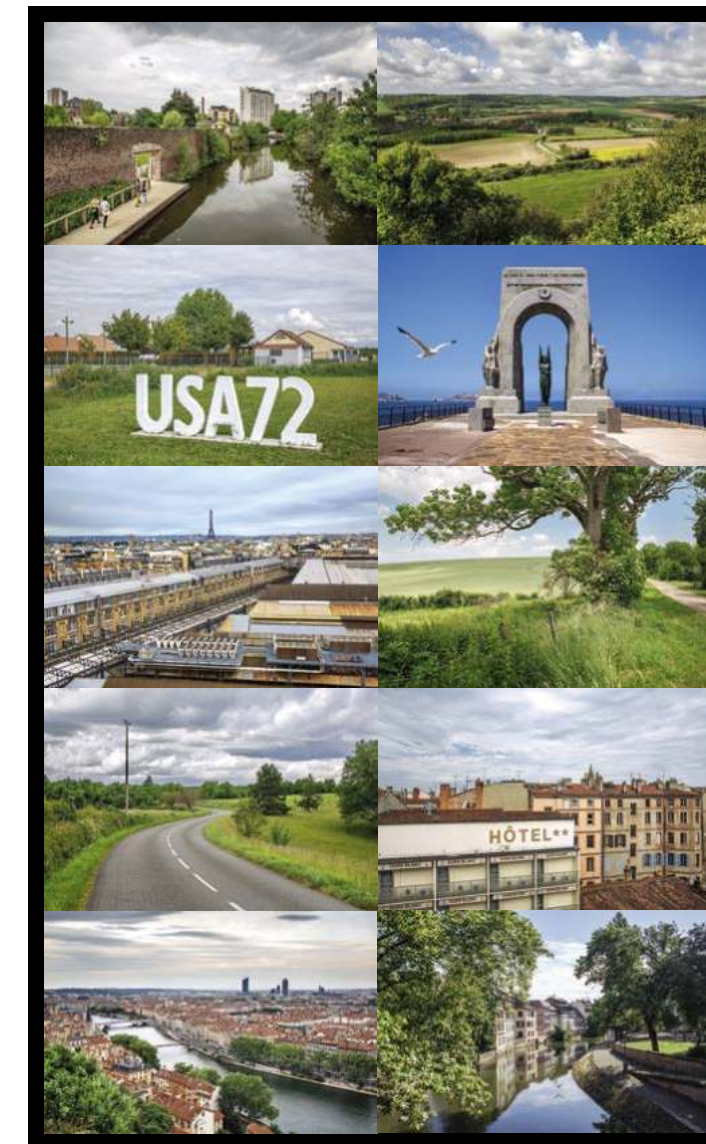
NOS MARCHÉS CLÉS

Après un exercice 2019/20 ralenti par la pandémie, la reprise a été fulgurante. Tiré par des ventes record sur deux de nos marchés clés, les États-Unis et la Chine, notre chiffre d'affaires mondial a enregistré une hausse organique de 10 %. Malgré la forte incidence des restrictions de déplacement et des mesures de confinement sur le Global Travel Retail, nous n'avons cessé de gagner des parts de marché, ce qui a largement consolidé notre leadership. La croissance soutenue en Europe s'est accompagnée de succès notables en Asie et dans le reste du monde, sur des marchés en plein essor comme la Corée du Sud, le Nigeria et l'Afrique du Sud. Toutes régions confondues, les ventes dépassent aujourd'hui les niveaux de l'exercice 2018/19⁽¹⁾ : une tendance appelée à se confirmer grâce aux précieux *insights* consommateur recueillis dans le cadre de notre stratégie *Transform & Accelerate*.

États-Unis p. 116	Chine p. 117	Inde p. 118	Global Travel Retail p. 119	Europe p. 120	Autres marchés p. 121
----------------------	-----------------	----------------	-----------------------------------	------------------	--------------------------

(1) À taux de change constant.

Préserver NOS TERROIRS



SÉRIE | 05 | « Ma Carte Blanche met à l'honneur l'humain, mais aussi le lieu. Pour rendre compte de l'environnement des cafés, j'ai choisi l'esthétique de la carte postale. Un objet populaire que l'on a tous envoyé ou reçu au moins une fois dans sa vie. » Qu'ils soient ruraux ou urbains, ces différents paysages nous rappellent que la convivialité est partout dans nos terroirs et nos villes, et ce à tout moment. Un café-restaurant avec vue sur la mer à midi ou entouré par des prés au soleil couchant, le plaisir d'être ensemble n'a pas de lieu.

01	02
03	04
05	06
07	08
09	10



États-Unis

AMBITION TRANSFORM & ACCELERATE À MOYEN TERME : Croissance MSD⁽¹⁾ et gains de parts de marché	PERFORMANCE 2020/21 +16% CHIFFRE D'AFFAIRES VENTES RECORD DE PLUS DE 2 MDS\$
TRÈS BONNE PERFORMANCE DE JAMESON 	BONNE RÉSILIENCE D'ABSOLUT 
EXCELLENT SELL-OUT EN CROISSANCE À DEUX CHIFFRES⁽²⁾ POUR : THE GLENLIVET, MALIBU, KAHLUA, LES WHISKEYS SUPER-PREMIUM (ABERLOUR, REDBREAST ET LES WHISKEYS AMÉRICAINS), MARTELL ET LES TEQUILAS 	
FUTURS MOTEURS DE CROISSANCE 	

(1) Mid-Single Digit. (2) Données Nielsen sur un an au 26 juin / données Nabca sur un an à fin juin. NB : les données Nabca incluent le on-trade.

Chine

AMBITION TRANSFORM & ACCELERATE : Croissance à moyen terme entre HSD-LDD⁽¹⁾ ; développement des importations de spiritueux pour doubler la taille de ce marché de 1 % à 2 % entre 2017 et 2025	PERFORMANCE 2020/21 +44% CHIFFRE D'AFFAIRES VENTES RECORD DE PLUS DE 1 MDE EXCELLENT REBOND GRÂCE AU MORAL ROBUSTE DES CONSOMMATEURS
	1ER MARTELL RENFORCE SA POSITION DE LEADER 
HAUSSE DES VENTES DE SCOTCH TIRÉE PAR THE GLENLIVET (X 2), ROYAL SALUTE ET CHIVAS REGAL 	
STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE	
MARQUES PRESTIGE MIX SOLIDE 	MARQUES PREMIUM POURSUITE DU DÉVELOPPEMENT 

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

Inde

AMBITION TRANSFORM & ACCELERATE :

Croissance à moyen terme LDD⁽¹⁾,
consolidation du leadership
dans le secteur

PERFORMANCE 2020/21

+9%
CHIFFRE D'AFFAIRES

MAINTIEN DE NOTRE
SOLIDE RANG DE LEADER
(EN VALEUR)



STRATÉGIE DE PORTEFEUILLE

MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES

Forte croissance
de Ballantine's,
Jameson et The Glenlivet



WHISKIES INDIENS DE SEAGRAM

Croissance HSD⁽²⁾ avec un effet mix positif
grâce à Royal Stag et Blenders Pride



Global Travel Retail

AMBITION TRANSFORM & ACCELERATE :

Devenir leader
sur les segments Premium
et Travel Retail

PERFORMANCE 2020/21

-40%
CHIFFRE D'AFFAIRES

EN RAISON DU TRAFIC
AÉRIEN INTERNATIONAL
TRÈS RESTREINT



1RE

TOUTE PREMIÈRE
BOUTIQUE MARTELL
À OUVRIR SES PORTES,
DANS LE CENTRE
COMMERCIAL DÉTAXÉ
DE HAINAN, EN CHINE

GAINS CONTINUS DE PARTS
DE MARCHÉ, CONSOLIDATION
DE NOTRE POSITION DE LEADER



Europe



PERFORMANCE 2020/21

+4%

CHIFFRE D'AFFAIRES

REBOND DYNAMIQUE :
ROYAUME-UNI, ALLEMAGNE
ET EUROPE DE L'EST COMPENSENT
LE RECU EN ESPAGNE, EN IRLANDE
ET DANS LE TRAVEL RETAIL

ALLEMAGNE

+13%

CHIFFRE D'AFFAIRES

TIRÉ PAR LES EXCELLENTS
RÉSULTATS DE L'OFF-TRADE
ET LES GAINS DE PARTS
DE MARCHÉ SUR LE SEGMENT
DU WHISKY ET CELUI DU GIN



FRANCE

+1%

CHIFFRE D'AFFAIRES

GRÂCE À LA REPRISE
DE L'ON-TRADE AVEC
LA RÉOUVERTURE DES
ÉTABLISSEMENTS AU S2



ROYAUME-UNI

DYNAMISME SOUTENU

GRÂCE À LA REPRISE
DE L'OFF-TRADE
ET DE L'ON-TRADE AU T4



RUSSIE

+20%

CHIFFRE D'AFFAIRES

TIRÉ PAR LA REPRISE DE
L'ON-TRADE ET LES GAINS
DE PARTS DE MARCHÉ,
NOTAMMENT SUR LE SEGMENT
DU GIN



THE CONVIVIALITY
CONNECTION

Autres marchés



MEXIQUE

+32%

CHIFFRE D'AFFAIRES

GAINS DE PARTS DE MARCHÉ
DANS LES SPIRITUEUX PREMIUM
D'IMPORTATION



BRÉSIL

CHIFFRE D'AFFAIRES
TIRÉ PAR LES MARQUES
STRATÉGIQUES
INTERNATIONALES



CANADA

INNOVATIONS
DYNAMIQUES



EXCELLENT REBOND DE L'ACTIVITÉ ET FORTE DYNAMIQUE DE CROISSANCE

Notre activité a connu un très fort rebond en 2020/21, dépassant les niveaux de 2018/19. Le chiffre d'affaires est en croissance dans toutes les régions et la plupart de nos marchés clés. La dynamique de transformation du Groupe est forte, avec des investissements importants dans les marques et les marchés prioritaires, des avancées considérables dans la transformation digitale, une croissance excellente de l'e-commerce (+ 63 %) et l'accélération de la feuille de route 2030 *Sustainability & Responsibility*. Dans le même temps, la performance cash est exceptionnelle, avec un free cash flow courant qui s'élève à 1 745 millions d'euros, atteignant son plus haut niveau historique.

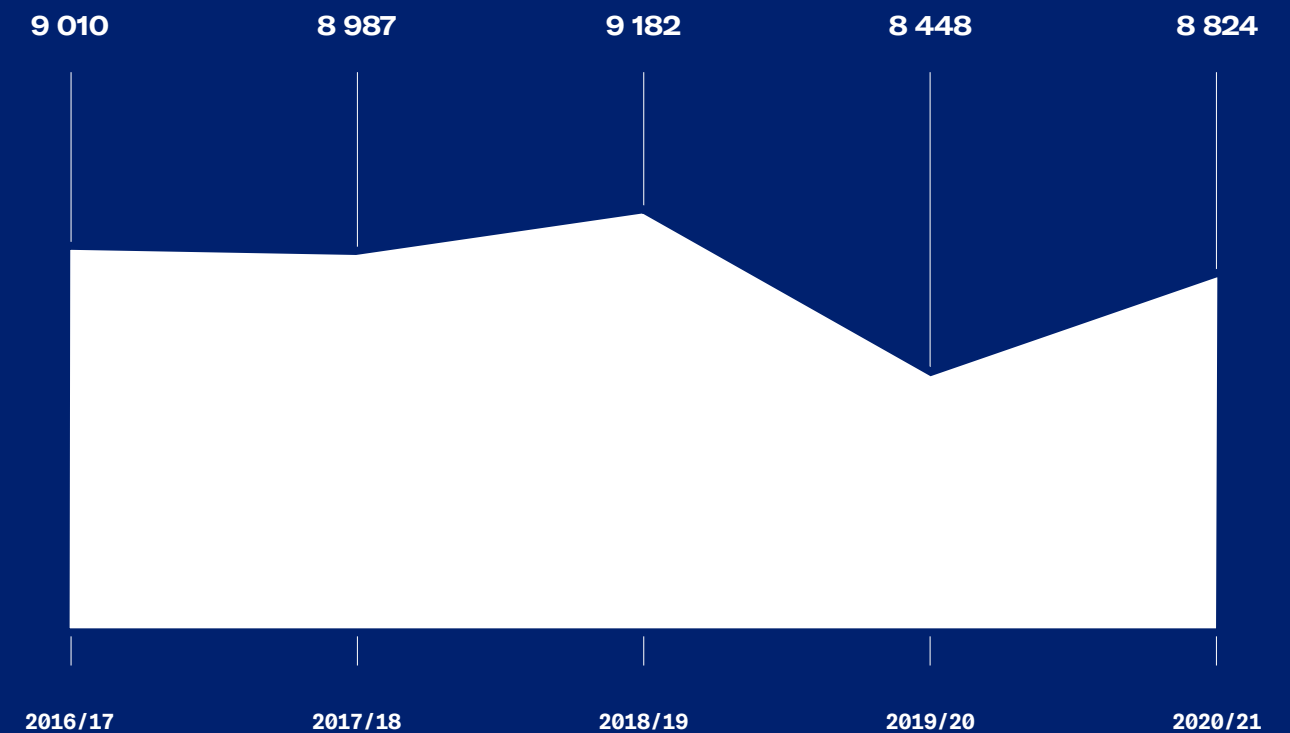
En 2021/22, nous anticipons la poursuite d'un bon dynamisme des ventes en nous basant notamment sur notre très bon premier trimestre. Nous continuerons également à nous appuyer sur notre stratégie *Transform & Accelerate*, lancée en 2018, qui a produit des résultats significatifs. Les tendances consommateur qui sous-tendaient cette stratégie sont aujourd'hui plus pertinentes que jamais. En conséquence, nous poursuivons notre transformation pour devenir une Plateforme de convivialité. Cette stratégie vise à maximiser la création de valeur à long terme.

ALEXANDRE RICARD,
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

2020/21 NOTRE PERFORMANCE

Chiffre d'affaires de 2017 à 2021

(EN MILLIONS D'EUROS)



8 824 M€ **2 423 M€** **+ 18 %** **+ 10 %**

CHIFFRE D'AFFAIRES
2020/21

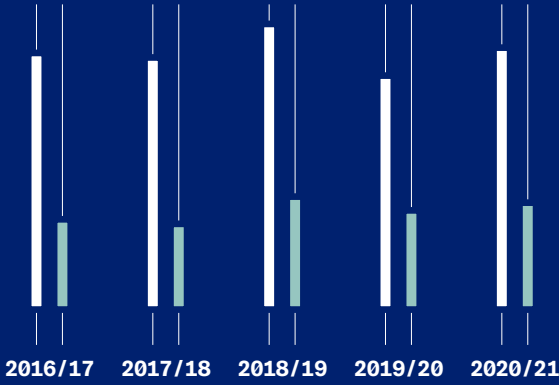
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT 2020/21

CROISSANCE INTERNE DU
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT EN 2020/21

CROISSANCE INTERNE
DU CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2020/21

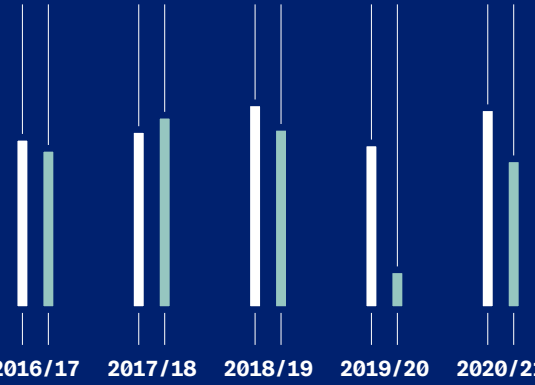
Résultat opérationnel courant (EN MILLIONS D'EUROS)
Taux de marge opérationnelle
(EN MILLIONS D'EUROS ET EN % DU CA)

2 394	2 358	2 581	2 260	2 423
26,6 %	26,2 %	28,1 %	26,8 %	27,5 %



Résultat net courant part du Groupe
Résultat net part du Groupe
(EN MILLIONS D'EUROS)

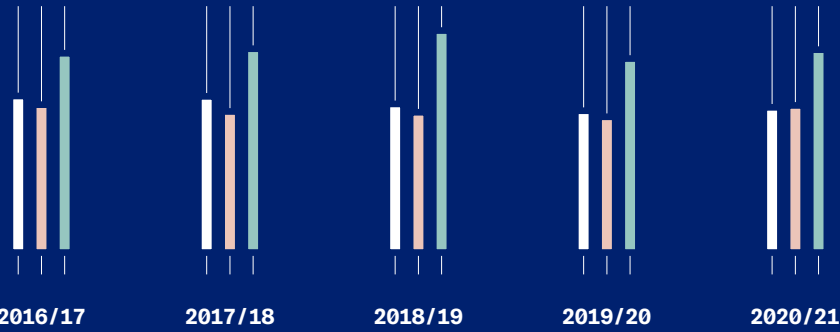
1 483	1 511	1 654	1 439	1 612
1 393	1 577	1 455	329	1 305



Chiffre d'affaires par région

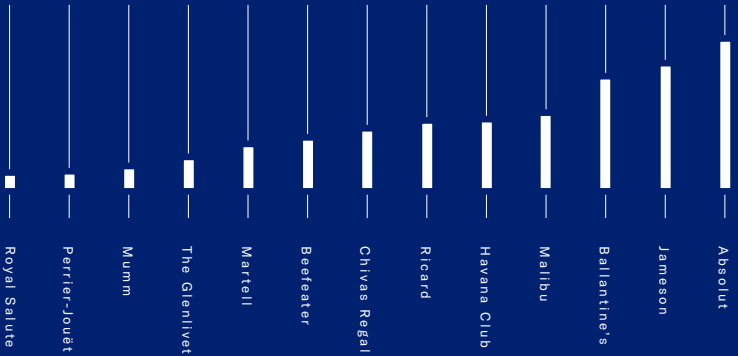
(EN MILLIONS D'EUROS)

Europe	2 781	2 792	2 672	2 532	2 557
Amériques	2 661	2 546	2 545	2 449	2 627
Asie/Reste du monde	3 568	3 648	3 965	3 467	3 640



Marques stratégiques internationales

0,2 0,3 0,7 1,4 2,4 2,9 3,6 4,2 4,3 4,8 7,6 8,6 10,5



51,5 M

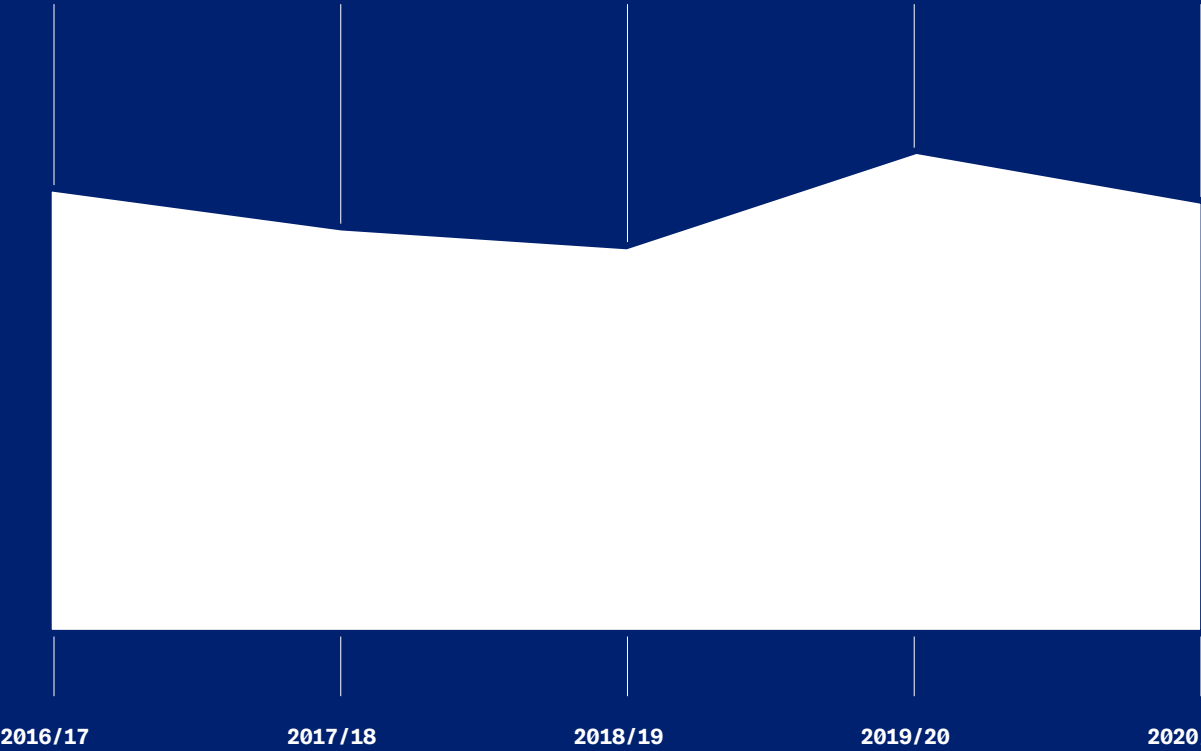
DE CAISSES DE 9 LITRES VENDUES

THE CONVIVIALITY CONNECTION

Dettes nettes

(EN MILLIONS D'EUROS)

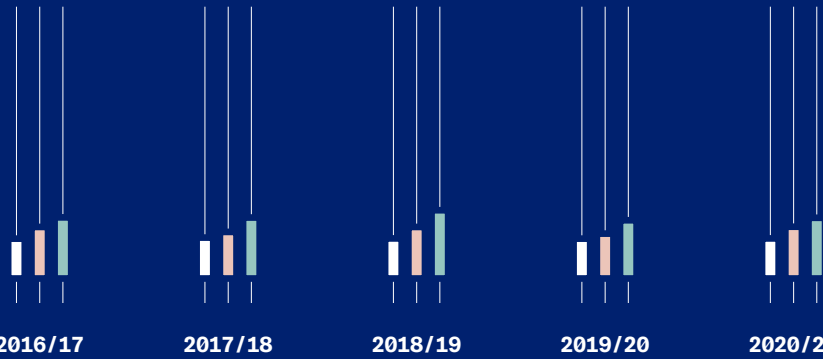
7 851 6 962 6 620 8 424 7 452



Résultat opérationnel courant par région

(EN MILLIONS D'EUROS)

Europe	604	626	617	605	624
Amériques	790	735	785	718	803
Asie/Reste du monde	1 000	996	1 179	938	996



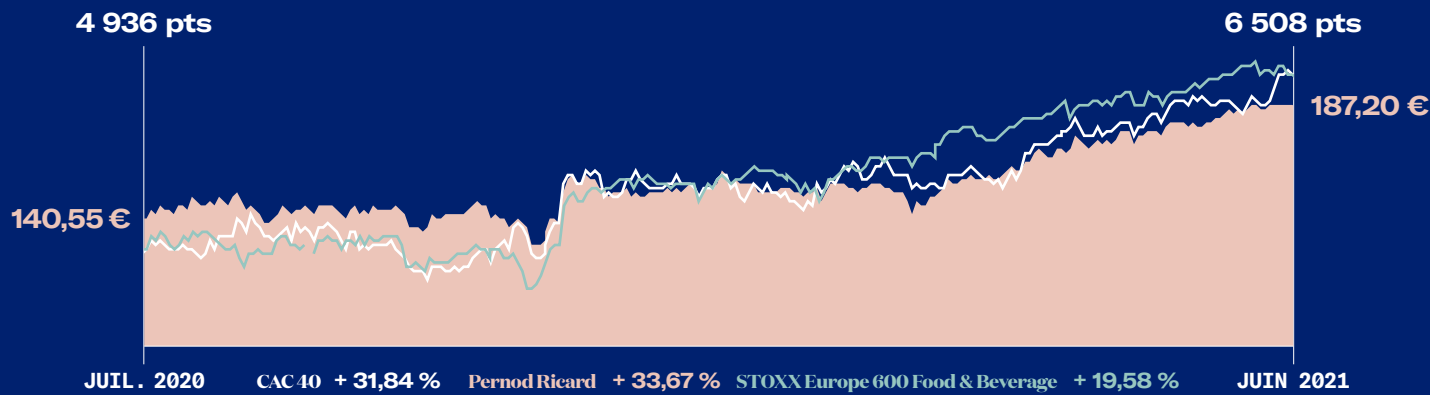
Indicateurs 2020/21

L'ANNÉE BOURSIFIÈRE

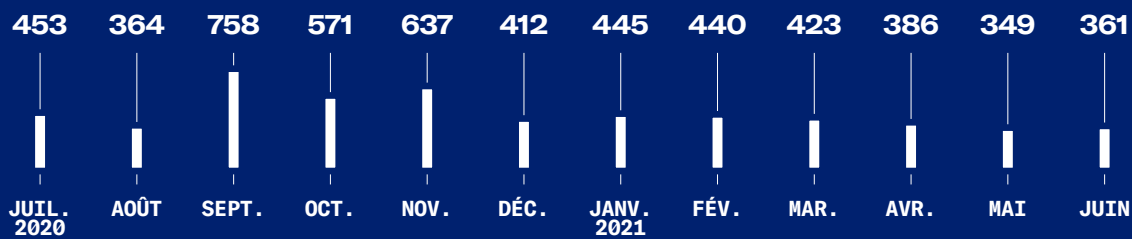
Au cours de l'exercice 2020/21, le titre Pernod Ricard a enregistré une hausse de 34 % contre + 20 % pour l'indice STOXX Europe 600 Food & Beverage et + 32 % pour le CAC 40. Cette performance nous révèle que : 1) les investisseurs sont sensibles à l'amélioration du profil de croissance Groupe, au vu de sa robuste dynamique de vente, fruit de la diversité de ses marques et de ses pays d'implantation, et compte tenu des perspectives d'amélioration de sa marge, et 2) la ruée vers les bars et restaurants fraîchement rouverts est compatible avec de nouvelles habitudes de consommation à domicile. Le 18 septembre 2020, Pernod Ricard a fait son entrée dans l'indice EURO STOXX 50, confirmant ainsi son rang parmi les principales entreprises européennes cotées.

Évolution de l'action sur un an

EN COMPARAISON AVEC LE CAC 40



EN VOLUME DE TRANSACTIONS (MILLIERS/JOUR)



Données boursières Pernod Ricard

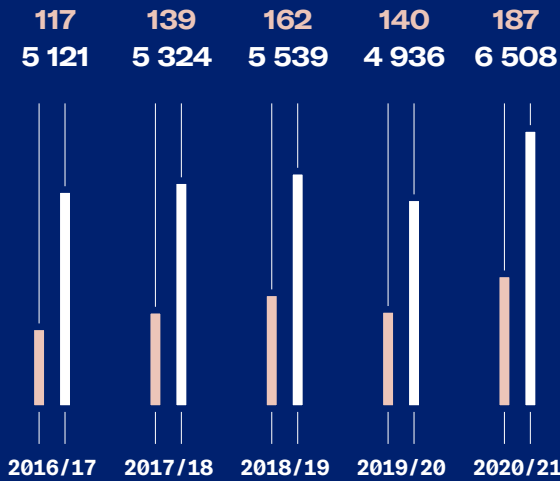
	2018/19	2019/20	2020/21
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	265 421 592	265 421 592	261 876 560
Nombre d'actions moyen (hors autocontrôle) dilué	265 419 549	264 036 831	261 513 905
Capitalisation boursière au 30 juin (M€) ⁽¹⁾	43 012	37 172	49 023
Résultat net courant part du Groupe par action dilué (€)	6,23	5,45	6,16
Dividende par action (€)	3,12	2,66	3,12 ⁽²⁾
Moyenne mensuelle des transactions	9 253	10 441	10 015
Plus haut (€)	163,75	177,25	188,65
Plus bas (€)	129,35	120,75	132,35
Cours moyen (€)	145,96	154,41	156,98
Cours au 30 juin (€)	162,05	140,05	187,20

(1) Source : Bloomberg. (2) Un dividende de 3,12 euros par action au titre de l'exercice 2020/21 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021.

THE CONVIVALITY
CONNECTION

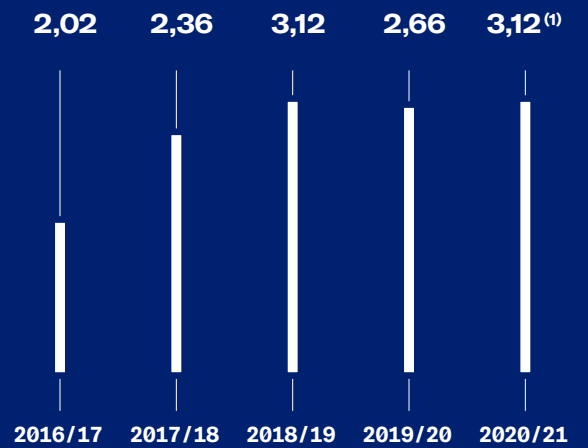
Cours du titre Pernod Ricard et CAC 40 sur cinq ans

(À FIN JUIN 2021)



Dividende

(EN EUROS)



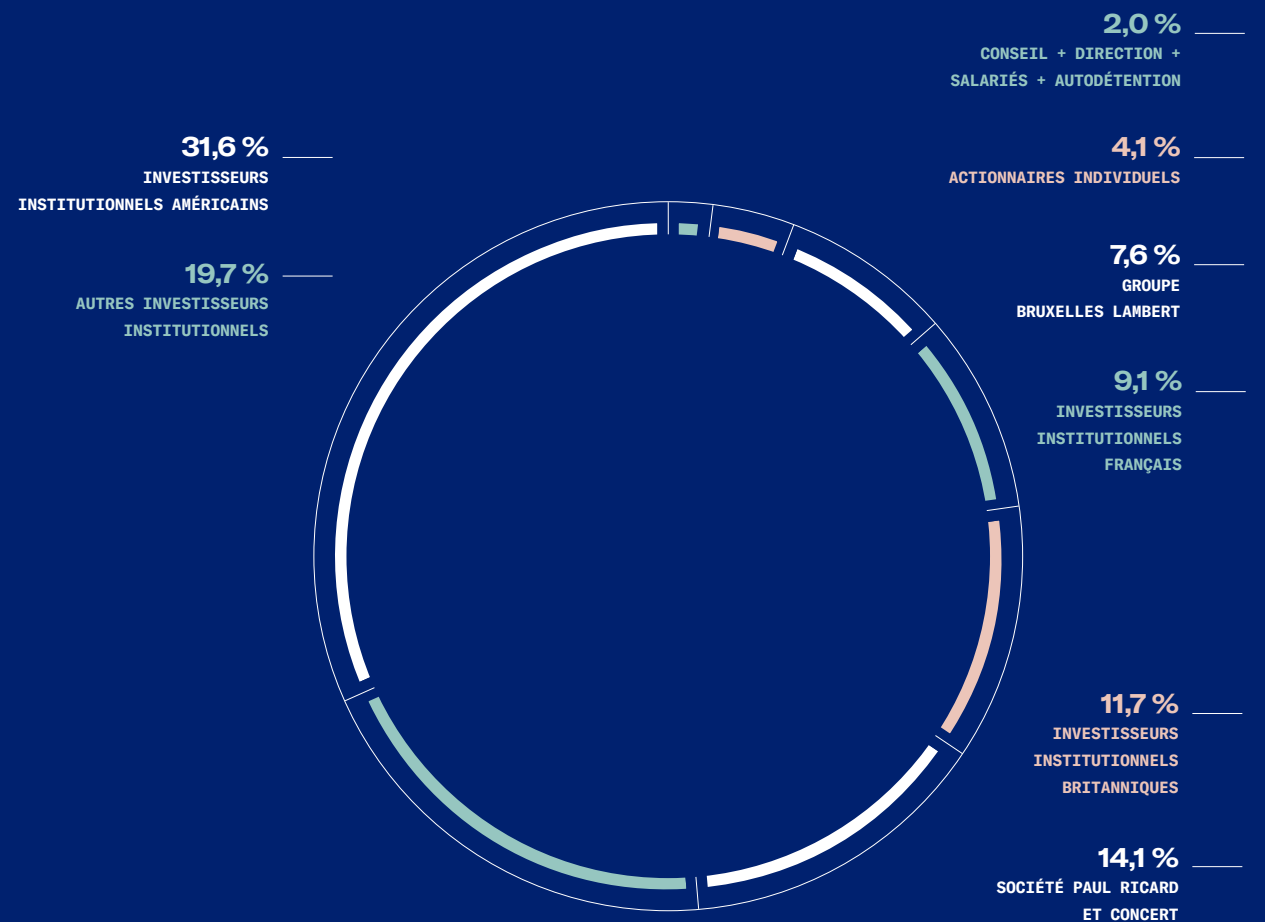
Pernod Ricard CAC 40

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.

(1) Un dividende de 3,12 euros par action au titre de l'exercice 2020/21 sera soumis au vote de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021.

Répartition du capital

(AU 6 AVRIL 2021)



SÉRIE | 01 |
CRÉER DU LIEN
P. 15 À 23

I P. 15 | MOSAÏQUE PANINI |
LES ÉQUIPES DES CAFÉS

1. La Belle Quille,
Paris
2. La Calmagne,
Baigneux-les-Juifs
3. Les Bricoles, Rennes
4. The Dubliners,
Strasbourg
5. O'bout du Pont,
Fercé-sur-Sarthe
6. Le Comptoir d'Endoume,
Marseille
7. Comme à la maison,
Lyon
8. Le Montgesty,
Montgesty
9. Les Quatre Petits
Cochons, Toulouse
10. Le Trail Café,
Seninghem

I P. 16-17 |

1. L'équipe de La Belle Quille
sur le toit de The Island,
siège de Pernod Ricard,
devant la gare Saint-Lazare,
Paris
2. L'équipe des Quatre
Petits Cochons dans le
stade Marcel Sarcos, dans
le quartier Saint-Simon,
Toulouse

I P. 18-19 |

1. L'équipe de The Dubliners
sur le campus central de
l'université l'Esplanade,
Strasbourg
2. Le Montgesty dans
un champ de la commune,
Montgesty
3. L'équipe des Bricoles
dans la rue Surcouf,
à proximité d'un canal
de la Vilaine, Rennes

I P. 20-21 |

1. L'équipe du Comptoir
d'Endoume le long de
la plage de David, dans le
8^e arrondissement, Marseille
2. L'équipe de O'bout du Pont
les pieds dans la rivière de
la Sarthe, Fercé-sur-Sarthe
3. L'équipe de Le Trail Café
dans un champ de la
commune, Seninghem

I P. 22-23 |

1. L'équipe de
La Calmagne dans
un champ de la commune,
Baigneux-les-Juifs
2. L'équipe de
Comme à la maison dans
les escaliers de la traboule
de la cour des Voraces,
dans le quartier de
la Croix-Rousse, Lyon

SÉRIE | 02 |
PROMOUVOIR
LA SOLIDARITÉ
P. 51 À 53

I P. 51 |

1. Grégory BEN,
Le Trail Café, Seninghem
2. Gwenaëlle LE GALEZE,
O'bout du Pont,
Fercé-sur-Sarthe
3. Alexandra POTIER,
Les Bricoles, Rennes
4. Pauline BERGERET,
La Calmagne,
Baigneux-les-Juifs
5. Mohamed SIAALITI,
The Dubliners, Strasbourg
6. Frédéric BUIGUES,
Les Quatre Petits Cochons,
Toulouse
7. Yannick QUIRIN,
Le Montgesty, Montgesty
8. Camille POINT,
Comme à la maison, Lyon
9. Yanis PERETZ,
Le Comptoir d'Endoume,
Marseille
10. Jennifer GOMES,
La Belle Quille, Paris

I P. 52-53 |

1. The Dubliners,
7 rue du Vieux-Marché-aux-
Poissons, 67000 Strasbourg
2. La Calmagne,
1 rue de Quemigny,
21450 Baigneux-les-Juifs
3. Les Quatre Petits Cochons,
99 av. de Lardenne,
31100 Toulouse
4. La Belle Quille,
24 rue de Milan, 75009 Paris
5. Le Comptoir d'Endoume,
33 rue d'Endoume,
13007 Marseille
6. Les Bricoles,
17 quai de la Prévalaye,
35000 Rennes
7. Comme à la maison,
3 rue Louis Vitet,
69001 Lyon
8. Le Trail Café,
90 A rue Principale,
62380 Seninghem
9. O'bout du Pont,
1 rue de la Mairie,
72430 Fercé-sur-Sarthe
10. Le Montgesty,
Bourg 46150 Montgesty

SÉRIE | 03 |
VALORISER
NOS PARTIES
PRENANTES
P. 63 À 65

I P. 63 |

1. Grégory BEN,
gérant du Trail Café,
Seninghem
2. Gwenaëlle
LE GALEZE, gérante
du café-bar-restaurant
O'bout du Pont,
Fercé-sur-Sarthe
3. Astrid
DORLENCOURT,
associée du bar-
restaurant Les Bricoles,
Rennes
4. Frédéric BUIGUES,
gérant et chef du
restaurant Les Quatre
Petits Cochons, Toulouse
5. Jennifer GOMES,
gérante du café-bar-
restaurant-brasserie
La Belle Quille, Paris
6. Yannick QUIRIN,
gérant du café Le
Montgesty, Montgesty
7. Pauline BERGERET,
gérante du café-bar-
restaurant La Calmagne,
Baigneux-les-Juifs
8. Yanis PERETZ,
gérant du café-bar-
restaurant Le Comptoir
d'Endoume,
Marseille
9. Camille POINT,
gérante du restaurant
Comme à la maison,
Lyon
10. Alexandra POTIER,
associée du bar-
restaurant Les Bricoles,
Rennes
11. Mohamed SIAALITI,
gérant du pub The
Dubliners, Strasbourg
12. Bruno
DORLENCOURT,
gérant du bar-restaurant
Les Bricoles,
Rennes

SÉRIE | 04 |
L'EXPÉRIENCE DE
CONSUMMATION
P. 89 À 91

I P. 89 |

1. Le café au soleil
2. Gin tonic pour deux
3. Le whisky Coca
on the rocks
4. L'indémorable
grenadine
5. Le scotch neat, please
6. Le vin blanc à l'apéro

SÉRIE | 05 |
PRÉSERVER
NOS TERROIRS
P. 113 À 115

I P. 113 |

1. Rennes
2. Seninghem
3. Fercé-sur-Sarthe
4. Marseille
5. Paris
6. Baigneux-les-Juifs
7. Montgesty
8. Toulouse
9. Lyon
10. Strasbourg

I P. 114-115 |

1. Route menant
à Seninghem
2. Musée des
Confluences
à Lyon
3. Champ
de la commune
de Baigneux-les-Juifs
4. Terrasse végétale
sur le toit de The Island,
siège de Pernod Ricard,
à Paris
5. Miroirs muraux
de la gare routière
de Strasbourg
6. Quartier
Bourg-l'Évêque
à Rennes
7. Plages des Corbières
à Marseille
8. Champ
de la commune
de Montgesty
9. Le quartier Saint-
Georges vu du toit
du marché Victor Hugo
à Toulouse
10. La Sarthe vue
du pont de la commune
de Fercé-sur-Sarthe

À LA DÉCOUVERTE DE NOTRE UNIVERS

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



Le Rapport Annuel Intégré

Le récit des avancées
stratégiques du
Groupe en 2020/21.



Le Document d'Enregistrement Universel

Les informations juridiques,
économiques, financières
et comptables de l'année
fiscale 2020/21 décortiquées
à la loupe.



L'Essentiel

L'essence de Pernod Ricard
en seulement quelques
pages.



Le site Pernod Ricard

Découvrez le Rapport
Annuel Intégré en ligne.
www.pernod-ricard.com



Facebook, Instagram, LinkedIn et Twitter

Suivez les dernières
actualités de Pernod Ricard
sur les réseaux sociaux.

MERCI À L'ENSEMBLE DES CONTRIBUTEURS.

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

Directeur de la publication :
Olivier Cavil. **Directrice adjointe**
de la publication : **Émilie Roger-**
Couffrand. **Rédactrice en chef :**
Ashley Doyle. **Responsable**
Carte Blanche photographique :
Antonia Scintilla. **Crédits Photos :**
Olivier Culmann, Antoine Doyen,
Thomas Lanne, Alaxandre Anice,
iStock, Getty Images, Fotolia,
Pernod Ricard Media Library.
Création, conception et
réalisation : **Augie**

Des exemplaires du présent
document sont disponibles
sur simple demande
au siège du Groupe,
ou il peut être téléchargé
sur le site web du Groupe
(www.pernod-ricard.com).
Ce document a été déposé
auprès de l'Autorité des
marchés financiers (AMF)
le 22 septembre 2021.
Pernod Ricard s'est engagé
à gérer de façon responsable
ses achats de papier.
Le papier utilisé dans le
Rapport Annuel est certifié
PEFC. Cette certification
atteste du respect d'une
série de principes et de
critères de gestion forestière
mondialement reconnue.
Les événements organisés
par nos marques respectent
la législation des pays
dans lesquels ils sont mis
en place.

Consommez nos marques
avec modération.

Carte Blanche 2010-2021



01	02	1. 2010 Marcos López — <i>Portraits</i>	4. 2013 Olaf Breuning — <i>Co-Création</i>	7. 2016 Omar Victor Diop — <i>Mindset</i>	9. 2018 Kourtney Roy — <i>Go the Extra Mile</i>	11. 2020 Sanja Marušić — <i>Naturally Committed</i>
03	04	2. 2011 Denis Rouvre — <i>Blast</i>	5. 2014 Vee Speers — <i>Transmission</i>	8. 2017 Martin Schoeller — <i>Inspiring Action</i>	10. 2019 Stéphane Lavoué — <i>Seriously Convivial</i>	12. 2021 Olivier Culmann — <i>The Conviviality Connection</i>
05	06	3. 2012 Eugenio Recuenco — <i>Connected</i>	6. 2015 Li Wei — <i>Vision</i>			
07	08					
09	10					
11	12					



STAFF