



RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ  
2024/25



# CÉLÉBRONS

## NOTRE ESPRIT



## INTEMPOREL

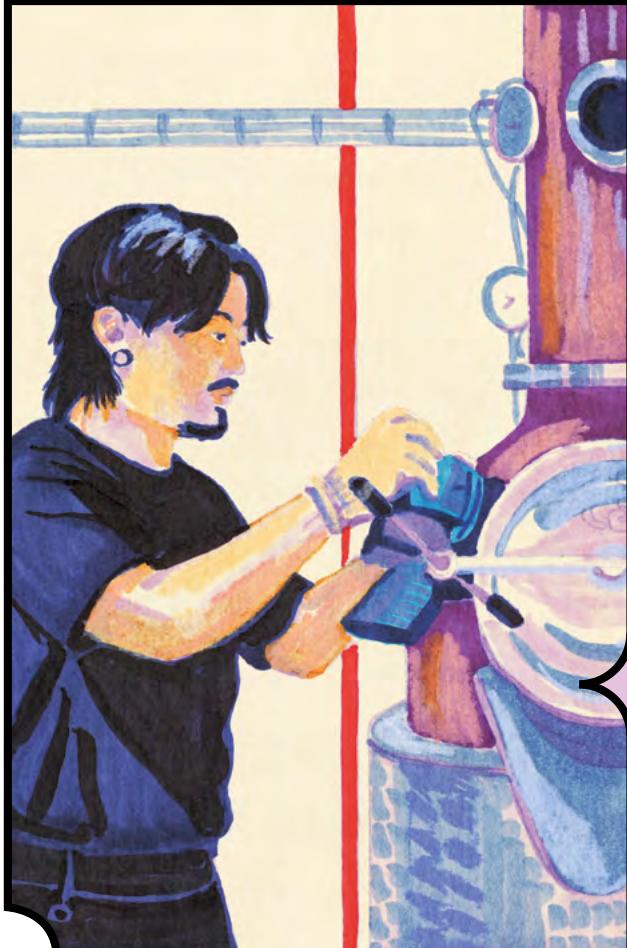
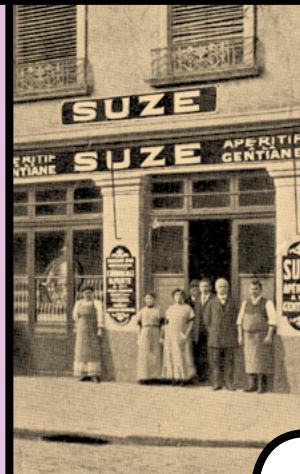


Illustration :  
**Astrid Guinet**  
Kyoto, Japon

Scannez pour  
découvrir les artistes





Pernod Ricard

RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ  
2024/25

Illustration :  
**Armelle Antier**  
Dublin, Irlande

Scannez pour  
découvrir les artistes



## CÉLÉBRONS



## NOTRE ESPRIT

## INTEMPOREL





RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ  
2024/25



50



## CÉLÉBRONS

NOTRE ESPRIT



INTEMPOREL



Illustration :  
**Jules Fournier**  
Istanbul, Turquie

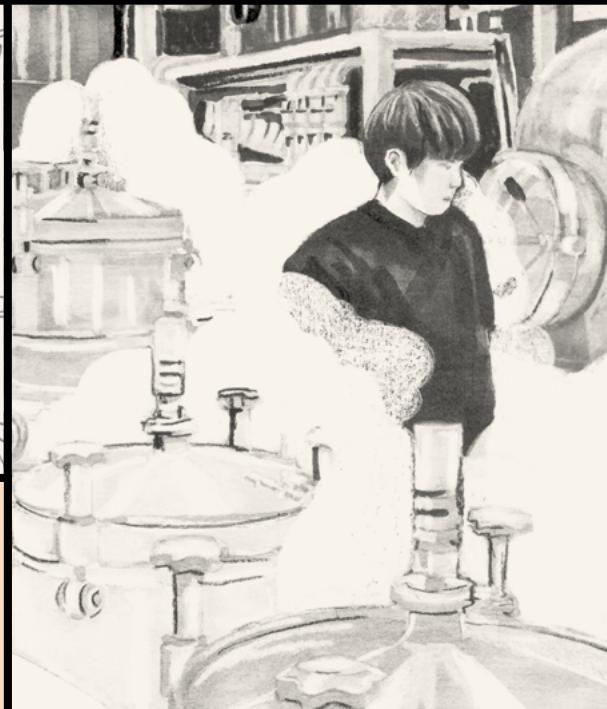
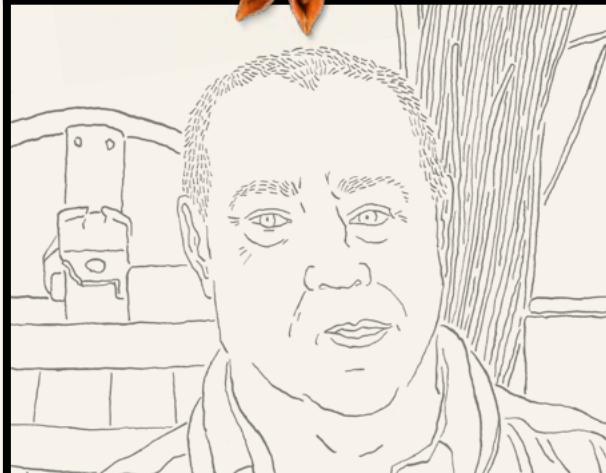
Scannez pour  
découvrir les artistes

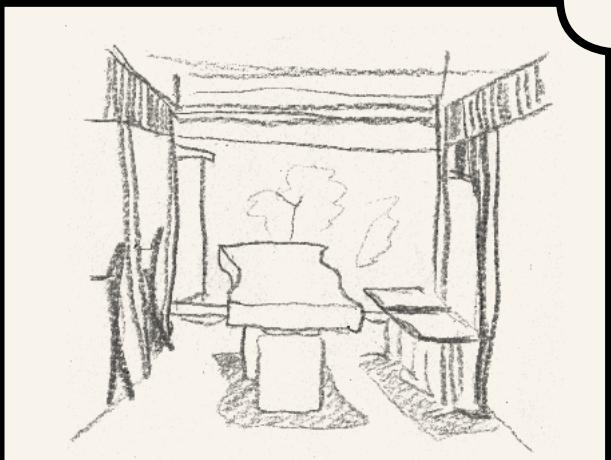
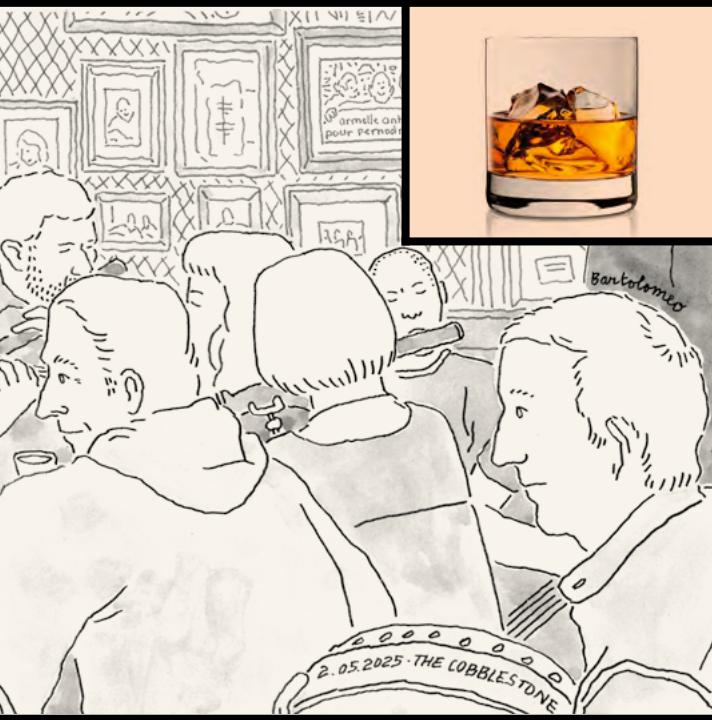




RICARD

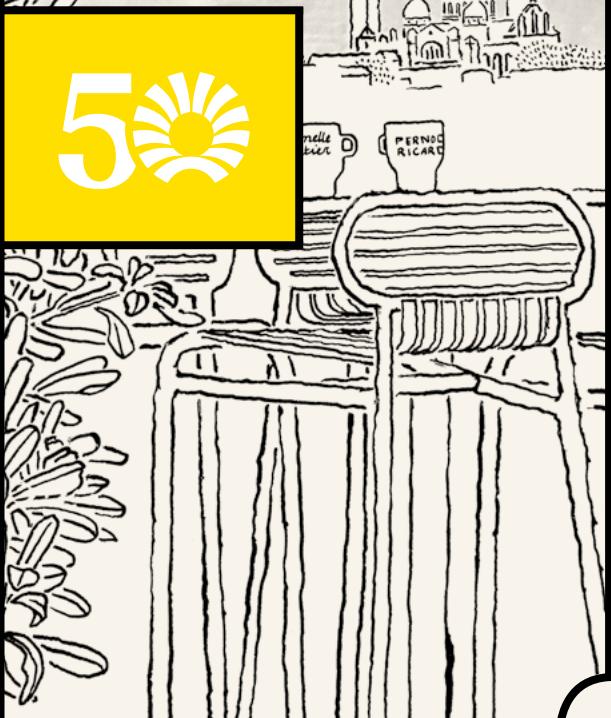
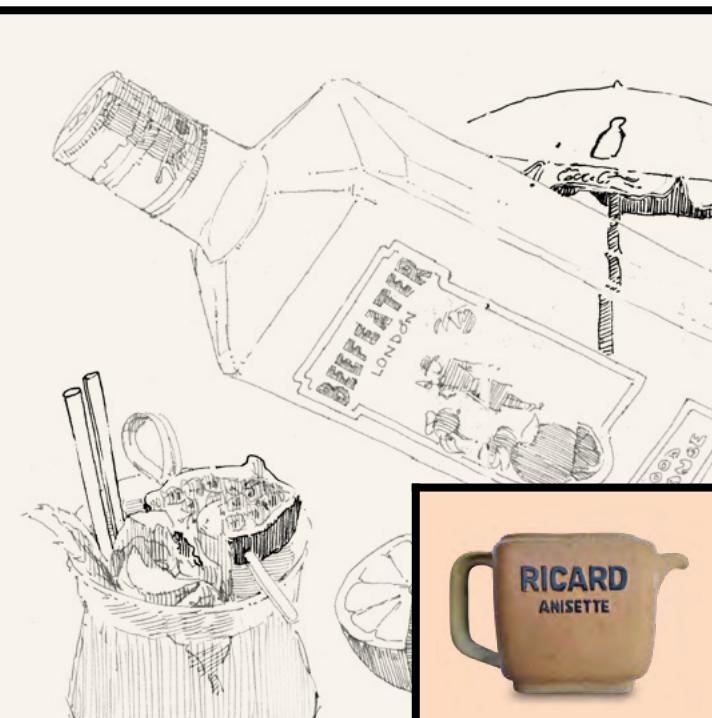
PERNOD





2025

1975



# Un esprit intemporel

De tout temps, les sociétés ont su créer des moments de partage et ont imaginé des rituels et rituels pour rassembler les femmes et les hommes. À travers chacun de ces moments, un souffle intemporel émerge, qui laisse sa marque indélébile sur les grandes occasions et les souvenirs partagés. Tel un fil de trame, cet état d'esprit chaleureux imprime sa marque sur une infinie variété de moments. En constante évolution et néanmoins éternel, cet esprit intemporel a jalonné l'histoire de Pernod Ricard, qui célèbre cette année son 50<sup>e</sup> anniversaire.

## Un esprit intemporel façonne notre Groupe.

Ancré dans nos terroirs et dans leurs traditions, cet esprit est toujours intact, et pourtant en constante évolution, au fil des innovations.

Il s'exprime dans notre culture, nos valeurs et notre raison d'être, nous qui sommes Créateurs de convivialité.

Il vit à travers nos marques, qui donnent à la convivialité un sens bien plus profond qu'un simple acte de consommation et tissent des liens durables avec celles et ceux qui, partout dans le monde, en font l'expérience.

Cette année, Pernod Ricard a cinquante ans. Et si nous voulons porter un toast aujourd'hui, c'est moins pour célébrer un simple anniversaire que pour rendre hommage à cet esprit inaltérable. Il est l'âme de notre entreprise, la culture qui nous anime et donne un sens à ce que nous faisons.

On distingue son empreinte dans notre capacité à nous réinventer sans cesse, à explorer de nouveaux horizons et à nous diversifier (voir pages 14-15). On l'entend dans la voix de nos collaborateurs, dont certains font partie du Groupe depuis cinq décennies (voir pages 30-31). Chaque histoire individuelle montre combien notre esprit intemporel est une réalité vivante, aussi vibrante de passion et d'humanité que les moments authentiques de partage que nous cherchons à créer chaque jour.

Fil conducteur de ces pages, cet état d'esprit nous rappelle d'où nous venons et nous aide à nous tenir prêts pour la suite. En jetant un regard sur les cinq décennies de notre histoire, nous voyons la constance de cet état d'esprit derrière la permanence du changement. Cette constance est une source inépuisable de détermination et de résilience pour aller de l'avant.

Pour la troisième année consécutive, ce rapport annuel est illustré par trois artistes, dans le cadre de notre partenariat avec l'École des Arts Décoratifs - PSL. Témoignages vivants de notre raison d'être, ces œuvres créent une fresque visuelle de l'esprit intemporel à l'œuvre partout où Pernod Ricard crée la convivialité.





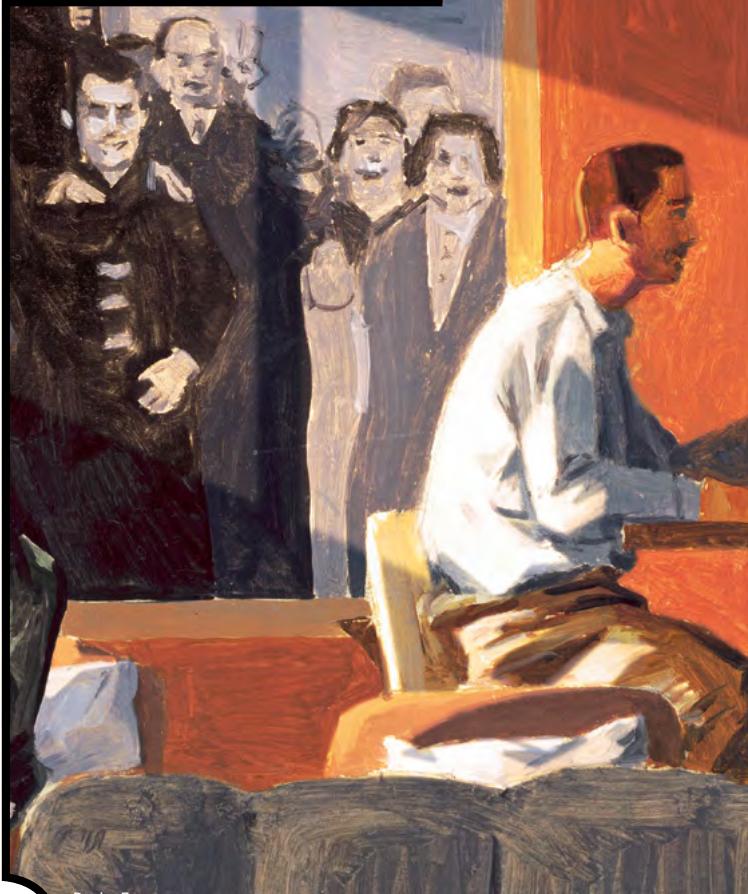
Istanbul, Turquie

# SOMMAIRE

- 4 Message de notre Président-Directeur Général, Alexandre Ricard
- 8 Soutenir l'art et les jeunes artistes

## UN ESPRIT EN ÉTERNEL MOUVEMENT

- 12 Un patrimoine immuable
- 14 50 ans d'histoire
- 16 Un modèle tourné vers l'avenir
- 18 Un état d'esprit partagé
- 20 Un nouveau chapitre de croissance
- 22 Les données et l'IA, des leviers pour consolider nos atouts
- 24 Notre modèle économique



Paris, France

**18**  
NOTRE RAISON D'ÊTRE,  
NOTRE MISSION ET  
NOTRE AMBITION

## UN GROUPE QUI A UNE ÂME

- 28 Nos valeurs et notre culture unique
- 30 Cinq décennies en cinq questions
- 32 Inclusion au travail et égalité des chances
- 34 Offrir aux collaborateurs les moyens de donner du sens à leur carrière
- 36 Soutenir les arts, la création et la recherche



**28**

NOS VALEURS ET NOTRE CULTURE UNIQUE

## L'UNIVERS EXCEPTIONNEL DE NOS MARQUES

- 40 Notre stratégie de marque
- 41 Notre Maison des Marques
- 42 Les opportunités
- 47 Coup de projecteur sur les marques

**40**

NOS MARQUES



Tokyo, Japon



Tokyo, Japon

## LE MONDE EST NOTRE MARCHÉ

- 58 Notre présence mondiale incomparable
- 60 États-Unis
- 61 Inde
- 62 Chine
- 63 Global Travel Retail
- 64 France
- 64 Brésil
- 65 Japon
- 66 Turquie
- 67 Afrique



## 78

ÊTRE RESPONSABLE

### GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE (PRÉSERVER POUR PARTAGER)

- 70 Notre feuille de route RSE
- 70 Entretien avec Noémie Bauer, Chief Sustainability Officer
- 71 Plus de 50 ans d'action concrète
- 72 Préserver nos terroirs
- 74 Valoriser l'humain
- 76 Agir circulaire
- 78 Être responsable

## 58

### NOTRE PRÉSENCE MONDIALE INCOMPARABLE

Paris, France

## 84

### NOTRE STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET DE DIRECTION

### GOUVERNANCE

- 84 Notre structure de gouvernance et de direction
- 86 Notre Conseil d'Administration
- 88 Notre Comité Exécutif
- 90 Maîtriser nos risques



### DÉCOUVRIR NOTRE PERFORMANCE

- 94 Entretien avec Hélène de Tissot, Vice-Présidente Exécutive Finance et Tech
- 96 Un 50<sup>e</sup> anniversaire célébré avec les membres du Club Premium
- 97 Nos marchés
- 104 Évoluer dans un contexte difficile avec résilience et agilité
- 105 Indicateurs 2024/25 : Notre performance
- 108 Indicateurs 2024/25 : L'année boursière

# S'inspirer du passé pour construire l'avenir

**Depuis 50 ans, Pernod Ricard fait rayonner la convivialité aux quatre coins du monde. Nous favorisons les moments partagés, anticipons les tendances et relevons les défis avec un esprit qui nous est propre – un esprit profondément enraciné dans nos marques et notre héritage, et qui anime nos équipes.**

**Notre histoire est unique. Elle commence par l'alliance inattendue de deux entrepreneurs visionnaires. Autrefois concurrents acharnés depuis l'affichage publicitaire jusqu'aux comptoirs de bar, Paul Ricard et Jean Hémard ont su dépasser leur rivalité pour unir leurs forces. En 1975, ils ont imaginé un avenir commun, portés par l'ambition d'élargir leur portefeuille de marques et de lui donner une dimension internationale. S'ils voyaient ce qu'est devenu Pernod Ricard, je suis convaincu qu'ils seraient incroyablement fiers du chemin parcouru, et de la portée de leur vision.**

Aujourd'hui, Pernod Ricard est un groupe mondial, fort d'un portefeuille de plus de 200 marques d'exception. Et nous restons très attachés à nos racines françaises, les pieds sur terre, profondément ancrés dans les terroirs qui donnent à nos marques leur authenticité et leur caractère. Parmi les plus emblématiques, nombre d'entre elles restent étroitement liées à l'identité de leur fondateur, ce qui leur confère une profondeur et une personnalité remarquables : Jameson. Chivas. Martell. Perrier-Jouët. Lillet. Ricard. Tous étaient des bâtisseurs de marques, et nous sommes fiers de poursuivre et de renforcer cet héritage.

Cinquante ans plus tard, cet esprit intemporel – tout ce qui nous distingue et nous rend uniques – est plus vivant que jamais.

## Relever les défis

Notre histoire a toujours été étroitement liée à celle du monde qui nous entoure. Depuis 1975, Pernod Ricard a su conjuguer croissance rentable, agilité et résilience. Le Groupe est sorti renforcé des nombreux défis auxquels il a dû faire face – tels que la crise financière de 2008 ou la pandémie de Covid-19.



**Cinquante ans  
plus tard,  
cet esprit intemporel –  
tout ce qui nous  
distingue et nous  
rend uniques –  
est plus vivant  
que jamais. »**

**ALEXANDRE  
RICARD**  
PRÉSIDENT-  
DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le contexte mondial actuel est complexe. Nous évoluons dans un environnement où il est facile de compliquer les choses, mais difficile de les simplifier. L'instabilité géopolitique, la volatilité économique – notamment dans certains de nos marchés clés – et les effets de l'inflation sur les comportements d'achat ont un impact réel sur de nombreux secteurs, y compris le nôtre.

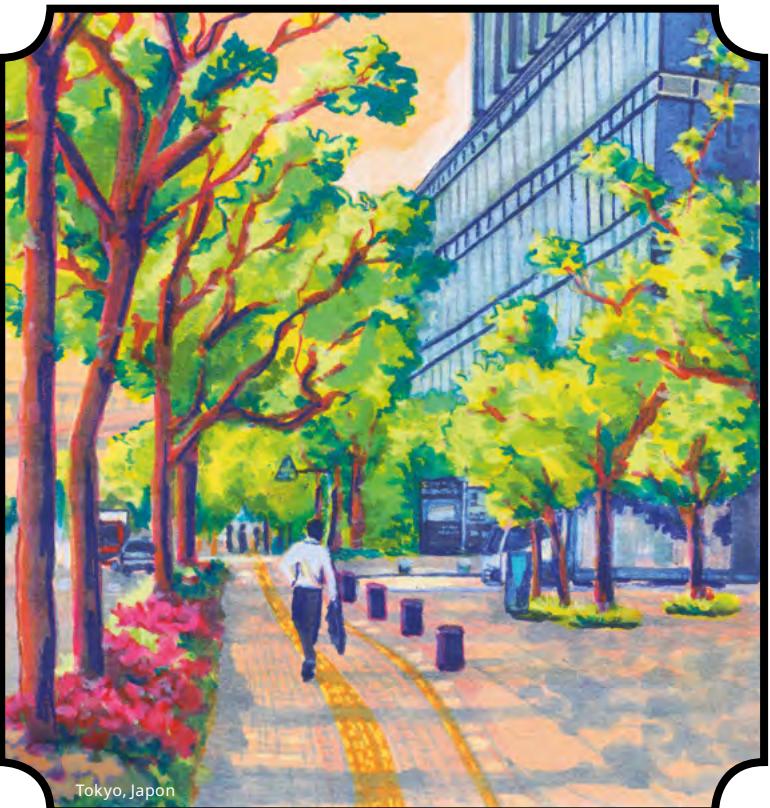
Pourtant, grâce à l'audace, à la soif d'entreprendre et à la vision stratégique des générations qui nous ont précédés, nous nous appuyons sur des fondamentaux solides. Dans la tempête, nos avantages concurrentiels nous permettent de faire face aux défis, tout en jetant les bases d'une croissance durable et rentable.

Nos deux plus grands marchés historiques, la Chine et les États-Unis, sont particulièrement impactés par ces difficultés cycliques. D'autres marchés comme le Japon, le Nigeria et la Turquie affichent de belles performances. L'Inde, autre marché stratégique, bénéficie d'une dynamique démographique favorable, avec une population en âge légal de consommer de l'alcool en croissance et une urbanisation accélérée. Ces contrastes démontrent la valeur de notre empreinte géographique mondiale, et de notre présence équilibrée entre marchés matures et émergents.

Cet équilibre n'est pas seulement géographique. Notre portefeuille de marques d'exception est le plus complet et le plus diversifié du secteur. Dans toutes les catégories, quel que soit le moment de consommation, nos marques savent répondre aux attentes des consommateurs. Cette année encore, nous avons continué d'innover pour accompagner l'évolution des usages, avec par exemple Ballantine's Sweet Blend, le nouveau design de la bouteille Lillet, ou encore le lancement de Ricard 4,5 % au format 20 cl – une alliance réussie entre tradition et praticité moderne ! Et nous faisons constamment évoluer notre portefeuille de marques pour nous concentrer sur les catégories les plus attractives, à fort potentiel de croissance. *Pour en savoir plus sur ces catégories, rendez-vous page 40.*

#### Préparer l'avenir

Depuis l'origine, notre succès repose sur une compréhension fine des consommateurs et une capacité à garder une longueur d'avance. Aujourd'hui encore, les grandes tendances structurelles continuent de jouer en notre faveur, qu'il s'agisse de la croissance démographique mondiale, de la premiumisation, ou de la part croissante des spiritueux dans la consommation d'alcool, notamment dans les marchés à fort potentiel. Nous veillons à répondre aux défis d'aujourd'hui tout en nous positionnant pour saisir les opportunités de demain : c'est dans cette perspective que nous avons conçu notre nouveau plan stratégique, BEST NxT.



**Dans toutes les catégories, quel que soit le moment de consommation, nos marques savent répondre aux attentes des consommateurs. »**

Pensée pour libérer tout le potentiel du Groupe, cette stratégie inaugure une nouvelle ère de croissance. Elle vise à se démarquer sur nos marchés clés, à déployer nos actions à grande échelle, à faire des choix audacieux et responsables – et surtout, à avancer ensemble. BEST NxT, c'est aussi l'ambition de développer davantage de marques premium, pour générer une croissance durable, diversifiée et rentable, au bénéfice de toutes nos parties prenantes. *Pour en savoir plus, rendez-vous pages 20-21.*

À l'heure où nous célébrons notre 50<sup>e</sup> anniversaire, nous posons les jalons de notre réussite pour les 50 ans à venir.

#### Faire des choix responsables

Le Pernod Ricard de demain dépend des décisions que nous prenons aujourd'hui – et cela va bien au-delà de notre performance commerciale. A l'image de Paul Ricard, nous restons profondément engagés envers nos collaborateurs et la société dans son ensemble, ainsi qu'envers le patrimoine et les terroirs de chacune de nos marques. Notre feuille de route en matière de développement durable, *Good Times from a Good Place*, guide nos actions. Elle vise à réduire notre impact sur la planète tout en ayant un effet positif sur celles et ceux qui l'habitent. Notre métier consiste à créer du lien et donner du sens. Et comme tout ce qui a vraiment du sens, cela comporte des responsabilités.

Les comportements des consommateurs vis-à-vis de l'alcool évoluent rapidement. Sur ce sujet comme sur tant d'autres, le monde se polarise : entre abstinence totale d'un côté, et consommation excessive de l'autre. Mais faut-il vraiment choisir entre tout ou rien ? Nous croyons en une voie intermédiaire : celle de la modération.

La modération n'est ni une contrainte, ni un compromis. C'est un choix. C'est l'art de trouver l'équilibre, de boire mieux, en conscience, de savoir quand lever son verre... et quand le poser. Notre responsabilité consiste à fournir aux consommateurs les informations nécessaires pour qu'ils puissent faire leurs propres choix. La génération Z, par exemple, adopte une approche plus sélective que ses aînés, privilégiant des occasions de consommation moins fréquentes, mais des produits de meilleure qualité. Une preuve que la modération comporte bien des nuances.  
*Pour en savoir plus sur la génération Z et les autres tendances de consommation, rendez-vous pages 16-17.*

#### Faire vivre l'esprit de notre Groupe

Pernod Ricard, c'est une histoire de croissance, riche d'enseignements pour écrire les prochains chapitres. Comme le disait Patrick Ricard, « Pour savoir où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient ». Notre Groupe est une mosaïque vivante de marques, de talents et de moments partagés – l'expression d'un esprit intemporel. Un esprit à la fois enraciné dans notre passé et résolument tourné vers l'avenir.

C'est l'essence même de notre histoire, le reflet de notre héritage, l'expression de notre optimisme pour demain et l'anticipation des moments de convivialité à venir.

Notre réussite au fil du temps repose avant tout sur l'énergie et l'engagement de nos équipes à travers le monde. Ce sont elles qui incarnent et font vivre l'esprit Pernod Ricard. Et c'est grâce à elles que notre Groupe poursuivra sa trajectoire, toujours plus fort et résilient.

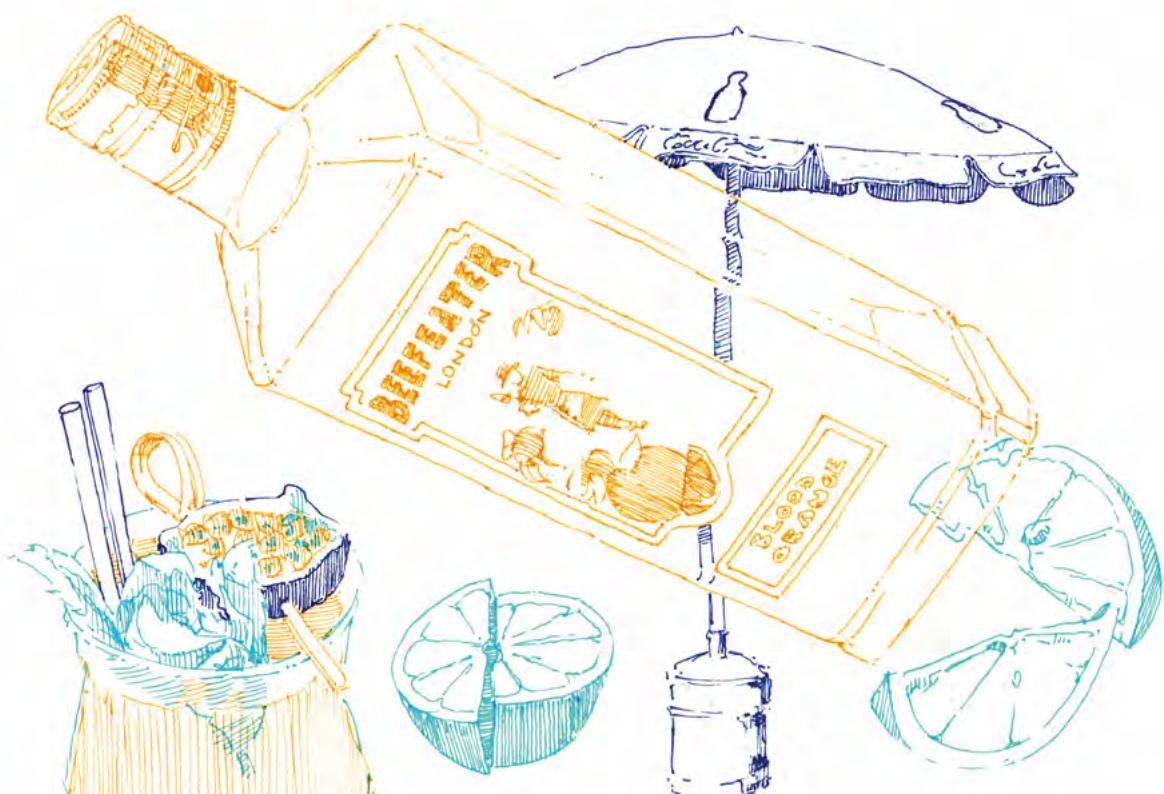
Notre 50<sup>e</sup> anniversaire marque non seulement un jalon clé dans notre histoire, mais aussi l'ouverture d'un nouveau chapitre, résolument tourné vers l'avenir. Face à l'isolement, au morcellement, à la fracture, notre raison d'être – Créateurs de convivialité – résonne avec plus de force que jamais. Favoriser le lien prend tout son sens. Les êtres humains sont des créatures de rencontres, d'échanges, de sociabilité : nous avons soif de relation. J'en suis convaincu : cette dimension humaine qui nous caractérise depuis 50 ans, qui fait partie intégrante de notre héritage, est aussi ce qui nous guidera demain.

Notre engagement à faire vivre l'esprit de convivialité est intemporel. Ensemble, nous continuerons à créer des moments de partage, à ouvrir de nouvelles perspectives... et à promouvoir un monde où le fait d'être ensemble est porteur d'épanouissement et de sens.

**Alexandre Ricard**  
Président-Directeur Général



## Pernod Ricard, c'est une histoire de croissance – riche d'enseignements pour écrire les prochains chapitres. »



# Soutenir l'art et les jeunes artistes

En tant que Créateurs de convivialité, nous avons toujours soutenu la créativité et les jeunes artistes en France. C'est aussi cela notre raison d'être. Cette année encore, dans le cadre de notre partenariat avec l'École des Arts Décoratifs – PSL, notre rapport annuel se pare des illustrations variées et colorées de trois jeunes artistes talentueux.



**Emmanuel Tibloux,**  
Directeur de l'École des  
Arts Décoratifs



## Dessiner, c'est déjà faire un pas vers l'autre.

C'est ce à quoi se sont attachés Armelle Antier, Jules Fournier et Astrid Guinet, tous trois jeunes diplômés de l'École des Arts Décoratifs – PSL, partis pour dessiner sur les sites du groupe Pernod Ricard – en Irlande, en Turquie et au Japon.

Pendant deux mois et demi, chacun s'est installé, a observé, écouté, partagé des repas, des trajets, des temps de travail. De ces expériences naissent des images qui ne se contentent pas d'illustrer mais cherchent à traduire quelque chose de plus diffus : une ambiance, un état d'esprit, des façons de vivre et travailler ensemble.

Actif depuis maintenant trois ans, le partenariat entre le groupe Pernod Ricard et l'École des Arts Décoratifs donne à voir la richesse de la jeune création contemporaine. Chaque édition révèle des profils singuliers, des écritures graphiques différentes, mais toujours le même désir de comprendre, traduire et partager.

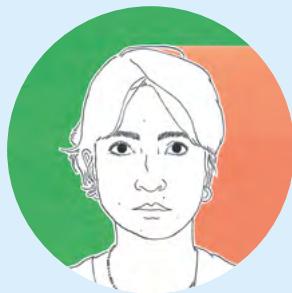
C'est aussi l'occasion de mesurer ce que l'École transmet à ses étudiants : un art du trait et de l'observation, une sensibilité au monde et à notre façon de l'habiter. Un regard affûté sur les gestes et les usages – qu'ils soient anciens ou en devenir.

Armelle Antier (diplômée du secteur Architecture Intérieure en 2020) a suivi l'atmosphère accueillante de l'Irlande, au cœur des distilleries et pub traditionnels.

Jules Fournier (diplôme Image Imprimée 2024) s'est laissé traverser par la vitalité urbaine de la Turquie et son patrimoine culturel comme culinaire. Astrid Guinet (diplômée Cinéma d'Animation 2019) a su retranscrire toute la délicatesse du Japon, avec le même niveau de précision et d'exigence qu'elle a trouvé chez les collaborateurs et collaboratrices du Groupe.

Depuis trois ans, ce programme de commandes-résidences tisse ainsi une collection vivante d'expériences. On y retrouve la culture, le travail, la convivialité à travers le regard sincère de jeunes artistes, curieux et ouverts. Nous nous réjouissons de pouvoir les accompagner dans cette exploration. Et de voir, à travers eux, l'illustration devenir un véritable langage de la relation.





### Armelle Antier

Lieu de résidence :  
**Irlande**



Titulaire d'un diplôme en architecture d'intérieur de l'École des Arts Décoratifs – PSL, Armelle est depuis lors artiste dessinatrice, avec un intérêt prononcé pour tout travail de création lié à un lieu, un usage ou une histoire spécifique. Ses œuvres, réalisées essentiellement in situ (ou sur le motif), sont pensées non seulement pour leur qualité plastique, mais aussi et surtout comme un moyen d'entrer en relation avec autrui.



### Astrid Guinet

Lieu de résidence :  
**Japon**

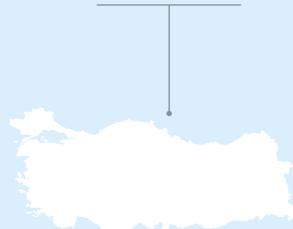


Après une licence de Lettres Modernes, Astrid a découvert le cinéma d'animation à l'École des Arts Décoratifs – PSL, ainsi qu'à l'Université des Arts de Tokyo (Geidai). Elle est aujourd'hui réalisatrice, illustratrice et animatrice. Elle réalise actuellement un court-métrage d'animation intitulé *Les beaux jours*, aux feutres et aux pastels. Astrid aime traduire en images les émotions et l'intériorité humaines, ainsi que des scènes de vie quotidienne, pour en révéler des aspects mélancoliques, absurdes ou poétiques, avec des couleurs vives et des textures crayonnées.



### Jules Fournier

Lieu de résidence :  
**Turquie**



Titulaire d'un diplôme en image imprimée de l'École des Arts Décoratifs – PSL depuis 2024, Jules est inspiré par sa banlieue de Marne-la-Vallée, ses paysages, ses chantiers et les ouvriers qui les animent. Professeur de gravure dans les ateliers d'arts plastiques de sa municipalité, il aspire à devenir à la fois artisan imprimeur et artiste plasticien, à travers la photographie, la peinture à l'huile et l'estampe.



# Chapitre 1

10 - 25



UN ESPRIT

EN ÉTERNEL

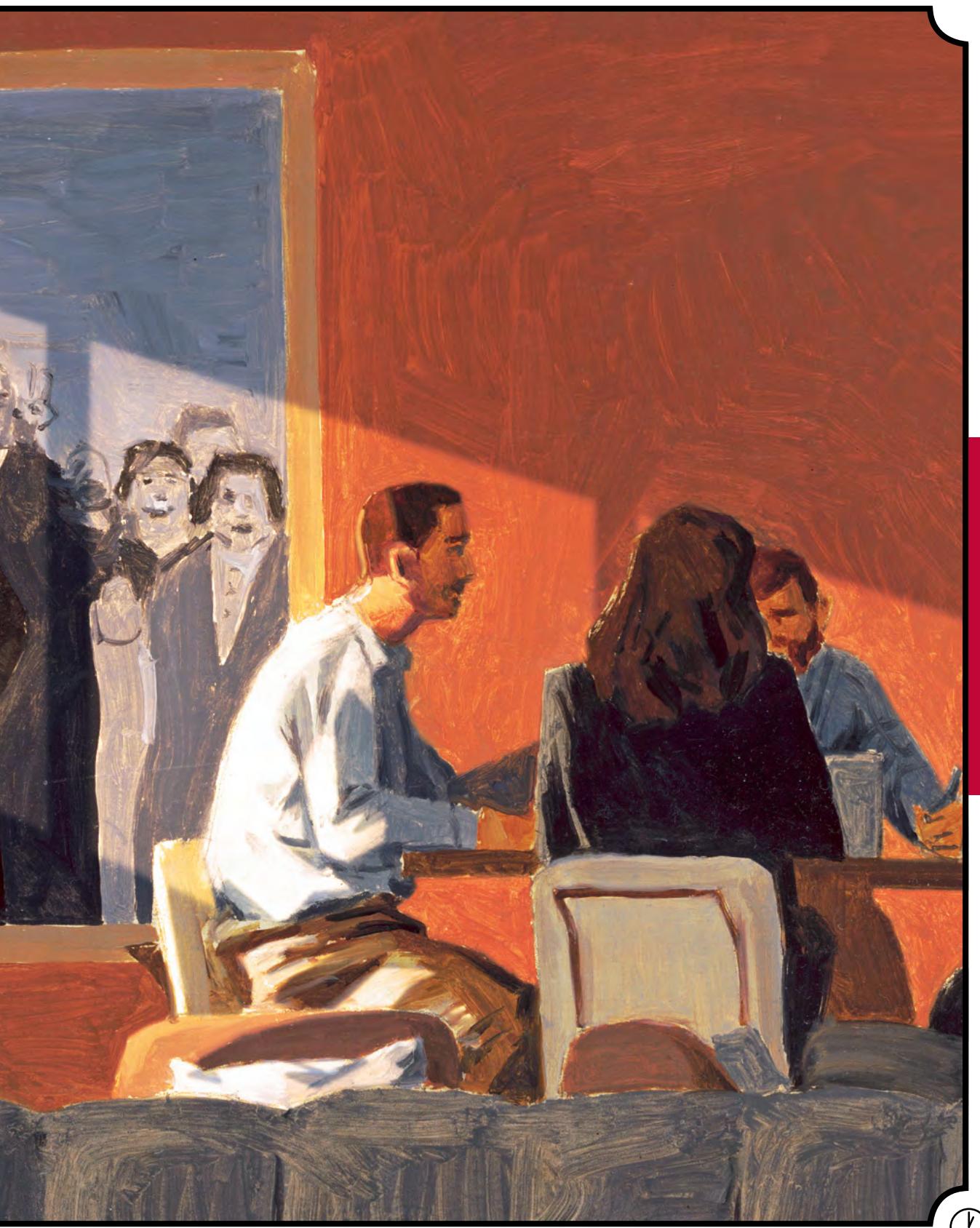
Illustration :  
Paris, France



MOUVEMENT

Au cœur de ce que nous sommes,  
il y a le partage et l'authenticité.  
Tout en restant fidèles à l'état  
d'esprit de nos fondateurs, nous  
évoluons sans cesse. Nous nous  
adaptons à la dynamique du marché,  
nous pilotons notre stratégie et nous  
développons notre culture unique.





UN ESPRIT EN ÉTERNEL MOUVEMENT

# Un patrimoine immuable



PERNOD  
FILS

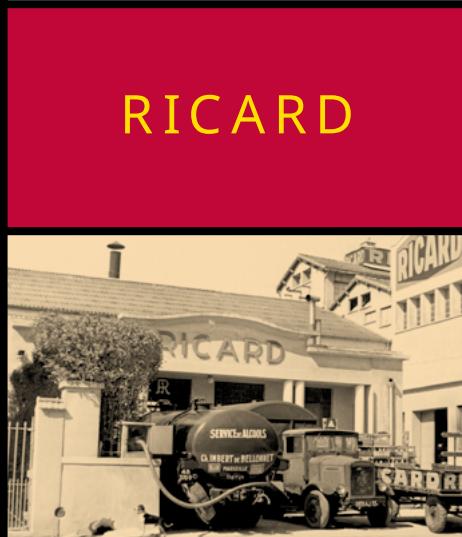


En 1975, deux entreprises familiales françaises qui, jusque là, se livraient une concurrence féroce sur le marché du pastis, s'allient pour créer Pernod Ricard. Connus pour leur forte personnalité, leurs dirigeants ont en effet décidé de mettre leur rivalité de côté pour dominer le marché. Un rapprochement inattendu qui a bouleversé le secteur et fait émerger l'audace visionnaire qui allait donner le ton aux décennies suivantes. Remontons toutefois un peu plus loin dans le temps pour connaître le véritable début de l'histoire. Fondée en 1805, Pernod Fils devient la principale marque d'absinthe, un apéritif à l'anis devenu très populaire puis interdit un siècle plus tard. Dans le but de se diversifier, en 1938, le fabricant lance Pernod 45, qui deviendra Pastis 51 quelques années plus tard, en concurrence directe avec Ricard, la marque qui avait redynamisé cette catégorie de spiritueux.





En 1932, Paul Ricard fait la promotion de son tout nouveau « pastis de Marseille » en réponse à la cote de popularité des apéritifs anisés. Pour séduire le public français connu pour son amour du terroir, il élabore son récit autour de sa recette – et de l'esprit qui l'accompagne – qu'il popularise dans tous le pays en faisant du porte-à-porte dans les cafés. Fort de son génie pour le marketing et de son esprit entrepreneurial, Ricard sera bientôt leader sur le marché et deviendra un produit pionnier en matière d'image de marque et de merchandising dans l'univers des boissons. Paul Ricard s'est ainsi inspiré d'une tradition ancrée dans la culture méditerranéenne, avec ses saveurs et ses rituels, pour poser les fondements d'une entreprise qui allait promouvoir et façonner la convivialité dans le monde entier.



## DES MARQUES EMBLÉMATIQUES

Cet esprit fondateur s'exprime encore aujourd'hui à travers les marques premium du portefeuille de Pernod Ricard. Notre riche patrimoine s'est toujours nourri des terroirs qui font l'authenticité et le caractère de nos marques. À l'instar du Groupe lui-même, bon nombre des marques acquises au fil des ans entretiennent un lien fort avec leurs fondateurs, ces entrepreneurs et communicants visionnaires dont elles ont tiré leur personnalité singulière. Bien qu'associées à des moments et des lieux particuliers, elles restent des symboles intemporels de convivialité, capables de rassembler des consommateurs de générations et de cultures différentes pour vivre d'authentiques moments de partage.

# 50 ans d'histoire

## 1980

Acquisition d'Austin Nichols, qui marque le début de l'expansion internationale du Groupe grâce à une implantation aux États-Unis, plus grand marché au monde.



## 1982

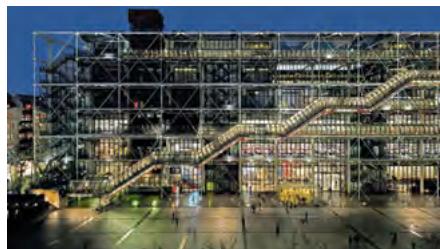
Lancement de Ricard Pacific, alternative au pastis, sans sucre et sans alcool, illustration d'un engagement précurseur en faveur d'une consommation responsable.

## 1988

Acquisition de Irish Distillers, propriétaire de Jameson et Redbreast, qui marque une expansion stratégique pour le Groupe et le met sur la voie de la premiumisation.

## 1997

Lancement d'un partenariat culturel à long terme avec le Centre Pompidou à Paris.



## 2005

Acquisition d'Allied Domecq et ses marques Perrier-Jouët, G.H Mumm, Ballantine's, Kahlúa, Malibu et Beefeater, ce qui double la taille du Groupe et renforce la diversité de son portefeuille.

# 1975

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



## 1993

Création de Havana Club International, une joint-venture entre Pernod Ricard et Cuba Ron. Sa mission : partager le goût de l'authentique rhum cubain avec le monde entier.

## 2001

Acquisition des marques Seagram : Chivas Regal, Martell, Royal Salute et The Glenlivet, donnant des bases solides au portefeuille haut de gamme du Groupe.



## 2008

Acquisition de Vin & Sprit (Absolut Vodka) permettant de consolider la première place mondiale du Groupe dans les catégories premium.



**2012**

Signature des cinq engagements des grands producteurs de vins et spiritueux pour promouvoir une consommation responsable.

**2016**

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

**2019**

Acquisition de Castle Brands et de sa marque de bourbon premium Jefferson's.

**2023**

Acquisition d'une participation majoritaire dans Código 1530, tequila prestige ultra-premium, dans Skrewball, whiskey aromatisé super-premium, et dans Ace Beverage Group, leader canadien des boissons alcoolisées prêtes-à-boire.

# 2025

Pernod Ricard fête ses 50 ans

**2020**

Inauguration de The Island, le nouveau siège du Groupe au cœur de Paris.

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.

**2021**

Inauguration de la distillerie de whisky de malt The Chuan à Emeishan, en Chine.

Acquisition d'une participation majoritaire dans le rhum ultra-premium La Hechicera et d'une participation minoritaire dans Sovereign Brands et son portefeuille de vins et spiritueux super-premium.

**2024**

Acquisition d'une participation minoritaire dans Almave, spiritueux super-premium sans alcool élaboré à partir d'agave bleu.

**2017**

Acquisition d'une participation majoritaire dans le mezcal Del Maguey Single Village.

**2015**

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

# Un modèle tourné vers l'avenir

L'esprit de convivialité – à la fois intemporel et universel – repose sur des goûts, des rituels et des normes sociales en constante mutation. Notre croissance dépend de notre compréhension de ce paysage changeant et de la réponse que nous y apportons : l'innovation pour saisir de nouvelles opportunités et la résilience pour faire face à l'évolution rapide de nos marchés.

Les tendances que nous suivons sont le reflet d'un monde en perpétuelle transformation, marqué par la premiumisation, cette tendance de fond qui découle de l'essor des classes moyennes-supérieures, et par l'émancipation des femmes, tant économique que sociale, qui en fait des actrices incontournables de la croissance dans toutes les catégories. Au fil des prochaines pages, vous découvrirez ces tendances qui définissent les enjeux d'aujourd'hui et anticipent ceux de demain.

## Premiumisation

Bien que la premiumisation continue de façonner le secteur des boissons alcoolisées, elle présente des spécificités locales en fonction des marchés et des segments. Alors que la croissance globale semble ralentir dans de nombreux marchés matures, les ventes continuent de croître dans le segment super-premium et plus (bouteilles de 75 cl dont le prix dépasse 30,50 USD). En réalité, le phénomène n'est pas nouveau. Le volume et la valeur des produits super-premium et plus n'ont cessé de croître au cours des 20 dernières années<sup>(1)</sup>. Si le segment premium semble être devenu la norme sur certains marchés, la dynamique de premiumisation poursuit sa progression dans certains pays, comme l'Afrique du Sud et l'Inde, avec un fort potentiel de croissance. En Afrique du Sud par exemple, le segment des produits super-premium et plus a augmenté, en volume, de 2 % en moyenne annuelle au premier semestre 2024, alors que la catégorie standard et inférieure a baissé de 1 %.



Istanbul, Turquie



## Émancipation des femmes

L'émancipation continue des femmes a une influence positive sur les performances des différentes catégories et sur les habitudes de consommation. L'essor mondial de la culture de l'apéritif ouvre aussi de nouveaux espaces et rituels de convivialité qui favorisent les boissons plus légères, moins alcoolisées, souvent plus appréciées des consommatrices que celles qui prédominaient par le passé<sup>(2)</sup>. Pour en savoir plus sur les apéritifs, reportez-vous à la page 43.

En parallèle, le public féminin se tourne progressivement vers des catégories traditionnellement masculines, comme le whisky. Notre portefeuille s'est doté d'un ensemble de saveurs et de déclinaisons modernes qui invitent à la dégustation, indépendamment de l'âge ou du sexe des consommateurs. En Inde et en Afrique du Sud, notamment, ce sont les femmes qui contribuent aujourd'hui à la croissance du segment premium et plus.

## Essor des classes moyennes

La classe moyenne (revenu journalier compris entre 11 et 110 USD), actuellement en plein essor à l'échelle mondiale, devrait totaliser 4,8 milliards de consommateurs d'ici 2030. Cette progression est potentiellement porteuse pour des offres en phase avec les aspirations contemporaines. La tendance est la plus nette sur le continent asiatique, où elle représente un vivier de consommateurs significatif. Les classes moyennes chinoise et indienne font figure d'exemples, stimulées par la forte croissance démographique et le développement économique rapide des deux pays. C'est en Chine que la croissance de la classe moyenne-supérieure devrait être la plus forte (estimée à + 104 % entre 2022 et 2027), suivie par les États-Unis (+ 46 %)<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> IWSR, 2024.

<sup>(2)</sup> Dossier IWSR consacré aux apéritifs, mai 2025.

<sup>(3)</sup> Oxford Economics 2024.

<sup>(4)</sup> Afrique du Sud, Allemagne, Australie, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Inde, Japon, Mexique, Pologne, Royaume-Uni, Taïwan et Turquie.

## Vieillissement de la population

Si les modes de consommation des jeunes générations, notamment la génération Z, sont souvent abordés (lire ci-dessous), nos données indiquent que le sommet de la pyramide des âges constituera un levier déterminant dans les décennies à venir. Dans les marchés clés de Pernod Ricard<sup>(4)</sup>, les 65 ans et plus devraient en effet passer de 610 millions à 830 millions entre 2025 et 2035, ce qui représente une hausse de 36 % (9 fois celle des 35–64 ans). Ces statistiques sont à nouveau dominées par la Chine et l'Inde, dont la population de séniors représentera plus du double de celles des cinq autres principaux marchés réunis d'ici 2035<sup>(5)</sup>. À mesure que cette cohorte progresse, elle devient un segment clé pour l'industrie de l'alcool. Aux États-Unis, par exemple, la part des adultes âgés de 55 ans et plus qui consomment de l'alcool est passée de 49 % à 59 % au cours des 20 dernières années<sup>(6)</sup>.

## Génération Z

Si la génération Z contribue à la tendance globale de modération, le marché des spiritueux reste globalement peu touché. La modération concerne en effet davantage la consommation du quotidien, en particulier la bière et le vin. En d'autres termes, les jeunes boivent moins fréquemment mais davantage en conscience, dans une volonté claire de « boire moins mais mieux », et c'est en ce sens que les spiritueux, dont la consommation repose avant tout sur la qualité du produit et l'occasion créée, continuent de les séduire.

Autres caractéristiques de la génération Z : la curiosité et l'authenticité, invitation à l'expérimentation et à l'innovation au travers des différentes catégories de produits et formats, et nouvel espace d'expression et de narration pour les marques<sup>(7)</sup>. Cette quête de sincérité se traduit aussi par une nette préférence pour les expériences vécues plutôt que virtuelles. C'est pourquoi les activations de produit sous forme d'événements et les parcours immersifs dans l'univers des marques constituent de puissants leviers d'engagement. Aux États-Unis, 74 % des représentants de la génération Z déclarent que les moments partagés dans la vie réelle ont plus d'importance que les expériences en ligne<sup>(8)</sup>.

<sup>(5)</sup> Organisation des Nations Unies.

<sup>(6)</sup> Gallup, 2023.

<sup>(7)</sup> Rapport Vogue Business sur les habitudes numériques de la génération Z, 2024.

<sup>(8)</sup> IWSR, 2024.

# Un état d'esprit partagé

**En donnant naissance à Pernod Ricard il y a 50 ans, nos fondateurs Paul Ricard et Jean Hémard ont insufflé un état d'esprit unique à notre Groupe.**

Un esprit qui guide notre entreprise chaque jour, sur tous les marchés, à travers notre raison d'être, notre mission et notre ambition. Un esprit qui se reflète dans nos avantages compétitifs et, par là même, stimule notre performance et nourrit notre croissance.

Avec l'authenticité comme valeur cardinale, nous entretenons des liens étroits avec les terroirs où naissent et grandissent nos marques, partout dans le monde, et nous demeurons engagés sur le chemin de l'innovation qui accompagne les dynamiques du monde et la demande des consommateurs.



## Notre raison d'être

Nous sommes Créateurs de convivialité : nous faisons de chaque rencontre une source d'inspiration.

Nos marques véhiculent des saveurs et des récits authentiques, et promettent des expériences sensorielles hors norme, pour des moments de sociabilité inoubliables. L'important, pour nous, est de susciter des rencontres épanouissantes, propices aux échanges, remplies d'émotion, de joie et d'allégresse.

Nous avons la conviction que la convivialité est pour chacun d'entre nous une richesse. Le véritable partage éclôt lorsque notre relation à l'autre – consommateurs, collègues, amis, famille – est empreinte d'authenticité et de curiosité.

Gardiens de notre planète, nous nous engageons à la préserver pour les générations à venir, car tout ce que nous créons est ancré dans la terre et dans l'humain. Nous plaidons pour une consommation responsable de nos marques et réaffirmons avec force notre conviction que la convivialité ne peut se vivre dans l'excès.



## Notre mission

Nous produisons des spiritueux premium.

Nos marques sont appréciées dans leur pays d'origine comme dans le monde entier, et ont une réelle valeur pour les consommateurs.

Le portefeuille qu'elles constituent est le plus complet et le plus diversifié du secteur : spiritueux, champagnes, boissons prêtes-à-boire et alternatives sans alcool.

Loin d'être de simples boissons, nos marques combinent des assemblages d'ingrédients et des savoir-faire exceptionnels. Fabriquées avec maîtrise et passion, elles ont chacune leur personnalité propre et viennent agrémenter d'authentiques moments de partage. C'est en elles que réside toute la valeur qui fait notre réputation, une valeur que nous entretenons avec soin, créativité et style.



## Notre ambition

Faire de Pernod Ricard la maison de référence pour ses marques et expériences premium.

Nous entendons devenir le choix n° 1 de nos clients et consommateurs actuels comme futurs en créant des liens émotionnels avec nos marques, liens qui vont bien au-delà de la simple satisfaction pour nos produits.

Nous visons l'excellence dans tout ce que nous entreprenons en magnifiant l'expérience de consommation et en créant des moments de partage porteurs de sens. Pour cela, nous avons des atouts : un portefeuille de marques exceptionnelles et une culture de la bienveillance et de la convivialité.

Nous proposons des expériences haut de gamme et relevons les standards de consommation. Nos produits ont vocation à accompagner les bons moments et nous sommes là pour permettre de nouvelles et mémorables occasions de partage.



## Nos avantages compétitifs

Nos avantages compétitifs sous-tendent notre performance et nourrissent notre confiance en l'avenir.

Étendu et diversifié, notre **portefeuille de marques internationales de spiritueux premium** nous confère un atout clé pour affronter la complexité croissante du marché. Nous avons toutes les cartes en main pour réussir, quelle que soit l'évolution des préférences et tendances de consommation, et proposons le bon produit en toutes circonstances.

De plus, notre **réseau de distribution sans égal** nous offre des opportunités de croissance, où que nous soyons. Notre stature de leader mondial et notre profond ancrage local nous confèrent un avantage incomparable.

Notre forte implantation dans les marchés clés nous aide à appréhender les tendances locales et à réagir sans délai aux évolutions des marchés.

Enfin, notre **culture de la réussite** et notre capacité à relever les défis nous placent à part. Notre succès, notre attractivité et la mobilisation de nos collaborateurs doivent beaucoup à notre culture, qui repose sur l'ouverture d'esprit, la bienveillance, l'engagement collectif et l'autonomisation.

Tous ces atouts sont le socle de notre stratégie, qui doit nous permettre d'exprimer tout notre potentiel et de générer une croissance durable à long terme.



# Un nouveau chapitre de croissance

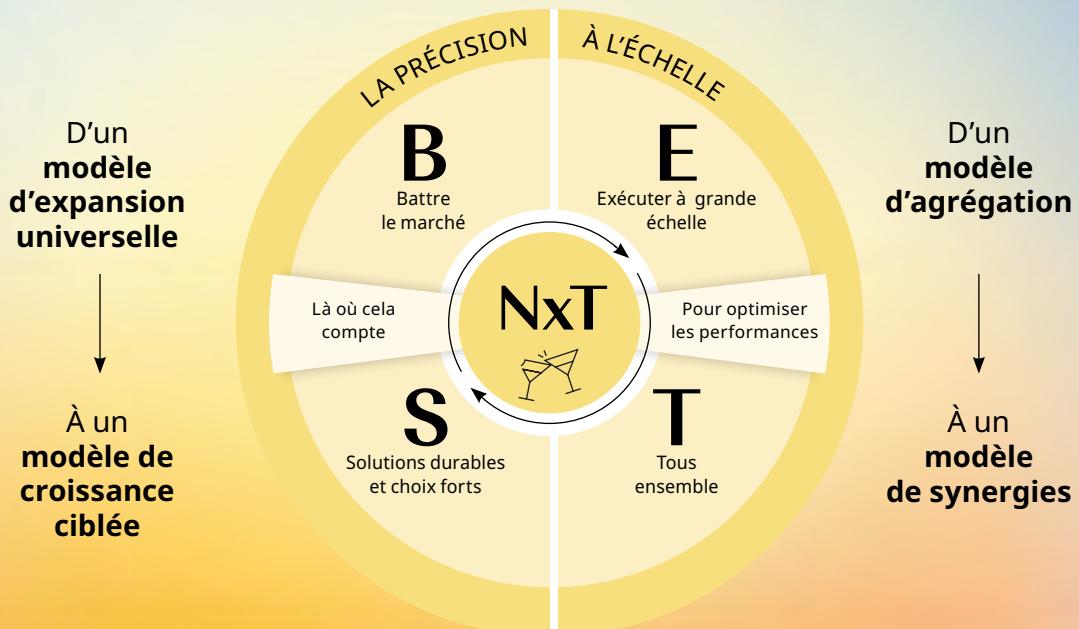
**Depuis 50 ans, Pernod Ricard fait rayonner la convivialité à travers le monde et favorise les moments partagés avec un esprit qui nous est propre.**

Au cours de cette période, nous avons connu d'importantes phases d'expansion, conquis de nouveaux marchés et procédé à des acquisitions transformantes qui ont fait grandir l'entreprise et ont élargi notre champ d'action. Nous avons diversifié notre portefeuille, consolidé nos actifs historiques grâce à des outils et processus numériques conçus et déployés en interne, et repoussé nos limites pour explorer de nouveaux horizons. De petit acteur régional, nous sommes devenus un groupe international de premier plan dont le chiffre d'affaires dépasse les 10 milliards d'euros.

Aujourd'hui, alors que nous ouvrons un nouveau chapitre de notre histoire, nous sommes prêts à entamer une nouvelle ère de croissance, en nous appuyant sur nos solides fondamentaux. Cette nouvelle ère vise à libérer le plein potentiel du Groupe et générer une croissance rentable et durable.



Mersin, Turquie



## NOUS ALLONS LIBÉRER NOTRE « BEST NxT » CE QUI SIGNIFIE :

UN ESPRIT EN ÉTERNEL MOUVEMENT

### BATTRE LE MARCHÉ LÀ OÙ CELA COMpte :

- En optimisant nos avantages compétitifs pour gagner des parts de marché là où cela compte le plus, toutes catégories et zones géographiques confondues,
- En exploitant les opportunités de croissance sur les marchés prometteurs pour les spiritueux premium.

### EXÉCUTER À GRANDE ÉCHELLE :

- En activant plus de marques afin de tirer le meilleur parti de notre portefeuille diversifié,
- En intégrant et en harmonisant les infrastructures internes pour une mise à l'échelle efficace, renforçant ainsi la puissance de notre portefeuille diversifié.

### SOLUTIONS DURABLES ET CHOIX FORTS :

- En continuant à exploiter et à développer nos grands programmes numériques (KDP) afin d'éclairer nos décisions d'investissement et de faire des choix encore plus ciblés,
- En veillant à ce que la durabilité reste au cœur de ces choix afin de répondre aux attentes des consommateurs.

### TOUS ENSEMBLE :

- En fonctionnant comme une organisation intégrée et axée sur les compétences,
- En nous appuyant sur notre culture unique, qui fonde notre esprit d'équipe.



# Les données et l'IA, des leviers pour consolider nos atouts

Dans le contexte actuel, où tout évolue très vite, les données et l'intelligence artificielle (IA) sont plus que de simples outils technologiques ; elles permettent une prise de décision rapide et efficace, fondée sur un traitement analytique. En ce sens, elles constituent des leviers stratégiques de l'accélération et de la croissance de Pernod Ricard. En tant que leader mondial du secteur des spiritueux, nous occupons une place sans égale, forts de nos trois avantages compétitifs : un très vaste portefeuille de marques premium, une présence mondiale et équilibrée ainsi qu'une culture unique. Associée à l'expertise et à l'expérience de nos équipes, l'IA renforce rapidement nos avantages compétitifs.

**L'IA affine la façon dont nous positionnons nos quelque 200 marques, toujours dans une volonté de fournir le bon produit au bon consommateur.**

Tout d'abord, notre **vaste portefeuille de marques premium** bénéficie d'outils d'analyse et d'intelligence artificielle grâce auxquels nous élaborons des stratégies précises, propres à chaque marque, en veillant à ce que le bon produit soit proposé au bon consommateur, au bon moment et au bon prix. Par le marketing personnalisé, la tarification dynamique ou encore l'optimisation des lancements de produits, l'IA nous apporte plus d'agilité et rend nos marques plus pertinentes.

## matrix

Matrix : notre programme interne d'optimisation marketing

+ 5 %

**Augmentation du retour sur investissement de Lillet en 2023/24 en Allemagne, grâce à une meilleure répartition des dépenses marketing permise par Matrix.**



Maestria : notre méthodologie pour des stratégies portefeuille ambitieuses, étayées par les données

+ 29 %

**Hausse du chiffre d'affaires de Malibu entre 2021/22 et 2024/25 au Royaume-Uni, grâce à un nouveau plan d'activation élaboré à partir des données de Maestria.**

**L'IA renforce avec agilité notre présence mondiale grâce à des analyses de données à l'échelle locale qui permettent une approche ciblée dans plus de 60 marchés.**

Ensuite, notre **empreinte mondiale équilibrée** s'est consolidée avec l'IA et la data. Aux quatre coins du monde, nos équipes agissent avec une plus grande précision grâce au traitement des données : elles identifient les points de vente à fort potentiel, conçoivent des campagnes de promotion efficaces et alignent leurs offres sur les préférences changeantes des consommateurs. Nous avons en outre intégré l'IA à notre chaîne d'approvisionnement pour une meilleure estimation du volume des ventes et une plus grande efficacité opérationnelle sur tous les marchés.

## D-STAR

**D-Star : notre outil d'IA prédictive déployé auprès de nos équipes commerciales**

## 260 000

**caisses supplémentaires de whisky Royal Stag vendues en Inde et un total de 3,9 millions d'euros de ventes nettes** au premier semestre 2024/25, grâce aux rapports fournis par D-Star sur le marché indien.



**Vista Rev-Up : au service du Revenue Growth Management grâce aux données**

À l'échelle mondiale, au premier semestre 2024/25, **chaque euro dépensé pour la promotion de nos produits a généré plus de 1,50 euro** de chiffre d'affaires grâce à l'expertise de nos équipes et aux données de Vista Rev-Up.



**Dans la conjoncture économique actuelle, l'IA n'est pas seulement une innovation. C'est une véritable boussole dans un environnement très volatil. Des outils comme Matrix et D-Star nous aident à concentrer nos efforts, à agir plus vite et à faire en sorte que chaque euro investi compte. »**

**Vincent Turpin,**  
Chief Finance Officer,  
Pernod Ricard USA



**L'IA rend nos collaborateurs plus autonomes avec des outils numériques et des compétences qui leur permettront de s'épanouir dans un futur digital.**

Enfin, nous nous appuyons sur l'IA pour enrichir notre **culture de la réussite**. En témoignent notre plateforme de développement professionnel alimentée par l'IA et l'adoption accélérée de l'IA générative au sein de nos équipes. Une fois l'IA intégrée aux flux de travail quotidiens, nos collaborateurs ont plus de temps pour se concentrer sur l'essentiel, à savoir la créativité et la réflexion stratégique.

Pour en savoir plus sur notre plateforme de développement professionnel, rendez-vous page 34

Contrairement à de nombreux acteurs du secteur des biens de consommation, nous avons totalement intégré notre expertise en matière d'IA : nos spécialistes de l'IA et de la data travaillent en étroite collaboration avec nos équipes, à tous les niveaux de l'entreprise, pour sélectionner, concevoir ou mettre en œuvre des solutions et des pratiques plus intelligentes.

L'IA et les données ne sont pas simplement des catalyseurs de la transformation numérique de Pernod Ricard, elles **modifient en profondeur nos modes de fonctionnement**, nous permettant de garder une longueur d'avance tout en restant fidèles à notre ADN de convivialité, centré sur le consommateur.

## Le Data Portal, une alliance technologique

Développé en 2015, à l'origine par les équipes de Pernod Ricard, le Data Portal est une solution innovante visant à centraliser l'ensemble des sources de données des différentes entités du Groupe pour faciliter leur partage. Un tel portail n'a pas équivalent sur le marché. Deux ans après le lancement de leur alliance inédite, Pernod Ricard et JCDecaux accueillent Accor dans le but de poursuivre le développement du Data Portal. Fort de son expertise hôtelière, Accor est ainsi venu améliorer les fonctionnalités de l'outil, qui favorise l'accélération digitale et la prise de décision fondée sur les données.



# Notre modèle économique

NOS RESSOURCES	NOTRE AMBITION				
<p><b>Nos équipes</b></p> <p>Notre force réside dans le talent et l'engagement de nos équipes à travers le monde, unies par des valeurs communes et une culture unique de passion et d'attachement envers nos marques, leur héritage et leur savoir-faire.</p> <p><b>18 224</b> collaborateurs*      <b>+ de 416 600</b> heures de formation au cours de l'exercice 2024/25</p> <p><b>La nature</b></p> <p>La qualité de nos matières premières – et donc de nos produits – dépend de ressources naturelles limitées et d'écosystèmes sains.</p> <p><b>100</b> ingrédients issus de 350 terroirs      <b>5 059 394 m³</b> d'eau utilisés pour notre production</p> <p><b>Nos marques et notre présence mondiale</b></p> <p>Nous possédons le portefeuille de marques le plus complet et le plus diversifié du secteur, soutenu par un réseau de distribution mondial.</p> <p><b>+ de 200</b> marques couvrant toutes les grandes catégories de spiritueux, dont 16 dans le top 100 mondial des spiritueux internationaux premium et plus **</p> <p><b>+ de 60</b> pays avec filiale</p> <p><b>Notre innovation et notre créativité</b></p> <p>Nous réinventons en permanence nos pratiques et nos produits pour répondre à l'évolution des attentes des consommateurs, réduire notre empreinte environnementale et renforcer notre impact positif sur la société.</p> <p><b>4</b> grandes innovations lancées      <b>env. 16 %</b> Ratio investissements publi-promotionnels/ CA d'environ 16%</p>	<p><b>Faire de Pernod Ricard la maison de référence pour ses marques et expériences premium</b></p> <p><b>EN CAPITALISANT SUR NOS AVANTAGES CONCURRENTIELS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un réseau de distribution inégalé</li> <li>• Un portefeuille de marques premium, complet et diversifié</li> <li>• Des équipes talentueuses et engagées</li> </ul> <p><b>EN RÉPONDANT AUX EXIGENCES DE PLUS EN PLUS COMPLEXES DES CONSOMMATEURS :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution des habitudes et des attentes des consommateurs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentation accrue de la demande</li> <li>• Recherche d'expériences et d'expression de soi</li> <li>• Croissance de la population en âge légal de consommer</li> <li>• Évolution du contexte géopolitique</li> </ul> </li> <li>• Impacts du changement climatique sur les terroirs, les fournisseurs et les communautés locales</li> </ul> <p><b>EN DÉPLOYANT UNE FEUILLE DE ROUTE S&amp;R AMBITIEUSE SUR L'ENSEMBLE DE NOTRE CHAÎNE DE VALEUR</b></p> <pre>     graph TD       Production((Production)) --&gt; Distribution((Distribution))       Distribution --&gt; Marketing((Marketing et commercialisation))       Marketing --&gt; MomentsConvivialite((Moments de convivialité))       MomentsConvivialite --&gt; FinProduit((Fin de vie de nos produits))       FinProduit --&gt; Approvisionnement((Approvisionnement))       Approvisionnement --&gt; Production       subgraph CircularFlow [ ]         Distribution         Marketing         MomentsConvivialite         FinProduit         Approvisionnement       end       GOOD_TIMES((GOOD TIMES))       GOOD_PLACE((GOOD PLACE))       EtreResponsable((Etre responsable))       PréservTerroir((Préserver nos terroirs))       ValoriserHuman((Valoriser l'humain))       AgirCirculaire((Agir circulaire))       style GOOD_TIMES fill:#009640,color:#fff       style GOOD_PLACE fill:#F08030,color:#fff       style EtreResponsable fill:#964080,color:#fff       style PréservTerroir fill:#40A096,color:#fff       style ValoriserHuman fill:#F08030,color:#fff       style AgirCirculaire fill:#964080,color:#fff       GOOD_TIMES --- GOOD_PLACE       GOOD_PLACE --- EtreResponsable       EtreResponsable --- PréservTerroir       PréservTerroir --- ValoriserHuman       ValoriserHuman --- AgirCirculaire       AgirCirculaire --- GOOD_TIMES   </pre> <p><b>EN NOUS APPUYANT SUR NOS VALEURS</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Les pieds sur terre</td> <td>La passion du défi</td> <td>Authentiques et fiers de l'être</td> <td>Ensemble au-delà des frontières</td> </tr> </table>	Les pieds sur terre	La passion du défi	Authentiques et fiers de l'être	Ensemble au-delà des frontières
Les pieds sur terre	La passion du défi	Authentiques et fiers de l'être	Ensemble au-delà des frontières		

\* Au 30 juin

\*\* Chiffres de Pernod Ricard basés sur les données 2024 d'IWSR (volumes et valeurs)

## Notre raison d'être : nous sommes Créateurs de convivialité.

Nous élaborons des spiritueux premium et faisons de chaque rencontre une source d'inspiration, pour créer une valeur durable pour l'ensemble de nos parties prenantes, du terroir au comptoir.

## NOTRE IMPACT

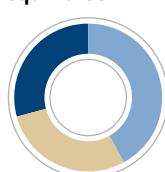
**Nous visons une croissance rentable et durable, créatrice de valeur à long terme pour l'ensemble de nos parties prenantes, tout en préservant la planète et ses ressources, et en protégeant nos terroirs.**

### Un large portefeuille de marques, unique et diversifié



**10,959 Md€**  
de chiffre d'affaires<sup>(1)</sup>

### Une exposition géographique équilibrée



### Principaux marchés

en % du chiffre d'affaires net

### Actionnaires

**Nouvelle année d'amélioration de la marge opérationnelle organique, avec des investissements soutenus dans la désirabilité de nos marques pour accompagner notre croissance durable à long terme**

**+ 55 pdb**

Progression de notre marge opérationnelle organique de + 55 pdb par an en moyenne depuis FY19

Société cotée au CAC 40 et au CAC 40 ESG

<sup>(1)</sup> La somme des valeurs peut ne pas atteindre 100 % en raison des arrondis.

### Collaborateurs

Nous favorisons un environnement de travail sûr et équitable, porté par une culture qui allie convivialité et performance.

Assurer l'équité salariale des genres	1,6 %	env. 1 %
Tendre vers zéro accident du travail avec arrêt	33	2025 : autour de 0

### Clients et consommateurs

Nous proposons à nos clients et consommateurs des produits, des services et des expériences de grande qualité.

Déploiement de campagnes marketing pour promouvoir une consommation responsable	13	2027 : 12
Former les barman aux pratiques durables et responsables	+ de 21 300	2030 : 10 000

### Fournisseurs et communautés

Nous accompagnons nos producteurs et fournisseurs dans l'adoption de pratiques agricoles régénératrices et de solutions d'emballages éco-responsables.

Développer des pratiques agricoles régénératrices dans nos propres vignobles	100 %	2025 : 8 projets
Piloter des projets de R&D sur des modèles de distribution circulaire des vins et spiritueux	3	2030 : 5 projets

### Planète

Nous suivons une trajectoire Net Zero et réduisons notre impact environnemental en préservant nos terroirs et nos ressources, tout en promouvant des modèles plus circulaires.

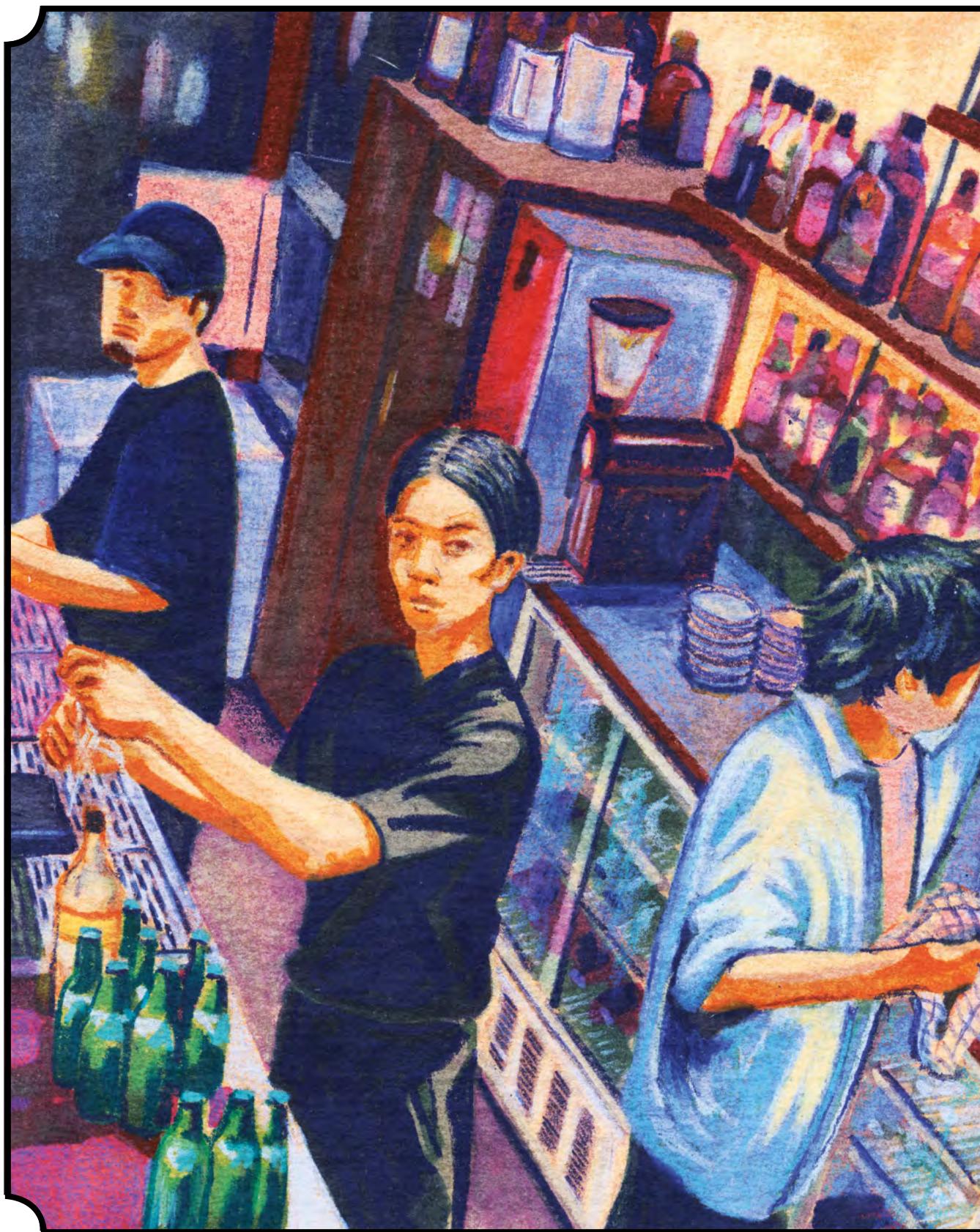
Réduire les émissions de GES non-FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	- 13 %	2030 : - 25 %
Réduire l'intensité de la consommation d'eau par rapport à l'exercice 2017/18	- 15 %	2030 : - 20 %

### Citoyens et Société

Au sein de nos Brand Homes, nous accueillons les visiteurs afin de valoriser notre savoir-faire et leur offrir des moments de convivialité responsables.

Sensibiliser 10 millions de visiteurs à la consommation responsable d'ici 2030	+ de 1 M	2030 : 10 M
À travers notre Fondation d'entreprise et l'Institut océanographique Paul Ricard, nous soutenons la création artistique et contribuons à la préservation de la biodiversité marine.	2024/25 Objectifs	





# Chapitre 2

26 - 37

UN GROUPE

QUI A



UNE ÂME

Illustration :  
Tokyo, Japon

**Nous sommes un Groupe qui a une âme. Nous valorisons la pluralité des personnalités et des points de vue, mais nous avançons dans la même direction, guidés par une culture commune. L'humain reste la plus grande force de notre Groupe.**

UN GROUPE QUI A UNE ÂME



# Nos valeurs et notre culture unique

Chez Pernod Ricard, l'authenticité est une valeur cardinale et nous sommes fiers de nos racines du Midi de la France, où est née notre passion pour la convivialité. Nos équipes incarnent cet esprit unique qui fait de nous des Créateurs de convivialité. Les quatre valeurs au cœur de notre culture – les pieds sur terre, la passion du défi, authentiques et fiers de l'être et ensemble, au-delà des frontières – nous servent de boussole commune pour atteindre nos objectifs et renforcent le sentiment d'appartenance et de fierté au sein du Groupe.

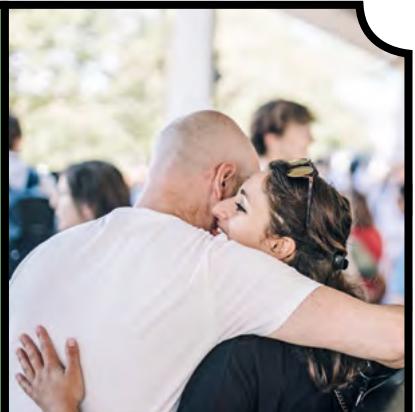
Notre Groupe se distingue du reste de son secteur par une culture et des valeurs qui rassemblent et invitent au partage des expériences. Chez Pernod Ricard, chaque collaborateur a sa propre histoire, mais au-delà des frontières et même des décennies, une culture commune – et un esprit intemporel – émergent.





## LA PASSION DU DÉFI

Les obstacles sont autant d'occasions à saisir.  
Tout imprévu est un défi à relever, chaque jour une invitation à innover et créer de la valeur.



## AUTHENTIQUES ET FIERS DE L'ÊTRE

Libres d'être qui nous sommes, nous avons confiance en ce que nous accomplissons, quelle que soit l'occasion.

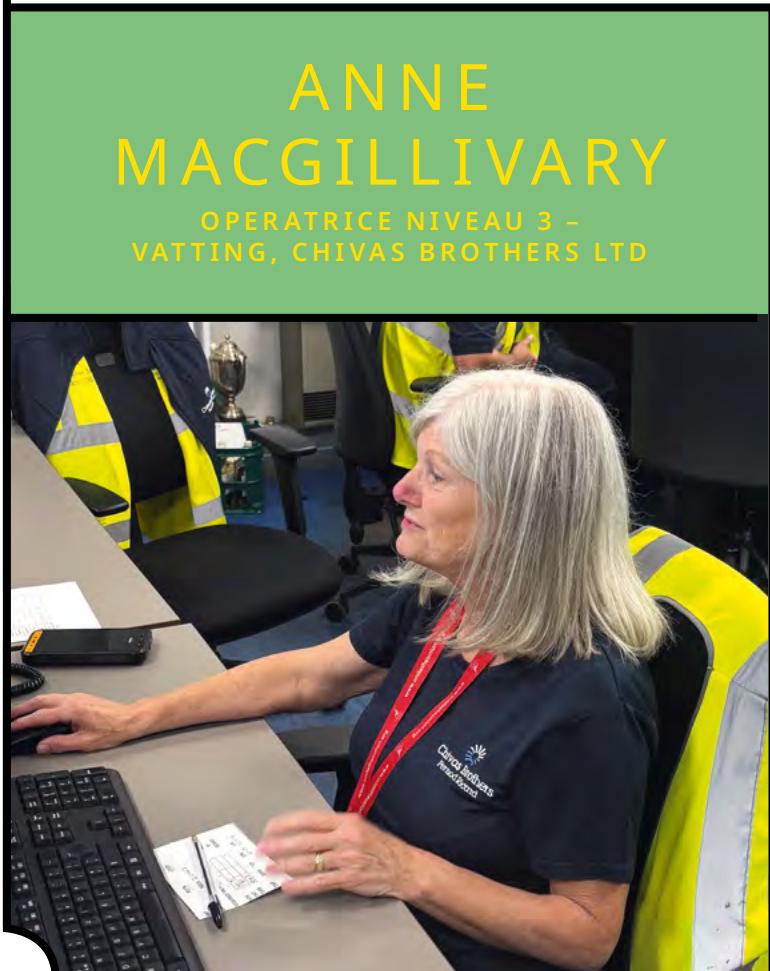
## ENSEMBLE, AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

Nous sommes ouverts sur le monde ; inclusifs, solidaires et confiants de pouvoir accomplir de grandes choses ensemble tout en y prenant beaucoup de plaisir.



# Cinq décennies en cinq questions

Pour notre 50<sup>e</sup> anniversaire, nous nous sommes entretenus avec deux collaborateurs qui ont connu ces cinq décennies au sein du Groupe. Nous avons voulu les entendre parler de leur parcours, des moments forts et des souvenirs qui ont marqué leur carrière. Ils nous ont ainsi offert un point de vue unique et extraordinaire sur ce qui a changé, mais aussi sur ce qui a perduré dans le temps : le savoir-faire et la culture de la convivialité.



**ANNE  
MACGILLIVARY**  
OPERATRICE NIVEAU 3 –  
VATTING, CHIVAS BROTHERS LTD

**Q** Comment avez-vous été amenée à travailler pour Pernod Ricard ?

**R** J'ai remarqué une annonce dans un journal local et je me suis dit « pourquoi pas », et j'ai eu la chance d'être embauchée. J'ai commencé par travailler comme opératrice dans l'entrepôt 2. À l'époque, nous faisions partie du groupe Hiram Walkers. C'était la plus grande distillerie de grain en Europe.

**Q** Vous avez dû voir beaucoup de changements en 50 ans. Qu'est-ce qui a le plus changé ?

**R** Personnellement, j'ai changé de poste et de site au sein de l'entreprise. En 1982, j'ai été mutée à Kilmalid où j'ai continué à travailler sur les lignes. En 1991, j'ai pris le poste que j'occupe encore aujourd'hui dans les opérations. J'ai vu beaucoup de changements sur le site de Kilmalid, qui n'a cessé de s'agrandir et de se moderniser au fil des ans. Le plus marquant est l'impact des nouvelles technologies sur notre travail. J'ai vu toutes ces choses évoluer pendant que je travaillais à la production de whisky chez Chivas Brothers.

**Q** Qu'est-ce qui n'a pas tant changé ?

**R** Les gens. Quels que soient les changements, il y a toujours la même camaraderie entre les collègues. Cette bonne ambiance est sans aucun doute l'un des aspects les plus gratifiants de mon travail. Au fil des années, j'ai rencontré des gens formidables et construit des amitiés durables. Cela donne l'impression de faire partie de quelque chose de plus grand et de contribuer à la réussite de l'entreprise.

**Q** De quoi êtes-vous le plus fière ?

**R** Depuis le temps que je travaille ici, j'ai tellement de bons souvenirs ! J'ai été très fière d'avoir passé le cap des 20 ans de service, puis des 30 ans et des 40 ans. Et maintenant 50 ans. C'est ce dont je suis le plus fière ! Je pense que, lorsque les gens sont fidèles à une entreprise toute une vie, cela en dit long sur la communauté qui y travaille. C'est quelque chose qu'il ne faut pas sous-estimer, et j'encourage toujours les jeunes à apprécier la stabilité et la culture de travail particulière que nous avons ici.

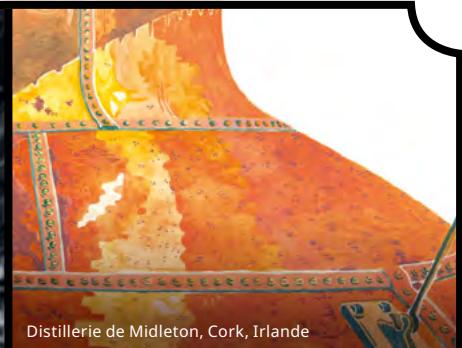
**Q** Pour vous, que signifie la convivialité ?

**R** La convivialité, pour moi, cela signifie s'amuser, être sympa, accueillir les autres et les aider tout en travaillant dur en équipe.



# GER BUCKLEY

MAÎTRE TONNELIER  
IRISH DISTILLERS



Distillerie de Midleton, Cork, Irlande

UN GROUPE QUI A UNE ÂME

**Q** Comment avez-vous été amené à travailler pour Pernod Ricard ?

**R** Depuis 200 ans, cinq générations de ma famille fabriquent des tonneaux pour Midleton Distillery. On peut dire que j'avais ça dans le sang. J'ai postulé pour un apprentissage sous la direction de mon père et il se trouve que ça a été le seul entretien d'embauche de ma vie ! J'avoue que je n'étais pas vraiment sûr que c'était ce que je voulais faire. À l'époque, on était chanceux si on avait un travail, quel qu'il soit. Mais maintenant je peux dire que j'ai de la chance de faire ce métier, qui me passionne. Un métier qui honore ma famille et la tradition du whiskey.

**Q** Vous avez dû voir beaucoup de changements en 50 ans. Qu'est-ce qui a le plus changé ?

**R** Le plus grand changement est survenu lorsque Irish Distillers a rejoint le groupe Pernod Ricard. Je me souviens d'une époque où on ne voyait jamais de whiskey irlandais dans les magasins aux États-Unis, ni ailleurs à l'étranger. Dans les années 1980, les temps étaient durs... Les gens oublient que le whiskey irlandais était sous pression à l'époque. Il n'est pas exagéré de dire que Pernod Ricard a sauvé le whiskey irlandais. Avant Pernod Ricard, nous n'avions jamais vendu une seule bouteille de whiskey en Italie. Puis, presque du jour au lendemain, Jameson était partout dans le monde. J'ai compris alors que notre avenir était entre de bonnes mains.



Merveilleux, c'est exactement ce que nous essayons de créer : cette convivialité, ces moments où on est simplement assis ensemble, fous amoureux, à savourer un Jameson. C'est aussi simple que cela. »

Ger Buckley,  
Maître tonnelier,  
Irish Distillers

**Q** Qu'est-ce qui n'a pas tant changé ?

**R** Mon travail consiste effectivement à faire les mêmes gestes que mon père m'a enseignés, et que son père lui a enseignés. La tonnellerie ne change pas beaucoup. Je répare - et fabrique parfois - des fûts pour faire vieillir le whiskey de la même manière que mes ancêtres en utilisant les outils vieux de 140 ans qui ont appartenu à mon grand-père ! Et pourtant je continue à apprendre. J'apprends en voyageant dans d'autres pays pour découvrir différentes méthodes, en travaillant avec différentes équipes et même en expérimentant avec de nouveaux types de bois.

**Q** De quoi êtes-vous le plus fier ?

**R** D'avoir la chance de former des apprentis pour faire perdurer les traditions. Je suis fier d'avoir fait partie de ce patrimoine si riche, et fier de pouvoir transmettre ce que j'ai appris au cours des 50 dernières années à la nouvelle génération et de savoir qu'elle prendra le relais. Je suis aussi fier d'avoir restauré quelque chose qui s'était éteint. J'ai récemment collaboré à un projet où nous avons utilisé du chêne irlandais (dair ghaelach). Depuis plus d'un siècle, personne n'avait utilisé cette essence de bois en tonnellerie, mais nous l'avons fait, et produit le Midleton Very Rare Dair Ghaelach Whiskey. Même dans le monde immuable de la tonnellerie, je continue d'apprendre.

**Q** Pour vous, que signifie la convivialité ?

**R** Je vais vous raconter une anecdote de mes voyages. Je visitais les Philippines, et j'ai remarqué un jeune couple lové sur un sac de fèves de café. Ils sont restés deux ou trois heures à siroter un Jameson. J'ai pris une photo d'eux en disant : « Merveilleux, c'est exactement ce que nous essayons de créer : cette convivialité, ces moments où on est simplement assis ensemble, fous amoureux, à savourer un Jameson. C'est aussi simple que cela. »

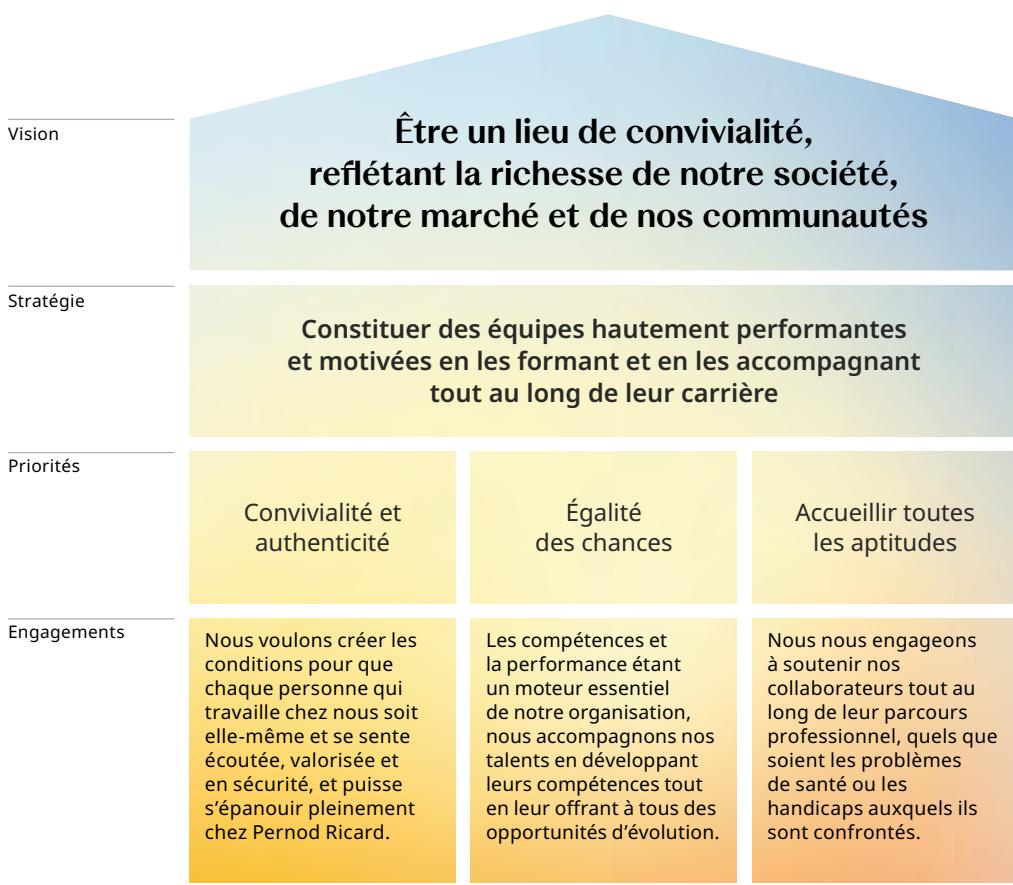
# Inclusion au travail et égalité des chances

Notre culture profondément humaine est au cœur de tout ce que nous faisons, et nous faisons tout pour que nos collaborateurs et collaboratrices s'épanouissent dans leur travail.

En tant que Créateurs de convivialité, il nous tient à cœur de refléter la richesse de notre société, du marché et des communautés dans lesquelles nous évoluons. Nous avons la conviction que c'est là le meilleur moyen de constituer des équipes hautement performantes, de comprendre nos consommateurs et de développer notre activité de façon durable.

**Partagée par l'ensemble du Groupe,  
notre feuille de route mondiale comporte  
trois priorités claires :**

- Continuer à favoriser un environnement de travail accueillant et respectueux afin de permettre l'épanouissement de nos équipes.
- Garantir l'égalité des chances dans l'acquisition de compétences et les opportunités d'évolution.
- Soutenir nos collaborateurs tout au long de leur carrière chez nous, quels que soient les problèmes de santé ou les handicaps auxquels ils sont ou seront confrontés.



<p>La convivialité et l'authenticité passent par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le « comment » et le « quoi » : des comportements de leadership partagés à l'échelle du Groupe.</li> <li>• Une culture de la performance favorisant la collaboration et la sécurité psychologique.</li> <li>• Des collaborateurs pouvant faire entendre leur voix à travers différents forums tout au long de l'année.</li> <li>• Des groupes de ressources pour les employés, ouverts à tous et déployés localement.</li> </ul>	 <p>Groupe de ressources pour les employés « Pride », Pernod Ricard Germany</p>	UN GROUPE QUI A UNE ÂME
 <p>Tokyo, Japon</p>	<p>Une égalité des chances pour développer nos talents grâce à une culture axée sur les compétences et la performance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un accès équitable aux offres d'emploi et aux opportunités d'évolution.</li> <li>• Des objectifs de développement individuel favorisant les opportunités de formation.</li> <li>• Des processus identiques en matière de gestion des talents et de la performances dans l'ensemble du Groupe.</li> <li>• Un accès à une plateforme mondiale des talents permettant à tous de saisir les opportunités.</li> </ul>	



# Offrir aux collaborateurs les moyens de donner du sens à leur carrière

Chez Pernod Ricard, une carrière est plus un voyage qu'une destination. Nous investissons dans le développement professionnel de nos collaborateurs, en les aidant à améliorer leurs performances, en leur offrant des opportunités et en les encourageant à acquérir de nouvelles compétences pour tracer leur propre chemin.

## Exploiter l'IA pour plus d'opportunités de carrière et de développement professionnel

En 2024, nous avons lancé Horizons, une plateforme de talents à l'échelle du Groupe, axée sur les compétences et dédiée au développement professionnel. Grâce à la personnalisation basée sur l'IA, Horizons permet aux collaborateurs d'accéder plus facilement aux opportunités de carrière et de formation adaptées à leur profil professionnel et personnel. Cette approche sur mesure permet à chacun de définir les étapes de son parcours professionnel comme il le souhaite.

## Bâtir une organisation autour des compétences de ses équipes

Les compétences sont le fil conducteur qui relie chaque étape du parcours de nos collaborateurs. C'est à travers ces compétences que chacun évolue dans son métier, accède à de nouveaux postes et aux opportunités de formation qui lui conviennent.

Au cœur d'Horizons, la plateforme des talents s'appuie sur l'IA pour croiser les compétences et les centres d'intérêt des collaborateurs avec les opportunités de formation, de carrière et de développement. Le Career Hub analyse les compétences et les expériences professionnelles et personnelles pour adapter ses recommandations aux opportunités de carrière, de formation, de projets, aux ouvertures de postes et aux mentors potentiels. Par exemple, en participant à des projets de court terme, les collaborateurs peuvent développer de nouvelles compétences ou renforcer celles qu'ils possèdent déjà, tout en diversifiant leur parcours. Cela les aide à évoluer avec plus d'agilité dans leur vie professionnelle.

Horizons permet d'aborder la gestion de carrière sous l'angle des compétences et rend les possibilités d'évolution plus visibles et transparentes dans l'ensemble de l'organisation. Chez Pernod Ricard, nous voulons que tout le monde exprime son plein potentiel et se sente pleinement actrice ou acteur de son parcours.

## BÉNÉFICES DE HORIZONS

### NOUVELLES OPPORTUNITÉS

Ouvrir de nouvelles portes pour encourager les évolutions de carrière et le développement professionnel.

### MEILLEURE VISIBILITÉ

Donner une idée plus claire des possibilités de carrière, de mobilité et de développement.

### ÉGALITÉ DES CHANCES

Offrir des règles du jeu équitables pour tous et toutes.

### ÉQUITÉ ET TRANSPARENCE

Favoriser un environnement où tout le monde peut s'épanouir.



**Horizons permet aux collaborateurs d'avoir plus de visibilité sur les opportunités au sein du Groupe et de mieux comprendre les compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs. La plateforme permet aussi de mieux appréhender le lien entre un poste et un ensemble de compétences. »**

**Collaborateur,**  
Martell Mumm Perrier-Jouët



**Avec Horizons, l'objectif est d'ouvrir le champ des possibles. Chaque collaborateur Pernod Ricard est encouragé à mettre en avant ses forces, tant professionnelles que personnelles. »**

**Cédric Ramat,**  
Vice-Président Exécutif Ressources Humaines



Dublin, Irlande

UN GROUPE QUI A UNE ÂME



# Soutenir les arts, la création et la recherche

## Fondation Pernod Ricard

Installée au rez-de-chaussée de notre siège The Island, au cœur de Paris, la Fondation Pernod Ricard est un espace multidisciplinaire accessible à tous gratuitement. En plus de 20 ans d'existence, la Fondation a accueilli 150 expositions, collaboré avec 250 commissaires d'exposition et réuni plus de 1 000 artistes. Elle a fait le choix de ne pas se doter de collection permanente mais de façonnner son identité au fil du temps avec celles et ceux qui l'animent : artistes, commissaires d'exposition, critiques, personnalités intellectuelles et le public. En phase avec l'évolution des sensibilités de notre époque, elle incarne la générosité et l'ouverture à l'art.

Cette année, la Fondation a présenté *All the messages are emotional*, une exposition organisée par Arlène Berceliot Courtin. Fait remarquable, les sept artistes participants ont reçu conjointement le Prix Pernod Ricard 2024 – une reconnaissance collective de leur contribution. Cette édition exceptionnelle du prix souligne l'esprit collaboratif de l'exposition et la vision partagée de ses participants. Aujourd'hui, la Fondation met davantage l'accent sur les expositions individuelles des artistes à des moments-clés de leur carrière. Dernièrement, ce changement s'est reflété dans les spectacles de Florence Jung, connue pour ses interventions discrètes inspirées par des contextes particuliers, et de Grishka et Tohé Commaret, frère et sœur dont la pratique collaborative explore la mémoire et l'identité partagée.



Portrait des lauréats du 25ème Prix Fondation Pernod Ricard : Clémentine Adou, Paul Maheke, Mona Varichon, Charlotte Houette, Madison Bycroft, Lenio Kaklea et HaYoung.  
© Antoine Doyen / Collectif Mirage



## Spectacle vivant au Centre Pompidou

En tant que mécène historique, Pernod Ricard entretient des relations étroites avec le Centre Pompidou de Paris, plus grand musée d'art moderne d'Europe. Depuis 2023, il investit dans sa programmation de spectacles vivants. Expression ultime du lien et de l'humanité, le spectacle – et la danse en particulier – rassemble par-delà les cultures, les langues et les générations. Fervent adepte du spectacle vivant au Centre Pompidou, Pernod Ricard soutient les artistes, danseurs et chorégraphes. C'est aussi cela, être Créateurs de convivialité.

## Institut océanographique Paul Ricard

Initiative philanthropique à visée scientifique du groupe Pernod Ricard, l’Institut océanographique Paul Ricard contribue à « connaître, faire connaître et protéger la mer » à travers des programmes de recherche et des actions de préservation de l’océan, du climat et de la biodiversité. Créé en 1966 par Paul Ricard et Alain Bombard en réponse à l’un des premiers cas de pollution industrielle en Méditerranée, l’Institut fonctionne à présent sur un modèle de partenariat mixte, public-privé et philanthropique.

Aujourd’hui plus que jamais, l’Institut s’appuie sur les solutions fondées sur la nature ou qui s’inspirent du vivant dans le cadre de ses activités et recherches alliant science et développement durable. À ce titre, il participe à des programmes européens et privés dans les domaines d’expertise suivants : aquaculture durable et novatrice, restauration écologique, solutions fondées sur la nature, biomimétisme, surveillance de la biodiversité, ADN environnemental et bioacoustique. Les équipes renforcent ainsi leurs connaissances et leurs compétences sur les questions de durabilité en milieu marin. Depuis sa création, les chercheurs-plongeurs de l’Institut bénéficient d’un soutien technique de la part de Pernod Ricard France dans le but d’apporter des réponses innovantes et pérennes aux défis environnementaux.

## Fondation Martell

Crée en 2017, la Fondation d’entreprise Martell est devenue une plateforme de recherche et d’expérimentation pour designers, artistes et chercheurs, ainsi qu’un lieu de sensibilisation et d’apprentissage ouvert au grand public.

La Fondation s’engage à soutenir une nouvelle génération de créateurs sensibles aux questions écologiques et sociales, et désireux de déployer une pensée et un design centré sur la résilience en lien avec les territoires. Son programme d’expositions, de résidences, de conférences et d’ateliers s’attache à soutenir, sans frontières, l’émergence de projets visant à tracer de nouvelles voies vers un avenir équitable.

En 2024, les expositions *JB Blunk – Continuum* et *Chemin creux – Mathilde Pellé* ont permis de mettre en avant des profils historiques et contemporains engagés dans des approches faisant rimer sobriété avec créativité.

19 lauréats ont été sélectionnés pour une résidence d’expérimentation et de production au sein des ateliers de la Fondation. Enfin, le programme culturel a proposé des rencontres mensuelles avec les créateurs en résidence, ainsi que le programme *Ordinaire Extral* dédié au jeune public pendant les vacances scolaires. Pour faire rayonner ses actions, la Fondation organise ponctuellement des événements hors-les-murs lors de temps forts tels que Paris Design Week ou Art Basel Paris.



# Chapitre 3

38 - 55

L'UNIVERS

EXCEPTIONNEL



DE NOS

MARQUES

Illustration :  
Bodrum,  
Turquie

Nos marques véhiculent des saveurs et des récits authentiques, et promettent des expériences sensorielles hors norme, pour des moments de sociabilité inoubliables. Apprécierées aussi bien dans leur pays d'origine que dans le monde entier, elles forment le portefeuille de marques premium le plus complet et le plus diversifié du secteur, offrant spiritueux, champagnes et alternatives sans alcool aux spiritueux.





L'UNIVERS EXCEPTIONNEL DE NOS MARQUES



# Notre stratégie de marque

Pernod Ricard possède le portefeuille de marques premium le plus complet du marché, couvrant toutes les grandes catégories de spiritueux, ce qui lui confère un avantage concurrentiel indéniable.

En constante évolution sous l'effet d'une gestion dynamique marquée par des acquisitions et cessions de marques, ce portefeuille permet à Pernod Ricard d'exploiter les nouvelles tendances de consommation tout en investissant dans les segments les plus porteurs et les marques les plus prometteuses.



## Notre Maison des Marques

Afin de garantir une allocation optimale de nos ressources pour nos marques clés sur tous nos marchés, nous disposons de notre propre outil, la Maison des Marques, structurée autour de trois catégories :

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

**Les Marques Spécialités** répondent à une demande croissante de produits artisanaux, appelés « craft » dans l'univers anglo-saxon. Parmi elles, des marques en forte croissance et des acquisitions récentes dans des segments en plein essor : alcools à base d'agave, whiskies américains et apéritifs. Ces marques offrent une proposition de valeur unique qui répond aux nouvelles tendances de consommation.

**Les Marques Stratégiques Locales** sont spécifiques à certains marchés, dans lesquels elles sont solidement ancrées. Les consommateurs locaux y sont très fidèles. Cette partie de notre portefeuille renforce sensiblement notre stratégie de distribution, car nous profitons de la forte notoriété locale de ces marques sur certains marchés.

## Hiérarchiser nos investissements

Grâce à la Maison des Marques et à une connaissance approfondie des consommateurs, nous avons défini une stratégie d'investissement adaptée au profil de chaque marque :

Les **Stars** sont les marques internationales leaders, qui bénéficient d'investissements importants visant à maintenir leur leadership dans différentes catégories. Ces marques contribuent activement à la croissance du Groupe.

Les marques **Relais de croissance** profitent elles aussi de ressources renforcées car elles font leur chemin dans des catégories très attractives. Elles présentent des perspectives de croissance prometteuses à moyen et long terme.

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

Les **Tactiques** sont des marques qui évoluent dans des catégories restreintes ou peu dynamiques, où les perspectives de croissance sont limitées. Elles font l'objet d'investissements suffisants pour jouer un rôle tactique dans le portefeuille.

La Maison des Marques nous confère l'agilité nécessaire pour faire nos choix d'investissement en trouvant le bon équilibre entre nos objectifs à court, moyen et long terme, et pour poursuivre le développement de marques capables d'exceller dans l'ensemble de nos régions clés.

# Notre Maison des Marques

## MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES



**61 %**

Part du chiffre d'affaires

L'UNIVERS EXCEPTIONNEL DE NOS MARQUES

## MARQUES SPÉCIALITÉS\*



**7 %**

Part du chiffre d'affaires

## MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES\*



**18 %**

Part du chiffre d'affaires

\* Liste non exhaustive.



# PRESTIGE

**La catégorie Prestige (au-delà de 100 euros la bouteille) est le segment qui a le plus rapidement progressé ces dix dernières années, porté par de solides fondamentaux de croissance à long terme.**

Adressées à la clientèle aisée – catégorie à la fois résiliente et en hausse –, les offres Prestige constituent une importante source de revenus sur la durée pour le Groupe. Unique en son genre, le portefeuille de Pernod Ricard couvre les quatre grandes catégories Prestige, ce qui en fait le plus complet et le plus compétitif du secteur, avec des marques iconiques comme Martell, Perrier-Jouët, Royal Salute ou Midleton, qui transcendent leurs catégories spécifiques et incarnent l'expérience du luxe désiré. Pour illustrer cette stratégie, pleins feux sur la Maison Perrier-Jouët.

## « Be More Flower » : une nouvelle ère pour la marque

Comme le montre son identité visuelle typiquement Art Nouveau, créée en 1902 par son pionnier Emile Gallé dans un geste créateur inspiré par la nature, la Maison Perrier-Jouët a toujours entretenu un lien étroit avec l'art et la nature. Au fil du temps, les campagnes et les collaborations s'inscrivent dans cet esprit de symbiose et renforcent l'attrait exceptionnel de la marque.

La campagne « Be More Flower », avec Mélanie Laurent, a joué un rôle central dans cette stratégie. Lancée sur sept marchés clés du luxe sous les projecteurs d'événements culturels incontournables comme les salons d'art et les fashion weeks, la campagne est la plus iconique que la marque ait jamais connue et elle a contribué à des résultats impressionnantes. Par rapport à l'année dernière, Perrier-Jouët a gagné 4 pts de notoriété au Japon et en France, et 3 pts aux États-Unis, où elle est la marque de champagne dont la notoriété se développe le plus rapidement<sup>(1)</sup>. Pour la deuxième année consécutive, Perrier-Jouët est la première marque de champagne Prestige au Japon. Aux États-Unis, la marque a surperformé la catégorie champagne de 6,8 pts pendant les fêtes de fin d'année.

<sup>(1)</sup> PRIME, T2 exercice 2024/25 vs. T2 exercice 2023/24, P3M Champagne Drinkers.



## Une collaboration avec deux maîtres mots : design et biodiversité

Maison Perrier-Jouët a également collaboré avec le studio de design Formafantasma pour donner naissance à « Cohabitare », intervention architecturale célébrant la coexistence productive des espèces. Au cœur du projet, « l'Îlot de biodiversité » est composé de 74 piliers en terre cuite conçus comme des hôtels à insectes. Manifeste vivant de la vision environnementale de Maison Perrier-Jouët, l'installation représente la symbiose entre la biodiversité, la viticulture et le design. Le projet a suscité une attention médiatique importante et touché 2 millions de personnes au total sur les réseaux sociaux.



## Une ode à la nature

En janvier 2025, Maison Perrier-Jouët a dévoilé « Ode à la Nature – Édition Volutés », la dernière création de sa collection Objets Extraordinaires. Cette collaboration avec l'Atelier Montex de Chanel présente un jéroboam de champagne Belle Époque orné d'exquises broderies haute couture inspirées de l'luxébance florale de l'héritage Art Nouveau de la Maison. Conçus pour servir d'écrin à trois millésimes rares issus de la cave la plus exclusive de la Maison, ces jéroboams d'exception seront vendus au prix de 100 000 €. Un luxueux partenariat média avec Condé Nast a permis de toucher 18 millions de personnes au Japon, aux États-Unis, en Corée du Sud et à Hong Kong, soit 277 % de l'objectif initial.<sup>(2)</sup>

<sup>(2)</sup> Période analysée du 13/03 au 13/04.

# APÉRITIFS

Dérivé du mot latin « aperire » qui signifie ouvrir, l'apéritif – cette tradition méditerranéenne de convivialité d'avant le dîner – devient de plus en plus populaire dans le monde entier. En écho à la demande croissante de boissons plus légères, souvent moins alcoolisées, les apéritifs offrent une forme de sophistication sans excès, faisant rimer premiumisation avec modération et choix de mode de vie. Incarnation de l'élégance naturelle et d'un mode de consommation plus informel, la culture de l'apéritif se développe sur tous les marchés du Groupe et pourrait devenir un levier de croissance à long terme pour nos offres premium.

Pernod Ricard plonge ses racines dans cette catégorie de produits, c'est pourquoi nous avons élargi et diversifié notre portefeuille avec des marques comme Lillet, Ramazzotti et Italicus, nouvelles figures de proue de l'apéritif. Emblématique de cette expansion, Lillet illustre la capacité à revisiter le patrimoine et à développer une catégorie en étant à l'écoute des goûts des consommateurs et de la dynamique du marché.

## Une nouvelle bouteille pour faire rimer spritz avec style

Cette année, Lillet s'est paré d'un nouveau look chic. Fidèle à l'esprit aussi contemporain qu'intemporel de la marque, le nouveau design de la bouteille Lillet conjugue héritage et modernité. Simple, élégant, Lillet est désormais l'apéritif incontournable. La nouvelle campagne de la marque, « Spritz with style », a été lancée en Allemagne et en Autriche en mai 2025 avant son déploiement mondial. La star de cette campagne ? Le Lillet Spritz Rosé signature – 1 dose de Lillet Rosé, 2 doses de tonic, 1 rondelle de pamplemousse, et voilà ! Rien de tel pour se rafraîchir avec style ! Peu calorique (moins de 100 kcal par verre), faiblement alcoolisé (5,7 %), sans colorant artificiel et fabriqué dans le respect de l'environnement, Lillet n'est pas seulement un Spritz qui a du style, il séduit par sa modernité et crée de nouveaux rituels de consommation.

## Lillet x Emily in Paris

En 2024, Lillet a collaboré avec la série à succès de Netflix, *Emily in Paris*, avec deux bouteilles en édition limitée. Depuis longtemps déjà, Lillet a la réputation d'être « l'apéritif des dames », celles qui font les choses à leur manière. Une réputation renforcée par l'association de la marque à une icône internationale connue de la féminité moderne, très populaire auprès des jeunes en âge légal de consommer de l'alcool. Les bouteilles en édition limitée Lillet x *Emily in Paris* ont été commercialisées dans 11 pays (Amérique, Europe et Asie-Pacifique). Subtil cocktail d'authenticité et de modernité, les collaborations de Lillet reflètent le positionnement de la marque et contribuent à diffuser dans le monde entier la culture de l'apéritif chère à Pernod Ricard.



# L'AGAVE

Les alcools à base d'agave sont l'une des catégories les plus dynamiques et les plus résilientes du secteur. Évalué à environ 13,5 milliards de dollars en 2023, le marché mondial des alcools à base d'agave devrait encore connaître une croissance moyenne annuelle de 9,3 % entre 2024 et 2030<sup>(1)</sup>.

Plusieurs facteurs expliquent cette croissance : l'utilisation d'alcools à base d'agave dans des recettes de cocktails très répandus ; le lancement de leur propre marque par des célébrités ; le profil moins calorique de ces boissons et l'intérêt des consommateurs pour les produits artisanaux et authentiques. Conscient de ce potentiel depuis longtemps, Pernod Ricard a acquis sa première tequila en 2001 (Olmeca) et a activement diversifié son offre grâce à des acquisitions stratégiques et des innovations qui témoignent des savoir-faire et de la culture du Mexique, et qui peuvent toucher des publics variés à différents moments de consommation.



## Código 1530 à la conquête du monde

Tequila de prédilection de celles et ceux qui préfèrent l'authenticité à l'ostentation, Código 1530 est l'incarnation même du luxe discret. Depuis sa création en 2016, cette tequila 100 % naturelle a su se faire une place dans le cœur des amateurs les plus exigeants. Elle est désormais disponible dans 48 pays et dans 50 États des États-Unis, des clubs de plage branchés aux bars à cocktails les plus sélects. Parmi les récentes activations, citons le Margarita Challenge en Indonésie, le Tokyo Bar Show et la collaboration du Stagecoach Festival avec la Cantina Código 1530.

# 48

le nombre de pays où Código est disponible

<sup>(1)</sup> Rapport d'information mondial sur le marché des alcools à base d'agave, octobre 2024.



**Cet anniversaire est l'occasion de célébrer le chemin parcouru pour devenir la plus grande marque de mezcal, et c'est aussi un hommage à notre capacité à innover, à grandir et à protéger l'environnement et les savoir-faire ancestraux des familles de producteurs qui font depuis toujours l'âme de Del Maguey et du mezcal en général. »**

Michael Merolli,  
CEO, House of Tequila<sup>(2)</sup>



## Del Maguey célèbre 30 ans d'art en bouteille

Depuis sa création en 1995, Del Maguey Single Village Mezcal ouvre la voie en faisant découvrir aux consommateurs et aux bartenders la profondeur et la diversité de cet alcool autrefois peu connu. C'est le mezcal ayant reçu le plus de récompenses. Avec une croissance exponentielle de 20,4 %, la marque entraîne avec elle toute la catégorie des mezcals, dont la croissance moyenne est de 5,3 %<sup>(3)</sup>. En 2025, Del Maguey célèbre 30 ans de savoir-faire pionnier, d'authenticité et de convivialité. La marque a ouvert les festivités à Oaxaca en réunissant les familles fondatrices ainsi que les professionnels du secteur, avant d'entamer une tournée des plus grands salons internationaux.

<sup>(2)</sup> Jusqu'au 31 juillet 2025.

<sup>(3)</sup> IWSR PRMV 2023, valeur nette en euros, hors domicile et chez les détaillants.

# WHISKEY AMÉRICAIN

Le whiskey américain a été l'une des catégories les plus dynamiques et innovantes ces dernières années, en particulier dans les segments premium et plus, qui ont bénéficié d'une forte demande pour les produits artisanaux. Quant aux nouvelles saveurs, elles séduisent souvent un public plus jeune, qui découvre le whiskey.

Alors que le US Sales Navigator d'IWSR signale un « fléchissement » des ventes de whiskey américain en 2023 et 2024, les marques super-premium et plus ont connu une « croissance de 6 % en huit mois », d'après les données d'octobre 2024. Le whiskey américain reste donc une catégorie importante pour le Groupe, et nous misons sur la croissance de nos marques comme Jefferson's, Rabbit Hole, Smooth Ambler, TX et Skrewball.



## Skrewball sur les pistes

Lancée en 2018, Skrewball est aujourd'hui l'une des marques américaines de spiritueux qui connaît la croissance la plus rapide. C'est déjà la deuxième marque premium dans la catégorie des whiskies aromatisés, en volume comme en valeur, et l'une des dix premières marques de whiskey américain en général<sup>(1)</sup>. « Skrew the usual », le slogan de la marque, invite à casser la routine. Durant l'hiver 2024/25, il a résonné dans des stations de ski américaines avec la campagne « Après Skrew ». Comme ces stations accueillent de nombreux touristes, la campagne a permis de développer la notoriété de la marque dans tout le pays et à l'étranger. Déployées dans vingt stations, les activations ont généré des taux de conversion impressionnantes. Parmi les clients interrogés, 93 % se disaient prêts à acheter Skrewball en magasin et 90 % dans un bar ou au restaurant<sup>(2)</sup>. Il faut croire que casser la routine est bon pour les affaires.

<sup>(1)</sup> Nielsen Latest 52 Weeks Ending 17/05/2025.

<sup>(2)</sup> Échantillonnage hors domicile Ayatana (n=96).



## Jefferson's fait vibrer la catégorie bourbon

Jefferson's est souvent sorti des sentiers battus pour innover – comme avec son édition Ocean, vieillie en mer – mais le bourbon emblématique revient à l'essentiel avec l'édition limitée Reserve Cask Strength. Les dernières éditions Reserve de Jefferson's titraient généralement entre 45 et 50 degrés, la nouvelle édition Cask Strength non filtrée à 65 degrés offre un profil aromatique audacieux aux connaisseurs de bourbon. Cette édition spéciale a été dévoilée au célèbre Red Rocks Amphitheatre dans le Colorado, dans le cadre du partenariat de la marque avec cette scène emblématique. Si vous commandez un whiskey aux Red Rocks, on vous servira un Jefferson's. Le lancement de la Reserve Cask Strength a obtenu une couverture médiatique impressionnante ; le magazine *Rolling Stone* l'a même désigné spiritueux du mois en mai. La récompense parfaite pour un produit lancé sur une scène rock légendaire.



# INNOVATION

L'innovation est un accélérateur de croissance. Elle guide notre stratégie et nos actions, nous permet de proposer des nouveautés de contenu comme de contenant, en passant par les formats, expressions et expériences qui reflètent l'évolution des habitudes et des tendances de consommation.



## Jouer sur le terrain de la modération

L'innovation stratégique se produit souvent à la croisée de plusieurs tendances. Les innovations récentes qui répondent à la tendance de fond qui s'exprime pour plus de modération en sont la preuve. Les apéritifs continuent de rencontrer leur public tandis que les consommateurs recherchent des boissons plus légères qu'ils peuvent déguster plus tôt dans la journée, sans sacrifier la qualité. Ramazzotti Aperitivo Arancia 0,0% répond à tous ces besoins. Cet apéritif sans alcool aux agrumes et aux herbes est un prolongement naturel de la marque. Il reprend les saveurs emblématiques de l'apéritif original mais en offre une version contemporaine et sans alcool, en phase avec ce que recherchent les consommateurs.

Almave, une alternative sans alcool super-premium à base d'agave bleu, co-fondée par le champion de formule 1 Lewis Hamilton, répond à trois grandes tendances : la tequila, les alternatives sans alcool aux spiritueux et le désir d'authenticité. Almave ajoute à notre portefeuille une proposition qui rend pleinement hommage aux valeurs artisanales de la distillation traditionnelle de l'agave et répond à la demande croissante de produits authentiques, tout en modération.

## Ballantine's s'adoucit tout en restant fidèle à lui-même

En réponse à la demande croissante de spiritueux plus doux et plus faciles d'accès, Ballantine's Sweet Blend a été pensé pour faire tomber les barrières et ouvrir la catégorie à de nouveaux amateurs. Ce spiritueux premium mêle avec subtilité l'essence classique du whisky écossais à des notes douces et gourmandes de caramel et de vanille, ce qui le rend délicieusement séduisant et adapté à toutes les occasions de partage. En s'affranchissant des règles traditionnelles du scotch, le Sweet Blend offre de nouvelles façons de profiter de l'élegance et de la profondeur de Ballantine's tout en restant fidèle à son identité.



## Absolut est prêt à tout

Portés par la demande des consommateurs pour des expériences pratiques et qualitatives qui s'inspirent de la mixologie, les formats prêts-à-boire (Ready-to-Drink, RTD) et prêts-à-servir (Ready-to-Serve, RTS) ont connu une popularité croissante ces dernières années. En 2024, les RTD se sont distingués parmi les catégories les plus dynamiques, avec une croissance des ventes de 7 % en valeur par rapport à 2023, et une consommation en hausse dans 8 des 10 principaux marchés du prêt-à-boire pour Pernod Ricard<sup>(1)</sup>. Absolut pose des bases solides avec les prêts-à-boire à base de vodka. La marque s'appuie sur sa renommée mondiale pour lancer des offres premium et pratiques. Par ses collaborations stratégiques – Ocean Spray pour la vodka-cranberry en Amérique du Nord, Sprite pour la vodka-citron vert partout dans le monde – Absolut se taille une place de choix dans cette catégorie. Par ailleurs, les deux dernières saveurs de cocktails prêts-à-servir de la marque – le Classic Cosmopolitan et l'Espresso Martini – offrent aux consommateurs de nouvelles façons de savourer chez eux et en toute simplicité des cocktails aussi bons que dans un bar.

<sup>(1)</sup> IWSR 2024 (chiffres réels).

# Jameson

**Jameson Triple Triple : jamais deux sans trois**

Figure de proue de sa catégorie depuis 1780, Jameson est le whiskey irlandais le plus vendu<sup>(1)</sup> et le plus primé au monde<sup>(2)</sup>. Alors pourquoi revisiter un classique aussi apprécié ? Jameson Triple Triple propose une montée en gamme accessible, pensée pour les occasions de tous les jours. Si la triple distillation fait partie de la recette originale, le fût de châtaignier vient s'ajouter aux fûts de bourbon et de xérès pour encore plus de douceur et de saveurs gourmandes. Jameson Triple Triple poursuit son lancement sur huit marchés avec une proposition simple : un whiskey triplement médaillé d'or et abordable, qui parle aux consommateurs. Les résultats de Jameson Triple Triple sur son premier marché de lancement, l'Afrique du Sud, sont prometteurs ; les premiers indicateurs montrent que cette nouvelle expression attire un public qui ne connaît pas encore la marque, un fort taux d'adoption par rapport au Jameson Original<sup>(3)</sup> et un taux de fidélisation prometteur. Alors, santé ! Et plutôt trois fois qu'une.

<sup>(1)</sup> IWSR 2024.

<sup>(2)</sup> D'après les résultats de 9 concours de dégustation à l'aveugle en 2024.

<sup>(3)</sup> Checkers Online Data, Afrique du Sud, octobre 2024 – mars 2025.



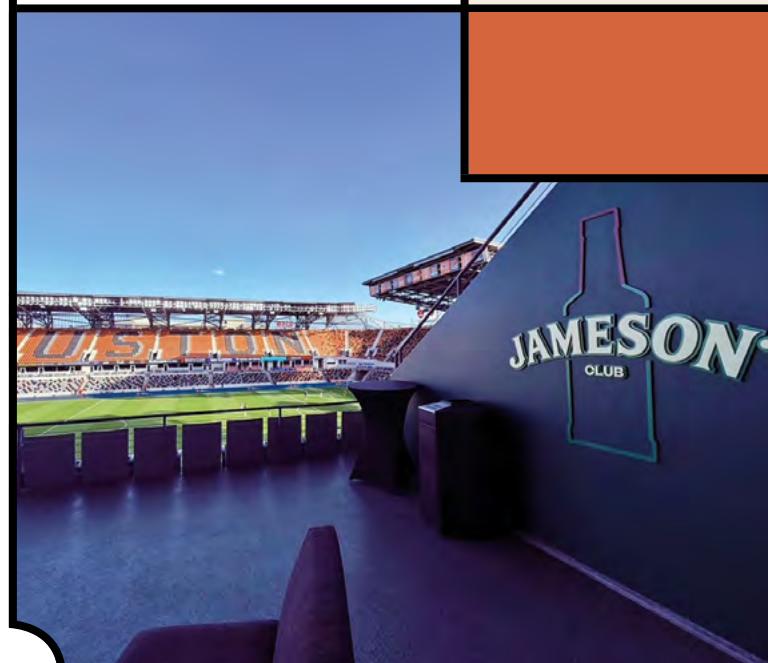
## Jameson devient le whiskey officiel de la Major League Soccer en Amérique du Nord

Le sport n'a pas son pareil pour inspirer le sentiment de loyauté. Les partenariats avec le monde sportif sont un outil puissant pour rassembler derrière une marque. Et c'est d'autant plus vrai pour le whiskey, naturellement associé au sens du partage et de la communauté. Le football, ou plutôt le « soccer », n'a jamais réuni autant de supporters aux États-Unis. Sa popularité grandit 4x plus vite que celle du hockey ou du football américain, et 8x plus vite que celle du baseball et du basket<sup>(4)</sup>.

Le contrat pluriannuel de Jameson avec la Major League Soccer (MLS) en Amérique du Nord constitue son partenariat le plus important avec le monde du sport professionnel. Cette collaboration offre une occasion unique de gagner le cœur des fans... et des parts de marché. Plus important encore, ce nouveau partenariat permet à Jameson de jeter un pont entre la communauté des passionnés de football et celle des amateurs de whiskey, toutes deux très dynamiques. Le whiskey étant la boisson de choix des supporters de la MLS (55%) et une large part de la population latino-américaine se définissant elle-même comme « super fan » de football<sup>(5)</sup>, le partenariat devrait contribuer à faire connaître Jameson à un public plus vaste et plus varié en Amérique du Nord.

<sup>(4)</sup> MRI-Simmons, Enquête de novembre auprès des fans de sport, 2021 à 2022.

<sup>(5)</sup> YouGov Profiles+ USA, mars 2024.



# Chivas Regal

Le sport soulève les passions et offre des opportunités uniques de tisser des liens émotionnels à travers des collaborations avec les marques. Chivas Regal saisit ces occasions en nouant une série de partenariats qui renforcent la pertinence de la marque sur le marché concurrentiel des spiritueux. Ses collaborations emblématiques avec Charles Leclerc, pilote de formule 1 de la Scuderia Ferrari HP, et avec le club de football Arsenal, annoncent une nouvelle ère dans la culture sportive de la marque.

## Coup d'accélérateur sur les collaborations

Chivas Regal est désormais partenaire officiel de la Scuderia Ferrari HP. Ce partenariat pluriannuel global rassemble deux marques historiques qui ont en commun le sens du savoir-faire, de l'innovation et du luxe. Chaleureusement accueilli par les « tifosi » (les fans) de l'écurie italienne, le partenariat vise à accroître la visibilité de la marque auprès d'une audience mondiale toujours plus large. À travers ce partenariat, Chivas Regal mettra en lumière ce qui se passe en dehors des circuits et partagera des récits inédits sur le travail d'équipe, véritable clé du succès.

Dans le prolongement de ce partenariat avec la Scuderia Ferrari HP, Chivas Regal a confié à Charles Leclerc le rôle d'ambassadeur mondial de la marque dans le cadre d'un contrat pluriannuel. Le pilote, huit fois vainqueur de Grand Prix, s'associe à Chivas Regal pour célébrer le collectif et la détermination, clés de la réussite, et pour encourager chacun à tracer sa propre route et décrocher ses propres victoires.

## Une autre première dans le football

De la formule 1 au football, Chivas Regal diversifie ses collaborations emblématiques avec le monde du sport et devient le premier producteur de whisky à être partenaire officiel d'Arsenal. Ce partenariat pluriannuel illustre la volonté de Chivas Regal de rassembler, d'inspirer et de célébrer les réussites collectives. Il emmène les supporters hors du terrain et en coulisses en leur offrant des contenus exclusifs et des expériences « live » où figurent les grands joueurs du club, ses fans les plus célèbres, des créateurs et des légendes du club.



**Dans le monde du sport où tout va à 200 à l'heure, chaque victoire est collective. On retrouve cela au cœur de la mission de Chivas Regal : « I Rise, We Rise ». »**

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

# Absolut

## Absolut Warhol : une icône culturelle revisitée

Rares sont les marques qui ont accordé autant d'importance à l'expression artistique qu'Absolut, et parmi les 550 artistes inspirés par la bouteille emblématique de la marque, Andy Warhol a une place à part. Il est vrai qu'il fait figure de pionnier. Après avoir brouillé les lignes entre art et publicité en peignant des marques de soupe ou de savon dans les années 1960, Warhol se tourne vers la vodka Absolut en 1985. Sa bouteille immaculée lui sert de toile pour créer deux œuvres d'art différentes. La première peinture d'Absolut par Warhol a été utilisée dans la campagne publicitaire de 1985. Elle est devenue une icône du pop art et un catalyseur de créativité pour la marque. La deuxième œuvre est restée cachée pendant des décennies. En ouvrant la voie à une nouvelle forme de collaboration entre marques et artistes reconnus, Warhol a initié l'une des formes d'échange culturel les plus fécondes des cinquante dernières années.

### Le retour d'un chef-d'œuvre

L'héritage de Warhol perdure avec la dernière édition limitée d'Absolut, Absolut Blue, qui met à l'honneur le chef-d'œuvre retrouvé que l'artiste avait réalisé lors de cette toute première collaboration. La peinture, jamais encore révélée au public, a refait surface en 2020 lors d'une vente aux enchères. Elle a rejoint la « Absolut Art Collection », et orne à présent une bouteille en édition limitée en hommage à l'artiste. Le design unique et immersif de la bouteille donne vie à la peinture emblématique de Warhol, magnifiée par le liquide. En revisitant cette première collaboration artistique, Absolut ne se contente pas de rendre hommage à son passé, elle réaffirme sa place à l'avant-garde de la culture.

## Une marque qui ne perd pas le sens des valeurs

Absolut Warhol rappelle que pour Absolut, la créativité n'appartient pas seulement à l'héritage, elle est aussi une force motrice de l'avenir. À l'heure où les consommateurs en quête de sens accordent de plus en plus d'importance à la culture, cette édition limitée revisite l'héritage emblématique d'Absolut pour approfondir le lien avec une nouvelle génération tout en ravivant la flamme chez les amateurs de toujours. Cette initiative témoigne de la manière dont le Groupe cultive des marques intemporelles, porteuses de sens culturel et de valeur pour les actionnaires.

### Médaille d'or pour une bouteille bleue

Commercialisée dans plus de 50 marchés, la bouteille a eu un impact tangible : elle a dopé l'engagement des consommateurs, renforcé le positionnement premium de la marque et généré de la croissance supplémentaire. La portée médiatique d'Absolut a ainsi explosé (+ de 1,6 milliard de personnes touchées) et sa notoriété a augmenté de 11 %<sup>(1)</sup>. Par ailleurs, elle a remporté une médaille d'or aux Spirits Business Design Masters 2024.



Commercialisée sur  
**plus de 50**  
marchés

L'UNIVERS EXCEPTIONNEL DE NOS MARQUES



<sup>(1)</sup> GTR Warhol Washup, septembre 2024.



# Ballantine's

La musique fait depuis longtemps partie de l'histoire de Ballantine's, qui a fêté les 10 ans de sa plateforme True Music en 2024. Avec la série True Music Icons, Ballantine's met à l'honneur les plus grandes stars de la musique du XX<sup>e</sup> siècle et fait tomber les barrières entre le monde du whisky et la culture populaire.

Cette année, Ballantine's a ajouté deux superstars à sa collection, deux des musiciens les plus influents de la pop : Elton John et John Lennon. Ballantine's rend hommage à l'impact durable que ces deux artistes ont eu sur la musique en incorporant leur signature et leur personnalité à ses nouvelles éditions limitées à collectionner.

Sur l'étiquette de l'édition Elton John figure le célèbre « E » étoilé de la pochette de Diamonds, le best of de ses plus grands tubes. L'édition John Lennon arbore l'emblématique esquisse d'autoportrait devenue la signature de l'artiste.

L'association de ces deux légendes de la pop n'est pas un hasard. Ces éditions limitées célèbrent non seulement les carrières individuelles des deux musiciens, mais aussi leur amitié, qui a culminé avec la sortie du single « Whatever Gets You Thru the Night », écrit par Lennon et interprété en duo, ainsi qu'avec leur légendaire performance à deux voix au Madison Square Garden en 1974.



# Martell

Martell a cette capacité à faire fi des frontières en jouant avec les codes des diverses cultures qui se retrouvent dans l'esprit de la marque, parfaitement incarné par le martinet de son logo. L'accélération de la croissance de la marque en Afrique atteste de cette adaptabilité, notamment au Nigeria et au Kenya où elle enregistre une performance exceptionnelle, et en Afrique du Sud, le plus grand marché africain du cognac, qui présente un fort potentiel de croissance. En 2024/25, les ventes en volume de Martell en Afrique ont enregistré une hausse de 47 %.

**Davido, la star de l'afrobeat reprend la casquette d'ambassadeur du « Standout Swift » de Martell**

Le Nigérian Davido, superstar de l'afrobeat, est de retour avec la campagne « Be the Standout Swift ». Dans le sillage de la dernière campagne très réussie, ce deuxième chapitre met à l'honneur l'afrobeat et son rayonnement international.

L'afrobeat transcende ses origines locales et infuse dans les cultures du monde entier, un parcours qui rappelle les trois siècles d'histoire de Martell, comme l'illustre le film de la campagne, sous le signe de l'audace.

## La Tour Martell à Lagos

Porté par cette dynamique, le n° 1 des cognacs au Nigeria<sup>(1)</sup> a invité environ 3 000 personnes à découvrir les quatre étages de la Tour Martell de Lagos dans un parcours immersif et pédagogique. Dégustations, ateliers de mixologie, gastronomie, mode et, bien sûr, musique étaient au menu de cet événement, qui a généré une audience médiatique de 64,6 millions de personnes.

**L'engagement généré par la campagne avec Davido montre combien l'audace, valeur phare de Martell, peut toucher le cœur des gens grâce à des messages authentiques. Plus qu'une simple campagne, c'est un exemple à suivre pour les marques de spiritueux : audace, pertinence, premiumisation et sensibilité aux dynamiques locales. »**

**Sébastien Borda,**  
Global Marketing Director,  
Martell



**Elton John et John Lennon font tous deux les choses à leur façon. Non seulement ils ont beaucoup apporté à la culture musicale, mais ils l'ont définie, en restant fidèles à eux-mêmes. Et c'est ce que Ballantine's porte, dans le respect de l'esprit visionnaire de son fondateur George Ballantine. »**

**Paul-André Vacheron,**  
Global Marketing Director,  
Ballantine's



## The Glenlivet

L'année 2024 a marqué le bicentenaire de The Glenlivet, l'un des whiskies les plus emblématiques au monde. Le « single malt par lequel tout a commencé » a célébré cet anniversaire en grande pompe avec plusieurs créations et l'organisation d'un grand événement mondial qui a réuni clients, médias et influenceurs au milieu des alambics de la distillerie du Speyside.

### Redéfinir les standards

Pour marquer son bicentenaire, The Glenlivet a fait la démonstration de son esprit pionnier lors d'une année de festivités, de créations et de lancements exclusifs. Et il a redéfini pour les 200 prochaines années – et au-delà – les standards d'excellence des *single malt*, avec notamment The Glenlivet Eternal Collection First Edition, 55-Year-Old, dévoilée en exclusivité lors d'un événement privé dans l'emblématique distillerie de The Glenlivet dans le Speyside, en Écosse. Cette édition limitée prestigieuse, fruit d'une collaboration avec l'artiste avant-gardiste Michael Hansmeyer, a été produite à seulement 100 bouteilles magnifiquement

ouvrageées. L'une d'entre elles, un flacon de single malt de 55 ans d'âge – unique en son genre, sculpté par Hansmeyer – a été mis aux enchères par Sotheby's lors d'un événement exclusif. The Glenlivet a également produit un single malt de 40 ans d'âge, désormais l'expression la plus ancienne du catalogue permanent. Ce single malt est soigneusement affiné dans des fûts spécialement avinés avec un assemblage de Xérès espagnols Oloroso et Pedro Ximénez.

Autres nouveautés : une édition limitée anniversaire de son whisky 12 ans d'âge, le premier lancement de la série The Glenlivet Fusion Cask : The Glenlivet Rum & Bourbon Fusion Cask Selection, et The Glenlivet Groundbreaker Collection, une exclusivité pour le Travel Retail qui propose tous les ans des collaborations avec des artistes avant-gardistes. Pour ce premier chapitre, The Glenlivet s'est associé à l'artiste malaisienne Red Hong Yi, qui s'est servie de ses méthodes très personnelles, le travail du feu et des pigments chinois traditionnels, pour concevoir l'habillage.



**The Glenlivet 55 ans d'âge est une ode au caractère intemporel de The Glenlivet. Avec toutes les nouvelles éditions lancées pour notre bicentenaire, il s'inscrit dans la continuité de la tradition d'innovation qui nous caractérise depuis 200 ans, celle du premier whisky single malt du Speyside. »**

**Jayne Murphy,**  
Marketing Director, Malts



# Malibu

Boire ou conduire, il faut choisir : le slogan est aujourd'hui bien connu. Mais peu de gens sont conscients qu'il est dangereux d'associer baignade et alcool. Selon des enquêtes, 62 % des Britanniques se sont déjà baignés après avoir consommé de l'alcool<sup>(1)</sup>, et une noyade sur quatre est liée à l'alcool<sup>(2)</sup>. Malibu s'est donc associé à Tom Daley, quintuple champion olympique, et à la Royal Life Saving Society UK (RLSS UK) pour lancer la campagne « Don't Drink and Dive » (« Ne plongez pas si vous avez bu »).

## L'idée

À peine rentré des Jeux olympiques de Paris, où il a remporté la médaille d'argent, Tom Daley, l'un des champions de plongeon les plus célèbres au monde, a accepté d'être l'ambassadeur de cette campagne au Royaume-Uni. Après avoir annoncé sa retraite sportive pour se consacrer à sa marque de maillot « Made with Love », la superstar a médiatisé sa reconversion des plongeoirs à la prévention.

Arborant le slogan « Don't Drink and Dive » et le logo Malibu, les maillots et accessoires tricotés mis en vente sur son site ont été immédiatement épuisés, et les recettes reversées à RLSS UK. Le slogan, qui joue sur le message familier « Don't Drink and Drive », fait passer un message simple, créatif et décalé sur un sujet des plus sérieux.

Et lorsqu'une marque à l'identité conviviale comme Malibu transmet un message de ce type, elle renforce sa crédibilité et le respect qu'elle inspire tout en restant fidèle à l'esprit naturellement festif et estival qui la caractérise.

<sup>(1)</sup> Enquête menée auprès de 2 000 adultes britanniques par l'agence d'études indépendantes OnePoll entre le 23 et le 26 juillet 2024.

<sup>(2)</sup> Les données fournies par RLSS UK concernent les personnes adultes (18 ans et plus) qui se sont noyées entre 2018 et 2023 alors qu'elles avaient bu de l'alcool.



Pour s'amuser tout l'été en toute sécurité, il faut boire de manière responsable.

Craig van Niekerk,  
VP Marketing, Malibu



# Whiskies indiens

Le whisky est le spiritueux le plus consommé en Inde, où il représente plus de 60 % du marché<sup>(1)</sup>. Les nouveaux lancements de Royal Stag et Blenders Pride offrent aux consommateurs de nouvelles expériences premium avec une touche locale.

## Le nouveau whisky Royal Stag : une offre unique sur le marché

Le Royal Stag Double Dark Peaty Whisky est une expression haut-de-gamme de la marque phare Royal Stag, en tête des ventes de whisky en Inde. Cette nouvelle proposition est un assemblage de malts écossais à double distillation, de malts tourbés et d'eaux-de-vie de grains indiens, vieilli en tonneaux de chêne brûlé américain et européen pour créer un profil aromatique fumé très caractéristique. Unique sur le marché, ce whisky cible les jeunes adultes<sup>(2)</sup> curieux, désireux de monter en gamme et de vivre une expérience gustative originale à des prix premium. Ce lancement renforce le leadership de la marque Royal Stag et s'inscrit pleinement dans la stratégie de Pernod Ricard d'une croissance en valeur par des innovations premium.

## Blenders Pride : un whisky innovant inspiré par les éléments naturels

Blenders Pride, leader incontesté du whisky premium sur le marché indien, a ouvert un nouveau chapitre avec le lancement de Four Elements, une expérience gustative unique inspirée par les quatre grandes forces de la nature : l'eau, l'air, le feu et la terre. Œuvre du maître assembleur Kevin Balmforth, l'assemblage unit quatre types de malts écossais à des eaux-de-vie de grains indiens soigneusement sélectionnées pour composer un whisky d'une complexité exceptionnelle qui ravira les connaisseurs chevronnés comme les novices.

Le lancement de Four Elements est une étape clé de l'ambition de Pernod Ricard en Inde : tripler son chiffre d'affaires dans les dix prochaines années grâce à la montée en gamme et à l'innovation.

<sup>(1)</sup> Rapport IWSR.

<sup>(2)</sup> En âge légal de consommer de l'alcool.



**POUR THE FOUR**

EXPLORE THE VIBRANCY OF THE FOUR ELEMENTS IN EVERY DROP

**SEAGRAM'S BLENDRERS PRIDE**

FOUR ELEMENTS PREMIUM WHISKY

DRINK BLENDRERS PRIDE FOUR ELEMENTS RESERVE

**LIGHTNESS OF AIR**

**WARMTH OF FIRE**

**PURITY OF WATER**

**RICHNESS OF EARTH**

## Kahlúa

### Kahlúa pimente le quotidien

Vous en avez assez du vin ? Et si vous remuez un peu les choses avec Kahlúa ? C'est sur cette approche audacieuse que la marque a fondé sa campagne « Stir Up », qui invite à relever son quotidien. Mettant en vedette Salma Hayek Pinault, la campagne célèbre la séduction d'un quotidien imprévisible. Originaire du Veracruz, au Mexique – comme Kahlúa –, Salma Hayek apporte non seulement sa légitimité culturelle mais aussi son immense renommée pour donner du retentissement à la campagne. Par son humour et son exubérance, elle dynamise la marque au travers de saynètes inspirées de l'outrance des telenovelas et fait de Kahlúa le champion du tourbillon du quotidien. Profitant de l'engouement pour la mixologie à domicile et pour les expressos martinis, Kahlúa devient non seulement un ingrédient essentiel du parfait cocktail au café, mais également le moyen idéal de pimenter son quotidien avec un petit plaisir terriblement délicieux.

### Épicer les fêtes

À l'approche des fêtes, Kahlúa a décidé de pimenter à nouveau les choses en diffusant des spots invitant le public à ne jamais se contenter de l'ordinaire, quel que soit le moment de l'année. Pour l'occasion, douze décorations de Noël ont été lancées pour faire du Kahlúa Espresso Martini le délice parfait pour épicer les fêtes. Kahlúa n'a pas oublié que ce moment festif de l'année est également un moment d'engagement : toutes les recettes des Espressoohoho Martini Baubles ont été reversées à l'initiative Kahlúa Coffee For Good, qui soutient les producteurs de café et leurs communautés dans leur État d'origine, le Veracruz.



# Ricard

En avril 2025, Ricard, leader de l'apéritif en France<sup>(1)</sup>, a lancé Ricard 4,5 %, une innovation dans une bouteille de 20 cl qui se déguste sans mélange ni dilution.

Inspirée de la recette emblématique du pastis Ricard, cette édition limitée équilibre subtilement les notes d'anis, de réglisse et de plantes aromatiques, signature de la marque – une réinterprétation du goût inimitable du Ricard – entièrement produite en France.

## Un apéritif moderne pour de nouvelles habitudes de consommation

La nouvelle recette, qui affiche une teneur en alcool de 4,5 %, est une alternative aux apéritifs traditionnels tout en conservant

l'intensité aromatique, l'équilibre et les notes de fraîcheur, signature de Ricard.

## Ricard 4,5 % : un design unique

Depuis 1932, Ricard imagine des objets essentiels pour accompagner le rituel de l'apéritif – verres, brocs, carafes –, qui font pleinement partie de son héritage. Aujourd'hui, la marque continue de se réinventer avec une bouteille qui reflète parfaitement son identité à la fois graphique et solaire. Avec ses lignes minimalistes et audacieuses habillées du jaune emblématique de la marque, cette création incarne parfaitement l'équilibre entre tradition et modernité.



<sup>(1)</sup> Nielsen HMSM+ PROXI+ Drive Cam P2 25.

# Redbreast

Whiskey irlandais « single pot still » le plus primé au monde<sup>(1)</sup>, Redbreast est apprécié depuis longtemps des amateurs à la recherche d'une expérience plus riche. Connue pour être le « pot still parfait », il est longtemps resté un secret bien gardé des connaisseurs. Comment, dès lors, étendre la notoriété d'un whiskey prisé précisément parce qu'il est méconnu ? En faisant appel à la soif de découverte des esprits curieux et en leur montrant que Redbreast est plus qu'un spiritueux premium, c'est une icône culturelle.




Plus qu'une simple collaboration, nous y voyons une complicité culturelle. Nous sommes une marque irlandaise : raconter des histoires, c'est dans nos gènes. L'Irlande a une longue tradition de redécouverte et de célébration d'histoires méconnues, et nous souhaitions incarner cet esprit à l'écran. »

Laura Hanratty,  
Head of Prestige and Specialty, Irish Distillers



#### La joie de la découverte

Redbreast a lancé avec fierté sa campagne mondiale « Quite the Find » en collaboration avec l'acteur irlandais Andrew Scott, primé aux BAFTA et nominé aux Golden Globes et aux SAG Awards. La campagne célèbre la joie de la découverte de trésors cachés : une expérience à la complexité inattendue, tout comme la première gorgée de whisky Redbreast.

En complément de la campagne, Andrew Scott a présidé l'initiative « Redbreast Unhidden », dévoilée à l'occasion du South by Southwest (SXSW) Film & TV Festival d'Austin, au Texas, partenaire du projet. Redbreast Unhidden met en avant des histoires méconnues et des réalisateurs émergents du monde entier à travers 6 courts métrages projetés lors de l'une des plus grandes manifestations mondiales consacrées au talent créatif. L'aventure s'est conclue sur la remise du premier Redbreast Unhidden Award, personnellement sélectionné par Andrew Scott.

<sup>(1)</sup> D'après les résultats de 9 concours de dégustation à l'aveugle en 2024.

## Malfy

Puisant dans leur héritage commun, Malfy et Missoni se sont associés pour célébrer la quintessence de l'art de vivre à l'italienne, en alliant l'expertise de distillerie premium du gin Malfy à l'esthétique reconnaissable entre toutes de Missoni. Cette collaboration, qui s'étend sur deux ans, n'est pas qu'une affaire de mode ou de spiritueux. Il s'agit de réunir deux marques, deux états d'esprit, pour célébrer le meilleur de l'Italie.

Composée d'une bouteille de Malfy Gin Rosa, d'un verre à pied et de coffrets-cadeaux luxueux doublés du bleu turquoise Malfy et ornés du motif rayé iconique de Missoni, cette collection limitée intensifie encore le charme italien de ce gin super premium.

L'objectif stratégique de cette collaboration, incarnée dans une campagne mondiale, est triple : développer le capital de la marque, faire de Malfy un objet de désir, et engager nos consommateurs autour d'un sujet qui les passionne : la mode. Le tout en tirant parti de la capacité d'impact commercial de Missoni pour ouvrir les portes des points de vente de prestige.



#### La collaboration entre Malfy Gin Rosa et Missoni transcende l'ordinaire.

Ancré dans la culture italienne, ce partenariat s'adresse directement aux passions des consommateurs, à la croisée du style, de la sophistication et de l'authenticité.»

Murielle Dessenis,  
VP Marketing, Gins





# Chapitre 4

56 - 67

LE MONDE

EST NOTRE



Illustration :  
Tokyo, Japon

MARCHÉ

**Nous accompagnons les moments de partage authentiques dans le monde entier. Grâce à notre réseau de distribution en propre, l'un des plus étendus du secteur, nous mettons notre vaste portefeuille de marques premium à disposition de nos consommateurs.**

LE MONDE EST NOTRE MARCHÉ



# Notre présence mondiale incomparable

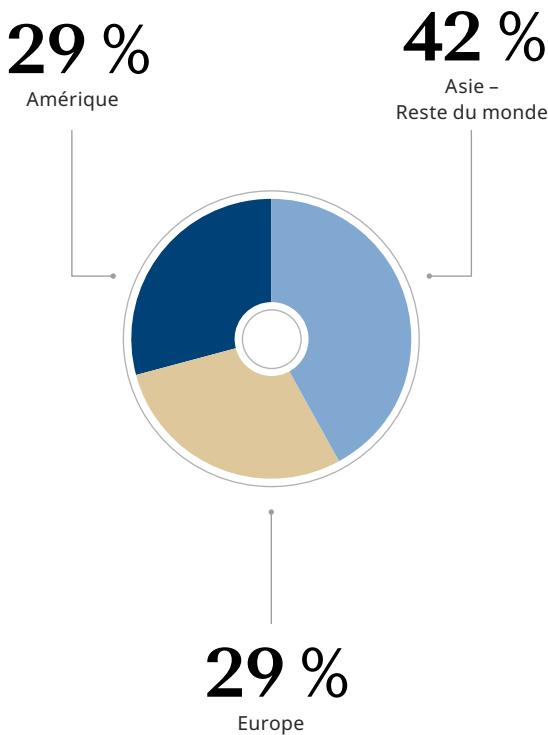
Le groupe Pernod Ricard est implanté sur tous les continents, aussi bien sur les marchés matures que dans les économies émergentes. Notre influence dépasse nos propres opérations ; nous contribuons au PIB mondial et à l'emploi dans toute notre chaîne de production et d'approvisionnement.

Équipes commerciales en propre dans

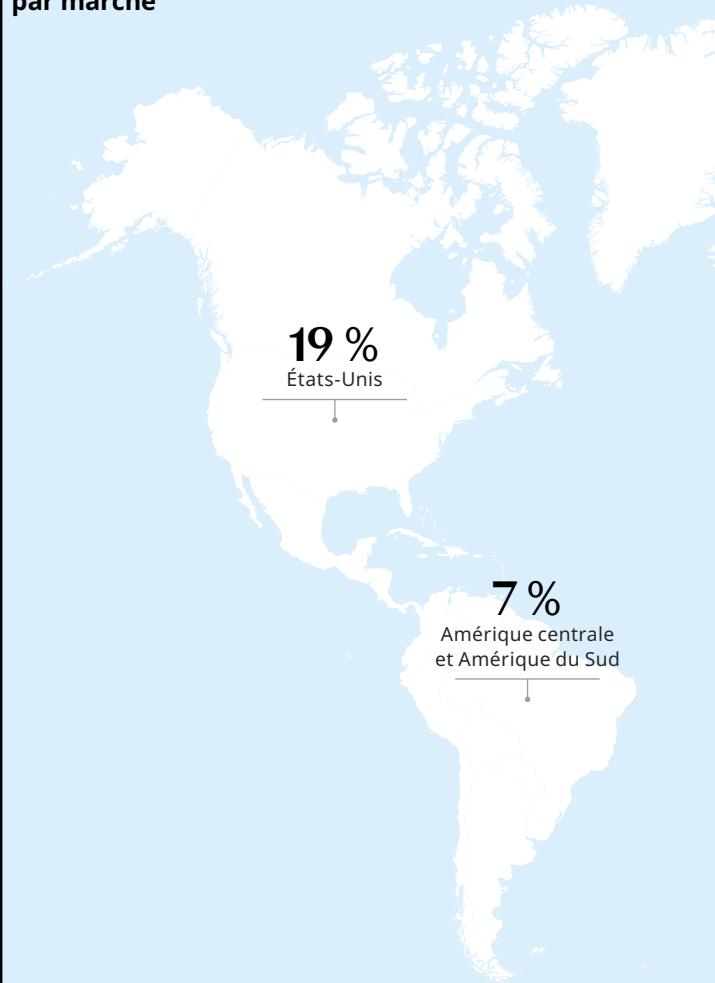
**60 pays**

Marques distribuées dans

**+ de 160 pays**



Chiffre d'affaires de l'exercice 2024/25 par région et par marché





### À LA POINTE DE LA MODE



Pour en savoir plus sur l'Inde, rendez-vous page 61

### CHIVAS REGAL EN VERSION « EXTRA SMOKY »



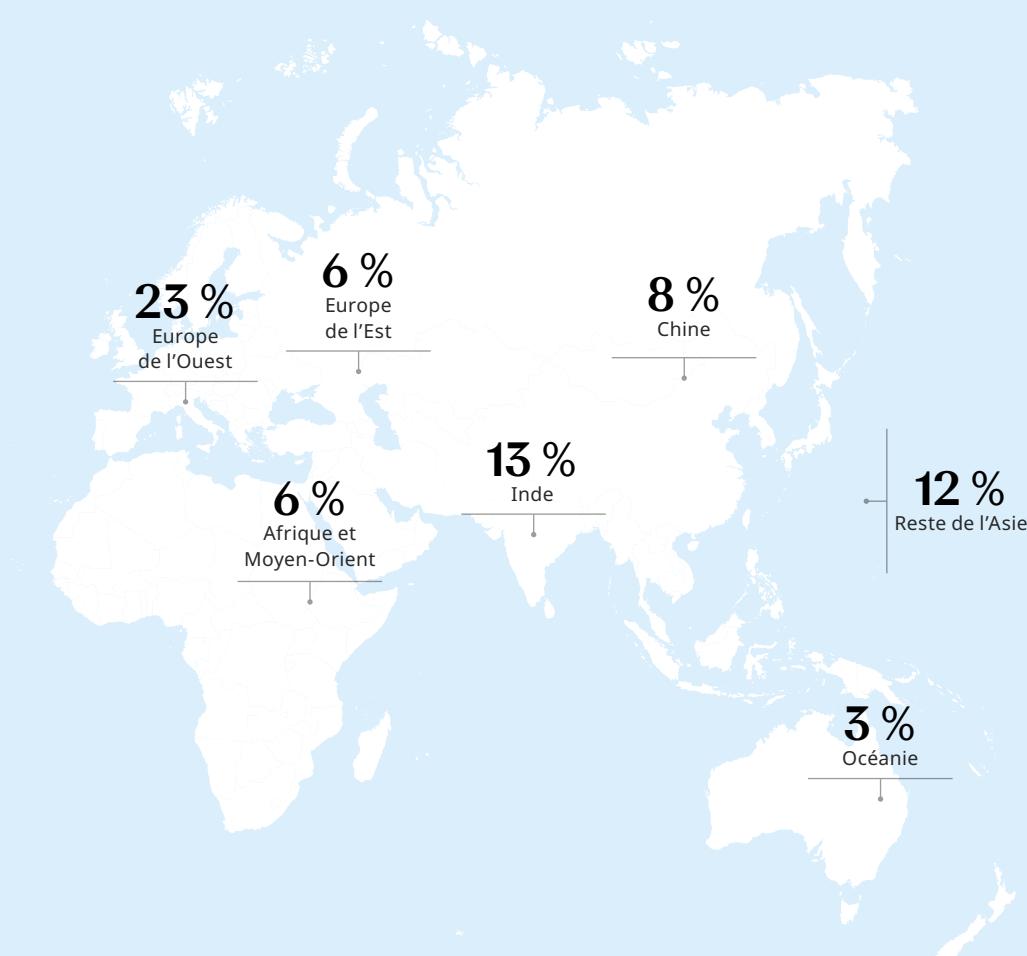
Pour en savoir plus sur la Turquie, rendez-vous page 66



### ACQUISITION DE LA TOTALITÉ D'INVERROCHE



Pour en savoir plus sur l'Afrique, rendez-vous page 67



# États-Unis

## Le marché des boissons alcoolisées aux États-Unis demeure relativement atone.

L'incertitude économique amène les consommateurs à se recentrer sur des produits essentiels et moins coûteux. Le secteur des boissons alcoolisées ne fait pas exception, mais les fondamentaux du marché des spiritueux restent solides et offrent des perspectives encourageantes à long terme.

- En croissance constante, la population en âge légal de consommer de l'alcool devrait augmenter de 15 % d'ici 2050<sup>(1)</sup>.
- La bière et le vin continuent de céder des parts de marché aux spiritueux, qui représentent désormais 42 % du total des ventes de boissons alcoolisées en valeur contre 35 % il y a 10 ans<sup>(2)</sup>.
- Les cocktails ont la cote ; les ventes de *cordials* et de boissons prêtes-à-boire (RTD) ont doublé au cours des trois dernières années et ont encore progressé de près de 20 % sur un an<sup>(3)</sup>.

Désormais clairement établi, le « boire moins, mais mieux » est parfaitement en phase avec la stratégie de premiumisation qui donne son avantage concurrentiel à Pernod Ricard.

Nous sommes convaincus que la modération motivée par le contexte économique est davantage le reflet d'un cycle que d'une évolution structurelle. Les changements dans les habitudes de consommation liés au mode de vie (en particulier au sein de la génération Z) offrent des opportunités pour conquérir de nouveaux consommateurs à mesure que la population en âge légal de consommer de l'alcool s'agrandit.

<sup>(1)</sup> US Census Bureau, estimation réalisée sur la base d'un ensemble de données par âge.

<sup>(2)</sup> DISCUS.

<sup>(3)</sup> Nielsen xAOC+Conv+Total US Liquor Open State.



## Coup de projecteur sur les marques

**Jameson** reste une marque importante sur le marché américain. Au 3<sup>e</sup> trimestre, la marque a enregistré une croissance en valeur supérieure à celle de ses concurrents, reflet des décisions tarifaires que nous avons prises et de la dynamique culturelle que nous construisons – renforcée notamment par notre partenariat avec la Major League Soccer. Nous avons également ravivé la flamme pour Jameson Black Barrel avec un nouveau packaging et une campagne médiatique forte. Enfin, après son lancement à l'occasion de la Saint Patrick, Jameson Triple Triple promet de belles performances.

**Absolut** n'a jamais connu une telle performance depuis son acquisition en 2008. Sa qualification de n° 1 des spiritueux aux États-Unis par le magazine Time et sa présence au classement des marques les plus appréciées aux États-Unis établi par le magazine Newsweek ne font que confirmer la valeur croissante de la marque sur ce marché.

Les formats prêts-à-boire connaissent un réel engouement, notamment notre Ocean Spray Vodka Cranberry, qui a dépassé toutes les attentes pour une première année. Dans son sillage, nos nouveaux prêts-à-servir Absolut Cosmo et Espresso Martini démarrent sur les chapeaux de roues.

Enfin, **Kahlúa** fait désormais partie de nos marques les plus performantes, avec une croissance des ventes de 5 % en valeur au troisième trimestre.

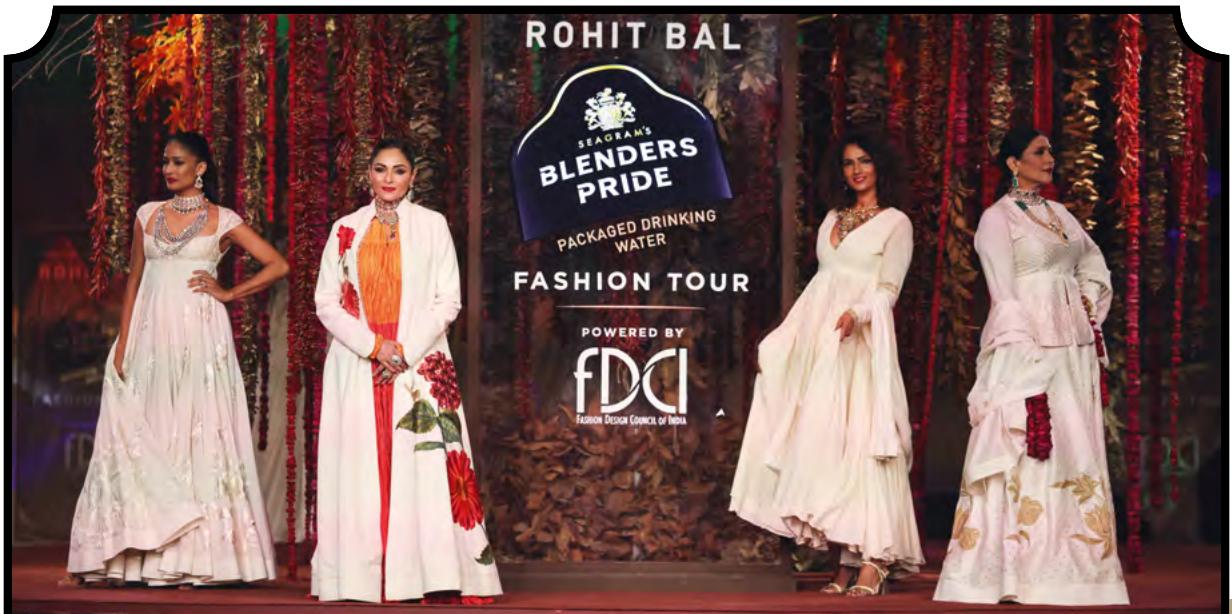
 Pour en savoir plus sur Jameson, Absolut et Kahlúa, rendez-vous pages 47, 49 et 53



## SE CONCENTRER SUR L'EXCELLENCE DE L'EXECUTION

Cette année, nous avons renforcé notre approche commerciale en travaillant plus étroitement encore avec nos grossistes et en apportant des ajustements à notre stratégie de distribution. Nous avons créé deux nouvelles divisions commerciales, en partenariat avec des grossistes dédiés à nos produits prêts-à-boire et à nos marques de niche. Nous avons également impulsé une nouvelle dynamique de *brand advocacy* pour accroître organiquement notre présence et notre visibilité sur le canal *on-trade*. Enfin, nous poursuivons notre digitalisation pour optimiser les investissements marketing. Matrix couvre 90 % de nos investissements avant achat et D-Star est désormais déployé dans 50 États.

 Pour en savoir plus sur Matrix et D-Star, rendez-vous pages 22-23



## Inde

**L'Inde représente l'un des marchés mondiaux les plus dynamiques de Pernod Ricard, porté par une vaste population, jeune et de plus en plus aisée.**

Avec un âge médian de 28,8 ans<sup>(1)</sup>, le pays compte chaque année 15 à 20 millions de nouvelles personnes en âge de consommer de l'alcool<sup>(2)</sup>. Cette population, dont les aspirations s'élèvent à la mesure des revenus, forme un vaste marché prêt à accueillir nos offres premium. Le marché des boissons alcoolisées est actuellement évalué à 55 milliards de dollars et devrait atteindre 84 milliards de dollars d'ici 2030<sup>(3)</sup>. C'est dans ce contexte que l'Inde est devenue le deuxième marché de Pernod Ricard en termes de chiffre d'affaires. Au cours des cinq dernières années, notre taux de croissance moyen a passé la barre impressionnante des 8%, signe d'une trajectoire soutenue.

### Longitude 77 foule le tapis rouge à Cannes

Lancé fin 2023, Longitude 77 est une étape majeure dans l'histoire du single malt indien. Première incursion locale du Groupe dans cette catégorie, Longitude 77 a déjà sorti une Édition Collector limitée qui a fait sensation sur l'incontournable scène culturelle du Festival de Cannes. Le coffret, imaginé par Pares Maity, l'un des artistes indiens les plus reconnus, a été sous le feu des projecteurs lorsque la star de Bollywood Shalini Passi a défilé sur le tapis rouge dans une robe inspirée des mêmes motifs. Pendant le Festival, la bouteille a été dévoilée au pavillon officiel de l'Inde, portant fièrement les couleurs d'une marque qui souhaite faire connaître au monde ce que l'Inde a de meilleur.

<sup>(1)</sup> Organisation des Nations unies – Projections 2024 de la population mondiale.

<sup>(2)</sup> Rapport IWSR 2024.

<sup>(3)</sup> Financial Express.

### BLENDERS PRIDE FASHION TOUR : À LA POINTE DE LA MODE

Depuis 2004, le Blenders Pride Fashion Tour est devenu un incontournable du luxe en Inde. Ses défilés spectaculaires mettent en scène la mode dans la plus grande créativité.

L'édition 2025 (organisée avec le Fashion Design Council of India) nous a offert des instants inoubliables, à commencer, à Gurugram, par un magnifique hommage à Rohit Bal – icône intemporelle de la mode – mené par les grands noms de la mode, des arts et de Bollywood. À Mumbai, le légendaire créateur Tarun Tahiliani a organisé un show « Over the Top » en présence de stars de Bollywood : un regard rafraîchissant sur la mode indienne contemporaine. Trois villes émergentes sur la scène de la mode ont également déroulé le tapis rouge à l'extravagance en organisant des festivités aussi mémorables qu'avant-gardistes qui, à travers des expériences immersives dans l'univers de la mode, ont offert une visibilité incomparable à Blenders Pride, notamment auprès de la jeune génération en âge légal de consommer de l'alcool.



Pour en savoir plus sur Blenders Pride, rendez-vous pages 52-53





## Chine

**L'environnement macroéconomique et géopolitique est resté difficile en Chine au cours de l'exercice 2024/25. Les droits de douane et les enquêtes antidumping ont créé un environnement imprévisible pour les spiritueux importés, caractérisé par la volatilité des coûts d'importation et le risque de perturbation des flux commerciaux. Malgré ces difficultés cycliques, les perspectives pour le marché chinois restent positives et sont soutenues par plusieurs tendances structurelles :**

- l'expansion continue des classes moyennes et aisées chinoises, qui s'accompagne d'un plus grand pouvoir d'achat et d'un appétit pour les produits premium ;
- la diversification des préférences des consommateurs, avec un intérêt croissant pour les spiritueux importés, en particulier parmi les consommateurs les plus jeunes<sup>(1)</sup> ;
- un potentiel de croissance lié à la faible part (moins de 1 %) des spiritueux internationaux sur le marché chinois.

Leader international des spiritueux premium en Chine et numéro 1 du cognac, du whisky et des alcools blancs, Pernod Ricard est idéalement positionné pour répondre à cette dynamique de marché en constante évolution. Nous détenons le portefeuille de spiritueux premium le plus complet du marché, ce qui nous permet de répondre à un large éventail de besoins et de nous adapter rapidement aux changements de la demande. Au cours de l'exercice 2024/25, les alcools blancs – Absolut pour la vodka, Olmeca pour la tequila et Monkey 47 pour le gin – et les whiskies premium – notamment Jameson – ont connu une forte croissance. La stratégie de l'entreprise reste résolument axée sur la croissance à long terme, le positionnement des marques et l'agilité opérationnelle face aux incertitudes macroéconomiques et réglementaires.

### THE CHUAN, SALUÉ SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE, MULTIPLIE SES DÉBOUCHÉS

Pernod Ricard est fier d'être le premier groupe international de spiritueux à avoir créé une distillerie et élaboré un whisky de malt de prestige 100 % chinois. Lancé en décembre 2023, The Chuan Pure Malt Whisky est déjà reconnu dans le secteur et a notamment remporté une médaille d'or à l'International Spirits Challenge (ISC) 2024 et trois prix au concours Icons of Whisky China 2025 : distillerie durable de l'année, ambassadeur de marque de l'année et équipe d'accueil touristique de l'année. The Chuan Pure Malt Whisky PX Sherry Cask Finish a également reçu une médaille d'or à l'ISC 2025 ainsi qu'une double médaille d'or au San Francisco World Spirits 2025. The Chuan pénètre de plus en plus de marchés, y compris Hong Kong (février 2025), Taïwan (mai 2025) et le Travel Retail en Asie (juin 2025), ce qui permet à un nombre croissant de consommateurs de découvrir les qualités uniques du terroir chinois du mont Emei.

### Les cocktails à base d'alcools blancs attirent les acheteurs sur les réseaux sociaux

Les mignonnettes de spiritueux ont connu un grand succès en 2024 avec une hausse de la consommation lors d'événements et la popularité des cocktails prêts-à-boire sur les réseaux sociaux comme RedNote et Douyin (TikTok). Pour accompagner cette tendance, Pernod Ricard a investi dans les médias sociaux en passant par des leaders d'opinion clés et du contenu généré par les utilisateurs et les professionnels. Absolut, elle, a misé sur la campagne mondiale « Born to Mix » pour mettre en évidence ses multiples usages et pour nourrir la tendance de la mixologie. De plus, en vue de booster davantage les ventes, Pernod Ricard s'est associé à Meituan, l'une des plus grandes plateformes de livraison de repas de Chine. Grâce à un programme pilote mettant en avant les marques d'alcools blancs de Pernod Ricard sur le service de livraison instantanée de Meituan, les ventes de « combos » ont explosé, passant de 31 000 à 380 000 lots. La plateforme a même proposé une livraison directe par drones.

<sup>(1)</sup> En âge légal de consommer de l'alcool.

# Global Travel Retail

**Le marché du Global Travel Retail (GTR) a rencontré des difficultés importantes, notamment la suspension des ventes de cognac en Chine en duty free en raison des mesures antidumping décidées par le ministère chinois du Commerce en octobre 2024. Pernod Ricard GTR a réagi en se recentrant sur les whiskies prestige en Chine et en redéployant l'activité marketing de Martell en dehors de Chine afin de cibler les consommateurs de cognac dans des destinations touristiques clé.**

Tout en s'adaptant à un nouveau paysage commercial, GTR a contribué à valoriser l'ensemble de son portefeuille Prestige, à établir des relations privilégiées avec des voyageurs de toutes nationalités, à s'appuyer sur les marques et les plateformes clés pour innover, et à faire connaître les marques nouvellement acquises.

## Martell Noblige Noir séduit l'Asie

Créé exclusivement pour le Global Travel Retail et visant à développer la franchise Noblige, Martell Noblige Noir a capté l'attention des voyageurs du monde entier avec sa campagne marketing d'envergure et la promesse d'un « assemblage sombre et énigmatique avec une finition au bois brûlé ». La campagne a touché plus de 7 millions de personnes. Pour les amateurs éclairés, ce cognac de luxe est une expérience unique. Son lancement a été particulièrement remarqué par la presse spécialisée, qui lui a décerné deux médailles d'or lors des TREX Awards.

## CÓDIGO 1530 RÉVÈLE SON SECRET AUX VOYAGEURS DE L'AÉROPORT JFK

Le Duty Free offre un espace unique de détente et de découverte aux consommateurs aisés en quête d'expériences premium et exclusives. Le Global Travel Retail en a pleinement profité avec le lancement de Código 1530 au terminal 4 de JFK à l'été 2024. Dans ce terminal qui est l'un des plus incontournables, sur un des marchés à plus forte croissance pour les boissons à base d'agave, l'animation éphémère consacrée à Código 1530 a permis aux voyageurs de goûter à l'authentique héritage mexicain dans un cadre propice à la découverte. En écho aux affichages numériques très visibles dans le terminal, l'activation proposait des cadeaux en édition limitée et des séances de dégustation, en partenariat avec DFS Group.

## L'aéroport Changi de Singapour célèbre les 200 ans de The Glenlivet

Pour clôturer en beauté la commémoration de 200 ans de savoir-faire, Pernod Ricard Global Travel Retail a mis en lumière The Glenlivet 40-Year-Old et The Glenlivet Eternal Collection, First Edition, 55-Year-Old. Les flacons étaient particulièrement mis en valeur dans l'un des aéroports internationaux les plus fréquentés du monde.

Cette expérience unique témoigne de la capacité du groupe Changi Airport, de Pernod Ricard et de Lotte Duty Free à innover pour développer la catégorie des single malts en offrant aux voyageurs une expérience d'achat inédite.



# France

**Le secteur des vins et spiritueux en France est le deuxième contributeur positif à la balance commerciale du pays, avec plus de 15 milliards d'euros.**

Avec une part de marché de plus de 22%<sup>(1)</sup>, Pernod Ricard France est le leader du marché des spiritueux, porté par la force de marques établies comme Ricard et Ballantine's et par plusieurs moteurs de croissance comme Lillet et Bumbu, qui témoignent de la pertinence de notre offre face à l'évolution des goûts et des tendances.

Malgré une baisse générale de la consommation d'alcool, les tendances émergentes révèlent une grande diversité des moments de convivialité. La consommation à domicile poursuit sa progression<sup>(2)</sup> tandis que la culture de l'apéritif continue de séduire et compte pour près de 60 % des moments de consommation.

## RICARD EST UN BEST-SELLER TOUTE L'ANNÉE

Ricard est n° 1 sur le marché français des spiritueux (dans le commerce de détail, une bouteille sur dix vendue en France est une bouteille de Ricard<sup>(3)</sup>). Au cours de l'exercice 2024/25, la marque historique a lancé sa dernière innovation, Ricard 4,5% (voir page 54). Elle a également prouvé qu'elle était attractive tout au long de l'année et restait l'apéritif iconique des Français, même l'hiver. Durant les fêtes de fin d'année, le Ricard 1L a été le produit le plus vendu en France (toutes catégories confondues de biens de consommation)<sup>(3)</sup>.

## Ballantine's allie tradition et modernité

Leader du segment du whisky premium en France avec plus de 27 % de parts de marché<sup>(4)</sup>, Ballantine's reste ancré dans la tradition tout en gardant une longueur d'avance avec des innovations telles que Ballantine's Sweet Blend (voir page 46). Une nouvelle campagne a été lancée fin 2024 pour illustrer cet équilibre entre tradition et modernité. Loin du décor habituel des distilleries, Ballantine's Finest est mis en valeur dans les bars à cocktails branchés de la scène parisienne contemporaine. La campagne sur les réseaux sociaux a mis à l'honneur de véritables bartenders, témoins de l'authenticité de la marque. Rester soi-même c'est être intemporel, même après près de 200 ans d'existence.

<sup>(1)</sup> Nielsen IQ CAM P12 2024 On + Off trade.

<sup>(2)</sup> Kantar 2023 : 79 % de consommation à domicile ; + 9 points vs 2007.

<sup>(3)</sup> Nielsen IQ 2024 Off trade.

<sup>(4)</sup> Nielsen IQ CAM P4 2025 / part de marché en valeur dans la catégorie whisky premium (prix compris entre 20,5 €/L et 32 €/L).



# Brésil

**À l'échelle mondiale, le marché des spiritueux premium et plus a progressé de 12,6 % par rapport à l'exercice 2023/24<sup>(1)</sup>, porté par l'engouement des consommateurs pour des expériences premium plus variées. Au Brésil, Pernod Ricard a même surpassé cette tendance.**

Ce succès est dû à divers facteurs, notamment à une synchronisation optimale de nos activités marketing et commerciales ainsi qu'à des activations de marque percutantes.



## Coup de projecteur sur les marques

**Beefeater** a fait souffler un vent londonien sur la culture brésilienne en organisant plusieurs opérations à haute visibilité lors du célèbre Carnaval de Rio de Janeiro en 2025. Grâce aux recommandations de notre outil marketing interne, Matrix, et à notre puissant réseau d'influenceurs, Beefeater s'est lancé un défi de taille : défilé sur le Sambadrome. Des activations d'une telle envergure ont eu un impact significatif sur la marque, ce qui s'est traduit par des performances solides : + 4,0 points de parts de marché par rapport à l'exercice précédent<sup>(1)</sup>.

**Royal Salute** a encore renforcé son statut de marque de prestige au cours de l'exercice 2024/25 grâce à des opérations et des lancements exclusifs jouant finement avec le patrimoine et les références culturelles pour devenir le whisky de préférence de la classe aisée. Le lancement de l'édition Miami Polo illustre bien cette stratégie. En partenariat avec le groupe de luxe JHSF, l'événement, qui a attiré 850 VIP et a généré un impact médiatique record, a permis de doubler les ventes par rapport à Royal Salute 21 Signature Blend et a largement contribué à faire de Royal Salute un leader de la catégorie whisky prestige.

<sup>(1)</sup> Nielsen Scantrack - supermarchés + Cash & Carry exercice 2024/25- Ventes en valeur (base normalisée).

# Japon

**Malgré les contingences macroéconomiques – notamment l'inflation après des décennies de déflation, la baisse des salaires réels et la faiblesse prolongée du yen – le marché japonais a fait preuve d'une remarquable résilience.**

Si la consommation d'alcool continue de diminuer en fréquence, et que la consommation demeure atone chez les jeunes, on voit clairement émerger une envie de « boire mieux ». Notre portefeuille premium est tout à fait en phase avec cette tendance, ce qui se traduit par une solide performance de nos marques dans les segments premium et plus.

Grâce à notre stratégie de premiumisation et au développement de notre distribution, nous avons gagné des parts de marché dans les catégories whisky, champagne et gin<sup>(1)</sup>. Pernod Ricard Japan est fier d'être l'entreprise internationale de vins et spiritueux qui a connu la croissance la plus rapide au Japon durant l'exercice 2024/25.

<sup>(1)</sup> Intage.



Tokyo, Japon

## Coup de projecteur sur les marques

Au cours de l'exercice 2024/25, **Perrier-Jouët** a dépassé les 100 000 caisses de 9 L pour la première fois au Japon, une étape importante qui prouve que la marque résonne de plus en plus auprès des consommateurs attentifs aux tendances. L'arrivée de l'actrice japonaise Yuko Araki en tant qu'ambassadrice de la marque et le succès de l'animation « Celebration of Wonder » à Omotesando n'ont fait qu'ajouter à l'attractivité de la marque.

L'exercice 2024/25 a été une excellente année pour **Chivas Regal** au Japon, avec plus de 200 000 caisses vendues. L'un des événements phares a été le lancement de Chivas Regal Takumi Reserve, un spiritueux de 12 ans d'âge élaboré en partenariat avec Masuizumi, brasserie de saké de renommée internationale. Chivas Regal Takumi Reserve représente un nouveau territoire pour Chivas Regal, qui repousse les limites de son savoir-faire pour offrir un spiritueux de grande qualité alliant le riche héritage de la marque de whisky et la palette diversifiée de saveurs que l'on retrouve dans les fûts de saké premium.

**Jameson** a réalisé une solide croissance en volume de 9 % par rapport à l'année précédente. Dopée par des campagnes digitales telles que notre collaboration avec la star de K-pop ZICO, très populaire au Japon, la marque continue de gagner en visibilité, en particulier auprès des jeunes consommateurs. Le lancement de notre innovation Jameson Triple Triple, avec son vieillissement en fût de châtaignier, a marqué une étape importante par rapport au Jameson traditionnel.



Pour en savoir plus sur Jameson Triple Triple, rendez-vous page 47



# Turquie

**Malgré les défis économiques et politiques qui ont impacté l'environnement de marché et le comportement des consommateurs, la Turquie se distingue comme l'un des marchés les plus dynamiques et stratégiques de Pernod Ricard.**

Alors que la hausse de l'inflation et la baisse des revenus des classes moyennes et populaires ont impacté le pouvoir d'achat et les habitudes de consommation, les produits de luxe ont le vent en poupe en Turquie. La prospérité croissante des classes aisées, l'urbanisation et l'engouement des consommateurs pour les modes de vie occidentaux favorisent la vente de boissons alcoolisées, ainsi que la premiumisation et la diversification du secteur. Pernod Ricard Türkiye a su évoluer dans cet environnement complexe pour augmenter les ventes de 33 % en valeur et de 30 % en volume en moyenne annuelle sur cinq ans, contribuant ainsi de manière significative à la croissance globale du marché.



## CHIVAS REGAL MISE SUR « L'EXTRA SMOKY »

La catégorie whisky est particulièrement performante sur ce marché avec un volume total multiplié par 3,5, passant de 10 millions de litres en 2019 à 35 millions en 2024<sup>(1)</sup>. Pernod Ricard est bien placé pour conserver une position de leader grâce à son solide portefeuille de marques et à une bonne stratégie de commercialisation dans cette catégorie. La Turquie est le plus grand marché de Chivas Regal, qui est la marque super-premium n° 1 du pays, dépassant le million de caisses vendues en 2024. Le lancement de la sélection Chivas Regal Extra Smoky Cask consolide ce leadership. Ce nouvel assemblage a été vieilli dans des fûts ayant contenu du whisky tourbé et fumé. Distribué en exclusivité en Turquie pour cette première année, ce nouveau profil gustatif offre une alternative de choix aux consommateurs.

Depuis le lancement de la sélection Chivas Regal Extra Smoky Cask fin novembre 2024, plus de 69 000 caisses de 9 L ont déjà été vendues. Cette innovation attire également un nouveau public : 38 % des consommateurs de ce produit découvrent le whisky et 20 % sont d'anciens adeptes de marques concurrentes.

<sup>(1)</sup> En décembre.

# BODRUM



# YEPİLİ

Bodrum, Turquie

# Afrique

**L'Afrique reste une région à fort potentiel pour Pernod Ricard, avec une clientèle jeune, connectée et pleine d'aspirations**

Le marché des biens de consommation de ce continent devrait atteindre 2 100 milliards de dollars d'ici 2025<sup>(1)</sup>. L'urbanisation et l'évolution des modes de vie portent la croissance du marché des spiritueux premium et plus. Malgré une inflation fluctuante sur le continent, des taux d'intérêt en hausse et la persistance de défis structurels, le sentiment des consommateurs demeure très positif. En Afrique du Sud, l'inflation s'est stabilisée à + 2,8 % (avril 2025) et le rand a regagné + 3,7 % par rapport au dollar US. Au Nigeria, l'amélioration des conditions de change a rendu nos marques plus abordables.



## Croissance des marques premium sur nos principaux marchés

Dans tous les pays, nous constatons une forte demande pour les marques premium et plus, en particulier parmi les jeunes urbains en quête d'expériences nouvelles et d'occasions d'exprimer leur personnalité.

En Afrique du Sud, le segment premium et plus connaît une transformation rapide. Les consommateurs montent en gamme et recherchent l'authenticité, le savoir-faire de marques ancrées dans l'histoire et leur culture. Jameson a renforcé son leadership dans le pays avec le lancement de son édition Triple Triple et a continué à fédérer les amateurs autour de l'expérience Jameson Distillery on Tour et d'un marché de Noël aux couleurs de la marque à Sandton, dans les faubourgs de Johannesburg, dont l'invité d'honneur était le rappeur américain Anderson .Paak. Une étape importante a été franchie avec l'acquisition de la totalité d'Inverroche, le premier gin artisanal de luxe d'Afrique du Sud. Nous croyons dans l'entrepreneuriat en Afrique et dans l'éthique d'Inverroche, qui veille au respect de l'environnement en n'utilisant que des plantes d'origine locale, ce qui correspond parfaitement à nos valeurs et à notre ambition.

Au Nigeria, malgré les incertitudes macroéconomiques, le marché a maintenu sa croissance, en particulier dans les catégories des spiritueux ultra-premium et prestige, en phase avec les aspirations des consommateurs nigérians.

 Pour en savoir plus sur la manière dont Martell saisit ce potentiel, rendez-vous page 50

<sup>(1)</sup> McKinsey & Company.

## LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE AU CŒUR DE LA CROISSANCE

Qui dit croissance en Afrique ne dit pas seulement chiffre d'affaires, mais aussi valeurs. Notre engagement en faveur de la responsabilité sociale et environnementale demeure au cœur de notre vision à long terme.

Dans le cadre de son programme de développement durable sur quatre ans, Pernod Ricard South Africa a été invitée par le président Cyril Ramaphosa à assister à l'ouverture parlementaire de la National House of Traditional and Khoi-San Leaders (NHTKL) au Cap, en février 2025. En Afrique du Sud, les chefs traditionnels sont des figures d'autorité très respectées par les communautés rurales et autochtones. En collaboration avec la Fondation Thintane, Pernod Ricard a mis en place le programme « Drink Responsible » pour aborder la question délicate de l'abus d'alcool au sein des communautés rurales. À ce jour, nous avons formé plus de 8 000 chefs traditionnels. Cette invitation a mis en lumière le rôle de Pernod Ricard en tant qu'entreprise citoyenne, responsable et engagée pour le développement des communautés rurales d'Afrique du Sud.

# Chapitre 5

68 - 81



GOOD

TIMES

Illustration :  
Cork, Irlande



FROM A

GOOD PLACE

Nous pensons qu'il n'y a pas de convivialité dans l'excès et nous plaçons la responsabilité sociétale et environnementale au cœur de tout ce que nous entreprenons. Notre stratégie RSE vise à prendre soin de nos communautés, de nos consommateurs et de notre planète, en cultivant cet état d'esprit partout dans le monde.





GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE

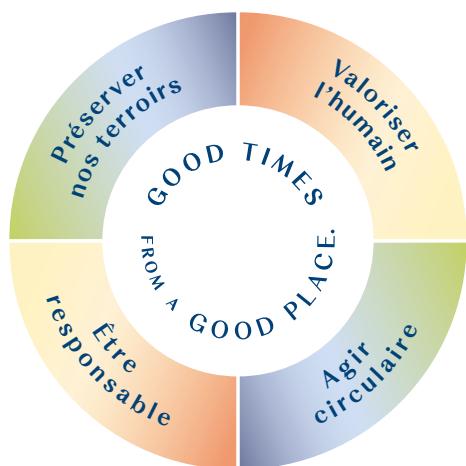


# Notre feuille de route RSE

**Protéger la planète et ses habitants fait partie de notre ADN. En tant qu'entreprise, notre résilience dépend de notre capacité à créer des moments de convivialité durables et responsables.**

Nous prenons soin de nos terroirs et nous nous associons aux producteurs et aux fournisseurs pour protéger la planète et les précieuses ressources qu'elle nous offre. Nous sommes des hôtes passionnés, engagés en faveur d'une consommation modérée et d'un cadre de travail où chacun se sente valorisé, écouté et respecté.

Notre feuille de route en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) à horizon 2030, *Good Times from a Good Place* (Préserver pour partager), repose sur des objectifs ambitieux qui permettent de favoriser la résilience de notre entreprise, stimuler l'innovation, distinguer nos marques et attirer les talents. Bâtie autour de quatre grands piliers – Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable – cette feuille de route tient compte des risques significatifs auxquels l'entreprise est exposée. Elle est en outre étroitement liée aux objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.



**ENTRETIEN AVEC NOTRE CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER (CSO)**

**NOÉMIE BAUER**

Le rôle de la directrice RSE est de piloter l'orientation stratégique et la mise en œuvre mondiale de la feuille de route du Groupe en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE). Elle anime une équipe de spécialistes du développement durable dans les domaines complémentaires de l'action climatique, l'agriculture régénératrice, la gestion de l'eau, l'économie circulaire, les droits de l'homme, le reporting et l'engagement.

**Q** À l'occasion du 50<sup>e</sup> anniversaire de Pernod Ricard, le moment est venu de dresser un premier bilan : dans quelle mesure l'entreprise a-t-elle contribué au développement durable au fil des ans ?

**R** Pernod Ricard a toujours eu à cœur de respecter l'humain et la planète et, à ce titre, le Groupe a souvent fait des choix d'avant-garde opportuns. La création de l'Institut océanographique Paul Ricard en 1966 et les projets pilotes d'agriculture régénératrice en sont des exemples probants. Nous avons conçu des campagnes audacieuses, telles que « Buvez plus... d'eau ! » en faveur d'une consommation responsable, et avons innové dans la distribution, en étant le premier acteur de l'industrie à signer un partenariat mondial avec ecoSPIRITS favorisant l'économie circulaire grâce à des contenants consignés pour les bars, les restaurants et les hôtels. Naturellement, il y a encore beaucoup à faire, mais nous sommes fiers de ce que nous avons accompli jusqu'ici.

**Q Votre stratégie RSE a été réactualisée cette année. Quels ont été les moteurs de ce changement ?**

**R** Il était nécessaire de veiller à ce que nos engagements RSE restent en phase avec l'ensemble de nos activités, en soutenant la résilience économique du Groupe et en créant de la valeur pour toutes nos parties prenantes. De plus, notre feuille de route ayant été lancée en 2019, l'année 2025 représentait une étape importante, de mi-parcours. C'était le bon moment pour faire le point sur les progrès réalisés. La version actualisée tient aussi compte des récentes réglementations, plus strictes, et de l'évolution des attentes des clients et des consommateurs. Enfin, dans le cadre de cette révision, nous mettons en place de nouveaux modes de travail et de meilleurs outils pour mettre en œuvre, suivre et accélérer le changement.

**Q Vous établissez pour la 1<sup>re</sup> année votre reporting conformément aux exigences de la directive CSRD. Quels en sont les enseignements ?**

**R** Nous procédons depuis longtemps à des reportings précis sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), mais la nouvelle directive a permis d'approfondir la démarche et d'harmoniser les pratiques. Pour préparer cet exercice, nous avons mené une analyse de « double matérialité » qui a permis de rassembler les différentes parties de l'entreprise pour questionner notre feuille de route RSE existante et identifier de potentielles lacunes et pistes d'amélioration. Nous avons travaillé en étroite collaboration avec les services de la finance et les équipes tech, ainsi qu'avec l'ensemble de nos filiales afin d'améliorer la qualité et la précision des données que nous recueillons. Un formidable effort collectif !

**Q Quels sont les plus grands défis de demain ?**

**R** L'un des principaux défis est de maintenir la cadence et de faire évoluer nos initiatives à grande échelle, en particulier dans le contexte actuel. Aujourd'hui plus que jamais, nous devons être en mesure de démontrer l'impact du travail accompli. À titre d'exemple, citons l'agriculture régénératrice : nous connaissons tous les avantages qu'elle offre, mais nous cherchons désormais à les mesurer précisément. Nous devons également trouver les moyens de mieux intégrer l'ensemble des acteurs de notre chaîne d'approvisionnement, car une grande partie de nos activités dépend des autres maillons de la filière.

En outre, nous évoluons dans un contexte macro-économique complexe et incertain, en constante mutation. Face à ces défis, je suis fière de voir Pernod Ricard tenir fermement ses engagements et incarner le changement au sein du secteur.



**Notre stratégie RSE est un gage de résilience et de progrès non seulement pour notre entreprise, mais pour tout le secteur. »**

Noémie Bauer,  
Chief Sustainability Officer

## Plus de 50 ans d'action concrète

**1966**

Création de l'Institut océanographique Paul Ricard.

**2003**

Adhésion au Pacte mondial des Nations Unies.

**2010**

Lancement du partenariat avec Erasmus.  
Signature du CEO Water Mandate de l'ONU.

**2011**

Lancement de l'initiative Responsibl'All Day, une journée d'action solidaire auprès de nos communautés.

**2015**

Adhésion à l'International Alliance for Responsible Drinking (IARD) en tant que membre fondateur.

**2019**

Lancement de la feuille de route RSE, *Good Times from a Good Place* (Préserver pour partager).

**2020**

Lancement du programme de formation « Le monde du bar de demain », pour des pratiques de bartending durables et responsables.

**2021**

Élimination du plastique à usage unique dans les points de vente.  
Lancement de la campagne « Buvez plus... d'eau ! ».

Lancement des premiers projets pilotes d'agriculture régénératrice à Cognac et en Champagne.

**2022**

Mise en place de l'étiquette digitale sur nos bouteilles.  
Premier groupe du secteur à s'associer à ecoSPIRITS dans un système pilote de distribution en circuit fermé.

**2023**

Adhésion au World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et à One Planet Business for Biodiversity (OP2B).

**2024**

Validation de nos objectifs de réduction des émissions de GES par l'initiative SBTi, et première participation à la Semaine du climat.

**2025**

Mise à jour de notre stratégie RSE, *Good Times from a Good Place*.

Lancement de « The Good Fresk », un atelier visant à mobiliser les collaborateurs et à développer leurs connaissances RSE.

GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE



# Préserver nos terroirs



**Nous veillons à préserver chaque terroir et sa biodiversité, et à trouver des solutions aux défis posés par le changement climatique afin de garantir la qualité de nos ingrédients, pour aujourd’hui et pour les générations à venir.**

Le développement de notre activité est indissociable de la bonne santé des terres que nous cultivons. Nous utilisons plus de 100 ingrédients naturels – produits par nous ou par nos partenaires – dans une soixantaine de pays. Chacun d'eux est le fruit d'un terroir unique, qui se définit par des conditions climatiques, un type de sol, des écosystèmes et un savoir-faire spécifique. Nous avons cartographié les menaces qui pèsent sur nos principaux terroirs et nous redoublons d'efforts pour mettre en place des pratiques d'approvisionnement durables. Ensemble avec les agriculteurs, les fournisseurs et les populations locales, nous élaborons des pratiques durables et régénératrices dans nos 20 principaux terroirs afin de limiter les risques potentiels et d'assurer la résilience de notre activité sur le long terme.

Tout d'abord, nous étudions et évaluons l'impact qu'ont nos activités sur la nature et réciproquement. Ensuite, nous préservons les terroirs à travers l'agriculture durable et régénératrice. Dans le même temps, nous sauvegardons les espaces naturels autour de nos sites, non seulement en transformant nos modes de production mais aussi en ayant un impact positif sur le terroir.



« **L'agriculture régénératrice, c'est imaginer un avenir où la nature et l'humain se développent en harmonie. C'est le fondement d'un système agricole résilient, un système qui protège les ressources de notre planète tout en prenant soin des populations qui en dépendent. »**

**Morgane Yvergniaux,**  
Nature & Climate Director

## 100 %

de nos vignobles  
développent un projet  
pilote d'agriculture  
régénératrice

## 25

programmes d'agriculture  
régénératrice et de  
préservation de la nature  
déployés dans le monde

## Suède : l'agriculture régénératrice en action

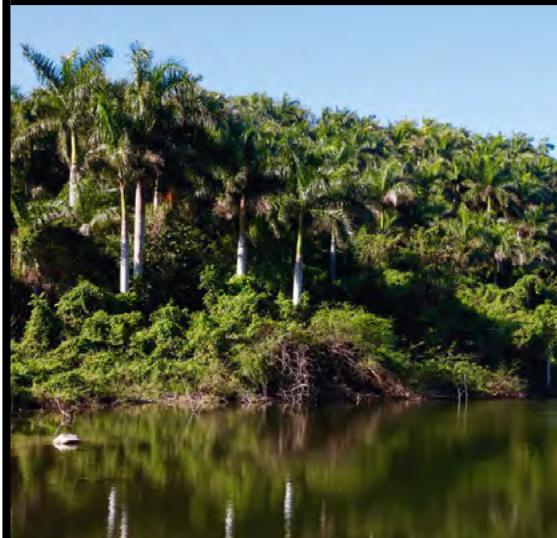
Compte tenu de sa présence mondiale, Pernod Ricard puise ses matières premières dans des régions très variées. Pour concevoir des projets d'agriculture régénératrice pertinents, nous devons donc étudier attentivement le contexte.

Penchons-nous sur la vodka Absolut, dont l'identité s'est construite autour du lien fort qu'elle entretient avec la population locale. Cet alcool premium est fabriqué dans et autour de la petite ville d'Åhus, dans le sud de la Suède, à partir de blé d'hiver cultivé dans la région. En coopération avec quatre fermes locales depuis plusieurs années, Absolut met en avant des pratiques agricoles durables dans le cadre d'un projet expérimental baptisé « Absolut Farmers » axé sur trois thèmes : la biodiversité, l'assimilation des ressources nutritionnelles du sol et la protection des cultures.

Le principe : chaque exploitant présente un ensemble de solutions qui peuvent être facilement reproduites et devenir sources d'inspiration pour d'autres.

Bien que la zone concernée soit relativement restreinte, chaque exploitation est différente ; les quatre fermes ont justement été sélectionnées pour leur profil singulier. Certains agriculteurs cherchent avant tout à restaurer la biodiversité, d'autres se concentrent sur l'amélioration de l'assimilation des nutriments, et d'autres encore se sont spécialisés dans la protection des cultures. Il s'agit d'encourager les exploitants à cibler les méthodes les plus pertinentes (deux maximum), plutôt que d'agir sur tous les fronts en même temps.

Ce projet témoigne de la façon dont nous travaillons dans le monde entier, guidés par l'idée que chaque producteur sait ce qui fonctionne le mieux pour ses terres, son histoire et sa communauté.





**Ces rencontres entre agriculteurs sont pleines de sens et leur impact est visible.  
Nous espérons voir plus d'initiatives locales de ce type, car leur pouvoir transformateur est grand ! »**

**Marcus Lundmark,**  
Technicien agricole  
Absolut Vodka



GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE

### Cuba : préserver la biodiversité et prévenir l'érosion des sols

Notre approche de la biodiversité est globale, ancrée à la fois dans la conservation et la régénération de la nature. La première sert à protéger les écosystèmes, prévenir l'érosion des sols et préserver la biodiversité. La seconde vient en appui aux écosystèmes endommagés. À travers ces deux volets, nous entendons maintenir et restaurer les capacités intrinsèques de la nature.

À Cuba, par exemple, Havana Club dirige un projet de restauration de la mangrove visant à protéger les écosystèmes côtiers, lutter contre l'érosion et atténuer les effets de la hausse du niveau de la mer.

L'objectif de cette initiative d'envergure est de reconstituer 600 hectares de mangroves, une étape essentielle dans la sauvegarde du littoral de la province de Mayabeque.

Au-delà de la résilience climatique, nous souhaitons réhabiliter les habitats de mangrove autour de nos sites de production afin de préserver davantage la faune marine et ornithologique et soutenir les pêcheurs locaux, dont les moyens de subsistance reposent sur la bonne santé des écosystèmes côtiers.



# Valoriser l'humain

5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES



8 TRAVAIL DÉCENT ET CRÉPUSCULE ÉCONOMIQUE



**Nous défendons l'égalité des chances et œuvrons pour un environnement de travail sûr, juste et respectueux où chacun peut être soi-même et s'épanouir au sein du Groupe et au-delà.**

En tant qu'entreprise, nous nous devons d'offrir des conditions de travail sécurisantes et équitables à nos collaborateurs. Sur toute notre chaîne de valeur, nous incitons les parties prenantes à respecter ces engagements avec l'ensemble de leur clientèle et à fournir leurs biens et services de manière responsable. Nos effectifs sont répartis dans 60 pays et représentent plus de 120 nationalités. Cette diversité est notre plus grande force. Elle donne vie à des équipes efficaces, nous aide à comprendre les consommateurs sur chaque marché et à développer nos activités de façon durable.

Chaque collaborateur contribue à notre succès – qu'il travaille la terre, dans une usine, dans une distillerie, avec nos clients ou dans un bureau. Cultiver, fabriquer, vendre : l'effort est collectif. C'est pourquoi nous prenons la sécurité très au sérieux sur tous nos sites. Nous mettons tout en œuvre pour créer un environnement bienveillant où l'égalité des chances est garantie et où nos collaborateurs se sentent respectés et valorisés.



Pour en savoir plus sur notre culture inclusive, rendez-vous pages 32-33



**Mon grand-père était très humain. Il prenait soin de ses collaborateurs et souhaitait que s'épanouissent les communautés qui l'entouraient.**

C'est une grande fierté de voir perdurer cet héritage, tant au travail qu'au travers d'initiatives solidaires comme Responsib'All Day. »

**Sandrine Ricard,**  
S&R Communications Director

+ de  
**18 200**

collaborateurs  
dans le monde

**40 %**

de femmes parmi les cadres dirigeants<sup>(1)</sup>

**- 55 %**

accidents du travail avec arrêt depuis 2021/22

## Créer des bases solides pour l'inclusion du handicap

Nous avons à cœur d'accompagner nos collaborateurs tout au long de leur parcours au sein du Groupe, quel que soit leur état de santé ou leurs capacités. Dans le cadre de notre plan d'inclusion du handicap, nous menons des actions de sensibilisation, nous soutenons les personnes qui en ont besoin et nous encourageons une culture bienveillante afin d'attirer et de fidéliser les talents. Nous avons aussi multiplié nos efforts à tous les niveaux de l'organisation pour promouvoir l'emploi des travailleurs en situation de handicap grâce à un plan d'action sur cinq ans (Disability Management Plan) qui permettra des changements significatifs.

En février 2025, nous avons lancé une campagne mondiale de sensibilisation au handicap dont le slogan – « Tout est question de ConviviABILITY » – fait écho à la culture de la convivialité et à l'esprit collectif de Pernod Ricard, et met l'accent sur la capacité (*ability* en anglais) plutôt que sur le handicap. On y découvre des expériences personnelles, partagées de manière anonyme ou publique. Ces témoignages offrent un aperçu de l'étendue des handicaps – visibles et invisibles – auxquels nous devons être attentifs sur nos lieux de travail.



ConviviABILITY est plus qu'un slogan, c'est un état d'esprit qui nous encourage, toutes et tous, à soutenir nos collègues vivant avec un handicap ou un problème de santé. Le handicap ne définit pas nos capacités. Ce sont nos aptitudes, nos compétences et notre personnalité qui façonnent notre identité. »

**Caroline Vaquette,**  
Inclusive Culture Director

**Collaborate with this ability**

It's all about ConviviABILITY



<sup>(1)</sup> Décisions relatives aux talents et à la rémunération fondées sur les performances, le mérite et l'expérience, conformément aux dispositions légales françaises.



GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE

## Faire de la santé, de la sécurité et du bien-être l'affaire de tous

Nos métiers ont un impact sur la santé, la sécurité et le bien-être de nos collaborateurs. Les protéger est donc notre devoir. Nous adoptons une approche holistique qui inclut la santé physique et mentale, le bien-être et la sécurité de tous, quel que soit leur environnement de travail – un atelier de fabrication, un bureau, une Maison de marque, chez un client ou lors d'un événement extérieur.

Notre vaste campagne de communication intitulée « Be the One » encourageait nos collaborateurs à veiller sur leurs collègues, à prendre des mesures concrètes et à contribuer activement à rendre leur lieu de travail plus sûr. Cette invitation est devenue un véritable mode de pensée : elle aide nos équipes à identifier les dangers, à changer leurs habitudes et à développer l'entraide.

Depuis janvier 2025, le message est diffusé au pluriel (« Be the OneS ») afin de porter moins l'attention sur la responsabilité individuelle que sur l'action collective, car c'est en unissant nos forces qu'on génère le plus d'impact. L'une des accroches phares, « Stop, Think, Act » (s'arrêter, réfléchir, agir), invite à faire une pause avant de passer à l'action.

Cette année, nous avons aussi renforcé la sensibilisation à la santé et à la sécurité hors des sites industriels afin d'avoir un réel impact. Un module d'e-learning obligatoire est notamment dispensé à tous les collaborateurs (CARE Agency) et des équipes SWAT transverses sont mandatées pour mettre en œuvre des outils et initiatives prioritaires (en matière d'événementiel, de sécurité routière et dans nos Maisons de marques).

Notre engagement en faveur de la santé et de la sécurité continue de faire des émules. Plusieurs filiales ont été primées lors des ROSPA Awards (organisés par la Royal Society for the Prevention of Accidents), qui récompensent le travail d'équipe et la gestion proactive des risques. Autre événement phare cette année : l'obtention du prix Platinum des Safety On The Edge Forums Recognition Awards, une compétition qui salue les solutions innovantes et les bonnes pratiques destinées à réduire les risques sur le lieu de travail et nourrir une culture de sécurité globale grâce à un leadership exemplaire. Cette distinction récompense le Groupe, pour la première fois, pour son parcours en matière de santé et de sécurité et pour les progrès accomplis collectivement dans toutes les filiales.



**La campagne « Be the One » nous invite à veiller sur nos collègues au quotidien. Elle participe à diffuser notre culture, à faire évoluer les mentalités et à mobiliser les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation. Quelle fierté de voir son efficacité reconnue par les acteurs du secteur ! Chaque petit pas vers l'autre peut faire la différence. »**

**Carole Smets,  
Group Health & Safety Director**

# Agir circulaire



Tout au long du cycle de vie de nos produits et expériences – conception, fabrication et distribution – nous veillons à limiter l'utilisation des ressources naturelles, les émissions de CO<sub>2</sub> et la production de déchets.

En optant pour un modèle économique plus circulaire, nous sommes en mesure de sauvegarder et de régénérer les ressources sur toute notre chaîne de valeur, de la collecte et transformation des matières premières au réemploi ou recyclage des bouteilles et des sous-produits issus de la distillation, en passant par le conditionnement et la distribution de nos produits.

Outre la réduction de notre empreinte carbone, nous nous engageons à préserver l'eau à chaque étape. L'eau est essentielle à l'ensemble de nos activités. Elle permet le développement de nos ingrédients et joue un rôle central dans nos procédés – concassage, fermentation, filtrage, distillation, embouteillage ou encore recyclage. C'est pourquoi le Groupe s'emploie fermement à préserver et reconstituer les ressources, à optimiser l'utilisation de l'eau et à maintenir sa qualité.



Tout au long du cycle de vie de nos produits, nous nous efforçons de réduire l'impact environnemental de nos emballages. Qu'il s'agisse d'écoconception ou de distribution circulaire, nous misons sur des partenariats avec nos fournisseurs et sur des collaborations multidisciplinaires pour trouver des solutions pertinentes et définir de nouvelles normes industrielles. »

**Carine Christophe,**  
Head of Circularity and  
Sustainable Packaging

**99 %**  
d'emballages recyclables,  
réutilisables ou compostables

**- 42 %**  
réduction des émissions de  
scope 1 et 2, par rapport  
à 2021/22

**- 10 %**  
réduction des émissions de  
scope 1 et 3 des secteurs  
FLAG, par rapport à 2021/22

**- 13 %**  
réduction des émissions  
de scope 3 en dehors des  
secteurs FLAG, par rapport  
à 2021/22

## Rendre nos emballages plus verts

Nous entendons contribuer à définir de nouvelles normes pour le secteur, notamment en matière de conditionnement. En octobre 2024, nous avons mis en place une politique globale qui établit clairement les exigences auxquelles tous nos emballages doivent répondre en termes de matériaux, de poids, de couleur de verre et d'emballage extérieur.

Bien que nous soyons déjà en mesure de rendre 99 % de nos emballages recyclables, réutilisables ou compostables cette année, nous sommes toujours à la recherche de solutions plus durables.

### Événements phares de l'exercice 2024/25

- Aberlour a lancé une nouvelle bouteille utilisant 16 % de verre en moins que le modèle précédent, soit une économie de 213 tonnes de verre par an.
- Pour son édition Sloe Gin, Monkey 47 a opté pour une bouteille fabriquée à 95 % à partir de verre de récupération (contre 18 % de contenu recyclé auparavant).
- Après le test d'*« Absolut Paper »*, une bouteille composée à 53 % de papier avec un revêtement intérieur en plastique recyclable, Absolut se lance dans un prototype de bouchon à base de papier : un pas de plus vers une bouteille entièrement biosourcée.
- Verallia, partenaire de Maison Martell, a inauguré un four 100 % électrique dans son usine de Cognac.
- Pernod Ricard North America a rejoint le programme « *Don't Trash Glass* » qui vise à recycler les déchets de verre des bars et des restaurants de Chicago et à fournir du calcin aux verreries de la région.





## Préserver et régénérer les réserves en eau

Réduire la consommation globale et mieux gérer la ressource en eau restent des priorités sur nos sites, en particulier les distilleries où les besoins sont les plus importants. Pour ce faire, nous avons recours à des technologies avancées et des pratiques circulaires pour minimiser notre empreinte hydrique. L'une des innovations les plus probantes est la recompression mécanique de vapeur (RMV) qui permet des économies considérables grâce à une évaporation efficace, un réemploi de la vapeur d'eau et une utilisation limitée des tours de refroidissement. Nous déployons également des solutions complètes de recyclage et valorisation de la ressource, notamment des systèmes en circuit fermé ou de remise en circulation des eaux usées industrielles.

Ces dernières années, nous avons largement investi pour améliorer notre efficacité hydrique. L'irrigation au goutte-à-goutte, notamment, a été déployée dans les zones agricoles, et, aujourd'hui, la totalité de nos vignobles irrigués utilisent ce système. À présent, nous souhaitons adopter une gestion plus responsable de la ressource en généralisant les pratiques d'agriculture régénératrice. Se concentrer sur la bonne santé des sols permet en effet

**- 15 %**

Baisse de la consommation d'eau (par unité d'alcool distillé) sur nos propres sites, par rapport à 2017/18

**68 %**

Proportion d'eau réinjectée dans les bassins versants afin d'alimenter les sites de production ou de conditionnement situés dans les zones à haut risque

d'améliorer la rétention de l'eau et l'équilibre hydrique global de nos exploitations.

En outre, au-delà de nos propres sites, nous réinjections de l'eau dans les zones à haut risque afin de compenser la consommation inhérente à nos opérations. Les régions prioritaires sont sélectionnées grâce à un processus rigoureux basé sur des données locales précises. L'ambition va même plus loin : protéger et régénérer les habitats naturels en entretenant et en rétablissant les haies, les milieux humides et autres espaces naturels.

Pernod Ricard France, par exemple, travaille à la protection du marais de Saint-Laurent-Blangy, à proximité de l'un de nos sites de production dans le nord-est de la France. À cette fin, nous nous sommes rapprochés du Conservatoire d'espaces naturels (CEN) pour restaurer l'équilibre naturel du milieu, en veillant à ce qu'il reste résilient face aux changements environnementaux.

Au Mexique, House of Tequila fait partie du projet collaboratif « Charco Bendito », mené par Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER), qui lutte contre la pénurie d'eau dans la région de Jalisco. En contribuant activement à la restauration et à la sauvegarde des bassins versants, nous soutenons les écosystèmes et les communautés locales et sécurisons notre propre approvisionnement en eau.



# Être responsable



**La consommation responsable fait partie intégrante de notre mission en tant que Créateurs de convivialité, et nous entendons apporter notre pierre à l'édifice à travers deux actions clés : promouvoir une consommation consciente et conviviale et prévenir l'abus d'alcool.**

Nos produits sont conçus pour être dégustés et appréciés dans un cadre de convivialité qui respecte les préférences et le bien-être de chacun. À mesure que les habitudes de consommation évoluent, nous sommes heureux de pouvoir contribuer à un changement positif dans la manière dont l'alcool est consommé, en veillant à ce que l'expérience demeure une source de plaisir et non de danger. Notre engagement en faveur d'une consommation responsable consiste à encourager la prise de décision éclairée, à réduire les risques liés à l'alcool et à instaurer une culture où une consommation plus consciente et conviviale devient la norme en société.

La promotion d'une consommation plus éclairée et toujours dans la convivialité est essentielle pour Pernod Ricard qui, en cela, accompagne l'évolution des tendances de consommation, les valeurs sociétales et les exigences réglementaires actuelles. En tant que leader du secteur des spiritueux, le Groupe a une double responsabilité : promouvoir une nouvelle approche de la consommation, plus équilibrée, et contribuer activement à la lutte contre l'abus d'alcool.

**127 M**

de consommateurs sensibilisés, grâce à 13 campagnes marketing de consommation responsable lancées par nos marques stratégiques

**+ de  
920 M**

de jeunes adultes touchés, en ligne et sur le terrain, par la campagne « Buvez plus... d'eau ! »

## ENTRETIEN AVEC NOTRE RESPONSIBLE DRINKING DIRECTOR, GÉRALDINE DICHAMP



Géraldine Dichamp pilote la stratégie de consommation responsable de Pernod Ricard ainsi que les campagnes de prévention à l'international. Elle supervise les initiatives du Groupe visant à lutter contre l'abus d'alcool et la conduite en état d'ébriété, et à promouvoir un dosage raisonné dans les bars, hôtels et restaurants.

**Q** Que signifie « être responsable » pour Pernod Ricard ? Pourquoi est-ce si important ?

**R** Pour le dire clairement et simplement : consommation responsable et convivialité ne vont pas l'une sans l'autre. La convivialité ne se vit pas dans l'excès, sous quelque forme que ce soit. C'est notre mot d'ordre depuis des années.

Pernod Ricard a toujours été proactif en matière de responsabilité : première entreprise mondiale de boissons à apposer un logo « interdit aux femmes enceintes » sur les produits alcoolisés, pionnier de l'étiquetage digital, qui fournit la liste des ingrédients, les calories et les consignes de consommation via un QR code sur la bouteille, et même un soupçon provocateur, lorsqu'il s'agit de faire de la prévention auprès de la génération Z en utilisant ses propres codes, comme avec la campagne « Buvez plus... d'eau ! ».

Aujourd'hui, l'heure est au renouveau. Le contexte a changé, le monde se polarise de plus en plus, valsant d'un extrême à l'autre. Nous voulons défendre le juste milieu, l'équilibre. Nous voulons que nos consommateurs s'approprient ces concepts et se sentent en mesure de prendre des décisions éclairées. Voilà notre nouvelle approche de la responsabilité, en parallèle de la lutte contre l'abus d'alcool.

**Q** En tant que producteur de boissons alcoolisées, comment conciliez-vous les préoccupations sociales et sanitaires et les priorités de l'entreprise ?

**R** Nous sommes tout à fait conscients de la responsabilité qui nous incombe en tant que producteur de boissons alcoolisées. Les études sur l'alcool et ses effets continuent d'évoluer. Grâce à l'IARD et à son groupe de travail dédié, nous suivons de près les connaissances scientifiques et leur mise en application. La lutte contre l'abus d'alcool a toujours été – et restera – un élément central de notre mission. À travers un étiquetage clair, des messages responsables ou encore des initiatives novatrices comme la campagne « Buvez plus... d'eau ! », nous invitons une consommation plus consciente et à la prise de décision informée.

Pour autant, notre ambition ne s'arrête pas là. Dans une volonté d'élargir et d'éclairer le débat sur l'alcool, nous voulons diffuser les connaissances, renforcer la transparence et donner aux consommateurs les outils nécessaires pour faire les choix qui leur conviennent. Nous entendons ainsi trouver l'équilibre entre priorités commerciales et engagement sincère en faveur du bien-être social, en veillant à ce que nos produits soient consommés de manière responsable et durable.

**Q Qu'est-ce qui a changé dans la stratégie et pourquoi ?**

**R** Dans un monde de plus en plus polarisé, la nuance ne trouve plus sa place. L'alcool est une industrie fondamentalement culturelle et, trop souvent, il fait le jeu des extrêmes : soit on en consomme trop, soit on est totalement contre. Nous, nous croyons en une consommation consciente et conviviale, au plus près de ce que nous sommes. C'est un concept fort, ambitieux et stimulant, fruit d'un travail mené autour de la consommation responsable au cours des dernières années. À titre d'exemple, dans le cadre du partenariat que nous avons avec le réseau Erasmus Student Network depuis 2010, les étudiants nous font régulièrement passer le message suivant : « arrêtez de simplement nous dire de ne pas boire ». Ils ne veulent pas de messages qui moralisent ou stigmatisent l'alcool, et nous confient avoir des difficultés à en parler, même entre eux. Dans un contexte où la consommation excessive d'alcool est en déclin, le moment est venu d'aborder le sujet différemment.

## Le paradigme a changé : notre objectif aujourd'hui est de faire rimer consommation éclairée et convivialité. »

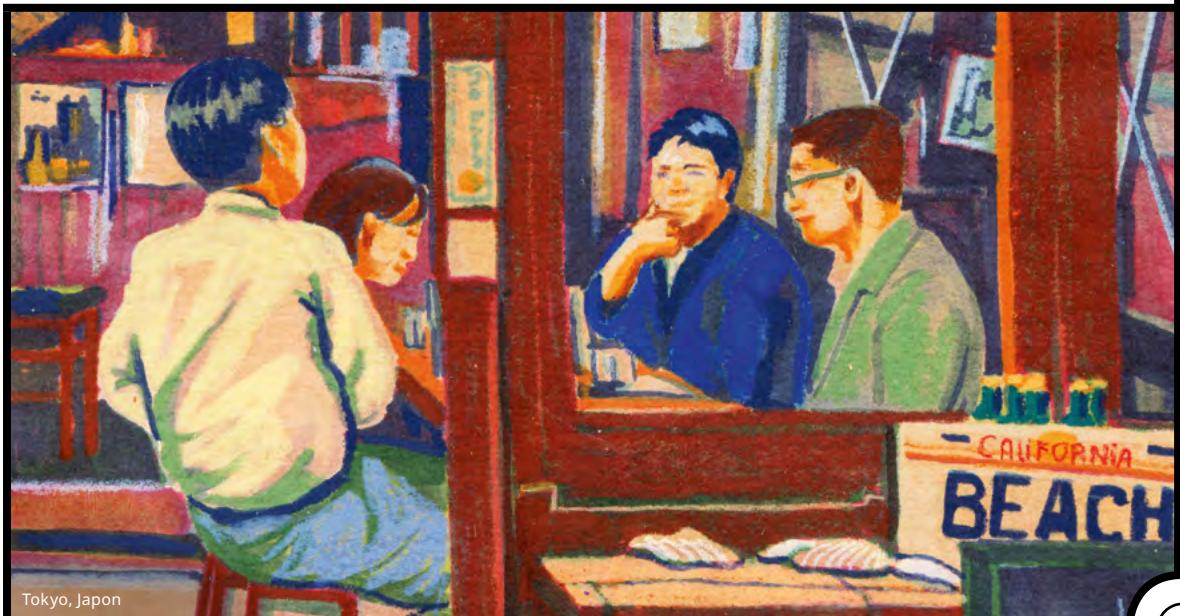
Géraldine Dichamp,  
Responsible Drinking  
Director

**Q Comment ce changement se manifestera-t-il, à l'échelle du Groupe et des marques ?**

**R** Imaginez un monde où une consommation consciente n'est plus un regret, mais une attitude naturelle à l'égard de nos produits. Là réside le fondement de notre nouvelle stratégie : intégrer la consommation consciente et la convivialité dans chaque expérience, chaque conversation et chaque interaction avec les marques. En 2026, cette vision prendra vie à travers une campagne mondiale mettant en avant des habitudes simples mais porteuses de sens, capables de faire une vraie différence, comme remplacer un verre sur deux par de l'eau. Et ce n'est pas tout. Dans les bars et les restaurants, là où survient l'essentiel des interactions avec l'alcool, nous encourageons et formons les bartenders à devenir des ambassadeurs du plaisir responsable. L'enjeu est de transformer l'essai : que la convivialité et la consommation consciente ne soient pas un simple slogan mais deviennent un véritable mouvement.

**Q Pouvez-vous nous en dire plus sur vos produits sans alcool ?**

**R** Notre portefeuille de produits sans alcool s'inscrit désormais dans notre stratégie de consommation responsable et sert pleinement nos objectifs. Pensé pour une consommation flexible et inclusive, il reste entièrement fidèle à nos marques et résonne avec l'esprit Pernod Ricard, avec des ingrédients de première qualité et des saveurs sophistiquées. C'est un formidable défi à relever !



## RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS À TRAVERS DES INITIATIVES CIBLÉES

### Buvez plus... d'eau !

Nous croyons en l'émancipation des consommateurs et en leur capacité à faire le bon choix. C'est pourquoi nous choisissons – avec une certaine audace – de sensibiliser aux conséquences de l'excès et au pouvoir de la modération. Notre campagne « Buvez plus... d'eau ! » rappelle aux jeunes adultes l'importance de tempérer et de rythmer la consommation d'alcool. Depuis son lancement en 2021, elle a été diffusée dans plus de 60 pays, touché plus de 870 millions de personnes en ligne et réhydraté plus de 56 millions de participants à des événements grand public. Déployée dans le monde entier grâce à des activations majeures, cette campagne a aussi permis d'aller directement à la rencontre de nos consommateurs grâce à des partenariats avec des organisations emblématiques telles que Tomorrowland.

Le programme a ensuite été étendu à l'hôtellerie et aux événements d'entreprises externes ainsi qu'à certains de nos grands partenaires comme One Young World, une plateforme mondiale de jeunes leaders de plus de 190 pays, et Erasmus Student Network, la plus grande organisation étudiante de l'Union européenne.



**Le message**  
**« Buvez plus... d'eau »** trouve autant d'écho en ligne que lors d'événements. Il rend la consommation responsable positive, amusante et engageante, et montre comment la modération améliore la qualité des expériences. Grâce à nos partenaires, nous avons étendu notre action aux jeunes adultes, alors restez à l'écoute car il y aura bientôt du nouveau pour cette initiative phare ! »

Rachel Milligan,  
 Global Head of Responsible Drinking



### Le marketing, porteur de la bonne parole

Fortes de leur créativité, de leur pertinence culturelle et de leur portée, nos marques stratégiques font office de relais puissants pour promouvoir le choix de la modération. Nous nous étions engagés à livrer 12 campagnes autour de la consommation responsable d'ici à 2027, or nous avons déjà dépassé notre objectif puisque 13 initiatives ont été lancées à ce jour, comme :

- **Plongez en toute sécurité avec Tom Daley**, au Royaume-Uni et en Australie : dans le cadre de la campagne « Don't Drink and Dive » de Malibu, avec un plongeur médaillé olympique en vedette.
- **Calmez le jeu avec Aisling Bea**, en Irlande : en faveur d'une consommation plus réfléchie à travers la campagne « Easy Does It » de Jameson, co-écrite avec la comédienne elle-même.
- **Boire ou conduire, il faut choisir**, avec **Tony Leung**, acteur reconnu et icône culturelle devenu star de la campagne Martell en Chine, à Taïwan et à Singapour.
- **Savoir s'arrêter** au Royaume-Uni, à travers la campagne d'Absolut encourageant la modération et à connaître ses limites.



## DESSINER L'AVENIR DE L'HÔTELLEUR-RESTAURATION À L'AUNE DE LA MODÉRATION

### Un service responsable pour une meilleure expérience dans nos Maisons

Les consommateurs ont soif d'expériences uniques et de connaissances afin de faire des choix responsables. Nos Maisons de marques, ces espaces immersifs qui mettent en valeur le patrimoine de nos marques emblématiques, ont intégré ces éléments aux visites des clients. En 2024/25, une étape importante pour nos 30 Maisons accueillant du public a été franchie : elles ont toutes reçu la certification « hôtes responsables » développée avec la Sustainable Restaurant Association à partir de 18 critères de consommation responsable, d'un système d'auto-évaluation et de visites de clients-mystères indépendants.



**Le statut d'« Hôte responsable » permet à nos visiteurs de maîtriser l'art de la dégustation avec nuance, équilibre et modération, des valeurs devenues les ingrédients incontournables de la convivialité. »**

Renata Gapeenkova,  
Global Head of Responsible Drinking

### Les étiquettes digitales, une étape de plus vers la transparence

Avec plus d'un million d'étiquettes scannées, notre système d'étiquetage digital est au service d'une consommation responsable. Lancée en Europe en 2022, l'initiative est aujourd'hui déployée à l'échelle mondiale pour toutes nos marques. Chaque bouteille comporte un QR code à l'arrière, permettant d'accéder à une plateforme de sensibilisation décrivant :

- les risques pour la santé associés à la consommation d'alcool et les sites d'informations utiles au niveau local,
- les recommandations des autorités nationales sur la consommation responsable d'alcool ou sur les personnes qui ne doivent pas boire d'alcool, avec un lien vers un site web destiné aux consommateurs.



Ankara, Turquie

GOOD TIMES FROM A GOOD PLACE

### « Le monde du bar de demain »

Pernod Ricard collabore avec des acteurs majeurs du secteur pour assurer un avenir durable à la convivialité responsable. Entre autres initiatives, nous avons créé le programme « Le monde du bar de demain » (Bar World of Tomorrow, BWOT) aux côtés de Trash Collective et de la Sustainable Restaurant Association en vue d'instaurer des pratiques durables et responsables dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Actuellement hébergée sur SIP (Share. Inspire. Pioneer), plateforme mondiale de Pernod Ricard, la formation couvre tous les aspects du bartending moderne : de l'utilisation d'ingrédients frais aux proportions d'alcool servies.



Intégrer la formation du bar de demain à SIP a transformé notre approche. Durabilité et responsabilité se retrouvent au cœur de l'information et de la promotion du secteur. Les professionnels de l'hôtellerie-restauration deviennent à leur tour des relais incontournables de ces nouvelles pratiques plus durables et plus responsables. En résumé, cette collaboration est un puissant moteur de changement. »

Margot Lebourgeois,  
Global Responsible Drinking Specialist





# Chapitre 6

82 - 91



## GOUVERNANCE

Illustration :  
Tokyo, Japon



**Dirigée par notre Conseil d'Administration et notre Comité Exécutif, notre structure de gouvernance et de gestion nous permet de mettre notre stratégie en action, d'atténuer les risques et de nous adapter aux conditions du marché.**

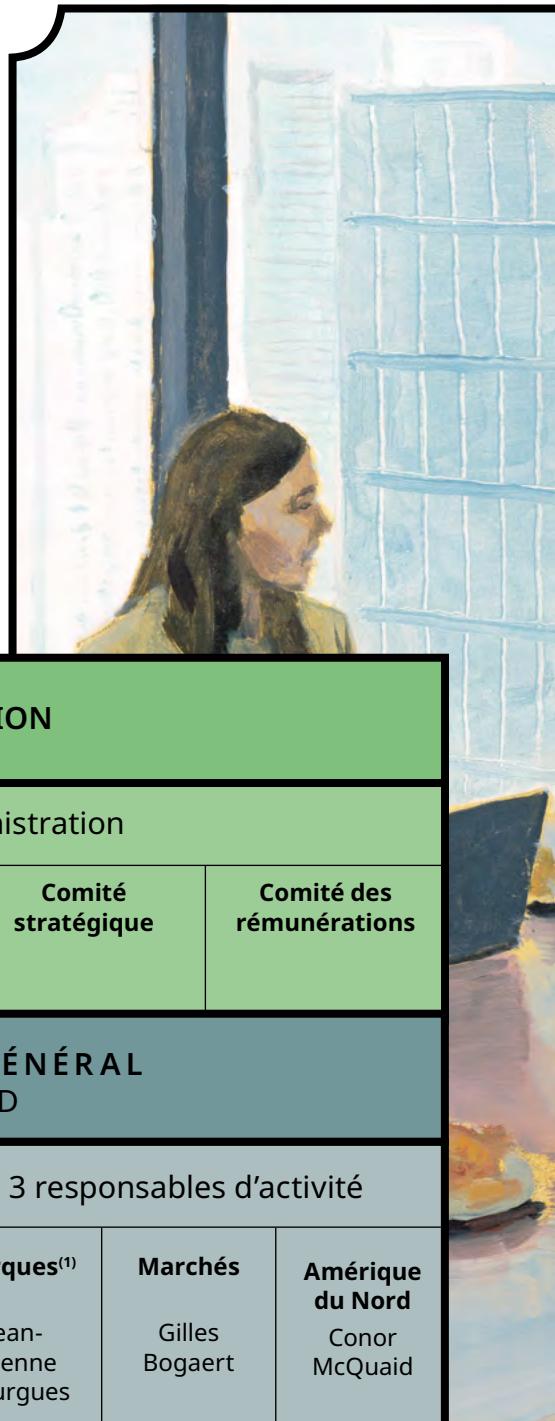
# Notre structure de gouvernance et de direction

**Une gouvernance éthique des affaires, assurée par le Conseil d'Administration et les organes de direction opérationnelle du Groupe, au bénéfice de toutes nos parties prenantes.**

Elle repose sur :

- un Comité Exécutif, composé du Président-Directeur Général et des responsables de fonctions et d'activités,
- une « Executive Leadership Team » composée des membres du Comité Exécutif, de représentants des fonctions Groupe et des marques clés, ainsi que des 10 directeurs d'entités de gestion couvrant l'ensemble de nos marchés.

Cette organisation garantit des interactions avec les filiales moins nombreuses mais plus stratégiques. Elle optimise ainsi les méthodes de travail, renforce la mutualisation des compétences et encourage l'autonomisation des équipes.



<sup>(1)</sup> À compter du 1<sup>er</sup> août 2025.



Istanbul, Turquie



# Notre Conseil d'Administration (au 30 juin 2025)

**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. Depuis novembre 2024, le Conseil d'Administration est composé de 14 membres, aux compétences et expériences diverses et complémentaires. Il s'assure du respect de la stratégie du Groupe, avec pour principal objectif l'accroissement de la valeur de l'entreprise.**

## L'organisation

Conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Pernod Ricard respecte les critères d'indépendance. Le Conseil d'Administration est composé de 14 Administrateurs, dont sept indépendants et deux représentant les salariés. Sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, le Conseil a nommé, le 23 janvier 2019, une Administratrice Référente.

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 nécessaires 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 les 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 2024/25

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2025, le Conseil s'est réuni à dix reprises avec un taux d'assiduité de 97,92 %. La durée moyenne des réunions a été d'environ deux heures et cinquante-deux minutes. Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

			
<b>Alexandre Ricard</b> Président-Directeur Général Mandataire Social Président du Comité stratégique	<b>Anne Lange</b> Administratrice indépendante Membre du Comité stratégique Membre du Comité des nominations et de la gouvernance	<b>Philippe Petitcolin</b> Administrateur indépendant Président du Comité d'audit Membre du Comité stratégique	<b>Patricia Ricard Giron</b> Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administratrice Membre du Comité stratégique
			
<b>Virginie Fauvel</b> Administratrice indépendante Membre du Comité stratégique	<b>Ian Gallienne</b> Administrateur <sup>(1)</sup> Membre du Comité stratégique Membre du Comité des rémunérations	<b>Kory Sorenson</b> Administratrice indépendante Présidente du Comité des rémunérations Membre du Comité d'audit	<b>Max Koeune</b> Administrateur indépendant Membre du Comité d'audit

- 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 ;
- la revue de l'évaluation formalisée de son fonctionnement et de celui de ses Comités.

## 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. Il analyse toute question stratégique

intéressant le Groupe. Le Comité d'audit examine les projets de comptes semestriels et annuels. Il suit la trésorerie et l'endettement du Groupe, 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, la performance du Groupe sur ces critères, ainsi que sa politique de gestion des talents. Le Comité de la RSE examine, revoit et challenge la stratégie RSE du Groupe, notamment en matière de décarbonation. Il suit les évolutions réglementaires et évalue les risques et opportunités en termes de performance sociale, 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.

<sup>(1)</sup> Conformément au Code Afep-Medef, un administrateur ne peut être considéré comme indépendant s'il siège au Conseil d'Administration depuis plus de 12 ans. Ian Gallienne ayant atteint cette limite à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, il n'est désormais plus qualifié d'administrateur indépendant.

<sup>(2)</sup> Le Conseil d'administration de Pernod Ricard, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, soumettra au vote des actionnaires, lors de l'Assemblée Générale du 27 octobre 2025, la nomination de deux nouveaux administrateurs indépendants, M. Albert Baladi et M. Jean Lemierre, pour des mandats de quatre ans. Cette proposition de nominations fait suite au souhait de Mme Namita Shah de ne pas voir son mandat d'administratrice renouvelé.

			<b>58,3 %</b> taux d'indépendance
<b>Namita Shah<sup>(2)</sup></b> Administratrice indépendante Membre du Comité de la RSE	<b>César Giron</b> Administrateur Membre du Comité des nominations et de la gouvernance	<b>Patricia Barbizet</b> Administratrice Référente Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance Présidente du Comité de la RSE Membre du Comité des rémunérations	<b>58,3 %</b> taux de féminisation
			<b>42,9 %</b> taux d'internationalisation
<b>Veronica Vargas</b> Administratrice Membre du Comité de la RSE	<b>Carla Machado Leite</b> Administratrice représentant les salariés	<b>Brice Thommen</b> Administrateur représentant les salariés Membre du Comité des rémunérations	<b>97,92 %</b> taux d'assiduité



# Notre Comité Exécutif (au 1<sup>er</sup> août 2025)

## Le Comité Exécutif

Il s'agit de 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, le Comité Exécutif sollicite l'approbation du Conseil d'Administration lorsque celle-ci est requise. Il fixe la trajectoire du Groupe en matière de performance et, à ce titre, pilote et encadre les grands projets de transformation et les priorités.

Ses responsabilités s'articulent autour des axes suivants :

- **Dynamique externe** : Identifier les impacts, opportunités externes et potentielles disruptions.
- **Réalisation des objectifs** : Fixer des objectifs annuels, quantitatifs comme qualitatifs, et conjuguer simplification, mutualisation et priorisation afin d'optimiser les ressources.
- **Transformation et priorités stratégiques** : Déterminer les principales priorités stratégiques, puis en définir le contenu et la mise en œuvre.

- **Portefeuille et stratégie de marque** : Examiner les initiatives clés et les changements stratégiques, y compris le portefeuille d'innovations.
- **Culture et modes de travail** : Promouvoir la culture positive et les valeurs de Pernod Ricard et veiller à l'efficacité des méthodes de travail à tous les niveaux de l'entreprise.
- **Gestion des talents** : Identifier, cultiver et gérer les talents à l'échelle du Groupe.
- **Gouvernance et conformité** : Assurer la bonne gouvernance de l'entreprise et la mise en conformité de toutes les fonctions.

Le Comité supervise 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 marché (budget, plan stratégique) ; il se prononce sur la fixation des objectifs financiers et opérationnels (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ; il réalise périodiquement des revues de marques et de marchés, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

			
<b>Alexandre Ricard</b> Président-Directeur Général	<b>Hélène de Tissot</b> Vice-Présidente Exécutive Finance et Tech	<b>Cédric Ramat</b> Vice-Président Exécutif Ressources Humaines	<b>Anne-Marie Polquin</b> Vice-Présidente Exécutive Juridique et Conformité
			
<b>Maria Pia De Caro</b> Vice-Présidente Exécutive Opérations Intégrées et RSE	<b>Jean-Etienne Gourgues</b> Vice-Président Exécutif en charge des Marques	<b>Gilles Bogaert</b> Vice-Président Exécutif en charge des Marchés	<b>Conor McQuaid</b> Président-Directeur Général de Pernod Ricard North America



GOUVERNANCE

Istanbul, Turquie



# 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 anticiper et les maîtriser. Chaque fonction et chaque filiale participent de manière continue au déploiement et à l'amélioration de ce procédé rigoureux.**

## Méthodologie :

Suite à la revue approfondie de sa cartographie des risques de l'an dernier, le Groupe a réalisé en 2025 une mise à jour, à laquelle la Direction a participé activement et qui a impliqué l'ensemble des fonctions et des filiales de Pernod Ricard. Cette cartographie mise à jour tient compte des évolutions majeures des risques auxquels le Groupe est exposé, et permet de visualiser les enjeux, sans se substituer aux explications figurant dans le chapitre 4 du document d'enregistrement universel 2024/25.



**Légende de la grille pour plus d'informations**

2	1		
	5	4	3
8	7	6	

**Légende des icônes**

- Risques liés à l'activité
- Risques industriels et environnementaux
- ▲ Risques juridiques et réglementaires
- ◆ Risques financiers

1

## **Systèmes d'information et cybersécurité**

Défaillance et interruption des systèmes d'information ou intrusion informatique compromettant les systèmes, les sites Internet et l'intégrité des données.

2

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

Avec pour conséquence une interruption importante de l'activité et l'absence de certaines marques clés sur les différents marchés.

### **Contamination toxique**

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

3

## **Évolutions de l'environnement du marché**

Risque d'érosion de la marge inhérent à la pression accrue des distributeurs, à une forte concurrence et à une potentielle hausse des coûts de production et de transport.

### **Changement climatique**

Impact du réchauffement climatique sur nos activités.

### **Instabilité géopolitique et macroéconomique**

Risque de troubles géopolitiques majeurs ou d'une nouvelle crise économique mondiale.

4

## **Contraintes réglementaires**

Renforcement de la réglementation, accompagné de nouvelles restrictions et contraintes concernant la promotion et la distribution de boissons alcoolisées ainsi que la RSE.

### **Impôts et taxes**

Évolution de la réglementation fiscale ou des impôts indirects (droits de douane et droits d'accise sur les boissons alcoolisées, notamment), susceptible d'avoir un impact significatif sur le Groupe.

5

## **Manquement aux exigences de conformité**

Manquement au regard des exigences de conformité, susceptible d'avoir des répercussions préjudiciables pour l'entreprise.

### **Ruptures d'approvisionnement**

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

### **Évolution de la demande et des comportements des consommateurs**

Évolution accélérée de la demande et des comportements des consommateurs en termes d'offres de produits, de préférences d'achat et d'expériences marketing.

### **Santé et sécurité des personnes**

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

### **Couverture médiatique néfaste**

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

6

## **Commerce illicite et marchés parallèles**

Commerce parallèle, contrefaçons ou imitations néfastes pour les ventes ou l'image de marque.

### **Mauvais usage de l'intelligence artificielle**

Résultant d'une méconnaissance, d'un manque de compréhension ou d'une mauvaise qualité des données ingérées, et occasionnant notamment des problèmes d'ordre éthique comme la désinformation et la mésinformation.

7

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

Évolution défavorable des taux de change ou d'intérêt, ou insolvabilité des clients. Augmentation imprévue du déficit et/ou des contributions.

### **Fraude**

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

### **Litige majeur**

Contre Pernod Ricard, ses filiales, ses marques et/ou ses dirigeants.

### **Tensions sociales**

Résultant d'une accentuation des fractures et des conflits au sein de la Société ou de la complexité des échanges avec les instances représentatives du personnel.

### **Gestion des talents**

Difficulté à attirer, à faire évoluer et à fidéliser les talents.

8

## **Dommages causés à l'environnement**

Conséquences de nos activités sur l'environnement.

### **Problèmes de qualité produit**

Avec pour conséquence le mécontentement des consommateurs et la détérioration de l'image de marque.

# Chapitre 7

92 - 109

DÉCOUVRIR

NOTRE

Illustration :  
Kapadokya, Turquie



PERFORMANCE

Démontrant sa résilience  
en cette année difficile pour  
le secteur des spiritueux,  
Pernod Ricard a relevé le  
défi avec agilité, discipline  
et conviction stratégique.





DÉCOUVRIR NOTRE PERFORMANCE



ENTRETIEN AVEC NOTRE  
VICE-PRÉSIDENTE EXÉCUTIVE FINANCE ET TECH  
**HÉLÈNE DE TISSOT**



Pernod Ricard a une nouvelle fois fait preuve de résilience, de discipline et de conviction stratégique. Nous avons réagi avec une grande agilité, au cours d'une année difficile pour l'industrie des spiritueux confrontée à des défis géopolitiques hors normes et à une confiance du consommateur en berne dans certains marchés. Notre chiffre d'affaires a baissé de - 3 % et nos volumes, en croissance pour le troisième semestre consécutif, ont progressé de + 2 %. Nous sommes parvenus à dégager une marge opérationnelle organique en progression de 64 points de base, grâce notamment aux mesures d'efficacités opérationnelles que nous avons prises, sans pour autant sacrifier les investissements dans nos marques. Nous avons maintenu ou gagné des parts de marché dans 12 de nos 17 marchés les plus importants.

**Q** Comment décririez-vous la performance financière de Pernod Ricard en 2024/25 ?

**R** Pernod Ricard a fait face aux vents contraires avec résilience et agilité, réalisant un chiffre d'affaires en baisse organique de - 3 %. L'environnement a été très difficile - pour des raisons différentes - dans trois de nos marchés clés. Aux Etats-Unis, notre premier marché en termes de chiffre d'affaires, la reprise se poursuit et le marché se rapproche de sa tendance normative de long terme, tandis que Pernod Ricard continue de réduire l'écart par rapport au marché. La Chine demeure impactée par une faible consommation et le Global Travel Retail a été perturbé par la suspension du cognac dans les réseaux de duty free en Chine. La présence géographique de Pernod Ricard, à la fois étendue et équilibrée, a permis de limiter l'impact de ces éléments négatifs et nos ventes organiques ont progressé de + 1 % en dehors de ces trois marchés. Nos résultats en Inde sont particulièrement remarquables. Notre croissance y reste forte et l'Inde est devenue notre deuxième marché par le chiffre d'affaires, devant la Chine. Nous avons une nouvelle fois dégagé une marge opérationnelle organique en hausse. Nous avons mis en place des mesures de Revenue Growth Management permettant de soutenir les ventes, nous avons poursuivi nos





**Nous restons confiants dans la dynamique de long terme du marché mondial des spiritueux, avec notamment la croissance de la population mondiale en âge légal de consommer de l'alcool et la progression des classes moyennes-supérieures dans les marchés émergents. »**

**Hélène de Tissot,**  
Vice-Présidente Exécutive  
Finance et Tech



mesures de réductions des coûts et avons dégagé 900 millions d'euros d'efficacités opérationnelles entre 2022/23 et 2024/25. Nous avons également mis en place une discipline stricte en matière de dépenses. Compte-tenu des conditions de marché difficiles dans certains pays, nous avons également piloté avec agilité nos frais publi-promotionnels, en privilégiant les investissements marketing là où le retour sur investissement était le plus intéressant et en diminuant ces investissements là où les conditions de marché le nécessitaient, comme en Chine. Une amélioration sensible de notre génération de cash a permis de dégager un Free Cash Flow d'environ 1,1 milliard d'euros, reflétant une baisse du résultat opérationnel courant, une amélioration du besoin en fonds de roulement et une réduction des investissements en Capex et en stocks stratégiques après les montants d'investissements records atteints en 2023/24.

**Q Au 1<sup>er</sup> semestre, vous avez modifié vos perspectives à moyen terme, cela signifie-t-il que vous avez moins confiance dans l'avenir de votre industrie ?**

**R** Nous avons indiqué, lors de la publication de nos résultats semestriels, que nous allions faire face aux difficultés cycliques de notre industrie avec résilience et agilité. L'environnement macroéconomique est difficile et le marché des spiritueux fait face à des incertitudes géopolitiques extrêmement grandes, notamment en matière de droits de douane. Cela nous a conduit à réactualiser nos perspectives pour les années à venir. Nous nous attendons à un exercice 2025/26 de transition avec une amélioration des tendances de nos ventes organiques par rapport à 2024/25. Nous porterons aussi une attention particulière à la préservation de notre marge opérationnelle organique, dans toute la mesure du possible. Pour les années 2026/27 à 2028/29, nous anticipons une croissance plus dynamique de nos ventes organiques, dans une fourchette de + 3 % à + 6 % en moyenne annuelle, et une progression de notre marge opérationnelle organique. Nous avons également annoncé notre intention de poursuivre notre programme d'efficacités opérationnelles, avec l'optimisation de nos opérations et la simplification de notre organisation. Nous restons résolument confiants dans la dynamique de long terme du marché mondial des spiritueux, avec notamment la croissance de la population

mondiale en âge légal de consommer de l'alcool, la progression des classes moyennes-supérieures, en particulier en Inde et en Chine, le rôle des femmes, qui sont de plus en plus nombreuses à profiter de moments de convivialité, et la premiumisation, notamment dans les marchés émergents.

**Q Pouvez-vous nous en dire plus sur votre programme d'efficacités opérationnelles ?**

**R** Nous avons une double approche, qui consiste à mieux tirer parti, pour nos opérations, de notre échelle mondiale, et à s'armer face aux défis à venir grâce à notre organisation « Fit for Future » fondée sur la simplification, l'empowerment et la discipline. Nous avons déjà réalisé environ 900 millions d'euros d'efficacités opérationnelles entre 2022/23 et 2024/25 et nous ambitionnons de parvenir à environ 1,0 milliard d'euros supplémentaires entre 2025/26 et 2028/29. En ce qui concerne nos opérations, nous tirons parti de notre échelle mondiale dans les approvisionnements, la production et la logistique, ce qui nous permet de réduire les coûts et les niveaux de stocks, et d'améliorer notre efficacité. Notre réorganisation « Fit for Future » a quant à elle débuté en 2022/23 avec la constitution de 10 nouvelles entités de gestion (*management entities*) et le regroupement de nos alcools blancs au sein de The Absolut Group.

**Q Quelles sont les perspectives pour 2025/26 ?**

**R** L'année 2025/26 devrait être un exercice de transition, avec une amélioration des tendances de nos ventes, en données organiques, dans un environnement toujours difficile. Nous nous concentrerons sur ce que nous pouvons contrôler. Nous poursuivons donc la mise en place de notre organisation « Fit for Future », nos mesures d'efficacités opérationnelles et nos investissements dans nos marques. Nous restons concentrés sur la génération de cash et attendons une amélioration de notre ratio de conversion avec des investissements stratégiques en Capex et en stocks d'eaux-de-vie à vieillissement inférieurs à 900 millions d'euros.



# Un 50<sup>e</sup> anniversaire célébré avec les membres du Club Premium

**Fondé en 2006, le Club Premium offre à ses membres actionnaires individuels une immersion privilégiée dans le fonctionnement, les activités et les marques du Groupe.**

Les actionnaires membres du Club Premium – qui doivent être majeurs et détenir au moins 24 actions – reçoivent cinq newsletters par an qui les informent des dernières nouvelles du Groupe et de ses marques et les invitent à participer à des événements exclusifs réservés aux membres du Club.

Le Club Premium a organisé 12 événements pendant l'exercice 2024/25, dont des visites privées de sites, des ateliers de mixologie, des rencontres avec des dirigeants du Groupe et des visites culturelles.

## Des événements exceptionnels pour une année exceptionnelle

Pour marquer le cinquantième anniversaire de Pernod Ricard, les membres du Club ont pu participer à une visite exclusive de la maison de Paul Ricard, dans le Var. Le lieu où Jean Hémard et Paul Ricard ont signé une fusion historique en 1975 a ouvert ses portes et les membres du Club ont été accueillis par Pascale Ricard, petite-fille de Paul Ricard. Ils ont également pu goûter certains de nos produits, comme des cuvées 100 % grand cru de champagne Mumm RSRV, la tequila ultra premium Código 1530, la liqueur de bergamote italienne Italicus et The Chuan, le prestigieux whisky de malt produit dans notre distillerie en Chine.



# États-Unis

AMÉLIORATION DE LA DYNAMIQUE POUR JAMESON, AVEC UNE HAUSSE DES ACTIVATIONS ON-TRADE, UN PARTENARIAT ENTHOUSIASMANT AVEC LA MLS ET LE LANCEMENT DU JAMESON TRIPLE TRIPLE.



EXPLOITATION DES NOUVELLES TENDANCES DE CONSOMMATION AVEC DES INNOVATIONS COMME LES KAHLÚA CHOCOLATE SIPs.



## CHIFFRE D'AFFAIRES

Amélioration de la dynamique, fruit de nos efforts pour combler l'écart avec le marché grâce à une exécution rigoureuse.

Performance des ventes en 2024/25

- 6 %

# Inde

Performance des ventes  
en 2024/25

+ 6 %

## CHIFFRE D'AFFAIRES

- Performance robuste et diversifiée sous l'effet d'une demande dynamique.
- Premiumisation, avec des ventes en hausse de + 8 % hors Imperial Blue.
- La cession de la division Imperial Blue devrait immédiatement se répercuter sur les marges et la croissance.

CROISSANCE À DEUX CHIFFRES  
POUR ROYAL STAG.



CROISSANCE À DEUX CHIFFRES  
DES MARQUES STRATÉGIQUES  
INTERNATIONALES, NOTAMMENT  
AVEC LA POURSUITE DE LA  
PERFORMANCE EXCEPTIONNELLE  
DE JAMESON, DÉSORMAIS N° 1 DES  
MARQUES DE SPIRITUÉUX IMPORTÉS  
EN INDE, DEVENUE LE 2<sup>ÈME</sup> MARCHÉ  
DE JAMESON EN VOLUME.



# Chine

FORTE CROISSANCE DES MARQUES PREMIUM, NOTAMMENT JAMESON, ABSOLUT ET OLMECA.



MAINTIEN DE LA PART DE MARCHÉ DANS LE SEGMENT DU COGNAC, ET GAIN DE PARTS DE MARCHÉ POUR LES AUTRES SPIRITUÉUX INTERNATIONAUX.



DÉCOUVRIR NOTRE PERFORMANCE

## CHIFFRE D'AFFAIRES

Les conditions de marché restent affectées par une confiance des consommateurs en berne.

HAUSSE DE LA PÉNÉTRATION DES SPIRITUÉUX PREMIUM DANS UNE CLASSE MOYENNE EN CROISSANCE.



Performance des ventes en 2024/25

**- 21 %**



# Global Travel Retail

Performance des ventes  
en 2024/25

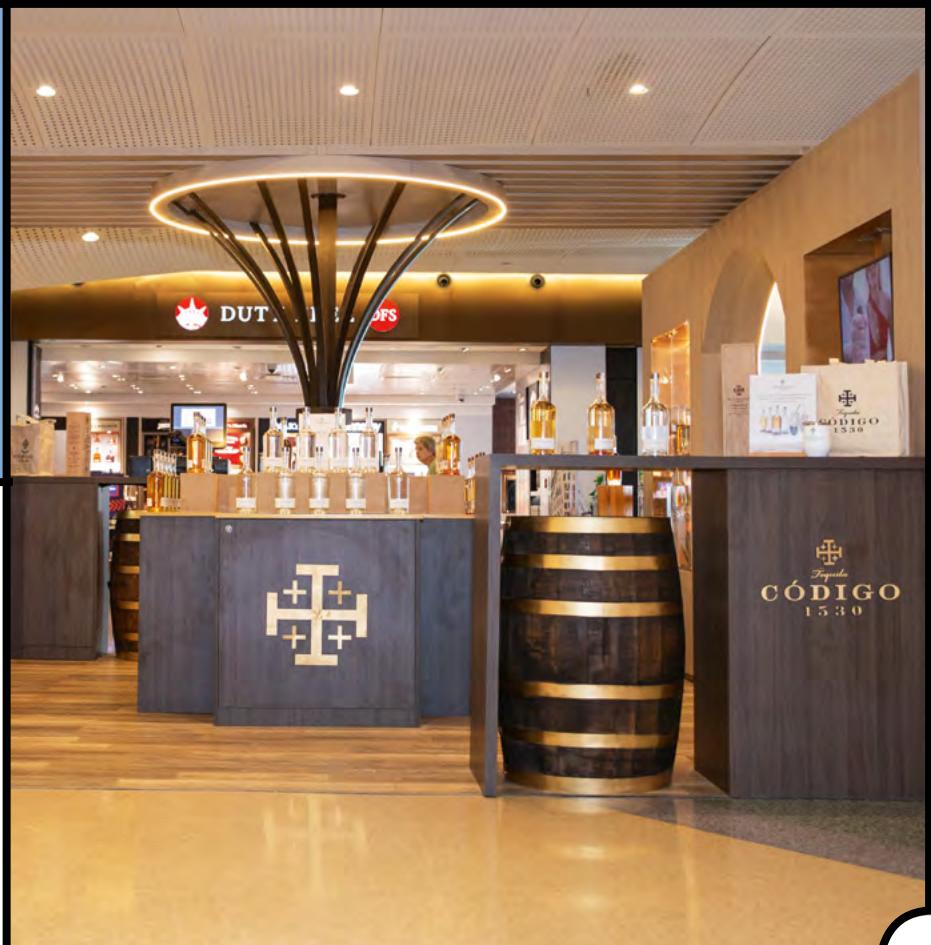
**- 13 %**

CROISSANCE EN EUROPE,  
PORTÉE PAR LE NOMBRE  
SOUTENU DE VOYAGEURS.



## CHIFFRE D'AFFAIRES

Chiffre d'affaires annuel  
organique en recul,  
nettement affecté par la  
suspension du cognac dans  
les duty free en Chine.



# Europe

## ALLEMAGNE



**- 12 %**

- Conditions de marché difficiles.
- Recul de Jameson, Lillet, Absolut, Havana Club et Ramazzotti.
- Croissance de Bumbu et Kahlúa.

## ROYAUME-UNI



**- 2 %**

- Croissance de Bumbu, Altos et Malibu.
- Recul pour Absolut, The Glenlivet et Havana Club.
- La valeur de marché des spiritueux a renoué avec la croissance au T4.

## FRANCE



**+ 1 %**

- A bénéficié des différents commerciaux de l'année précédente.
- Solide croissance pour Perrier-Jouët, Bumbu et Ballantine's, en voie de devenir un incontournable de l'offre chez les détaillants.



Performance des ventes  
en 2024/25

**- 2 %**

## CHIFFRE D'AFFAIRES

- Chiffre d'affaires résilient en Europe.
- Croissance en France, recul en Allemagne et en Espagne, et ventes dynamiques en Europe de l'Est.
- Gain de parts de marché en France et en Allemagne, maintien de la part de marché au Royaume-Uni.
- Bonnes performances de Bumbu, Jameson, Chivas, Ballantine's, Perrier-Jouët et Altos.

## POLOGNE



**Stable**

Croissance pour Jameson, Chivas Regal et Bumbu.

## ESPAGNE



**- 3 %**

- Marché sous pression (- 2 %), pénalisé par les segments gin et off-trade ; stabilisation du segment on-trade.
- Recul des ventes de Beefeater et Seagram's.
- Croissance des ventes d'Absolut, de Bumbu et des RTD.

# Autres marchés

## JAPON



+ 6 %

Croissance solide avec une part de marché en hausse.

## TURQUIE



+ 40 %

Très forte croissance du chiffre d'affaires (organique et publié), portée par Chivas Regal et Ballantine's.





**BRÉSIL**

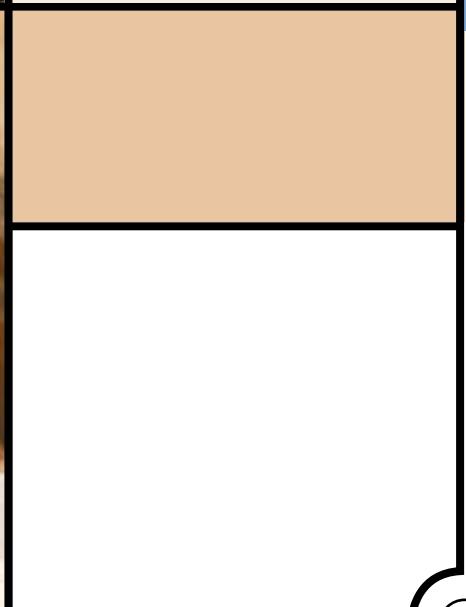
**+ 6 %**

Croissance solide, portée par les Marques Stratégiques Internationales Beefeater, Royal Salute, Chivas Regal et Absolut.

**AFRIQUE ET MOYEN-ORIENT**

**+ 19 %**

Gains de parts de marché et forte croissance pour Martell et Jameson.



# Évoluer dans un contexte difficile avec résilience et agilité

Une position leader

+ de 200

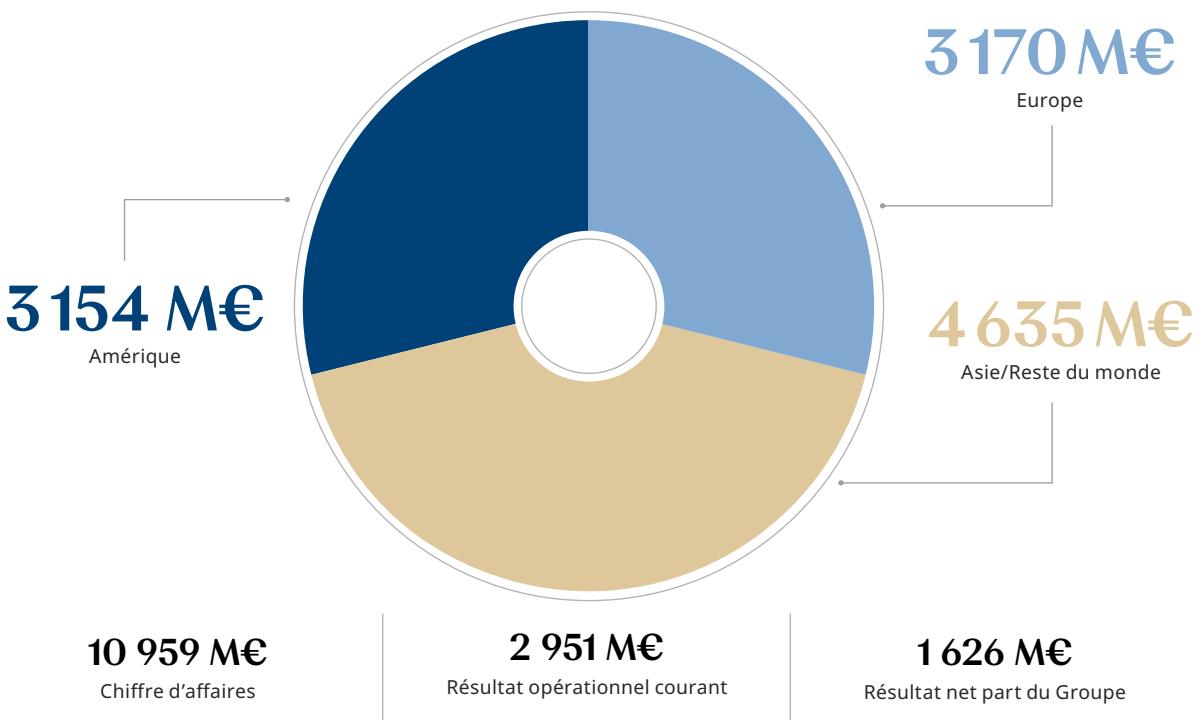
Marques couvrant toutes les grandes catégories de spiritueux

16

marques dans le top 100 mondial des spiritueux premium et plus<sup>(1)</sup>

## Résultats 2024/25

Chiffre d'affaires



<sup>(1)</sup> Top 100 mondial des spiritueux premium – chiffres de Pernod Ricard sur la base des données IWSR de 2024, en volume et en valeur.

## Indicateurs 2024/25 – Notre performance

**10 959 M€**

Chiffre d'affaires  
en 2024/25

**2 951 M€**

Résultat opérationnel courant  
en 2024/25

**- 3,0 %**

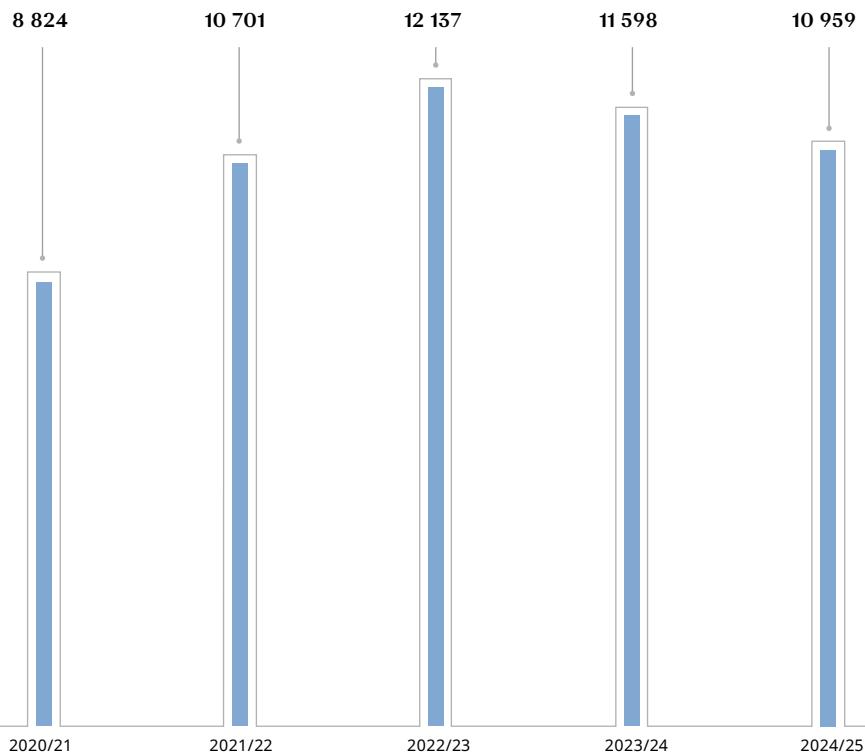
Croissance interne du chiffre d'affaires  
en 2024/25

**- 0,8 %**

Croissance interne du résultat opérationnel courant  
en 2024/25

### Chiffre d'affaires de 2020/21 à 2024/25

(en millions d'euros)



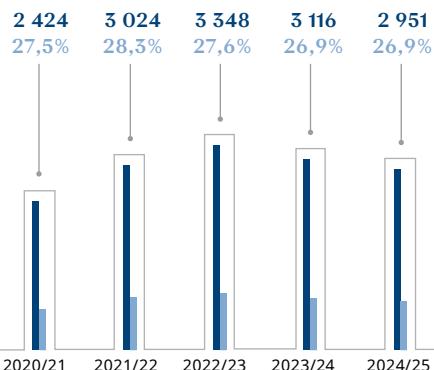
# Indicateurs 2024/25 – Notre performance

## Résultat opérationnel courant

### Taux de marge opérationnelle

(en millions d'euros et en pourcentage du chiffre d'affaires)

- Résultat opérationnel courant
- Taux de marge opérationnelle

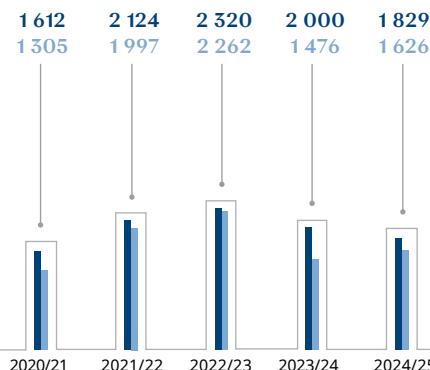


## Résultat net courant part du Groupe

### Résultat net part du Groupe

(en millions d'euros)

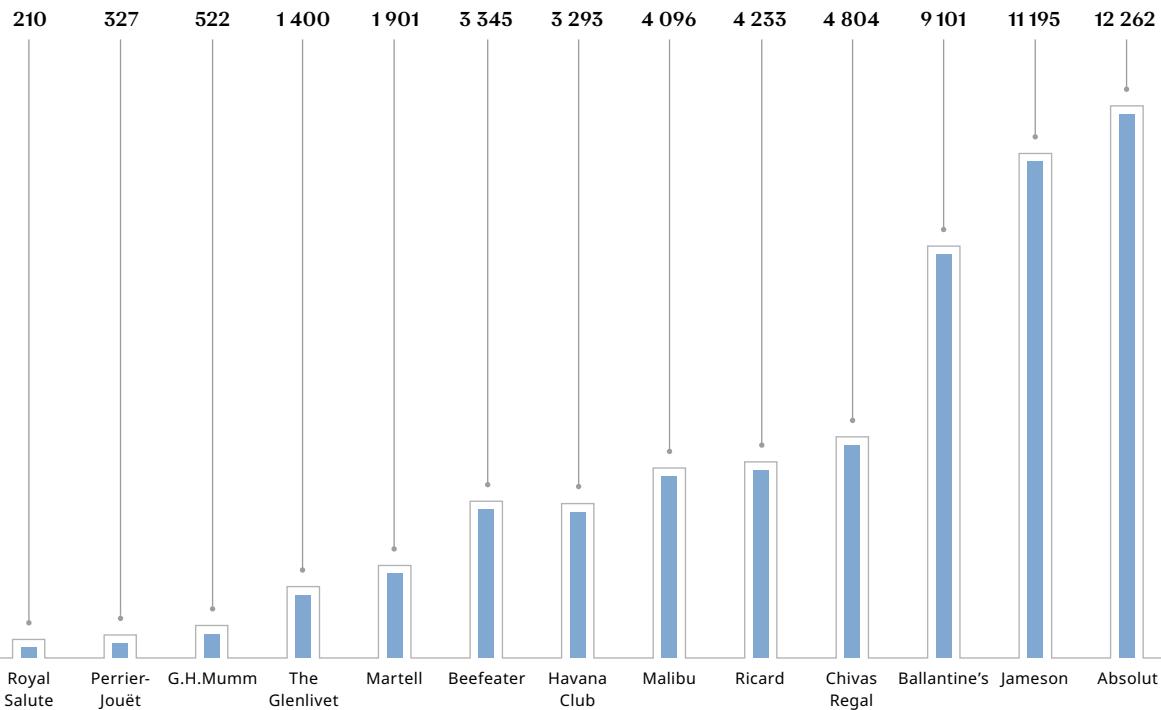
- Résultat net courant part du Groupe
- Résultat net part du Groupe



## Marques Stratégiques Internationales

**56,7 millions**

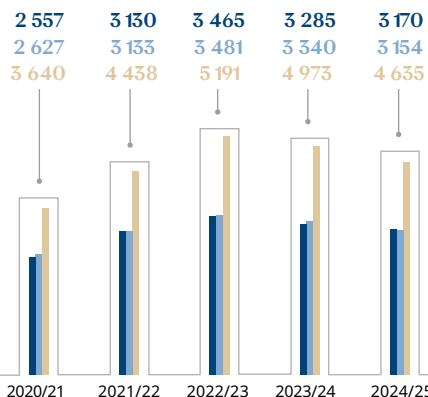
de caisses de 9 litres vendues



## Chiffre d'affaires par région

(en millions d'euros)

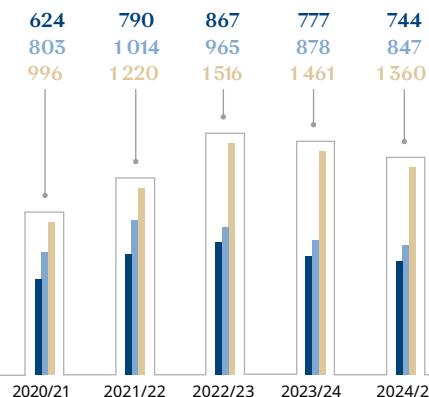
● Europe   ● Amérique   ● Asie/Reste du monde



## Résultat opérationnel courant par région

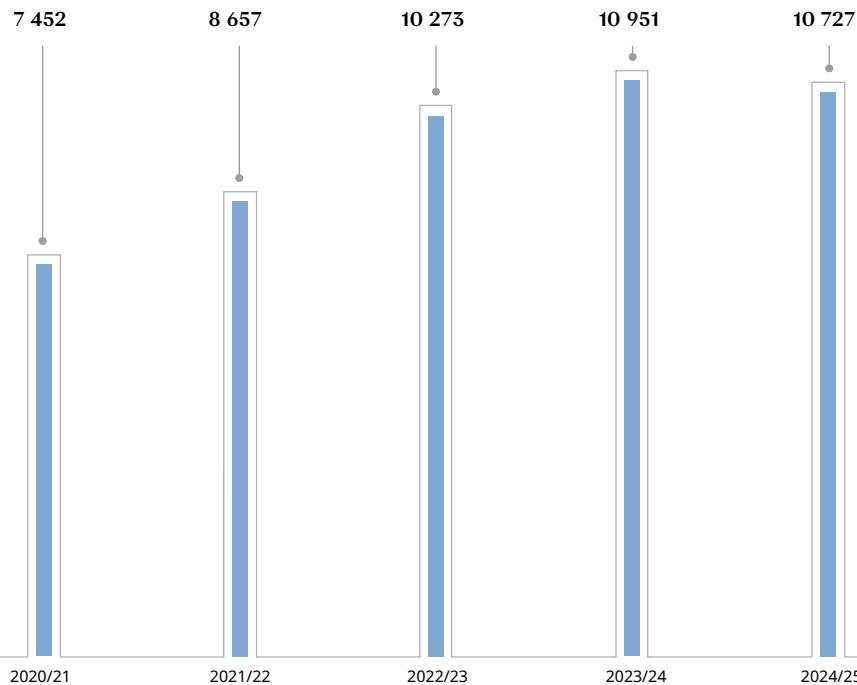
(en millions d'euros)

● Europe   ● Amérique   ● Asie/Reste du monde



## Dette nette

(en millions d'euros)



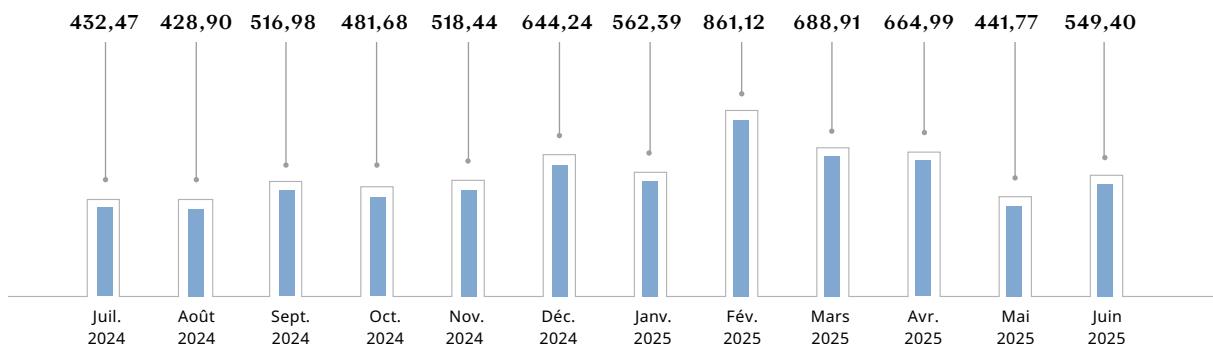
DÉCOUVRIR NOTRE PERFORMANCE



## Indicateurs 2024/25 – L'année boursière

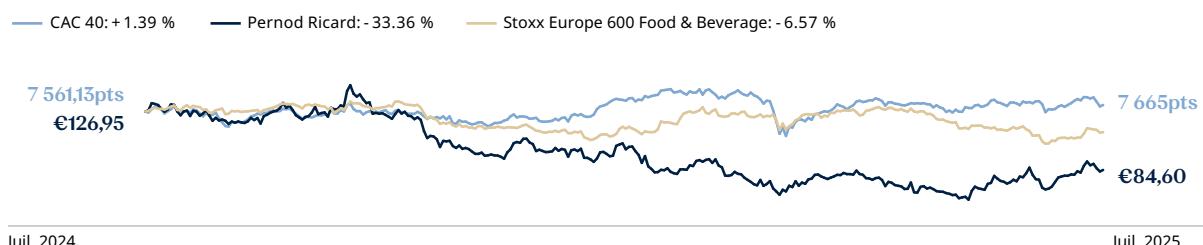
### Volume quotidien moyen des transactions sur Euronext

(en milliers d'actions)



### Évolution de l'action sur un an

(par rapport au CAC 40)



### Données boursières Pernod Ricard

	2022/23	2023/24	2024/25
Nombre d'actions inscrites au 30 juin	255 631 733	253 328 748	252 269 195
Nombre moyen d'actions (hors autodétention) après dilution	256 878 253	253 188 307	252 011 273
Capitalisation boursière au 30 juin (M€)	51 740	32 097	21 342 <sup>(1)</sup>
Résultat net courant part du Groupe par action après dilution (€)	9,11	7,90	7,26
Dividende par action (€)	4,70	4,70	4,70 <sup>(2)</sup>
Volume mensuel moyen de transactions (milliers de titres)	8 535	8 788	11 940
Plus haut (€)	218,0	205,7	141,1
Plus bas (€)	170,85	126,1	83,04
Cours moyen (€)	193,15	161,14	109,3
Cours au 30 juin (€)	202,40	126,70	84,6

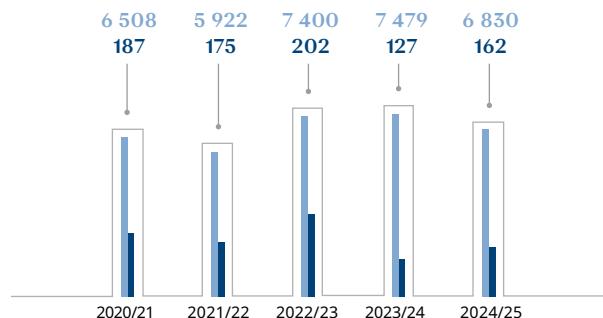
<sup>(1)</sup> Sources : EURM et Bloomberg.

<sup>(2)</sup> Un dividende de 4,70 euros par action au titre de l'exercice 2024/25 sera soumis au vote de l'Assemblée générale du 27 octobre 2025.

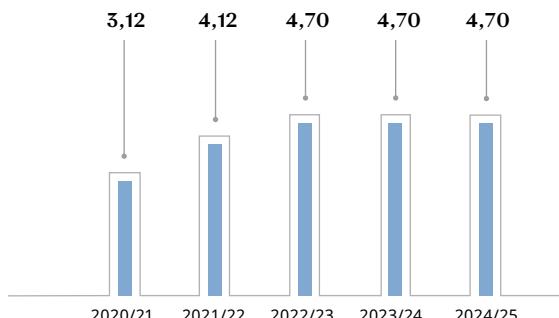
## Cours du titre Pernod Ricard et CAC 40 sur cinq ans

(à fin juin 2025)

● CAC 40 ● Pernod Ricard



## Dividende



\* Un dividende de 4,70 euros par action au titre de l'exercice 2024/25 sera soumis au vote de l'Assemblée générale du 27 octobre 2025.

## Pernod Ricard CAC 40

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

## Répartition du capital (arrondie)

(analyse fondée sur l'analyse des actionnaires au 31.03.2025 et sur des données nominatives)

**15 %**

Société Paul Ricard et concert

**22 %**

Autres investisseurs institutionnels étrangers

**33 %**

Investisseurs institutionnels américains

**2 %**

Conseil + direction + salariés + autodétention

**4 %**

Actionnaires individuels

**7 %**

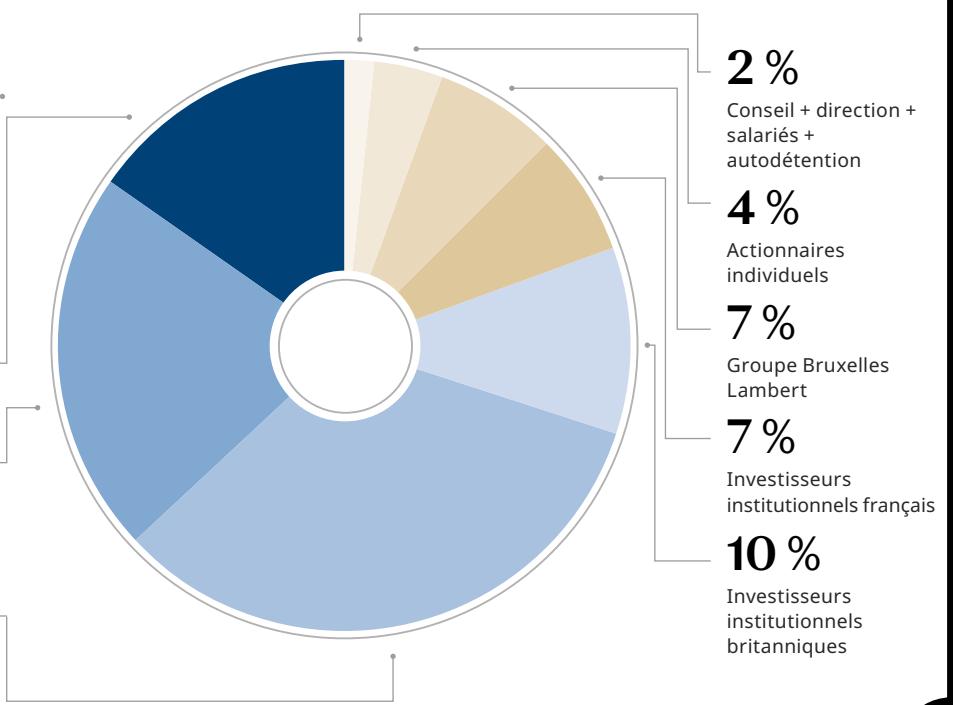
Groupe Bruxelles Lambert

**7 %**

Investisseurs institutionnels français

**10 %**

Investisseurs institutionnels britanniques



# À la découverte de l'univers Pernod Ricard

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 2024/25.

## Le document d'enregistrement universel

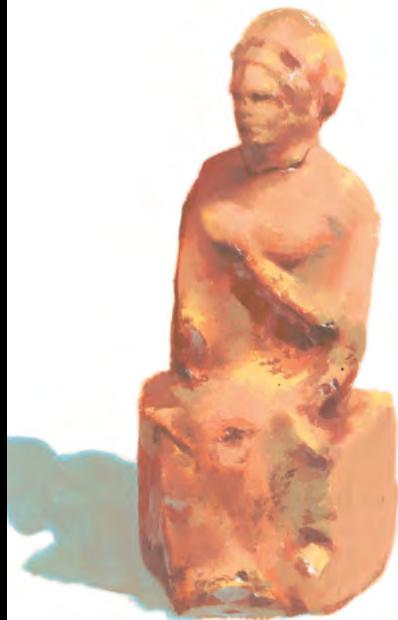
Les informations juridiques, économiques, financières et comptables de l'exercice 2024/25 à la loupe.

## Le site Pernod Ricard

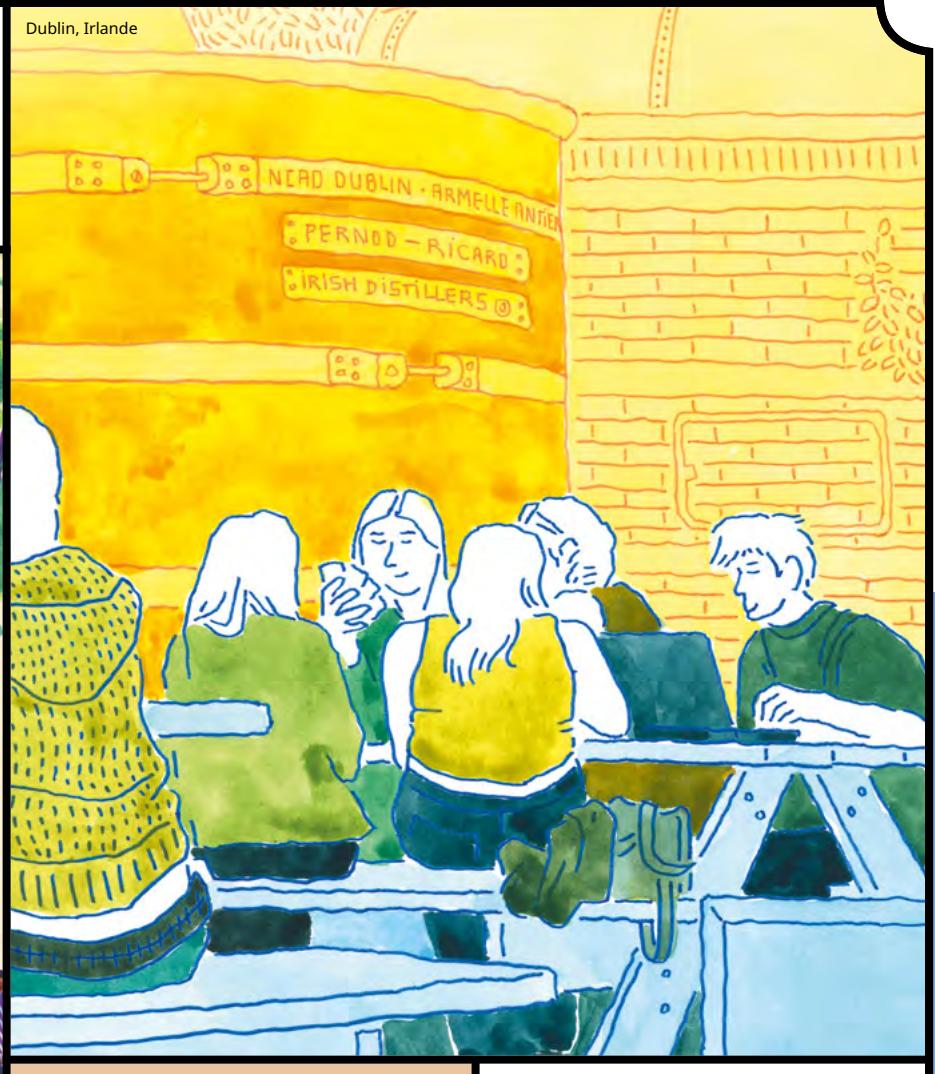
[www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)

## Instagram, LinkedIn & YouTube

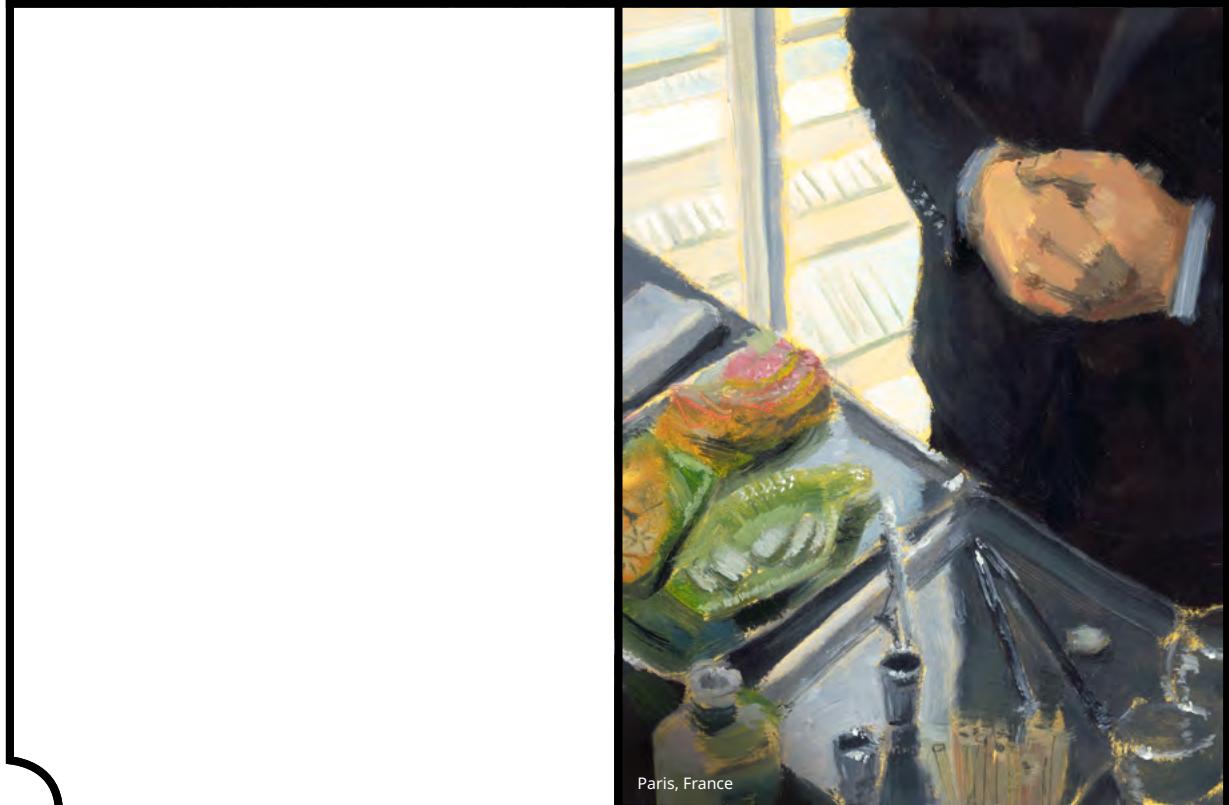
Suivez les actualités Pernod Ricard sur les réseaux sociaux.



Dublin, Irlande



DÉCOUVRIR NOTRE PERFORMANCE





## 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.

Directrice de la publication : Armelle Gibelin.  
Rédactrice en chef : Ashley Doyle.

Illustrations : Armelle Antier, Astrid Guinet et Jules Fournier.

Crédits photo : Cyrille George Jerusalmi (page 5, photo d'Alexandre Ricard), Alexis Anice, Alexandre Surre, Antoine Doyen/Collectif Mirage, Pernod Ricard Media Library, Adobe Stock.

Création, conception et réalisation : Radley Yeldar (ry.com).

Les événements organisés par nos marques respectent la législation des pays dans lesquels ils se tiennent.

Des exemplaires du présent document sont disponibles sur simple demande au siège du Groupe, ou il peut être téléchargé sur le site web du Groupe ([www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)).

Pernod Ricard s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papier. Le papier utilisé dans le rapport annuel intégré est certifié FSC® et issu de forêts gérées de façon responsable et d'autres sources contrôlées. Cette certification atteste du respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue.



Consommez nos produits avec modération.



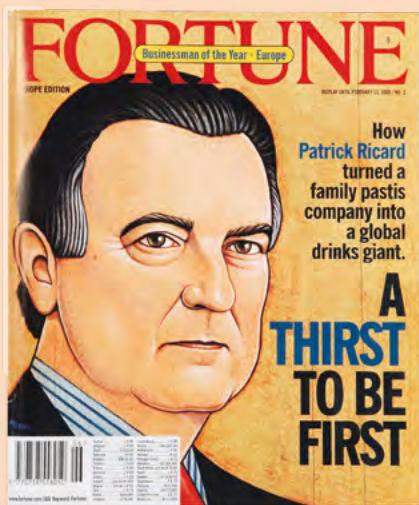


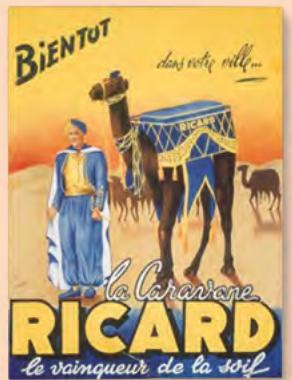
50

1975



2025





**RICARD**

**PERNOD**





Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

50





Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*



50





50

