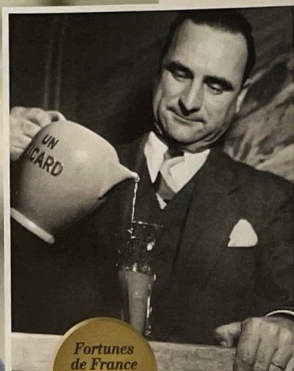


Pernod Ricard, une soif de conquête intacte

Créé dans les années 1930 à Marseille, le numéro deux mondial des spiritueux a toujours conservé un fort ADN familial. Danièle, la fille du fondateur, retrace la trajectoire hors norme d'un vendeur de pastis devenu milliardaire.



Fortunes de France
19e

Danièle Ricard, et son père Paul (dans les années 1940). A 83 ans, la fille aînée du fondateur de la marque de pastis a été la plus ancienne et la plus assidue des administratrices du groupe. Elle a été présidente du conseil d'administration de 2012 à 2015.

C'est une dame élégante qui, par un après-midi de juin, descend d'un taxi devant le siège du groupe Pernod Ricard, à Paris. Silhouette fine, grand sourire, Danièle Ricard, 83 ans, la fille aînée du fondateur Paul Ricard (1909-1997), s'installe à la terrasse du Café Mirette, la buvette de la Fondation d'entreprise Pernod Ricard. Seuls les initiés savent que « Mirette » est le surnom que son père donnait à sa mère, née Marie-Thérèse Thiers, fille d'un médecin lyonnais. Adresse du lieu : 5, cours Paul-Ricard, Paris VIII^e. On reste en famille, même si l'on est à Paris et qu'il s'agit d'une famille éminemment marseillaise. Moment

unique pour qui s'intéresse à l'histoire de cette entreprise provençale iconique créée dans les années 1930, aujourd'hui numéro deux mondial des spiritueux : Danièle est venue évoquer son génie de père et cette marque, qu'elle considère un peu comme sa grande sœur.

Un clan soudé

L'année 2022 marque le 90^e anniversaire de Ricard. Danièle n'aime pas beaucoup parler d'elle, comme l'ensemble de la famille. Elle a décidé de forcer sa nature pour l'événement. Le groupe est coté en Bourse mais les descendants de Paul Ricard possèdent toujours près de 15% du capital et plusieurs membres de

ce clan soudé y travaillent. A commencer par le PDG, son neveu Alexandre, qui vient de fêter ses 50 ans. Il est le fils de Bernard, décédé en 2017, éphémère PDG de l'entreprise et deuxième enfant de Paul. Les trois sœurs d'Alexandre, Pascale (58 ans), Sandrine (51 ans) et Elisabeth (47 ans), travaillent dans des filiales. Le fils de Danièle, César Giron, est membre du comité exécutif et du conseil d'administration, et sa sœur, Patricia Ricard, préside l'Institut océanographique Paul-Ricard.

De nombreuses OPA

Paul-Charles (40 ans), également salarié d'une filiale, est le fils de Patrick, le plus jeune frère de Danièle. Patrick, décédé en 2012, a été PDG pendant trente-quatre ans. Sous sa direction, Pernod Ricard a doublé de taille tous les sept ans. Une période de conquête dont on peut aussi créditer la discrète Danièle qui, comme administratrice et actionnaire, a approuvé et participé aux nombreuses OPA, toutes amicales, lancées par son frère.

Aujourd'hui, elle n'est pas sûre de pouvoir accéder aux étages car elle n'a pas de badge. Mais il n'y a pas si longtemps – entre 2012 et 2015 –, elle était la présidente, obligée de jouer les régentes au décès brutal de Patrick, après avoir été administratrice de la société pendant plus de quarante ans. Il est à peine exagéré de dire que le « véritable pastis de Marseille » coule dans ses veines. « Lorsque j'étais enfant, nous ne faisons pas de distinction entre l'entreprise et la famille, raconte-t-elle. Notre père nous a associés aux réunions dès notre plus jeune

âge. » Dans ses mémoires, parues en 1983 sous le titre *La Passion de créer* (éd. Albin Michel), Paul raconte l'arrivée de sa fille : « En octobre 1938, naissait ma première fille Danièle. Ma femme avait voulu accoucher à Lyon, où je l'avais conduite moi-même. Puis j'avais continué sur Paris, où m'appelaient plusieurs affaires urgentes. Les choses allèrent plus vite que prévu. Prévenu par téléphone, je descendis faire la connaissance de mon enfant et embrasser la maman, avant de repartir pour Marseille sous une pluie battante. »

As du marketing moderne

Bref, cet homme pressé n'a pas perdu son temps à attendre dans l'antichambre que sa femme accouche. Il est allé vendre du pastis. Une tâche où excellait ce vendeur-né, ancien élève des Beaux-Arts qui se passionnait pour la création de sa marque, son graphisme. Avec d'autres, il a inventé le marketing moderne. Danièle se souvient des collaborateurs qui venaient déjeuner à la table de famille. « Mirette » préparait à manger pour tout le monde dans une

Le clan Ricard sur l'île de Bendor (Var), en juin 2018. Autour d'Alexandre, PDG de Pernod Ricard et petits-fils du fondateur (au milieu, en veste), les trois filles de Paul Ricard, Danièle (dans un fauteuil au premier rang), Michèle (au balcon, en rose) et Béatrice (assise à droite, en chemisier marron) et les héritières de la deuxième, troisième et quatrième générations.

ambiance joyeuse. « Mon père venait du bureau avec ses dossiers, évoque-t-elle. Il était sévère avec nous, les trois aînés (Danièle, Bernard et Betty), mais il s'est beaucoup détendu, ensuite, avec Patrick et ma jeune sœur Michèle, et s'est révélé, bien plus tard, un grand-père extraordinaire. »

Henry Ford comme modèle

Souvent en colère contre les fonctionnaires, Paul dit à ses enfants que le travail compte plus que les diplômes, et cite la fable de La Fontaine *Le Laboureur et ses enfants* : « Travaillez, prenez de la peine... ». Il ne les envoie pas à l'école, une institution dont il se méfie, mais recrute des précepteurs qui viennent au château de Sainte-Marthe, à Marseille, la maison familiale. Quand le Front populaire instaure les congés payés en 1936, il ne s'en plaint pas. Sa marque d'apéritif a de beaux jours devant elle. Il est beaucoup moins conciliant, en revanche, avec le régime de Vichy qui interdit son pastis au nom de la lutte contre l'alcoolisme. Il prend le maquis, à sa manière. « Pendant l'Occupation, il

a acheté un domaine en Camargue, où il nous a tous installés, sans confort ni eau courante, et il y a rapatrié l'essentiel de ses employés pour cultiver du riz. » Une idée géniale. La céréale de Camargue continue de contribuer largement à la prospérité de la région. Son domaine de Méjanes est une sorte de kibboutz. Il fait venir des vaches laitières et un instituteur, développe la culture du maïs et du blé. Une vingtaine de familles cohabitent avec les manades et les taureaux. « En 1945, pour son premier voyage à l'étranger, il se rend aux Etats-Unis. Il visite l'empire automobile de son modèle, Henry Ford », raconte Danièle. Paul fait sienne la maxime de l'industriel américain : « Enlevez-moi mes usines, mais laissez-moi mes hommes et je recommencerai ! » Dans les années 1950, Danièle est scolarisée à Paris et s'efforce de perdre son accent marseillais, qui suscite les moqueries de ses camarades. Son frère Bernard travaille avec son père. La tribu vit au rythme effréné de ce paterfamilias en permanente ébullition, qui ►►►



►►► achète des terrains au Castellet (Var) pour créer une autoroute entre Marseille et Toulon. Projet démesuré qui deviendra un aéroport, puis le circuit automobile portant aujourd'hui son nom, qu'il a dessiné lui-même avant d'en conduire les travaux au volant d'engins de chantier. Tel Walt Disney, il veut régner sur un royaume à son image. « Artiste dans l'âme, il rachète les studios de cinéma de son ami Marcel Pagnol à Marseille et produit plusieurs films, dont un western. » Les acteurs Fernandel, Raimu et Michèle Morgan sont ses amis.

Bénis par le Saint-Père

Parmi les nombreux conseils que Paul donne à ses enfants et collaborateurs, celui-ci guide son existence : « Fais-toi un nouvel ami par jour. » L'un d'eux connaît un destin exceptionnel. C'est l'évêque italien Roncalli, rencontré lors d'une messe pour les gitans en Camargue. « Quand il a été élu pape sous le nom de Jean XXIII, mon père a obtenu une audience au Vatican. Mais il s'y est rendu avec ses enfants et employés, 1 200 personnes ! Dix chevaux camarguais, un agneau... Il lui a fallu affréter deux trains depuis Marseille », se souvient Danièle.

Le Saint-Père bénit la troupe. Paul prononce un discours précurseur devant des salariés qui ont reçu des actions gratuites de l'entreprise Ricard : « Ce n'est pas le capital qui compte, ce sont les hommes ! » A sa manière, il prépare l'avenir en passant beaucoup de temps avec ses petits-enfants, qu'il réunit à Méjanès et emmène en croisière l'été sur le bateau qu'il a lui-même dessiné, le *Garlaban*. Il les écoute, les conseille et les connaît tous. Et s'il laisse la gestion de l'entreprise à ses enfants, c'est à ses petits-enfants qu'il a légué ses actions à son décès. Son dernier message, mal compris par certains, est d'une actualité rare : « Vous travaillez pour les générations futures. » Une évidence pour Danièle. Comme tous les ans, elle réunit sa famille, cet été, sur l'île des Embiez (Var) et compte bien raconter encore le destin de ce père exceptionnel à ses dix petits-enfants et quatre arrière-petits-enfants. L'avenir du clan Ricard. **Jean-François Arnaud**

SUR LES TRACES DES RICARD

A visiter

Musée Paul-Ricard, au domaine de Méjanès, à Arles (Bouches-du-Rhône). mejanes-camargue.fr

Institut océanographique Paul-Ricard, île des Embiez, à Six-Four-Les-Plages (Var). institut-paul-ricard.org

A lire

La Passion de créer, Paul Ricard, Albin Michel, 1983, 272 pages, 22 euros.

Paul Ricard. Le fabuleux destin d'un enfant de Marseille, Robert Murphy, Albin Michel, 2020, 200 pages, 21,90 euros.

Succession de cœur ou de raison

Fréquent dans le capitalisme familial, l'héritage dynastique n'est pas toujours la panacée. Intérêt économique oblige.

En France, on méprise volontiers les nouveaux riches. Mais on n'apprécie pas beaucoup plus les héritiers.

Cela laisse peu de place à l'estime, du moins quand la richesse s'en mêle. Pauvre pays, qui tient toute fortune pour coupable ou suspecte ! Elle l'est en effet, au moins en un certain sens, puisqu'on ne reste riche qu'à la condition de manquer de générosité. Là-dessus, relisez l'épisode du jeune homme riche des *Évangiles* : celui qui voudrait obtenir la vie éternelle mais n'est pas capable, quand le Christ le lui demande, de donner tous ses biens aux pauvres... Je m'empresse d'ajouter que je suis comme lui, et comme la quasi-totalité d'entre nous.

Desproges, là-dessus, a dit l'essentiel en deux phrases : « Jésus a dit "Aime ton prochain comme toi-même." *Personnellement, je préfère moi-même.* » Nous en sommes tous là, sauf, c'est où je voulais en venir, si nous avons des enfants. C'est peu dire que nous les préférons à nous-mêmes, ou plutôt (car il ne s'agit pas ici de jugements de valeur) que nous les aimons plus que nous : nous donnerions presque tous notre vie, sans hésiter, pour sauver la leur. C'est l'égoïsme le plus fort, celui qui ne semble généreux que parce qu'il est dilaté à la taille de la famille. Léguer tous mes biens aux pauvres ? Pourquoi pas, à ma mort, si je n'ai pas de descendants ? Mais si j'ai des enfants, plus question : l'amour s'y oppose, comme

l'amour des proches s'oppose à l'amour du prochain. Quel vieil homme riche, même lecteur des *Évangiles*, voudrait déshériter ses enfants ?

Comment mieux dire que les dynasties, dans le monde de l'entreprise, s'enracinent dans une donnée anthropologique fondamentale, qui est double : la filiation d'une part, qui touche surtout à la nature, la transmission d'autre part, qui doit davantage à la culture, aux institutions, aux

Rien ne garantit que le fils ou la fille, même chéris, sont les mieux à même de faire fructifier l'entreprise.

décisions des uns et des autres. Cela ne justifie rien. Cela ne condamne rien. La succession dynastique, pour fréquente qu'elle soit dans le capitalisme familial, n'est pas toujours celle qui est retenue. Parce que l'amour parental ferait défaut ? C'est peu vraisemblable.

Mais parce que rien ne garantit que le fils ou la fille, même chéris par leurs parents, sont les mieux à même de faire fructifier l'entreprise. Question de compétence plus que de préférence, d'opportunité plus que de principe, enfin d'efficacité plus que d'affection. Que l'amour soit plus précieux que l'avoir, presque tous en sont d'accord, même dans les familles de milliardaires. Mais ils savent aussi que les liens du sang ou du cœur n'ont jamais suffi à assurer la pérennité d'une entreprise. Les dynasties familiales ne sont une exception, par rapport au capitalisme ordinaire, qu'à condition de confirmer la règle, qui est de compétitivité. L'héritage ne tient pas lieu de stratégie. Ni l'héritage, de vision. **André Comte-Sponville**