

PAUL RICARD :

Approche biographique

pour un entrepreneur marseillais hors du commun

L'ambition de cet article est modeste. Il s'agit de tenter de comprendre la trajectoire de Paul Ricard et les raisons de son exceptionnelle réussite entrepreneuriale. Pour ce faire, nous avons utilisé avec les précautions d'usage ses propres œuvres et les ouvrages hagiographiques que lui ou ses proches ont suscités ou les sources orales dont l'historien du temps présent est naturellement un grand utilisateur. Ces ouvrages, qui visent tous à magnifier peu ou prou l'homme et son œuvre¹, ont contribué à masquer la réalité d'un personnage qu'il n'est donc pas aisé à découvrir.

En effet, Paul Ricard a eu très tôt la volonté de produire sa propre histoire, résultante de deux histoires – la sienne et celle de l'entreprise – intimement liées et sans cesse confondues, au travers d'une presse d'entreprise particulièrement riche et fournie², et de nombreuses brochures spécifiques reproduisant ses discours ou ses analyses sur telle ou telle question sociale. On a donc assisté à une construction légendaire de l'histoire de la société et de son fondateur, une construction et une mise en visibilité qui ont profondément imprégné les employés de l'entreprise, – et au-delà –, et dont il n'est pas toujours aisé de se dégager, car les discours des témoins se ressemblent tous et reproduisent peu ou prou les pensées ou les écrits de Paul Ricard. Nous sommes en présence d'un véritable culte de la personnalité, ou d'un culte du chef, qui a façonné les mentalités et les pratiques sociales. Ainsi, dans ces représentations, l'entreprise constitue un espace à part, une sorte de royaume, une « Ricardie » qui tarde à se diluer, malgré le renouvellement naturel des personnels.

1. Louis MÉDÉRIC, *La Révolte de Paul Ricard. Les quatre vérités du grand industriel*, Paris, 1969; Paul RICARD, *La Passion de créer*, Paris, 1983; Marie-France POUCHNA, *Paul Ricard, l'homme qui se ressemble*, Barcelone, 1993.

2. Il s'agit de *La Gazette Ricard* (1938-1952), remplacée par *Les Nouvelles Ricard* qui paraissent encore. Le tout s'est enrichi de Ricard Flash publié depuis 1964.

Fort heureusement, différents travaux consacrés au personnage ont fortement contribué à élargir nos connaissances initiales et nous ont incité à aller plus avant dans notre quête initiale³.

Cela nous fut possible grâce à l'ouverture d'une partie des archives de l'entreprise. En particulier, nous avons systématiquement dépouillé les comptes-rendus des conseils d'Administration et des assemblées des actionnaires⁴. Ces sources inédites furent essentielles. Malgré leurs limites évidentes, elles nous ont permis de mieux étudier les multiples champs d'intervention de Paul Ricard, d'en saisir leur logique interne et leur interaction. Elles nous ont aussi autorisé à mieux approcher les motivations du personnage, à comprendre au plus près son système de référence et les pensées qui ont fortement influencé la réalité de la politique sociale de l'entreprise. Il en a résulté un ouvrage qui constitue, pour l'heure, la dernière synthèse des travaux consacrés à celui qui fut un temps surnommé par une certaine presse « le roi du pastis »⁵.

NAISSANCE ET FORMATION D'UN ENTREPRENEUR MARSEILLAIS

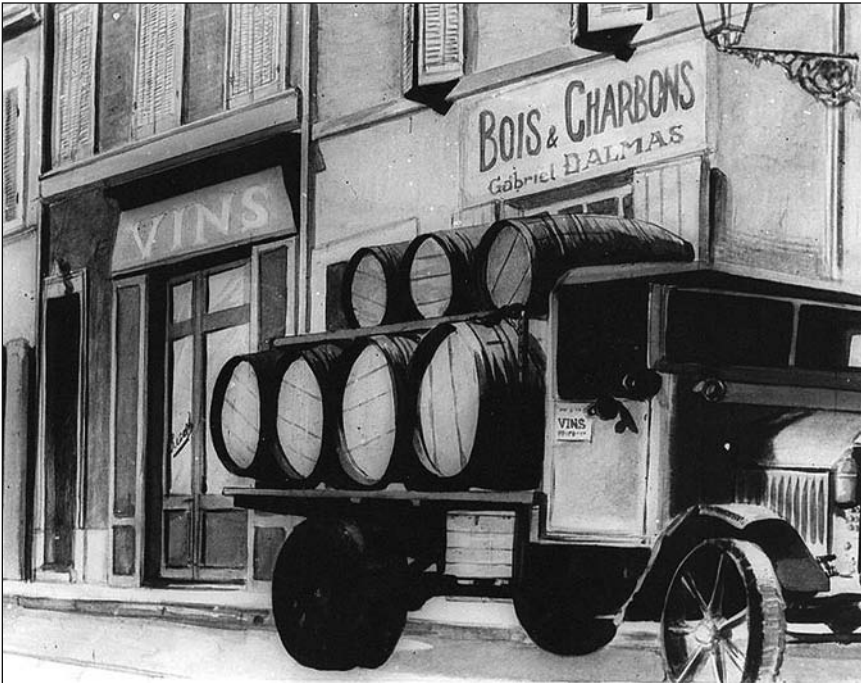
Paul Ricard est né le 9 juillet 1909, à Marseille, au 4 rue Berthelot dans le quartier de Sainte-Marthe. Il est issu d'une lignée d'artisans commerçants. Son grand-père paternel, Louis, est boulanger. C'est lui qui lui fera particulièrement aimer la Provence. Son père Joseph, né en 1885, a intégré la boulangerie familiale, mais, à 22 ans, achète, avec l'aide de Louis, un petit commerce de vin à Marseille, rue Moulet. En 1907, Joseph épouse Rose Joséphine Cournand, fille d'un employé de la compagnie de chemins de fer Paris-Lyon-Méditerranée, dont l'oncle Roubaud est un gros négociant en vin. Il n'a pas d'enfant et, à sa mort, sa femme dote les jeunes époux qui peuvent ainsi acheter un fonds plus important à Sainte-Marthe, 19 rue Berthelot. L'affaire prospère et prend vite de l'importance: elle emploie deux livreurs qui « tournent » avec trois chevaux, ce qui correspond alors à une bonne entreprise moyenne. Plus tard, viendra l'heure des camions. C'est dans ce milieu de la petite bourgeoisie commerçante que Paul Ricard fait ses premiers pas de « chef d'entreprise ».

3. En particulier, les mémoires de maîtrise suivants: Nicolas ANDERBEGANI, *Paul Ricard: au-delà du chef d'entreprise*; Magali CALGAGNETTI, *La société Ricard: un homme, des employés, une entreprise atypique*; Eliette GILLY, *Ricard: la Camargue et la bowvine*; Sophie SEILHES, *Un modèle de gestion sociale: l'entreprise Ricard 1945-1970* (tous les quatre, Université de Provence, 2003, sous les directions de Jean DOMENICHINO et de Jean-Marie GUILLON). Plus Claude BERNARD, *La Société Ricard au travers de sa presse interne de 1938 à 1968* (Université d'Avignon, 1997, sous la direction de Robert Mencherini).

4. Archives Ricard, cartons 1217/111/ 1, 17, 18.

5. Jean DOMENICHINO, Xavier DAUMALIN, Jean-Marie GUILLON, *Paul Ricard et le vrai pastis de Marseille*, Marseille, 2009.

En effet, à 17 ans, à la fin de la classe de seconde, il obtient de son père l'autorisation de rejoindre l'entreprise familiale, avec comme objectif avoué de créer ensuite sa propre affaire. Il se lance alors dans la commercialisation d'un vin cacheté du Var qu'il baptise *Canto-Agasso*. L'étiquette, qu'il a lui-même dessinée, représente un cabanon provençal planté au milieu des vignes et des oliviers, orientation significative de son provençalisme militant. Il lance ensuite un marc de Provence, le *Cantagas*, qui rencontre davantage de succès auprès des cafetiers et semble laisser des marges bénéficiaires plus importantes. Mais Ricard aspire à autre chose. Il rêve de réussir à la manière d'un Renault ou d'un Citroën, mais il aspire aussi à devenir un artiste, un peintre. Cet aspect que nous laisserons de côté ne peut être négligé, il s'entrecroise avec sa réussite professionnelle – le soin qu'il mettra à mettre en scène ses produits, comme à se mettre en scène, son obsession du portrait étendu à ses collaborateurs, sa passion pour la photographie et le cinéma, qui trouve sa traduction dans son usage publicitaire, son rôle de mécène actif⁶, etc. – et le poursuivra toute sa vie durant.



Le commerce familial.

6. Avec une prédilection pour les artistes provençaux, même s'il n'en partage pas les convictions, ainsi Antoine Serra (voir Jean ARROUYE, Jean DOMENICHINO et Jean-Marie GUILLOIN, *Antoine Serra*, Marseille, 2005).

Le commerce du vin et du marc ne permet pas à Paul Ricard d'assouvir son ambition de créer un produit qui exprime les ambitions qu'il nourrit pour lui et pour la Provence qu'il considère comme « son » domaine.

Ce produit, il l'aurait découvert vers 1928, au cours d'un déplacement à la coopérative du Beausset pour acheter du vin en vrac⁷. C'est la naissance de la légende du père Espanet, un braconnier varois qui lui aurait livré la recette du pastis, personnage qu'il transformera plus tard, pour les besoins de la publicité, en berger vivant du côté de Manosque, pour rendre ainsi hommage, sans doute, à la Provence de Giono.

Quoi qu'il en soit, Ricard décide que son secteur de prédilection sera celui du pastis, un apéritif qui est produit pour une grande part sous le manteau dans toute la Provence et sous différentes appellations – *pastis*, *pataclé ou lait de tigre*⁸, même si, depuis la loi de 1922, des apéritifs anisés sont commercialisés par diverses marques : Pernod et Berger depuis 1923, Casanis depuis 1925, Janot depuis 1927.

Cette multiplication des fabricants-anisetiers est loin de décourager Paul Ricard qui installe un laboratoire et un alambic dans une pièce de la maison de commerce familiale et se livre à d'innombrables expériences de distillation, de rectification et de macération, soutenu et aidé par son frère Pierre. Après de nombreux essais, en 1932, il fixe la recette d'un alcool aromatisé aux extraits d'anis étoilé, d'essence naturelle d'anis vert, de fenouil, et – c'est une de ses spécificités par rapport aux autres alcools anisés – d'une certaine quantité de réglisse. S'il teste son produit auprès des patrons de bars qu'il visite pour vendre son *Canto-Agasso* et son *Cantagas*, il ne peut le vendre ouvertement car il n'est pas conforme à la loi de 1922, qui impose 150 grammes de sucre par litre aux liqueurs anisées. Or, ces apéritifs sont peu appréciés des consommateurs nostalgiques de l'absinthe qui les jugent trop sucrés, pas assez alcoolisés et insuffisamment désaltérants. D'où le succès de la production clandestine puisque plus de 15 000 bouteilles seraient produites journalièrement dans la région.

L'ampleur de la fraude est telle que la Chambre de commerce de Marseille est amenée à intervenir officiellement. En 1932, Maurice Hubert et Antoine Boude, son président et son vice-président, en appellent aux pouvoirs publics : « La situation présente est intolérable et le problème mérite d'être courageusement abordé (...). Actuellement, au moins la moitié de la population de notre département est en train de s'intoxiquer lentement, ouvertement et sciemment sous l'œil passif de toutes les autorités qui se reconnaissent impuissantes, par une boisson qui lui est chère, et qu'on laisse fabriquer non seulement en fraude, mais dans des conditions scandaleuses. Il

7. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, op. cit., p. 50.

8. La fabrication, la vente et la circulation de l'absinthe et les liqueurs dites similaires sont interdites le 16 mars 1915.

s'agit là, Messieurs, d'un problème social ayant pour l'avenir de la race des conséquences incalculables»⁹.

La seule solution pour réduire la fraude serait de déréglementer la teneur en sucre et d'autoriser les fabricants à dépasser les 40°. Le décret pris en mars 1932 aboutit à une demi-mesure: la teneur en sucre devient libre, mais le titrage reste fixé à 40°. Profitant de cette loi, Paul Ricard peut alors commercialiser son apéritif qui titre 40 degrés et termine son louchissement avec 5 volumes d'eau. Dès la première année, il en vend déjà 250 000 litres sous la marque – Anis Ricard – à laquelle il a donné évidemment son nom et avec une étiquette qu'il a, non moins évidemment, dessinée. L'année suivante, ce sont 364 000 litres qui sont écoulés. Les commandes affluent et l'entreprise doit inaugurer de nouveaux locaux au 6 du boulevard Ricoux. Elle se dote de plusieurs cuves de macération, d'une embouteilleuse et emploie quatre ouvriers et quatre chauffeurs-livreurs.



Pierre Ricard en livreur.

Pourtant, Paul Ricard n'est pas entièrement satisfait. Il engage d'emblée une campagne pour la légalisation du pastis à 45°, qui est, selon lui, le degré idéal pour que «le vrai pastis de Marseille», le sien, donne toute sa saveur et son arôme. Il écrira dans ses mémoires, que son pastis offrait un avantage pour les consommateurs, mais surtout pour les cafetiers: «Auparavant (le pastis) était un luxe de riches; 5, 6 ou 7 centilitres par verre, cela était trop cher pour les ouvriers ou les petits employés. J'arrivais avec mon pastis se buvant à petites doses fortement arrosées d'eau et c'était une révolution. D'une bouteille d'apéritif ordinaire, on tirait 14, 15, à la rigueur 20 verres,

9. Xavier DAUMALIN et Jean DOMENICHINO, «Une histoire de goût: aux origines des Distilleries Ricard (1932-1940)», *Industries en Provence*, n° 14, 2006.

alors qu'avec un litre de Ricard on en obtenait 50, 100 quand on servait des mominettes. Les commerçants s'y retrouvaient largement, car les gens réclamaient plusieurs verres ».

On comprend qu'il ait trouvé un appui de poids, en la personne du secrétaire général du syndicat des cafetiers de Marseille, Louis Bergamaschi, qu'il fera entrer ensuite, très opportunément, au Conseil d'administration de la société.

La légalisation du pastis à 45° est accordée par un décret du 8 avril 1938 à la suite d'un rapport établi par des professeurs des facultés de Médecine de Marseille et de Paris qui tend à prouver que le pastis à 45° n'est pas plus dangereux que celui à 40°. Comme le décret est signé sous le second cabinet Blum, la droite conservatrice ou extrême va associer pastis, Front populaire, ivresse publique et dégénérescence de la France, amalgame qui fait flores sous Vichy. Deux mois à peine après son arrivée au pouvoir, le maréchal Pétain a interdit la production et la vente des alcools de plus de 16° et il faudra attendre 1951 pour que l'on revienne à la situation d'avant 1940.

Durant la campagne pour la légalisation du pastis à 45°, Ricard s'est avéré un polémiste redoutable, faisant feu de tout bois pour défendre sa production. Il s'attire les foudres des ligues anti-alcooliques qu'il va pourfendre tout au long de sa carrière. Ainsi, plus tard, il ne manquera jamais de brocarder M^{me} Poinso-Chapuis, chef de file du MRP à Marseille et première femme ministre : « Mon opposition à M^{me} Poinso-Chapuis était devenue si ouverte que tout Marseille s'en amusait, et s'amusait surtout de Madame le ministre, que le bon peuple avait surnommée « Chapeau Pointu »¹⁰. Plus tard, il n'hésitera pas à publier une brochure signée « *Paul Ricard, ami de l'eau (né en 1909 à Marseille, boit du pastis depuis 1927)* », reprenant une thématique rodée depuis longtemps pour répondre à un article d'Alain Barjot, vice-président du haut comité d'étude et d'information sur l'alcoolisme paru dans *Le Monde* des 30-31 mai 1976 et intitulé « Pastis, c'est mourir un peu ». Dans cette brochure, Paul Ricard concentre tous les argumentaires qu'il n'a eu de cesse de développer, sans hésiter à détourner les statistiques : « Les statistiques du Ministère de l'Intérieur indiquent que 6,14 % des accidents corporels ont donné lieu à un alcootest positif. Il en résulte que 93,8 % sont dus à des non-buveurs d'Alcool », ou en justifiant ses choix : « Dans mon enfance, j'avais été atterré à la vue de ces ivrognes que l'on rencontrait dans les rues ou autres lieux publics [...] c'est pour lutter contre ce fléau, qu'à ma majorité, j'ai voulu répandre l'usage de la consommation des spiritueux à l'eau ; j'y suis parvenu et on ne voit plus d'ivrognes en France. L'alcoolisme et ses ravages, auxquels vous faites allusion, ne sévit pas dans les pays où le pastis est largement bu, mais dans ceux où les alcools forts sont consommés, non pour désaltérer, mais pour réchauffer »¹¹.

10. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, op. cit., p. 159.

11. Brochure, *Paul Ricard répond au président Alain Barjot* (Archives Ricard).

UNE EXISTENCE VOUÉE À L'ENTREPRISE FAMILIALE

L'autorisation obtenue en 1938 permet à Ricard de donner toute sa mesure. Après le décès de son père en 1937 et de son frère en 1938, il reste seul avec sa mère à la tête de l'affaire. En 1939, il transforme sa société en société anonyme, la Distillerie Ricard. Le capital initial, de 4 millions de francs, est réparti en actions de 1 000 francs : 4 250 sont des actions dites A, au titre des parts fondateurs, dont 2 150 sont détenues par sa mère, dont il fait la présidente du Conseil d'administration qu'il forme avec son beau-frère, Paul Cognet, qui est par ailleurs son directeur commercial. Dès l'origine, les grandes caractéristiques qui régissent les rouages de la société jusqu'aux années 1960 sont déjà marquées : un nombre très restreint d'actionnaires – ils ne seront que 591 en 1959 alors que le capital a été porté à 11 000 000 de nouveaux francs – ; un capital détenu presque exclusivement par le cercle familial dont les membres les plus influents composent le conseil d'administration.

Le pari de Paul Ricard de devenir « le roi du Pastis » n'était pas gagné d'avance. La libéralisation de la loi sur les alcools anisés avait fait naître à Marseille et dans sa région des concurrents sérieux : douze marques différentes, Casanis par exemple, se disputent le marché. Ailleurs en France, le « Ricard » affronte la concurrence de celui qui sera son grand rival, Pernod¹², dont il est interdit de prononcer le nom dans l'entreprise.

Entre 1951 et 1969, année du départ de Paul Ricard de la direction de l'entreprise, sa société connaît un développement très rapide. En 18 ans, les effectifs ont été multipliés par 4, les ventes par 5 et les bénéfices par 22 !

	1951	1969
Effectifs	442	1.900
Ventes (en millions de litres)	9	46
Bénéfices nets (en euros 2008)	1,3	29,2

En 1961, la société est cotée à la Bourse de Paris et son siège social est également transféré à Paris, au n° 2 de la rue de Solferino. L'entreprise quadrille le territoire national. Elle est organisée en 8 divisions régionales qui sont elles-mêmes subdivisées en 28 secteurs. À la tête de chaque région, Ricard place deux responsables : le premier est chargé de la production, des finances et de l'administration générale ; le second s'occupe des ventes et du personnel commercial.

En outre, la société s'est engagée dans une stratégie de croissance externe et de diversification. Elle rachète en 1953 le vermouth Richard situé à Chambéry pour plus de 46,5 millions de francs. En 1958, les Usines du Midi dont

12. Pastis produit par les descendants des distillateurs d'absinthe de Pontarlier (Doubs), capitale mondiale de ce breuvage avant son interdiction.

les unités de production et de rectification d'alcool se trouvent à Brignoles, Carcassonne et Lézignan tombent dans l'escarcelle Ricard pour la somme de 59 millions de francs. Puis ce sont les intrusions dans le secteur du cognac avec l'acquisition du domaine de Lignières en 1964, de la société Bisquit-Dubouché l'année suivante, une affaire familiale de renom fondée en 1819. Ajoutons à cela les vellétés dans le domaine des jus de fruits avec la création en 1960 des Grands jus de fruits français en partenariat avec le grand rival Pernod qui se terminent en 1966 par la cession des marques et des stocks à la société Pampryl dont Ricard demeure l'actionnaire le plus important. Sans oublier de nombreuses filiales créées dans les années 1950-1960 pour servir de cadre juridique à des opérations foncières, immobilières ou de communication.

À la fin des années 1960, la petite société de négoce en vins de Sainte-Marthe est devenue un acteur national majeur de la branche des spiritueux et le « vrai pastis de Marseille » est désormais un apéritif que l'on consomme bien plus à Paris que dans toutes les autres villes de France. La société est non seulement reconnue par ses pairs, mais elle l'est aussi par l'État, pourtant si souvent brocardé par Paul Ricard. Pour preuve, ce déjeuner de travail de juillet 1966 qui réunit Paul Ricard, son fils Bernard, quelques cadres de la société et plusieurs membres du gouvernement Pompidou, dont Michel Debré, ministre de l'Économie et des Finances. Il est alors suggéré que la société *Ricard* prenne la tête d'un regroupement industriel et commercial dans l'industrie agroalimentaire française – et plus particulièrement dans le domaine des boissons – pour renforcer la compétitivité internationale de cette branche. Cela sera sans suite, mais cet épisode témoigne du poids économique acquis par la petite structure originelle de Sainte-Marthe.

LES RAISONS D'UNE TELLE RÉUSSITE

Elles sont multiples et variées, chacune ayant sa propre autonomie pour se fondre et s'insérer dans un mouvement d'ensemble qui scande l'économie générale du processus.

Un produit et une image porteuse

À la base du succès, il y a la qualité du produit. Par tâtonnement mais aussi en testant sans cesse sa production naissante auprès des cafetiers et des clients potentiels, Ricard a su mettre au point une formule au plus près du goût des consommateurs. Mais ce n'est pas tout. Au-delà, plus qu'un produit, c'est une région et une manière de vivre qu'il s'efforce de vendre, la manière de vivre du Midi, celle de Marseille et de la Provence qu'il diffuse le plus largement possible au travers de ce qu'on appelle alors la propagande, la réclame ensuite, en fait la publicité, une publicité avant-gardiste qui fait de Paul Ricard un précurseur en ce domaine.

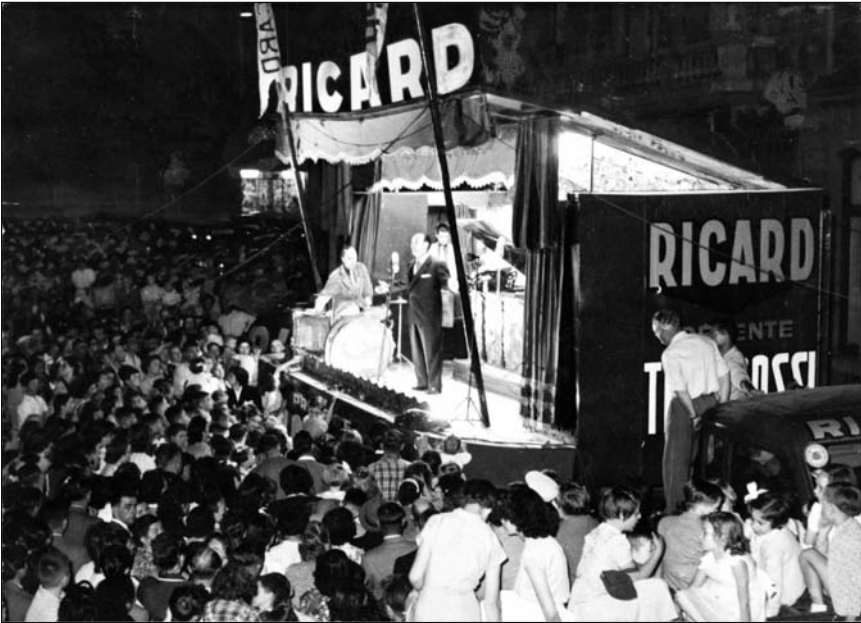
Une publicité « avant-gardiste »

Dès 1939, il parvient à convaincre le directeur de l'agence Havas d'adopter sa conception des affiches et des placards rédactionnels, insérés dans les grands hebdomadaires, où il apparaît photographié, avec un large sourire aux lèvres, en train d'expliquer aux Parisiens qui fréquentent de plus en plus le Midi son pastis et la façon de le boire. Dans le même temps, il fait placarder les murs de la capitale d'affiches de 3,20 m sur 2,40 m représentant l'artiste marseillais Darcelys, en plan américain, le sourire éclatant et la casquette vissée sur la tête, en train de dire aux mêmes Parisiens: « Alors, tu y prends goût à notre pastis ». Cette campagne publicitaire d'un coût de 3,5 millions de francs – somme énorme alors dans le secteur de l'alimentation – marque la volonté de Ricard d'utiliser tous les ressorts du genre pour faire connaître son produit.



Affiche associant le pastis Ricard et Marseille.

En 1948, la société Ricard est la première à organiser une tournée sur les étapes du Tour de France, toujours avec Darcelys. En 1952, la caravane *Ricard* s'organise autour d'un grand char en forme de caravelle, montée sur un camion. Elle comprend aussi des véhicules aux couleurs de la marque qui distribuent aux spectateurs chapeaux, casquettes, visières et fanions jaunes et bleus marqués en gros du nom « Ricard ». À chaque étape, la caravelle se transforme en podium. Se produisent alors Darcelys et son célèbre « pastis bien frais », puis Tino Rossi, alors au fait de sa gloire, et une jeune chanteuse qui fait ici ses débuts, Annie Cordy. Le succès est au-delà de toutes les espérances. Ainsi, le maire de Roubaix ne peut s'empêcher de proclamer que, « depuis la venue du Président Poincaré, on n'avait jamais vu autant de monde ». Au Mans, il faut l'intervention de la police pour arracher Tino Rossi à l'enthousiasme de ses admiratrices¹³.



Tino Rossi, Ricard et le Tour de France.

La même année, Ricard fait sillonner la France avec une caravane de dromadaires avec pour slogan « Ricard: le vainqueur de la soif ». L'initiative est reprise en 1956 avec la crise de Suez et la pénurie d'essence: le pastis Ricard est livré ça et là à dos de dromadaires.

13. Marie-Françoise POCHNA, *Paul Ricard...*, *op. cit.*, p. 86-87.



Un dromadaire de Ricard.

En fait, l'interdiction de la publicité pour les alcools anisés de 45° contenue dans la loi de 1951, loin d'abattre le personnage, a constitué pour lui un formidable stimulant. Il écrira dans ses mémoires: « L'interdiction de la publicité, qui pouvait apparaître comme un redoutable handicap fut en réalité un atout secret qui nous obligeait à exercer notre imagination pour nous faire connaître coûte que coûte »¹⁴.

Tout lui est bon pour faire parler de son apéritif et créer de la demande. Il parvient à organiser en Algérie, en 1956 et 1958, deux tournées du groupe artistique *Ricard* qui distribue dix mille bouteilles de pastis aux soldats engagés dans une guerre qui ne dit pas son nom. Les médias sont sollicités. Par exemple, *Ricard* patronne une émission intitulée « *PARIS, MA PROVINCE* » produite sur Monte-Carlo, Luxembourg et Andorre et assurée par Yvon Audouard. Divers secteurs sportifs ou para sportifs sont mis à contribution. C'est la bouvine avec la création en 1955 des « Clubs Taurins Ricard », qui ont des statuts identiques et un logo unique – une tête de taureau encadrée par une muleta, avec une banderille et une épée, le fer de la manade Ricard et la

14. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, op. cit., p. 173.

croix de Méjanès –, un logo qui symbolise les principales missions des clubs, à savoir défendre la corrida, faire connaître l'entreprise et ses produits. C'est aussi la pétanque en 1962 avec le premier « Concours à pétanque *La Marseillaise* » qui devient très vite le rendez-vous obligé de tout ce qui compte dans le milieu bouliste. Cet investissement continuera après Paul Ricard puisque, à partir de 1973, la société s'intéressera à la voile, en soutenant Alain Colas dans sa tentative de tour du monde en solitaire sur multicoque, et, plus tard, en 1979, Eric Tabarly qui naviguera sur le *Paul Ricard*. Elle soutiendra aussi l'écurie de formule 1 Ligier..., ce qui n'est pas sans lien avec le circuit que Paul a fait construire au Castellet.

Le soin qu'il met à concevoir sa « réclame » révèle aussi l'acteur qu'il y a dans le personnage Ricard. Dans sa jeunesse, il a contribué à créer une troupe théâtrale et il investit, à partir de 1949, dans le cinéma en créant la société *Protis film*. En 1952, il rachète la majeure partie du matériel des studios Marcel Pagnol et construit à Sainte-Marthe ses propres plateaux où il est, tour à tour, producteur, réalisateur, scénariste ou co-scénariste¹⁵. La dissolution de *Protis* (qui perdait trop d'argent) n'entame en rien sa détermination : il interprète lui-même son propre personnage dans *Nul bien sans peine*, un film qui se propose de mettre en images les ressorts de sa réussite et qui raconte les étapes de sa « fabuleuse saga »¹⁶.

Une politique entrepreneuriale bien particulière

En matière de gestion financière, Paul Ricard impose son *credo*. Il faut se garder de faire appel aux banques pour investir : le crédit est trop cher et restreint la liberté de l'entrepreneur. Les administrateurs ne doivent pas percevoir, sauf de manière exceptionnelle, de jetons de présence, afin de renforcer la situation financière de l'entreprise. Enfin, il faut constituer des réserves bien au-delà des obligations légales, afin de pouvoir régulièrement, soit distribuer des actions gratuites, soit augmenter la valeur nominale de l'action, voire faire les deux simultanément. C'est cette situation que l'on retrouve régulièrement tout au long de l'histoire de l'entreprise comme en 1947, 1950, 1952, 1953... Ricard rappelle ses principes lors du conseil d'administration du 7 juin 1952 alors qu'il accède officiellement à la tête de la société à la suite du décès de sa mère. C'est un véritable plaidoyer en faveur de l'autofinancement : « Il y a lieu d'éviter les sorties d'argent des caisses de la Société [...] Au surplus, l'intérêt des actionnaires est davantage dans une mesure susceptible de consolider la situation de l'entreprise et la valeur même de leurs titres que dans une distribution immédiate de dividendes ». Cependant, l'introduction en bourse de l'action Ricard et le net renouvellement des

15. Comme en peinture, la qualité de sa production n'est pas à la hauteur de ses espérances. Retenons cependant *La Caraque blonde* (1953), avec Orane Demazis et l'actrice argentine Tilda Thamar pour qui Paul Ricard avait beaucoup d'admiration.

16. Il est produit par la société *La Gaffer*.

actionnaires observé à partir de 1960 atténue fortement ce précepte, voire le fait disparaître, pour aligner la société Ricard sur le modèle commun des sociétés cotées au palais Brongniart.

Une gestion du personnel qui dénote

« Paul... C'était un vrai patron. Un patron comme il n'y en a plus. Qui avait le souci de son personnel. Ce temps-là, c'est bien fini ». C'est en substance ce que les employés de l'entreprise déclinent sur tous les tons et sous toutes les formes, à Marseille et ailleurs. Le personnage n'a jamais manqué une occasion d'expliquer sa propre vision des relations sociales, de tracer les traits du patron qu'il est persuadé incarner, de prendre pour exemple son entreprise, et, au-delà, d'exposer la nature des rapports idéaux qui doivent s'établir entre gouvernements et décideurs économiques sur ce modèle. Paul Ricard délivre ses vues par touches, au gré des circonstances et de ses humeurs, sans que ses analyses s'inscrivent dans des schémas économiques et politiques bien définis qui puissent permettre de le classer dans une catégorie particulière.

A priori – et il insiste sur ce point – il puise ses références dans une série d'expériences individuelles ou collectives. Elles inspirent ses pratiques et son action. C'est ainsi qu'il ne manque jamais de rappeler son admiration sans faille pour les frères Coder et quelques autres dont l'entrepreneur Marius Bourrisson qu'il cite dans ses mémoires comme un modèle :

« S'il me fallait décerner le prix de la réussite la plus exemplaire, je le donnerais à Marius Bourrisson. Son père était parti à la guerre et sa mère, en faisant des ménages, n'arrivait pas à joindre les deux bouts. Alors, ils vivaient de la charité des voisins et en souffraient, bien sûr. Voilà pourquoi, à douze ans, Marius abandonna ses camarades de classe, dont j'étais, pour se faire embaucher comme apprenti maçon. Qu'ils étaient malheureux, ces enfants ! Il n'y avait ni bétonnières, ni grues, ni monte-charge ; il fallait gâcher le mortier à la pelle et le coltiner jusqu'au sommet des édifices en grim pant à l'échelle, le seau sur la tête. Eh bien, Marius Bourrisson n'en a pas moins travaillé ainsi jusqu'au régiment. Puis, au retour, il s'est mis à son compte, ne mesurant ni son temps, ni sa peine. Il a dû embaucher du monde pour l'aider et, comme il était sérieux et fournissait du bon travail, il a continué à prospérer. Jusqu'au moment où il a compris qu'il ne pouvait aller plus loin tout seul, manquant de connaissances générales. Il aurait pu en rester là ? Ce serait mal le connaître. Il s'associa avec un technicien, qui lui apporta le complément indispensable à la progression de son affaire, et devint un grand entrepreneur »¹⁷.

Sur le plan des expériences collectives, c'est « l'Amérique » qui le subjuge depuis le voyage qu'il a effectué en 1946 avec une délégation du Centre des jeunes patrons. Car, c'est un « pays sans patrons » comme il se plait

17. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, op. cit., p. 28.

à le répéter, mais aussi « un pays où la lutte des classes n'existe pas... car le vrai patron, c'est le client... un pays où les syndicats sont très puissants mais, quand ils déclenchent une grève, on n'y décèle pas le caractère d'une guerre sans merci entre classes ennemies. D'ailleurs, patrons et délégués des salariés jouent au golf ou au tennis pendant les pauses de la négociation. Le débat n'est pas politisé ». Et d'ajouter : « Peu d'affaires traditionnelles ou héréditaires. Le plus grand nombre des chefs d'entreprise avait gravi les degrés de l'échelle sociale par le travail ; ils s'intéressaient plus à la bonne marche de leur affaire qu'aux dividendes à distribuer. Patrons et ouvriers étaient vêtus de la même façon, roulaient dans les mêmes voitures. Ils n'étaient pas aussi riches les uns que les autres, certes, mais la richesse n'était pas dénoncée, ainsi que chez nous à cette époque et aujourd'hui encore, comme un vice honteux. Aux Etats-Unis, on la regardait comme le signe d'un mérite¹⁸ ».

Ces quelques extraits résument au plus près les principes que Paul Ricard s'évertue de mettre en application dans son entreprise. Mais, la clé de l'édifice se trouve dans son engagement provençaliste de l'Entre-deux-guerres, aux côtés du poète Georges Reboul, fondateur du *Calen* de Marseille, l'un des groupes régionalistes les plus actifs de Marseille, en marge d'un Félibrige beaucoup trop réactionnaire à ses yeux. S'ils cultivent les traditions, les animateurs du groupe ne s'en veulent pas prisonniers. Ils sont les chantres d'un socialisme du Midi. Leur maître à penser est Charles Camproux, fondateur de la revue *Occitanià* et du Parti Provençal. Ce professeur, originaire de Marseille, mais enseignant à Montpellier, est un chrétien social, un proudhonnien, un défenseur du droit des nationalités étendu aux minorités nationales et d'un fédéralisme socialiste, celui qui inspire le tract signé par Paul Ricard en 1935¹⁹.

Le programme d'*Occitanià*, publié le 8 décembre 1935, expose des conceptions dont on va retrouver des traces, plus tard, chez le Paul Ricard patron social. Personnaliste, faisant passer l'individu avant l'État, il est anti-étatiste et souhaite limiter la fonctionnarisation de la société. Il dénonce les impérialismes étatiques qui génèrent les guerres et engendrent le protectionnisme. Il est favorable au développement d'une société de petits producteurs indépendants (paysans propriétaires, artisans et petits commerçants). Il préconise l'association capital-travail : les patrons doivent répartir les bénéfices après avoir assuré à tous le minimum vital et les salariés ont vocation

18. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, *op. cit.*, p. 147-151. « Un pays sans patrons » est le titre du chapitre consacré à ce voyage en Amérique.

19. Voici comment Paul Ricard traduit cette expérience (p. 243-244) : « Dans les années 30, j'avais créé, avec Jorgi Reboul, un groupe marseillais d'Occitanie pour la défense de la terre provençale. Je me souviens qu'aux élections municipales de 1935, nous avons édité des tracts et des affiches en provençal, rappelant aux citoyens de Marseille et de la région qu'ils étaient un peuple particulier, ayant des intérêts particuliers, et d'ils devaient exiger des élus dignes de les représenter : « Dins voueste intérêt, écrivions-nous, demandas à voueste candidat d'estre doù pais... de l'eima...de counnoueisse soun istori cafido de glori... [...] ». Cela se terminait par un « Provençaù avans tout » des plus résolus. ».

Affiche N° 4

POPLE PROUVENÇAU !

Regardo que sus 30 Deputa dou Sud-Est de la Franco n'a 26 que soum elegi pèr tu em'un prougrano poulitico de large prougrès souciau, es-à-dire que lou Pople Prouvençau es francamen demoueratique e soucialisto...

As toujour vist au Gouvèr de Paris uno majorita reacionnàri... Aquelo majorita reacionnàri e pourrido a sempre governa lou Pople prouvençau...

La Prouvenço es uno MINOURITA NACIOUNALO

Lou Pople Prouvençau n'a proun de si leissa governa pèr lei facisto e lei imperialisto dou Gouvèr de Paris qu'an arrouina la producieu agrico dou Miejour de Franco emé sa poulitico coulounialo...

Lou Pople Prouvençau vou plus dou Gouvèr de Paris qu'es pas esta capable d'ourganisa la Pas... e l'Ecounoumio dieho naciounalo...

La Pas de l'Europa es assetado ni sus leis armamen sèns limito, ni sus un semblant de desarmamen, mai hèn sus l'ourganisacion federalo de toutei lei region ecounoumico e geografico e lou respèct de toutei leis ome e de toutei lei raço...

Lou Pople Prouvençau a lou devè, en fouero deis oupinien poulitico catalogado de dreissa lou Front Coumun prouvençau contro lou facisme e l'imperialisme dou Gouvèr de Paris e de toutei lei Capitalo guerriero... que nous mènon à la roucino e à la mouart...

Pèr lou Partì Prouvençau :
Paul RICARD, President.

Paysans, Ouvriers, Marins, Artisans, Intellectuels, TRAVAILLEURS

de toutes les régions et patries de France, et particulièrement vous autres les Provençaux qui parlez la vieille langue de famille, ce provençal trop communément appelé patois qui est votre langue de rébellion et de liberté (malgré l'école et son gouvernement à dit MISTRAL), pardessus les limites qui vous sont imposées pour vous affaiblir... tendez-vous une main fraternelle,

UNISSEZ-VOUS !

Ecoutez cet appel dans notre langue fédérale

FÉDÉREZ-VOUS !

Cette affiche qui doit être timbrée est placée sous la protection (f) de la Gendarmerie...
Imprimerie de Lagardère, 4, LESBOULOU, 14, rue Bréteuil, Paris

Tract de 1935.

ainsi à participer à l'apport en capital. Son objectif est de remplacer à terme la grande industrie par une société d'individus libres organisés en cellules autonomes, communales, régionales, professionnelles. Dans cette société de petits capitalistes, la base de l'organisation économique est régionale. Il rêve d'une France fédérale dans une Europe fédérale. Il est antifasciste et anticommuniste.

Paul Ricard a évolué par rapport à l'époque où il militait dans cette mouvance. Mais c'est la source de son provençalisme affiché, de sa méfiance à l'égard de la politique, de ses choix en matière de politique sociale. On y trouve aussi des traces de saint-simonisme dans sa manière de réserver aux

plus compétents, et non aux plus diplômés, les places de responsabilité et d'encadrement dans son entreprise. Mais il y a aussi du bonapartisme dans cette gestion des choses et des gens, une gestion éclairée, apolitique, réformatrice, lorsqu'il énonce dans ses mémoires : « L'entreprise exige plus un chef qu'un patron [...]. Pour un vrai chef, profit et richesse ne sont qu'accessoires ; la seule richesse authentique, c'est son cerveau, son initiative et son esprit de décision. On le jugera dans les périodes critiques ; une erreur de sa part peut entraîner tout le monde dans la catastrophe, elle est donc impardonnable. C'est pour cela qu'en contre-partie, l'autorité ne se partage pas et le commandement doit être souverain ». Pour mettre en pratique ce qu'il ressent, Paul s'attache à mettre en place les structures qu'il juge les plus efficaces pour ses objectifs.

Des structures sociales ad hoc : une Amicale et un syndicat « maison »

Jusqu'en 1950, il n'existe pas dans l'entreprise d'organisme représentant de manière collective les salariés. Ceux-ci en réfèrent individuellement à leur hiérarchie pour tout ce qui concerne les problèmes de travail ou de salaire, ou alors aux services centraux pour tout ce qui regarde les œuvres sociales mises en place par la direction. En fait, en pratique, chacun préfère s'adresser directement à Paul Ricard lors des visites presque quotidiennes qu'il effectue dans les ateliers ou les bureaux. Tout repose sur les liens personnels, soit un système qui renvoie aux rapports vassaux/suzerains ou aux contrats de louage du XIX^e siècle.

Le développement de l'entreprise et l'accroissement du personnel change quelque peu les pratiques. Se méfiant des syndicats classiques qui cultivent « leur volonté de revendication, et surtout leurs surenchères, la lutte des classes ²⁰ » et qui réfutent à tort le profit car « il est le moteur du travail, du progrès social, de l'abondance pour tous » et que « le dénoncer comme un abus, le rendre impopulaire est pure démagogie ²¹ », Ricard encourage la création d'une Amicale du personnel destinée à assurer tout à la fois le rôle d'un syndicat et d'un comité d'entreprise. L'adhésion à cette amicale est libre, mais en fait tous les salariés la rejoignent. À sa tête, se trouve un bureau élu pour un an par l'ensemble des adhérents au scrutin uninominal à un tour. Les conditions pour être candidat – deux ans de présence dans l'entreprise – ou électeur – un an – sont pensées pour favoriser une intégration rapide des nouveaux embauchés. Le fait que les nouveaux candidats doivent être présentés par le bureau sortant évite de voir les équilibres initiaux bouleversés et la philosophie générale de l'Amicale remise en cause.

À partir de 1960, pour se mettre en conformité avec la législation, l'Amicale laisse sa place à un syndicat autonome, le Syndicat indépendant

20. Louis MÉDÉRIC, *La Révolte de Paul Ricard...*, op. cit., p. 146.

21. *Idem*, p. 133.

du personnel du personnel Ricard, situation pour le moins originale dans une région marquée par une forte implantation cégétiste. L'apparition de ce syndicat ne change en rien la situation puisque les anciens responsables de l'Amicale se retrouvent à sa tête ou dirigent les structures alors mises en place, dont le Comité d'entreprise. Ricard fixe lui-même les fonctions de ces deux organismes dans *Les Nouvelles Ricard* de juin 1960: « Le syndicat étudiera les problèmes sociaux et économiques qui nous intéressent tous et apportera à la direction une utile collaboration par la clarté sur le bien des choses... L'action du syndicat et du comité d'entreprise ne pourra être que constructive. Cette action sera utile à la hiérarchie de notre société et ne fera que renforcer l'autorité de son chef ». Il faut relever, et c'est significatif de l'ambiance générale qui s'est établie, que le site Ricard de Marseille n'a connu qu'une demi-journée de grève depuis 1932, en 1968, pour exprimer la solidarité du personnel vis-à-vis des événements sociaux du moment.

Une politique sociale tourbillonnante, souvent innovante mais toujours médiatisée

Elle peut être résumée dans le tableau suivant.

Avantages accordés aux personnels	Œuvres et manifestations sociales destinées au personnel et/ou à leur famille
<ul style="list-style-type: none"> • Salaires supérieurs à la moyenne nationale: en 1964, les plus bas salaires sont à plus de 159 % du SMIG, ceux des employés de bureau à 196 % • Horaires: la journée continue est adoptée en 1965 (8 h-18 h avec une heure d'interruption pour le déjeuner). La semaine se termine le vendredi soir à 17 heures • Congés maternité • Congés annuels: trois semaines en 1936; quatre en 1956; cinq pour le personnel féminin en 1965 à condition de prendre cette semaine supplémentaire du 1^{er} octobre au 31 mai; cinq semaines pour tout le personnel en 1979 • Congés exceptionnels en 1962: six jours ouvrables pour le salarié pour son mariage; décès d'un conjoint, d'un enfant ou d'un parent proche: trois jours ouvrables; mariage d'un enfant: un jour vacant • Distribution d'actions à partir de 1938 à certains membres du personnel • Retraite anticipée à 63 ans à taux plein si l'employé a cotisé la totalité des annuités requises (1961) 	<ul style="list-style-type: none"> • Colonies et centres de vacances totalement gratuits • Clubs sportifs • Sorties et voyages • Arbre de Noël • Logements • Aide substantielle à l'accession à la propriété

Paul Ricard entend imprimer sa marque sur tout, y compris sur les initiatives sociales les plus ordinaires. Il transforme la sortie la plus anodine ou le voyage le plus classique en un évènement féerique pour le personnel et surtout bénéfique pour le rayonnement de la marque et de son patron. L'exemple le plus abouti est sans conteste le voyage de 1961 qui conduit l'ensemble du personnel à Rome, avec la promesse d'une rencontre avec le nouveau pape élu en 1958, Jean XXIII, que Paul Ricard avait connu en Camargue alors qu'il n'était que Monseigneur Roncalli. Il faut bien percevoir ce que représentent les trois trains de wagons-lits aux couleurs de Ricard partant l'un de Paris, le second de Bordeaux, le troisième de Marseille et se retrouvant à Vintimille pour pénétrer sur le territoire italien et gagner, l'un derrière l'autre, la Ville sainte. Il faut aussi bien imaginer les effets de la procession qui se dirige vers la place Saint-Pierre, avec l'ensemble des personnels défilant derrière les tambourinaires, les Arlésiennes en costume en croupe sur les chevaux conduits par leurs gardians, trident en mains. Et que dire de l'entrevue elle-même avec un Paul Ricard radieux entouré des personnalités qui l'accompagnent, pas moins de trois préfets, trois sous-préfets, deux amiraux et Tino Rossi.... En fait, une mise en scène, parfaitement orchestrée par un Paul Ricard que l'on devine derrière tout cela.

Un autre exemple de sa faculté à transformer en évènement exceptionnel ses initiatives se retrouve dans la façon dont il fait parler de sa politique du logement de ses personnels. A priori, il n'y a rien là d'extraordinaire. La décision de construire est relativement tardive. Elle est prise lors du Conseil d'administration du 19 décembre 1954, après la constitution d'une société civile immobilière, La Fondation immobilière Ricard, créée pour répondre aux dispositions légales concernant la participation des employeurs à l'effort de construction, en fait pour se mettre en conformité avec la loi du « 1 % patronal » en matière de logement. Il n'y a donc pas d'anticipation à ce niveau, mais, avec Paul Ricard, rien ne peut s'inscrire dans le commun.

Dans ses mémoires, il dit inscrire son action dans le tréfonds de sa propre histoire, alors qu'il était tout jeune et « choqué que tant de gens fussent mal logés, si pauvrement, si tristement ». Il attribue la pénurie de logements « aux gouvernements qui s'opposaient après 1918 aux augmentations des salaires, sous prétexte de défendre la monnaie... et à un certain patronat [qui] préférerait aussi les bas loyers [permettant de] moins payer leur personnel ».²² Il entend donc marquer sa différence avec la construction du complexe immobilier de 120 logements de La Margeray, à l'urbanisme et aux équipements collectifs soignés car, insiste-t-il, « il ne s'agit pas seulement de loger. Il faut créer, pour ceux qu'on loge, un climat heureux. Ce climat se fait avec du confort, mais aussi avec de la verdure, des arbres, des fleurs, des statues, des lignes architecturale plaisantes à l'œil ». Et il ajoute : « Sans art et sans que la nature soit

22. Louis MÉDÉRIC, *La Révolte de Paul Ricard...*, op. cit., p. 148.

présente, on ne fait que des blocs concentrationnaires, des malheureux, des révoltés, des anxieux»²³.

Il transforme le banal emménagement des premiers locataires en roue de la fortune: le premier prix de la tombola gratuite réservée à tous les membres du personnel est une villa ... On comprend pourquoi cet épisode est resté gravé dans la mémoire collective de l'entreprise et a contribué à donner à Paul Ricard la stature d'une sorte de démiurge de la Grèce antique, comme un nouveau philosophe platonicien.

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Cette politique sociale, qui place Ricard sur un piédestal pour son personnel, se traduit aussi par sa volonté affichée de transformer les salariés en actionnaires de l'entreprise. Ce pan important, original et pionnier de la gouvernance ricardienne prend corps, très tôt, dès 1939, lors de la constitution de la société anonyme Distilleries Ricard. Paul Ricard décide alors « d'associer le personnel de l'entreprise au capital, en attribuant des actions gratuites ». Il précise que « l'entreprise doit être l'affaire de tous ceux qui la font prospérer et qu'un actionnaire salarié est forcément plus concerné qu'un investisseur dont l'intérêt se limite à la question financière. Le premier se bat pour ce qui constitue à la fois son outil de travail et son avenir; le second, attiré par le seul profit immédiat, peut vous abandonner au moment où vous avez le plus besoin de lui²⁴ ». Par la distribution d'actions, « l'entreprise est devenue un bien commun où n'existe plus de risque de l'exploitation de l'homme par l'homme. Le prolétariat a disparu chez nous, cédant la place à des travailleurs possédants » Et il ajoute: « Nos collaborateurs ont acquis un sentiment de sécurité, un sens de leur importance dans l'entreprise que leur envient d'autres salariés. Ils sont les associés du patron. Cela change tout le climat de l'usine, de l'affaire, du travail. ... Nous ne connaissons pas de grèves. Cela n'empêche pas les travailleurs d'être des syndicalistes organisés pour la défense de leurs intérêts et la gestion des affaires sociales.... La lutte des classes, la lutte entre patrons et ouvriers n'existe pas chez nous²⁵ ». En fait, Paul Ricard décline les avantages de ce qu'il nomme le « capitalisme populaire », qu'il appelle de ses vœux et qu'il se targue d'avoir mis en place dans son entreprise.

Si par « capitalisme populaire », on entend simplement la mutation des salariés en actionnaires-proprétaires, alors Paul Ricard a tendu vers cet objectif. En 1960, par exemple, 1/3 du capital de l'entreprise est aux mains des employés. Cependant, il faut y regarder de plus près. En règle générale, les plus gros actionnaires salariés sont ceux qui ont des liens de parenté avec

23. *Idem*, p. 150 et suivantes.

24. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, *op. cit.*, p. 93.

25. Louis MÉDÉRIC, *La Révolte de Paul Ricard...*, *op. cit.*, p. 141

Paul Ricard. Certes, tous les actionnaires salariés n'ont pas gardé leurs titres forcément longtemps – ce que déplore Ricard –, et ont préféré les « négociier pour s'offrir, qui une nouvelle machine à laver, qui un réfrigérateur, qui une voiture de sport²⁶ », mais cela ne change rien à l'affaire. Si par « capitalisme populaire », on entend aussi la participation des représentants des salariés actionnaires à la gestion effective de l'entreprise, alors il n'en est rien. Les comptes-rendus des conseils d'administration sont éloquents : on ne trouve trace nulle part des remarques ou des propositions qu'ils auraient pu faire. En outre, lors des assemblées générales des actionnaires, les salariés possesseurs de titres donnent systématiquement leur pouvoir à un membre de la famille Ricard.

Cette politique s'inscrit parfaitement dans l'idéologie Ricard. La mise en œuvre du rapprochement du capital et du travail se fait avec le souci d'éviter les conflits d'intérêts et les confrontations, la redistribution de la plus-value produite par l'entreprise en direction des salariés ne doit pas porter atteinte aux intérêts des actionnaires plus classiques. Et enfin l'autorité du chef d'entreprise ne doit pas être bornée. Ces remarques ne visent pas à ternir la démarche novatrice de Paul Ricard dans ce domaine, car il se distingue là encore dans le paysage patronal régional.

RICARD SANS RICARD, OU PAUL RICARD AU-DELÀ DU PASTIS

Paul Ricard ne se contente pas de développer seulement son entreprise, mais il multiplie les initiatives avec les mêmes orientations. C'est ainsi qu'il développe le domaine de Méjanes en Camargue, acheté en 1940 pour reconverter ses activités à la suite de la décision de gouvernement de Vichy d'interdire les apéritifs de plus de 16°²⁷. À la culture du riz et des arbres fruitiers, il ajoute une manade, une arène de 5 000 places équipée de toutes les installations réglementaires pour la tenue des corridas. Il conçoit Méjanes comme une vitrine pour son entreprise, qui lui sert en même temps à faire partager sa passion pour tout ce qui tourne autour du « biou », du taureau. Il y accueille des personnalités de la tauromachie, du spectacle et des affaires, les assemblées des clubs taurins, et il ouvre le domaine au public, avec l'ambition d'en faire un centre du tourisme populaire, pour le plus grand bien de son produit, le pastis Ricard.

En 1950, il achète l'île de Bendor au large de Bandol dont il fait un petit royaume qu'il destine à l'origine à sa famille et à ses collaborateurs mais qui est vite ouverte aux personnalités de tout genre qui y sont reçues à titre privé, ou dans le cadre de manifestations de prestige comme « Les nuits de

26. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, *op. cit.*, p. 178.

27. Cf. Jean DOMENICHINO, « De la cornue à la charrue : le nouveau visage des Distilleries Ricard » in Sabine EFFOSSE, Marc DE FERRIÈRE LE VAYER et Hervé JOLY (dir.), *Les entreprises de biens de Consommation sous l'Occupation*, Tours, 2010.

Bendor » à partir de 1958, « Les Journées Européennes de Bendor » à partir de 1962. « Les vendredis artistiques de Bendor » à partir de 1964. Faisant œuvre de mécène, il crée en 1961 le « Grand prix de peinture du club taurin », en 1964 le « Grand prix international de la sculpture », en 1966, le « Festival de poésie de Bendor ». Il y met en scène un espace provençal selon ses vues et ses goûts, ce qu'il va développer ailleurs peu après.

En 1958, il achète l'île des Embiez pour en faire « un haut lieu du tourisme international, un séjour idéal de repos et de vacances, avec tout ce qu'il faut pour être heureux ». Le 1^{er} mai 1963, le port de plaisance est inauguré. L'île entière avec son port, son hôtel, ses arènes... est façonnée à son image. Il dessine même les bateaux navettes reliant l'île au continent (et exploités par une société filiale). Mais il y ajoute en 1966 l'« Observatoire de la mer » – créé en collaboration avec Alain Bompard –, qui devient, en 1991, « l'Institut océanique Ricard », ce qui permet à Ricard d'ajouter à ses titres de gloire le mécénat scientifique et de se prévaloir de vues pionnières en matière de défense de l'environnement....

En 1960, il achète 1000 hectares sur le plateau du Camp, sur les communes de Signes et du Castellet, qui domine « ses » îles de Bendor et des Embiez. Son ambition est d'édifier son usine, avec autour les habitations pour le personnel, tous les services s'y rattachant, en fait de construire une ville-usine à la manière de Jean-Baptiste Godin et son familistère de Guise²⁸. Le projet n'aboutit pas, faute des autorisations nécessaires, ce qui renforce son aversion envers l'Administration, « la Sainte Administration », coupable de tous les maux et qui lui fait dire que « Si les Grecs avaient eu un ministère de la Construction, nous n'aurions pas l'Acropole. Pas plus que Rome, Paris et autres lieux dont s'émerveille le monde. Il aurait trouvé Notre-Dame trop sombre et la Tour Eiffel trop haute »²⁹. Peu importe cet échec. Il construit alors un aérodrome et pour « remplir les vides », un circuit automobile, le circuit du Castellet, ou circuit Paul Ricard, qui devient très vite un haut lieu mondial des sports mécaniques. Son inauguration en 1970 en présence du secrétaire d'État aux Sports, le Marseillais Joseph Comiti, lui donne l'occasion de parfaire son image : pour protester contre le refus de l'administration d'homologuer les tribunes, il refuse d'y être présent, mais, en pleine cérémonie, une batterie de haut-parleurs installée par ses soins fait retentir la charge qu'il prononce un discours contre l'administration ... Une grande partie du personnage peut se résumer dans ce geste...

Paul Ricard n'est plus alors à la direction du groupe. En janvier 1969, il en a laissé la responsabilité à son fils aîné Bernard, sans pour autant s'en désintéresser, même s'il se plaint alors de ne pas avoir été « consulté sur toutes les affaires »³⁰. Dernier tour du patriarche : en janvier 1972, il cède à Pernod, le grand rival, la totalité de ses actions (180 000) sans en informer quiconque,

28. Jean-Baptiste GODIN, *Solutions Sociales*, Paris, 1979.

29. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, op. cit., p. 221.

30. CA du 30 septembre 1970.

d'après ce que dit son fils Patrick au conseil d'administration du 31 janvier 1972. Son but ? En renforçant ainsi la participation de Pernod dans le groupe Ricard, c'est pousser à réfléchir au devenir du groupe qui peut à tout moment passer entièrement sous le contrôle de leur actionnaire minoritaire Pernod. On connaît la suite. Fin 1974, la fusion entre les deux groupes est finalisée. Pernod-Ricard, présidé par Patrick Ricard, peut entreprendre sa croissance mondiale pour devenir actuellement le numéro deux mondial des vins et des spiritueux. Même « retiré des affaires », Paul Ricard a pesé sur les débuts du processus...

Lassé de ses « combats contre les moulins à vents », Paul Ricard se retire dans sa « thébaïde »³¹ de la Tête de l'Évêque en 1980, d'où il domine ses domaines varois. Il meurt le 7 novembre 1997 dans sa quatre-vingt-neuvième année.

Jean DOMENICHINO

31. Paul RICARD, *La Passion de créer...*, *op. cit.*, p. 264.