

## Séminaire

### Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air France

Algoé<sup>2</sup>

ANRT

Arcelor

Areva<sup>2</sup>

Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>

Caisse des Dépôts et Consignations

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Roger Godino

Groupe ESSEC

HRA Pharma

IDRH

IdVectoR<sup>1</sup>

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF<sup>1</sup>

Thales

Total

Unilog

Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2007)

## UNE MONDIALISATION AU GALOP

par

**Thierry JACQUILLAT**

Ancien directeur général de Pernod Ricard

Auteur de *Fais vite, ne traîne pas en route* (Albin Michel, 2005)

Séance du 8 décembre 2006

Compte rendu rédigé par François Boisivon

### En bref

Les anisetiers Pernod et Ricard auraient pu s'opposer en une guerre picrocholine qui aurait fait les délices des beaux parleurs de la Canebière et d'ailleurs. Mais ils ont fusionné et se sont lancés à la conquête du monde sous la houlette de Thierry Jacquillat, directeur général de l'entreprise pendant plus de vingt ans. Rachat du whisky écossais Clan Campbell, puis du bourbon Wild Turkey de l'autre côté de l'Atlantique, bataille juridique autour d'Irish Distillers, feuilleton Orangina, implantation réussie dans le vignoble australien, association avec les Cubains lors de la privatisation du rhum Havana Club, acquisition d'une partie du géant Seagram lors de son démembrement par Vivendi Universal... un développement spectaculaire a mené Pernod Ricard au deuxième rang mondial des vins et spiritueux, sans faire appel une seule fois aux actionnaires ou à la famille.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Thierry JACQUILLAT**

Permettez-moi, tout d'abord, d'évoquer mes origines. Je suis fils d'ingénieurs chimistes – un père catholique et une mère protestante –, qui s'étaient rencontrés dans les laboratoires de recherche de Rhône-Poulenc. J'ai reçu une éducation ouverte mais rude, dans une famille de cinq garçons, qui ont chacun suivi une trajectoire différente, puisque l'aîné a eu la vocation de la médecine, le deuxième est devenu scientifique, le troisième chef d'orchestre, le cinquième ayant, comme le quatrième – votre interlocuteur – suivi les cours d'HEC, pour choisir par la suite l'enseignement. Les carrières de leurs fils faisaient la fierté de mes parents. Dans une telle fratrie, cependant, les aînés ne manquèrent pas de faire sentir aux cadets, au besoin à coups de poings, la force de leur situation.

### **Fidélité et rivalité**

Je suis entré chez Pernod en 1963 et, en 2003, j'ai quitté cette maison, depuis de longues années alliée à son ancien concurrent, Ricard. C'est une carrière à la japonaise. Mes études achevées – à vingt ans –, après deux ans de service militaire (fusilier marin en Algérie) et un tour de banque d'un an, j'ai épousé la nièce du président de Pernod, Jean Hemard, qui avait au demeurant soixante-quinze neveux et petits-neveux, mais cherchait à construire un management de jeunes cadres issus des écoles. Lorsque je suis entré dans son entreprise, je m'y suis d'abord occupé de promotion immobilière. Les usines d'embouteillages, auparavant intégrées au tissu urbain, devaient être déplacées vers la périphérie. Il fallait donc valoriser et promouvoir les anciens terrains. Pendant ce temps, Pernod augmentait ses parts de marché. Suze était en faillite. Je conseillai Jean Hemard lors du rachat, avec son passif, du fabricant d'apéritif à la gentiane et devenai directeur adjoint. Ce faisant, j'entraî pour de bon dans le métier des spiritueux. J'avais vingt-sept ans, nous étions en 1965. Ce rachat permettait à Pernod de rattraper son rival, Ricard, créé en 1932, qui avait prospéré sur l'ambiguïté de la réglementation concernant la fabrication du pastis, interdit par Vichy en 1940. Pernod (qui produisait avant-guerre 35 millions de litres), coté en Bourse, eût difficilement bravé la loi, tandis que Paul Ricard n'avait rien à perdre. Lorsque paraît enfin le décret de 1951, Pernod marque l'événement en lançant le "51", mais son concurrent a considérablement augmenté sa production d'avant-guerre (passant d'un million à 20 millions de litres), et est déjà en position de force sur le marché. C'est l'interdiction de l'absinthe, en 1915, qui avait fait la fortune du distillateur franc-comtois Pernod avec le succès de la boisson anisée du même nom, en remplacement de la "fée verte", accusée – à tort, croit-on aujourd'hui – de provoquer des crises épileptiques du fait de la présence de thuyone dans sa composition. Histoire ancienne, puisque, même si l'on peut désormais garantir une production d'absinthe inoffensive de ce point de vue, son goût amer ne correspond plus aux attentes des consommateurs contemporains.

### **La fusion : un acte non prémédité**

Les deux entreprises étaient très fières de leur identité et de leur concurrence ; elles se disputaient âprement le marché – principalement français – café par café, puis enseigne par enseigne lorsque la grande distribution est arrivée. Elles étaient aussi très proches dans leur fonctionnement.

En 1970, Paul Ricard, qui contrôle 80 % de son entreprise, cherche à vendre ses actions, et Seagram, géant mondial des spiritueux (comprendant – outre le bourbon, le whisky canadien et le gin vendus sous son nom – des produits emblématiques, comme le scotch Chivas Regal ou le pur malt Glenlivet, le champagne Mumm, le cognac Martel, le porto Sandeman...) négocie leur rachat. Ricard est alors numéro un mondial du pastis et numéro trois des spiritueux. Pernod, qui n'arrive qu'au huitième rang, a vent de l'affaire. Ce vent souffle d'un grand établissement de crédit alors nationalisé, plus exactement d'une de ses agences marseillaises, chargée par Paul Ricard de la transaction, avec laquelle nous entrons en contact. Bernard Ricard, fils aîné de Paul, dont il avait pris la succession à la tête de l'entreprise familiale, dirigeait celle-ci apparemment sans vision claire, suivant la vogue des

conglomérats, prenant des participations minoritaires dans diverses affaires. Le conflit entre le père et le fils était sous-jacent et le premier, qui avait la passion des arts, désirait manifestement changer d'air. Pernod, de son côté, est en pourparlers très avancés avec la société Hennessy pour une fusion, qui comprendrait également les parfums Rochas, dont les flacons ne sont pas destinés à être bus, mais contiennent néanmoins de l'alcool. La mise en vente prochaine des actions de Paul Ricard change la donne, incitant Pernod à inclure son rival dans le futur groupe. Mais Hennessy, vieille dame du monde, rechigne à s'associer avec un partenaire aussi plébéien et finit par fusionner avec Moët, pour former un groupe de luxe, qui deviendra LVMH et dont nous apprendrons la naissance par la presse. Il s'en est donc fallu de très peu que Pernod et Ricard ne suivent des destins différents. Le premier prendra 10 %, puis 20 % puis 40 % de participation dans le second. Il faudra quatre ans pour fusionner, en 1975, et faire accepter la chose par les équipes.

Les deux sociétés sont laissées en l'état, sans licenciements. L'idée est au contraire d'unir leurs forces pour tenter un développement hors des frontières nationales, où elles sont très peu présentes. Une holding Pernod Ricard est créée, seule cotée en Bourse, pour laquelle une quarantaine de personnes venant des deux entités, à tous les niveaux de la hiérarchie, ont été sélectionnées. Elle dirigera les 2 500 employés. J'en deviens directeur général avec Patrick Ricard, fils cadet de Paul. Le président en est l'ancien président de Pernod, remplacé à ce poste par son ancien directeur général. Cette fusion, que j'ai dirigée, s'est jouée dans un contexte conflictuel entre Paul et Bernard Ricard, le père ayant limogé le fils, dont la holding était confiée à un administrateur judiciaire, tandis qu'un vieux compagnon prenait la tête de l'entreprise. Mais c'est aussi grâce à cette situation qu'elle s'est réalisée.

### **Une tradition partagée de décentralisation**

Très vite les deux équipes ont repris le rythme de leurs vies concurrentes sur le marché national. En 2000, la holding compte toujours 45 personnes, mais le groupe emploie désormais 10 000 personnes dans le monde, hors les 2 000 salariés travaillant en France. Pernod Ricard est passé en vingt-cinq ans au deuxième rang mondial. La société franco-française née de l'union de deux PME confinées presque exclusivement au territoire national et à un seul produit, l'anis, est devenue une entreprise mondiale installée physiquement sur une soixantaine de marchés nationaux, possédant une panoplie de marques dans tous les secteurs des vins et spiritueux, gérées selon le même principe de décentralisation qui prévalait, bien avant qu'il ne soit de mode, chez Pernod d'un côté et chez Ricard de l'autre, où les sièges sociaux étaient très légers et où la véritable activité d'entreprise était à la charge des directions régionales. Les sociétés que nous avons reprises ou créées au niveau international ont ainsi une direction, une organisation et surtout un réseau de vente autonomes, gages de dynamisme.

Lorsque nous parvînmes à la fusion après quatre ans de fiançailles, nous avions pour but de devenir un leader mondial dans les boissons, objectif ô combien ambitieux, puisqu'existent aussi bien des boissons sans alcool ! Nous avons ainsi commencé notre marche en avant.

### **Expansion internationale et diversification nationale**

La première acquisition à l'étranger, en 1974, à vrai dire très peu de temps avant la fusion, fut celle d'une distillerie écossaise et des marques de whiskies qui y étaient associées, à l'époque totalement inconnues et non commercialisées, Clan Campbell, aujourd'hui leader du marché en France et au dixième rang mondial, et Aberlour. Le vendeur, assujéti à l'impôt sur la fortune – nous étions sous le gouvernement travailliste de Harold Wilson – payait plus d'impôts directs qu'il ne réalisait de bénéfices...

En 1980, l'achat d'Austin Nichols, fabricant du bourbon Wild Turkey aux États-Unis, nous permet de franchir l'Atlantique. C'est aussi l'occasion de mon premier conflit avec Grand Metropolitan (Diageo), l'actuel numéro un mondial des vins et spiritueux, contre lequel je ferraillerai vingt-cinq ans durant.

À partir de cette date, les entreprises intéressantes n'étant pas légion, nous concentrons un temps nos acquisitions sur l'Europe où nous cherchons à nous diversifier, en nous limitant toutefois au cidre, aux préparations de fruits et à Orangina pour les boissons non alcoolisées. Sur le premier de ces trois secteurs, le cidre, nous étions leader en France ; sur le second, nous avons racheté 80 millions de francs à Lafarge SIAS MPA, que nous avons revendue quinze ans plus tard un milliard et demi ; quant à Orangina, sa marque française est tombée dans notre escarcelle après vingt ans de négociations, suite à l'achat de la marque internationale détenue par des Espagnols. Dernière tentative de diversification des années 1980, l'acquisition de la Société des vins de France (toutes les grandes marques de vin étoilé – Préfontaines, Kiravi, Margnat, etc.) fut une mauvaise opération stratégique – car nous ne pouvions pas la restructurer comme nous le souhaitions et ne voulions pas licencier –, mais une bonne opération financière : entrée chez Pernod Ricard pour 50 millions de francs en 1985, elle fut en effet revendue dix fois son prix quatre ans plus tard.

### **Une OPA conclue au tribunal**

L'année 1988 nous permit de relancer notre développement international. L'entreprise Irish Distillers, qui détenait le monopole du whisky irlandais, possédant notamment les marques Jameson, Bushmills et Paddy, fit l'objet d'une offre publique d'achat hostile de la part d'un consortium composé des trois premiers producteurs mondiaux de spiritueux, Seagram, Grand Metropolitan (Diageo) et Allied Domecq. J'avais fait la connaissance d'Irish Distillers dix ans plus tôt, lors du rachat d'Austin Nichols, qui distribuait leurs marques, et je leur avais proposé, le cas échéant, notre soutien. J'ai toujours fonctionné de cette façon en nouant des contacts amicaux, et n'ai jamais fait d'acquisition hostile – si nous avons procédé à celle d'Orangina en position de force, elle n'en était pas moins amicale. J'attendais donc que la direction d'Irish Distillers me contacte dans cette situation gênante. Je dus faire le premier pas mais reçus un accueil favorable. Nous envisageâmes l'échange de participations. Les Irlandais obtinrent gain de cause devant la commission de Bruxelles, faisant valoir qu'une entente était réalisée contre eux par les trois grands du secteur. Mais immédiatement après l'invalidation de la première OPA (Offre publique d'achat), l'un des trois membres du consortium, le Britannique Grand Metropolitan (Diageo) en lança une seconde, d'un montant plus élevé, au mépris de la réglementation écrite du *takeover panel* anglais (agence de contrôle des fusions et acquisitions, équivalent de l'ancienne COB française), qui stipulait un délai minimum d'un an avant présentation d'une nouvelle offre. Notre stratégie d'échange de participations était mise en échec. Il fallait une OPA concurrente, et Pernod Ricard endossa le rôle de chevalier blanc. Affaire sordide, la plus difficile de ma carrière, où les Britanniques déployèrent un art consommé auprès des instances réglementaires – le *takeover panel* accepta l'offre de Diageo en arguant d'une règle non écrite plus ancienne et du fait qu'un seul des membres du consortium se représentait –, où les deux principaux actionnaires ayant promis de vendre à Pernod Ricard se rétractèrent après avoir informé "en direct" les Britanniques des détails des négociations, ce qui me valut de les poursuivre devant la cour de justice de Dublin, qui fit exécuter leurs engagements verbaux, permettant de prendre quasiment la majorité du capital. Ces décisions furent attaquées en appel par Grand Metropolitan, qui fut débouté, puis revint devant le *takeover panel*, où il subit finalement le même sort. Nous avons ainsi pu lancer une OPA amicale, notre action étant appuyée par le conseil d'administration d'Irish Distillers, inférieure à celle de Diageo, mais victorieuse malgré tout. C'est sans doute le seul cas de ce genre dans l'histoire des batailles boursières.

### **Vers les sommets mondiaux**

Jameson et Bushmills étaient très bien implantées, notamment aux États-Unis, où les Irlandais, inventeurs du whisky, après s'être fait emprunter leur recette par les Écossais et interdire d'exportation dans le Commonwealth, avaient trouvé un débouché que les dures années de la prohibition n'étaient pas parvenues à ruiner. Clan Campbell, à défaut des faveurs des palais les plus exigeants, était en position de force. Et si la presse française, avec sa hauteur coutumière, considérait toujours Pernod Ricard comme un vulgaire pâtissier parvenu à conquérir quelques niches dans le domaine des spiritueux, que de chemin parcouru !

L'année 1993 voit la privatisation du rhum cubain. Nous négocions directement avec Castro et son équipe la création d'une joint venture. Les Cubains, très efficaces sur le plan du management, parlent le même langage que nous lorsqu'il s'agit de comptes d'exploitation et de marketing de produit (c'est un peu comme les Chinois). En dix ans, nous ferons passer les ventes de Havana Club de 500 000 caisses à 2,5 millions, non sans combats contre un concurrent qui tente de nous usurper la marque aux États-Unis, comme cela s'est passé pour tous les cigares cubains.

Puis viendront le rachat de Wyborowa, vodka polonaise, néanmoins déjà privatisée et, enfin, en 1999/2000, des activités vins et spiritueux de Seagram – prête à absorber Ricard vingt ans plus tôt – en association cette fois avec notre éternel rival, Diageo (nous n'avions pas les moyens de faire seul cette acquisition et il aurait pu être difficile pour Diageo d'obtenir le feu vert des autorités de concurrence) !

### **Principes d'action**

Tout cela sans émettre un seul titre ! L'unique opération sur le capital effectuée durant ces années de croissance fut le rachat par Pernod Ricard de 5 % de son capital (c'était la première entreprise française à agir ainsi) à la suite du krach de 1987-1988.

Dans les années 1970, on parlait d'internationalisation puisque le monde était coupé en deux. La mondialisation, telle qu'on l'entend aujourd'hui et dont nous avons eu la chance de profiter, se solda par l'ouverture d'immenses marchés en Inde, en Chine, en Russie, pays où nous avons des entreprises très importantes ainsi qu'au Brésil. Mais de même que nous sommes restés fidèles au principe d'autofinancement, nous avons à chaque étape respecté les valeurs du travail, de l'honnêteté, et tenté de répandre la culture de la transparence, de la parole donnée, de la patience qui était la nôtre, évidemment liée à une vision stratégique qu'on doit toujours adapter à un moment ou à un autre. Ainsi lorsque nous avons eu l'opportunité de racheter Seagram, avons-nous dû renoncer à notre ancienne ambition de parvenir au premier rang toutes boissons confondues, et avons-nous choisi en 2001 de revendre Orangina, à laquelle je tenais pourtant beaucoup, tout comme en 2003 SIAS MPA, que nous avons mené au premier rang mondial des préparations de fruits pour pots de yaourts. À l'origine, les préparations de fruits appartenaient au baron Coppée, qui les avait lancées sous licence d'un fabricant suisse, plus tard phagocyté, pour valoriser le sucre de ses terres à betteraves du Nord, puis apportées dans la corbeille de son mariage avec les ciments Lafarge ; nous les avons acquis en huit jours, après que Lafarge décida de se séparer de cette activité, lucrative, mais pour lui exotique, qui apportait en revanche une véritable synergie avec nos jus de fruits et nos liqueurs. Pernod Ricard est alors devenu un *pure player* des vins et spiritueux, après s'être considérablement investi, entre les années 1990 et 2000, dans le domaine des vins, au Nouveau Monde, notamment en Australie. L'aventure australienne fut particulièrement passionnante. Nous avons acquis Orlando Wines, numéro deux des vins sur l'île, possesseur de la marque Jacob's Creek, parce qu'il nous fallait un réseau de distribution en Océanie et qu'on n'y trouvait pas d'affaire de spiritueux. En dix ans, Jacob's Creek est devenu le vin le plus consommé dans le monde.

## DÉBAT

### Anis et réglisse

**Un intervenant :** *La différence entre le Pernod et le Ricard tient à la présence de réglisse dans le second. Comment le premier, qui ne correspondait plus au goût du jour, a-t-il survécu ?*

**Thierry Jacquillat :** L'anis est très répandu dans l'alimentation avec le fenouil, et dans les boissons, sur tout le bassin méditerranéen, sous forme de liqueurs douces ou sèches, de pastis, de sambucas, de rakis, d'ouzos, etc. Le pastis mis au point par Paul Ricard en 1932 existait déjà dans les chaumières. Il contenait de la réglisse, parce que l'alliance de celle-ci avec l'anis donne un mélange très prisé des consommateurs. En revanche, le Pernod, qui cherche à emprunter à l'absinthe ses subtilités aromatiques, associe à l'anis de nombreuses plantes aromatiques, mais peu de réglisse. Avec sa formule simple – essentiellement anis et réglisse – le Ricard séduit, car la réglisse, édulcorant naturel, lui confère un goût moins sucré que le Pernod, dont la composition comprend effectivement plus de sucre. Il est donc plus facile à boire. Si Pernod a survécu, notamment après la fusion des deux entreprises, c'est grâce au 51, un pastis, qui contient évidemment de la réglisse.

### Partage des valeurs

**Int. :** *Vous rachetez des entreprises malades qui retrouvent avec vous la santé. En général, le procédé consiste à remplacer une direction molle par une direction dure... Où trouvez-vous des troupes fraîches pour remplacer celles qui ont échoué ? Chez Carrefour, autre grand dévoreur, on "carrefourise", c'est-à-dire qu'on installe une série de gestes et de rituels contrôlables, qui permettent à peu près à n'importe qui, voire à ceux qui étaient déjà là, de prendre les commandes ! Ainsi grandissez-vous au galop, et comme le laisse entendre votre plaidoyer pour les valeurs, les différentes acquisitions se mettent au diapason de la culture de votre entreprise...*

**T. J. :** Hormis la Société des vins de France, malade de son actionnariat, nous n'avons acheté que des sociétés bien portantes, qui n'avaient donc pas besoin d'être redressées. En revanche, nous y envoyons toujours un jeune auditeur, notre visage devant le management local, chargé de répandre les bonnes pratiques de *reporting*. Nous changeons très rarement les équipes de direction, au travers desquelles s'effectue le partage des valeurs, insufflées par petites touches au cours de réunions pluriannuelles budgétaires et stratégiques avec les filiales. Les équipes de direction sont décentralisées mais doivent s'engager sur le budget, par rapport auquel elles ont une obligation de résultats. Le *reporting* est trimestriel pour ce qui concerne la situation budgétaire, et hebdomadaire ou mensuel sur les volumes de vente. Ce système bien rodé nous permet de suivre facilement une affaire en Australie, à 10 000 kilomètres.

Partager des valeurs, c'est tout le contraire de "carrefouriser", parce qu'on respecte les cultures, qu'on ne dirige pas les gens en Australie comme en Écosse. Une culture n'est pas composée que de valeurs – partagées ou non – mais de comportements, d'habitudes, qui appellent un désir d'enrichissement mutuel, à partir duquel on peut effectivement partager.

### La convergence technologique... et ses limites

**Int. :** *L'homogénéité ne vient-elle pas ici du produit – des boissons qui ont énormément de traits communs sur toute la planète ? Votre succès éclairerait alors l'échec de ce que vous appelez conglomérats, où l'hétérogénéité des produits entraînait celle des valeurs et des cultures, non maîtrisables à partir d'un centre...*

**T. J. :** Vous avez raison... et tort. Un pastis et un cognac ne se ressemblent pas. On ne consomme pas le vin de la même façon en Chine et dans les pays latins. Par contre, on peut parler d'homogénéité technologique : vous connaissez bien votre cœur de métier, et c'est sans doute plus simple.

**Int. :** *L'informatisation a-t-elle joué un rôle dans votre développement ?*

**T. J. :** L'informatique est un moyen. Nous avons d'abord pensé, dans les années 1970, faire des économies en optant à l'échelle du groupe pour le même fournisseur. Il n'a jamais été possible d'harmoniser l'ensemble. Plus tard, nous avons cherché à échanger les bonnes pratiques, ce qui nous a permis d'utiliser, de temps à autre, des logiciels communs ; ce fut un mode de direction, car outre les réunions pluriannuelles des directions générales dont je vous ai parlé, des réunions d'experts se tenaient dans différents domaines, dont l'informatique. Ce ne fut donc ni un frein ni un accélérateur.

### **Aller loin, c'est choisir son heure et ses collaborateurs**

**Int. :** *Qu'est-ce qui vous a permis, tantôt d'agir très rapidement, tantôt d'attendre très longtemps et finalement de réussir – si vite – là où tant d'autres échouent ?*

**T. J. :** Je suis d'une nature impatiente, mais j'ai dû faire preuve de patience. Le titre de mon livre *Fais vite, ne traîne pas en route* est un conseil que ma mère me donnait quand j'allais chercher du lait, du beurre et du fromage à la ferme après-guerre. On avait peur de laisser son enfant sur les routes.

Les campagnes de publicité pour Orangina avaient des résultats très rapides, car elles s'adressaient principalement aux enfants prescripteurs. Pour les spiritueux, c'est beaucoup plus long. Les consommateurs adultes ont déjà formé leur goût et il est difficile de changer leurs habitudes ; les plus jeunes sont plus faciles à convaincre, mais plus faibles économiquement.

Dans toutes les histoires d'entreprises qui ont stagné, l'actionnaire est moins coupable que le dirigeant, car le second doit être en mesure de convaincre le premier, ce qui peut souvent prendre du temps. Chez Pernod Ricard, les familles, qui détiennent 20 % du capital environ, ont su s'ouvrir. C'est une attitude. Néanmoins, lorsque je suis parti prospecter aux États-Unis, le conseil d'administration était sceptique et craignait l'aventure, au point que Pernod Ricard n'a racheté que 90 % d'Austin Nichols et que j'ai dû convaincre le Crédit Agricole d'en prendre 10 % – revendus cinq ans plus tard avec une très belle plus value. C'est au dirigeant d'entraîner son équipe et ses actionnaires. Il a fallu sans cesse enrichir les capacités des quarante personnes employées dans la holding, les renouveler. Et l'embauche de jeunes talents, qui transitaient chez Pernod Ricard, puis allaient vivre leur vie dans les filiales, pour prendre souvent les plus hautes responsabilités, était l'une de mes tâches les plus importantes. J'ai passé beaucoup de temps à la sélection, car je savais qu'avec ces embauches je construisais le futur de Pernod Ricard.

**Int. :** *Si, par hypothèse, vous deviez donner trois conseils à un directeur général de Pernod Ricard, quels seraient-ils ?*

**T. J. :** Hypothèse surréaliste, car j'ai un successeur et que, de surcroît, le groupe ne manquera pas à ce poste de candidats potentiels. C'est pourtant une question que j'ai posée à tous les jeunes cadres que j'ai embauchés : « *Quelle est votre ambition ? devenir patron ? Quelles sont les trois qualités nécessaires pour y arriver ?* » Le travail n'était jamais indiqué – il allait prétendument de soi – ; l'intelligence l'était, mais pas le bon sens, alors que ce dernier est bien plus rare ; la capacité de décider était rarement mentionnée, bien qu'une mauvaise décision vaille généralement mieux que l'indécision. Vous aurez deviné quelles sont à mes yeux les qualités fondamentales – il y en a pourtant beaucoup d'autres. Sur plus d'une centaine de jeunes embauchés, un seul m'a cité deux des trois. J'aimais bien aussi le sourire, car il vaut mieux travailler avec des gens qui sourient à la vie.

### **Acquis culturels et acquisitions d'entreprises**

**Int. :** *La fratrie dont vous êtes issu semble vous avoir appris à vous battre et à "ferrailler" ... en même temps qu'à connaître les limites d'une approche combative, puisque vous avez mené "amicalement" vos acquisitions. Quel fut donc le rôle de cette éducation dans votre expérience professionnelle ?*

**T. J. :** Cette situation familiale fut effectivement formatrice. Et je me suis battu enfant avec mes condisciples. Mais quand vous achetez une entreprise, vous achetez un partenariat où vous avez plus de chances de réussir en étant amical qu'hostile. C'est aussi plus agréable. Notre métier est très convivial. L'amitié compte. Nous n'avons pourtant pas fait que des acquisitions. Nous avons également créé des entreprises, lorsque nous ne trouvions pas d'affaires en bonne santé à racheter, notamment au Japon et en Allemagne, deux pays où l'histoire rend peut-être les choses plus difficiles. Ces entreprises nouvelles ont reçu des directions françaises. Il fallait avoir le goût de l'aventure. S'il est difficile d'entrer dans ces pays, nous y sommes dorénavant très bien. Nous avons attendu deux ans en Allemagne et dix au Japon pour devenir bénéficiaires.

**Int. :** *Il semble aussi que vos acquisitions aient été généralement plus rapides à l'étranger, en particulier avec les Anglo-Saxons. Est-ce dû à la culture protestante ?*

**T. J. :** Il nous a fallu quatre ans pour fusionner Pernod et Ricard, sociétés concurrentes, mais on ne peut comparer ce temps et celui nécessaire aux acquisitions – ce sont deux choses différentes. Une fois votre acquisition payée – cash –, la messe est dite, sans fiançailles. À l'étranger, nous n'avons pas organisé de fusions, ni eu besoin de demander à des actionnaires de prendre une participation chez Pernod Ricard. La culture a évidemment une incidence sur les comportements dans les affaires. Instruit dans la religion catholique, je n'en ai pas moins été élevé par une mère protestante. La France, sous l'empreinte successive du catholicisme puis du jacobinisme, est doublement centralisatrice ; les Anglo-Saxons sont plus décentralisateurs, plus réceptifs à la diversité des cultures, qui est pour moi un gage d'épanouissement.

### **Grandeur et misère de la filière viticole française**

**Int. :** *La crise du vin en France peut-elle être attribuée à l'absence de marque ?*

**T. J. :** Nous possédons des marques de vin de toutes les couleurs, pétillants ou pas, en Italie, en Espagne, en Argentine, en Australie, en Chine, en Géorgie, au Chili, en Californie, en Nouvelle-Zélande... mais pas en France, où nous n'avons fait, avec la Société des vins de France qu'une brève incursion. Hors les grands vins – de mon point de vue, les plus grands crus du Bordelais n'ont pas d'équivalent et sont très loin devant –, le Nouveau Monde, pour des bouteilles entre huit et quinze euros, tend désormais à surclasser les pays latins et la France en particulier. La production française est principalement détenue par des coopératives, et lorsque celles-ci ne l'assurent pas elles-mêmes, la distribution est prise en charge par des négociants. Au Nouveau Monde, les marques de vins de table de qualité possèdent des vignobles, qui couvrent, comme pour les champagnes, 10 à 20 % de leurs besoins ; elles achètent le reste selon une méthode rigoureuse, anglo-saxonne à l'origine, en signant des contrats très précis, stipulant les qualités et les quantités, avec les viticulteurs. En France, ces derniers ne sont liés qu'exceptionnellement aux coopératives, lesquelles sont en outre soumises aux pressions des adhérents ou des politiques et par conséquent incapables de persévérance et de continuité. La profession de viticulteur manque également d'homogénéité. Les vins du Languedoc, malgré un terroir très propice – qui ressemble à la Californie – ont été trop longtemps discrédités, synonymes de "bibine" selon le terme d'un ministre français de l'Agriculture ; malgré leurs récents progrès en qualité, ils ont pris un très grand retard sur les marchés. Les rivalités entre régions – les Bordelais n'y sont pas totalement étrangers – ont ruiné leur développement. Nous n'avons donc pas cette masse critique de vins de qualité intermédiaire qui permettrait de rivaliser avec les vignobles du Nouveau Monde, et sommes condamnés sur cet énorme segment du marché à un repli progressif. Notre réglementation compliquée résulte d'une attitude protectionniste très ancienne : chacun, dans son terroir, a voulu se protéger. Cette protection – avalisée par l'Europe – se retourne aujourd'hui contre elle.

## Défense des terroirs et de l'amitié

**Int. :** *Pernod Ricard a créé de la valeur pour ses actionnaires, mais a-t-il créé beaucoup d'emplois ?*

**T. J. :** Cette valeur – à ne pas confondre avec celles dont nous parlions tout à l'heure et qui méritent la majuscule – est toutefois partagée. La participation – bien avant le référendum de 1969 – et la décentralisation font partie des principes de management hérités de Pernod et de Ricard (nous avons également instauré la retraite à soixante ans avant qu'elle ne devienne la règle). Les excédents de valeur sont partagés entre les actionnaires, l'entreprise et le personnel (hors salaire). Si nos effectifs en France ont connu une légère réduction, du fait des progrès de la mécanisation des tâches, nous n'avons jamais délocalisé – et pour cause – : on ne peut faire du cognac qu'à Cognac, du Scotch qu'en Écosse, du brandy arménien qu'en Arménie, du vin australien qu'en Australie. Nos produits ont des racines – c'est une chance – et notre mondialisation s'est faite pour nous pays par pays. Nous défendons nos terroirs, où qu'ils soient, qui nous invitent à respecter les cultures ! Lorsque nous avons racheté des entreprises à l'étranger, nous les avons partout développées et avons partout créé des emplois. Nous n'avons malheureusement guère pu y développer la consommation d'anis, qui représente 25 % environ du volume d'anis élaboré en France.

**Int. :** *Quelle est l'importance des rencontres suivies ou périodiques, des dîners ou de toutes autres pratiques rituelles pour entretenir des relations de longue durée ?*

**T. J. :** Aux États-Unis, les producteurs de spiritueux organisent un congrès, mais nous le fréquentons peu. Tous les deux ans, j'invitais la direction d'Irish Distillers à assister au match de rugby France-Irlande du tournoi des Cinq Nations. Nous déjeunions à côté du Parc des Princes. La France gagnait toujours, ce qui me gênait un peu. Après le succès de notre OPA, toute la direction de Pernod Ricard fut invitée à Dublin au match Irlande-France. À la mi-temps, les Irlandais menaient de vingt points, mais la France a gagné trente à vingt. J'ai fréquenté le patron d'Orangina, qui est devenu un ami, pendant vingt ans, à l'occasion de négociations qui ont longtemps avorté, ce qui donnait lieu à des déjeuners et des dîners, mais ceux-ci toujours avec nos épouses.

Présentation de l'orateur :

Thierry Jacquillat : après HEC, il intègre à vingt-cinq ans le groupe Pernod, où il passe d'attaché de direction à directeur administratif, puis à secrétaire général ; chargé de la fusion avec le groupe Ricard en 1974, il contribue à la création de Pernod Ricard dont il devient le directeur général de 1977 à 2000, puis administrateur et vice-président jusqu'en 2004 ; en parallèle, depuis une dizaine d'années, il s'investit dans les activités de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris dont il a été vice-président chargé des relations avec les grandes entreprises jusque fin 2004. ; en avril 2002 il est élu président de Paris Île-de-France Capitale économique ; il vient de publier un ouvrage *Fais vite, ne traîne pas en Route* (Albin Michel, 2005).

Diffusion mars 2007