



Bulletin de la Sabix

Société des amis de la Bibliothèque et de l'Histoire de
l'École polytechnique

29 | 2001

Histoire et archives d'entreprises

Deuxième partie : mémoire d'entreprise et histoire immédiate : Chocs et fusions des cultures – Saint- Gobain et Pont-à-Mousson : retour sur une fusion "historique"

Maurice Hamon



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/sabix/322>

DOI : [10.4000/sabix.322](https://doi.org/10.4000/sabix.322)

ISSN : 2114-2130

Éditeur

Société des amis de la bibliothèque et de l'histoire de l'École polytechnique (SABIX)

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2001

Pagination : 55-59

ISBN : ISSN N° 2114-2130

ISSN : 0989-30-59

Référence électronique

Maurice Hamon, « Deuxième partie : mémoire d'entreprise et histoire immédiate : Chocs et fusions des cultures – Saint-Gobain et Pont-à-Mousson : retour sur une fusion "historique" », *Bulletin de la Sabix* [En ligne], 29 | 2001, mis en ligne le 24 mai 2010, consulté le 08 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sabix/322> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sabix.322>

Ce document a été généré automatiquement le 8 septembre 2020.

© SABIX

Deuxième partie : mémoire d'entreprise et histoire immédiate : Chocs et fusions des cultures – Saint-Gobain et Pont-à-Mousson : retour sur une fusion "historique"

Maurice Hamon

- 1 La présente communication ne vise pas à revenir sur les circonstances et les modalités de la fusion intervenue, courant 1970, entre Saint-Gobain et Pont-à-Mousson, qui ont été présentées et étudiées à plusieurs reprises dans le passé. Elle se propose plutôt de suivre trente ans d'un nouveau groupe au péril de l'Histoire, c'est-à-dire de caractériser le projet identitaire et culturel d'origine, en montrant les variations qu'il a subies au gré des contingences de scénarios successifs. Il s'agit ainsi de se livrer à un exercice sur la pertinence de l'analyse historique, avec un faible recul d'expérience.

Retour sur les années 1970 : le changement en marche

- 2 Le contexte et l'analyse de la fusion de 1970 s'appliquent à un groupe largement ancré dans l'Histoire (le Colbertisme, les première et deuxième révolutions industrielles) mais fruit aussi des multiples accidents de cette Histoire.
- 3 Conséquence indirecte de l'échec de l'OPE de BSN sur Saint-Gobain et de l'entrée de Pont-à-Mousson dans l'orbite de l'un des deux pôles de Banques d'affaires d'alors, celui de Suez, la fusion telle qu'elle est présentée à l'opinion et aux milieux économiques vise à un double but : recherche de l'effet de taille dans le cadre de la « guerre économique » mondiale ; recherche d'une rationalité managériale, sous le signe des vertus de la « main visible » chandlérienne, dans le cadre d'une ouverture à l'économie de marché.

- 4 L'on a donc à Saint-Gobain un exemple illustratif typique d'une certaine « révolution managériale » de la France pompidolienne, aux mains d'une élite technocratique (Corps des Mines, ENA et Inspection des Finances). Celle-ci croit à la rationalité des décisions et porte un projet : bâtir un groupe spécialisé dans la production et dans la vente de produits intermédiaires, de demi-produits s'adressant à des marchés diversifiés et nombreux. La notion de conglomérat est honnie et repoussée. Il s'agit d'un groupe industriel qui programme une modernisation importante de ses métiers fondamentaux (float glass pour le verre plat, fonte ductile pour les tuyaux d'eau et d'assainissement,) et vise à un développement international soutenu.
- 5 Les acteurs ont aussi conscience d'agir dans le sens d'un changement historique, sur la base de choix réfléchis. Dans le panier de mariage ne font que transiter les activités pétrolières et chimiques de Saint-Gobain et la sidérurgie de Pont-à-Mousson. Malgré ces cessions stratégiques, le chiffre d'affaires consolidé progresse de 42 %, en francs constants, de 1970 à 1974.

Aléas historiques et avatars de l'entreprise

- 6 Un certain nombre d'aléas et d'avatars sont vite venus compliquer, voire contrarier, le scénario industriel initial.
- 7 Les temps sont d'abord ceux de la fin d'un monde, de modes d'organisation industriels : banalisation des grandes technologies dans des métiers très capitalistiques ; réorganisation des équilibres du vieux monde des oligopoles et, partant, apparition de nouvelles règles du jeu concurrentiel. S'y ajoute concomitamment le phénomène de crises imprévues des augures, choc pétrolier de 1973 puis cycle de dépression des années 1980 à 1985. Ces crises vont toucher les deux principaux métiers historiques, le verre plat pour l'automobile en 1980 puis le bâtiment en 1983 (la part de Saint-Gobain comme producteur mondial de verre recule à 13 % du marché), la canalisation, sur fond tout à la fois de dégradation des marchés et d'un sévère échec de diversifications vers l'aval, dans le secteur de la robinetterie. Il n'est pas jusqu'au secteur de l'Isolation qui, dopé pourtant par la crise énergétique, n'offre à son tour un cas d'école : des prévisions beaucoup trop optimistes se fracassent sur un retournement du marché européen en 1981, à quoi s'ajoute l'échec retentissant d'une implantation au Japon à partir de 1976.
- 8 Ces scénarios se déroulent de surcroît sur fond de menace politique, celle de la nationalisation inscrite au programme commun de la gauche, où ressort en filigrane l'alibi d'un faux colbertisme. S'y ajoutent de sérieuses contraintes de gestion : la fusion peine à se faire en termes de rationalisation des activités, de réduction des coûts par économies d'échelle.
- 9 Il n'est pas inutile de s'arrêter un peu sur les attitudes et choix stratégiques qui sont choisis par les dirigeants comme parade à ces difficultés. On emboîte d'abord le pas à la dictature des « modèles » de management : succès garanti des scénarios pessimistes, rôle croissant des cabinets internationaux de consultants qui imposent des modèles normatifs et universels. Le pessimisme des prévisions mène à des stratégies de rechange. Face au déclin de certains métiers et marchés, à la profitabilité dégradée, c'est le temps de la recherche de diversifications majeures : projets d'alliance avec KWU dans le nucléaire, exploration du secteur des bio-technologies et des sciences du vivant,

de celui de la communication et des nouvelles technologies de l'information, alors balbutiantes. C'est finalement, comme on le sait, le choix d'investir l'industrie de l'électronique qui est fait vers 1980, avec l'acquisition de la majorité de Bull et la constitution d'un schéma d'intégration verticale, de l'industrie des composants (Eurotechnique) à la bureautique, avec une prise de participation importante dans le groupe Olivetti.

- 10 La nationalisation de Saint-Gobain, effective en 1982, va constituer un épisode éphémère de quatre ans, mais décisif. La liberté stratégique de l'entreprise est bridée et contrôlée, mais aboutit à la sortie de l'informatique, aventure dont seul les devins pouvaient imaginer l'issue. La liberté de gestion est en revanche à peu près totale. C'est dans cette phase de 1982 à 1986 que s'effectuent les premiers efforts de retour à la compétitivité, particulièrement au prix d'une diminution de 20 % des effectifs initiaux de la période. Mais les scénarios stratégiques de rechange se cherchent souvent laborieusement : gonflement de l'activité BTP, pour des raisons circonstancielles, à hauteur de 33 % du chiffre d'affaires consolidé, projet sans suite de rachat des actifs industriels du groupe Suez, offensive éclair sur le capital de la Compagnie Générale des Eaux, suivie d'un retrait en bon ordre sur ukase gouvernementale
- 11 Les visions et intentions de la décennie 1970 ont donc été malmenées par les faits. Le Saint-Gobain de 1986 qui, privatisé, retrouve sa liberté, est un groupe en panne, quinze ans après avoir espéré violenter l'Histoire.

« Retour vers le futur », ou une nouvelle phase de l'Histoire

- 12 Faire l'état de l'union en 1986-1987, c'est d'abord méditer un scénario historique connu rétrospectivement sur le long terme, grâce à une politique d'identification approfondie du passé, mise en place depuis 1974. Destinée à servir au perfectionnement et à l'accomplissement de la fusion de 1970, cette politique va servir en fait aux réflexions nouvelles des dernières années de la décennie 1980.
- 13 Quelques jugements forts sont, en effet, alors articulés : les diversifications fulgurantes, hors des métiers et compétences maîtrisées (cas de Bull) se sont révélées dangereuses. A l'inverse, des diversifications de proximité, complémentaires de certains métiers historiques peuvent fournir la trame d'une reconfiguration patiente mais profonde. Une première application pratique de cette réorientation voit le jour à partir de 1988, par les premiers achats d'entreprises du secteur des matériaux technologiques (céramiques techniques)
- 14 Les moyens mis en œuvre portent sur la restauration et l'accroissement de la productivité, sur une stratégie de croissance interne et externe, de croissance géographique, qui vise à l'instauration d'un clair leadership, métier par métier. C'est l'occasion de désinvestissements d'activités historiques mais ne rentrant pas dans ces critères, telle la branche Papier-Bois en 1994, mais aussi d'acquisitions majeures : le groupe américain Norton en 1990 ou la constitution, par regroupement d'actifs, du deuxième verrier de verre creux américain, Ball Foster Glass, en 1995. Le résultat de ce mouvement est une profonde modification du groupe Saint-Gobain en dix ans, de 1989 à 1996. 50 % des activités sont cédées sur ce laps de temps. 57 % du chiffre d'affaires de 1997 provient d'acquisitions.

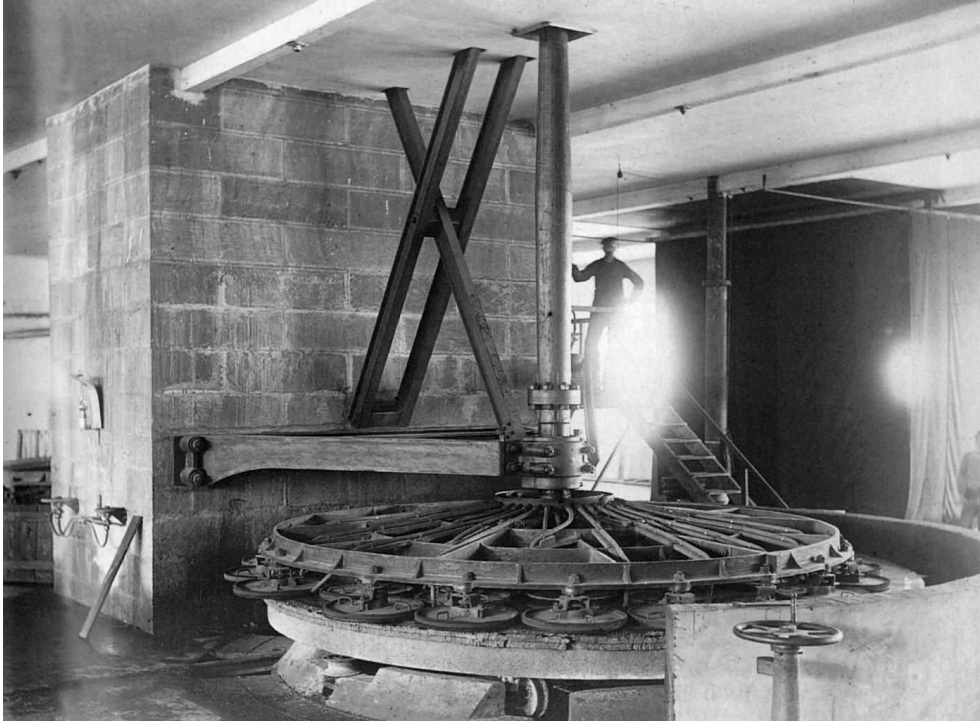
- 15 A partir de 1996 s'ajoute un mouvement stratégique supplémentaire : la réalisation d'une idée ancienne, explorée déjà en 1977, le déploiement vers l'aval, la culture-produit, la culture-client. C'est l'acquisition du groupe Poliet auprès de Paribas. Saint-Gobain est, dès lors, un ensemble mieux équilibré, apte à lutter contre la cyclicité de ses métiers historiques, alors que sa vulnérabilité d'antan aux aléas conjoncturels lui était souvent reprochée.

Identité et culture : l'Histoire et le présent

- 16 Une telle « révolution silencieuse » pose inmanquablement le problème du rapport des événements à l'Histoire. Dans quelle mesure la politique historique instaurée par Saint-Gobain dans les années 1970 a pu servir d'outil d'analyse au changement ? Il faut constater ici plus que des coïncidences : l'homme de la transformation profonde du groupe, Jean-Louis Beffa, directeur général en 1982 puis président en 1986, y est entré en 1974 au moment où démarrait l'expérience historique. Son intérêt pour l'histoire en général a toujours été vif et patent. En 1985, dix ans de travaux en la matière (monographies, thèses, expositions rétrospectives et culturelles) avaient abouti à des résultats tangibles : identification et valorisation des différentes cultures et sous-cultures constitutives de l'ensemble de Saint-Gobain ; recherche et définition des dénominateurs communs entre tous ces critères ; diminution des phénomènes de résistance au changement, grâce à une compréhension renouvelée du passé.
- 17 Cette phase de mise en œuvre empirique, via la pratique historique, des notions d'identité et de culture avait aussi montré l'importance des concepts stratégiques et mis en lumière des paradoxes récurrents : le préjugé, en l'absence d'une culture historique, tenait lieu de connaissance pour beaucoup de dirigeants, d'où heurts et frottements entre une culture de l'action, sur le terrain, et une vraie culture de connaissance de soi.
- 18 Au fil d'une histoire plus « immédiate », ce travail de fond se poursuit désormais, sur un même arrière-plan de renfort méthodologique et conceptuel de la fonction mémoire au sein du groupe. La culture d'un groupe profondément transformé s'affronte à des réalités nouvelles. Les cultures de métiers verticales, organisées autour des process, sont battues en brèche par la donne nouvelle du transversal et de l'universel. Les fortes hiérarchies de valeur, les patriotismes locaux ou de filières s'affaiblissent ou disparaissent. La notion de travail, souvent fondatrice, est elle-même en pleine mutation : travail rentable, travail éclaté, télétravail reposent sur les qualifications nouvelles (l'ouvrier bac + 2, le rôle des automatismes dans les process). Les défis identitaires sont donc ceux de nouvelles cultures, confrontées l'une à l'autre : culture américaine contre culture européenne, à supposer que celles-ci soient unifiées ! Culture du marketing et du client contre vieille culture technique et de production.
- 19 Culture multimétiers et multipays : est ainsi posée clairement et crûment la question de la nationalité d'une multinationale et ses implications, comme la politique de multilinguisme, le centre de gravité des centres de recherche et de formation, par exemple. Ceci implique un nouveau travail sur les valeurs, les outils, les fondamentaux identitaires, donc sur l'image, dans ces acceptions les plus matérielles (logos, dénominations des filiales, charte graphique etc.). Cette étude globale est en cours.

- 20 Quelle place reste-t-il pour l'Histoire dans cette seconde vague constitutive d'un « nouveau Saint-Gobain » ? Les acquis du bilan historique constituent une base solide : la compréhension du colbertisme, des révolutions industrielles, les études prosographiques des élites dirigeantes, celles de la sociologie des métiers sont derrière nous. Les scénarios identifiés dans le passé restent pertinents pour la construction du futur : ressemblances identitaires frappantes entre des sociétés, au destin très différent en apparence (Saint-Gobain, Norton aux Etats-Unis, Poliet en France) ; persistance d'un modèle de croissance par fusions et diversifications de proximité ; lisibilité des stratégies sur un temps historique long.
- 21 La « cellule mémoire » d'un groupe tel que Saint-Gobain répond ainsi à des missions récurrentes : satisfaire des besoins de repère, initier les nouveaux embauchés à la complexité d'une évolution très ancienne, entretenir la liaison naturelle de l'identité historique avec les programmes de communication. Ceci ne se conçoit pas sans prendre garde à certains défis : équilibre à trouver entre histoire sectorielle, histoire transversale, histoire thématique. Réussir, aussi une approche comparative mondiale, tant du point de vue méthodologique que dans ses applications concrètes.
- 22 Trente ans après une fusion historique dans le paysage des entreprises françaises, Saint-Gobain continue ainsi de gérer l'unité dans la diversité, le changement dans la fidélité à des constantes identitaires profondes. Symboliquement, son logo réunit encore le pont de Pont-à-Mousson et le nom de Saint-Gobain. On pourrait y voir une illustration de l'une des phrases favorites de son président, empruntée au prince de Lampedusa dans « le Guépard » : « il faut que tout change pour que tout reste pareil ». C'est ce à quoi l'historien s'efforce de concourir, à son modeste niveau !

Travail à froid. C'est dans le travail à froid des glaces qu'interviennent les principales innovations. De 1880 à 1889 se généralisent les installations de douci-poli en plates-formes circulaires, dont la mise au point est confiée à Lucien Delloye, alors jeune ingénieur centralien et futur directeur général des glaceries. Scellées au plâtre sur de grandes plates-formes mobiles, en rotation sur un axe, les glaces sont travaillées face après face par un ensemble mécanique de meules dont la dureté et le mode d'emploi varient selon les besoins d'abrasion (douce) ou de polissage final (poli). Le transport des tables d'un appareil à l'autre, l'action des machines sont possibles grâce à la mise en œuvre de l'électricité.



Extrait du livre « Du Soleil à la Terre : une histoire de Saint-Gobain »,
Maurice Hamon, J.C.Lattès, 1989

AUTEUR

MAURICE HAMON

Directeur des Relations Générales de Saint-Gobain