



**HAL**  
open science

## Comment la désindustrialisation européenne de Saint-Gobain a-t-elle financé les ambitions industrielles mondiales du groupe (1978-1991) ?

Stanislas Kihm

### ► To cite this version:

Stanislas Kihm. Comment la désindustrialisation européenne de Saint-Gobain a-t-elle financé les ambitions industrielles mondiales du groupe (1978-1991) ?. *Entreprise & société*, 2023, 2023-1 (n° 13), pp.79-104. 10.48611/isbn.978-2-406-15048-0.p.0079 . hal-04136468

**HAL Id: hal-04136468**

**<https://hal.science/hal-04136468v1>**

Submitted on 11 Jul 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Comment la désindustrialisation européenne de Saint-Gobain a-t-elle financé les ambitions industrielles mondiales du groupe (1978-1991) ?

Étude de cas historique de la stratégie d'un grand groupe français face à l'avenir de ses activités industrielles.

KIHM (Stanislas), « Comment la désindustrialisation européenne de Saint-Gobain a-t-elle financé les ambitions industrielles mondiales du groupe (1978-1991) ? Étude de cas historique de la stratégie d'un grand groupe français face à l'avenir de ses activités industrielles. »

RÉSUMÉ – Si la désindustrialisation est majoritairement perçue dans l'historiographie et la littérature en management comme un facteur exogène à la vie des entreprises, cette étude de cas historique replace les phénomènes de désindustrialisation à l'échelle de l'entreprise Saint-Gobain et des dirigeants qui forment sa stratégie. La politique industrielle de Saint-Gobain de 1978 à 1986 se caractérise par le double mouvement stratégique d'adaptation des capacités de production à un marché européen en stagflation et de diversification dans l'informatique et les sociétés de services d'adduction d'eau (CII-Honeywell Bull, Olivetti, Lyonnaise et Générale des eaux). Ces ambitions conglomerates portées par le binôme Roger Fauroux-Alain Minc sont stoppées par les pouvoirs publics en 1982 et en 1983. En 1986, Jean-Louis Beffa à la faveur du contre-choc pétrolier, des bénéfices des restructurations et de nouvelles capacités de financement entame un recentrage sur les activités industrielles. Cette stratégie est le fruit de la culture et de la formation de Jean-Louis Beffa. Cela se matérialise par le rachat de nombreuses entreprises étrangères dans les mêmes secteurs d'activités de Saint-Gobain pour investir de nouveaux marchés. L'internationalisation à marche forcée décélère en 1991 après le coûteux rachat de l'américain Norton pour se concentrer sur l'Asie et l'ouverture des économies de l'ex-URSS.

MOTS-CLÉS – Financiarisation ; Désindustrialisation ; Nationalisation ; Privatisation ; Internationalisation ; Gouvernance ; Roger Fauroux ; Alain Minc ; Jean-Louis Beffa.

KIHM (Stanislas), « How did Saint-Gobain's European deindustrialisation finance the group's global industrial ambitions (1978-1991)? Historical case study of a major French group's strategy towards the future of its industrial activities. »

ABSTRACT – While deindustrialisation is mostly perceived in historiography and management literature as a factor exogenous to the life of companies, this historical case study places the phenomena of deindustrialisation at the firm's level. Saint-Gobain's industrial strategy from 1978 to 1986 was based on the dual strategic movement of adapting production capacities to a stagnating European market and diversifying into IT (CII-Honeywell Bull) and water supply (Lyonnaise and Générale des Eaux). These conglomerate ambitions led by the Roger Fauroux-Alain Minc duo were stopped by the public authorities in 1982 and 1983. In 1986, Jean-Louis Beffa, benefiting from the oil crisis, the profits from restructuring and new financing capacities, began to refocus on industrial activities. This renewed confidence in industry was the result of Jean-Louis Beffa's culture and background. This is evidenced by the acquisition of many foreign companies in the same sectors as Saint-Gobain in order to enter new markets. The rapid internationalisation slowed down in 1991

after the costly takeover of the American company Norton to focus on Asia and the opening up of the former USSR economies.

**KEYWORDS** – Financialisation; Deindustrialisation ; Nationalisation; Privatisation; Internationalisation; Governance; Roger Fauroux; Alain Minc; Jean-Louis Beffa.

## Introduction

Dans les années 1970, les entreprises industrielles européennes sont confrontées à un double choc obérant la profitabilité de leurs activités industrielles : les deux chocs pétroliers (prix du baril multiplié par 15 : 2\$ en 1972 à 30\$ en 1980) et le ralentissement de la croissance des secteurs de l'automobile, du bâtiment et des BTP. Les États et les grandes entreprises font face à des degrés variables de désindustrialisation détruisant plusieurs milliers d'emplois en Europe (Daumalin et Mioche, 2013), et remettant en cause le compromis social fordiste d'après-guerre (Boyer et Orléan, 1991). Dans le cas français, des études historiques dans les actes de colloque des journées d'histoire industrielles consacrées à des secteurs d'activité ou des territoires ont mis en lumière les conséquences du phénomène de désindustrialisation sur la vie des entreprises en France (Lamard et Stoskopf, 2009). D'autres études révèlent le changement de stratégie et de gestion de ressources humaines des groupes face à ce phénomène comme Éric Godelier sur Usinor-Sacilor (Godelier, 1995), ou Jean-Louis Loubet sur les cas de Renault et PSA (Loubet, 1995). Ces rares études ont contribué à ancrer la notion de désindustrialisation en gestion face à une littérature dominante qui en a éclaté le sens entre différents sous-champs (Stratégie, Ressources Humaines, Logistique, Comptabilité).

L'école de la régulation s'est également intéressée au phénomène de désindustrialisation à travers le processus de financiarisation des économies dans les années 1980 (Lordon *et al.*, 2008). La pérennité de la forme conglomérale, réunion d'entreprises offrant des produits différents au sein d'un même groupe, n'a pas permis de résoudre le déficit de rentabilité de certaines filières industrielles (Fligstein et Taek-Jin, 2008). Cette forme a cependant été portée par les subventions croisées entre les activités d'un même groupe et la politique de champions nationaux en France dans les années 1960 et 1970. À partir du milieu des années 1980, l'exigence de transparence financière marque une décote des conglomérats auprès des marchés financiers, remettant en cause cette forme dominante qui protégeait les activités industrielles les moins rentables.

La forme de Saint-Gobain au début des années 1980 est héritée de la fusion avec Pont-à-Mousson en 1970, précipitée par l'OPA ratée de BSN en décembre 1968. Après le premier choc pétrolier, Roger Martin, alors PDG, mène une première diversification dans la construction et le BTP. Après le second choc pétrolier, les dirigeants lancent en 1978 un plan de restructuration et de compression des effectifs et effectue la première augmentation de capital du groupe fusionné (Berland, 2023). Dans la même logique, le groupe se réorganise par des directions attachées aux activités et aux principaux marchés pour donner une cohérence à toutes les sociétés acquises. En 1980, toutes les activités industrielles européennes de Saint-Gobain sont déficitaires et la *holding* conserve un équilibre financier grâce à ses filiales américaines (États-Unis et Brésil). Par ailleurs, peu d'activités européennes de Saint-Gobain sont assez compétitives pour espérer un relais de croissance à l'exportation, à part Pont-à-Mousson qui réalise plus de la moitié de ses ventes à l'étranger. A cette date le groupe réalise une majorité de son chiffre d'affaires en France (54%) avec une part significative en RFA (17%) et aux États-Unis (9%). Ses activités sont cependant diversifiées, aucune activité ne pèse plus d'un cinquième du chiffre d'affaires : vitrage (17%), isolation (16%), canalisation (14%), services aux entreprises (12%), papier-bois (11%), conditionnement (9%), informatique (9%) et fibres-ciment (8%).

Face à la polymorphie des dynamiques de désindustrialisation, nous proposons d'examiner trois aspects qui touchent notre étude de cas. D'une part, la désindustrialisation se manifeste par la suppression d'emplois industriels et la fermeture d'usines pour faire face aux surcapacités (Berland, 2023). D'autre part, la désindustrialisation se traduit par la perte de confiance des dirigeants dans les activités industrielles ce qui les amène à se diversifier dans les activités de services (Fontaine et Vigna, 2019). Enfin, la modernisation et la robotisation des chaînes de production abaissent les besoins d'ouvriers peu qualifiés (Benanav, 2022). Dans ce papier nous examinerons principalement les deux premières facettes de ce phénomène à la lumière de l'entreprise Saint-Gobain.

L'ampleur et la qualité des archives de la présidence et de la direction générale de Saint-Gobain (conservées à Blois) permettent une étude des initiatives et des mouvements stratégiques du groupe<sup>1</sup> Par ailleurs, les archives des ministères de l'Industrie et des finances (Pierrefitte-sur-Seine et Savigny le Temple) ont permis de mieux cerner le contexte financier et politique dans lequel était pris Saint-Gobain<sup>2</sup>. Enfin, deux entretiens semi-directifs avec Jean-Louis Beffa (successivement directeur du plan, directeur de branche, directeur général et président du groupe de 1986 à 2006) et Alain Minc (directeur financier de 1979 à 1986) ont été menés pour cette étude.

Cette étude de cas tente de mettre en lumière la posture et les discours des dirigeants de Saint-Gobain face à la désindustrialisation européenne du groupe (jusqu'en 1986), puis au recentrage industriel jusqu'en 1996. L'étude de la stratégie dans les années 1980 est d'autant plus intéressante que le groupe est traversé par des changements radicaux d'actionnaires : la nationalisation en 1982 et la privatisation en 1986 (Quennouëlle-Corre, 2022). L'étude de ces transitions industrielles et financières permet de comprendre le changement de stratégie, du portefeuille d'activité et du territoire de production sous l'angle de la gestion des risques et de la culture des dirigeants. Dans cette perspective, les monographies de Jean-Pierre Daviet (1989) et Maurice Hamon (2012) attribuent cette série d'adaptations réussies aux dirigeants et aux actionnaires. Alors que Hubert Bonin voit dans les capacités du groupe à construire un réseau bancaire et à assurer sa solvabilité une « machine à réussir » (Bonin, 2020). Nous démontrons ici que les causes de la durabilité de Saint-Gobain sont d'abord à trouver dans son habileté à se débarrasser des branches d'activités lourdes et peu rentables et à redéfinir son portefeuille d'activité tout en lui donnant une cohérence auprès des actionnaires.

L'étude de Saint-Gobain dans les années 1980 a nécessité de construire une barrière critique fondée sur une chronologie précise et sourcée face aux discours des dirigeants de l'époque, le recul de l'historien permet de retracer les conditions de possibilité de cette internationalisation sans se laisser impressionner par le prestige des dirigeants et le poids du groupe. Dans notre cas, une analyse stratégique basée sur les méthodes de l'histoire d'entreprise trouve tout son sens transdisciplinaire dans la mesure où la mise à distance et la connaissance chronologique des arbitrages nous permet de déconstruire le discours attaché aux *success-story* souvent construits *ex-post*.

---

<sup>1</sup> Côtes d'archives notées « CSG » en note de bas page.

<sup>2</sup> Archives nationales notées « AN ».

Cette étude s'appuie sur l'heuristique des travaux de Chandler sur la transdisciplinarité dans la recherche en management stratégique en mettant en relief la diversité des activités de l'entreprise dans le cadre d'une approche historique des grandes entreprises (Chandler, 1962). Cet angle permet de comprendre que l'entreprise ne se réduit pas à la seule quête d'un pouvoir de marché mais à une gestion d'ensemble permettant de mettre en cohérence les activités du groupe.

D'une part, nous mettons en évidence que la stratégie des dirigeants de Saint-Gobain durant la baisse drastique des effectifs industriels s'accompagne d'une recherche de diversification dans les services malgré la nationalisation du groupe en 1982 (1978-1986). D'autre part, nous montrons comment la privatisation du groupe et l'arrivée de Jean-Louis Beffa à sa tête a permis un mouvement de recentrage industriel à la faveur d'une internationalisation à marche forcée (1986-1991).

## 1. Comment la nationalisation a permis aux dirigeants de Saint-Gobain d'accélérer la réduction des effectifs industriels (1978-1986)

Annoncée le 8 juillet par la déclaration de politique générale de Pierre Mauroy le 8 juillet 1981, la nationalisation est menée par les services du Premier ministre et du ministère de l'Économie dès septembre 1981. En novembre 1981, le ministre des Finances Jacques Delors est surpris de la piètre santé financière de ses entreprises en remarquant que les actionnaires n'ont pas joué leur rôle d'exigence de rentabilité face aux concurrents étrangers<sup>3</sup>. La mission des nationalisations devient de sauver les groupes en les ramenant à la profitabilité dans la lignée des préconisations d'Alain Boubil (1977) (Margairaz, 2001). Retardée par des allers-retours entre le parlement et le Conseil constitutionnel, la loi est adoptée le 11 février 1982 et Saint-Gobain est nationalisé dans la foulée. Roger Fauroux endosse le rôle d'une présidence salariée en jouant l'unité du groupe. Il renvoie les demandes des actionnaires au président du syndicat créé lors de l'annonce de la nationalisation de Saint-Gobain<sup>4</sup>.

### 1.1. La réduction des effectifs organisée par la direction et acceptée par l'État

La place hégémonique de Saint-Gobain sur le marché français et ouest-allemand des années 1950 à 1970 n'avait pas remis en cause sa stratégie qui reposait sur une croissance extensive. Seuls les services du ministère de l'économie ont interféré en incitant une alliance avec Péchiney autour de la chimie dès 1959 (Wei, 2015). Le premier choc pétrolier a remis en cause cette stratégie de développement et un mouvement de restructuration industrielle a débuté avec l'aide de Jean-Louis Beffa recruté à la direction du plan en 1974, organe de prospective et de stratégie attaché à la direction générale en 1974. Jean-Louis Beffa est polytechnicien, corps des Mines diplômé d'un DEA d'Économie-Finance à l'IEP de Paris. Il intègre la direction des carburants à Clermont-Ferrand en 1967 avant son arrivée dans le groupe. Il préconise d'adapter les capacités industrielles à la stagnation des marchés et de

---

<sup>3</sup> Compte-rendu des débats parlementaires au Sénat, Séance du Lundi 23 novembre 1981 in Journal officiel du Mardi 24 novembre 19.

<sup>4</sup> CSG 864/20.

vendre toutes les activités structurellement non-rentables. Nommé à la tête de la branche canalisation et mécanique en 1979, Jean-Louis Beffa liquide toutes les activités mécaniques héritées de Pont-à-Mousson jusqu'en 1982, date à laquelle Roger Fauroux le nomme directeur général du groupe pour étendre cette logique aux autres branches. Cette expérience à la direction du plan et à la direction canalisation mécanique a construit la stratégie industrielle de Jean-Louis Beffa (2001 et 2002).

Alors que les dirigeants du groupe n'arrivaient pas encore à définir les contours de la nationalisation, le 17 février 1982, le ministre de l'Industrie et ancien PDG de Renault, Pierre Dreyfus, assure la liberté de gestion aux directeurs généraux. Il promet :

*« une autonomie entière et [qui] vous mettra en mesure de prendre les initiatives nécessaires au bon développement du groupe [...] dans le bain salubre de la compétition internationale »<sup>5</sup>.*

En juillet 1982, peu d'exigences de l'État semblent infléchir la gouvernance du groupe à part la nomination d'un nouveau conseil d'administration suivi d'élections en 1983 prévues dans la loi de démocratisation du secteur public. Roger Fauroux affirme dans ses mémoires :

*« De mon côté, ces courbettes bien anodines mises à part, je ne me suis jamais senti aussi affranchi de toute censure extérieure que lorsque l'État était mon actionnaire unique, cet état d'apesanteur ayant les avantages et des inconvénients que l'on peut imaginer » (Fauroux, 1998, p.62)*

La promotion de Jean-Pierre Chevènement le 29 juin 1982 au ministère de l'Industrie inquiète les PDG. Des fonctionnaires du ministère de l'Industrie sont chargés d'auditer le groupe au mois de juillet en attendant une première rencontre entre le PDG et le ministre<sup>6</sup>. Il ne reste aucune source du premier entretien entre Roger Fauroux et Jean-Pierre Chevènement à l'hôtel George V le 5 août 1982. Il semble cependant que le ministre pose les bases d'une coopération féconde en affirmant qu'il acceptera la fermeture d'usines à condition que de nouvelles soient implantées<sup>7</sup>. Les deux hommes se sont en tout cas vite entendus sur les grandes orientations du contrat de plan que doit rendre Saint-Gobain fin 1982 dans la continuité de la politique de réduction des effectifs menée depuis 1978 (Hamon, 2012). L'objectif assigné au contrat de plan repose d'une part sur la logique de production et d'organisation pour répondre aux objectifs nationaux de rayonnement de l'appareil industriel et de démocratisation (Eloire, 2022). D'autre part, Jean-Pierre Chevènement enjoint les groupes à améliorer la compétitivité internationale dans une « totale responsabilité de gestion »<sup>8</sup>. Face à des objectifs de rayonnement non définis, Roger Fauroux et Jean-Louis Beffa se sont donc seulement attachés à rendre l'appareil plus rentable.

---

<sup>5</sup> CSG 338/31.

<sup>6</sup> Entretien avec Alain Minc mené le 13 mai 2019 au 10 avenue George V, Paris.

<sup>7</sup> CSG 864/20.

<sup>8</sup> CSG 864/19.

Le contrat de plan passé entre le ministère de l'industrie et le groupe, pièce maîtresse de la relation entre Saint-Gobain et l'État-actionnaire, prolonge la planification industrielle du groupe définie par Francis Mer, directeur de la stratégie industrielle jusqu'en 1981. Signé le 12 janvier 1983 au siège de Saint-Gobain en présence de Jean-Pierre Chevènement, Roger Fauroux et Jean-Louis Beffa, le contrat de plan stipule que des investissements seront réalisés pour l'informatisation de la gestion des stocks et la robotisation de tâches de montage. Par ailleurs, la réduction drastique de l'effectif est inscrite pour les 5 prochaines années : 35% pour départs naturels (avec un *turnover* de 4%), 35% environ de cessation anticipée d'activité (pour un âge de la retraite en moyenne à 60 ans), 20% de départ négociés avec prime d'incitation, 10% de départs par des licenciements économiques<sup>9</sup>. Les dirigeants du groupe s'enjoignent à faire le moins de ruptures de contrat de travail sans aucune forme d'indemnité. Alors, le groupe offre des propositions préalables de reclassement convenable soit dans une autre usine du groupe avec maintien assuré du salaire, soit hors du groupe avec compensation de la différence de salaire pendant 2 ans dans la limite de 20% du précédent salaire<sup>10</sup>.

Ces plans sociaux ont été financés par les excédents de trésorerie des activités américaines de Saint-Gobain et par des prêts bancaires, la société nationalisée ne pouvant pas émettre d'actions ni céder des participations. Cette réduction de l'effectif a largement obéré les marges de manœuvre financières de Saint-Gobain jusqu'en 1984 :

*« [...] pendant une demi-douzaine d'années [de 1978 à 1984], Saint-Gobain, pour retrouver le niveau de productivité de ses voisins, a réduit ses effectifs, tous les ans de 5 % [...] mais, en raison des pesanteurs du système français, cela nous a coûté, chaque année, entre deux et trois fois l'équivalent des bénéfices que nous avons affichés. [...] C'est-à-dire que nos ressources propres annuelles auraient été trois à quatre fois plus importantes si les charges liées à la réduction de personnel avaient été équivalentes à ce qu'elles sont aux États-Unis. Quant à l'Allemagne, les ajustements d'effectifs y coûtent deux à trois fois moins cher qu'en France, et surtout peuvent être exécutés en trois fois moins de temps. C'est un phénomène fondamental, infiniment plus important pour la santé des entreprises que le contrôle des prix, le contrôle des changes ou le niveau des taux d'intérêt. »* (Fauroux, 1986)

Il ajoute que durant cette période les relations les plus étroites avec l'État étaient celles entretenues avec le ministère des Affaires sociales :

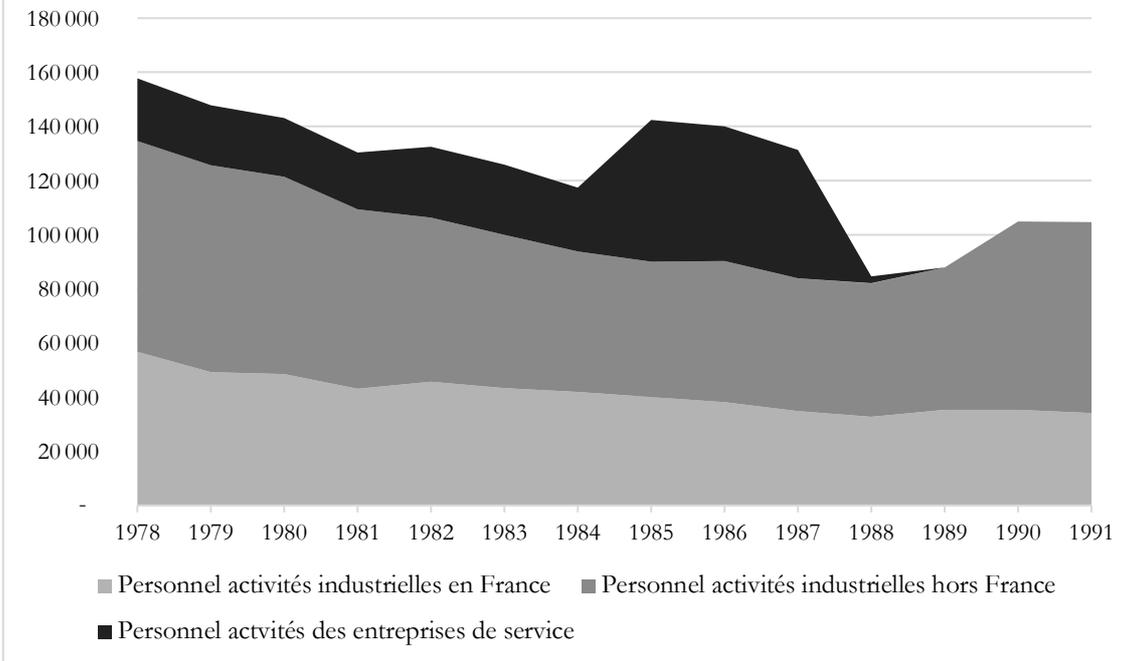
*« Le ministère des Finances n'a jamais exercé sur nous une vraie tutelle. Le ministère de l'Industrie a toujours été [...] un partenaire intelligent. L'État, pour nous, c'était le ministère des Affaires sociales, dont la politique s'est affinée avec les années et avec lequel nous avons coopéré, vers la fin, de manière très constructive. »* (Fauroux, 1986).

---

<sup>9</sup> CSG 664/1.

<sup>10</sup> Entretien avec Jean-Louis Beffa mené le 11 décembre 2017 à la Banque Lazard, Paris.

Graphique 1 : Effectifs de Saint-Gobain hors activités informatiques  
(sources : rapports d'activité 1978 - 1992)



## 1.2. Des tentatives de diversification dans des activités de services

L'ambition conglomérale semble dominer la stratégie des dirigeants du binôme Fauroux-Minc pour affronter la crise de profitabilité que connaît le groupe au début des années 1980. Au cœur des grands groupes industriels de l'Après-guerre, cette logique de diversification était plébiscitée pour réduire les aléas liés à l'évolution d'un seul marché et pour profiter de la croissance des nouveaux secteurs d'activité. Laurent Batsch observe que la stratégie de développement hors des activités d'origine se transforme en une recherche d'activités de services complémentaires aux activités industrielles dans les années 1980 (Batsch, 1993). Si la diversification dans l'informatique peut être qualifiée de stratégie conglomérale, la tentative de prise de participation dans la Générale des Eaux procède de la logique de diversification limitée à des complémentarités liées à la filière d'adduction d'eau.

En 1979, Saint-Gobain entre dans l'informatique à l'initiative de l'État, en prenant le contrôle de CII-Honeywell-Bull (19 000 personnes) et acquiert également 30% du capital de l'entreprise italienne de bureautique Olivetti. L'artisan de cette diversification est Alain Minc. L'inspecteur des finances est recruté comme directeur financier en 1979 après avoir commis un rapport avec Pierre Nora sur l'informatisation de la société remis en 1977 à Valéry Giscard d'Estaing et publié à 125 000 exemplaires. Saint-Gobain ne se contente pas d'une situation de *sleeping partner* et tente d'imposer la stratégie préconisée dans le rapport Minc sur fond de

difficultés financières de la filiale informatique et de besoins d'investissements<sup>11</sup>. En janvier 1982, Loïk Le Floch-Prigent, directeur de cabinet du ministre de l'Industrie, signale à Roger Fauroux que le groupe doit céder ses participations dans l'informatique<sup>12</sup>. Cette décision permet à la direction de sortir la tête haute des problèmes de gouvernance et des besoins de financement de cette filière. Rétrospectivement, Alain Minc avoue que ces besoins auraient conduit le groupe à abandonner d'autres métiers pour concentrer les efforts d'investissement sur l'informatique<sup>13</sup>.

Dès octobre 1981, avant l'annonce de la sortie de l'informatique, Alain Minc propose le rachat de la Lyonnaise des Eaux à Alain Boubilil, conseiller aux affaires industrielles de François Mitterrand, le dossier est classé sans suite<sup>14</sup>. La sortie de l'informatique pousse Roger Fauroux à chercher un relais de croissance, inquiet des prévisions de profitabilité des métiers industriels dans un contexte de fort endettement<sup>15</sup> (Fauroux, 1986). En effet, à cette date, la crise de profitabilité des activités industrielles s'aggrave pendant que la recherche de moyens de financement se concentre sur le solde des plans sociaux. Le 23 juin 1983, bénéficiant de la trésorerie issue de la vente forcée des filiales informatiques, Alain Minc donne l'ordre en bourse de l'achat de moins de 30% des actions de la Générale des Eaux, limite du seuil auquel une offre publique d'achat est obligatoire. La Commission des opérations en bourse enjoint Saint-Gobain à reclasser 10% du capital de l'entreprise le 29 juillet sur demande de François Mitterrand en personne, dont la campagne avait été financée en partie par Guy Dejouany<sup>16</sup>. La participation est ramenée à 20,6% et donne le droit à 2 sièges au conseil d'administration face aux membres déférents envers l'omnipotent PDG de la Générale des Eaux.

Dans son parcours chez Saint-Gobain et comme fonctionnaire, Roger Fauroux note la « dureté » de son poste de PDG de Saint-Gobain de 1980 à 1986 en soulignant ces tentatives de diversification (Fauroux, 1986). Les conséquences de ces deux diversifications stoppées semblent claires : la mise en minorité de la stratégie d'acquisition par coups d'Alain Minc au profit d'une stratégie centrée sur la profitabilité des métiers traditionnels défendue par les directeurs de branche et incarnée par Jean-Louis Beffa.

Parallèlement, le binôme Fauroux-Minc procède à une série de rachats qui réunit des participations dans des sociétés de BTP. La société Sainrapt et Brice spécialisée dans la pose

---

<sup>11</sup> CSG 338/17 : rapport dettes-fonds propres de CII-Honeywell Bull en 1981 : 3,3.

<sup>12</sup> *Idem*.

<sup>13</sup> Témoignage d'Alain Minc en septembre 2015 sur BFM Business : « Saga BFM Business : Saint-Gobain, trois siècles et demi d'histoire ».

<sup>14</sup> CSG 409/10.

<sup>15</sup> Rapports annuels de 1980 à 1983 : à l'échelle du groupe, la dette financière dépasse le total des fonds propres en 1983 et le taux de rentabilité net est divisé par 3 de 1980 à 1983.

<sup>16</sup> *Quand François Mitterrand protégeait ses donateurs*, Le Nouvel observateur, 23 novembre 2011.

de réseaux câblés est une acquisition au centre de la stratégie de la branche Entreprises de Saint-Gobain charpentée par 10 participations majoritaires (supérieures à 83% du capital) et 5 minoritaires. Ces filiales réclament toutes moins d'investissement que les filiales industrielles, ce qui détermine la faveur des dirigeants de l'époque pour ces activités dans le portefeuille de métiers du groupe.

### 1.3. Une communication entrepreneuriale promue par François Mitterrand : le cas de Saint-Gobain développement

En 1983, Roger Fauroux charge José Bidegain, directeur des relations sociales, de gérer la société Saint-Gobain Développement créée en 1968<sup>17</sup>. L'ambition de ce groupe d'intérêt économique est d'apporter un appui territorialisé aux filiales françaises du groupe, souvent d'une taille insuffisante pour affronter seules le développement ou la reconversion de leurs activités.

Progressivement l'action de Saint-Gobain Développement se traduit par un soutien direct à des PME-PMI dans les territoires où des usines du groupe ferment. Cela se traduit par un apport en capital et d'un appui dans les domaines utiles pour la mise en œuvre de leur projet de développement. L'expérience apportée est aussi bien celle des métiers de l'industrie que des fonctions support du groupe (RH, finances, juridique...). En 1984, Saint-Gobain Développement aide à la création d'emplois dans une TPE agro-alimentaire, dans deux fabriques de meubles, dans une usine à impression de tissus et dans un atelier de réparation de skis. Mais cela ne pèse guère plus que 2 000 créations d'emplois équivalent temps-plein en 1984<sup>18</sup>. Or, derrière une communication volontariste pour l'emploi, Roger Fauroux semble mettre en place ce qui ressemble à la forme actuelle d'un incubateur d'entreprise pour capter des savoir-faire et des initiatives locales. Roger Fauroux communique sur cette filiale pour mettre en valeur les actions de Saint-Gobain dans la création d'emplois en France devant les syndicats et les pouvoirs publics. Cette communication atteint le plus haut niveau de l'État en réunissant le 25 mai 1984 aux Miroirs les directions des entreprises nationalisées en présence du président de la République qui salue l'initiative de Saint-Gobain. François Mitterrand s'appuie sur cette communication pour éclaircir le bilan des lourdes pertes d'emplois dans l'industrie automobile, la sidérurgie et le bâtiment depuis la victoire socialiste (Lamard et Stoskopf, 2009) :

« [les dirigeants de Saint-Gobain] ont assez d'esprit critique pour examiner chaque jour de quelle manière cela pourrait aller mieux, de façon à perfectionner leur système, à le développer plus encore, donc à atteindre une création d'entreprises, donc d'emplois encore plus conséquente. Cet esprit d'analyse est indispensable quand on veut avancer. Mais c'est réussi. Ce n'était pas prévu, ce n'était pas une obligation pour cette société que d'agir de la sorte. Elle l'a fait. [...] Il est important d'entendre des chefs de petites et moyennes entreprises se sentir - on peut le dire - épaulés par des entreprises comme Saint-Gobain, avec une organisation particulière qui est Saint-Gobain Développement. »<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Nommée à son origine : Saint-Gobain Promotion.

<sup>18</sup> Rapport annuel 1984.

<sup>19</sup> Allocution de M. François Mitterrand, Président de la République à l'occasion de la visite de la société Saint-Gobain, Courbevoie, vendredi 25 mai 1984.

En somme, de 1978 à 1986 le groupe connaît une diminution de l'effectif des usines de 44 316 employés dont 18 738 en France soit une baisse d'un tiers de 134 655 à 90 339<sup>20</sup>. Cette dynamique s'accompagne d'une augmentation de la part des activités de services qui croît sur la même période de 15% de l'effectif total du groupe à 36% représentant 49 732 personnes en 1986.

Avant le changement de majorité des élections législatives de 1986, Roger Fauroux cède sa place à Jean-Louis Beffa pour prendre la direction de l'ENA. Alain Minc, désavoué par la diversification informatique et le rachat de la Générale des Eaux, quitte le groupe pour rejoindre Carlo de Benedetti, PDG d'Olivetti. Ces départs tournent la page d'un binôme d'énarques, inspecteurs généraux des Finances, qui ont fait carrière dans les directions financières et sont animés par l'esprit libéral de la fondation Saint-Simon, dont ils ont initié la création (Servenay *et al.*, 2014).

## 2. Comment la privatisation a encouragé un recentrage sur les activités industrielles par l'internationalisation du groupe (1986-1991)

Pendant la première cohabitation, Edouard Balladur, ministre de l'Économie, a la charge de mener les privatisations. Les lois de privatisation des 2 juillet et 6 août 1986, ainsi que les décrets d'application des 24 et 25 octobre 1986 définissent le cadre des privatisations. Le passage par une offre publique de ventes (OPV) dont le prix est annoncé quelques jours avant a été mis au point par les services du ministre pour éviter le bradage des actifs publics qui a fait l'objet de vives critiques dans le cadre des privatisations britanniques<sup>21</sup>. La loi prévoit également tout un ensemble de dispositions destinées à favoriser d'une part l'actionnariat salarié (rabais, délais de paiement...) et d'autre part l'actionnariat des petits porteurs (priorité, distribution d'actions gratuites en cas de conservation du portefeuille...).

Une note de Camille Cabana, ministre délégué à la Privatisation, de juin 1986 préconise que Saint-Gobain soit le premier groupe privatisé à partir de plusieurs paramètres. Le groupe est le plus capable de rémunérer des actionnaires, les dirigeants ont une cohérence stratégique et les ambitions internationales du groupe nécessitent des levées de fonds<sup>22</sup>. Edouard Balladur annonce le 15 septembre lors de la présentation du projet du budget de 1987, que la première entreprise publique privatisée est Saint-Gobain. La valeur de l'action est fixée à 310 francs pour l'ouverture de l'OPV le 24 novembre<sup>23</sup>. Le 10 décembre, la direction est informée lors de la réunion tripartite au Trésor que plus de 275 millions de titres ont été demandés, soit 14 fois l'offre. La première cotation a lieu le 24 décembre à 379 francs. Dès le 24 décembre 1986, Saint-Gobain est une entreprise à majorité privée. Le succès de la privatisation repose sur les avantages accordés aux petits porteurs et à une capacité

---

<sup>20</sup> Cf. Graphique *infra in* 1.1.

<sup>21</sup> AN 20010172/22.

<sup>22</sup> AN 20010172/6.

<sup>23</sup> AN 20010172/21.

d'absorption sans précédent des marchés boursiers à la suite des nationalisations qui ont privé une grande partie de l'épargne française de débouchés. Lors de l'assemblée générale extraordinaire du 17 février 1987, on décompte quatre actionnaires de référence : BNP, premier actionnaire avec 7,18% ; la Générale des Eaux avec 5%, Suez avec 3,69% et le groupe UAP (acheté par Axa en 1996) à hauteur de 1,39%. Ces actionnaires industriels et financiers totalisent 17,26% du capital de Saint-Gobain et correspondent à la politique de noyaux durs voulue par le ministre de l'Économie<sup>24</sup>. La Deutsche Bank et Allianz prennent des participations à hauteur de 3% chacune.

## 2.1. Les principes de gestion de Jean-Louis Beffa

Tout d'abord, le lexique employé dans les comités de direction générale change à l'arrivée de Jean-Louis Beffa : le terme « portefeuille » largement répandu dans les échanges et les rapports de comité de direction générale en 1981 cède sa place aux termes de « métier » et de « produit »<sup>25</sup>. Ces comités s'élargissent à tous les directeurs de branche quand Jean-Louis Beffa inaugure la réunion du 21 février 1986 par la redéfinition du rôle de ceux-ci<sup>26</sup>. Précédemment seuls les directeurs généraux trans-branches pouvaient assister à ce comité réduit à 6 personnes.

Le fonctionnement rénové de cette instance nous permet d'affirmer que Jean-Louis Beffa souhaite installer une partie de ses prérogatives de directeur général dans son fauteuil de président. La dénomination de PDG, spécifique au droit des sociétés français, désignant le directeur du conseil d'administration et le premier *manager* responsable de l'ensemble de la gestion du groupe prend tout son sens dans ce cas. En effet, le président dirige par la consultation mensuelle des résultats financiers toutes les sociétés et usines contrôlées sous forme d'un tableau de bord. Cela est largement aidé par l'informatisation du *reporting* finalisée quand Alain Minc était directeur financier (Berland et *al.*, 2019). Ainsi, les arbitrages des premières acquisitions se sont décidés autour des ratios de productivité des usines. Jean-Louis Beffa a d'ailleurs été raillé par des articles de presse économique pour cette gestion. Il aimait répéter : « un sou est un sou », ce qui semble trancher avec le discours des PDG de l'époque habitués aux prises de participations flamboyantes.

Conscient que la valeur du titre Saint-Gobain et la confiance des actionnaires ne reposent pas seulement sur des résultats financiers mais aussi sur des croyances associées à l'avenir de l'entreprise, dès la privatisation actée, Jean-Louis Beffa pose quelques principes de gestion qu'il répète au moins chaque semaine devant des assemblées d'étudiants de grandes écoles, d'investisseurs ou d'organisations patronales<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> Rapport annuel 1987.

<sup>25</sup> CSG 409/4.

<sup>26</sup> CSG 692/1.

<sup>27</sup> CSG 747/1.

Le premier principe de gestion repose sur le *leadership* de chaque métier au niveau mondial. Deuxièmement, le PDG souhaite conserver un groupe diversifié mais avec une cohérence sectorielle autour des matériaux de construction. Le troisième principe repose sur l'internationalisation pour trouver d'une part un relais de croissance, d'autre part amortir les incertitudes liées à un seul marché. Et le quatrième repose sur l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Si cette indépendance est d'abord stratégique, elle est également fondée sur la volonté de ne pas dépendre de commandes publiques. C'est cette motivation qui explique, en partie, l'abandon des filiales BTP et adduction d'eau à partir de 1987. La cohérence et l'interdépendance de ces principes stratégiques conduisent logiquement à ne pas entamer de diversification hors des métiers dans lesquels le groupe a une position dominante : le verre plat, les conditionnements en verre, l'isolation et les canalisations.

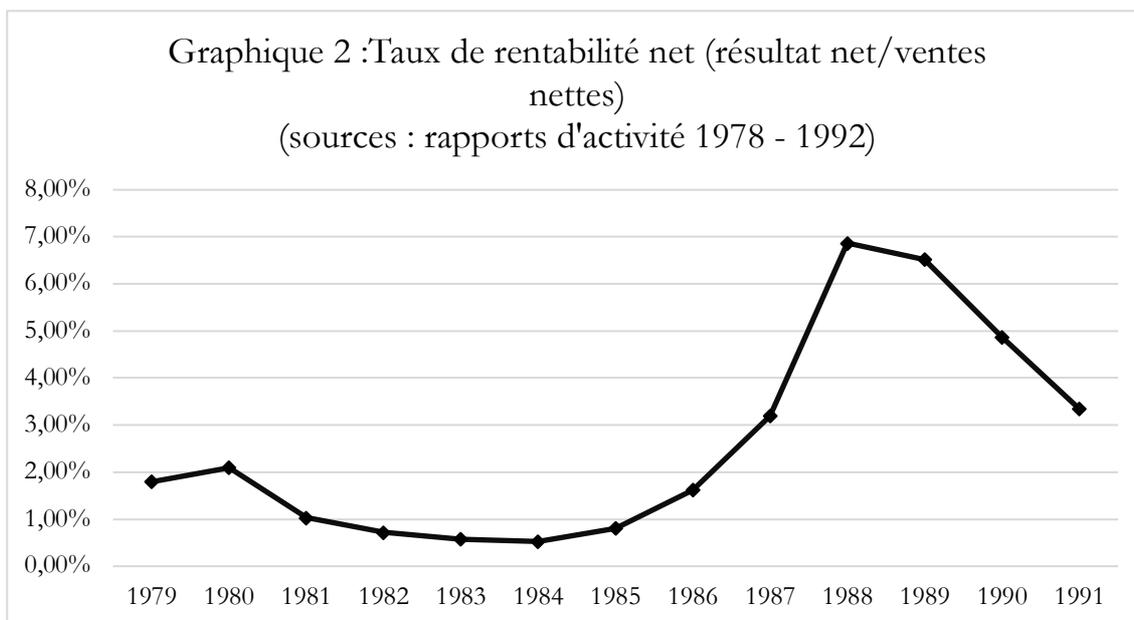
Pour soutenir cette stratégie Jean-Louis Beffa procède à plusieurs augmentations de capital par émission d'actions avec droit de souscription privilégié pour les actionnaires, une bonne partie des actionnaires institutionnels suivent ces augmentations. C'est le moyen choisi par le directeur financier Thierry Marraud pour financer les acquisitions internationales à partir de 1986 et américaine en 1991, et ce en dépit du *krach* d'octobre 1987.

## 2.2. La liquidation des activités de services

Michel Goyer observe la transformation des activités des groupes industriels français et allemands de 1980 à 2005 (Goyer, 2006 et 2011). Il remarque que les firmes françaises se sont majoritairement recentrées sur le cœur d'activité dans les années 1990 : en 1986, 16,8% des 30 plus grands groupes industriels français avaient une seule activité supérieure 50% du chiffre d'affaires alors qu'en 2003, 60,7% de ces groupes avaient une activité dominante. Dans le cas Saint-Gobain, les deux mouvements stratégiques de recentrage imposés par l'État anticipent ce mouvement. Cependant, le groupe conserve une forme diversifiée : en 1987 aucune des activités ne dépasse 25% du chiffre d'affaires. Jean-Louis Beffa tente de donner une double logique à ses participations qui rend le résultat du groupe anticipable par les acteurs financiers. D'une part, les activités sont uniquement industrielles et donc sensibles aux mêmes fluctuations (prix de l'énergie, négociations salariales etc.) ; d'autre part, elles se concentrent sur des marchés solidaires du développement urbain et de la démographie (BTP, Construction et automobile) ; enfin, la domination du groupe sur ses marchés permet d'anticiper aisément l'évolution des ventes.

Pour ce faire, Jean-Louis Beffa décide de liquider des activités de services. En 1985, le carnet de commande est insuffisant : beaucoup de chantiers se terminent en 1986 sans renouvellement prévu. La fin d'un chantier d'adduction d'eau à Bagdad en novembre 1985 finit d'entamer la confiance des dirigeants, pourtant année durant laquelle les sociétés de services sont consolidées aux résultats de la *holding*. L'une des principales difficultés posées par cette branche est le manque de visibilité des dirigeants sur les activités des filiales. L'acquisition erratique d'entreprises autoroutières et de BTP avait perdu son sens avec le départ d'Alain Minc, architecte des acquisitions dans cette branche entre 1983 et 1985. Même quand Saint-Gobain est majoritaire au capital de ces sociétés, la direction générale ne semble pas sensible aux opérations stratégiques et se contente d'une gestion financière à l'échelle de

la *holding*<sup>28</sup>. En 1987, d'un commun accord avec Guy Dejouany, Jean-Louis Beffa cède 94% des participations de services (SOGEA, Cochery, Sainrapt et Brice, G+H Montage). Cette acquisition a été aidée par l'expansion internationale que connaît la Générale des Eaux qui manque de main d'œuvre pour honorer ses chantiers. Par ailleurs, les quelques sociétés de services que le groupe conserve sont rattachées à des branches industrielles. Ces opérations de cession présentent le double bénéfice de rehausser le taux de rentabilité net de Saint-Gobain de 3,20% en 1987 à 6,87% en 1988 et d'internationaliser les effectifs du groupe.



Les métiers industriels de Saint-Gobain en 1989 couvrent les matériaux de construction utiles au BTP (branche canalisation : 15% du chiffres d'affaires), la construction de logements neufs (vitrage, isolation, papier bois : 44%) en passant par la rénovation d'anciens bâtiments (vitrage, isolation). En outre, le groupe couvre une demande importante du conditionnement en verre et en carton en Europe (14%) et des fibres de renforcement en matériau composite à destination de l'aéronautique et des équipements maritimes (5%).

### 2.3. Les marges des activités industrielles retrouvées pour amorcer une nouvelle phase d'internationalisation

Malgré une embellie à partir de 1986 des ventes et des profits liés au contre-choc pétrolier, les dirigeants sont conscients que la récession des marchés du bâtiment et de l'automobile est structurelle en Europe. Jean-Louis Beffa décide donc d'ouvrir deux relais de croissance des métiers traditionnels : gagner en parts de marché et ouvrir des zones dans lesquelles Saint-Gobain n'est pas implanté. Pour la préparation du plan interne 1989-1991, le PDG commande plusieurs études qu'il remet aux directeurs de branche<sup>29</sup>. Si la croissance du

<sup>28</sup> CSG 692/1.

<sup>29</sup> CSG 747/1.

BTP, de l'automobile et du bâtiment est durable, elle reste faible en Europe (+1,5% par an de 1987 à 1991). Après ce constat, un des objectifs est de grignoter des parts de marché dans les marchés mûrs (Europe et Etats-Unis) et de capter une partie de la croissance future des pays émergents. Face à certaines critiques sur sa stratégie centrée sur les métiers industriels au détriment des métiers technologiques, il rétorque :

« je me fiche de la noblesse ou non des métiers, je gratte partout où il y a un sou à ramasser »<sup>30</sup>.

La stratégie de rachat de Saint-Gobain obéit à une logique contracyclique : diminution des charges pendant la période d'expansion de 1986 à 1989 et rachats massifs de sociétés étrangères à bon compte entre 1989 et 1991, période de récession. Cette stratégie exige cependant un resserrement du *cash-flow* alloué aux branches, les besoins en fonds de roulement sont réévalués à la baisse par le directeur de branche pour chaque société et les plans d'investissement doivent répondre à une évaluation de la direction générale défendue en comité de direction<sup>31</sup>. Ces fonds sont intensément utilisés. De 1988 à 1991 : près de 5 milliards par an sont investis dans la rénovation et la modernisation de l'appareil productif des branches traditionnelles alors que 2 milliards sont utilisés pour des acquisitions étrangères, à l'exception de 1990 où ces acquisitions dépassent 10 milliards avec le rachat de la société américaine Norton. Par ailleurs, Saint-Gobain tente une *joint-venture* avec le ministère chinois de la construction, ce qui n'affecte pas avant le milieu des années 1990 le *cash-flow*. Ces projets d'internationalisation et l'espoir de gains futurs rendent aux dirigeants du groupe la confiance perdue dans le début de la décennie dans la production industrielle.

Cette confiance est confirmée par la montée en valeur ajoutée des produits de Saint-Gobain. En 1990, à l'aide des méthodes d'un cabinet de conseil, la direction générale tente de définir une voie permettant de sortir d'une compétition essentiellement centrée sur le prix<sup>32</sup>. Le cabinet Arthur D. Little recommande de ralentir les acquisitions pour accélérer la production de nouveaux produits. Les consultants proposent d'occuper des marchés de niche comme les verres multicouches, les fibres de renforcement et les céramiques, et d'accompagner cette stratégie d'une politique *marketing* ciblée sur les avantages technologiques de ces produits. Pour ce faire, la branche vitrage commercialise en 1991 plusieurs produits venant d'être mis au point et se généralisant à partir de la seconde moitié des années 1990. Citons pour les produits commercialisés avant 1992 : les glaces latérales à double vitrage qui permettent une meilleure isolation et une diminution de la buée ; les verres antibuée à destination du bâtiment ; les verres électrochromés pour rétroviseurs qui permettent de faire varier de 90 à 20% le niveau de transmission lumineuse et les toits vitrés à cellules solaires. Enfin, le cabinet de conseil encourage le groupe à généraliser les techniques qui simplifient le montage de ces éléments en intégrant au produit d'autres matériaux. Par exemple, dans le but de simplifier le montage sur les chaînes d'assemblage automobiles, Saint-Gobain a développé la technologie du vitrage encapsulé, composé du verre et d'un joint en

---

<sup>30</sup> Rapporté par *Le Nouvel Observateur* du 14 septembre 1986.

<sup>31</sup> CSG 651/14 : grands principes de gouvernance et d'acquisitions internationales.

<sup>32</sup> CSG 914/4.

PVC posé sur son porteur, ce sous-ensemble pouvant être collé directement sur la carrosserie.

## 1. Conclusion

En somme, la trajectoire industrielle de Saint-Gobain a d'abord été conditionnée par une volonté de diversification dans des activités de services. Elles sont stoppées par l'État qui entame la fin de la structure conglomerale de Saint-Gobain. Paradoxalement, l'exigence de rentabilité et l'ouverture de Saint-Gobain aux capitaux privés a accéléré ce recentrage industriel dans une stratégie de compétitivité hors prix. Le changement d'une stratégie de développement centrée sur les services jusqu'en 1986 vers une stratégie d'internationalisation des activités industrielles répond également au regain de profitabilité des activités de Saint-Gobain portées par le contre-choc pétrolier et une période de hausse relative de la croissance européenne après une décennie de stagflation.

Dans le cas de Saint-Gobain, il est impossible de séparer la stratégie industrielle des modes de gestion du dirigeant. Roger Fauroux, qui a fait carrière dans l'industrie comme intellectuel, cherche des relais de croissance dans les services pour combler les déficits des branches traditionnelles, il agit avec Alain Minc par à-coups sans totalement mesurer les contours de ses actions. Alors que Jean-Louis Beffa, davantage intéressé par la chose industrielle, semble avancer dans la lignée de Roger Martin vers une internationalisation du groupe animée par le principe névralgique de rigueur financière héritée de Pont-à-Mousson.

Cette stratégie industrielle posée en 1986 demeure cependant temporaire. En 1996, Jean-Louis Beffa rachète une partie des clients de Saint-Gobain spécialisés dans la distribution de matériaux de construction : Point P, K par K et Lapeyre. Cette diversification est motivée par une volonté d'opérer des économies d'échelle dans des plateformes logistiques communes en maîtrisant un chaînon supplémentaire de la chaîne d'approvisionnement. Depuis les années 2000, les ventes des activités de distribution sont supérieures aux activités industrielles chez Saint-Gobain. Cela montre la grande plasticité métamorphique des grandes entreprises structurées principalement par la stratégie des dirigeants qui s'adaptent à la conjoncture et aux opportunités d'acquisition.

## 2. Bibliographie

- Batsch, L. (1993). *La croissance des groupes industriels*, Paris, Economica, coll.« Recherche en Gestion ».
- Benanav, A (2022). *L'automatisation et le futur du travail*. Paris : éditions divergentes.
- Berland, N. (2023). Peut-on restructurer un groupe « proprement » ?. *Entreprise & Société*, n°12.
- Berland, N., Legalais, L. et Redon M. (2019). « L'évolution du métier de directeur financier : origines, compétences, trajectoires », *Entreprises et histoire*, 95, p. 55-71.
- Bonin, H. (2020). *Saint-Gobain et ses banquiers (1914-2000): Enjeux et méthodes du financement d'une grande entreprise*. Librairie Droz.
- Boublil, A. (1977). *Le socialisme industriel*. Presses universitaires de France.
- Boyer, R., et Orléan, A. (1991). Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire d'Henry Ford au fordisme. *Revue économique*, 233-272.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.
- Cohen, E., & Bauer, M. (1985). *Les grandes manœuvres industrielles*. Belfond.
- Daumalin, X. et Mioche, P. (2013). « La désindustrialisation au regard de l'histoire », *Rives méditerranéennes*, 46, p.5-9.
- Daviet, J. P. (1989). *Une multinationale à la française. Histoire de Saint-Gobain 1665-1989*. Fayard.
- Eloire, F. (2020). Le « tournant de la rigueur » comme processus régulateur : Étude d'une décision de politique économique. *Revue française de sociologie*, 61, 207-241.
- Fligstein, N. & Shin, T. (2008). Chapitre 7. Valeur actionnariale et transformations des industries américaines (1984-2000). In Frédéric Lordon éd., *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme* (pp. 251-301). Presses de Sciences Po.
- Fontaine, M. et Vigna, X. (2019). La désindustrialisation, une histoire en cours. *20&21. Revue d'histoire*, 144, 2-17.
- Godelier, E. (1995). *De la stratégie locale à la stratégie globale: la formation d'une identité de groupe chez Usinor: 1948-1986* (Thèse de doctorat, EHESS).
- Goyer, M. (2006). Chapitre 2 : La transformation du gouvernement d'entreprise. In *La France en mutation. 1980-2005* (pp. 71-107). Presses de Sciences Po.

- Goyer, M. (2011). *Contingent capital: Short-term investors and the evolution of corporate governance in France and Germany*. Oxford University Press.
- Hamon, M. (2012), *Du Soleil à la Terre*, JC Lattès.
- Lamard, P. et Stoskopf, N. (Ed.). (2009). *1974-1984 Une décennie de désindustrialisation*, Picard.
- Lordon, F. (éd) (2008). *Conflits et pouvoirs dans les institutions du capitalisme*. Presses de Sciences Po.
- Loubet, J. L. (1995). *Citroën, Peugeot, Renault et les autres: soixante ans de stratégies*. Le Monde-Éditions.
- Margairaz, M. (1981). Les nationalisations: la fin d'une culture politique?. In *François Mitterrand: Les années du changement, 1984*. Perrin.
- Quennouëlle-Corre, L. (2022). Les privatisations de 1986-1988 : un moment libéral du capitalisme français ?. *Histoire, économie & société*, 41, p.30-53.
- Servenay, D., Collombat, B., Charpier, F., Orange, M. et Seznec, E. (2014). *Histoire secrète du patronat de 1945 à nos jours: Le vrai visage du capitalisme français*. La Découverte.
- Wei, W. (2015). Pechiney et la Chimie française: L'expérience de Pechiney-Saint-Gobain, un exemple de filiale croisée 1961-1969. *Revue française d'histoire économique*, 4-5, p.92-107.

### 3. Sources

#### Sources écrites

Beffa, J.-L. (2001), « Pourquoi les modes de gestion continuent à différer : le cas de Saint-Gobain », in BOYER Robert, SOURY Pierre-François (dir.), *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*. La Découverte. pp. 123-128.

Beffa, J. L. (2002). La construction d'une stratégie de profit. In *Le cas du groupe Saint-Gobain, Paper presented to the Saint-Gobain Centre for Economic Research 5th Conference Organizational Innovation within Firms*. La Découverte. pp. 7-8.

Beffa, J. L. (2017). *Se transformer ou mourir*, Paris, Seuil.

Fauroux, R. (1986). L'industriel et le fonctionnaire: Entretien avec Patrick Fridenson. *Le Débat*, (1986/3), 159-184.

Fauroux, R. (1998). *État de service*. Hachette.

#### Entretiens menés pour cet article

Beffa, Jean-Louis, « Nationalisation, privatisation et internationalisation du Groupe dans les années 1980 », le 4 décembre 2017 à la Banque Lazard, Paris.

Minc, Alain, « Nationalisation, privatisation et diversification du groupe années 1980 », le 13 mai 2019 au 10 avenue George V, Paris.

#### Sources de Saint-Gobain

CSG 409/10

Prise de participations de la Compagnie de Saint-Gobain (CSG). - Compagnie générale des eaux (CGE) : conseils et comités du 28 mars 1984 au 15 janvier 1986 : procès-verbal de réunion ; résultat et exercice ; article de presse ; note et correspondance.

1935-1985

CSG 864/20

*RELATIONS EXTERIEURES*. Compagnie de Saint-Gobain (CSG). Nationalisation : coupures de presse, 1977-1981 ; correspondance avec les actionnaires et les associations de défense des actionnaires (dont Promotion et défense de l'actionnaire PRODAC) ; note relative à la création de PRODAC, 1977 ; note relative à la capitalisation boursière ; statuts de l'Association des grandes entreprises françaises faisant appel à l'épargne (AGREF), 1969 ; statuts d'Epargne et expansion (EPEX), 1976 ; liste d'investisseurs présents à l'assemblée générale en 1973.

1969-1982

CSG 409/4

*PRESIDENCE – Fonds Roger Fauroux.* Compagnie de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson (SGPM) puis Compagnie de Saint-Gobain (CSG) : - Conseil d'administration, rémunération des administrateurs : fiche individuelle et note. 1971. - Conseil d'administration des filiales, renouvellement des mandats et nominations : note et correspondance. 1976-1984. - Conseil d'administration (composition, fonctionnement à partir de la nationalisation, points discutés pendant les réunions), nouvelle composition : procès-verbal de réunion ; note et correspondance. 1982-1985. - Réunion d'information et d'échange des administrateurs désignés du 8 janvier 1985 : programme ; liste des participants ; propositions de formation pour les administrateurs salariés élaborée par le département d'éducation permanente de l'Université de Paris Dauphine, mai 1984 ; documentation diverse et note. 1984-1985. - Visite du conseil d'administration de la CSG à La Cellulose du Pin à Bordeaux les 14 et 15 juin 1984 : programme ; liste des administrateurs ; note ; correspondance. 1984.

1971-1985

CSG 338/31

Relations avec le gouvernement : - Ministère de l'industrie et de la recherche, programme national d'innovation : étude et tableau de bord sur la conjoncture industrielle, 1976 ; organigramme du ministère, 9 septembre 1975 ; synthèse des travaux des groupes sectoriels d'analyse et de prévision en vue de la préparation du "7ème plan : Perspectives sectorielles pour l'industrie", 1976 ; dossiers de divers colloques (colloque Nationalisation - la voie française des 11 et 12 décembre 1982, colloque international Informatique et sécurité du 24 au 28 septembre 1979...) ; compte rendu de réunion ; note ; correspondance. 1975-1982. - Ministère des finances, organisation des activités : organigramme du ministère, 1978-1982 ; interview de René Monoury, ministre des finances au "Journal inattendu" de RTL, 17 février 1979 ; rapport sur les résultats globaux d'activité de la direction générale des impôts pour 1979, 1980 ; compte rendu d'entretien ; correspondance. 1978-1982. - Ministère de la coopération et du développement, conférence de presse du 10 mai 1982 sur "Les échanges entre la France et le Tiers-monde et leurs conséquences sur l'économie française" : rapport, mai 1982.

1975-1982

CSG 692/1

- Organisation de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson (SGPM) : modalité de gestion de la recherche et développement de SGPM, 1980 ; instruction, 1980-1983 ; définition des relations délégations / branches, 1979 ; évaluation de l'information, 1985 ; gestion des cadres et esquisse pour une politique, 1986 ; stratégie technologique du groupe, 1986. - Comité de direction générale : compte rendu de réunion, novembre 1984 à avril 1986. - Branche réfractaires : rapport, 1985. - Développement international de la branche papier-bois : rapport, 1985. - Point sur le système informatique du groupe : rapport, 1985. - Effectifs du groupe : rapport sur l'évolution des effectifs du groupe en 1985, 1986.

1979-1986

CSG 338/17

Secteur informatique et bureautique. Compagnie des machines Bull (CMB) : - Relations avec la Compagnie de Saint-Gobain (CSG, actionnaire majoritaire de CMB) : texte de l'accord entre la société Cadamas et la CMB pour un projet de fusion des deux sociétés, accompagné d'un projet de rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale ordinaire du 31 octobre 1980 ; texte de la convention conclue entre l'État français, CMB et la Compagnie de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson (SGPM), la société Honeywell Information Systems (HIS) et la Compagnie générale d'électricité ayant trait à la modification de l'accord entre les actionnaires de CII-HB, 26 septembre

1980 ; contrat de cessions d'actions de la CMB entre la SGPM et l'État, 4 mars 1983 ; procès-verbal d'assemblée générale ; article de presse ; communiqué ; note ; correspondance.

1980-1983

CSG 864/19

*RELATIONS EXTERIEURES* : Compagnie de Saint-Gobain (CSG). Nationalisation : coupure de presses, novembre 1981 à mars 1982 et mars 1983.

1981-1983

CSG 664/1

Service du personnel : - Contrat de plan : contrat de plan (et annexes) conclu entre l'État et la Compagnie de Saint-Gobain, 14 février 1983 ; document préparatoire pour l'actualisation du contrat de plan et synthèse, novembre 1984 et 1985 ; compte rendu des réunions du comité central d'entreprise et du conseil d'administration.

1983-1984

CSG 651/14

- Accord cadre en présence de Monsieur Jacques Chirac, premier ministre, entre le Ministère délégué auprès du Ministère de l'éducation nationale et la Compagnie de Saint-Gobain, Talence le 9 juillet 1987.

1987

CSG 914/4

- Service des actionnaires : analyses financières ; tableaux de bord boursier ; relation avec la charge ; connaissance et relations avec les actionnaires.

1988-1991

CSG 747/1

Conférences de Jean-Louis Beffa.

1989

## Sources publiques

AN 20010172/22 Cabinet d'Edouard Balladur, ministre de l'Économie et des Finances

Compagnies d'assurance. - Restructuration avant privatisation. Participation des salariés. - Préparation de projets d'ordonnances relatives à la participation financière et à la participation aux conseils d'administration. \* 1 Privatisations, généralités. - Relation avec le Parlement, présentation de l'état d'avancement du programme des privatisations par le Ministre d'État aux parlementaires et ministres, juin-septembre 1987 ; questionnaire de la Commission des Finances de l'Assemblée

Nationale, septembre 1986. Personnes qualifiées des sociétés à privatiser, candidatures et nominations, août-octobre 1986. Commission des Communautés Européennes, compatibilité de la loi de privatisation avec les engagements européens, avril-juillet 1987. Opération de respiration du secteur public, novembre 1986-octobre 1987. août-septembre 1986 septembre 1986 août 1986-octobre 1987 1. Les dossiers marqués d'un astérisque ont été ouverts par Jean-Marie Messier en tant que directeur de cabinet du ministre délégué chargé de la privatisation (cf. art. 45-47), et complétés par lui lorsqu'il est devenu conseiller technique du ministre d'État en août 1986.

1986-1987

AN 20010172/6 Cabinet d'Edouard Balladur, ministre de l'Économie et des Finances de 1986 à 1988

Réflexions économique générales : notes de synthèse. Projet de loi autorisant le gouvernement à prendre diverses mesures d'ordre économique et social et organisant le transfert au secteur privé d'entreprises publiques (Loi d'habilitation). - Suivi des débats parlementaires, avril-juillet 1986 ; recours au Conseil Constitutionnel, juin 1986. Privatisations. - Projets de loi initiaux. Audit, août-septembre 1986. Polémique autour des privatisations : réponse, septembre 1986. Notes adressées au Ministre d'État, avril 1986-août 1987. Articles de presse. Projet d'ordonnance relative à la privatisation, présentation, juin-juillet 1986. Synthèses sur les privatisations (bilan, description des procédures), septembre 1987.

1986-1988

AN 20010172/21 Cabinet d'Edouard Balladur, ministre de l'Économie et des Finances

Havas, Matra et Saint-Gobain Havas. - Privatisation et rapprochement avec le journal « Les Echos » : préparation, lancement et résultats (choix des cabinets d'audit et banques-conseil, rédaction du cahier des charges pour l'opération hors marché, fixation du prix de l'Offre Publique de Vente, candidature pour la constitution du noyau stable). Matra. - Etude du projet.

Saint-Gobain. - Préparation (élaboration d'un calendrier et de projets de contrats, évaluation du groupe Saint-Gobain, évaluation des certificats de droit de vote détenu par l'État, suspension des certificats d'investissement).

Saint-Gobain. - Préparation et suivi (choix d'un cabinet d'audit et d'une banque conseil, émission de certificats d'investissement, communication publicitaire, travaux de la Cour des Comptes, organisation de l'actionnariat des salariés).

1986-1988