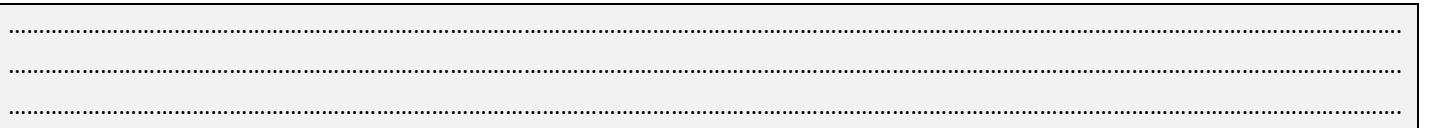


Objectifs : Il s'agira ici de présenter l'entreprise, organisation centrale de l'activité économique, mais aussi d'étudier plus largement l'importance des organisations s'inscrivant dans l'évolution des sociétés contemporaines.

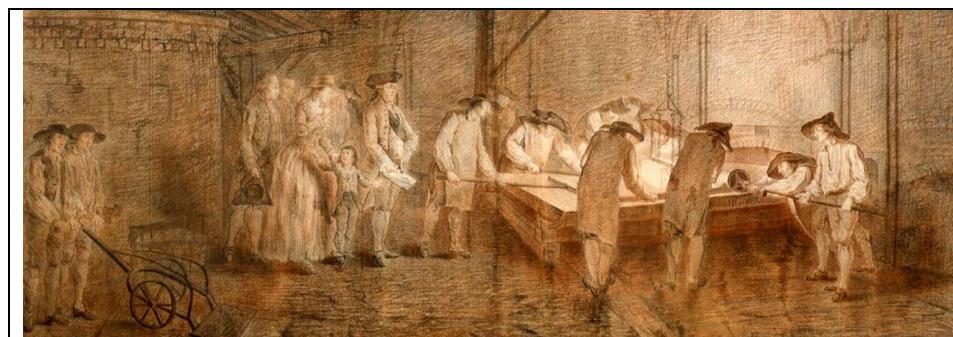
1.3.1. Les transformations de l'entreprise depuis le XIXe siècle

De la manufacture royale au groupe mondial engagé dans le développement durable : le cas de Saint-Gobain

Sous l'impulsion de Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), qui veut renforcer les fabriques françaises face à la concurrence européenne (textiles anglais, hollandais ou espagnols, verres vénitiens, etc.) des lettres patentes sont signées par Louis XIV (1638-1715) octroient un privilège royal à plusieurs ateliers qui pourront dès lors s'intituler « **Manufacture royale** ». En cette année **1665**, une vingtaine de **fabriques** en bénéfice dont les ateliers de tapisserie d'Aubusson, le manufacture de draps fins van Robais et les ateliers de glaces du financier Nicolas Dunoyer.



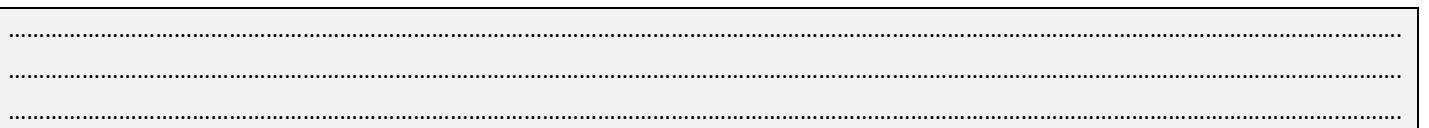
Le principal site de production de la **Manufacture des Glaces de miroirs** sera rapidement le village de **Saint-Gobain** (entre Laon et Soissons) qui, éloigné des grandes villes, permet d'éviter l'espionnage des secrets de fabrication et, entouré d'un massif forestier, offre le combustible aux ateliers. Et l'Oise, proche d'une quinzaine de kilomètres, permet de transporter les glaces jusqu'à Paris par voie d'eau et à moindre coût.



Fondée sous Louis XIV, la manufacture royale des glaces met au point un nouveau procédé de fabrication : **le coulage en table**.

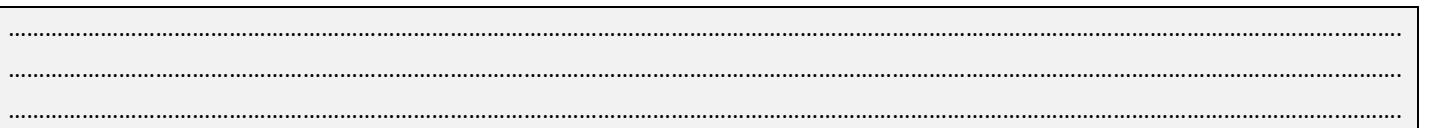
Elle installe son principal site de production dans le village de Saint-Gobain.

Dès l'origine, l'entreprise bénéficie à la fois des **priviléges** accordés par la puissance publique telle l'**exclusivité** (monopole) de la fabrication de « glaces de miroirs » pour 20 ans ou des **exemptions fiscales**, qui la protègent la manufacture de la concurrence vénitienne. L'entreprise bénéficie aussi d'efforts internes avec les **innovations** ou le rachat d'entreprise innovantes comme des glacières maîtrisant la technique du verre blanc soufflé en manchon, qui font des glaces de grande dimension et de qualité « façon de Venise » et qui seront ceux de la célèbre Galerie du château de Versailles.

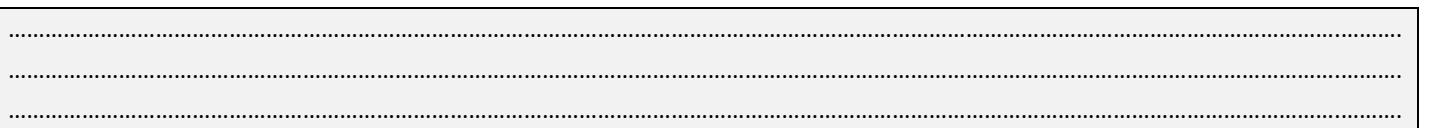


La Manufacture royale des glaces de Paris fusera son concurrent, la Compagnie Thévert. Mais la dégradation de la conjoncture économique et la concurrence conduisent la Compagnie Plastrier à la faillite.

Un groupe de **banquiers genevois** prend le contrôle de la Manufacture royale des glaces en **1702** sous le nom de **compagnie Dagincourt**. Des statuts règlementent les relations entre les « **intéressés** » (les actionnaires), qui sont des riches familles issues de la banque genevoise, de la noblesse et de la bourgeoisie d'affaires parisiennes, et le **conseil d'administration**.



La Compagnie va bénéficier de l'**engouement pour les glaces et les miroirs** tout au long du XVIIIe siècle. Innovation et demande assure la prospérité. Celle-ci est renforcée par le management. Sous l'impulsion de **Pierre Delaunay-Deslandes**, le directeur de la glaciérie en **1758**, l'entreprise modernise ses procédés de fabrication et de l'outil de travail. Il transforme en profondeur la manufacture : il modernise les principaux ateliers, développe les logements ouvriers (environ 1200 ouvriers) dans l'enceinte même de l'établissement, impose plus d'ordre et de discipline dans les fabrications pour en améliorer la qualité.



Objectifs : Il s'agira ici de présenter l'entreprise, organisation centrale de l'activité économique, mais aussi d'étudier plus largement l'importance des organisations s'inscrivant dans l'évolution des sociétés contemporaines.

1.3.1. Les transformations de l'entreprise depuis le XIXe siècle

Après les événements révolutionnaires et les guerres européennes, la société doit s'imposer à la concurrence dans une société à la fois plus libérale et plus industrielle. Les défis du XIXe siècle exigent une mutation juridique et des transformations techniques. En **1830**, la manufacture, qui n'est plus royale et qui a perdu son monopole (cf. abolition des priviléges dans la nuit du 4 août 1789) sur la fabrication des glaces, devient une **société anonyme**.

Saint-Gobain transforme son organisation commerciale pour répondre à la demande du marché mondial. En 1829, la Compagnie s'allie à l'un de ses principaux concurrents français, Saint-Quirin, pour créer un Entrepôt commun et s'implante aux États-Unis. En 1858, Saint-Gobain fusionne avec Saint-Quirin et s'implante en Allemagne. La **Manufacture des glaces et produits chimiques de Saint-Gobain, Chauny et Cirey** devient une **firme multinationale**. A la veille du premier conflit mondial, le groupe contrôle 12 glacières dont 8 hors de France (Allemagne, Italie, Belgique, Pays-Bas et Espagne).

En 2017, la CNUCED dénombre plus de 100000 entreprises multinationales. En 2006, il y avait 78000 entreprises multinationales (780000 filiales étrangères) et moins de 7000 dans les années 1970, date à laquelle ces sociétés sont montées en puissance et en nombre. Aujourd'hui, les 100 premières entreprises multinationales comptent en moyenne plus de 500 filiales chacune dans plus de 50 pays,

En 2015, les firmes multinationales françaises (hors secteur bancaire et services non marchands) contrôlent 37 000 filiales à l'étranger dans plus de 190 pays. Les grandes firmes multinationales, souvent implantées dans plus de 20 pays étrangers, dominent. Elles représentent plus de 80% du chiffre d'affaires, des effectifs et des investissements réalisés par les firmes multinationales françaises dans leurs filiales à l'étranger. Les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Allemagne sont les trois destinations privilégiées. L'Union européenne représente un peu moins de la moitié des filiales françaises et des chiffres d'affaires. Notons que les emplois commerciaux des multinationales françaises se concentrent au Brésil et en Chine.

Les firmes multinationales sont des acteurs majeurs de la mondialisation. Le commerce international est très lié à l'activité des FMN (cf. échanges « **intra-firmes** » réalisés par des entreprises dépendant d'une même firme).

Débutée dans les années 1850, la **diversification** dans les **produits chimiques**, notamment ceux utilisés dans les compositions verrières (cf. acide sulfurique, ammoniaque) s'accélère. La branche chimique trouvera de nouveaux débouchés pour son acide sulfurique dans la production d'engrais destinés à l'agriculture (les « superphosphates »).

Vers 1860, l'heure est à l'inquiétude dans l'industrie chimique française : alors que la première révolution industrielle épouse ses effets, le traité de libre-échange signé par Napoléon III avec le Royaume-Uni révèle les carences et le retard technique de l'industrie chimique française.



La Grande Guerre bouleverse Saint-Gobain comme la grande majorité des firmes :

- les branches internationalisées sont séquestrées ou amputées (cf. verrerie) ;
- les productions au nord de la France sont paralysées par les destructions ;
- le personnel masculin en âge de combattre est mobilisé ;
- l'entreprise doit se recentrer au service de l'effort de guerre. Ainsi, la consommation des poudres et explosifs offre un nouveau débouché à Saint-Gobain.

Avec l'armistice, l'indemnisation des dommages de guerre donne un nouvel élan à la modernisation des usines, élan incarné par la construction de la glacerie de Chantereine.

Vue générale du chantier de construction de la glacerie de Chantereine en 1922

La modernisation d'après-guerre empruntera le sentier du verre creux (pots, bouteilles, flacons, gobeleterie, etc.) et le transfert des technologies américaines. Les petites entreprises familiales faiblement mécanisées ne peuvent lutter face à un groupe qui s'engage la **production de masse** grâce à des usines où des machines automatiques de façonnage à chaud du verre rendent **obsoletes** la maîtrise du « métier » par les souffleurs de verre.

Objectifs : Il s'agira ici de présenter l'entreprise, organisation centrale de l'activité économique, mais aussi d'étudier plus largement l'importance des organisations s'inscrivant dans l'évolution des sociétés contemporaines.

1.3.1. Les transformations de l'entreprise depuis le XIXe siècle

La fabrique de glaces de miroir devient marginale face aux chantiers de la reconstruction et l'affirmation de nouveaux besoins. Il faut accompagner l'essor de la construction de logements (briques de verre, fenêtres), l'affirmation de l'automobile (pare-brise), de l'optique (verres de lunetterie), etc. On importe aussi les technologies de la nouvelle puissance mondiale.

La Seconde guerre mondiale entraîne aussi des mises sous séquestre, des pénuries de main-d'œuvre et de matières premières, des arrêts de la production et des destructions. Ses filiales en Allemagne et en Italie sont confisquées et les liens avec les firmes américaines et britanniques sont rompus. De nombreux « Saint-Gobinards » sont tués, blessés ou mobilisés.

Après la guerre l'entreprise va bénéficier de l'indemnisation des dommages de guerre et surtout de la demande liée la reconstruction.

Le Centre de recherche qui ouvre en 1952 au 52, boulevard de la Villette à Paris incarne la nouvelle impulsion donnée à la **recherche et développement** (R&D) après la deuxième guerre mondiale par la Direction des Glaceries de Saint-Gobain.

Ils regroupent la **recherche fondamentale** (contribution théorique à la résolution de problèmes techniques), la **recherche appliquée** (applications des résultats d'une recherche fondamentale permettant d'atteindre un objectif) et le **développement expérimental** (prototype ou installations pilotes en vue de lancer de nouveaux produits, établir ou améliorer de nouveaux procédés).

La fonction **recherche et développement** (R&D) traduit donc des processus qui vont de la recherche fondamentale ou d'une invention à sa faisabilité industrielle. C'est l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle. Les dépenses de R&D permettent de développer des **innovations**, qui sont les applications industrielles et commerciales d'une invention.

Le XXe siècle est celui des diversifications. Alors qu'il fabriquait presque exclusivement de la glace depuis son origine, Saint-Gobain s'intéresse désormais à tous les types de produits verriers.

De plus, le groupe améliore les procédés en usage en appliquant les découvertes de la science et en mettre en œuvre dans ses usines des méthodes standardisées.



En 1950, après des premiers essais décevants, la machine LET (Laboratoire d'Essais thermiques), trop complexe, est retournée et devient TEL. En 1957, après une nouvelle campagne d'essais, le procédé entame sa carrière industrielle à Rantigny. Ce nouveau procédé de production de laine de verre supplante ses concurrents et permet d'élargir l'aire d'influence au Brésil et aux États-Unis.

Pour son tricentenaire (1965), le groupe se singularise à la fois par sa **concentration** et par sa **diversification** : le verre, la chimie, le pétrole, le papier et l'énergie nucléaire. Saint-Gobain est devenu un **conglomérat** présent dans les objets les plus quotidiens (le papier Kraft) jusqu'aux produits très spécialisées destinées aux professionnels (fenêtres antiradiations pour le nucléaire).

Objectifs : Il s'agira ici de présenter l'entreprise, organisation centrale de l'activité économique, mais aussi d'étudier plus largement l'importance des organisations s'inscrivant dans l'évolution des sociétés contemporaines.

1.3.1. Les transformations de l'entreprise depuis le XIXe siècle

Ce conglomérat se trouve en effet affaibli par l'offensive boursière de Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN), groupe verrier concurrent spécialisé dans la fabrication de verre d'emballage et de verre plat. L'**offre publique d'échange** lancée par BSN en 1969 échoue mais le groupe a épousé de la **trésorerie** qui aurait pu être canalisée dans l'effort d'investissement.

Signe de l'affirmation d'un « **capitalisme financier** », les problèmes financiers influencent donc la stratégie industrielle : le groupe se désengage des activités chimiques en 1970 et fusionne avec Pont-à-Mousson (PAM), fabricant de canalisations en fonte qui cherche à se diversifier, en bonne santé financière, en 1970.

Questions à Jean-Louis BEFFA (Compagnie Saint Gobain)

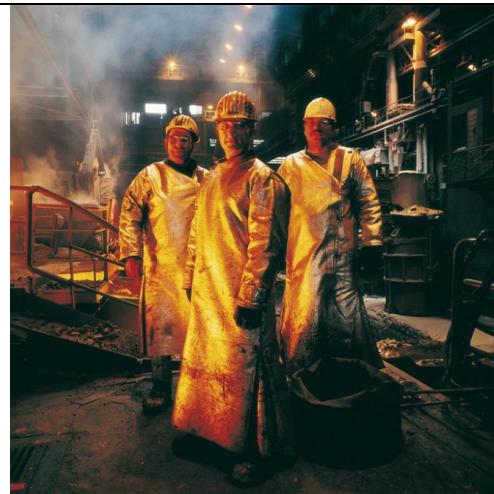
Jean-Louis Beffa a marqué le groupe Saint-Gobain, devenu leader mondial de l'habitat, après vingt ans à la présidence du conseil d'administration (PDG de 1986 à 2007). Défenseur d'une politique industrielle, il se singularisa des « grands patrons » en étant critique à l'égard du **capitalisme financier** : la pression des marchés financiers transforme le dialogue entre dirigeants d'entreprise, actionnaires, représentants salariés et analystes autour des enjeux stratégiques.

L'expression **capitalisme financier** est généralement utilisée dans un sens péjoratif pour désigner un système économique capitaliste qui serait déconnecté de « l'économie réelle ».

Le terme a cependant plusieurs sens. Il peut indiquer que les profits des firmes est davantage basé sur des produits financiers (ventes ou achats d'actions, spéculations, etc.) que sur la création de valeur ajoutée. Il vise le plus souvent à désigner la (trop) grande importance accordée aux actionnaires et à la valeur actionnariale (cf. Michel Aglietta et Antoine Rebérioux, *Dérives du capitalisme financier*, avec, Albin Michel, 2004). Toutefois, les libéraux soulignent que le capitalisme est par définition financier. La finance faciliterait l'échange des droits de propriété. Les actionnaires, propriétaires de l'entreprise, dominés par l'État et le management exerceraient de nouveau leurs droits de propriété.

Le terme de **capitalisme patrimonial** est parfois préféré pour indiquer que le capitalisme repose sur trois piliers :

- un pilier financier ;
- un pilier salarial (nouvelle répartition des revenus) ;
- et un pilier productif.



Le nouveau **Groupe Saint-Gobain – Pont-à-Mousson** (SGPM) doit gérer des difficultés propres aux métiers industriels (verre plat, papier-carton, canalisation) poussent ses dirigeants à étudier un redéploiement de grande envergure basé sur la **diversification des activités**.

De plus, il s'agit d'acquérir des entreprises de grande taille garantissant un taux de croissance élevé et permettant d'accéder sans délai à une part significative du marché mondial.

Les **restructurations** se développent dans trois directions, dont la **diversification** :

- l'achèvement du retrait de la sidérurgie avec la vente des participations de Pont-à-Mousson dans Dilling et Sacilor en 1975 ;
- le renforcement des positions dans ses activités traditionnelles aux États-Unis (canalisations en fibrociment et de fibre de verre) ;
- et l'entrée dans des activités neuves comme l'**informatique** (participations dans la Compagnie des Machines Bull), les **travaux publics** (Société Générale d'Entreprises), le **traitement et la distribution d'eau potable** (Compagnie de Service et d'Environnement) et le **verre optique** (Essilor).

Avec l'arrivée de la gauche au pouvoir (1981), l'entreprise est **nationalisée** en 1982 avec quatre autres grands groupes industriels et une quarantaine de banques. Quatre ans plus tard, elle est dans le programme des **privatisations** lors de la première cohabitation.

La privatisation de Saint-Gobain devait permettre d'explorer les voies d'un « **capitalisme populaire** » correspondant aux attentes de la nouvelle majorité dirigée par Jacques Chirac (1932 -).

1.500.000 actionnaires, personnes physiques ou morales, ont souscrit des actions cotées en bourse. Près de 20% des souscripteurs sont des particuliers qui, jusque-là, ne détenaient pas d'actions de sociétés. Le personnel possède 10% des actions (les administrateurs du XIX^e siècle ne détenaient que 6% du total des actions).



Le **capitalisme populaire** est un système par lequel les individus peuvent acquérir des parts de n'importe quelle entreprise, y compris publique.

Derrière la diffusion des actions dans le corps social via les petits épargnants, il y a la volonté de favoriser une « collaboration capital-travail » et, souvent, l'ambition de construire une nation d'actionnaires, d'épargnants et de propriétaires de son logement.

Objectifs : Il s'agira ici de présenter l'entreprise, organisation centrale de l'activité économique, mais aussi d'étudier plus largement l'importance des organisations s'inscrivant dans l'évolution des sociétés contemporaines.

1.3.1. Les transformations de l'entreprise depuis le XIXe siècle

En 1990, Saint-Gobain lance une **OPA amicale** sur la compagnie américaine Norton Company, leader mondial des abrasifs, qui possède également des activités dans les céramiques et les plastiques. Cette acquisition change la physionomie du Groupe Saint-Gobain qui affermit sa politique de spécialisation dans les matériaux technologiques.

.....

.....

.....

En 1996, l'intégration de **Poliet** marque le coup d'envoi d'une série d'acquisitions qui engagent Saint-Gobain dans le secteur de la distribution des matériaux de construction, soit un **recentrage sur l'habitat**. Cette acquisition sert de base au développement du pôle Saint-Gobain Distribution Bâtiment (SGDB) qui représente aujourd'hui 46% du chiffre d'affaires.

En 2005, l'acquisition, pour 5,9 milliards d'euros, de **British Plaster Board** (BPB), leader mondial de la plaque de plâtre, fait de Saint-Gobain le n°1 mondial de l'aménagement intérieur et participe de sa stratégie de l'habitat durable, notamment avec les **marques** Placoplâtre ou Placo®.

Une **marque de commerce** est un mot, une expression, un logotype, etc., servant à identifier et à distinguer le produit ou le service de son titulaire de ceux de ses concurrents.

Une **marque de commerce déposée** (ou marque déposée) est une marque qui a été inscrite auprès d'un organisme national pour bénéficier de **protections légales**.

En anglais, une marque déposée est appelée **registered trademark**, dont le symbole ® évoque la lettre R représente le mot « registered ». En français, on recommande toutefois de lui préférer le sigle MD (pour marque déposée).

Une marque de commerce non déposée est appelée trademark (symbole™). En français, on recommande le sigle MC (pour marque de commerce).

Sous la présidence de Jean-Louis Beffa, qui a remplacé Roger Fauroux, le Groupe voit sa présence passer de 18 à 64 pays. Parmi ses nombreuses mutations soulignons deux qui témoignent des transformations du **capitalisme français** :

- un **élargissement géographique**. Le groupe est européen jusqu'aux années 1950 puis multiplie les acquisitions et les implantations sur des autres continents ;
- une **diversification dans les services**.

Débat : **Peut-on parler d'un capitalisme français ?**

.....

.....

.....

.....



En 2019, Saint-Gobain est présent dans 67 pays avec plus de 179 000 collaborateurs. Elle s'affiche comme une firme multinationale engagée dans le développement durable (habitat durable)

Plus de 75% des ventes du Groupe Saint-Gobain sont réalisées sur le marché de l'Habitat.

Saint-Gobain est également très présent sur les marchés industriels (matériaux de haute performance) pour l'automobile, l'aéronautique, la santé, la défense et la sécurité ou encore l'agroalimentaire.

« Nous lançons aujourd'hui un programme de transformation ambitieux intitulé 'Transform & Grow' reposant sur deux piliers : une modification profonde de la structure organisationnelle du Groupe et une accélération du programme de rotation du portefeuille.

Plus légère, plus intégrée, dotée d'un fort esprit entrepreneurial et plaçant le digital au cœur de l'organisation... »

Pierre-André de Chalendar (PDG)



Ensemble,
construisons le futur
de Saint-Gobain

Pour baisser ses coûts d'exploitation, Saint-Gobain a mis en place un nouveau plan de transformation qui repose sur deux piliers :

- une gestion (cessions et acquisitions) du son portefeuille de produits et solutions qui se veut « **agile et créatrice de valeur** » ;
- une nouvelle organisation par marché (selon les métiers locaux ou mondiaux) qui **intègre le digital** à tous les niveaux.