

ONZIEME RENCONTRE INTERNATIONALE DU GERPISA  
ELEVENTH GERPISA INTERNATIONAL COLLOQUIUM

Les acteurs de l'entreprise à la recherche de nouveaux compromis ?  
Construire le schéma d'analyse du GERPISA

Company Actors on the Look Out for New Compromises  
Developing GERPISA's New Analytical Schema

11-13 Juin 2003 (Ministère de la Recherche, Paris, France)

## LA CONSTRUCTION D'UNE STRATÉGIE DE PROFIT

### Le cas du groupe Saint-Gobain

*Jean-Louis BEFFA*

*Président de la Compagnie de Saint-Gobain*

*Président du Centre Saint-Gobain pour la recherche en économie*

*La contribution présente l'évolution des stratégies de profit poursuivies par le groupe Saint-Gobain depuis le début des années 1990 jusqu'à aujourd'hui. En nous inspirant des analyses développées par R. Boyer et M. Freyssenet, nous soulignons que le groupe Saint-Gobain a pu être profitable tout au long de cette période parce qu'il a appliqué systématiquement une stratégie de profit pertinente, la stratégie « volume et diversité, leadership », au sein de ses différents métiers. Nous insistons donc sur la nécessité de convergence des objectifs poursuivis par un groupe, au-delà des spécificités des métiers qu'il intègre.*

Depuis le début des années 1980, des gestionnaires, des chercheurs, des mandataires politiques et des professionnels du conseil ont placé la convergence de l'organisation des entreprises au cœur des transformations du capitalisme<sup>1</sup>. Les théories de la convergence ne sont pas nouvelles dans le débat sur les pratiques d'organisation, mais la création de vastes zones de libres-échanges, des nouveaux mécanismes de financement des entreprises, et du développement des technologies de l'information (TI) leur a donné de nouvelles lettres de noblesse (Boyer, 2001). La conjugaison de ces phénomènes conduirait les entreprises vers un modèle qualifié un temps « de modèle de la nouvelle économie », de « modèle de la production modulaire », ou encore de « modèle de la firme néo-libérale ». Loin de converger, les différents espaces économiques se réorganisent en fait selon des agencements politiques, sociaux, institutionnels, commerciaux, juridiques et culturels spécifiques (Boyer, Souyri, 2001 ; Centre Saint-Gobain pour la Recherche en Économie, 2001). Ce constat s'impose également pour les entreprises, où les pratiques montrent que l'on n'assiste pas à une homogénéisation croissante des pratiques des entreprises et que la variété des réponses qu'elles apportent aux changements socio-économiques est appelée à perdurer. C'est précisément cette diversité que je propose d'illustrer au travers du cas de Saint-Gobain.

---

<sup>1</sup> Ce texte est une version remaniée d'un texte présenté lors de la conférence « Les changements dans l'organisation des entreprises », organisée par le Centre Saint-Gobain pour la Recherche en Économie, Paris, 7-8 novembre 2002.

Pour analyser les grandes orientations stratégiques du groupe Saint-Gobain et leurs mises en œuvre, ce texte s'appuie sur le schéma d'analyse de l'évolution des firmes développé par le GERPISA. Il existe certes plusieurs schémas interprétatifs de la diversité de l'organisation des entreprises, mais celui proposé par le GERPISA, parce qu'il associe la diversité des contextes d'implantation des firmes à la pluralité limitée des trajectoires des entreprises sans verser dans les interprétations nationales, nous a paru le plus fécond pour exprimer l'orientation de Saint-Gobain. Les relations entre Saint-Gobain et certains chercheurs du GERPISA sont anciennes, comme en témoigne la présence de R. Boyer au sein du Conseil scientifique du Centre Saint-Gobain pour la recherche en économie. Sur la base des analyses du GERPISA, nous avons lancé en 2002 une enquête interne, dirigée par le Directeur du Plan (Benoît Bazin) afin de caractériser les métiers du groupe Saint-Gobain en fonction de leurs stratégies de profit. Dans un second temps, nous avons fait appel au GERPISA pour nous accompagner dans cette voie. Au final, l'enquête a reposé sur des rencontres entre R. Boyer, M. Freyssenet, la direction du Plan, Jean-Philippe Touffut (Centre Saint-Gobain pour la recherche en économie), et moi-même. De plus, un chercheur, C. Lomba, ayant réalisé une étude sur la sidérurgie inspirée par les théories du GERPISA, a été mobilisé durant sept mois au sein du département du Plan afin de prolonger l'enquête sur les modèles productifs de Saint-Gobain. Ce chercheur a pu s'appuyer sur les documents financiers, industriels et sociaux dont il avait besoin ainsi que sur des visites d'usines et des entretiens avec des responsables industriels, marketing et sociaux de chaque branche. Ce sont les résultats de cette enquête qui sont présentés dans ce texte.

Pour le GERPISA, l'utilisation d'une partie de ce schéma d'analyse pour interpréter l'évolution stratégique de Saint-Gobain permet d'en développer certains aspects. Contrairement aux entreprises précédemment étudiées par le GERPISA, Saint-Gobain est en effet un groupe diversifié, engagé dans de nombreux métiers. Il fournit des biens intermédiaires ou finals aux secteurs de l'habitat, des transports, de l'emballage, de l'équipement industriel, du génie civil et de l'équipement des ménages pour des industriels, des artisans, des collectivités publiques comme pour des particuliers. Il s'agit donc de saisir l'agencement et la coordination d'orientations stratégiques au sein d'un groupe diversifié. Qui plus est, le groupe Saint-Gobain vient de connaître, en réponse notamment aux changements socio-économiques des pays où il est implanté, une croissance très importante en investissant dans de nouveaux métiers (par exemple, la distribution dans le bâtiment, les céramiques et les composites) et dans de nouveaux espaces géographiques. Il est ainsi possible de montrer comment ce groupe, profondément transformé, a pu être systématiquement profitable sur une longue durée malgré les crises économiques traversées depuis une dizaine d'années.

En somme, l'étude de Saint-Gobain poursuit l'enquête initiée sur un autre secteur industriel en apportant de nouveaux éléments théoriques et en contredisant les hypothèses et les analyses de la convergence vers des modèles d'organisation réputés universellement efficaces. Dans une première partie, je rappelle d'abord les critiques qui peuvent être adressées aux théories de la convergence et leurs limites, puis je présente brièvement le schéma d'analyse du GERPISA. J'insisterai ensuite sur les processus de mise en cohérence stratégique du groupe relativement à l'évolution de son contexte socio-économique et sur les éléments de stabilité qui pérennisent la stratégie de profit dominante dans le groupe, la stratégie « volume et diversité, leadership ».