

**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 pérenniseront la stratégie de profit dominante dans le groupe, la stratégie « volume et diversité, leadership ».

## **LES CRITIQUES D'UN MODÈLE UNIVERSEL<sup>2</sup>**

### **L'emprise des théories de la convergence des entreprises**

Depuis le développement du modèle de la grande entreprise dans les sociétés industrialisées, les représentations théoriques de la convergence des organisations des entreprises priment dans l'espace intellectuel. Les débats sur l'efficacité des formes organisationnelles sont très largement guidés par les thèses d'un soi-disant modèle universel. Qu'il s'agisse des théories mises au point ou inspirées par des ingénieurs (F. W. Taylor, T. Ohno), des dirigeants d'entreprise (H. Ford, A. Sloan), ou des chercheurs (J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos, 1990), les théories de la convergence décrivent *le* seul mode efficace d'orientation stratégique et d'organisation des entreprises, quelles que soient leurs situations politiques, sociales ou concurrentielles particulières. Depuis deux décennies, le renouvellement des modèles d'organisation, censés répondre à la fois aux exigences et à l'intérêt des propriétaires, des directions d'entreprises, des salariés et des clients, s'amplifie. Après avoir dénoncé l'inadéquation des modèles tayloriens et des modèles fordien, certaines théories de gestion, en partie relayées par des professionnels du conseil, encouragent les industriels à s'orienter vers de nouveaux canons de gestion des entreprises, dont l'efficacité est présentée comme perpétuelle. Les vagues de modèles d'organisation se sont ainsi succédé durant plus d'un siècle, très souvent inspirées de modèles nationaux.

Durant les années 1980, c'est indéniablement le modèle appelé « modèle japonais », celui de la « production frugale », qui a eu les faveurs de la littérature gestionnaire et des ébauches d'application dans les entreprises en Europe occidentale et aux États-Unis. Le programme de recherche le plus ambitieux sur ce point a été développé par le Massachusetts Institute of Technology dont les conclusions sont reprises dans *The Machine that Changed the World* (J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos, 1990). Ce programme, l'*International Motor Vehicle Program*, a tenté d'expliquer le succès des constructeurs automobiles japonais face à leurs homologues européens et américains. Ses initiateurs ont conclu que si les firmes japonaises étaient efficaces, c'est qu'elles étaient parvenues à mettre en œuvre un modèle productif capable de satisfaire les employeurs, les salariés, les fournisseurs et les clients. Ce modèle a pour caractéristiques de développer le travail en équipes (en rupture avec la division taylorienne du travail), d'exiger des salariés qu'ils résolvent systématiquement les problèmes de qualité lorsqu'ils apparaissent, de décloisonner les subdivisions de l'entreprise pour réduire la durée de lancement de nouveaux produits, d'assurer une répartition des pièces pour diminuer considérablement les stocks (la production au plus juste), et d'établir des relations de partenariat sur le long terme avec les fournisseurs, tout en étant au service des demandes des clients.

Après son entrée en crise au début des années 1990, le « modèle japonais » a laissé un temps la place au « modèle américain ». À la faveur de la bulle Internet, un nouveau modèle, tiré par les TI (Castells, 2000) et par le développement du régime financier au sein des organisations (Orléan, 2000)<sup>3</sup>, a été largement diffusé dans les entreprises, contraintes de s'y conformer, même celles présentes dans d'autres espaces géographiques. Le principe est exactement le même que celui qui a participé à la diffusion du « modèle japonais » : il s'agit de circonscrire les traits les plus purs d'un modèle national, d'en affirmer la prééminence dans son essence même, et d'en prophétiser la propagation universelle.

---

<sup>2</sup> Cédric Lomba (2001) présente une analyse plus détaillée des théories de la convergence et de leur critique.

<sup>3</sup> Pour une présentation critique de l'émergence du « modèle américain », voir Boyer, 2002.

Comme on a pu le constater, le modèle de la convergence des entreprises n'a pas vraiment disparu comme moyen d'explication des transformations des entreprises. Toutefois, il apparaît que l'on peut adresser de nombreuses critiques à ces théories.

### Les limites des thèses de la convergence des entreprises

Les thèses de la convergence constituent un référent théorique pour une partie des chercheurs, des entrepreneurs et des représentants des salariés ou des militants politiques, ces thèses sont néanmoins critiquables pour au moins deux raisons.

- ✓ **l'hésitation entre le descriptif et l'idéal** : la première critique concerne les hypothèses sur lesquelles s'appuient la plupart des théories de la convergence. En effet, les théories de la convergence oscillent en permanence entre le descriptif et le prescriptif ; le modèle d'organisation est tantôt un fait constaté, tantôt un idéal à atteindre. Il est ainsi aisément d'interpréter la diversité des entreprises comme le signe d'un *processus* de convergence, inachevé, vers un modèle inaccessible ;
- ✓ **la critique de la profitabilité intrinsèque des modèles** : une deuxième critique concerne la remise en cause répétée des modèles présentés comme universels et perpétuels. L'histoire des théories de gestion montre en effet une succession de modèles de convergence qui auraient dû fédérer les orientations des entreprises sur de longues périodes. Ces « étalons » se sont suivis sans cesse au cours du siècle passé et le rythme de propositions théoriques de convergences nouvelles s'est accéléré depuis une vingtaine d'années. C'est ainsi que le modèle japonais ou le modèle rhénan ont été délaissés au profit du modèle américain sitôt que les régimes économiques concernés ont subi leurs premiers revers. Il est donc étonnant que les modèles de l'idéal vers lequel doivent tendre les entreprises des pays industrialisés sont aussi vite remis en question sur le plan théorique qu'ils sont bousculés par le rythme de l'évolution des profits des entreprises qui les incarnent ;

Pour ces deux raisons principales, les théories de la convergence des entreprises sont limitées à la fois dans leur pouvoir explicatif de l'évolution du capitalisme et dans leur vertu de guide d'action de l'activité économique. Il s'agit donc de présenter des grilles d'interprétation qui correspondent davantage à l'explication des faits qu'au développement de théories bouleversantes, sitôt explicitées, sitôt dépassées. C'est en ce sens que les théories de la pluralité limitée des modèles productifs s'avèrent plus judicieuses.

### La pluralité limitée des modèles productifs

Plusieurs théories partagent la thèse d'une diversité limitée de modèles d'entreprises<sup>4</sup>. Parmi celles-ci, le schéma explicatif proposé par Robert Boyer et Michel Freyssenet à l'issue des programmes internationaux de recherche du GERPISA est particulièrement stimulant car il est fondé sur une analyse historique de l'ensemble des entreprises d'un même secteur concurrentiel au niveau mondial, en l'occurrence celui de la construction automobile (Boyer, Freyssenet, 2000 ; [www.gerpisa.univ-evry.fr](http://www.gerpisa.univ-evry.fr) ).

---

<sup>4</sup> Voir Salais, Storper (1993) pour l'étude du cas de la France notamment.

**Un modèle productif est :**

- ✓ un compromis de gestion entre les principaux acteurs de l'entreprise (dirigeants, actionnaires, salariés, syndicats notamment),
- ✓ fondé sur des moyens cohérents et acceptables par eux (dans les trois domaines de la politique-produit, de l'organisation productive et de la relation salariale),
- ✓ en mesure de mettre en œuvre durablement et profitablement des « stratégies de profit » viables,
- ✓ dans le cadre des « modes de croissance » des pays où la firme développe ses activités (Boyer, Freyssenet, 2000, p. 23).

La définition des modèles productifs livre les conditions générales de la profitabilité de la firme, les conditions de leur entrée en crise, les raisons de la diversité et du renouvellement des modèles productifs et les moyens de les identifier. Selon ces auteurs, les conditions générales de la profitabilité sont d'une part la pertinence de la stratégie de profit mise en œuvre dans les pays où la firme évolue, compte tenu de leurs modes de croissance, et d'autre part la durabilité du compromis qui permet aux acteurs de l'entreprise de trouver des moyens cohérents et acceptables pour mettre en œuvre la stratégie de profit retenue. En creux, ces conditions déterminent les circonstances dans lesquelles un modèle productif se délite et dans lesquelles les acteurs doivent en construire un autre : à savoir, quand la stratégie de profit perd de sa pertinence et quand le compromis est dénoncé explicitement ou implicitement par au moins un des principaux acteurs. Ces conditions de profitabilité, comme de crise, sont donc autant d'outils d'analyse qui peuvent être utilisés par les différents acteurs en fonction de leurs perspectives et de leurs objectifs propres.

Le processus qui aboutit à la pluralité limitée des modèles productifs devient plus clair. Il naît de la diversité des stratégies de profit possibles dans le cadre de la diversité des modes de croissance des pays concernés, puis des compromis construits dans la mise en œuvre des stratégies choisies. Le travail d'analyse nécessaire pour identifier les modèles qui permettent à l'entreprise d'être profitable et de perdurer en est considérablement simplifié, même si, comme dans le cas de Saint-Gobain, des indicateurs nouveaux doivent être construits pour aller au bout de l'analyse. Il s'agit donc dans un premier temps d'identifier les sources de profit sur lesquelles l'entreprise s'appuie pour connaître sa stratégie de profit. Il faut ensuite vérifier si la structure du marché et la structure du travail qui découlent du mode de croissance rendent possible la stratégie de profit de la firme dans tous les espaces où elle intervient. Il convient enfin de voir si la politique-produit, l'organisation productive et la relation salariale répondent aux exigences de cette stratégie de profit.

Robert Boyer et Michel Freyssenet ont identifié huit modes de croissance, existant ou ayant existé, au cours du XX<sup>ème</sup> siècle<sup>5</sup>. Ces modes, en combinant différemment les moteurs de la croissance du revenu national et les formes de distribution de ce même revenu, engendrent une demande finale et un type de main-d'œuvre dont le volume, la structure et l'évolution leur sont particuliers. A titre d'illustration, le mode appelé « coordonné et consommateur », qui a caractérisé nombre de pays, notamment la France, des années 1950 à

<sup>5</sup> Les huit modes de croissance sont les modes « concurrentiel et concurrencé », « concurrentiel et consommateur », « concurrentiel et exportateur-prix », « coordonné et consommateur », « coordonné et exportateur spécialisé », « coordonné et exportateur-prix », « inégalitaire et rentier », « pénurique et investisseur ». (Boyer, Freyssenet, 2000, pp 12-17).

1970, est un mode dont la croissance est tirée par la consommation intérieure et dont le revenu national est distribué de manière coordonnée et modérément hiérarchisée. On y observe une demande finale régulièrement croissante et modérément différenciée, et une main-d'œuvre mobile professionnellement et souvent syndiquée.

Chaque mode de croissance ne permet que certaines stratégies de profit, c'est-à-dire des combinaisons de sources de profit dans des proportions qui les rendent compatibles. Pour le secteur automobile, Robert Boyer et Michel Freyssenet ont retenu six sources de profits :

-les économies d'échelle :	abaisser le coût unitaire en répartissant les coûts fixes sur un volume croissant ;
-la diversité de l'offre :	élargir la demande en réalisant des produits pour chaque catégorie de clients solvables ;
-la qualité du produit :	augmenter la valeur ajoutée en vendant des produits dont la qualité autorise un prix supérieur ;
-l'innovation :	bénéficier d'une rente de monopole temporaire en concevant et en fabriquant des produits commercialement innovants ;
-la flexibilité productive :	prendre ou conserver des parts de marché en ajustant rapidement les coûts aux variations de la demande ;
-la réduction permanente des coûts :	abaisser de manière continue les coûts pour garder en toute circonstance des marges suffisantes.

Dans l'industrie automobile, au moins six combinaisons de sources de profit, dans des proportions différentes, c'est-à-dire six stratégies de profit semblent avoir été mises en œuvre<sup>6</sup>. Bien que la liste ne soit pas exhaustive, leur nombre conduit à conclure qu'il n'est pas possible pour une entreprise de donner une égale importance aux six sources de profit. Et cela pour deux raisons : le contexte ne le permet pas et les exigences des sources de profit pour être exploitées peuvent être contradictoires. On comprend aisément qu'il est difficile d'augmenter, par exemple, des économies d'échelle quand la distribution du revenu national est structurellement inégalitaire et fortement variable et que la main d'œuvre est instable, ou bien quand on veut aussi offrir de nombreux produits spécifiques à des clientèles particulières.

Les trois composantes principales des moyens mis en œuvre par les entreprises pour répondre aux exigences de leur stratégie de profit sont : la politique-produit (segments de marché privilégiés, types et conception des produits), l'organisation productive (moyens mis en œuvre pour appliquer la politique-produit : degré d'intégration de l'entreprise, répartition spatiale des activités, techniques employées ; organisation de la conception, de l'approvisionnement, de la fabrication et de la commercialisation) et la relation salariale (systèmes de recrutement, d'emploi, de classification, de rémunération, de promotion, d'horaires, d'expression et de représentation des salariés). Ces composantes forment un modèle productif seulement si elles sont cohérentes entre elles. Les enquêtes du GERPISA ont montré que la cohérence de la mise en œuvre de la stratégie poursuivie résulte d'un processus plus ou moins intentionnel, sanctionné à un moment donné par un compromis entre

<sup>6</sup> Les stratégies de profit sont les stratégies « qualité », « diversité et flexibilité », « volume », « volume et diversité », « réduction permanente des coûts », « innovation et flexibilité ».

les principaux acteurs de l'entreprise, qui acceptent, ou du moins ne contestent pas systématiquement la stratégie de profit poursuivie et les moyens employés.

En résumé, on retient des recherches du GERPISA qu'il n'existe pas *un seul et unique modèle* pertinent au sein même de chaque secteur. En conséquence, il n'est pas de raison forte pour considérer comme probable *une convergence* des stratégies de profits et modèles organisationnels des entreprises. En outre, ces recherches indiquent que les stratégies de profit que les entreprises mettent en œuvre ne sont pas universellement efficaces. Leur pertinence dépend du mode de croissance des pays dans lesquels ils se développent (aussi bien en termes de ressources que de contraintes). Pour autant, le GERPISA conclut que la diversité des modèles productifs est limitée en raison de la cohérence des moyens utilisés avec la stratégie de profit. Les acteurs de l'entreprise doivent s'accorder, au moins de manière tacite, sur une pertinence externe et une cohérence interne. De ce point de vue, il n'y a pas de solution miracle, en matière de produits, de gestion des hommes ou d'organisation technique. La pertinence de chaque solution dépend de ses interactions avec les autres dimensions de l'entreprise et de son intégration à la stratégie de profit. Ce qui signifie en corollaire que le sens des choix opérés par les entreprises varie en fonction des stratégies de profit poursuivies. Le modèle théorique utilisé est donc complexe, il doit rendre compte des différentes dimensions de l'entreprise pour les interpréter.

## **LE GROUPE SAINT-GOBAIN : LES ÉVOLUTIONS D'UNE STRATÉGIE « VOLUME ET DIVERSITÉ, LEADERSHIP »**

### **La stabilité d'un groupe profitable sur le long terme**

Saint-Gobain est un groupe diversifié, engagé dans plusieurs secteurs industriels de production et de vente de biens intermédiaires et finals. Dès sa constitution, après la fusion de Saint-Gobain et de Pont-à-Mousson en 1970 (Martin, 1984), le groupe rassemble de nombreux métiers distincts (verre plat, verre creux, isolants, fils de verre, canalisations en fonte, robinetterie, entreprises de pose et de construction, papier, carton, sidérurgie, chimie et pétrole)<sup>7</sup>. Cette tradition de pluri-activités demeure une caractéristique essentielle, même si l'éventail des métiers a profondément changé depuis lors (pour une présentation du groupe, cf. annexe 1).

Le groupe affiche des résultats systématiquement positifs depuis plus d'une dizaine d'années (cf. infra). Quel que soit l'indicateur de profit productif pris en compte, il apparaît très nettement que Saint-Gobain est resté profitable depuis le début des années 1990, et ce malgré les crises économiques auxquelles n'ont pas résisté la plupart des grandes entreprises, et moins encore des grands groupes industriels. Le « point mort » du groupe Saint-Gobain est systématiquement positif et très stable, même si le niveau de marge moyen par rapport au point mort s'élève durant la seconde moitié des années 1990. Plus encore, le coefficient de variation du « point mort » (rapport de l'écart type à la moyenne) est très bas sur l'ensemble de la période considérée (0,20 de 1988 à 2002), ce qui témoigne d'une grande stabilité des résultats du groupe<sup>8</sup>. Dans ce cadre général, on peut distinguer deux périodes pour le groupe. Durant la première, de 1988 à 1994, les résultats dépendent encore de la conjoncture (coefficient de variation de 0,27), tandis que durant la seconde, de 1995 à 2002, les résultats sont très stables et relativement indépendants des cycles économiques (coefficient de

---

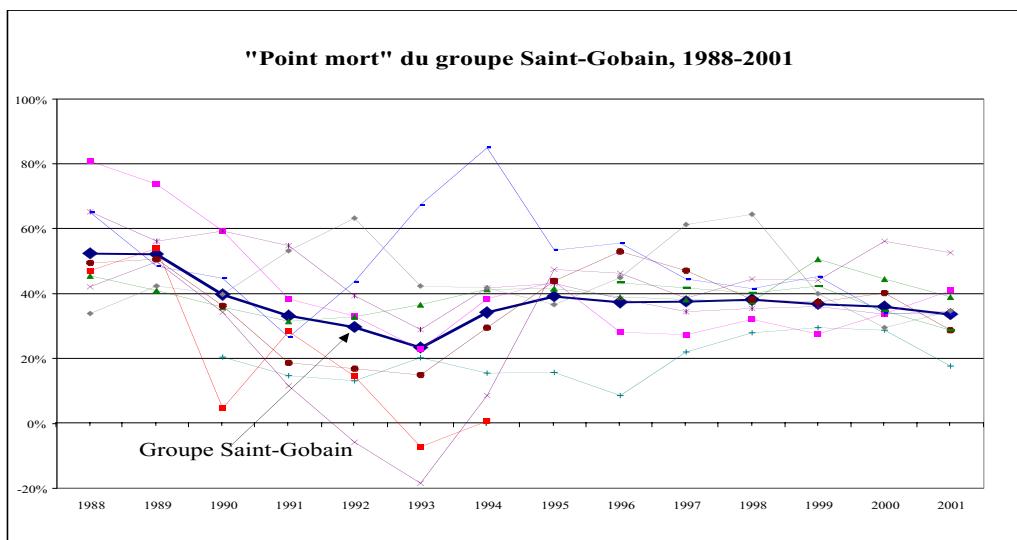
<sup>7</sup> Pour une présentation historique de Saint-Gobain, cf. Hamon, 1998 ; Daviet, 1989.

<sup>8</sup> Les conclusions sont analogues pour le Retour Sur Investissements (il est stable durant toute la période, et plus encore de 1995 à 2002 où le coefficient de variation du Retour Sur Investissements est de 0,04).

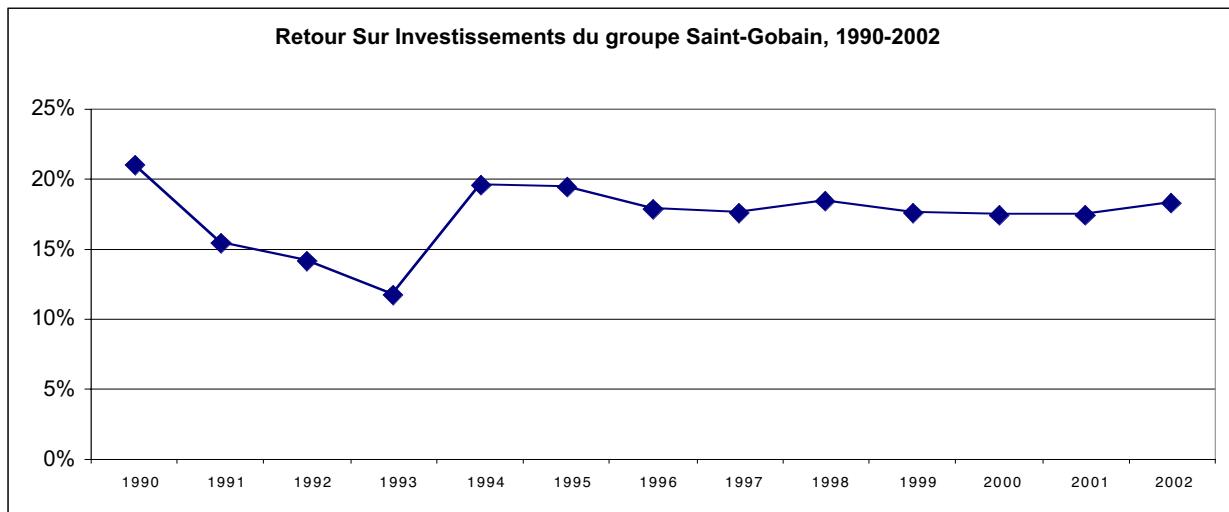
variation de 0,04). Autrement dit, Saint-Gobain souffre beaucoup aujourd’hui de la récession que durant la crise de 1993.

Enfin, l’analyse des résultats des branches souligne que si le niveau de profitabilité du groupe se stabilise, il en va de même pour les branches qui se rapprochent, dans leur ensemble, des résultats du groupe. Les phénomènes de compensation encore très présents avant 1995 ont très nettement reculé après cette période. Malgré les différences de cycles propres aux clients de chaque métier (logement, industrie, emballage etc.), c’est donc bien au sein de la plupart des métiers que s’inscrivent les phénomènes de compensation, ou de contre-cyclicité.

### Indicateurs de profitabilité du groupe Saint-Gobain



\* Pour des raisons de confidentialité, le nom des subdivisions n'est pas indiqué, mais leur résultat est intégré au graphique.



Nous avons utilisé deux indicateurs pour mesurer la profitabilité de Saint-Gobain : le premier est celui utilisé par le GERPISA, appelé « point mort » (il s'agit du niveau de marge par rapport au point mort), qui permet de mesurer l'activité manufacturière (le « point mort » a été calculé en rapportant la différence entre la valeur ajoutée et les dépenses contraintes (masse salariale+amortissements) aux dépenses contraintes, multipliée par 100). Le « point mort » montre donc à partir de quel niveau de valeur ajoutée l'entreprise fait des bénéfices.

Le second indicateur utilisé est l'indicateur plus classique du Retour Sur Investissement (R.O.I.) ( $100^*(\text{profit opérationnel}/\text{actifs industriels engagés dans l'exploitation})$ ) pour mesurer la rentabilité des capitaux industriels investis.

Les indicateurs de profitabilité manufacturière montrent donc que Saint-Gobain est un groupe continûment profitable, y compris pendant les périodes de baisse de la croissance macroéconomique. Les développements qui suivent caractérisent la stratégie qui a permis de parvenir à ces résultats et à analyser son évolution, particulièrement depuis le milieu des années 1990, pour faire face aux changements socio-économiques dans les régions du monde où le groupe est présent aujourd’hui.

### **La stratégie « volume et diversité, leadership » de Saint-Gobain dans ses métiers traditionnels**

Le groupe Saint-Gobain est depuis son origine un groupe multi-branche et multi-régional composé de directions opérationnelles largement autonomes quant aux moyens employés pour mettre en œuvre les orientations et les objectifs définis par la direction du groupe sous le contrôle du Conseil d'administration. Ce type d'organisation (« l'entreprise multi-divisionnelle de décentralisation contrôlée »), inspirée des expériences de General Motors et de General Electric et largement diffusée par les cabinets de conseils au début des années 1970 (Chandler, 1994 ; Dessaix, Mazaud, 2000), est appliquée depuis plus de trente ans au sein du groupe. C'est la direction du groupe, dont l'effectif est faible (la Compagnie Saint-Gobain occupe un peu plus de 200 personnes) qui fixe les objectifs (retour sur investissements, autofinancement, croissance, *etc.*) et contrôle les résultats de leur mise en œuvre par les différentes unités du groupe. Les différentes branches, subdivisées en centres de profits, proposent leur politique industrielle et commerciale qui est discutée et validée par la direction du groupe. En matière sociale, l'autonomie des branches est limitée par les délégations régionales ou nationales en charge notamment d'harmoniser les politiques

sociales. La structure du pouvoir est donc extrêmement concentrée au sein de la direction du groupe pour définir l'orientation stratégique du groupe tandis que les composantes du modèle productif sont déterminées au niveau des entités qui constituent le groupe<sup>9</sup>.

A la lumière du schéma d'analyse du GERPISA, la stratégie poursuivie par le groupe Saint-Gobain dans ces principaux métiers a été une stratégie « volume et diversité – leadership », c'est-à-dire une stratégie cherchant, d'une part, à accroître les économies d'échelle sur les phases amont des processus de production et à diversifier les produits en aval<sup>10</sup>, et, d'autre part, à occuper une position de *leader* dans les métiers concernés. Cette stratégie est poursuivie par la plupart des métiers intégrés dans le groupe avant les années 1990, métiers que nous appellerons « traditionnels » : le vitrage, l'isolation, les matériaux de construction, le conditionnement et la canalisation.

Dans ces métiers, Saint-Gobain poursuit d'abord une stratégie de type « volume et diversité ». Concrètement, cette stratégie s'est matérialisée par l'accroissement des capacités des installations situées en amont des processus de production dont les volumes sont parmi les plus importants pour chacune des professions. C'est le cas en vitrage avec le verre plat, en tissus de renforcement avec les unités de filage des fibres de verre, en isolation avec la production de la laine de verre, en conditionnement avec les fours, et en canalisation avec les centrifugations de fonte ductile. Nous avons comparé de manière qualitative et quantitative les six sources de profit de Saint-Gobain par rapport à ses principaux concurrents et situé Saint-Gobain sur une échelle numérique (*cf. annexe 2*). Selon ce barème, les métiers traditionnels obtiennent, en ce qui concerne le volume (économies d'échelle) des notes comprises entre 7 et 9 sur une échelle de 0 à 10. En aval en revanche, Saint-Gobain offre une gamme très large, et souvent la plus large sur le marché dans la plupart de ces métiers. Par exemple, en isolation, non seulement Isover est présent sur le marché de la laine de verre mais aussi, contrairement à ses concurrents, de la laine de roche, et souvent même avec une offre de mousse plastique en négoce. Il en va de même pour le vitrage proposant une très large gamme de vitres tant pour le bâtiment que pour le secteur automobile, le conditionnement capable de fournir la gamme de bouteilles pour tout type de boissons, de pots alimentaires, ainsi que de flacons parfumerie et pharmacie. On pourrait reproduire cette explication pour les autres métiers traditionnels.

Cette stratégie implique toutefois de trouver le bon dosage entre le volume et la diversité pour être profitable. Les gains en économies d'échelle obtenus en amont pouvant être annulés par des excès de diversité en aval. La stratégie « volume et diversité » conduit classiquement à délaisser le très haut de gamme comme le bas de gamme et les produits qui restent durablement dans de petites niches. Le très haut de gamme exige en effet très souvent de faire remonter la diversité loin en amont, réduisant d'autant les économies d'échelle possibles. Le bas de gamme au contraire conduit à réduire fortement la diversité en aval, source de valeur ajoutée. Quant aux petites niches appelées à le rester, elles introduisent une complexité industriellement coûteuse pour un prix de vente qui atteint vite des limites. En résumé, le groupe Saint-Gobain, quelle que soit la branche, est très rarement présent sur les marchés très haut de gamme et sur les marchés très bas de gamme (le bas de gamme ou les produits au rabais). Il y a bien quelques exceptions à cette limite mais elles sont rares au sein du groupe, plutôt mal armé pour concurrencer des entreprises qui réalisent de très petites séries de haute qualité et peu intéressé à concurrencer sur les prix des entreprises qui réalisent

<sup>9</sup> Le contrôle de l'autonomie des branches passe également par le suivi, assuré par la direction du groupe, de la carrière des cadres dirigeants importants. Ce contrôle favorise la mobilité interne des cadres dirigeants et permet de prévenir la constitution de pouvoirs de branche déconnectés de la stratégie du groupe.

<sup>10</sup> A l'instar du modèle introduit dans l'industrie automobile par General Motors et appliqué avec succès par Volkswagen durant les années 1980 et 1990, cf. Flynn, 2000 ; Jürgens, 2000.

de très longues séries de biens standards. Aussi, les notes en matière de diversité par rapport la gamme maximale offerte par tous les producteurs dans les métiers traditionnels de Saint-Gobain se situent-elles entre 8 et 9.

La concurrence avec les entreprises qui adopte la même stratégie porte donc d'abord sur la capacité à demeurer celui qui a le meilleur compromis volume/diversité. La concurrence se fait ensuite sur la qualité. Les produits proposés sont en effet de qualité supérieure à la moyenne, mais sans viser un niveau sans intérêt commercial, non perçu ou non désiré par la clientèle. C'est par exemple le cas en canalisation avec les tuyaux en fonte recouverts qui assurent une protection importante contre l'oxydation et une grande résistance aux pressions. Cet atout est généralement reconnu aux produits de Saint-Gobain. L'évaluation donne des notes de 6 à 7, toujours dans les mêmes métiers.

À la stratégie de « volume et diversité », la direction du groupe associe la stratégie du « leadership ». Nous avons ajouté cette source de profit aux 6 sources définies par R. Boyer et M. Freyssenet. Depuis 1986, la recherche de la position de *leader* est systématiquement appliquée aux métiers du groupe. Les métiers où Saint-Gobain ne pouvait espérer obtenir cette position ont d'ailleurs été progressivement abandonnés comme le « papier-bois » exclusivement basé sur le massif forestier français et sans espoir de développement international. Aujourd'hui, deux branches traditionnelles sont nettement premières dans le monde en termes de chiffre d'affaires (isolation et canalisation), tandis que les autres sont premières en Europe et/ou parmi les premières dans le monde (vitrage, conditionnement, matériaux de construction pour les toitures et les produits de revêtement et de façade). Ce principe du « big is beautiful » ne vise pas à échapper à « une décole de conglomérat » comme dans le cas de groupes recentrés sur le « cœur » de leurs métiers pour être plus lisibles par les analystes (Streeck, 2001). En revanche, la position de *leader* socialement reconnue offre aux métiers de Saint-Gobain un avantage concurrentiel : elle permet d'introduire des prix plus élevés que les principaux concurrents, ainsi que des règles, ou du moins des habitudes, dans la construction sociale du marché et des produits (notamment des habitudes de présentation ou de distribution de produits) (Jacob, Verin, 1995). Dans la plupart des métiers, non seulement Saint-Gobain occupe la première place, mais il détient des parts de marché significatives qui en font un partenaire important pour les clients, surtout dans ces métiers relativement concentrés. De plus, Saint-Gobain est conduit par cette position de premier à souvent faire valoir des augmentations de prix avant ses principaux concurrents. Bien entendu, il reste que certains sous-marchés sont davantage dominés par des concurrents, mais globalement, Saint-Gobain dispose d'une position de *leader*, même dans des métiers où les clients négocient très durement les prix (par exemple en vitrage automobile sur le marché européen). Si Saint-Gobain détient souvent le premier rôle du secteur, ce rôle est évidemment lié à ses parts de marché elles-mêmes liées à la stratégie de « volume et diversité », mais aussi au fait que la branche est parvenue à faire accepter ce rôle par les clients<sup>11</sup>. Dès lors, si la position de premier, en chiffre d'affaires, constitue bien une conséquence de la stratégie « volume et diversité », par contre le rôle de *leader* fait appel à des mécanismes de reconnaissance sociale de cette position et elle offre un avantage compétitif supplémentaire à celui de la stratégie « volume et diversité ».

Les autres sources de profit ne sont évidemment pas absentes mais ne sont pas prépondérantes pour ces branches. En matière d'innovation par exemple, le groupe réussit rarement à introduire le premier de nouveaux produits pour bénéficier de rentes temporaires.

---

<sup>11</sup> Ce n'est pas un hasard que le constructeur automobile, Volkswagen, poursuive une stratégie « volume et diversité » et détienne les parts de marché les plus importantes en Europe. La recherche permanente des effets de volume et de commonalisation inter et intra marques participent à l'augmentation continue des parts de marché.

Il profite du volume de ses crédits de recherche (selon l'effet « groupe ») pour adapter très rapidement et dépasser les innovations réussies de ses concurrents (Saint-Gobain a la réputation d'être un excellent « rattrapeur »), et pour développer des petits projets ciblés<sup>12</sup>. Ce n'est pas tant que Saint-Gobain ne dispose pas des moyens intellectuels et financiers pour proposer des innovations produits mais le groupe ne prend pas systématiquement le risque de s'intéresser aux marchés qui peuvent rester des marchés de niches. Dans le domaine du verre plat, par exemple, Saint-Gobain a été l'un des premiers à développer la technologie du verre à couches qui permet d'améliorer sensiblement les propriétés du vitrage, en particulier pour le secteur automobile. Dans ce cadre, Saint-Gobain a développé une technique de recouvrement qui ne modifie pas fondamentalement le processus de production du verre mais il n'est pas parvenu à imposer cette innovation à la clientèle. En revanche, un concurrent américain a introduit avec succès ce produit, devenu un produit-phare dans l'industrie automobile européenne, en prenant le risque quelques années après Saint-Gobain de développer une technique plus audacieuse et de dédier une partie de ses lignes de production pour répondre à une demande soudaine. Dès lors que ce produit est demandé par une partie des clients européens, Saint-Gobain mobilise ses ressources en recherche et développement pour proposer la technique la plus avancée du marché (le procédé Kappa). Dans cet exemple, la volonté de ne pas s'engager dans des innovations qui peuvent constituer des aventures très coûteuses en cas d'échec commercial, prime sur l'application des recherches. On pourrait d'ailleurs ajouter sur l'innovation que l'incidence de cette source de profit varie selon les métiers et les produits. En effet, une innovation produit peut allouer une rente de situation de plusieurs années dans des industries à longs délais de conception (comme le secteur automobile) et, probablement, dans des secteurs à l'abri de la pression de la clientèle. Dans les métiers de Saint-Gobain, en revanche, une partie des innovations produits peut être rapidement plagiée par les concurrents, tandis que les rentes ne sont pas toujours protégées par les brevets lorsque des clients de taille mondiale (comme les constructeurs automobiles) conditionnent le maintien des approvisionnements à la vente de brevets des fournisseurs à leurs concurrents. De la même manière, Saint-Gobain ne se singularise dans ses métiers traditionnels ni par une politique de flexibilité des coûts en fonction des variations de la demande, ni par une politique de réduction permanente des coûts en toutes circonstances (laquelle passe plutôt par des mesures limitées dans le temps comme les sauts d'automatisation ou la réorganisation de la politique d'achats).

La stratégie de profit « volume et diversité, leadership » s'est avérée pertinente, les résultats en témoignent, essentiellement pour deux raisons. Premièrement, elle permet à Saint-Gobain de vendre à des clients qui recherchent des producteurs capables d'offrir une gamme presque complète de produits pour éviter la diversification des sources d'approvisionnement, et des producteurs en mesure de répondre, en volume, à des exigences de bonne qualité de produits. En ce sens, Saint-Gobain se distingue des concurrents qui poursuivent d'autres stratégies (par exemple une stratégie de qualité comme Pochet en conditionnement ou de réduction de coûts-volume comme Guardian en vitrage) ou qui appliquent moins systématiquement la recherche de volume et de diversité. C'est bien parce que Saint-Gobain poursuit cette stratégie qu'il parvient à s'imposer, face à ses concurrents, comme *leader* dans ses métiers traditionnels. Deuxièmement, la stratégie de profit, « volume et diversité, leadership » s'est avérée pertinente en s'appliquant prioritairement à des marchés où les revenus de la population, modérément hiérarchisés, progressent de manière régulière et coordonnée comme c'était le cas en Europe continentale et nordique, les principaux marchés visés par les métiers traditionnels. Ce mode de distribution des revenus permet en effet de

---

<sup>12</sup> Saint-Gobain, société traditionnellement d'ingénieurs valorise et adopte plus largement les innovations de procédés.

disposer d'une main-d'œuvre relativement stable et polyvalente, comme l'est la main-d'œuvre des unités européennes de Saint-Gobain (Beffa, Boyer, Touffut, 1999)<sup>13</sup>. Par stabilité, il faut entendre l'utilisation de contrats d'emploi à long terme, même si les effectifs décroissent, en particulier du fait du non-remplacement des travailleurs retraités.

Du reste, ce mode de distribution des revenus offre à Saint-Gobain une structure de marché qui répond à ses priorités commerciales. Saint-Gobain cherche surtout à équiper, dans ces pays, les populations de classes moyennes et les fractions supérieures des classes populaires et inférieures des classes supérieures. Ces clientèles acceptent de payer plus cher des produits de qualité moyenne à supérieure, en dessous de la très haute qualité. Par exemple, dans le bâtiment, Saint-Gobain privilégie la vente aux artisans sur le marché de la rénovation, à la vente aux grandes entreprises de construction ou aux individuels. Le marché de l'artisanat constitue une garantie de stabilité (notamment, grâce aux crédits fournisseurs) car la rénovation fluctue moins au gré des cycles économiques que la construction neuve et permet de vendre à des prix plutôt élevés puisque les artisans préfèrent utiliser des matériaux de bonne qualité dont ils peuvent transférer les prix aux clients.

Dans la stratégie qu'adopte Saint-Gobain sur ses marchés, tout concourt à la recherche de la stabilité. Saint-Gobain se caractérise ainsi par une dynamique de prudence et d'évitement des ruptures économiques et financières. En une dizaine d'années le Groupe Saint-Gobain est donc passé progressivement d'une stratégie « volume-coûts », de production de biens banalisés, à une stratégie « volume et diversité, leadership », ce qui a impliqué un changement d'unités de production, de stratégie commerciale et de largeur de gamme.

### **Atouts et limites des métiers traditionnels de Saint-Gobain et de la stratégie « volume et diversité, leadership »**

La stratégie de profit poursuivie par le groupe Saint-Gobain n'a pas été créée *ex nihilo* par un ensemble d'acteurs. Elle doit beaucoup à l'évolution interne des différents éléments des modèles productifs mis en œuvre et aux ajustements aux contraintes et aux atouts externes. Certes, les grandes lignes directrices du groupe perdurent au-delà des vicissitudes de l'environnement, mais le groupe module ses objectifs en fonction des changements institutionnels, économiques et commerciaux des années 1990. Ainsi, les métiers traditionnels de Saint-Gobain ont eu à faire face au ralentissement de la croissance et particulièrement de celle de leurs marchés propres (les marchés de l'automobile, de l'habitat, de l'agroalimentaire, ou encore du génie civil) et à une plus grande cyclicité de la demande. Les économies d'échelle ne peuvent plus être obtenues aussi facilement qu'avant, grâce à la croissance soutenue et continue du marché. Saint-Gobain, compte tenu des parts de marché acquises sur ses principaux marchés (Europe et Amérique du Nord), ne pouvait espérer obtenir l'accord des autorités de régulation de la concurrence pour augmenter ses capacités de production et réaliser ainsi des économies d'échelle supplémentaires. De plus en plus, les exigences de la clientèle ont poussé à une augmentation de la diversité et la menace de nouveaux matériaux s'est faite plus vive (en particulier le plastique en conditionnement, en vitrage, et en canalisation). Pour répondre à ces transformations, Saint-Gobain a choisi, d'une part, de trouver de nouveaux moyens de faire des économies d'échelle, et cela d'autant plus que la diversité devait être simultanément augmentée dans les métiers traditionnels et, d'autre part, d'intégrer dans son portefeuille des métiers à plus forte croissance et moins cycliques. Entre

---

<sup>13</sup> Il s'agit bien entendu d'une présentation générale des caractéristiques de la main-d'œuvre de Saint-Gobain. Des analyses plus détaillées soulignent les différences importantes de la relation salariale du groupe selon le secteur, selon la catégorie de travailleurs, selon le sexe, selon le pays, ou encore selon l'usine. Pour une présentation d'une partie de ces différences, cf. Hirata, 1991.

1988 et 1997, Saint-Gobain a cédé les activités dans lesquelles il avait peu de chance de devenir un *leader* : à savoir les activités « mécanique », « entreprise », et « papier-bois », soit 45% du chiffre d'affaires de 1988. Dans les métiers traditionnels, il a procédé à des acquisitions, notamment à l'international, pour devenir ou conforter sa place de *leader*. Il a spécialisé ses sites à l'échelle régionale quant cela a été possible (notamment quand les coûts de transport étaient acceptables) pour utiliser au mieux les capacités de production et réaliser les économies d'échelle devenues nécessaires et il s'est diversifié vers l'aval pour valoriser le plus possible ses produits. Enfin, Saint-Gobain s'est engagé dans deux nouveaux secteurs : les céramiques et les composites, et la distribution de matériaux pour l'habitat, en réalisant des acquisitions très importantes, pour parvenir d'emblée au premier rang, au moins au niveau européen. Au total, entre 1995 et 2001, le groupe a augmenté son chiffre d'affaires de 180%, essentiellement par une politique de croissance externe.

Dans les métiers traditionnels, la relance de la stratégie « volume et diversité, leadership » s'est faite par l'élaboration d'un nouveau compromis entre volume et diversité : spécialisation/saturation des sites en amont et valorisation de l'aval par intégration d'activités de transformation finale et de distribution, grâce notamment à l'internationalisation et à l'intégration régionale des branches. Il était de tradition que les branches européennes soient décentralisées et constituées de sociétés autonomes nationales réalisant chacune l'intégralité de la gamme sur des lignes flexibles en terme de production. Ce système a été radicalement remis en cause durant les années 1990. Pour les branches essentiellement implantées en Europe, la tendance est à la spécialisation des sites. Par exemple, les installations de verre flotté sont progressivement spécialisées selon les marchés finals (bâtiment *versus* automobile), et selon les caractéristiques du produit (teintes, épaisseur) pour éviter les temps-morts, très longs, de changements de gamme. De même, en conditionnement, les lignes sont progressivement spécialisées par teintes ou selon les produits (la production de pots est par exemple concentrée en France en 1991 sur un seul site de production).

La spécialisation des sites n'est possible que dans un certain environnement géopolitique, commercial et social. Elle n'engendre des économies d'échelle que si elle s'accompagne d'un élargissement de la zone desservie. En Europe, elle a coïncidé avec la construction de l'Union, réduisant les risques monétaires et les droits de douane au sein de la zone euro, mais aussi dans les échanges avec les pays d'Europe centrale et d'Europe de l'Est. Cette spécialisation conduit à une harmonisation de la gamme des produits (certaines branches comptaient, après une croissance externe soutenue, plusieurs dizaines de marques) et au report de la diversité plus en aval du processus de production. Enfin, elle nécessite une main-d'œuvre qui accepte de réaliser des séries plus longues sans changements de gamme opératoire pour les uns, et de surveiller des installations automatisées plus flexibles pour d'autres.

A la spécialisation-concentration en amont pour accroître les économies d'échelle a correspondu une valorisation plus grande en aval par l'extension du processus à la transformation finale et à la distribution, soit par investissement direct, soit le plus souvent par acquisition. Cette valorisation a permis en outre de se dégager de la concurrence des producteurs à bas coûts (en particulier des producteurs installés dans les pays émergents comme les producteurs chinois de biens banalisés). La branche vitrage a ainsi, contrairement à ses concurrents, intégré progressivement le plus grand réseau de transformation du verre pour le bâtiment en Europe. Ces petites structures découpent, façonnent et distribuent les produits verriers. Elles constituent le principal débouché pour les structures capitalistiques de l'amont de la branche (plus de 60% du vitrage pour le bâtiment fabriqué par Saint-Gobain est transformé par des structures du groupe) et représente jusqu'à plus de 40% du chiffre d'affaires de la branche et 7% du chiffre d'affaires du groupe. Il en va de même, à une

moindre échelle, de branches comme la canalisation qui a intégré des unités de distribution en Allemagne et en Grande-Bretagne et qui développe une gamme de tuyaux recouverts qui répondent à certains environnements particulièrement corrosifs, ou comme l'isolation avec le développement de produits complexes (plafonds, panneaux-sandwiches, *etc.*) qui rapprochent du client final.

Parallèlement, le groupe a très largement internationalisé sa production dans le cadre d'une politique de rachat de sociétés. Il s'agit d'internationalisation et non de mondialisation essentiellement pour deux raisons : certaines régions sont presque totalement absentes de l'espace Saint-Gobain, autant en termes de production que de consommation, et l'activité des branches tend à s'organiser par région du monde. Le premier principe qui a gouverné l'internationalisation du groupe a été celui qui guide de manière générale les objectifs de Saint-Gobain : le principe de stabilité. Le groupe a toujours privilégié les zones et les pays stables sur le plan politique, économique, social et financier. *A contrario*, le groupe évite de s'implanter ou de commerçer avec des pays soumis à des changements politiques fréquents ou à des régimes incertains (par exemple, les pays africains), ou à des errements économiques (par exemple, l'Argentine, et jusqu'en 2001, la Russie).

Finalement, Saint-Gobain, groupe essentiellement franco-allemand au début des années 1980 (respectivement 53% et 16% du chiffre d'affaires du groupe), s'est progressivement orienté vers de nouveaux marchés géographiques (en 2002, si la part de l'Allemagne, incluant cette fois l'ancienne RDA, ne change pas, en revanche la France ne compte plus que pour 31% du chiffre d'affaires). Le groupe Saint-Gobain conserve donc une forte implantation sur son territoire national, il s'ouvre cependant de plus en plus à de nouveaux marchés. Le principal changement est dû à l'extension du groupe en Amérique du Nord. Durant la dernière décennie, la part des ventes du groupe dans cette région a été doublée (de 12% du chiffre d'affaires en 1990 à 22% en 2002 ; en absolu, le chiffre d'affaires de l'Amérique du Nord est multiplié par 5,4). Les autres mouvements internationaux concernent d'une part un léger retrait relatif de l'Amérique latine, région d'implantation traditionnelle du groupe, en particulier le Brésil (9% du chiffre d'affaires au début des années 1980 et 5% en 2001), et une percée sur les marchés de l'Asie durant la deuxième moitié des années 1990 (3,5% du chiffre d'affaires en 2002). L'objectif d'internationalisation du groupe vise donc d'abord le marché américain et, secondairement, les pays émergents de l'Asie<sup>14</sup>.

Comme les développements qui précèdent l'indiquent, la mise en œuvre d'une stratégie de profit nécessite d'adapter les composantes du modèle productif. En ce sens, il s'agit de répondre, d'une part, à l'évolution des conditions politiques, sociales, et économiques de l'environnement du groupe, et, d'autre part, aux exigences propres de la stratégie poursuivie (dans ce cas, la stratégie exige de réaliser continûment des économies d'échelle, de diversifier la production et de consolider ses positions dans plusieurs régions du monde).

### **La diversification des stratégies de profit : « diversité et flexibilité » et « volume et diversité, leadership »**

La stratégie « volume et diversité, leadership » est la stratégie poursuivie par Saint-Gobain dans ses métiers traditionnels. Depuis quelques années le groupe s'est lancé en parallèle dans une nouvelle stratégie, la stratégie de « diversité et flexibilité ». Celle-ci consiste à s'adresser à une large clientèle tout en ajustant rapidement les coûts et la

---

<sup>14</sup> Le marché américain a été de son côté abordé essentiellement par des grands rachats qui ont scandé les années 1990.

production aux variations de la demande de chacun de ses segments. Dans ce cas, il ne convient plus de rechercher systématiquement à augmenter la taille des séries mais de réaliser des séries courtes ou moyennes répondant à la segmentation de la clientèle. Cette stratégie s'accompagne dans le cas de Saint-Gobain de trois transformations du groupe. Il s'agit du développement dans des métiers à plus forte croissance, de l'extension du groupe dans des régions où la distribution des revenus est concurrentielle, et, du changement de compromis de gestion avec l'intervention, indirecte, plus marquée des propriétaires, ou de leurs représentants, dans la définition de l'orientation du groupe.

Les métiers « nouveaux », dans lesquels Saint-Gobain a investi, relèvent de trois branches : les abrasifs, céramiques et plastiques haute performance, le renforcement, et la distribution bâtiment<sup>15</sup>. Ces métiers sont à plus forte croissance pour des raisons différentes. Les métiers des deux premières branches le sont parce qu'ils offrent des produits nouveaux ou des produits de substitution correspondant à des marchés susceptibles d'un fort développement et parce que la production de certains d'entre eux, réalisée jusqu'à ce jour par un grand nombre de petites et moyennes entreprises, pourrait être rationalisée et concentrée. Le potentiel de croissance de la distribution bâtiment réside quant à lui dans le développement du marché de la rénovation pour lequel travaille une multitude de petites entreprises<sup>16</sup> qui ont besoin de trouver en un même lieu une gamme de produits variés au lieu de passer par de nombreux petits distributeurs spécialisés et épargillés.

Pour entrer dans ces métiers, Saint-Gobain leur a affecté 75% du capital investi en acquisitions depuis 1996. Dans le domaine des céramiques, des plastiques hautes performances et des abrasifs, les principales acquisitions ont concerné Norton en 1990 aux États-Unis et Furon en 1999, accompagnées de nombreuses autres de moindre importance. En 2002, cette branche représente 12% du chiffre d'affaires du Groupe, contre 2% en 1986. Dans la branche du renforcement, les acquisitions ont concerné essentiellement les activités de transformation (avec des sociétés comme Bayex au Canada ou LMC en Italie) et sa part est passée, durant la même période, de 3% à 4,2% du chiffre d'affaires du groupe. Enfin, et plus significativement, dans la distribution bâtiment, Saint-Gobain a racheté trois grands acteurs européens, le français Poliet en 1996 (chiffre d'affaires de 3 606 M€ ; intégrant les enseignes Point P et Lapeyre), l'anglais Meyer International en 2000 (chiffre d'affaires de 2 738 M€, intégrant l'enseigne Jewson), et l'allemand Raab Karcher en 2000 (chiffre d'affaires de 2042 M€), tous trois *leaders* dans la distribution de matériaux pour le bâtiment dans leur pays<sup>17</sup>. Il s'agissait à la fois d'entraîner le groupe vers les métiers « de services » et de poursuivre la voie de la diversification vers l'aval sur le marché des produits pour le bâtiment que le groupe connaît bien. Comme le but n'est pas de mener une politique d'intégration, la branche distribution bâtiment achète une faible part de ses fournitures aux branches de production de Saint-Gobain. Aujourd'hui, cette branche, absente du groupe en 1995, représente 32% du chiffre d'affaires du Groupe.

La croissance dans les métiers nouveaux est donc une orientation qui a transformé radicalement la structure du groupe. Comment le groupe a-t-il modifié la stratégie de profit durant cette phase de croissance ? Pour la branche renforcement, la croissance répond aux exigences de la stratégie « volume et diversité, leadership » en réorganisant immédiatement

<sup>15</sup> Ces métiers sont qualifiés de « nouveaux » par opposition aux métiers « traditionnels ». Seuls la distribution bâtiment (1996) et les abrasifs (1990) sont véritablement des métiers nouvellement intégrés dans le groupe, les autres faisaient déjà partie du groupe mais ils ont connu une croissance très élevée durant la seconde moitié des années 1990.

<sup>16</sup> En France, 260 000 entreprises de moins de 50 salariés se partagent le marché de la rénovation.

<sup>17</sup> Le groupe s'est également engagé, mais plus modestement, dans la distribution bâtiment en Espagne avec Mercader et plus nettement au Brésil avec Telhanorte.

les activités anciennes de filage de fibres de verre et les activités nouvelles de tissage et de transformation. Depuis 1998, Saint-Gobain a largement développé, en rachetant de petites unités, son réseau d'unités aval de transformation (le chiffre d'affaires de ce réseau a été augmenté de 142% en 4 ans). Les filatures spécialisées de fibre de verre livrent aujourd'hui à ces unités aval, notamment sous forme de bobines ou de fils coupés, la majeure partie du volume de fibres utilisées pour la fabrication de produits transformés. Ces unités proposent actuellement une très large gamme de produits, sans toutefois viser les segments extrêmes de la gamme. Saint-Gobain est le seul producteur à offrir quasiment l'ensemble de la gamme de fibres et de produits transformés. De plus, cette branche organisée sur le plan mondial est parvenue à rationaliser le programme de fabrication en spécialisant les fours en amont du processus de production. Ces fours sont spécialisés sur une base régionale depuis 1993 (Europe et USA), et inter-régionale depuis 1998, c'est-à-dire depuis la mise en place d'un programme de standardisation et d'automatisation des procédés ainsi que de normalisation des noms de produits dans le Groupe. Le Groupe a par ailleurs créé de nouvelles installations dans des pays à bas coûts salariaux (Tchéquie, Mexique et Chine) sur chacun des trois continents visés par Saint-Gobain. Si ces installations proposent une large gamme en intégrant la production amont et aval sur un même site, il n'empêche que les fours y sont également spécialisés. Enfin, en terme de leadership, Saint-Gobain est le premier producteur mondial, mais également, pour alimenter ses unités aval, le premier acheteur de fibres mondial ; ce qui permet de participer doublement à la construction sociale de ce marché. Il s'agit donc bien ici de la mise en œuvre de la stratégie qui prévaut dans les métiers traditionnels.

La situation est en revanche un peu différente dans la distribution pour le bâtiment. Saint-Gobain dispose aujourd'hui en Europe d'un réseau de 2.500 points de vente de matériaux de construction et de menuiserie industrielle. Ce réseau est composé pour une part de magasins généralistes, destinés aux artisans et aux particuliers dans un rayon moyen d'une trentaine de kilomètres, et de plates-formes, dédiées aux seuls professionnels, où ils peuvent trouver immédiatement en stock une gamme complète de produits. Même si l'analyse en terme de stratégie de profit a d'abord été appliquée dans des secteurs industriels, rien n'empêche, évidemment, de la transposer à un secteur dit « de service », dans ce cas la distribution. Pour Saint-Gobain, on peut dire que ce réseau relève également de la stratégie « volume et diversité, leadership ». Initialement, au vu des bons résultats de sociétés intégrées dans le secteur de la distribution, le Groupe a cherché à s'implanter dans la distribution industrielle. Il s'agissait de diversifier le portefeuille, en conservant les acquis de la connaissance d'une clientèle (le secteur du bâtiment), sans pour autant rechercher une intégration avale des produits pour le bâtiment fabriqués dans le Groupe. Toutefois, il avait été posé comme condition de n'entrer dans la distribution qu'en devenant le leader national (avec le rachat de Poliet en 1996) et très rapidement européen (avec le rachat des leaders en Allemagne et en Grande-Bretagne en 2000)<sup>18</sup>. Aujourd'hui, c'est de loin le réseau le plus étendu dans les trois pays où les magasins sont installés. De plus, l'achat en gros et le regroupement sur des sites procurent les économies d'échelle nécessaires, alors que la diversité de l'offre dans chaque magasin permet de fournir à la clientèle privilégiée, celle des artisans de la rénovation, les matériaux et les menuiseries de bonne qualité qu'ils recherchent. Là encore, Saint-Gobain ne commercialise ni le très haut de gamme ni le bas de gamme au rabais pour atteindre le bon compromis entre volume et diversité.

Toutefois, la branche distribution associe cette stratégie à une stratégie où les économies d'échelle sont secondaires. Ainsi, la branche conserve des enseignes de

---

<sup>18</sup> Ce qui distingue le secteur de la distribution des activités industrielles de Saint-Gobain, c'est évidemment la consommation sur place du service rendu. Il n'est dès lors pas nécessaire dans ces conditions de s'internationaliser dans des espaces non-européens pour réaliser des économies d'échelle.

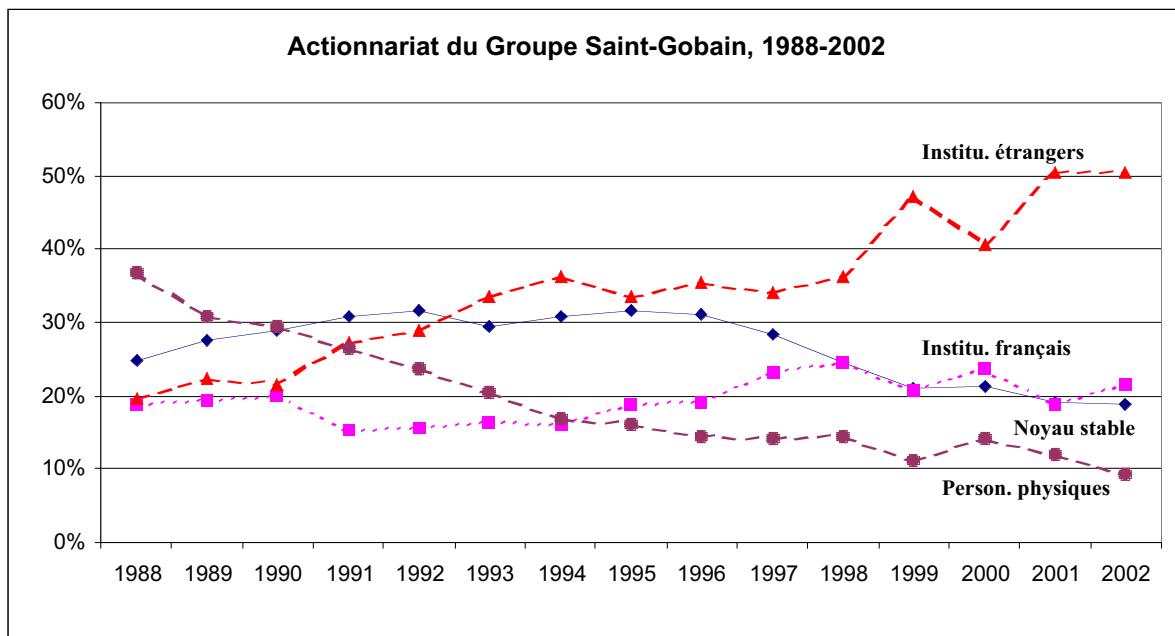
spécialistes (par exemple Graham en Angleterre pour le chauffage et le sanitaire ou CEDEO en France pour la salle de bain et le chauffage) et crée ou rachète des centres par spécialités du bâtiment, dont le rayon d'action est important, car il existe une demande de spécialités beaucoup plus large qui ne peut-être satisfaite par les magasins généralistes. Ici, le profit est fait sur la marge obtenue en répondant à une demande précise qu'une organisation flexible permet de satisfaire au moindre coût. Cette activité relève plutôt de la stratégie « diversité et flexibilité », pour reprendre la dénomination du GERPISA, en ce sens que la sous-gamme est très large (plus large que celle proposée par les magasins généralistes) et que le service répond aux exigences spécifiques de chaque corps d'État. Si toutefois cette stratégie est adoptée par la branche, c'est la stratégie « volume et diversité, leadership » qui prédomine largement, en terme de chiffre d'affaires, dans ce métier. C'est en ce sens qu'il faut comprendre la transformation de Lapeyre, devenu Lapeyre La Maison depuis l'intégration de GME (spécialiste de la salle de bain et du carrelage détenu par Saint-Gobain). Cette enseigne, autrefois spécialisée dans les matériaux en bois, propose depuis 2002 une offre élargie de matériaux pour l'ensemble de la maison.

Dans le cas de la branche « céramiques et abrasifs », un grand nombre de produits est conçu et fabriqué sur mesure ou s'inscrit dans des catalogues très larges. Très grande est en effet la demande de produits et d'outils spécifiques en petites séries, voire en très petite séries, dans la quasi-totalité des industries aujourd'hui. Une grande partie des abrasifs agglomérés, des supers-abrasifs est ainsi fabriquée sur-mesure pour des commandes qui dépassent rarement cinq produits. Dans les abrasifs, on dénombre en fait 250.000 produits différents. Les céramiques industrielles et les céramiques de spécialités sont davantage vendues sur catalogue, ce qui pourrait permettre une standardisation. La liste des produits disponibles est cependant très longue. Les efforts qui portent sur la rationalisation de la gamme et la concentration et la spécialisation des sites viennent buter sur l'atomisation d'une partie de la demande. Enfin, cette branche ne domine pas un marché resté très fragmenté, même si elle est également première mondiale en termes de chiffre d'affaires, tant en céramiques qu'en abrasifs. Cette caractéristique la différencie des métiers traditionnels. À ce stade, dans cette branche, les objectifs fixés correspondent bien à la stratégie « diversité et flexibilité ». Toutefois, la réflexion du groupe tendrait à rapprocher la stratégie d'une partie de ces métiers de celle des métiers traditionnels. Dans les abrasifs en particulier, les efforts portent principalement sur la rationalisation de la gamme (diminution du nombre de marques) et la spécialisation-concentration des sites de production. Si ces tendances préexistent dans les usines américaines du Groupe (les anciennes usines de Norton), il reste encore à faire de l'Europe un métier coordonné, assumant sa position de leader mondial, plutôt qu'une fédération de P.M.E. isolées. Ces transformations demandent du temps parce qu'elles nécessitent des recompositions sociales, techniques et commerciales, mais ce métier, suivi par le métier des céramiques et plastiques, pourrait emprunter la voie tracée par les métiers traditionnels.

En l'état actuel des choses, on peut dire que deux stratégies de profit coexistent au sein du groupe Saint-Gobain. L'une est majoritaire et l'autre concerne une partie des nouveaux métiers du Groupe. Il conviendra sans doute pour l'avenir d'orienter, ces nouveaux métiers vers la stratégie dominante du Groupe, moyennant une période de moyenne durée de coordination des activités nouvellement intégrées.

## **Les nouveaux défis du Groupe Saint-Gobain : le changement de compromis de gestion et l'internationalisation des activités**

Le groupe a procédé à de nombreuses acquisitions pour relancer la stratégie de « volume et diversité, leadership » et pour se redéployer sur des activités à plus forte croissance. Les mécanismes de financement de cette croissance ont profondément modifié le compromis de gestion du groupe. En effet, si la croissance a été partiellement financée par l'autofinancement des branches, lequel reste un des critères importants de contrôle de leur activité, Saint-Gobain a également mobilisé d'autres instruments, en particulier la vente d'actifs (essentiellement la branche papier-bois pour financer le rachat de Poliet, et le pôle entreprises), le recours à l'endettement (son taux est passé de 9% des fonds propres en 1995 à 59% en 2002), ainsi que la cession de titres. Ce dernier élément est bien sûr lié au mouvement de décroisement des groupes français. Dans le cas de Saint-Gobain, le système des participations croisées (1987-1995) qui a succédé au contrôle de l'État (1981-1987), système classique de contrôle des entreprises en France, avait permis au groupe de restructurer en profondeur ses principales participations sans subordonner ses objectifs à la rentabilité à court terme. Si l'État s'est en effet toujours gardé d'intervenir dans la gestion quotidienne de Saint-Gobain, il ne restait pas étranger aux questions de ventes et d'acquisitions d'actifs. En revanche, les actionnaires stables sont non seulement peu intervenus dans la gestion quotidienne, mais ils ont permis au groupe de se repositionner sans pressions externes, malgré le recul des résultats durant la crise de 1993. Le principal changement est venu du décroisement qui a permis de mobiliser les fonds pour la croissance externe. En effet, ce décroisement, qui n'a pas été à la seule initiative de Saint-Gobain mais aussi à celle de certains de ses partenaires, a été synonyme, pour le groupe, d'un changement notable de contrôle passé aux mains d'institutionnels qui détiennent largement plus de la moitié du capital de Saint-Gobain. Du reste, les intermédiaires bancaires ont largement participé au retrait des personnes physiques du capital des groupes industriels en les orientant vers des Sicav pour engranger des commissions sur les transactions. Le changement dans la structure de l'actionnariat, marqué par la montée de l'actionnariat des employés au travers des mécanismes d'épargne salariale (6,5% du capital et 9,4% des droits de vote), a partiellement reconfiguré le compromis de gestion du groupe. L'influence croissante des institutionnels, principalement des institutionnels américains et britanniques, a pressé le groupe à reconsiderer ses procédures de gestion, plus sensibles aux principes de gestion de ce type d'actionnaires (Aglietta, 2000 ; Streeck, 2001).



Si le conseil d'administration reste un acteur central dans la détermination des objectifs du groupe, notamment en donnant son accord sur la stratégie tous les ans, il reste que le groupe a adopté de nouvelles procédures répondant aux exigences des investisseurs institutionnels (mise en place des options sur actions pour les hauts dirigeants, utilisation systématique de nouveaux instruments de contrôle de l'activité des branches et des unités de gestion comme la rentabilité des actifs<sup>19</sup>, création d'un département de gestion des relations avec les investisseurs, présentations et explications répétées de la stratégie du groupe aux analystes financiers et aux groupes d'investisseurs, *etc.*), mais surtout le besoin d'assurer une rémunération constante ou mieux encore croissante des actionnaires. Aussi, le groupe veille-t-il à offrir une meilleure résistance aux cycles en investissant des secteurs contra-cycliques et en rendant chaque branche de moins en moins sensible aux cycles. Cela passe par le renforcement de l'investissement de marchés stables et contra-cycliques sur le plan géographique (Europe et Amérique du Nord), et sur le plan de la consommation des produits (bâtiment et industrie). Le poids des métiers très volatils et très risqués (comme les métiers de l'électronique, par exemple) doit en outre être réduit. Cette question est d'autant plus d'actualité pour le groupe que la chute du cours de l'action durant l'été 2002, liée à l'annonce d'une provision pour des procès concernant l'amiante aux États-Unis, rappelle à la fois les risques politiques et juridiques, inhérents à l'internationalisation de la production, tant la valeur « actionnariale » est déconnectée des résultats opérationnels des entreprises.

*In fine*, si Saint-Gobain tend à projeter sa stratégie au-delà des modes, le changement dans la structure de l'actionnariat oblige à rechercher de nouveaux mécanismes de stabilisation des résultats qui assurent une rémunération fixe aux actionnaires. La principale difficulté tient ici dans la conciliation de l'instabilité introduite par l'arrivée d'acteurs volatils et la stabilité des résultats demandés par ses derniers. On sait que les objectifs réclamés par une grande partie des analyses financiers et bancaires ont porté sur la croissance des groupes à la fin des années 1990, pour se focaliser sur le taux d'endettement dès les premiers signes de

<sup>19</sup> La rentabilité des actifs (Return On Assets en anglais), comme le retour sur investissement, mesure la rentabilité des capitaux engagés mais il tient compte davantage des coûts totaux d'acquisition.

retournement de conjoncture, pénalisant ainsi les entreprises qui avaient répondu scrupuleusement aux exigences de croissance. Face à ces évolutions rapides, Saint-Gobain dispose d'atouts qui favorise la stabilité nécessaire à la mise en place d'une stratégie de long terme. Il en va ainsi de la part croissante de notre actionnariat salarié, de droits de vote multiples qui récompensent l'investissement à long terme dans l'entreprise, de l'autofinancement de nos métiers, et de la taille de notre Groupe dans les négociations avec les acteurs bancaires. De plus, nous avons reporté une partie du risque sur d'autres acteurs, en particulier certains salariés, au travers des mécanismes comme les rémunérations variables (participation, intéressement, plan d'épargne groupe), ou encore des contrats temporaires, qui remettent partiellement en cause le modèle qui semble dominant chez Saint-Gobain, du salarié stable et polyvalent (Beffa, Boyer, Touffut, 1999).

Ajoutons que jusqu'à présent, ce sont les acteurs engagés sur le long terme dans l'entreprise qui définissent le compromis de gestion du Groupe. Toutefois, cet agencement pourrait être défavorablement influencé par la directive européenne sur les OPA. Rappelons en effet que ce projet entend définir un nouveau mode de gestion des entreprises, calqué sur les pratiques américaines et favorisant la prise de contrôle des entreprises par les actionnaires<sup>20</sup>. En conférant tout pouvoir de décision stratégique aux acteurs les plus volatils de l'entreprise, les stratégies de profit à long terme s'en trouveraient menacées et obligeraient à trouver des mécanismes de résistances à l'instabilité inédits.

Le deuxième défi du groupe, qui coïncide avec la modification de ses objectifs de profit, concerne les évolutions des modes de croissance nationaux. Les exportations y prennent en effet une importance croissante et les revenus y sont distribués de manière plus concurrentielle. Ces évolutions conduisent à une hétérogénéisation des marchés tant finals qu'intermédiaires et à une main-d'œuvre plus instable. Cela est particulièrement sensible dans les pays anglophones. En s'étendant vers des régions extra-continentales, Saint-Gobain se confronte dès lors à des marchés où la structure de la clientèle diffère de la structure européenne. Saint-Gobain, très largement présent dans les pays où le mode de distribution des revenus reste partiellement coordonné et modérément hiérarchisé (entente régulière des partenaires sociaux sur l'augmentation de la masse salariale et les écarts de revenus comme en Europe de l'Ouest, en Europe du Nord et au Japon), tend à vendre une part de plus en importante de ses produits dans des pays où le mode de distribution des revenus est concurrentiel, dépendant des rapports de force locaux (essentiellement les États-Unis et la Grande-Bretagne), ou dans des pays en transition vers une distribution concurrentielle (pays d'Europe centrale, Chine), ou encore dans des pays où le mode de redistribution de revenus est très inégalitaire, comme le Brésil, ou l'Argentine.

---

<sup>20</sup> La directive européenne sur les OPA s'inscrit dans la perspective des droits de propriété et donne tout pouvoir à l'assemblée générale au détriment du Conseil d'administration (cf. le débat organisé par le Centre Saint-Gobain pour la recherche en économie, « Comment comprendre la directive européenne sur les OPA ? », 27/03/2003).

## Ventes du groupe Saint-Gobain selon le mode de répartition des revenus

		Coordonné		Concurrentiel		Autres	
		1990	2001	1990	2001	1990	2001
		GROUPE	72%	60%	21%	34%	7%
<b>Stratégie « volume et diversité, leadership »</b>	Vitrage	84%	70%	9%	8%	7%	22%
	Conditionnement	89%	54%	0%	42%	11%	4%
	Isolation	75%	51%	23%	33%	2%	16%
	Matériaux de construction	20%	32%	59%	59%	21%	9%
	Canalisation	83%	74%	12%	20%	5%	6%
	Renforcement	72%	48%	28%	40%	0%	12%
<b>Stratégie à dominante « diversité et flexibilité »</b>	Abrasifs	28%	40%	59%	50%	13%	10%
	Céramiques et Plastiques	71%	34%	29%	64%	0%	2%
<b>Stratégie à dominante « volume et diversité, leadership »</b>	Distribution bâtiment		72%		26%		2%

Les branches qui se tournent prioritairement vers les pays à distribution coordonnée des revenus (par ordre d'importance, la distribution, la canalisation, le vitrage, le conditionnement et le renforcement) développent une stratégie de « volume et diversité, leadership »<sup>21</sup>. Elles livrent des produits intermédiaires ou finals de qualité moyenne à supérieure, dans une gamme de prix modérément hiérarchisée, à une population disposant de revenus moyens. En revanche, les métiers prioritairement axées sur les marchés où la distribution des revenus est concurrentielle offrent plutôt une large gamme de produits spécifiques en petites séries et adoptent principalement une stratégie « diversité et flexibilité » (céramiques et plastiques, et abrasifs). Les unités situées dans les pays concernés doivent en outre construire un compromis de gestion avec une main-d'œuvre plus volatile, qui cherche à tirer parti des opportunités qu'offre une distribution des revenus concurrentielle. Dans ce cas, la gestion de la flexibilité de la main-d'œuvre est facilitée par la législation du travail mais la main-d'œuvre répond à ces lois en s'impliquant moins envers les entreprises comme en témoigne le taux de rotation, plus élevé dans les entreprises de Saint-Gobain installées dans ces régions (Beffa, 2001).

Un nouvel agencement se dessine dans le groupe Saint-Gobain, qui associe deux stratégies de profit différentes et combine ainsi une stratégie qui assure une stabilité et des profits régulièrement croissants, si les moyens mis en oeuvre pour l'appliquer sont cohérents, et une stratégie plus risquée mais mieux adaptée aux marchés où les modes de distribution des revenus sont concurrentiels mais qui répond moins aux exigences des propriétaires.

<sup>21</sup> Certaines branches, pour des raisons stratégiques ou à défaut d'avoir pu mener, jusqu'à présent, des opérations de croissance externe sur des marchés très structurés, se sont peu développées en dehors des marchés où la distribution des revenus est coordonnée. C'est le cas du vitrage en raison des difficultés d'implantation sur le marché américain structuré par sept acteurs majeurs et du marché anglais contrôlé par un producteur, de la canalisation pour des raisons historiques d'implantation d'usines en France et en Allemagne qui exportent la production sur des marchés d'équipement, et de la distribution, implantée presque uniquement en Europe et qui par la nature même de la production ne peut exporter le service sans exporter ses structures de vente.

Actuellement, le Groupe privilégie très nettement la première stratégie au détriment de l'accentuation des risques dans un environnement de plus en plus instable.

## CONCLUSION

La présentation des évolutions majeures du groupe Saint-Gobain a permis de montrer que le groupe a développé, dans la durée, une stratégie de « volume et diversité, leadership », y associant une stratégie « diversité et flexibilité » dans une partie de ses nouveaux métiers. Au-delà de ses spécificités, cet exemple rappelle qu'il n'existe pas de solution toute faite pour réaliser des profits, créer une communauté de travail, et confectionner des produits dont la valeur sociale est reconnue. Tout laisse à penser que la diversité limitée des modes d'organisation des entreprises constitue la norme. Si nous ne pouvons nous appuyer que sur un seul exemple pour le cas présenté ici, nous savons par ailleurs que la diversité prévaut dans d'autres secteurs et nous pourrions situer pour chaque branche des concurrents également dont les résultats sont bons, et qui mettent en œuvre des stratégies différentes de celle adoptée par Saint-Gobain (en particulier, des stratégies de volume comme l'américain Guardian dans le vitrage ou des stratégies de qualité comme l'autrichien Tyrolit dans les abrasifs). Il faut insister une fois encore sur le fait que la diversité n'est pas déterminée par les types de produits réalisés (Fujimoto, 2001); une entreprise peut très bien développer une stratégie de volume dans les secteurs de la chimie, tandis qu'un sidérurgiste peut développer une stratégie d'innovation-produit. Il est plus pertinent de chercher les facteurs de différenciation dans la structure du marché et dans la structure du travail, c'est-à-dire en comparant les entreprises au sein d'un secteur à l'échelle internationale plutôt qu'en comparant des secteurs que l'on suppose homogènes.

La clef du succès des entreprises tient dans le choix sur le long terme des sources de profit à privilégier, sans chercher à courir tous les lièvres de la rentabilité à la fois. Même dans l'industrie, le cas de Saint-Gobain le montre, des stratégies maintiennent la profitabilité dans des conjonctures variables pour autant que les moyens mobilisés soient cohérents. Dans le même sens, il n'y a pas de source de profit, plutôt qu'une autre, qui garantissent en elle-même la rentabilité. Aujourd'hui, l'innovation fait quelques fois figure de remède miracle pour les entreprises des pays industrialisés (Amable, 2002). Pourtant il y a tout lieu de penser que cette source de profit ne peut être pertinente que si elle est appliquée par une partie, et une partie seulement des entreprises d'un secteur. Ce n'est pas la convergence qui garantit les succès mais le développement d'une cohérence stratégique sur le long terme. Il s'agit de penser la stratégie dans la durée car les changements d'objectifs, aussi pertinents soient-ils, engagent des transformations des relations entre des individus, des groupes et des techniques. Or, ces relations correspondent à des temporalités longues, de lents apprentissages sociaux et individuels. Cela ne veut pas dire que les stratégies sont figées. L'exemple de Saint-Gobain l'a montré. L'évolution, l'adaptation aux changements des politiques économiques, aux nouvelles orientations de la concurrence, aux limites internes des modèles mis en œuvre, s'appuient sur un socle durable. Pour Saint-Gobain ce n'est pas la diversité interne et l'intégration de secteurs contra-cycliques qui garantissent le profit, ni même la complémentarité des métiers, mais l'application systématique d'une stratégie dans des métiers différents ; ce qui distingue *in fine* le groupe d'un conglomérat financier.

## BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA Michel (2000), *Le capitalisme de demain*, Notes de la Fondation Saint-Simon.
- AMABLE Bruno (2002), « La diversité des systèmes sociaux d'innovation et de production dans les années 90 », in TOUFFUT Jean-Philippe (dir.), *Institutions et innovation*, Paris, Albin Michel.
- BEFFA Jean-Louis (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*, Paris, La Découverte, pp. 123-128.
- BEFFA Jean-Louis, BOYER Robert, TOUFFUT Jean-Philippe (1999), *Les relations salariales en France*, Notes de la Fondation Saint Simon.
- BOYER Robert, FREYSSENÉT Michel (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte, Repères.
- BOYER Robert, SOURY Pierre-François (dir.) (2001), *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, Paris, La Découverte.
- BOYER Robert (2001), « La diversité des institutions d'une croissance tirée par les biens informationnels : Halte au déterminisme technologique ! », in Centre Saint-Gobain pour la recherche en économie, *Institutions et croissance*, Paris, Albin Michel.
- BOYER Robert (2002), *La croissance, début de siècle. De l'octet au gène*, Paris, Albin Michel.
- CASTELLS Manuel (2000), *The Information Age : Economy, Society and Culture*, Oxford, Blackwell.
- Centre Saint-Gobain pour la Recherche en Économie (2001), *Institutions et croissance. Les chances d'un modèle économique européen*, Paris, Albin Michel.
- CHANDLER Alfred D. (1994), *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Massachusetts, Belknap Press.
- DAVIET Jean-Pierre (1989), *Une multinationale à la française. Saint-Gobain 1665-1989*, Paris, Fayard.
- DESSAUX Pierre-Antoine, MAZAUD Jean-Philippe (2000), « Réception du modèle divisionnel en France au début des années soixante-dix à la lumière de l'étude des pratiques », *Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, n° 25, pp. 13-47.
- FLYNN Michael S., « Changement stratégique ou dérive tactique de General Motors? », dans FREYSSENÉT Michel (et al.) (2000), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte, pp. 199-227.
- FREYSSENÉT Michel, MAIR Andrew (2000), « Le modèle industriel inventé par Honda », dans FREYSSENÉT Michel (et al.), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte, pp. 139-154.
- FUJIMOTO Takahiro, « La diversité de l'organisation des firmes : une analyse », in BOYER Robert, SOURY Pierre-François (dir.), *Mondialisation et régulations. Europe et Japon face à la singularité américaine*, Paris, La Découverte, pp. 131-137.
- HAMON Maurice (1998), *Du Soleil à la Terre. Une histoire de Saint-Gobain*, Paris, J-C Lattès.
- JACOB Annie, VERIN Hélène (coord.) (1995), *L'inscription sociale du marché*, Paris, L'Harmattan.
- JÜRGENS Ulrich, « Le développement du modèle industriel de Volkswagen », dans FREYSSENÉT Michel (et al.) (2000), *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*, Paris, La Découverte, pp. 293-336.
- LOMBA Cédric (2001), *L'incertitude stratégique au quotidien : trajectoire d'entreprise et pratiques de travail. Le cas de l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre, 1970-1998*, Thèse de Doctorat en sociologie, E.H.E.S.S.
- MARTIN Roger (1984), *Patron de droit divin...*, Paris, Gallimard.
- ORLEAN André (2000), *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob.
- SALAIS Robert, STORPER Michael (1993), *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'E.H.E.S.S.

STREECK Wolfgang (2001), « La transformation de l'organisation de l'entreprise en Europe : une vue d'ensemble », dans Centre Saint-Gobain pour la Recherche en Économie, *Institutions et croissance. Les chances d'un modèle économique européen*, Paris, Albin Michel, pp. 175-230.

WOMACK James, JONES Daniel, ROOS Daniel (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Harper Perennial.

## Annexe 1. Présentation du Groupe Saint-Gobain

(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires			R.E.			Effectifs			Principaux produits fabriqués		
	1990	1995	2002	1990	1995	2002	1990	1995	2002			
Vitrage	1 940	1 936	4 423	344	253	495	19 532	16 379	35 013	Verre plat pour bâtiment, pour les transports et verres de spécialité		
Isolation et renforcement	1 958	2 181	329	189	245	351	14 615	12 694	17 556	Laine de verre, laine de roche, fils de verre, grilles et tissus de verre		
Conditionnement	1 497	2 255	4 076	241	263	479	12 917	22 397	20 413	Bouteilles, pots, flacons, pompes plastique		
Céramiques et plastiques, et abrasifs	1 036	1 957	3 637	110	215	244	21 384	18 298	27 942	Céramiques industrielles, cristaux, plastiques haute performance, meules abrasives, abrasifs appliqués et super-abrasifs		
Matériaux de construction	1 146	961	3 074	104	111	335	8 863	7 985	13 261	Produits pour façades en PVC, toitures, produits en béton, mortiers, tuiles en terre cuite		
Distribution bâtiment			10			534			48 334	Distribution pour le neuf et la rénovation, menuiseries industrielles		
Canalisation	1 348	1 084	1 344	147	97	135	13 905	7 972	8 260	Tuyaux, raccords en fonte ductile, robinetterie		
Papier-bois	1 408			64			10 060			Emballages en carton, papier pour l'édition, sacs papier		
GROUPE	10	10	30									
	497	719	274	1 223	1 187	2 582	104 991	90 023	171 434			

Groupe SAINT-GOBAIN (en millions d'euros)													
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires	10 497	11 444	11 282	10 906	11 356	10 719	13 931	16 324	17 822	22 952	28 815	30 390	30 274
Résultat d'exploitation	1 223	1 052	978	759	1 112	1 187	1 434	1 593	1 775	2 314	2 693	2 681	2 582
Résultat net	512	382	362	200	553	642	659	858	1 097	1 226	1 517	1 134	1 040
Autofinancement	1 280	1 250	1 199	971	1 237	1 404	1 628	1 693	1 912	2 360	2 643	2 733	2 676
Personnel (au 31 décembre)	104 991	104 629	100 373	92 348	80 909	89 852	111 701	107 968	117 287	164 698	171 125	173 329	171 434

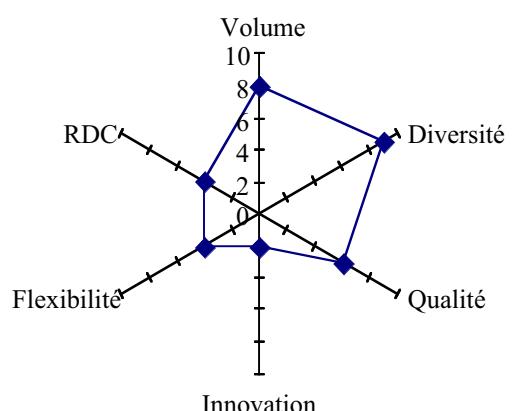
## Annexe 2. Les sources de profit du Groupe Saint-Gobain

### Méthode

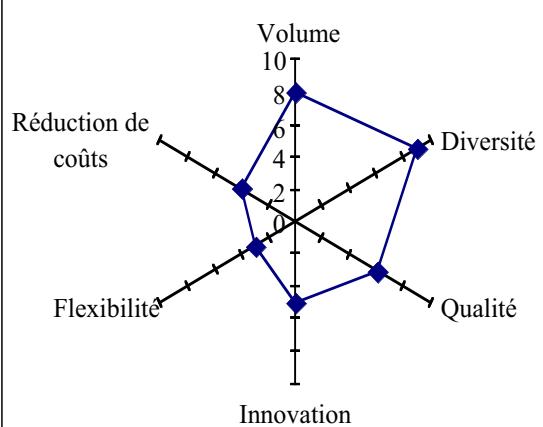
La méthode mise au point par le GERPISA, adaptée aux secteurs concernés et aux données disponibles, a permis d'établir le niveau de chaque source de profit. La première difficulté rencontrée dans cette transposition relève de l'impossibilité de cerner des volumes physiques de production pour des métiers qui produisent et vendent des produits incommensurables (par exemple, pour la distribution qui peut vendre de l'isolant, du béton ou des vêtements de travail, ou encore pour les abrasifs qui fabriquent des meules de quelques millimètres pour l'industrie horlogère et des meules de plusieurs tonnes pour l'industrie du papier). Nous n'avons pu, comme le GERPISA l'a fait, confronter nos données à des jugements d'organisations de contrôle externe aux entreprises (comme les contrôles techniques pour définir la qualité des véhicules), ni aux données de production des concurrents qui sont gardées secrètes. Pour résoudre ces difficultés, lorsque les données sont indisponibles nous nous sommes appuyés sur les connaissances qualitatives du personnel de Saint-Gobain, en particulier des dirigeants des services industriels et commerciaux des branches :

- ✓ **le volume** : nous avons analysé l'évolution des tailles de séries réalisées dans les usines de Saint-Gobain et comparé qualitativement ces tailles aux principaux concurrents ;
- ✓ **la diversité de l'offre** : nous avons déterminé la gamme théorique de produits et positionné Saint-Gobain relativement à la concurrence ;
- ✓ **la qualité du produit** : nous avons positionné Saint-Gobain relativement à la concurrence en prenant en compte la réputation des produits, les prix de vente, et le positionnement de gamme ;
- ✓ **l'innovation** : nous avons positionné Saint-Gobain en tenant compte des ressources allouées à la recherche et en déterminant les entreprises initiatrices des grandes innovations de produits ces dernières années ;
- ✓ **la flexibilité productive** : nous avons comparé le taux d'évolution des dépenses contraintes hors-inflation (masse salariale+amortissements) au taux d'évolution des volumes de production. Une branche est d'autant plus flexible qu'elle diminue ses dépenses contraintes lorsque la production diminue et qu'elle limite la hausse des dépenses contraintes lorsque la production augmente ;
- ✓ **la réduction permanente des coûts à volumes constants** : nous avons croisé, lorsque cela était possible, l'évolution du coût unitaire hors-inflation et les mesures techniques, sociales, organisationnelles pour diminuer les coûts. Une branche réduit ses coûts lorsqu'elle la réduction de coût provient d'autres sources que des économies d'échelle (stratégie de volume) et qu'elle les réduit également en période de croissance.

### Branche Conditionnement

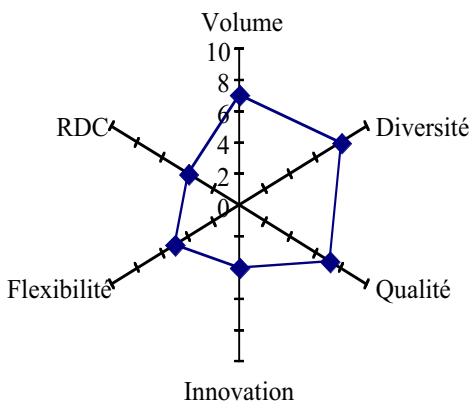


### Branche Vitrage

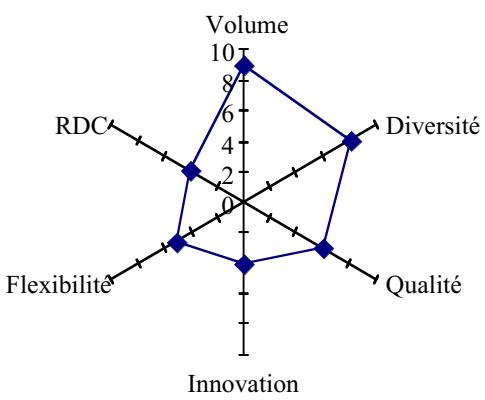


Métiers traditionnels « volume et diversité, leadership »

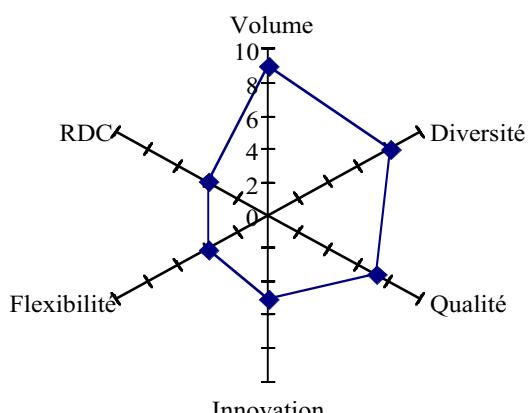
### Branche Matériaux de Construction



### Branche Isolation

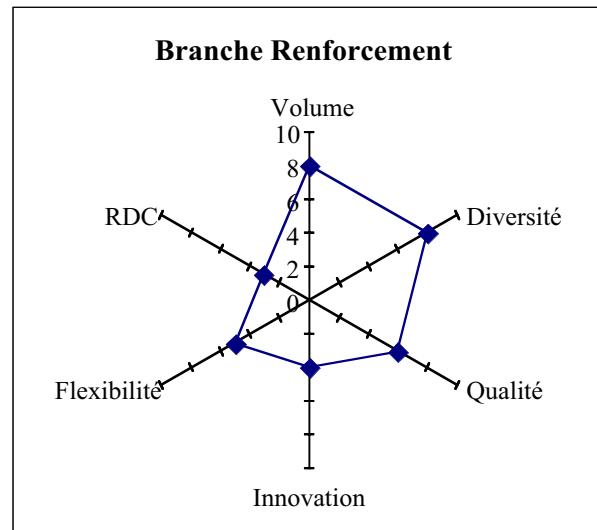
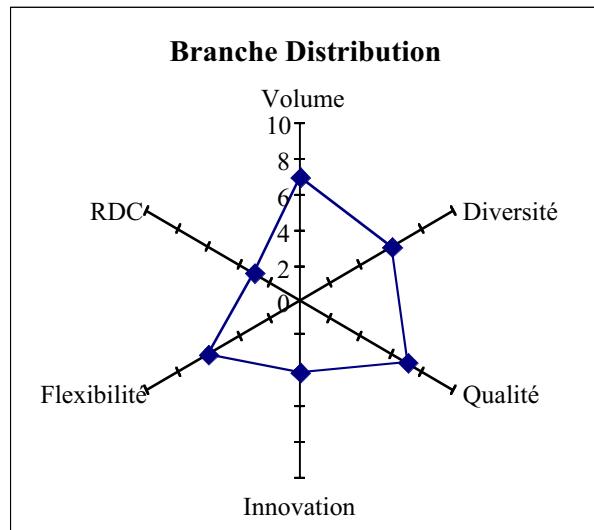


### Branche Canalisation



Métiers nouveaux

**À dominante « volume et diversité, leadership »**



**À dominante « diversité et flexibilité »**

