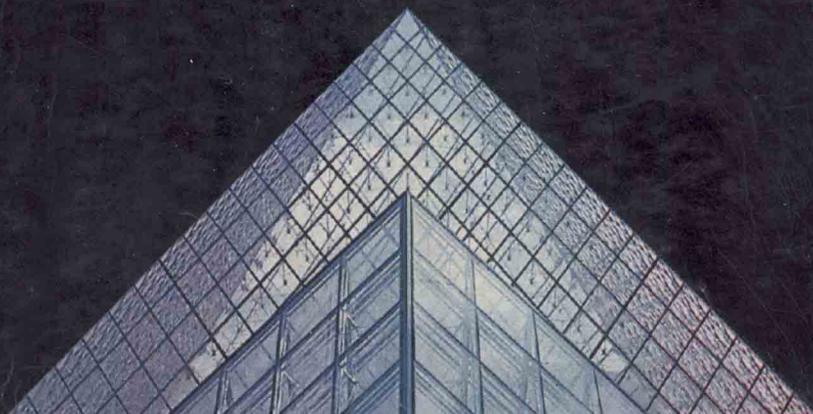


Jean-Pierre Daviet

UNE
MULTINATIONALE
A LA FRANÇAISE

SAINT-GOBAIN
1665-1989



**UNE MULTINATIONALE
À LA FRANÇAISE**

**Histoire de Saint-Gobain
1665-1989**

JEAN-PIERRE DAVIET

UNE MULTINATIONALE
À LA FRANÇAISE

Histoire
de Saint-Gobain
1665-1989

FAYARD

**CE LIVRE EST LE DEUXIÈME D'UNE SÉRIE D'OUVRAGES
PROPOSÉS PAR LE PROFESSEUR FRANÇOIS CARON
ET CONSACRÉE À L'HISTOIRE DES SCIENCES,
DES TECHNIQUES ET DES ENTREPRISES**

Ouverture

Voici l'histoire d'une entreprise fondée en 1665 et qui a plus d'une fois servi de modèle, de symbole ou de mythe dans l'opinion. Différents historiens ont scruté ses traits, en y cherchant le sens de longs processus d'industrialisation. Chacun l'a fait à partir des interrogations de son temps, avec son tempérament, ses passions, généralement une sympathie pour l'œuvre commencée et poursuivie génération après génération, surtout quand ces historiens étaient en même temps des acteurs. Il en fut ainsi avec le premier d'entre eux, Augustin Cochin, qui fut vice-président à l'époque du Second Empire, plus récemment avec Roger Martin.

Le moment est venu de proposer une nouvelle synthèse de dimension maniable, couvrant l'ensemble de la vie de l'entreprise, de sa création à aujourd'hui. Après des années de doute, de réflexions amères sur le déclin industriel, l'avenir paraît à nouveau ouvert à ceux qui créent. C'est lorsque se cherche l'entreprise de demain que le retour sur le passé apparaît le plus nécessaire. Selon le mot de l'un de ses présidents, Roger Fauroux, la devise de Saint-Gobain pourrait être : « continuité et changement ». On trouvera donc, dans le fracas des événements qui ont pris place de 1665 à 1989, des constantes, des occasions de méditer sur les réussites et les échecs, des éclairages toujours pertinents pour l'action,

mais aussi la preuve que l'adaptation est toujours possible, pour peu qu'existe une volonté.

Les grands chapitres de cette histoire correspondent à des articulations majeures de la vocation de l'entreprise, en relation avec l'évolution du pays. C'est d'abord le temps de l'Ancien Régime, qui fut celui de la manufacture à privilège, à l'ombre du pouvoir royal. Puis on voit se former comme un nouvel organisme, sous la conduite des élites libérales qui occupent le devant de la scène à partir de la Révolution française. De 1850 à 1914, le nombre des usines se multiplie, et Saint-Gobain devient la première multinationale française. Le rythme s'accélère au xx^e siècle : expériences contrastées de l'entre-deux-guerres, avec ses riches promesses techniques et ses déceptions, années glorieuses de la grande croissance des années 1950 et 1960, épisode douloureux de l'OPA contre Saint-Gobain en janvier 1969, suivi de la fusion avec Pont-à-Mousson, temps présent des années 1970 et 1980.

CHAPITRE PREMIER

La Manufacture royale des Glaces (1665-1789)

1665 : Colbert est âgé de quarante-six ans. Après l'arrestation de Fouquet en septembre 1661, il s'est d'abord contenté du titre d'intendant des Finances et a entrepris de poursuivre méthodiquement un programme de longue haleine. Nommé surintendant des Bâtiments, Arts et Manufactures en 1664, il devient maintenant contrôleur général des Finances : la création des manufactures est un élément de la politique qu'il appelle la « guerre d'argent ». En octobre 1665, Louis XIV signe à sa demande des lettres patentes comportant privilège pour l'établissement d'une manufacture de glaces à miroirs façon de Venise, fondée par Nicolas Dunoyer à l'ombre de l'abbaye Saint-Antoine, quartier de Reuilly, clos de la Sonnette, à Paris.

Le privilège royal, dans une certaine mesure ancêtre du brevet, est ici l'instrument de protection d'une invention qui vaut contrat avec l'État. L'inventeur sert la politique royale en introduisant en France une technique nouvelle dans le domaine de l'industrie de luxe : production de feuilles de verre à la dimension de celles de Venise, d'une pâte aussi belle et de mêmes qualités optiques. En échange, et moyennant l'observation de quelques conditions d'exploitation, il obtient un monopole de fabrication à l'intérieur du royaume.

Les miroirs dont il s'agit ont le plus couramment des

dimensions qui varient d'une quarantaine de centimètres à un mètre en hauteur, et de trente à quatre-vingts centimètres en largeur. Connus des Romains, oubliés ensuite, les miroirs ont été redécouverts à la fin du XIII^e siècle lorsqu'un inventeur a eu l'idée de couvrir l'une des faces d'une feuille de verre plan avec un revêtement métallique, qui fut d'abord du plomb fondu puis du mercure. Pour que l'image ne soit pas déformée, il importe que la pâte verrière soit parfaitement homogène, sans défauts, et que les deux faces de la feuille soient strictement parallèles. La haute qualité du produit en fait un bien de luxe. Le centre principal de fabrication est depuis le Moyen Âge Venise (Murano), bien que des miroirs soient également produits en Bohême.

L'industrie verrière française existait déjà depuis plusieurs siècles, mais n'avait pas encore réussi à fabriquer cet article très particulier qu'est la glace. Dispersée entre une vingtaine d'établissements de moyenne importance et beaucoup de petits, situés en Normandie, en Lorraine, en Picardie, en Lyonnais et dans l'arc méridional des bordures du Massif central (du Périgord au Languedoc), elle fournit des bouteilles et dames-jeannes, des objets de gobeletterie (verres à boire, vases, coupes) et des feuilles de verre à vitre de petite dimension qui ont, il est vrai, un point commun avec la glace : dans les deux cas, le verre a été élaboré en forme plane. Cependant, les deux techniques ne sont pas les mêmes. La première différence tient à la qualité de la pâte, liée à la pureté des matières de composition et au mode de fusion. La seconde différence provient de la technique de soufflage utilisée. Pour le verre à vitre, il s'agit encore du procédé des plateaux. L'ouvrier souffle un globe de verre au bout d'une canne métallique, soude une tige de verre à l'opposé de la canne et, après avoir détaché la canne du globe – ce qui laisse une ouverture circulaire –, introduit le globe dans un four. En faisant tourner la tige très vite, il provoque une ouverture de la pièce qui se transforme en un plateau circulaire dans lequel on découpe de petits carreaux. À Venise la technique de soufflage est celle des cylindres. L'ouvrier souffle une ampoule de verre au bout de sa canne : puis, tout en continuant à souffler, il roule cette ampoule sur une table de fonte de manière à obtenir un cylindre dont

les deux extrémités sont ouvertes, et qui est coupé avec des ciseaux selon une génératrice. Dans un four appelé arche à aplatir, le cylindre s'affaisse en feuille plate. Cette technique permet d'obtenir des feuilles d'épaisseur uniforme de meilleure dimension qu'avec le procédé des plateaux. Une troisième différence est due au travail à froid qui intervient ensuite : contrairement au verre à vitre, la glace de miroir subit une abrasion (douceissage) et un polissage pour recevoir sa qualité de planimétrie et de transparence.

Dans le cas de la manufacture de glaces, la volonté et l'initiative viennent d'en haut : la création est artificielle en l'absence d'un véritable entrepreneur détenant une bonne technique de fabrication en France. Il s'agit néanmoins d'une entreprise privée, pour l'heure riche seulement de promesses.

LE GRAND DESSEIN DE COLBERT

Inutile de considérer Colbert comme le théoricien d'un système mercantiliste et dirigiste. Son inspiration est pragmatique. Animé par un fort sentiment national, le ministre recherche avant tout la grandeur de l'État et la gloire du roi. Au service de cette ambition, il est des objectifs diplomatiques, militaires, administratifs, fiscaux ; l'économie n'est qu'une servante. En développant les manufactures, Colbert veut augmenter le stock des métaux précieux, « l'abondance d'argent », par l'amélioration du solde de la balance du commerce extérieur, à considérer comme l'équivalent de mines d'or et d'argent, mais aussi, selon la marque de ses conceptions religieuses, tirer la masse sous-employée du pays de la fainéantise, voire « augmenter les peuples » en agissant sur l'offre de travail, laquelle encourage la natalité, accroître la richesse générale, donc le rendement de l'impôt.

L'œuvre de Colbert comporte encore un aspect parisien. La population de la capitale a considérablement augmenté depuis les années 1630, les professions du bâtiment y sont en pleine activité, les métiers de luxe nombreux, avec une forte

minorité de main-d'œuvre qualifiée d'origine étrangère. Colbert cherche à renforcer le rayonnement commercial, intellectuel, artistique de Paris au détriment de son rôle de place forte, en déplaçant la défense du royaume vers le nord, en avant de la Somme. La fondation de la manufacture à Paris s'insère bien dans cet ensemble de considérations : Colbert en est le véritable créateur, car il fait pression sur des officiers de finance et traitants qui sont ses obligés afin qu'ils créent la société de 1665.

La généalogie des sociétés qui ont donné naissance à la Manufacture française de glaces est complexe : la société définitive date de 1702, mais elle est la cinquième société de glaces depuis 1665. Celle de 1665 est appelée, du nom de son responsable officiel, concessionnaire du privilège royal, la compagnie Nicolas Dunoyer : les intéressés appartiennent au milieu de la clientèle proche de Colbert. La manufacture connaît un début difficile avec des ouvriers italiens venus de Venise, mais trouve un premier équilibre en acquérant en 1667 la verrerie de Tourlaville en Normandie, bien dirigée depuis 1656 par Richard Lucas de Nehou (1624-1675) : il y a alors deux établissements : Tourlaville pour le soufflage, Reuilly pour le travail à froid d'abrasion et de polissage. À cette société succède en 1684, avec le renouvellement du privilège royal, la compagnie Pierre de Bagneux, qui n'est en fait que la continuation de la compagnie Dunoyer. En 1688, se crée une société rivale, liée à Louvois, la compagnie Abraham Thévert. Elle débauche Louis Lucas de Nehou, technicien qui, même s'il n'a pas inventé l'idée, a mis au point un mode révolutionnaire de mise en forme du verre, le laminage sur table, en supprimant le soufflage : il est le neveu de Richard Lucas de Nehou, et on lui a préféré son frère aîné, Louis-Guillaume Lucas de Bonval, à la direction de Tourlaville après 1675. La nouvelle manufacture ne fonctionne réellement qu'à partir de 1690 : d'abord établie à Paris au lieu-dit la Grenouillère, à l'emplacement de l'actuel Quai d'Orsay, elle s'installe dans le bourg de Saint-Gobain (Picardie) en juillet 1692, la fabrication n'y commençant cependant qu'en 1694. En 1695, les deux compagnies Pierre de Bagneux et Abraham Thévert fusionnent sous le nom de compagnie Plastrier, à l'incitation du ministre Pont-

chartrain. Assaillie de difficultés financières, cette société, en semi-faillite cède enfin la place en 1702 à une cinquième société, définitive cette fois, la compagnie Dagincourt, voulue par le ministre Chamillart, et où apparaissent des intéressés d'un type nouveau, plus aptes à la gestion, appartenant au milieu protestant, parisien et genevois.

La sociologie des acteurs ne fait guère rencontrer les types humains que l'on associe à la notion d'industriel. Nul doute que les associés de 1665, issus du monde de la robe et de la finance, soient des hommes liges de Colbert. L'acte de société primitif n'a pas été conservé : il semble que quatre fondateurs soient intervenus sur le même pied, les deux frères Nicolas et Claude Dunoyer, Pierre Pecquot, Jean Migné, assez vite rejoints par Jean Antoine Ranchin, qui apporte une contribution égale. Bien qu'il ne se mette pas en avant comme concessionnaire du privilège, le promoteur est certainement Pierre Pecquot, âgé de trente-cinq ans, homme de confiance du nouveau contrôleur général. Conseiller secrétaire du roi, maître d'hôtel du roi, fils d'un avocat parisien, il a été receveur des cinq grosses fermes en Champagne avant de prendre la charge de receveur général des finances de la généralité de Bourges (1655-1672). Il devient secrétaire greffier du Conseil privé en 1670, mais il a été aussi receveur des amendes de la Chambre de justice créée par Colbert contre les traitants à la suite de l'arrestation de Fouquet, et il participe, en dehors de la manufacture des glaces, à la manufacture des bas du château de Madrid et à la Compagnie des Indes orientales (Chine). Il possède plusieurs maisons à Paris, des terres près d'Arpajon, en Berry et en Normandie, ainsi que des rentes foncières et mobilières.

Fils d'un maître d'hôtel du roi et receveur des rentes de l'Hôtel de Ville, Nicolas Dunoyer, originaire de Fontenay-le-Vicomte, est conseiller secrétaire du roi, receveur général du Taillon à Orléans, et son épouse est une sœur du fermier général Charles Le Normant. S'il a prêté son nom pour le privilège, il quitte la compagnie en 1668, et semble en retrait par rapport à son frère cadet. Claude I^{er} Dunoyer, conseiller secrétaire du roi, est receveur général et payeur des rentes de l'Hôtel de Ville, office estimé à 160 000 livres tournois à sa mort. Il a d'abord épousé une sœur du fermier général

Claude Dumas. Sa seconde épouse, Marie-Élisabeth Leconte, est fille d'un trésorier des guerres et de la marine. La parenté comprend des officiers du Châtelet et de la Chambre des comptes, ainsi que le financier Charles Bernard. La fortune de Claude Dunoyer comporte la terre et seigneurie de Fontenay-le-Vicomte, avec deux fermes de 135 hectares au total, et 395 000 livres de rentes et obligations. Jean Migné de Morsan, conseiller secrétaire du Roi, est trésorier général des finances de la généralité d'Alençon. C'est aussi un gros traitant, protégé de Colbert, intéressé à la manufacture des cuirs de Corbeil et à la Compagnie du Nord, mais dont les biens sont saisis et vendus après sa mort, les héritiers faisant abandon de succession. Jean Antoine I^{er} Ranchin, d'une famille protestante convertie au début du xvii^e siècle, est fils d'un conseiller à la cour des aides de Montpellier et fermier général des gabelles de Languedoc. Financier habile et réputé lui-même, beau-frère du grand financier Charles Vanel, il est receveur général des finances de Rouen, traitant d'affaires extraordinaires, intéressé dans la Compagnie du Nord et dans la Compagnie des Indes orientales.

La compagnie reçoit le renfort de nouveaux associés professionnels en 1667, deux importateurs de glaces de Venise : Pierre Jousset et Philippe Pocquelin. Richard Lucas de Nehou, qui apporte la verrerie de Tournaville, aurait dû être, lui aussi, associé, mais, en définitive, reçoit une somme d'argent en rémunération de son actif au lieu d'une participation au capital, tout en restant directeur de l'établissement. La compagnie Pierre de Bagneux groupe les survivants de la première association, Pierre Pecquot, Claude Dunoyer fils, Jean-Antoine Ranchin, la veuve Pocquelin, ainsi qu'un nouveau venu, Hervé Guymont. En fait, ce dernier dirigeait déjà l'établissement de Reuilly depuis 1668, avec résidence sur place. Issu d'une famille de marchands de l'Orléanais passés dans les offices, il est conseiller du duc d'Orléans, receveur des rentes de l'Hôtel de Ville. Il a épousé une sœur du fermier général Charles Le Normant, comme Nicolas Dunoyer, et sa fille épouse un parent de Colbert. Pierre de Bagneux, capitaine de vaisseau, ami de Pecquot, n'est qu'un prête-nom sans aucune part de capital.

Plus que jamais, Pierre Pecquot, qui meurt en 1697, apparaît comme l'homme fort de la compagnie.

Colbert meurt en 1683, et certaines manœuvres tendent à restreindre l'activité de la société Pierre de Bagneux. Louis Lucas de Nehou a sans doute suggéré la création de la société concurrente de 1688, qui utilise son procédé de laminage sur table au lieu du soufflage en manchon, et qui est encouragée par le clan Louvois. Les premiers actionnaires sont Nicolas de Channeville, contrôleur général des gabelles, Charles-Joseph de Courcelles, directeur des postes à Metz, Jean-Baptiste Secrétain de La Pommeraye, commissaire général des galères, Michel Heuslin, receveur général des finances de la généralité de Soissons, Jean-Baptiste Renouard, receveur général des finances d'Orléans, et des personnalités moins connues : Nicolas Dubuc, Francine, Bérain, Montarsy, Martinot, Duplessis de Nozières, de Villiers, Morizet de La Cour. Le comte de La Chaise, frère du confesseur de Louis XIV et capitaine des gardes de la porte, est introduit en 1694 sans faire fonds afin de protéger la société.

Les deux compagnies sont inquiètes de leur avenir. Louvois, qui est un peu en disgrâce depuis la capitulation de Mayence en 1689, meurt en 1691. Le ministre le plus influent pour les questions commerciales est alors Louis Phélypeaux de Pontchartrain, secrétaire de la Maison du roi et de la Marine de 1690 à 1699 et contrôleur général (1689-1699) à la suite de Seignelay, le fils de Colbert. Il se trouve que son premier commis au bureau des fonds de la marine est Michel Bégon de Montfermeil (1655-1728), à la fois très lié au clan Colbert et à la manufacture des glaces. Les Bégon, installés à Blois depuis le XVII^e siècle, sont alliés aux Charron, marquis de Ménars : or Colbert a épousé la sœur du marquis de Ménars. Le frère aîné de Michel Bégon de Montfermeil, lui aussi prénommé Michel, est commissaire de la marine depuis 1677 et dirige l'intendance des grands ports du royaume de Toulon au Havre. Michel Bégon épouse en 1684, l'année même où se crée la société, Pierre de Bagneux, Catherine Guymont, fille du directeur de Reuilly, connue chez leurs parents communs, les Dunoyer. Il passe quelques années à Marseille comme commissaire de la

marine, puis son cousin Seignelay le fait revenir à Paris en 1689. C'est Michel Bégon qui négocie la fusion à part égale des deux compagnies de Bagneux et Thévert dans la société Plastrier en 1695, et il reçoit 9% du capital en récompense de cette mission, chacune des anciennes sociétés se voyant attribuer 45,5%. Il s'aventure par la suite dans des affaires coloniales où il perd beaucoup d'argent.

En 1702, la société Plastrier entre en liquidation, un peu à cause des guerres, un peu à cause de sa mauvaise gestion. L'entreprise n'a plus de vrai dirigeant, Pierre Pecquot étant mort en 1697, Louis Lucas de Nehou ayant été évincé au moment de la fusion de 1695 (il fut réintégré en 1711 seulement) et Michel Bégon n'ayant pas joué le rôle qu'on attendait de lui. Cette fois, c'est Chamillart, contrôleur général des Finances (1699-1708) et, depuis 1701, secrétaire d'État de la Guerre, qui trouve une solution, en faisant appel à un syndicat de financiers protestants. La guerre a repris, et Chamillart vit d'expédients de toutes sortes où les gens de finance prennent une part importante : emprunts, conversions, billets, ventes massives d'offices par l'intermédiaire de traitants comme Crozat ou Samuel Bernard, d'où ses relations suivies avec ce milieu. Les Genevois y tiennent une place spéciale, du fait de la nécessité de fournitures aux armées et surtout de problèmes de change, en particulier sur les places d'Amsterdam, Anvers et Hambourg. Malgré le portrait condescendant que trace de lui Saint-Simon, l'ondoyant Chamillart semble tout de même avoir eu une intuition décisive pour l'avenir de la manufacture : les financiers genevois ne sont pas exactement comparables aux traitants du clan Colbert. Alors que ces derniers, obnubilés par le Tout-État, réalisent des coups sans comprendre pleinement les logiques du commerce et de l'industrie, les Genevois sont liés au négoce et connaissent les affaires.

L'intervention directe de Chamillart se marque par la présence d'hommes qui lui sont étroitement liés, particulièrement Giraud, Buisson et Demeuves. Henri Giraud, officier de finance de rang moyen, contrôleur général des finances de Bretagne, engagé occasionnellement dans la fourniture des vivres aux armées, est le cousin et héritier d'un ami personnel du ministre, Philippe Millieu, conseiller d'État et tré-