

# DE LA MULTI-NATIONALE AUX GENTILSHOMMES VERRIERS.

Philippe ZANTE  
Directeur des Achats à Saint-Gobain

Tout un chacun en France connaît le nom de SAINT-GOBAIN, et l'identifie au verre, avec bien souvent comme principale référence la prestigieuse Galerie des Glaces de Versailles. Le vitrage automobile avec la marque SECURIT et l'isolation avec ISOVER bénéficient également d'une certaine notoriété dans le grand public.

Toutes ces références, comme bien d'autres appartiennent à la Compagnie de Saint-Gobain, que créa en 1665 Colbert sous Louis XIV et qui fut alors appelée « Manufacture Royale des Glaces ». Il s'agissait à l'époque de doter la France d'une fabrication de glaces argentées, ce dont notre pays ne disposait pas, alors que les besoins pour la décoration des palais royaux et autres généraient des importations massives, de Venise principalement. Déjà la balance des paiements avec l'étranger !

Aujourd'hui la Cie Saint-Gobain attache son nom à bien d'autres fabrications que celle de la glace argentée qui ne représente plus maintenant qu'une activité très marginale au regard de l'ensemble du domaine verrier concerné.

Il faut savoir en effet que la Compagnie de Saint-Gobain à travers ses 330 ans de vie industrielle active, malgré de nombreuses diversifications, en particulier dans la chimie, le papier-bois, puis par la fusion avec la Compagnie de Pont à Mousson en 1970 et donc la fonderie, s'est régulièrement recentrée sur son métier d'origine, le verre, et lui a toujours gardé une position prépondérante.

Au fil du temps, la Cie de Saint-Gobain est ainsi devenue le premier verrier mondial, toutes activités verre confondues. Plus précisément Saint-Gobain est aujourd'hui :

- 1<sup>er</sup> mondial en bouteillerie et pots,
- 1<sup>er</sup> mondial en laine de verre,
- 1<sup>er</sup> européen et 3<sup>ème</sup> mondial en vitrage,
- 1<sup>er</sup> européen et 2<sup>ème</sup> mondial en fibre de renforcement.

Toutes ces activités verre représentent 62 % d'un chiffre d'affaires de plus de 70 milliards de francs. Saint-Gobain c'est aussi 90.000 personnes, des implantations industrielles dans 37 pays et par ailleurs le :

- 1<sup>er</sup> mondial en céramique industrielle,
- 1<sup>er</sup> mondial en tuyau en fonte ductile,
- 1<sup>er</sup> mondial dans les abrasifs.

Que de chemin parcouru depuis la modeste manufacture de glaces des origines, gardant jalousement son savoir-faire et son personnel à l'intérieur des murs du château de Saint-Gobain dans l'Aisne !

La réussite de la Compagnie n'est pas due à un parcours sans faute, bien

entendu. Les choix n'ont pas toujours été heureux, il y eut des moments difficiles. Il faut néanmoins retenir que cette pérennité et ce succès ont été permis par la conjonction d'un certain nombre d'éléments favorables : une grande flexibilité tout d'abord, grâce à sa création dès l'origine sous forme de société de capitaux, ensuite la maîtrise des deux grands sauts technologiques qu'ont été le passage du bois à la houille au 19<sup>ème</sup> siècle et celui de la manufacture à la mécanisation, dans le même temps et jusqu'au début du 20<sup>ème</sup> siècle.

Ensuite la réussite de la Cie de Saint-Gobain est due à sa capacité à canaliser son développement en l'appuyant sur des métiers bien maîtrisés. Ce développement fut relativement lent au départ pour s'accélérer ensuite. Il fallut en effet un siècle et demi, soit 1806, pour aborder la première diversification par la chimie avec la production de la soude nécessaire à la fusion de la silice afin d'obtenir le verre, et encore un siècle de plus, en 1918, pour entrer dans la fabrication des réfractaires et des bouteilles. La croissance et la diversification furent très rapides ensuite : matériaux de construction, papier-bois, laine de verre, fibres de renforcement, raffinage de pétrole, engrais, fonderie, bâtiment, électronique, abrasifs, optique... et de nombreuses cessions dans ces mêmes activités.

Accompagnant ce développement, la Cie de Saint-Gobain dans le même temps franchissait les frontières : 1857 en Allemagne, 1889 en Italie, 1900 en Belgique. Toute l'Europe occidentale a ainsi été investie progressivement, puis les U.S.A., le Brésil.... Sont à l'ordre du jour actuellement l'Europe de l'Est et l'Extrême Orient.

Mais une interrogation apparaît. Si donc la France, au travers de la Cie de Saint-Gobain mais aussi de la Verrerie d'Arques, 1<sup>er</sup> mondial de la verrerie de table, Essilor 1<sup>er</sup> mondial du verre optique, détient par le verre cette position mondiale unique en matière de production industrielle, à quoi le doit-elle ? Quelles circonstances justifient une telle position ?

A y regarder de près, cela ne peut être mis au compte des matières premières, somme toute très banales, nécessaires à la fabrication du verre. Ce ne sont pas les ressources énergétiques : si la France dispose de ressources forestières abondantes, cela est aussi le cas d'une très grande partie de l'Europe. Ce n'est pas non plus le fait d'une richesse exceptionnelle en houille, d'autres pays industrialisés étant bien plus favorisés que la France. C'est encore plus vrai pour le pétrole. Quant à l'électricité, certes bon marché en France, elle est d'usage récent et tout à fait secondaire en énergie de fusion.

La situation géographique ne nous éclaire pas plus. La verrerie, difficile à transporter, recherche plutôt la proximité du client, or la France est apparue de faible densité humaine dès l'Europe du 19<sup>ème</sup> siècle. La finance ne nous renseigne pas plus, la France n'y a aucune prééminence. La verrerie est certes une activité où de grosses mises en capital sont nécessaires par rapport au chiffre d'affaires et à la marge réalisée, mais de nombreuses autres activités dans l'industrie lourde sont dans le même cas.

Si donc tous les facteurs matériels sont éliminés, restent le hasard ou les

hommes. Un hasard fondé sur une suite chronologique de 330 ans ne me satisfait guère. Je suis donc beaucoup plus tenté d'en conclure que ce sont sur les hommes que repose la différence. Ce ne peut être que par eux, par la qualité d'un savoir, la permanence d'une connaissance du verre constamment enrichie, la capacité à transmettre et à pérenniser ce savoir, c'est à dire par la transmission constante du savoir verrier des origines à nos jours, que la France connaît aujourd'hui cette situation privilégiée en matière de verre.

En effet, ce n'est pas l'édit royal de 1665, ni les premiers compagnons débauchés à Murano des origines qui font le Saint-Gobain d'aujourd'hui. Le premier four a été construit, la première glace a été coulée en fait par des verriers français, car les vénitiens n'étaient venus que pour l'argenterie et transformer la glace en miroirs. Ensuite tout au long de ses acquisitions et de ses recrutements, la Cie de Saint-Gobain a bénéficié d'expériences extérieures, elles-mêmes portées par une longue tradition verrière française, ce qui eut pour effet d'enrichir notablement le savoir interne de la Compagnie et grandement faciliter le recrutement de cadres compétents permettant son développement et sa croissance interne et externe, tant en France qu'à l'étranger.

La Cie de Saint-Gobain a donc profité tout naturellement de ce patrimoine technique verrier. Sa réussite tient donc indubitablement dans une très grande mesure, comme pour la Verrerie d'Arques et pour Essilor, à cette longue tradition verrière française qui prend sa source dans ces modestes mais nombreuses verreries forestières médiévales des origines.

Toute cette riche tradition verrière française, que l'archéologie et l'histoire nous permettent de suivre jusqu'à nos jours, est en fait très certainement la principale raison qui fait de la France la première nation verrière du monde.

Mais pourquoi une telle tradition verrière en France ? Ne serait-il pas que, dès le moyen âge jusqu'à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, alors fortement peuplée et riche par rapport aux autres pays européens, la France aurait offert un terrain d'élection à la verrerie : la demande du marché, une richesse relative, un certain art de vivre, auraient fait que la verrerie y soit plus demandée qu'ailleurs. Ou peut-être cela tient-il à ce que les gentilshommes maîtres verriers d'alors, protégés par leurs privilèges et monopole, ont disposé de meilleures conditions leur permettant de développer leur art et leur industrie plus facilement en France qu'ailleurs.

Voici un thème passionnant que je laisse à meilleure compétence et dont j'attends l'éclairage avec intérêt.