

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France

Air Liquide¹

Algoé²

ANRT

Arcelor

Areva²

Cabinet Regimbeau¹

Caisse des Dépôts et Consignations

CEA

Chaire "management de l'innovation"

de l'École polytechnique

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

CNRS

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Danone

Deloitte

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

France Télécom

FVA Management

Roger Godino

Groupe ESSEC

HRA Pharma

IDRH

Institut de l'Entreprise

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale des Entreprises

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Royal Canin

Saint-Gobain

Schneider Electric Industrie

SNCF¹

Thales

Total

Unilog

Ylios

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} janvier 2007)

SAINT-GOBAIN : DU MONDE DES USINES À L'UNIVERS DE LA DISTRIBUTION

par

Pierre-André de CHALENDAR

Directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain

Séance du 6 octobre 2006

Compte rendu rédigé par François Boisivon

En bref

Comment un groupe à très fort enracinement manufacturier réussit-il à devenir leader européen de la distribution de matériaux de construction ? Le cas de la Compagnie de Saint-Gobain est unique à beaucoup d'égards. En dix ans à peine, rassemblant par rachats successifs des entreprises qu'elle intègre avec doigté, elle a constitué un pôle européen de distribution, qui génère aujourd'hui près de 40 % de son chiffre d'affaires. En son sein coexistent des métiers qui s'étendent du chercheur et du technicien de pointe à la caissière de grande surface ; des cultures qui vont de la ligne de production en flux continu au marketing de grande consommation. Sachant qu'en aval, dans les magasins du groupe, la part des matériaux fabriqués en amont ne représente que 10 % des ventes, comment Saint-Gobain s'y prend-il pour trouver des synergies et tenir ensemble les deux bouts de son spectre d'activités ? Cette alternative au modèle de l'intégration verticale laisse aujourd'hui sceptiques bien des gourous du management ; elle semble pourtant réussir au-delà de toute espérance.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de Pierre-André de CHALENDAR

Peut-on parler d'un mystère Saint-Gobain ? Ou, plus sérieusement, quels furent depuis vingt ans les guides stratégiques de Jean-Louis Beffa et sous quels auspices s'est effectuée la mutation vers la distribution ? Avant d'aborder ces questions, quelques chiffres donneront au groupe une image plus précise.

Une synergie des marchés autour de l'habitat

Suite à l'acquisition de British Plaster Board (BPB), la maison mère de Placoplâtre, le chiffre d'affaires est passé de 35 milliards d'euros en 2005 à environ 40 milliards en 2006. Le résultat net, cette année, dépasse le milliard d'euros. Le groupe compte plus de 200 000 salariés, dans une structure de gestion depuis toujours décentralisée. Cinq pôles se répartissent le chiffre d'affaires : la distribution bâtiment en représente 40 % (pour 35 % des effectifs, 30 % du résultat, et 25-28 % des capitaux investis) ; le conditionnement (emballage, bouteille et flaconnage), 10 % ; le vitrage, 12 % ; les matériaux haute performance (céramiques, plastiques, abrasifs), 12 % ; les produits pour la construction, 26 %. Ces derniers comprennent la canalisation, le gypse, l'isolation, les mortiers industriels et des produits de couverture.

Aujourd'hui, les activités du groupe sont majoritairement orientées vers le monde de l'habitat. C'est une mutation importante. Les synergies technologiques verrières ont perdu un peu de leur importance, tandis que celles du marché se sont renforcées. Cette tendance constitue l'une des raisons de notre entrée dans la distribution. Si la part de la construction s'accroît, notre clientèle, de l'industrie aux ménages, est néanmoins diversifiée : c'est une bonne protection contre les cycles économiques.

Un groupe mondial ancré en Europe

Saint-Gobain est présent sur à peu près l'ensemble de la planète hormis la partie de l'Afrique comprise entre l'Afrique du Nord et du Sud. Nous nous sommes très tôt étendus en Europe, mais aussi en Amérique Latine (le Brésil est le pays qui, après la France, produit le plus grand nombre de cadres expatriés dans Saint-Gobain). Nous sommes aujourd'hui très présents aux États-Unis. La part des pays émergents ne cesse de croître, tant en termes d'effectifs que de chiffre d'affaires ; celle de l'Europe – 65 % des effectifs – s'est renforcée avec la distribution et le rachat de BPB, mais elle est inférieure à 50 % pour les métiers industriels classiques. Le cœur de Saint-Gobain et ses centres de recherche restent en France, où se concentrent encore 26 % des salariés, dont un peu plus de la moitié sont occupés par la distribution.

Pour ce qui concerne l'actionnariat, Saint-Gobain est la vingtième capitalisation du marché français avec une part de flottant extrêmement importante (plus de 85 %). La privatisation, il y a vingt ans, a favorisé les actionnaires individuels, dont le nombre s'est ensuite réduit à mesure que les actionnaires institutionnels français et étrangers prenaient de l'importance. Face à cet environnement, le groupe cherche à développer l'actionnariat salarié, qui constitue un gage de stabilité. De fait, les salariés, représentés par un administrateur, forment aujourd'hui le premier actionnaire : 7 % – 11 % en droit de vote – et notre objectif serait d'atteindre 15 %.

Des mutations décisives mais progressives

Saint-Gobain, comme chacun sait, a été fondé par Colbert en 1665... La fusion avec Pont-à-Mousson, en 1970, constitue le grand mouvement historique des cinquante dernières années : alliance du verre et de la fonte, des métiers du feu, disait Roger Martin, qui présida à cette fusion et dirigea l'entreprise jusqu'en 1980. Saint-Gobain amenait aussi dans sa corbeille les réfractaires, tandis que Pont-à-Mousson, avec la canalisation, laissait entrevoir des perspectives de diversification vers les matériaux de construction. Par filiations progressives, des mouvements logiques d'extension se sont alors dessinés, suivant un axe métier ou marché. L'acquisition de Norton illustre le premier axe, en l'occurrence des réfractaires vers la

céramique, tandis que l'achat de Poliet, lui aussi fabricant de matériaux de construction, mais qui possédait une activité de distribution suit plutôt le second. La constitution des cinq pôles d'activité d'aujourd'hui s'est faite progressivement. Elle a exigé certains désinvestissements importants, comme la cession du papier-bois, en 1993, qui était une activité essentiellement française.

Rechercher la croissance

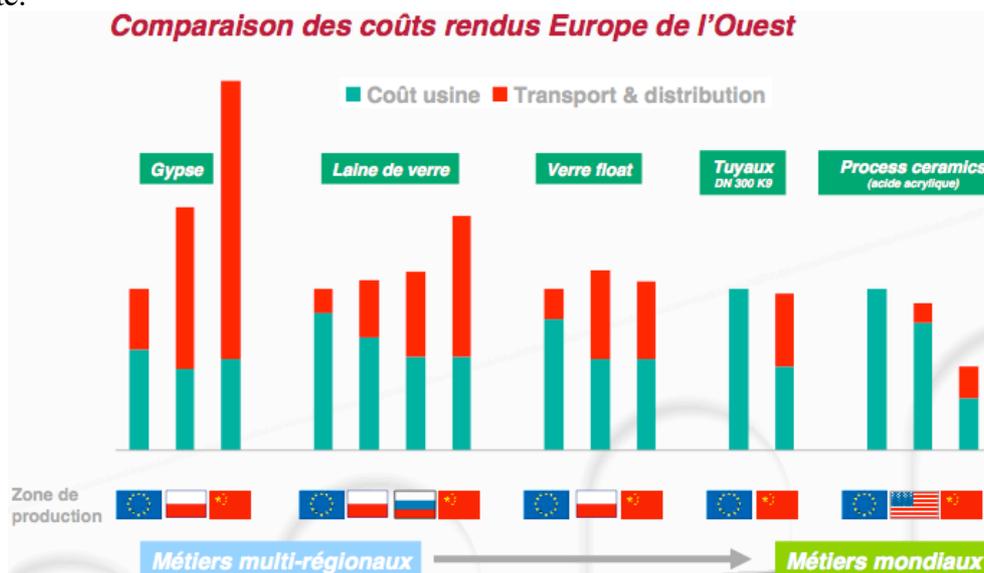
Une moitié des métiers qui constituaient le groupe en 1986 (son chiffre d'affaires était alors de 10 milliards d'euros) n'y figurent plus. L'autre moitié s'est extraordinairement développée. Deux pans très importants ont été ajoutés : les matériaux haute performance et la distribution, avec l'acquisition de Norton et de Poliet. Or, Saint-Gobain a multiplié son poids par 3,8 au cours des vingt dernières années, avec un bénéfice multiplié par 6, une capitalisation boursière suivant le même chemin et un taux de retour pour les actionnaires qui est globalement de 14 % sur la même période. Ces mutations lui ont donc permis de continuer à exister, quand de nombreux groupes français d'alors ne sont plus. Le poids pris par la distribution est un élément capital de ce succès.

Au cours des trois dernières années s'est ouvert tous les jours un point de distribution (par acquisition ou par croissance interne) ; une nouvelle usine se crée en moyenne chaque mois (nous n'en fermons que quatre ou cinq par an), dont un grand nombre dans les pays émergents, qui connaissent la croissance ; un produit sur cinq n'existait pas il y a cinq ans.

Se consolider et se diversifier

Nous sommes en Europe numéro un dans nos métiers et numéro un ou deux dans le reste du monde. Dans le vitrage, le mariage de Nippon Sheet Glass avec l'anglais Pilkington, cet été, nous a ravi la deuxième place mondiale, où rétrogradait, derrière le nouveau géant, un autre japonais, Asahi. Mais tous nos métiers connaissent de telles consolidations. Dans cet environnement, la taille est une condition de l'existence. En 1992, dix-neuf acteurs se partageaient le marché du gypse aux États-Unis. Ils n'étaient plus que huit en 2005, dont BPB (12 %), racheté cette année par Saint-Gobain. Si nous avons été le premier en Europe à nous engager de façon aussi importante dans la distribution, nous n'avons pas été le seul. Notre grand concurrent, Wolseley, société anglaise, mais dont l'essentiel est aux États-Unis et qui n'a pas d'activité industrielle, a répondu aux mêmes exigences de consolidation.

La taille permet aussi la diversité. Celle-ci est nécessaire si l'on veut à la fois être un acteur majeur dans des métiers qui n'ont pas les mêmes cycles économiques et obtenir une certaine régularité.



Métiers mondiaux et régionaux

Dans les métiers de Saint-Gobain, le coût du transport par rapport au prix de revient d'un produit est encore le paramètre fondamental de l'analyse stratégique. On peut donc classer nos métiers en fonction du rayon d'action des sites industriels et des points de distribution ; ces derniers n'ayant qu'une portée de vingt à quarante kilomètres constituent évidemment le métier le plus local. Malgré l'augmentation des prix de l'énergie, les coûts de transport ont diminué par rapport au prix de revient ; les métiers ont donc vu leur rayon d'action augmenter. Dans le même temps, la part des métiers régionaux ou multirégionaux chez Saint-Gobain n'a cessé d'augmenter, passant, par rapport aux métiers mondiaux (au plus large rayon d'action), entre 1992 et 2006, de 60 % à près de 80 % – les influences de la globalisation se faisant plus sentir dans les seconds dont la capacité de résistance est également moins grande. Les coûts relatifs du transport de la plaque de plâtre sont très élevés ; il est donc peu probable que, pour approvisionner l'Europe de l'Ouest, nous la produisions en Chine ou même en Europe de l'Est dans un avenir proche. Ils sont assez importants pour la laine de verre et même pour le verre flotté. En revanche la bascule est en train de s'effectuer pour certaines des canalisations produites en Chine. Les métiers concernant la fabrication de matériaux haute performance sont résolument mondiaux, leur localisation n'a pas d'importance.

Étapes du développement d'une activité nouvelle

La distribution est, par la taille, le métier le plus important de Saint-Gobain ; il est également celui dans lequel nous sommes entrés le plus récemment. La croissance y est très forte depuis dix ans, tant celle du chiffre d'affaires que celle du résultat, avec un taux de retour sur capitaux investis – c'est un bon juge de paix – supérieur à la moyenne du groupe, y compris, depuis quelques mois, en intégrant les écarts d'acquisition inhérents à l'entrée dans le métier.

Poliet, qui comprenait Point P et Lapeyre, s'était lancé dans la distribution des matériaux de construction qu'il fabriquait – tuiles, serrurerie, mortiers. Après son rachat par Paribas, en 1996, nous avons conservé les métiers industriels que nous pouvions placer en position de leadership (notamment la fabrication des mortiers, devenue assez rapidement un métier mondial) et, bien sûr, la distribution, sur laquelle la rentabilité (celle de Point P fut multipliée par deux en trois ans) s'est considérablement améliorée dans les quatre premières années. Fort de ce succès, Jean-Louis Beffa, dans le droit fil des stratégies de leadership de Saint-Gobain, a voulu internationaliser la distribution. C'est la raison de l'acquisition, en 2000, du numéro un anglais, Jewson et Graham, puis, la même année, de Raab Karcher en Allemagne, dans un marché défavorable depuis le pic artificiel de la réunification. En 2004 et 2005, l'achat de Dahl, en Suède, et d'Optimera, en Norvège, nous consolide en Scandinavie. Le reste de nos acquisitions est constitué le plus souvent de très petites affaires, qui complètent continûment notre dispositif. Nous disposons aujourd'hui de 3 600 points de vente en Europe.

Une clientèle spécifique : les artisans

Les artisans constituent environ 80 % de notre clientèle, les 20 % restant étant des PME (petites et moyennes entreprises) et des TPE (très petites entreprises). Ces entreprises représentent respectivement 50 % et 30 % d'un marché global très fragmenté estimé à 215 milliards d'euros de chiffre d'affaires, que se partagent la construction neuve et la rénovation, avec un léger avantage pour la première.

Il y a un grand débat entre les tenants de la distribution aux professionnels d'une part, aux particuliers de l'autre. Faut-il faire comme Point P ou comme Castorama ? Les besoins vont du bricoleur à la PME. L'artisan qui a pignon sur rue ne souhaite pas faire ses courses à l'endroit où vous les faites vous-même. C'est l'axiome de base qui détermine nos formats. En revanche, toute une série de particuliers ont une approche professionnelle et recherchent l'accueil correspondant.

Dans un système de distribution orienté vers les professionnels, chacun a son compte et son "costume", c'est-à-dire qu'il obtient des remises sur les produits qu'il achète souvent. Les gammes de produits doivent être larges, avec des marques de fabricants. L'activité de conseil est très développée. Dans la grande surface de bricolage, vous payez au contraire comptant, les prix sont nets ; ce qui compte, plutôt qu'un produit très adapté, c'est sa disponibilité ; l'activité de conseil est en général plus limitée. Saint-Gobain a récemment mis en place un format type grande surface, mais réservé aux professionnels. C'est La Plateforme du Bâtiment. Partie de rien en 1998, elle atteint déjà 600 millions d'euros de chiffre d'affaires et est devenue en termes de notoriété la deuxième enseigne en région parisienne après Point P.

Du monde des usines à l'univers de la distribution

Avant l'acquisition de Poliet, le verre représentait 60 % du chiffre d'affaires de Saint-Gobain. Beaucoup de gens dans le groupe étaient très opposés à l'entrée dans la distribution, mais nous avons certaines intuitions fortes. Nous cherchions des résultats plus réguliers et conséquemment à alléger nos besoins en capitaux tels que les déterminaient nos métiers industriels, évidemment plus sensibles aux cycles économiques que ne l'est la distribution. En outre, les métiers traditionnels de Saint-Gobain avaient de telles parts de marché en Europe que les possibilités de croissance par acquisitions y étaient très limitées, par simple effet des dispositions antimonopole. Norton et les céramiques d'un côté, la distribution de l'autre représentaient deux types de métiers dans lesquels nous avons, comme on peut en juger aujourd'hui, un gros potentiel de consolidation à long terme. Le monde de la distribution, à mesure de sa croissance, cherchait à capter une part de plus en plus importante de la valeur ajoutée. Il n'était donc pas illogique d'y prendre place, qui plus est dans des métiers que nous connaissions en termes de marché, le vitrage et l'isolation, pour ne prendre qu'eux, se situant pour une bonne part dans la construction.

Des produits à longue durée de vie

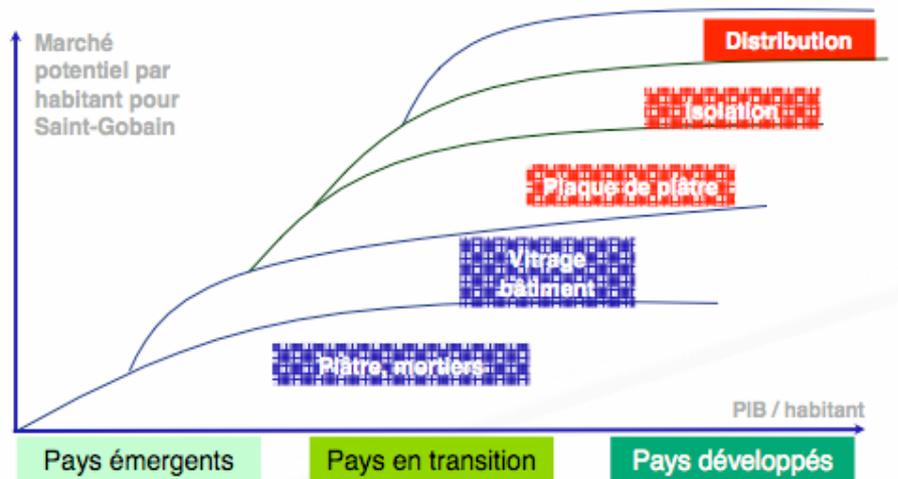
Les matériaux de construction – nous l'avons appris de Poliet et cela nous distingue de la distribution alimentaire – sont achetés pour durer. Construire sa maison ou y faire des travaux est un acte important. Les deux principaux facteurs d'assurance sont l'artisan et la marque. Distributeur et fabricant s'affrontent donc beaucoup moins dans le bâtiment que dans d'autres métiers, notamment l'alimentaire. Certes, la bataille pour la répartition de la valeur ajoutée voit un glissement vers la distribution, mais je crois qu'essentiellement les rôles de la fabrication et de la distribution sont pour nous complémentaires, du fait de l'importance de la marque. De ce point de vue, les relations sont facilitées parce que les meilleurs distributeurs veulent les meilleurs fabricants, et les meilleures marques, les meilleures enseignes.

Le refus de l'intégration

Ce que nous avons finalement réalisé n'est sans doute pas ce que nous avions en tête au départ. L'ingénieur, par culture, cherche à écouler ce qu'il produit ; c'est à cette aune qu'il conçoit le réseau de distribution. Et l'expérience montre que cette conception conduit souvent à l'échec. Je suis très réservé sur l'intégration, à moins qu'elle s'effectue vers l'amont, en partant du client. Chez Lapeyre, lorsque vous commandez votre fenêtre, un logiciel vous assiste dans le magasin, et votre dessin se transforme automatiquement en bon de commande dans l'usine.

Compte tenu du poids de la marque, les excellentes agences spécialisées Point P ne peuvent pas se permettre de ne distribuer que Placoplâtre. Il leur faut les autres grandes marques de la plaque de plâtre, Lafarge et Knauf. C'est ici que la logique de l'intégration pose problème. Non seulement elle met la distribution dans une situation de dépendance vis-à-vis d'une marque ou d'un industriel, mais, dans cette combinaison en circuit fermé, le contact avec le marché est moins bon. On a beaucoup moins de chance de savoir ce qui se passe. Et la motivation des commerciaux, que ce soit chez le fabricant ou le distributeur, est négligée, ce qui me semble une erreur.

Aujourd'hui la distribution est le premier client des marques du groupe, ce qui est normal puisque ces marques sont en position de leadership. Mais les achats à l'intérieur du groupe ne représentent que 10 % (depuis l'acquisition de BPB ; 5 ou 6 % auparavant) du total des achats de la distribution. Si l'on peut parler, dans une certaine mesure, d'intégration en termes de volumes, elle n'existe pas en termes de management. Pour nous maintenir en position de force, nous avons besoin des autres fournisseurs qui ont avec leur marque un pouvoir de prescription.



S'appuyer sur le travail réalisé par les autres métiers

Le déploiement international de Saint-Gobain lui permet de profiter, des métiers industriels à la distribution, de l'évolution des marchés potentiels en fonction du PIB/habitant (produit intérieur brut par habitant), donc du niveau de développement des pays. Ainsi la consommation de ciment, relativement importante dans des pays aux premiers stades du développement, augmente-t-elle peu à partir d'un certain niveau de revenus, tandis que démarre par exemple celle de la plaque de plâtre (11 m²/habitant aux États-Unis, 4 m² en Europe, 2 m² dans les pays d'Europe de l'Est et une quantité insignifiante dans les pays peu développés). La demande de matériaux d'isolation et la fréquentation des points de distribution ne sont véritablement sensibles que dans les pays développés. Nous nous implantons dans un nouveau pays en créant des usines de mortiers et de plâtres. Puis le développement s'effectue au travers de nos délégations générales (par pays) où nos connaissances des différents marchés sont mises en commun. Dans la distribution, la connaissance du pays et des gens est encore plus importante que dans les métiers industriels. Ces synergies, pour être difficiles à chiffrer, n'en sont pas moins importantes dans le monde de Saint-Gobain.

Les apports entre distribution et industrie

Aujourd'hui, nous parlons beaucoup du client dans nos séminaires de direction. C'est nouveau. Cette évolution est incontestablement renforcée par notre activité de distribution. Car la maison de demain ne sera pas celle d'hier et la distribution permet un point de vue horizontal assez large qui dynamise les métiers industriels. Sur le seul marché français, le groupe obtient, grâce à la distribution, 70 millions de contacts avec ses clients. C'est à partir de là qu'on peut voir se dessiner certaines tendances et prendre de l'avance. L'accélération des ventes de plaques de plâtre, en association, pour des raisons de facilité de pose, avec l'isolation, montrait que le marché était en train d'exploser ; c'est une des raisons qui nous ont poussés à racheter BPB. Nous pourrions, dans les dix ans qui viennent, imposer un nouveau standard sur le marché. Nos méthodes de distribution s'inspirent également de la recherche et

du développement dans les autres métiers de Saint-Gobain, au moins autant que des autres modèles de distribution.

Pour ce qui est des personnes, la mobilité entre distribution et industrie ne concerne que des effectifs réduits et nous avons connu des échecs, dans les deux sens. Pourtant, si l'on sait respecter les différences entre les deux mondes, l'apport réciproque peut être remarquable. La gestion industrielle et la standardisation, les tests de performance que nous avons importés dans la distribution ne comptaient pas parmi les réflexes de l'artisan et du monde de l'habitat. Nos concurrents purement distributeurs y viennent progressivement, mais nous sommes allés plus vite.

Nos centres de recherche et de développement raisonnent désormais en fonction des besoins de marché. Les résultats financiers sont au rendez-vous, malgré l'absence d'intégration verticale.

Le modèle mis en œuvre par Saint-Gobain, s'il ne répond pas parfaitement aux canons des théories du management, a donc fait la preuve de sa pertinence et de son efficacité.

DÉBAT

Des produits de proximité, des hommes de qualité

Un intervenant : *La cohabitation du fabricant et du commerçant débouche sur l'affrontement éternel du sédentaire et du nomade. C'est pourquoi, dans certaines entreprises – Péchiney, Peugeot –, la mutation de l'un à l'autre s'est faite dans la douleur. Chez vous, au contraire, elle semble s'être opérée dans la sérénité. N'êtes-vous pas, finalement, des commerçants sédentaires, puisque vos produits, que grèvent les coûts de transport, ont nécessairement un champ de diffusion restreint. Cependant, à l'allure où vous grandissez, n'avez-vous pas quelques difficultés à recruter vos dirigeants ?*

Pierre-André de Chalendar : Effectivement, la plupart de nos produits ne vont pas loin, et ils ne nécessitent pas qu'on s'inquiète, le matin au réveil, du taux du dollar, du prix de l'énergie et des Chinois. Si la chute du mur de Berlin a profondément influencé notre stratégie de globalisation, ce ne fut pas le cas de la révolution internet, parce qu'il serait absurde de commander en ligne des parpaings ou de la laine de verre. Nos agences ne sont pas virtuelles ; elles ont une fonction de stockage. Est-ce une des clés de la réussite ? C'est en tout cas un gage de régularité.

Int. : *Comme vous n'êtes pas intégrés, nomades et sédentaires sont à raisonnable distance...*

P.-A. de C. : À vrai dire, le commerçant existe tout autant au sein de l'industriel que du distributeur, et notre distribution ne peut se résumer aux commerçants, même si, sur un effectif total de 25 000 personnes, Point P compte effectivement 20 000 commerçants. De plus, les fonctions s'enchevêtrent : le premier commerçant de Point P, c'est le livreur, le chauffeur.

La qualité des dirigeants est une question majeure. Dans la distribution, il n'y a pas de technologie, il n'y a que des hommes. Il faut donc les retenir, les motiver. Les meilleurs ont des profils particuliers. En Angleterre, l'actuel patron de Jewson – société dont nous avons conservé, hormis le conseil d'administration, toute la direction – a commencé comme conducteur de chariots élévateurs. Il n'a pas été formé dans les grandes écoles. Notre recrutement est facilité par la structure même de nos acquisitions. La majorité d'entre elles sont des entreprises personnelles, qui ont grandi et se trouvent confrontées à un problème de succession. Bien souvent, le fondateur a passé la main à un héritier, et celui-ci cherche de nouvelles perspectives. Nous lui rachetons l'entreprise en lui laissant le foncier – qui lui fournit un complément de revenu et lui permet d'accepter l'entrée dans nos grilles de salaires –, et en lui offrant la possibilité de diriger cinq ou dix agences de Saint-Gobain implantées dans les environs.

Int. : *Lorsque Elf a décidé d'utiliser ses liquidités pour créer un pôle pharmacie santé avec Sanofi, la direction n'en a pas été prise par un pétrolier, mais par un administrateur. Ce fut un grand succès. Vous avez, quant à vous, opéré des mouvements de cadres, mais faibles, et respecté les méthodes de travail des gens. Jean Gandois disait avoir acheté Continental Can pour donner aux cadres de Péchiney des perspectives de carrière... Il y a là toute une gradation.*

P.-A. de C. : Nous ne sommes pas dans le troisième cas ! Quant à la formation des dirigeants, on aurait tort de la confondre, trop systématiquement, avec leur provenance ou leur appartenance à tel ou tel corps. Émile François, mon prédécesseur, patron des céramiques et plastiques, a magnifiquement réussi l'intégration des gens de Poliet et de la distribution dans le groupe. C'était un ingénieur, ce que je ne suis pas. En revanche, la capacité à comprendre, la sensibilité comptent beaucoup, et on ne les apprend pas à l'école. Ce sont des histoires de personnes.

Évolution et permanence de la clientèle

Int. : *Dans les prochaines années, les artisans du baby boom vont partir. Arrivent des gestionnaires, employant les différents corps de métier. Ce qui n'empêche pas le manque de main-d'œuvre, d'où le plombier polonais, l'électricien marocain, etc. Avez-vous réfléchi à des formes nouvelles d'intervention sur ce marché ?*

P.-A. de C. : La diminution du nombre d'artisans n'a pas pour nous que des inconvénients, comme en témoigne le succès grandissant de la plaque de plâtre. Pour la distribution, en revanche, c'est un problème. Notre modèle de plateforme du bâtiment est très bien adapté à un certain type de nouveaux artisans arrivés dans les quinze ou vingt dernières années. Je ne vois pas en France la constitution d'entreprises beaucoup plus importantes. Il s'en est formé aux États-Unis pour le neuf, pas pour la rénovation. Si le neuf est très concentré en Angleterre, il ne l'est pas en France. Ce n'est pas dans les mœurs. En région parisienne, on trouve beaucoup d'entreprises générales qui font aussi de l'électricité et de la couverture ; ailleurs, vous ne verrez pas les mêmes métiers associés. On construit en pierre, en béton, en parpaings, en brique creuse ou pleine, en bois selon les régions et les pays, ce qui induit des artisans différents et des modes de distribution correspondants. La maison à structure bois, par exemple, prendra-t-elle de l'importance en France ? Dix agences Point P s'en occupent, mais on peut en douter. Pourtant, en Écosse, elle représente 60 % des constructions. Notre rôle est aussi de former des artisans pour qu'ils continuent de s'intéresser aux marques et aux traditions. Nous ne souhaitons pas que notre prospective évolue vers des entreprises désincarnées.

Int. : *Pourquoi Kingfisher s'est-il laissé distancer par Saint-Gobain ? Comment considérez-vous vos concurrents dans la distribution ?*

P.-A. de C. : Kingfisher n'est pas vraiment un concurrent. Son approche est l'inverse de la nôtre. Son nouveau modèle, Brico Dépôt, connaît, après un certain succès, les limites du *hard discount* ; pas plus que Castorama, il n'est fréquenté par les artisans. Nos principaux concurrents, Wolseley et l'Irlandais Cement Roadstone Holdings (CRH) – qui a la même approche production-distribution, aujourd'hui numéro trois en Europe dans la distribution – sont une préoccupation de tous les instants. Sinon cela dépend des pays. Dans certains, comme en Angleterre, le marché est structuré ; dans d'autres, comme en Italie, il est très fragmenté. Pour moi, la concurrence locale, point de vente par point de vente, est de loin la plus significative.

Des rôles déjà distribués

Int. : *Pourquoi ne se trouve-t-il pas une grande entreprise du bâtiment pour acheter par exemple Chaussou (distribution de matériaux de construction pour professionnels), et se lancer dans une direction qui vous a si bien réussi ?*

P.-A. de C. : Il n'y a plus tellement de place en France.

Int. : *Est-ce une idée qui pourtant se diffuse ou resterez-vous longtemps encore le seul grand groupe ou presque à faire et de la production et de la distribution ?*

P.-A. de C. : Les matériaux de construction, en raison de leur poids et d'une clientèle très dispersée imposent à la distribution un ancrage local. Le matériel électrique, léger, beaucoup plus sensible à la problématique internet, a connu beaucoup plus tôt une consolidation de sa distribution, dont le facteur structurant était sans doute la norme technique, très différente d'un pays à l'autre et qui ne cesse de changer. Hormis Wolseley qui a la même stratégie que nous, mais qui ne veut surtout pas entrer dans l'industrie, ou CRH... il n'y a plus de place, et c'est contraire aux idées reçues... ou naturelles.

Plasticité d'un modèle à large spectre

Int. : *Avant d'acquérir Poliet, vous envisagiez l'achat d'un fabricant de vitrage automobile aux États-Unis ; c'est dire si la stratégie est question d'intuition. Vous avez depuis été amenés à considérer un nouveau type d'acteur, l'artisan, dont vous avez fait votre allié. Ce modèle peut-il être exporté ? Vous avez implanté un réseau de distribution au Brésil. Pensez-vous le transposer aux États-Unis ?*

P.-A. de C. : Jean-Louis Beffa a coutume de dire que les mouvements stratégiques sont d'abord des intuitions puis des opportunités. Un autre grand des matériaux de construction, qui affirme aujourd'hui que la présence dans la distribution est une erreur majeure, était lui aussi intéressé par l'acquisition de Poliet. Leurs hésitations dans les mouvements du verre plat aux États-Unis témoignent d'une grande sagesse de nos responsables dans ce domaine. Nous ne regrettons rien !

Nous sommes implantés depuis longtemps au Brésil et c'est pourquoi nous y excellons dans tous nos métiers. Le modèle de distribution n'y est pourtant pas celui de l'Europe. Comme dans beaucoup de pays émergents, l'artisan brésilien ne prête que sa force de travail. Il fait la liste des matériaux dont il a besoin et c'est son client qui les achète. Le format de distribution est donc de type grand public. Dans les pays de l'Est (Pologne, République Tchèque, Hongrie), où les artisans commencent à acheter, notre succès est plus mitigé, parce que notre filiale Raab-Karcher y a trop imité le modèle allemand de distribution, beaucoup plus orthodoxe, mais qui ne nous est pas favorable, pas plus d'ailleurs qu'aux enseignes de l'alimentaire qui voudraient s'y inscrire (Carrefour y a connu un échec).

Int. : *Les mégapoles se développent aujourd'hui dans les pays émergents ou en voie de développement. Votre groupe a d'ailleurs augmenté ses investissements en Asie. Le seul véritable concurrent de Saint-Gobain dans les tuyaux, au niveau mondial, est une entreprise publique chinoise qui pourrait aussi se diversifier dans les services. Peut-on envisager des réponses conjointes de plusieurs opérateurs français ?*

P.-A. de C. : Je ne suis pas le meilleur interlocuteur pour répondre à cette question. Nous ne sommes ni Vinci ni Veolia. Notre marché ne comprend pas l'équipement des mégapoles. Nos clients ne sont pas les mêmes, hormis pour les tuyaux. Notre premier concurrent mondial dans ce domaine détient 35 ou 40 % du marché chinois. En quelques mouvements, nous sommes parvenus à la deuxième position en Chine, avec 30 % du marché. Nous avons acheté une usine de 4 500 personnes qui rappelle la sidérurgie lorraine d'autrefois. Nous nous sommes intégrés dans la cokerie, l'agglomération, les hauts fourneaux (Saint-Gobain en possède cinq). C'est un pari. Parviendrons-nous à le gagner face aux municipalités chinoises ? Les Chinois sont devenus nos grands concurrents dans la canalisation sur tous les marchés export du Moyen-Orient. Le jeu de go imposait d'aller combattre sur le terrain de l'adversaire.

Innover en restant fidèle à sa vocation

Int. : *Allez-vous poursuivre votre stratégie d'acquisition pour répondre au modèle de "maison intelligente" ? Ou bien comptez-vous développer des partenariats avec des entreprises dans des domaines, comme l'électronique, la domotique, etc., très différents des vôtres ? L'Agence de l'innovation industrielle, que préside Jean-Louis Beffa, a approuvé le programme Homes, pour le bâtiment économe en énergie, présenté par Schneider. Quelle est la position de Saint-Gobain sur ce sujet ? Enfin, pensez-vous étendre vos services dans la distribution ?*

P.-A. de C. : Si nous voulions nous engager massivement dans la maison intelligente, nous devrions faire une OPA (Offre publique d'achat) sur Schneider... Elle n'est pas à l'ordre du jour. Nous avons inauguré un partenariat avec Shell pour un projet d'élément photovoltaïque avec une solution à base de substrat verre. Nous devons réorienter une partie de la recherche et développement dans ce type de direction mais, une fois de plus, sans songer à l'intégration.

Point P offre sans cesse de nouveaux services, mais qui n'entrent pas en concurrence avec l'artisan : nous avons actuellement deux cents déchèteries, parce que les artisans ont de plus en plus de mal à se débarrasser des déchets dans les zones urbaines. Le camion qui se vide chez nous a quelque chance de repartir rempli de nos matériaux. De fait, le service fonctionne et rapporte un peu d'argent. On peut ajouter d'autres services, mais il faut les gérer. Un service ne doit pas devenir un métier en soi, parce qu'alors nous sortirions de nos compétences.

Maîtriser son destin financier

Int. : *Comment un modèle, quel qu'il soit, peut-il se protéger contre les prises de contrôle financier ?*

P.-A. de C. : Compte tenu des surplus monétaires engendrés dans les pays arabes et en Russie par les besoins pétroliers de la Chine et de l'énorme masse d'argent en circulation, deux écueils menacent un groupe, quel qu'il soit. S'il est trop simple, il peut être payé en papier, comme ce fut le cas d'Arcelor – il n'y a pas aujourd'hui de Mittal pour Saint-Gobain ; s'il est trop large, avec des métiers trop éloignés les uns des autres, l'OPA pour démantèlement peut prendre plus de sens. Il faut être un peu plus lisible, un peu plus simple, d'où ma notion d'habitat pour définir le cœur de métier, réponse dont l'avantage est de n'être que partielle.

Int. : *Quels types d'acteurs (fonds, agences de notation et autres), sur les marchés financiers, ont accepté ou refusé votre modèle ? Comment faites-vous pour préserver dans vos arbitrages internes les cycles d'investissement très différents entre l'industriel et la distribution ?*

P.-A. de C. : Notre stratégie plaît mieux aux investisseurs continentaux – Belges, Suisses, Allemands, Français, qui nous achètent actuellement – qu'aux analystes anglo-saxons, qui nous poussent plutôt à vendre des métiers, partant du principe qu'ils sont capables d'allouer eux-mêmes leurs actifs en fonction des cycles.

En interne, le problème se pose différemment. La taille et la diversité sont les atouts majeurs, qui permettent de saisir les opportunités dans tel ou tel métier. L'acquisition de BPB, alors que l'investissement du *cash flow* libre s'était essentiellement fait dans la distribution, est un signe fort pour les métiers industriels du groupe. Mais elle n'a pas particulièrement gêné la distribution (qui a réalisé trente-cinq acquisitions au premier semestre). Il s'agit plutôt de faire correctement son travail dans chacun des métiers et de dégager des liquidités supplémentaires. Le choix devient alors celui de l'allocation de ces liquidités. Ceux qui ont les meilleures idées gagnent. Il existe effectivement une concurrence interne, mais ce n'est pas malsain.

Int. : *Vous avez signalé votre souhait d'accroître l'actionnariat salarié. Cherchez-vous ainsi à faire face au désenchantement des cadres ? à les fidéliser ? à renforcer vos défenses vis-à-vis d'un éventuel agresseur ? Est-ce pour transférer des augmentations de salaires sur l'évolution du cours de l'action ?*

P.-A. de C. : Toutes ces raisons sont pertinentes, sauf la dernière. Philosophiquement, c'est un bon système. Il est plus adapté à une entreprise au profil régulier qu'à celles qui se concentrent, à la façon des Anglo-Saxons, sur un seul métier. Il permet aussi de constituer une épargne en vue de la retraite. Notre stratégie est également liée au type d'actionnariat que nous souhaitons. Les actionnaires salariés seront plus sensibles aux évolutions et aux politiques à long terme qu'aux charmes d'un prédateur immédiat.

Présentation de l'orateur :

Pierre-André de Chalendar : ancien élève de l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales) et de l'ENA (École nationale d'administration), inspecteur des Finances, il fut notamment adjoint au DGEMP (Direction générale de l'énergie et des matières premières) au ministère de l'Industrie, avant d'entrer le 01/11/1989 à la Compagnie de Saint-Gobain comme directeur du Plan ; après huit années dans la branche abrasifs dont quatre en charge de ce métier, basé aux États-Unis, il a été en charge des activités de la distribution, d'abord pour le Royaume-Uni puis au niveau mondial de 2003 à 2005 ; il est directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain depuis mai 2005 et administrateur depuis juin 2006.

Diffusion janvier 2007