

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

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

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
Groupama SA
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires
³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires
(liste au 1^{er} mai 2004)

**SAINT-GOBAIN DÉVELOPPEMENT
OU L'ART DE L'INTERFACE**

par

Dominique AZAM
Directeur général de Saint-Gobain Développement

Séance du 2 juillet 2003
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Saint-Gobain Développement a été créé en 1982 pour mener à bien les reconversions liées aux restructurations du groupe. Ses missions concernent aujourd'hui trois domaines : les ressources humaines et affaires sociales (veille sociale, restructurations, reclassement des salariés...) ; le soutien au développement économique local (prêts aux PME voisines, redynamisation économique des sites abandonnés...) ; les services d'appui aux branches d'activités et à leurs établissements (études d'implantations, relations avec l'Administration et les collectivités territoriales...). Sans se substituer aux instances d'aménagement du territoire, qui ont leur logique propre, SG DEV montre que les grands groupes peuvent jouer un rôle non négligeable dans le développement local, en particulier lorsque, comme dans le cas de Saint-Gobain, la gestion est très décentralisée et que le groupe a gardé, à l'instar des entreprises familiales, l'objectif d'un développement dans la durée.

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

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Dominique AZAM

J'ai un profil plutôt atypique pour un salarié de l'industrie. Après avoir fait des études d'administration économique et sociale et avoir travaillé pour la ville de Toulouse, je me suis présenté à vingt-quatre ans à des élections politiques. J'ai exercé des mandats de maire, de conseiller général et de conseiller régional, ce qui m'a naturellement donné l'occasion d'aborder de près les politiques territoriales. Suppléant du député de Rodez, je pouvais espérer prendre sa succession en 2002, mais j'avais le sentiment d'avoir fait le tour de l'engagement politique, et j'aspirais à tout autre chose : travailler en entreprise.

En tant que président d'un syndicat intercommunal d'alimentation en eau potable, j'ai eu l'occasion de rencontrer Robert Pistre, qui était maire et conseiller général dans le Tarn tout en étant chargé des ressources humaines chez Saint-Gobain, et je lui ai fait part de ce projet. Il m'a convaincu que ce n'était pas irréalisable et c'est grâce à lui que je suis entré à Saint-Gobain Développement en 2000. La bonne connaissance que j'avais du monde politique lui paraissait constituer un apport intéressant pour le groupe, car les industriels doivent être en mesure de comprendre le système politique et son fonctionnement, mais aussi de savoir comment faire passer aux politiques leurs propres messages.

J'ai d'abord été délégué régional de Saint-Gobain Développement pour la Normandie, le Nord et l'Est pendant trois ans, puis directeur général de Saint-Gobain Développement depuis quelques mois.

Un groupe en pleine évolution

Le groupe Saint-Gobain comprend plus de mille sociétés consolidées, présentes dans une cinquantaine de pays, avec environ cent soixante-treize mille salariés – dont cinquante-cinq mille en France, soit environ 25 % de l'effectif total. Le chiffre d'affaires est d'environ trente milliards d'euros et le résultat net d'un milliard d'euros. Malgré le contexte économique difficile, le groupe devrait réussir à maintenir ses résultats de 2002 en 2003.

Les métiers historiques du groupe sont ceux du pôle verre : le vitrage, le conditionnement pour la parfumerie ou la pharmacie, les fibres de verres, l'isolation. En revanche, le pôle matériaux haute performance, qui comprend les céramiques et les abrasifs, offre beaucoup de perspectives. Le pôle habitat a crû de façon très rapide ; il comprend la branche Canalisations, liée au rachat de Pont-à-Mousson dans les années 1970. Ce pôle joue aujourd'hui un rôle majeur dans le développement pour la France, avec en particulier l'acquisition récente de Poliet, qui s'est traduite par l'entrée, dans le groupe, de Lapeyre et de Point P.

Cette intrusion des métiers de la distribution au sein du groupe constitue une véritable révolution. Au total, la compagnie Saint-Gobain s'est beaucoup transformée : elle comprend aujourd'hui deux tiers de métiers nouveaux par rapport à 1986.

Une gestion décentralisée

En France, Saint-Gobain compte environ trois cent cinquante usines et deux mille cinq cents établissements de négoce. La taille moyenne des usines du groupe en France est d'une centaine de salariés ; les quatre usines de Pont-à-Mousson en Lorraine comptent ensemble trois mille cinq cents salariés, mais on trouve aussi des unités très spécialisées, par exemple dans les métiers des céramiques ou des abrasifs, qui ne comptent pas plus de vingt ou trente salariés.

Cette myriade d'établissements suggère une gestion nécessairement décentralisée, ce qui n'est pas forcément le cas dans d'autres groupes industriels monolithiques, qui sont concentrés sur quelques sites industriels très importants. Elle favorise aussi une plus grande implication dans les territoires et dans le développement, comme le souhaite du reste le président Jean-Louis Beffa.

La structure de Saint-Gobain Développement

Saint-Gobain Développement est une structure légère qui comprend trois délégations : la délégation Normandie-Nord-Est, basée à Senlis ; la délégation Sud-Est basée à Lyon ; la délégation Centre-Ouest-Île-de-France, basée à Massy.

Son statut est celui d'un GIE (Groupement d'intérêt économique), qui par définition offre la mise en commun de moyens entre les différents adhérents. Pour chaque branche, la société la plus importante adhère à Saint-Gobain Développement et participe à son budget au prorata de ses effectifs. Au cours d'un comité directeur annuel, je rends compte de notre activité aux directeurs des branches et à leurs DRH, et je leur soumetts nos objectifs pour l'année suivante.

L'effectif de SG DEV compte une douzaine de personnes ; chaque délégation régionale se compose en principe d'un délégué, de son adjoint et d'une secrétaire. L'objectif est de fonctionner avec une équipe restreinte, et dans une certaine discrétion, en raison de situations sensibles que nous pouvons être conduits à traiter pour le groupe. Bien entendu, nous faisons appel à des chargés de mission ou à des consultants en fonction des dossiers à traiter et des compétences nécessaires.

La plupart des délégués régionaux ont, comme moi-même, des profils atypiques. L'un de nos délégués a été directeur régional de Pont-à-Mousson, et la vente des systèmes de canalisation l'a amené à côtoyer de près les élus locaux. Un autre a travaillé chez EDF, puis à la DATAR. Certains sont diplômés de Sciences Politiques, ou même de l'ENA ; d'autres, de l'ESSEC. En général, ils n'ont pas d'expérience industrielle, mais disposent d'un vrai savoir-faire dans le fonctionnement du monde institutionnel. Par ailleurs, ils doivent être capables de défendre des positions avec un certain charisme.

Les missions de SG DEV

SG DEV a été créé en 1983 avec pour mission d'opérer les restructurations industrielles de la façon la plus efficace possible pour le groupe, mais aussi la moins douloureuse, à la fois pour les salariés qui perdaient leur emploi et pour les territoires sur lesquels les entreprises étaient implantées. Une fois ces opérations menées à bien, SG DEV devait soit se tourner vers de nouvelles missions, soit disparaître. Il a alors été décidé de lui confier des missions d'interface et d'appui aux établissements et aux branches.

SG DEV assure tout d'abord l'interface entre le groupe et les établissements français, jouant d'une certaine façon le rôle des délégations générales présentes à l'étranger. Elle assure également l'interface entre ces établissements et leur environnement institutionnel : services de l'État, parlementaires, chambres socio-économiques, mais aussi et surtout les collectivités territoriales.

Ces interfaces s'exercent dans trois grands domaines : les ressources humaines et les affaires sociales ; le soutien au développement économique local ; les actions d'appui aux branches d'activité et à leurs établissements.

Ressources humaines et affaires sociales

Nous assurons tout d'abord une veille sur le climat social au sein des établissements ainsi que, le cas échéant, le suivi des négociations. C'est un élément fondamental de notre action, comme en témoigne le fait que l'administrateur du GIE, Antoine Queffelec, à qui je rends compte, est aussi le directeur des affaires sociales du groupe Saint-Gobain.

La veille sur le climat social

Notre rôle est d'avoir un regard complètement indépendant des hiérarchies des branches d'activité, et d'être présents sur les sites pour observer ce qui se passe en matière de dialogue social : quels sont les points de crispation, comment se déroulent les différentes négociations au sein de l'établissement, etc. En cas de crise, nous n'avons pas vocation à nous substituer à la direction de l'établissement ou à sa hiérarchie, mais à accompagner le directeur de site et le directeur de branche pour, dans un premier temps, analyser ce qui se passe réellement (en général, les points fondamentaux d'une crise sociale ne sont jamais ceux qui sont inscrits sur les banderoles), puis pour évaluer les différentes possibilités de sortie de la crise.

L'objectif est d'éviter à tout prix les débordements qui pourraient gagner le terrain des politiques et des médias, et nuire à l'image du groupe. Aujourd'hui, les analystes financiers sont très sensibles au rating social pratiqué par les agences sur les différents aspects du développement durable ; une crise comme celle de l'amiante a eu un impact considérable, et nous devons à tout prix éviter de renouveler de telles situations.

Mobilité et communication entre les branches

Sur le plan des ressources humaines, nous apportons également une aide à la mobilité interne entre les branches pour les salariés non cadres, ce qui est toujours un exercice difficile : quand on travaille dans le vitrage, on envisage difficilement de passer au conditionnement ; et quand on est dans la distribution, de passer à un métier commercial dans le secteur industriel. Notre mission est d'apporter un peu plus de fluidité entre les établissements implantés sur un même bassin d'emploi, qui souvent communiquent très peu entre eux.

Nous nous efforçons également de faire partager les bonnes pratiques en matière de ressources humaines. C'est d'autant plus important que le même inspecteur du travail intervient dans les différents établissements d'un bassin d'emploi : des DRH qui communiquent bien entre eux peuvent mieux évaluer quelles sont ses attentes, et en cas de conflit frontal au sein d'une des entreprises, faciliter la reprise du dialogue.

Préparation des plans sociaux

Les effectifs de nos établissements français suivent une courbe inverse dans le secteur industriel et dans le secteur de la distribution : les gains de productivité érodent inexorablement les effectifs des métiers industriels, tandis que les métiers de la distribution progressent fortement, à la fois du fait de la politique de croissance externe adoptée, et en interne, par le développement des services au client. Globalement, le groupe Saint-Gobain voit ses effectifs croître en France.

Les plans de sauvegarde de l'emploi sont notre responsabilité historique. Nous intervenons tout d'abord en amont, pour aider la filiale à définir la meilleure stratégie et la meilleure tactique à mettre en œuvre en termes de procédure. Par exemple, en cas de cession d'activité, l'article L122-12 oblige les sociétés à faire basculer automatiquement tous les contrats de travail sur le repreneur ; mais cette mesure peut être appliquée soit d'entrée, soit a posteriori, alternative qui peut avoir des incidences importantes.

Nous aidons également la filiale à rédiger des documents de qualité : dans le cadre de la loi de modernisation sociale, qui a été amendée mais continue à s'appliquer, il faut faire la démonstration que la suppression des emplois prévue est inévitable, toutes les autres possibilités ayant été étudiées sans succès. Là encore, nous ne définissons pas la stratégie de la filiale à sa place, mais nous analysons et critiquons ses documents ligne par ligne pour nous assurer qu'à la fois les représentants du personnel et les directions du Travail disposeront de documents de la meilleure qualité possible.

Reclassement des salariés

En aval, lorsque la restructuration a été décidée, nous prenons en charge la totalité des reclassements des salariés, à travers la mise en place d'antennes emploi-formation composées de conseillers-emplois et de prospecteurs de postes ; leur objectif n'est pas d'aboutir le plus vite possible à la notification du licenciement, mais de faire en sorte que le salarié retourne à l'emploi dès que possible. À cet égard, nous n'avons, au sens de la loi, qu'une obligation de moyens, mais nous la considérons comme une obligation de résultat.

Soutien au développement économique local

Selon l'article 118 de la loi de Modernisation sociale, qui concerne les actions de dynamisation économique des territoires sinistrés, les groupes dont l'effectif salarié est de plus de mille personnes se doivent, lorsque les plans sociaux affectent l'équilibre économique d'un bassin d'emploi, d'engager des mesures en faveur du développement de ce territoire par le biais de conventions passées avec le préfet. Cet article, qui prévoit aussi que toute société qui ne répondrait pas à cette obligation se verrait imposer par l'État une amende d'un équivalent de deux à quatre fois le SMIC mensuel par emploi supprimé, est vivement contesté par certains groupes industriels.

Pour notre part, il ne nous heurte pas : en réalité, nous avons anticipé cet article depuis longtemps déjà, en développant une activité de ré-industrialisation des sites que nous fermons, à travers le soutien aux PME-PMI locales susceptibles de créer des emplois y compris en dehors des périodes de restructuration.

Un exemple à Dunkerque

En octobre 2000, nous avons dû fermer une société de matériaux de construction. L'usine était implantée sur un très beau terrain, à l'entrée de Dunkerque, au carrefour de deux autoroutes, et compte tenu de la croissance très forte du secteur de la logistique dans cette région, nous pouvions espérer réaliser une plus-value foncière en le cédant.

Ce n'est cependant pas ce choix qui a été fait. En étudiant avec le maire de Dunkerque, Michel Delebarre, la question de la réactivation économique du bassin d'emplois, nous avons appris qu'il avait le projet d'urbaniser des terrains situés entre le front de mer de Dunkerque et le centre ville pour rétablir le lien entre ces deux secteurs. Ce projet était bloqué pour plusieurs années car les terrains en question étaient occupés par une usine, locataire jusqu'en 2008. Nous avons alors proposé de vendre notre propre terrain à la communauté d'agglomération, à un prix inférieur à celui que nous aurions pu espérer, pour que cette usine puisse y être déménagée, ce qui a permis de lancer le projet d'aménagement urbain sans attendre. Nous y avons perdu un peu d'argent, mais nous avons quitté Dunkerque en préservant l'image de Saint-Gobain.

Des interventions à froid

Contrairement à certaines entreprises, qui attendent les situations de crise pour agir et généralement pour faire intervenir des sociétés de reconversion, nous favorisons les interventions à froid dans les bassins d'emploi que nous jugeons prioritaires, soit parce que nous anticipons la fermeture d'un site et que nous cherchons à minimiser l'impact négatif qu'aura notre départ ; soit au contraire parce que nous y sommes fortement implantés et que nous avons besoin d'un environnement économique favorable.

Cette double approche est parfois perçue d'une façon ambiguë : certains élus commencent à trembler dès que nous développons un projet dans leur région. Récemment, le préfet de Nancy, à qui j'avais demandé un entretien, m'a demandé, très inquiet : "*J'espère que vous ne venez pas m'annoncer que Saint-Gobain vend Pont-à-Mousson ?*" Nous avons souvent cette image d'une entreprise de reconversion, alors que nos missions sont très variées et que nous pouvons intervenir en l'absence de tout nuage à l'horizon.

Nous sommes par exemple très actifs dans le bassin d'emploi de Mers-les-Bains – le Tréport où se trouve Saint-Gobain Desjonquères ; avec ses mille quatre cents salariés, c'est la plus grande usine au monde fabriquant des flacons pour les parfums, les cosmétiques et les produits pharmaceutiques. L'impact de cette usine sur la sous-traitance locale est considérable ; or cette dernière a parfois un peu de mal à se maintenir au niveau d'exigence que nous en attendons. Nous apportons donc notre appui technique à un certain nombre de petites entreprises de sous-traitance, mais aussi à d'autres entreprises qui nous paraissent susceptibles de créer de l'emploi.

Nous participons aussi, avec d'autres grands groupes industriels, à des projets sur mesure de type Alizé (Actions locales inter-entreprises en zone d'emploi). Nous travaillons actuellement sur un projet de ce type dans le bassin d'emploi de Soissons, qui vient de perdre six cent cinquante emplois en quelques mois, suite à la mise en liquidation d'une série de PME. Nous nous y sentons obligés, à la fois parce que nous sommes devenus le premier employeur privé du département, et parce que c'est dans ce département que se trouve le village de Saint-Gobain, où Colbert décida en 1665 d'implanter la manufacture des glaces royales. Quand l'usine de ce site a fermé en 1997, cela a provoqué un véritable traumatisme. C'est pourquoi la direction du groupe nous demande de garder un œil attentif à ce qui se passe dans l'Aisne. Si nous n'en prenions pas nous-même l'initiative, les élus sauraient de toute façon se rappeler à notre souvenir...

L'approche d'un industriel plutôt que d'un banquier

Le soutien que nous apportons aux entreprises peut prendre plusieurs formes. Nous proposons tout d'abord des prêts à taux bonifiés sans garantie, d'une durée de sept ans, avec un différé de deux ans pour le remboursement. Ces prêts sont destinés aux entreprises de l'industrie, ou de services à l'industrie, qui ont au moins trois ans d'existence, sont bien implantées et ont un projet de développement susceptible de créer des emplois.

Les taux que nous pratiquons sont inférieurs de moitié aux taux bancaires ; quant à l'absence de garantie, elle ne signifie pas que nous n'attachons pas d'importance au remboursement des prêts, mais que ce qui compte avant tout pour nous, c'est l'intérêt du projet que nous soutenons et l'impact qu'il peut avoir pour le développement local. C'est une approche d'industriel, plutôt que de banquier.

Généralement, ces prêts sont utilisés pour augmenter les fonds propres de l'entreprise, et pour financer son BFR. Le fait que nous apportions notre signature a un effet de levier considérable auprès des banquiers. Il m'est arrivé d'accompagner des entrepreneurs chez leur banquier et de demander à ce dernier : “ *Nous, nous croyons à ce projet et nous participons au financement ; et vous, pourquoi ne voulez-vous pas faire ce pari ?* ” En règle générale, c'est assez convaincant.

Aide à la négociation

Notre soutien peut aussi prendre la forme d'une aide à la négociation avec une société de capital-risque régionale, ou encore avec des fonds de type ANVAR : en général, les chefs d'entreprises ont des difficultés avec les procédures administratives, qu'ils maîtrisent mal parce qu'ils n'en ont pas l'habitude.

Appui technique

Enfin, nous pouvons apporter un appui technique. Par exemple, nous ne souhaitons pas accorder de prêts à nos sous-traitants, car nous ne voulons pas démultiplier notre propre risque ; en revanche, nous pouvons les aider à se diversifier.

Saint-Gobain développement compte dans ses rangs un ancien directeur d'usine qui a pour mission de répondre aux sollicitations d'expertise de chefs d'entreprise. Il peut, par exemple,

réaliser un audit sur les flux de production, ou encore aider l'équipe de direction à décider ou non d'externaliser telle ou telle fonction de l'entreprise. Il ne s'agit pas de décider à la place des dirigeants, encore moins d'être donneur de leçon, mais de les accompagner dans un partenariat durable.

Pour fidéliser cette relation, nous les réunissons tous les dix-huit mois pour aborder avec eux un sujet qu'ils ont choisi, souvent sur des évolutions récentes du droit qui peuvent avoir des effets importants sur la vie de l'entreprise.

Services aux branches et aux établissements

Ce troisième champ d'action recouvre des activités très variées.

Études d'implantation

Nous sommes par exemple amenés à faire des études d'implantation pour des projets de joint-venture avec des entreprises étrangères : “ *Si l'usine devait être implantée en France, quelle serait la région la plus adéquate ?* ” Le cahier des charges tient compte de critères extrêmement variés : les infrastructures de communication, les débouchés sur le marché, le niveau de l'emploi dans le bassin choisi, le niveau d'offre culturelle (pour attirer les cadres), l'environnement en termes de formation mais aussi d'éducation au sens large, l'accueil que nous réserveraient les collectivités territoriales et l'État sous forme d'aides diverses.

Une communication organisée et cohérente

Nous pouvons également réaliser des médiations vis-à-vis des services de l'État, notamment lorsqu'il s'agit d'un ensemble de sites important, qui nécessite une communication organisée et cohérente vis-à-vis par exemple de la direction du Travail locale. En effet, il paraîtrait anormal qu'un directeur du Travail soit confronté à des pratiques totalement différentes d'un site à l'autre ; cela nuirait à notre image et à notre lisibilité. Le fait d'opter pour une communication centralisée a par ailleurs l'avantage de nous procurer un certain pouvoir de négociation.

Il y a quelque temps, j'ai pris rendez-vous avec un DDTEFP (directeur départemental du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), avec l'intention de lui faire valoir un ambitieux dispositif de préretraite qui avait été mis en œuvre sur une de nos usines de la branche Isolation. J'espérais, en contrepartie, pouvoir négocier un avenant à l'accord RTT qui avait été signé dans une usine de la branche Conditionnement que nous venions de racheter, accord signé dans des conditions qui rendaient le redressement de cette usine très difficile.

Mais avant que j'aie eu le temps de faire cette demande au DDTEFP, il a attiré mon attention sur une troisième usine, de la branche Vitrage cette fois, dans laquelle nous avions, selon lui, procédé à de trop nombreux licenciements “au fil de l'eau” : les piles de notifications de licenciement qu'il m'a montrées étaient effectivement impressionnantes.

Je suis reparti préoccupé, mais je savais que la branche Vitrage était en train de préparer un accord pluriannuel de cessation anticipée du travail pour les salariés âgés ; j'ai suggéré à la branche une mise en œuvre accélérée de ce plan pour qu'il puisse être appliqué à l'usine en question. J'ai pu alors retourner vers le DDTEFP, qui avait retrouvé le sourire, et lui soumettre ma demande d'avenant à la convention sur la réduction du temps de travail dans l'usine du conditionnement...

Suivi des dossiers d'environnement et de sécurité

Enfin, nous pouvons apporter un appui en termes de négociation ou de suivi de la mise en œuvre de mesures concernant l'environnement, l'hygiène et la sécurité. Il existe au sein de la compagnie Saint-Gobain une direction qui a vocation à définir la stratégie du groupe en la matière ; nous sommes son bras armé sur le terrain, pour un certain nombre de dossiers

particulièrement épineux. Il s'agit, par exemple, d'anciens sites amiantés, qui n'accueillent plus d'activité industrielle, mais qui restent la propriété du groupe et font l'objet d'arrêtés de servitude.

Conclusion

Les services que nous pouvons rendre aux branches et aux établissements reposent sur notre présence assidue sur le terrain, au contact des collectivités territoriales, des agences de développement économiques, des élus et de tous les organismes locaux. Aujourd'hui, la rotation des cadres est devenue très rapide : les directeurs d'usine connaissent parfaitement leur métier et leurs process industriels, ils excellent dans la gestion des relations entre leur site et leur *business unit*, mais après quelques années ils s'en vont poursuivre leur carrière ailleurs. L'époque où un directeur d'usine pouvait rester trente ans sur un même site et avait ainsi le loisir de se faire inviter chez le maire, chez le préfet et chez le président de la CCI est révolue. Notre rôle est de compenser ce déficit d'imprégnation locale.

Par rapport à nos interlocuteurs dans les territoires, nous cherchons à faire passer l'idée que nous avons un rôle à jouer comme acteur à part entière du développement local, et que nous pouvons participer aux tours de tables sur un certain nombre de projets – tout en conservant cependant la discrétion qui a toujours caractérisé la compagnie Saint-Gobain.

DÉBAT

Le budget

Un intervenant : *Comment définissez-vous votre budget ?*

Dominique Azam : Il n'y a pas de véritable discussion sur le budget : il est établi au prorata du nombre de salariés de chaque société adhérente. Il n'est pas très élevé, mais suffisant pour nous permettre de traiter correctement les dossiers dont nous nous chargeons. Notre objectif est d'accorder des prêts bonifiés permettant la création d'environ six cents emplois par an, et davantage si nous en avons l'opportunité. Le taux d'échec des remboursements est de 30 % environ. Ces prêts sont garantis par les filiales du groupe, et ces dernières n'ont pas le droit de refuser d'apporter leur caution lorsque nous le leur demandons : la direction générale du groupe a la volonté politique que nous soyons présents et actifs dans le développement local, et cette volonté ne doit pas être remise en cause par l'une ou l'autre des sociétés. Tous les adhérents du GIE le savent, et en admettent le principe et les obligations.

Héritiers et managers

Int. : *Deux élèves-ingénieurs du corps des Mines ont rédigé cette année un mémoire dont le titre est L'heureuse alliance entre les héritiers et les managers. Ils ont mis en évidence le succès des entreprises de famille qui embauchent de gros diplômés : PSA, Auchan, Bouygues, L'Oréal... Selon eux, ce succès s'explique par la complémentarité entre le manager et l'héritier : le premier est très sensible aux stimuli de court terme, tandis que le second apporte de la sagesse, une vision de long terme, et sans doute aussi une plus grande sensibilité au terroir. La maison Saint-Gobain n'est plus une entreprise de famille, mais elle en a gardé de nombreux traits, et par ailleurs elle vend des produits lourds et peu chers, pour lesquels elle doit trouver des débouchés locaux ; il est donc tout naturel qu'elle entretienne des rapports étroits avec ses territoires. Ce type d'entreprise me paraît représenter l'avenir, bien davantage que ces entreprises folles qui ne construisent que des bulles de savon et des châteaux de cartes.*

D. A. : Je ne travaille chez Saint-Gobain que depuis quelques années et il m'est donc difficile de porter un jugement, mais votre analyse me paraît assez juste. Même si, effectivement, Saint-Gobain n'est pas une entreprise familiale, le président tient un discours extrêmement clair sur sa responsabilité sociale. C'est sans doute aussi la raison pour laquelle Saint-Gobain

Développement est aussi conforté aujourd'hui : d'une certaine façon, notre vocation est au carrefour de l'héritier et du manager.

Int. : *Saint-Gobain est une entreprise vieille de quatre siècles, et Pont-à-Mousson de deux siècles : ce sont les plus vieilles sociétés françaises ; cela doit jouer un rôle dans cette perception d'un héritage ?*

D. A. : Certainement. D'ailleurs, chaque année, le président va en personne remettre les médailles aux ouvriers lors de la fête du Travail de Pont-à-Mousson ; s'il ne le faisait pas, il les vexerait gravement, car ils sont très conscients et très fiers d'avoir soutenu Saint-Gobain lors de la tentative d'OPA de BSN en 1969. Le logo du groupe est celui de Pont-à-Mousson, et si jamais il était envisagé de le changer, cela provoquerait sûrement quelques réactions...

Int. : *Saint-Gobain est l'une des rares entreprises qui tiennent à jour leurs archives ; elle a confié la gestion des siennes à un diplômé de l'École des Chartes. Cela traduit un rapport très étrange à ses racines : c'est une entreprise d'ingénieurs, mais elle se réfère symboliquement à l'aristocratie du XVIII^e siècle.*

Aménagement du territoire et bassins d'emploi

Int. : *Vous avez expliqué que vos équipes étaient très restreintes, alors même qu'elles ont en charge des régions très vastes ; comment vos délégués travaillent-ils concrètement ? Ils doivent passer leur temps à sillonner leur territoire en voiture ?*

D. A. : En réalité, nous ne pouvons pas être présents sur tous les territoires de la même façon. Dans la région Sud, par exemple, nous avons des sites dans tous les départements, mais nos missions se concentrent principalement sur trois grands pôles : Avignon, Chalons et Chambéry, où se trouvent nos principaux sites industriels, dans un rayon de trente à quarante kilomètres ; nous n'intervenons dans les autres bassins qu'en cas de demande particulière.

Int. : *Ce choix de privilégier des bassins d'emploi déjà dynamiques n'est-il pas contradictoire avec la démarche de l'aménagement du territoire ? Certains de vos interlocuteurs politiques souhaiteraient probablement que vous investissiez dans des zones moins favorisées.*

D. A. : Certes, mais notre vocation n'est pas de prendre en charge l'aménagement du territoire : si nous intervenons sur les bassins d'emplois où nous sommes déjà très présents, c'est parce que nous savons que nous avons les moyens d'y agir efficacement et de contribuer ainsi à l'emploi. Nous pouvons éventuellement nous inspirer de certaines démarches de la DATAR, mais nous n'avons pas vocation à la remplacer. Enfin, nous tenons par-dessus tout à sauvegarder notre indépendance de point de vue et de gestion, tout en étant ouverts à toutes les formes de partenariat.

Et à l'étranger ?

Int. : *Existe-t-il un équivalent de SG DEV pour vos filiales à l'étranger ? Lors d'une séance du séminaire Vies collectives, la représentante d'une association qui réalise des investissements dans des fonds éthiques pour un ensemble de congrégations nous a expliqué que les analystes de ces fonds étaient très attentifs aux différences de comportement des grands groupes dans les pays riches et dans les pays en développement. Pourriez-vous envisager de créer des structures de développement local du même type que SG DEV dans ces pays ?*

D. A. : Nous réalisons ponctuellement quelques interventions à la demande de nos filiales étrangères, par exemple, récemment, au Canada, en Pologne ou en Belgique, mais ce serait difficile pour nous d'intervenir sur le même mode qu'en France, car les législations et les situations sont très différentes d'un pays à l'autre. En revanche, nous cherchons, chaque fois que nous en avons l'opportunité, à échanger nos bonnes pratiques avec les délégations générales

des autres pays. Il me semble que c'est aux DRH de délégation de s'approprier les missions de SG DEV et de les assumer dans leurs propres pays.

En général, les jugements que portent les cabinets de notation éthique sur Saint-Gobain sont plutôt favorables, entre autres du fait de l'activité de Saint-Gobain Développement. L'importance croissante que revêtent ces aspects aux yeux des analystes ne pourra que renforcer l'intérêt de ce type de structure pour des groupes comme le nôtre, et à l'avenir, nous devons certainement nous interroger aussi sur la façon d'adapter cette activité dans des pays en développement, comme l'Inde par exemple. La question a déjà été posée à notre président : « *Monsieur Beffa, à quand un Saint-Gobain Développement world-wide ?* »

Présentation de l'orateur :

Dominique AZAM: Directeur général de Saint-Gobain Développement

Diffusion juin 2004