

# TABLE DES MATIÈRES

|   |        |
|---|--------|
| <b>Introduction générale</b> .....  | 7      |
| De l'histoire bancaire à l'histoire de Saint-Gobain .....   | 7      |
| L'argent levier de la croissance et de la durabilité de Saint-Gobain .....  | 9      |
| Banque et entreprise : les débats autour des modèles bancaires .....  | 11     |
| Saint-Gobain et son club de banquiers : une intimité sans domination .....  | 14     |
| Fidélité et fluidité au sein du club de banquiers .....   | 17     |
| Un corpus de méthodes d'histoire d'entreprise et d'histoire bancaire : du cas d'étude aux réflexions problématisantes et comparatives ..... | 18     |
| <br><b>Remerciements</b> .....  | <br>23 |
| <br><b>Chapitre premier. Saint-Gobain et ses banquiers (1914-1939)</b> .....  | <br>25 |
| 1. Au lendemain de la Première Guerre mondiale : un duo révélateur .....  | 26     |
| A. Une compagnie maîtresse du jeu avec ses banquiers .....  | 27     |
| B. L'émission d'obligations de 1919 .....   | 28     |
| 2. Les tensions concurrentielles des années 1920 .....  | 29     |
| A. Un « coup de force » de la Banque nationale de crédit en 1920 .....  | 30     |
| B. Le CIC toujours en fidèle seconde ligne (1921) .....   | 31     |
| 3. Le splendide isolement de Saint-Gobain dans les années 1920-1930 .....   | 32     |
| Conclusion : quels rapports entre la banque et son client ? .....   | 35     |
| <br><b>Chapitre II. Saint-Gobain et ses banquiers, de Vichy à la Libération (1940-1947)</b> .....   | <br>37 |
| 1. Le retour des deux banques leaders aux commandes des opérations financières (en 1941-1945) .....   | 37     |
| A. Deux émissions d'obligations en 1941 et 1943 .....   | 38     |
| B. Saint-Gobain renforce ses fonds propres : l'augmentation de capital de 1942 .....  | 40     |
| 2. La relance de l'expansion et l'appel de Saint-Gobain à la place financière après la Seconde Guerre mondiale .....                        | 43     |

|  |        |
|--|--------|
| A. Saint-Gobain confrontée à d'énormes besoins de financement dans l'immédiat après-guerre.....                        | 43     |
| B. La relance des émissions d'obligations en 1945 .....  | 45     |
| C. Une promotion inattendue en 1947-1948 : le CIC co-chef de file des émissions d'obligations de Saint-Gobain.....     | 47     |
| D. Le retour des augmentations de capital dans l'après-guerre, en 1947 et 1948.....                                    | 48     |
| Conclusion.....  | 48     |
| <br><b>Chapitre III. Les banques dans le sillage d'une firme en plein boum dans les années 1950.....</b>               | <br>49 |
| 1. La soif d'argent long.....  | 49     |
| 2. Des facilités de caisse et d'escompte à Saint-Gobain.....   | 52     |
| 3. Saint-Gobain et la révolution du crédit à moyen terme.....  | 55     |
| 4. Trois nouvelles émissions d'obligations.....  | 59     |
| 5. Une ouverture internationale confirmée par de nouveaux types d'apports de fonds .....                               | 60     |
| A. Une émission d'obligations européenne en 1959.....  | 61     |
| B. Des crédits à moyen terme à l'exportation.....  | 62     |
| 6. Cinq nouvelles augmentations du capital.....  | 63     |
| <br><b>Chapitre IV. Une direction financière pour animer les relations bancaires.....</b>                              | <br>67 |
| 1. Un département financier de plus en plus étoffé .....   | 67     |
| 2. Saint-Gobain dans la préhistoire de la comptabilité analytique.....   | 68     |
| A. Vers une meilleure maîtrise des informations budgétaires  | 69     |
| B. La bataille du contrôle budgétaire.....   | 69     |
| C. La percée d'une première forme de contrôle de gestion   | 70     |
| 3. La marche empirique vers une gestion de groupe.....   | 71     |
| A. L'affirmation des missions du directeur financier.....  | 72     |
| B. La marche vers les ratios de gestion financière.....  | 73     |
| <br><b>Chapitre V. Les banques partenaires de la croissance européanisée de Saint-Gobain dans les années 1960.....</b> | <br>75 |
| 1. Appréhender la réalité financière de Saint-Gobain.....  | 76     |
| 2. Adapter sans cesse les finances à la croissance du groupe ....  | 78     |
| A. L'enjeu du financement des investissements .....  | 78     |
| B. Le suivi des utilisations de crédit et des lignes de crédit potentielles.....                                       | 80     |
| 3. Jongler entre les ressources internes et les ressources bancaires   | 82     |
| A. Un équilibre permanent mais classique.....  | 82     |
| B. La vigilance de la commission financière.....   | 84     |
| 4. Les tensions continues de la trésorerie à la fin des années 1960  | 85     |

|   |     |
|---|-----|
| 5. Lever des capitaux longs .....   | 86  |
| A. Deux amples émissions d'obligations en nouveaux francs .....   | 86  |
| B. La consolidation de la base bilancielle en capital .....   | 87  |
| C. Les banques et la grande opération financière de 1961 .....  | 87  |
| D. Les banques et l'augmentation de capital de 1965 .....   | 89  |
| E. Le marché aime-t-il Saint-Gobain ? .....   | 89  |
| <br>Chapitre VI. La bataille boursière autour de Saint-Gobain<br>en 1968-1969 .....                               | 91  |
| 1. Saint-Gobain confrontée à son destin stratégique .....   | 92  |
| 2. Le lancement d'une offre boursière sur Saint-Gobain : David<br>contre Goliath .....                            | 93  |
| 3. L'actionnariat de Saint-Gobain, cœur de cible .....  | 95  |
| 4. Les banquiers et agents de change impliqués dans la bataille<br>boursière .....                                | 97  |
| A. Des banques conseils habiles .....   | 97  |
| B. Des opérations plus ou moins discrètes de ramassage en<br>Bourse .....   | 97  |
| 5. La bataille de la communication institutionnelle .....   | 99  |
| A. Motiver les actionnaires .....   | 99  |
| B. Une logique industrielle .....   | 100 |
| C. Une logique boursière .....  | 101 |
| D. Une relance continue du dialogue .....   | 102 |
| E. Inciter à la découverte de Saint-Gobain .....  | 103 |
| F. La diffusion de la communication dans les médias .....   | 103 |
| 6. L'aventure du cours de l'action <i>Saint-Gobain</i> en Bourse .....  | 104 |
| A. L'inflexion d'un cours jusqu'alors incertain : le bond de<br>l'action grâce au ramassage par le clan BSN ..... | 105 |
| B. La contre-attaque du clan Saint-Gobain sur le marché .....   | 105 |
| C. Une révolution dans la composition du capital de Saint-<br>Gobain .....  | 106 |
| Conclusion : le destin stratégique des deux protagonistes .....   | 107 |
| <br>Chapitre VII. Les héritages des relations bancaires des sociétés<br>à fusionner .....                         | 109 |
| 1. Saint-Gobain intégrée dans un grand groupe industriel .....  | 109 |
| A. La recomposition capitaliste de Saint-Gobain .....   | 109 |
| B. L'inflexion stratégique de Saint-Gobain .....  | 110 |
| 2. L'héritage bancaire transmis par Saint-Gobain .....  | 110 |
| 3. La situation chez Pont-à-Mousson avant la fusion .....   | 113 |
| A. Des pools bancaires adaptés à la complexité du groupe .....  | 114 |
| B. Le temple des pools bancaires dans la sidérurgie .....   | 116 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Chapitre VIII. Redéfinir le système bancaire de Saint-Gobain (1970-1982)</b> .....                              | 119 |
| 1. L'art de la diplomatie financière.....  | 119 |
| A. Paribas quelque peu mise hors jeu.....  | 119 |
| B. Les occasions de frictions avec les banquiers.....  | 120 |
| C. Le désir d'affirmation des banques du groupe Suez.....  | 121 |
| 2. Des banquiers vainqueurs.....   | 123 |
| 3. La mise en œuvre du partenariat entre SGPM et ses banquiers.....  | 124 |
| A. L'augmentation de capital de 1978 révélatrice du repli du Crédit lyonnais au profit de la BNP.....              | 125 |
| B. La reprise des opérations financières et bancaires ordinaires de Saint-Gobain.....                              | 126 |
| C. SGPM sur le marché financier.....   | 127 |
| <br><b>Chapitre IX. Le rôle des banques entre 1982 et 1986 : de l'entreprise publique à la privatisation</b> ..... | 129 |
| 1. L'équipe à la barre.....  | 129 |
| 2. La mise sur le marché de titres <i>Saint-Gobain</i> entre 1983 et 1986.....                                     | 131 |
| 3. Le rôle des banques en amont de la privatisation de Saint-Gobain.....   | 132 |
| A. La préparation de l'opération.....  | 133 |
| B. En amont, la mise sur pied du noyau dur.....  | 134 |
| C. La mobilisation de la communication institutionnelle.....   | 135 |
| D. Les banques à l'affût.....  | 136 |
| 4. Les banques leviers du succès de la privatisation.....  | 138 |
| A. La bataille des talents financiers.....   | 138 |
| B. Une campagne boursière de quatre semaines.....  | 138 |
| 5. Un succès boursier.....   | 139 |
| 6. Transformer l'essai.....  | 141 |
| <br><b>Chapitre X. Les banques compagnes de route de la mutation de Saint-Gobain (1985-2000)</b> .....             | 145 |
| 1. Saint-Gobain de la place parisienne à une économie bancaire transnationale.....                                 | 146 |
| 2. L'évolution des partenariats bancaires pour porter l'offensive internationale.....                              | 147 |
| 3. Des banquiers partenaires des offensives de diversification..   | 148 |
| A. Soutenir l'élan de la diversification.....  | 148 |
| B. Une percée aux États-Unis grâce à Norton en 1990.....   | 149 |
| C. Des relations fécondes avec les banquiers.....  | 150 |
| 4. Paribas partenaire de Saint-Gobain dans la reprise de Poliet en 1995-1999.....                                  | 153 |
| A. Un accord subtil avec Paribas.....  | 153 |
| B. Un bond transatlantique.....  | 154 |

|  |            |
|--|------------|
| TABLE DES MATIÈRES   | 183        |
| 5. Le nouveau Saint-Gobain et son club de banquiers.....                         | 156        |
| 6. Un signe de la proximité de Saint-Gobain et de la BNP : le projet de TGF..... | 157        |
| <b>Chapitre XI. Une évaluation du recours aux banques et aux marchés.....</b>    | <b>161</b> |
| 1. Une dette à court terme maîtrisée.....  | 161        |
| 2. Une dette à long terme en développement.....                                  | 163        |
| 3. La sophistication des produits bancaires au service de Saint-Gobain.....      | 164        |
| Conclusion.....  | 165        |
| Conclusion générale.....   | 167        |
| 1. De la narration aux analyses historiennes.....                                | 167        |
| 2. Expliquer la durabilité de Saint-Gobain .....                                 | 169        |
| Index.....   | 173        |