



PAR TRISTAN GASTON-BRETON

BSN-Saint-Gobain : l'OPA qui ébranla le capitalisme français

Il a osé ! Le 21 décembre 1968, Antoine Riboud, le PDG de Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN) ose ce que personne ou presque n'aurait imaginé : lancer une OPA sur la très respectable compagnie de Saint Gobain. L'affaire va passionner la presse et l'opinion, mobiliser banquiers et avocats et donner lieu à une formidable campagne de communication orchestrée par l'un des maîtres du genre, Marcel Bleustein-Blanchet le patron de Publicis. Il faut dire que tout étonne dans cette attaque éclair. La méthode d'abord : c'est la première fois en France ou presque qu'est lancée une offre publique d'achat, un type d'opération venu directement des États-Unis. Il y a certes eu l'OPA réussie de Fiat sur Simca en 1966 et celle, manquée, de Béghin sur Say l'année suivante. Mais ces opérations, à l'époque,

sont passées relativement inaperçues. Il n'en va pas de même de l'OPA sur Saint-Gobain.

Il faut dire - autre sujet d'étonnement - que la disproportion des forces en présence est éclatante. BSN est un groupe récent, créé en 1966 à la suite de la fusion de la société Boussois, spécialisée dans la fabrication de glaces, de verres à vitres et de verres spéciaux, avec Souchon-Neuvesel, spécialisée, elle, dans le verre creux et qui contrôle également les eaux minérales d'Evian. Son patron, Antoine Riboud, est un homme encore jeune - 51 ans - au parcours et aux méthodes atypiques. Issu d'une famille de la bourgeoisie lyonnaise, diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris, il est entré chez Souchon-Neuvesel en 1942 avant d'en prendre la présidence en 1965.



Décontracté, anticonformiste, partisan depuis toujours de lier progrès économique et progrès social, Antoine Riboud est l'artisan de la fusion entre Boussois et Souchon-Neuvesel qui a donné naissance à un « grand » de l'industrie du verre dont le chiffre d'affaires dépasse le milliard de francs. Situation très différente du côté de Saint-Gobain. Avec un chiffre d'affaires de sept milliards de francs, le groupe est l'un des poids lourds du capitalisme hexagonal, mais également la plus ancienne des entreprises françaises. Créée par Colbert en 1665 sous le nom de Manufacture royale de glaces et miroirs, elle peut s'enorgueillir d'avoir participé à la construction de la galerie des Glaces du château de Versailles. En cette fin des années 1960, elle est l'un des grands spécialistes mondiaux du verre plat. A sa tête depuis 1953, Arnaud de Vogüé, 65 ans, ancien grand résistant. Patron à l'ancienne, un rien compassé, l'homme est un authentique industriel unanimement respecté de ses pairs...

Mais quelle mouche a donc piqué Antoine Riboud ? se demandent les milieux d'affaires et la presse le jour de l'annonce de l'OPA. Le patron BSN n'a en fait pas pris seul l'initiative de se lancer à l'assaut de Saint-Gobain. Elle lui a été en grande

partie inspirée par les banquiers de la place, et notamment par la Banque Lazard. Tout est parti des interrogations sur la santé financière et l'avenir de Saint-Gobain. Depuis quelques temps en effet, le groupe connaît des difficultés récurrentes de trésorerie dues à une mauvaise coordination entre les rentrées et les sorties financières. Un simple problème d'organisation mais qui, ajouté à un endettement très élevé et à un parcours boursier décevant, fait beaucoup jaser dans les milieux autorisés. S'y ajoutent un problème de succession. Agé de 65 ans, Arnaud de Vogüé doit, selon les statuts, quitter son poste en juin 1969. Mais tout indique que son mandat sera prolongé d'une année au moins. Le groupe a en effet le plus grand mal à trouver un successeur en interne en raison de l'âge élevé des cadres dirigeants. Quant à trouver une personnalité extérieure, ce n'est pas dans la tradition maison. Au conseil d'administration, certains ne cachent pas leur inquiétude : qui dirigera le groupe demain ? Comment réduire son endettement ? Et quelle sera sa stratégie ? « Saint-Gobain est à prendre et s'offrira au premier venu qui saura redonner des perspectives aux actionnaires » : à Paris, on entend de plus en plus souvent ce genre de propos qui,



bien souvent, émanent d'administrateurs. Ils ont vite fait d'arriver aux oreilles des banquiers d'affaires, toujours à l'affût de bonnes opportunités.

Parmi eux, Michel David-Weill, qui va bientôt prendre la tête de la banque Lazard et qui, pour l'heure, travaille aux côtés de son père Pierre. Ayant passé de longues années aux Etats-Unis, il connaît bien le mécanisme des OPA. Est-ce lui qui suggère à Antoine Riboud de lancer une attaque sur Saint-Gobain ? C'est probable. Le banquier apprécie le dynamisme et l'audace de ce patron hors-norme qui a des airs de capitaliste américain. Mais d'autres établissements financiers ont joué un rôle, la banque Neuflyze-Schlumberger Mallet notamment, ou bien encore Paribas, qui seront l'une et l'autre de la partie. Antoine Riboud, en tout cas, comprend vite l'intérêt d'une telle opération dont on parle de plus en plus dans les dîners en ville : elle donnerait naissance à un géant mondial du verre. Les deux entreprises, en outre, se connaissent bien : cela fait quelques années déjà que leurs équipes collaborent pour la mise au point d'appareillages ou au sein de filiales communes. Présentes sur le même secteur, offrant de réelles complémentarités et utilisant des techniques simi-

laires, les deux entreprises semblent donc faites pour s'entendre. C'est en tout cas ce que croit Antoine Riboud qui, dans l'affaire, se laisse un peu griser par la perspective de diriger un géant mondial...

L'OPA que lance BSN en décembre 1968 est en fait une offre publique d'échanges (OPE). Disposant de peu de moyens financiers, le groupe dirigé par Antoine Riboud propose en effet aux actionnaires de Saint-Gobain d'échanger leurs actions contre des obligations convertibles d'une valeur nominale de 230 francs. Dans les trois années qui suivront l'OPE, ces obligations rapporteront 4,5% d'intérêt. Les porteurs auront alors le choix entre devenir actionnaires de BSN ou conserver leurs obligations, remboursables et portant intérêt de 7%. Un schéma conçu par les équipes de Lazard, très original pour l'époque et qui permet à Antoine Riboud de ne rien déboursier dans l'immédiat. Mais surtout un schéma susceptible de séduire les actionnaires de Saint-Gobain qui ont vu l'action du groupe passer de 672 francs en 1961 à 140 francs à l'automne 1968. Une piètre performance alors que le titre Boussois, lui, est passé de 332 à 970 francs en l'espace de dix ans.

Comme il fallait s'y attendre, Arnaud de Vogüé prend très mal l'initiative d'Antoine Riboud, un homme qu'il connaît bien et qu'il a eu l'occasion de rencontrer à plusieurs reprises. L'industriel s'en explique d'ailleurs devant François Xavier-Ortoli, le ministre des Finances, à qui il fait part de son opposition résolue à tout rapprochement avec BSN. Face aux attaquants - BSN, la banque Lazard, Paribas et Neuflyze-Schlumberger Mallet, qui commencent à ramasser des titres en Bourse -, le président de Saint-Gobain sait qu'il peut compter sur des alliés de poids : Jacques-Georges Picot ainsi, président de Suez. S'il n'est pas disposé à intervenir financièrement, du moins est-il prêt à donner de précieux conseils et à mobiliser son carnet d'adresses. Arnaud de Vogüé peut également compter sur la plus grande partie de l'establishment industriel qui s'offusque de l'initiative de BSN. « Comment une société créée il y a trois ans à peine ose-t-elle s'en prendre à un groupe tricentenaire dont Louis XIV en personne a approuvé la fondation ? » s'interrogent, avec un brin de condescendance, tous les grands industriels du pays. Arnaud de Vogüé pense également trouver un allié en la personne de Roger Martin le patron du groupe Pont-à-Mousson. Fort de son entregent, Jacques

Georges-Picot lui propose de jouer les « chevaliers blancs » et de lancer une contre-OPA sur Saint-Gobain. Roger Martin hésite afin finalement de refuser. Le rapprochement interviendra un peu plus tard...

Mais les soutiens, fussent-ils prestigieux, ne suffisent pas. Surtout si aucun d'entre eux ne souhaite dépenser d'argent ! S'il veut faire obstacle BSN, Arnaud de Vogüé doit bâtir, seul ou presque, une contre-offensive. C'est là que l'industriel, ce descendant d'une très ancienne famille française à l'éducation irréprochable va révéler toute la mesure de son habileté. Là aussi qu'Antoine Riboud va comprendre à son corps défendant combien il a sous-estimé son adversaire. « Nous verrons bien si les actionnaires se fient à leur curé ou à leur banquier » a lancé, au premier jour de l'OPA, le PDG de BSN parlant de Saint-Gobain. Des propos qui en disent long sur la perception qu'il a du groupe et de son management. En réalité, le très dynamique patron de Boussois-Souchon-Neuvesel ne croit pas une seconde que Saint-Gobain résistera à son offre. Il en a ce point convaincu qu'il décide d'investir *a minima* dans la communication et se contente d'une modeste campagne de publicité. Saint-Go-

bain, dont l'image est très vieillotte, tombera de toutes façons comme un fruit mûr. Grosse erreur d'appréciation et qui laisse le champ libre à son adversaire. Dès le 30 décembre, alors que l'OPE bat son plein, Arnaud de Vogüé est dans le bureau de Marcel Bleustein-Blanchet, le patron de l'agence Publicis, qui obtient carte blanche pour dynamiser l'image du groupe. La campagne que lance le publicitaire pour un budget de 9 millions de francs - un record pour l'époque - est un chef-d'œuvre du genre. Des opérations « usines ouvertes » sont organisées qui accueillent près de 150 000 personnes. Les visiteurs y découvrent la richesse des métiers de Saint-Gobain, le savoir-faire des ouvriers et la complexité des techniques mises en œuvre. A l'initiative de Publicis, des Etats-Généraux des actionnaires sont organisés à Paris. Devant 7000 personnes, dont beaucoup de petits porteurs, Arnaud de Vogüé vient « raconter » le groupe, ses perspectives de croissance et la stratégie qui est la sienne. Et puis il y a cet étonnant débat, révolutionnaire dans le monde de la communication de l'époque : trois heures durant, le PDG de Saint-Gobain débat avec quinze « sujet-témoins », sept femmes et huit hommes dont quatre commerçants, un instituteur, un consul de France et un remisier en

Bourse. L'industriel répond à toutes les questions, y compris les plus désagréables, avant de se livrer à une opération vérité de présentation du groupe. Cette stratégie est un véritable succès : alors qu'en décembre, un sondage commandé par Publicis donnait un pourcentage de 70% en faveur d'Antoine Riboud et de 30% seulement pour Arnaud de Vogüé, la proportion s'est totalement inversée un mois plus tard. De vieillotte qu'elle était, l'image du groupe a été profondément rajeunie. Saint-Gobain est même devenu un motif de fierté pour les Français.

Mais la communication n'est qu'un volet de la contre-attaque menée par Saint-Gobain. Dans le même temps, Arnaud de Vogüé s'emploie à faire racheter par des banques alliées le plus grand nombre d'actions du groupe afin de rapprocher le plus possible le cours du prix proposé par BSN - 230 francs. Les actionnaires tentés de quitter Saint-Gobain auront ainsi plutôt intérêt à vendre leurs actions en bourse immédiatement plutôt que d'attendre trois ans un intérêt de 4,5%. Cette stratégie, l'industriel la mène seul et dans le plus grand secret, avec l'aide d'un agent de change, au point qu'il se murmure, dans le Tout-Paris de la politique et des affaires, qu'un « troisième homme » - un



groupe industriel - s'est porté au secours de Saint-Gobain en vue de le reprendre. En fait de troisième homme, ce sont essentiellement à des banques étrangères - suisses, allemandes, belges - qu'Arnaud de Vogüé fait appel. Un moyen de conserver le secret. Le résultat, là aussi, est à la hauteur des espérances. Des centaines de millions de francs sont dépensées, tirant le cours de Saint-Gobain à 238 francs...

Le 24 janvier 1969, Antoine Riboud jette l'éponge. Il n'est parvenu à réunir que 843 000 actions alors qu'il lui en aurait fallu plus de 3 millions pour prendre le contrôle de Saint-Gobain. Arnaud de Vogüé a résisté à l'attaque, et de quelle manière ! Les destinées des deux groupes en seront changées : au début des années 1970, BSN abandonne les activités verre pour se concentrer sur l'alimentaire. Quand à Saint-Gobain, resté en panne de stratégie, il fusionne en 1970 avec Pont-à-Mousson, donnant naissance à l'actuel leader mondial des matériaux de construction.

Tristan GASTON-BRETON,

Historien d'entreprises

tgastonbreton@elzear.com