

ÇA S'EST PASSÉ PENDANT LES FÊTES (5/5)

VERRE

Loin des manifestations et des grèves, un autre événement modifie profondément le paysage français, le 21 décembre 1968 : la toute première OPA hostile, lancée par le tout jeune BSN sur Saint-Gobain.

Deux mois de bataille rangée qui ouvrent définitivement la page de l'économie de marché et accouchent, in fine, de la naissance de Danone.

Basile Dekonink
@Bdekonink

L'ordre établi n'en finit pas d'être malmené, en cette année 1968. Six mois après les événements de Mai, dont les secousses agitent encore les sphères sociale, politique et culturelle françaises, c'est au tour de la place de Paris de vivre, en plein mois de décembre, un moment fondateur. Un tourbillon moins connu, plus feutré, mais aux conséquences elles aussi décisives : le 21, à quelques jours de Noël, le verrier Boussois-Souchon-Neuvesel (BSN) lance la toute première offre publique d'achat (OPA) hostile de France, à l'encontre de Saint-Gobain.

L'initiative échouera, après plusieurs semaines de joutes médiatiques et financières. Mais elle reste un marqueur de l'entrée du capitalisme français de plain-pied dans l'économie de marché. « Il n'y avait pas d'offensives à l'époque, cela ne se faisait pas, replace Hubert Bonin, spécialiste de l'histoire bancaire et financière et auteur d'un chapitre sur le sujet dans son livre, « Crises et batailles boursières en France aux XX^e et XXI^e siècles ». L'ordonnement du capitalisme respectait des normes organisées, consensuelles. Sans en faire l'éloge, c'est un fait exceptionnel, c'est devenu par la suite le modèle de croissance d'un capitalisme débridé. »

Champions français

De l'échec au « fait exceptionnel » : la « bataille du verre », comme l'affublent les journalistes, a changé les règles du jeu. En 1968, la France fonctionne encore comme une économie semi-dirigée, héritage de l'après-guerre ; les quatrième et cinquième plans, censés porter la croissance et l'essor industriel, sont menés tambour battant par l'appareil d'Etat. Les grandes banques, nationalisées ou non, jouent un rôle décisif, et le grand patronat constitue, avec les hommes d'Etat, un cercle restreint d'élites.

Le courant libéral émerge cependant dans les dernières années gaulliennes, porté notamment par Georges Pompidou (Premier ministre de 1962 à 1968) et Valéry

« C'est la raison d'être de Saint-Gobain, qui date du XVIII^e siècle, qui est en jeu. Et cela ajoute une dimension patriotique à la bataille boursière. »

HUBERT BONIN
Spécialiste de l'histoire bancaire et financière



Face à la menace d'OPA hostile, le patron de Saint-Gobain, Arnaud de Vogüé (au centre), mène une contre-offensive médiatique.

Saint-Gobain-BSN : l'autre tempête de 1968 qui a secoué le capitalisme tricolore

Giscard d'Estaing (ministre de l'Économie entre 1962 et 1966). « La marche vers la compétition européenne est en route, poursuit Hubert Bonin. Il faut laisser plus de place à l'économie de marché, constituer ce que l'on appelait déjà des champions français. Et pour cela il fallait faire appel aux marchés financiers. »

Ce sentiment, un verrier rhodanais le partage et va l'appliquer avec audace – si ce n'est de l'inconscience. Pas grand monde ne connaît alors Antoine Riboud, patron atypique de cinquante et un ans dont la société a acquis une certaine envergure, deux ans plus tôt, à l'occasion de la fusion de Boussois – troisième producteur européen de verre plat – et Souchon-Neuvesel, spécialiste des verres creux.

Encore moins de Français ont entendu parler d'OPA, une opération directement importée des États-Unis. Celle-ci n'a été utilisée que deux fois en France, en 1966 et 1967, pour concrétiser, de manière amicale et dans un relatif

anonymat, les prises de contrôle de Fiat sur Simca puis de Béghin sur Say. Mais elle n'a pas échappé à Antoine Riboud : ce fils d'un grand banquier lyonnais est très bien introduit chez Lazard, que dirige Pierre David-Weill.

Patron anticonformiste

Le courant passe et les idées circulent entre le banquier d'affaires, de retour d'Amérique, et ce patron anticonformiste. Or le « petit » verrier de province voit les choses en grand, très grand. L'essor du bâtiment et la révolution automobile esquissent deux énormes marchés, pour les vitres et les pare-brise. Pour rivaliser avec l'anglais Pilkington, l'américain Libbey-Owens-Ford ou le Belge Glaverbel, lui veut fédérer toute l'industrie française. Et donc absorber le leader national, Saint-Gobain.

Prendre le contrôle de la plus ancienne des entreprises françaises, fondée en 1665 par Colbert, dont le chiffre d'affaires dépasse les

8 milliards de francs contre 1 milliard pour BSN ? L'idée n'est pas originale, elle est folle. « Imaginez une jeune aventurier bousculant une vieille dame très digne dans un salon Louis XV », écrit « Le Figaro », résumant la stupéfaction d'une bonne partie de l'establishment industriel.

L'entreprise d'Antoine Riboud procède en réalité d'un froid calcul. BSN excelle dans le verre creux mais n'est pas présent dans le verre à glace, où sa cible règne sans partage. Surtout, celle-ci a au moins deux ans d'avance dans le « float glass », un procédé révolutionnaire qui mobilise d'énormes investissements et qui nécessite, pour être amorti, d'atteindre une taille critique – autrement dit d'être implanté aux États-Unis, comme Saint-Gobain. En résumé : Saint-Gobain n'a pas besoin de BSN, mais BSN a besoin de Saint-Gobain.

Or le conglomérat traverse une passe difficile. « Saint-Gobain est excessivement surdimensionné et ne dégage pas assez de marge courante,

son directeur financier est un équilibriste qui doit jongler entre les besoins d'investissements des filiales et des ressources en trésorerie laminiées », image Hubert Bonin. Le président Arnaud de Vogüé, qui doit quitter son poste en 1969 conformément aux statuts, n'a pas de successeur désigné, le titre a particulièrement souffert dans un contexte boursier morose... la fenêtre est parfaite. Et Antoine Riboud a bien préparé son affaire.

Bon sens

Samedi 21 décembre 1968 : BSN sort du bois. Le verrier révèle détenir une participation légèrement supérieure à 10 % et lance une OPA pour acquérir au moins 33 % du capital de sa cible – soit 3.336.000 actions – et en devenir l'actionnaire de contrôle (à l'époque pas besoin une fois franchi le seuil d'un tiers du capital de proposer aux autres actionnaires de racheter toutes leurs actions, ce qui limite potentiellement le coût d'une prise de contrôle).

Sans liquidités suffisantes, le groupe propose aux porteurs de titres Saint-Gobain d'échanger leurs actions contre un produit financier alors pratiquement inconnu, une obligation convertible d'une valeur nominale légèrement supérieure au cours (230 francs). Pendant trois ans, les actionnaires se verront verser un intérêt de 4,5 % ; ils auront ensuite le choix de conserver leur obligation, avec un intérêt majoré à 7 %, ou bien de la convertir en action BSN.

L'offre fait appel au bon sens, croit Antoine Riboud, qui, persuadé de parvenir à ses fins, investit le minimum en communication. Le cours de Saint-Gobain, certes revigoré par l'OPA, est en chute libre depuis des années. Lui propose une obligation à haut rendement, convertible au bout de trois ans en un titre d'un groupe dynamique,

porté par une trajectoire boursière remarquable. C'est sous-estimer l'attachement des 200.000 actionnaires à cette valeur de « père de famille », transmise de génération en génération.

C'est aussi sous-estimer Saint-Gobain. Ulcéré par la hardiesse de son concurrent, Arnaud de Vogüé va déployer deux contre-attaques, médiatique et financière. Il s'attache d'abord les services de Marcel Bleustein-Blanchet, le patron de Publicis, et lui donne les coudées franches avec un budget de 9 millions de francs – un record absolu pour l'époque. Ce dernier orchestre un chef-d'œuvre de campagne publicitaire. Actualités cinématographiques, messages radio, pages entières dans « France-Soir » et « Paris Match »...

En 1968, la France fonctionne encore comme une économie semi-dirigée, héritage de l'après-guerre.

La « bataille du verre » a changé les règles du jeu.

Jusqu'ici cantonnée au cercle des industriels et des financiers, l'actualité devient nationale. Des opérations « usines ouvertes » accueillent 150.000 visiteurs, venus découvrir les métiers de la très vénérable Saint-Gobain. Arnaud de Vogüé se prête à des questions-réponses avec des « sujets témoins » et débat de tous les sujets, même des plus désagréables. Les faiseurs d'opinion, des « Echos » à « L'Express » ne sont pas oubliés. « C'est la première fois que cette notion d'image de marque – institutionnelle, commerciale, financière – est mise au premier plan. C'est la raison d'être de Saint-Gobain, qui date du XVIII^e siècle, qui est en jeu. Et tout cela ajoute une dimension patriotique à la bataille boursière », décrit Hubert Bonin.

Cellule de crise

Car la bataille boursière a bien lieu, en parallèle. Tous les matins à 11 heures, Arnaud de Vogüé réunit sa « cellule de crise », chargée de ramasser, par tous les moyens possibles, les titres disponibles – lui s'occupe de mobiliser des banques suisses et allemandes pour financer l'opération. Le jour de la clôture de l'offre, vendredi 24 janvier, l'agent de change Jacques Simon rachète... 800.000 titres d'un seul tenant, du jamais-vu à la Bourse de Paris.

Les efforts déployés par Saint-Gobain viennent à bout de BSN, qui ne parvient à réunir, au final, que 843.000 actions. Mais le cours des choses a changé. « L'affaire Saint-Gobain-Boussois tire donc le capitalisme français de sa somnolence financière. De marché tranquille pour financiers calmes, pour boursicoteurs impénitents, la Bourse de Paris devient ainsi un marché financier, un vrai, où le sort des entreprises peut être modifié, comme à Wall Street par exemple », synthétise l'influent journaliste d'Europe 1, Pierre Meutey.

Antoine Riboud n'a pas tout perdu, loin de là. La « bataille du verre » esquisse non seulement l'image du patron iconoclaste qui restera la sienne. Mais elle acte aussi la naissance de Danone, quelques années plus tard : barré dans le « float glass », le dirigeant se tourne non plus vers le contenant, mais vers le contenu. Commence une série d'acquisitions dans un secteur agroalimentaire en pleine recomposition. On ne l'entendra plus parler de verre, mais de yaourts, d'eau minérale et de bière... ■



Antoine Riboud, le patron de BSN, aux côtés de son directeur financier Paul Martin, de l'associé de Lazard Pierre David-Weill et de Jérôme Seydoux, alors membre du directoire de Schlumberger.

Photos Rue des Archives/AGIP