

Jean Baumier

# CES PATRONS QUI GAGNENT

Plon



✓ 65 ~~ou 30?~~  
29-30

CES PATRONS  
QUI GAGNENT

8°R  
93769



DU MÊME AUTEUR

- Forces de guerre dans la Ruhr*, préface d'Émile Buré, éditions du Pavillon, 1948.
- La route de Bandoung*, E.F.R., 1956.
- Le poids du Tiers monde*, en collaboration avec Jean Lacouture, éditions Arthaud, 1962.
- Les grandes affaires françaises*, éditions Julliard, 1967.
- Les maîtres du pétrole*, éditions Julliard, 1969.
- La France riche*, éditions Hachette, 1972.
- Les paysans de l'an 2000*, éditions Plon, 1979.
- La fin des maîtres de forges*, éditions Plon, 1981.
- Ces banquiers qui nous gouvernent*, éditions Plon, 1983. Ouvrage couronné par l'Académie française.

JEAN BAUMIER

# CES PATRONS QUI GAGNENT

623



**PLON**

8, rue Garancière  
Paris

01 - 18 - 12 - 1986 - 35778

JEAN BAUMIER

CES PATRONS  
OUI GAGNENT

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

© Librairie Plon, 1986.

2-259-01532-8



## AVANT-PROPOS

A la suite des deux « chocs » pétroliers de 1973 et de 1979, le monde occidental a subi une brutale commotion dont il ne s'est pas remis. La récession la plus dévastatrice, depuis les années 30, a matraqué les entreprises et dérégulé tout le système économique et financier de la planète. Elle a provoqué de nombreuses fermetures d'usines, des centaines de milliers de faillites et la mise au chômage de dizaines de millions de travailleurs.

Dans la sidérurgie, des groupes, autrefois prospères, comme US Steel, Krupp ou Usinor, ont essuyé des déficits sans précédent. Les chantiers navals français, britanniques ou allemands ont été contraints de se mettre en sommeil. Les grands empires textiles comme Boussac, en France, se sont effondrés. Dans les constructions électriques, les géants d'hier, tels Zanussi en Italie ou Telefunken en Allemagne fédérale, ont été acculés à la faillite. Nul n'a été épargné, même dans les secteurs encore ascendants : l'automobile, par exemple, avec Renault ou British Leyland, gravement affaiblis par des erreurs de gestion et la concurrence japonaise.

Sur cette crise conjoncturelle est venue se greffer une des plus formidables mutations des temps modernes : la révolution industrielle de l'ordinateur et de l'électronique qui succède, en cette fin du XX<sup>e</sup> siècle, aux révolutions industrielles du XIX<sup>e</sup> siècle, celles du charbon, puis de l'électricité et du moteur à explosion.

L'irruption du robot et de l'automation ou de la gestion automatisée a bouleversé toutes les anciennes structures,

*Ces patrons qui gagnent*

métamorphosé les modes de production, déplacé les pôles d'activité et les sources du profit.

Au milieu de cette tourmente et de cette montée des technologies de pointe, annonciatrices des temps nouveaux, certaines firmes ont tiré leur épingle du jeu. Avant les autres, elles sont parvenues à maîtriser les instruments du progrès, à répondre à la demande, sans cesse renouvelée, des consommateurs, à mondialiser leurs activités. Bref, elles se sont adaptées!

La plupart des entreprises ont dû leurs succès à la lucidité et à la promptitude des ripostes de leurs équipes dirigeantes, au savoir-faire de leurs salariés, à l'intelligence des uns et des autres, face à des événements déjouant le plus souvent les prévisions des meilleurs experts. Surtout, elles ont eu la chance d'avoir à leur tête des dirigeants qui ont mis partout les pendules à l'heure de la modernité.

Dans une branche en perdition, les travaux publics, Francis Bouygues, patron du groupe du même nom, a réalisé le miracle d'augmenter et son chiffre d'affaires et ses profits. Partie de rien, L'Oréal, fondée avant la guerre dans une arrière-cuisine, est devenue aujourd'hui un géant des produits de beauté grâce à un super-gestionnaire, François Dalle. Hier, entreprise artisanale, Cartier s'est métamorphosée en multinationale prestigieuse des produits de luxe. Dans la bataille mondiale du pétrole, une minuscule société à capitaux publics du Sud-Ouest de la France s'est transformée, en moins d'un demi-siècle, en Elf-Aquitaine, un groupe qui rivalise valablement avec les mastodontes anglo-saxons.

A l'étranger, la Fiat de la dynastie turinoise des Agnelli, moribonde au début des années 80, est redevenue un des leaders européens de l'automobile, en moins de cinq ans. Dans la communication, Murdoch, Maxwell ou Bertelsmann sont les Hearst de notre époque. Le géant suisse Nestlé est sorti de sa torpeur et repart de l'avant. Dans l'informatique, enfin, le lilliputien Apple tient tête au Gulliver IBM.

Comment ces entreprises sont-elles des gagnantes? Quels sont les secrets de leur réussite et les talents cachés de leurs animateurs? En quoi leurs performances et parfois leurs échecs peuvent-ils servir de leçon à ceux qui veulent s'inspirer de leur exemple? C'est ce que ce livre a voulu expliciter.



Chapitre 10

Le premier chapitre de ce livre est consacré à la présentation de l'ouvrage.

Il est divisé en deux parties. La première partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. La deuxième partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu.

Le deuxième chapitre de ce livre est consacré à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. Il est divisé en deux parties. La première partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. La deuxième partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu.

LES FRANÇAIS D'AUJOURD'HUI

Le troisième chapitre de ce livre est consacré à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. Il est divisé en deux parties. La première partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. La deuxième partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu.

Le quatrième chapitre de ce livre est consacré à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. Il est divisé en deux parties. La première partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. La deuxième partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu.

Le cinquième chapitre de ce livre est consacré à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. Il est divisé en deux parties. La première partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu. La deuxième partie est consacrée à la présentation de l'ouvrage et à la description de son contenu.

1

LE CONQUISTADOR DE CLAMART

*Francis Bouygues démarre avec 12 000 francs. – Un centralien fanatique du béton. – Une croissance foudroyante. – Un sou est un sou. – Une gestion exemplaire. – Le chantier géant de l'université de Riyad. – L'off-shore. – Un cancer du poumon. – Le bureau d'études américain. – L'ordre du Minorange. – Un patron autoritaire. – Informatisation systématique. – S'adapter à un marché en déclin. – Se diversifier à tout prix. – Un projet pharaonique : le nouveau siège de Saint-Quentin-en-Yvelines. – Le n° 1 mondial.*

Francis Bouygues a le *Midas touch*, comme on dit en Amérique : il transforme en or tout ce qu'il touche. Dans son vaste bureau meublé Knoll, au quinzième étage du siège de son groupe – une tour noire dominant Clamart –, le numéro un français du bâtiment et des travaux publics arbore un sourire satisfait lorsqu'il me reçoit au printemps de 1983. Le magazine américain *Fortune*, qui évoque généralement la France d'un ton critique ou condescendant, vient de le couvrir d'éloges sur cinq pages.

« Superman » de l'industrie française, Francis Bouygues avait déjà reçu, en 1982, des mains de Jacques Delors, alors ministre de l'Économie et des Finances, le diplôme du meilleur manager de l'année, délivré par le *Nouvel Économiste*. Les performances de l'entreprise qu'il a fondée, il y a plus de trente ans, sont en effet remarquables en France et même à l'échelle de la planète : environ 35 % de croissance par an, depuis le début des années 50. Qui dit mieux ? Alors que le marché donne des signes d'essoufflement dans sa profession d'origine, Bouygues s'efforce de maintenir la cadence, quoique à un rythme un peu moins rapide.

### *Ces patrons qui gagnent*

Lorsque Francis Bouygues a créé sa société le 1<sup>er</sup> janvier 1952, avec pour tout capital 12 000 francs d'aujourd'hui, empruntés à ses proches, tout paraissait facile. L'expansion battait son plein. Après la guerre, le parc immobilier était vétuste ou partiellement détruit. C'était la pénurie, d'où une demande insatiable de logements.

« Claudius Petit était ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme, se souvient Francis Bouygues. Pour donner un toit aux millions de Français qui en avaient besoin, il comprit qu'il fallait industrialiser le bâtiment. Ce fut le début des programmes de grands ensembles immobiliers. Ceux qui sont si critiqués, aujourd'hui, mais qui, alors, permirent à tant de jeunes ménages d'avoir un foyer décent... »

D'origine auvergnate, sorti de Centrale, Francis Bouygues crée son propre bureau d'études. Il met en œuvre des techniques d'avant-garde pour construire en série.

Il n'a même pas trente ans. Il a fait ses débuts chez Dumont et Besson, une importante entreprise de construction. Il est fasciné par les réalisations d'un ingénieur de premier ordre, Eugène Freyssinet, qui utilise le béton précontraint avec beaucoup d'efficacité. Il travaille avec lui et rêve de poursuivre la tradition française dans le génie civil. Il veut former une société où se marieront la matière grise et la technologie moderne.

Pour démarrer, il ne dispose que de son petit pécule et aussi d'un crédit de 50 000 francs obtenu grâce à Maurice Schlogel, directeur général du Crédit Lyonnais. Mais, autour de lui, on le traite de fou. Vouloir fonder sa propre société, au lieu de mettre ses capacités au service d'une grande boîte où il deviendra un cadre supérieur de grand avenir, n'est-ce pas hasardeux ? Pour lui, ce serait la sécurité assurée, sans aucun risque personnel. D'autant qu'on est alors en pleine reconversion de l'immédiat après-guerre.

Mais Francis Bouygues s'entête. Il veut être indépendant financièrement, être son propre chef. Et il le sera. Il se lance dans le logement social et devient, en même temps, promoteur.

Pour renforcer ses assises, il maintient ses liens d'origine avec le Crédit Lyonnais. Il obtient l'appui de la Banque Commerciale de Paris du groupe Dassault que dirige Albin Chalandon. Il travaille aussi avec un promoteur de haute volée qui fait beaucoup parler de lui, Robert de Balkany, le manager de Parly I, puis Parly II, de vastes cités-jardins

*Le conquistador de Clamart*

destinées aux cadres supérieurs, implantées entre Paris et Versailles.

Francis Bouygues ne néglige pas, pour autant, les relations avec le monde de la haute administration et de la politique. Il intègre dans ses équipes des hommes proches du pouvoir comme Paul Granet ou Maurice Herzog, le vainqueur de l'Annapūrna qui est devenu gaulliste de pure souche. Quoiqu'il n'affiche pas ses opinions politiques, nul doute que ses sympathies vont à la droite bon teint. C'est dans ce cadre qu'à l'aube de la V<sup>e</sup> République, il prend un démarrage foudroyant.

Quand il a commencé, en 1952, il n'avait même pas suffisamment d'argent pour acheter son propre matériel. Il louait les grues ou les bétonneuses destinées à ses chantiers. Au début des années 60, il franchit le pas. Il a les moyens de payer son équipement. Il est à égalité avec ses concurrents. Mais il a une supériorité sur eux. Comme tout bon Auvergnat, il sait compter les sous... Il gère. Ce qu'il a appris au Centre de perfectionnement des affaires, à sa sortie de Centrale, lui permet de gagner de l'argent sur un chantier où ses rivaux, moins bien armés que lui, en perdraient. Il a « ses » méthodes d'organisation et « son » contrôle de gestion. Il sait d'expérience qu'il suffit de peu de chose pour transformer un gain de 10 % du chiffre d'affaires, en une perte d'un même pourcentage. Une de ses recettes : travailler avec le financement du client et non avec ses propres capitaux, avoir une trésorerie constamment positive.

De cette époque héroïque, un de ses anciens collaborateurs se souvient. Il dit :

« Avec lui, c'est en permanence la conquête de l'Ouest ! Mais, ne vous y trompez pas : le Far West, plus une extrême rigueur <sup>1</sup>... »

Cette rigueur, Francis Bouygues la maintient tout au long de sa carrière. C'est elle, par exemple, qui lui fait installer son bureau au quinzième étage de son siège de Clamart, ce dernier étage étant desservi, non par l'ascenseur qui s'arrête au quatorzième, mais par un escalier tout simple. Raison : si l'ascenseur s'était arrêté au dernier étage, il aurait fallu construire la machinerie sur le toit, c'est-à-dire au-dessus du quinzième. Du fait de la proximité de l'aéroport de Vélizy-Villacoublay, limitant la hauteur des immeubles à quinze

1. *L'Expansion*, le 2 juillet 1982.

## *Ces patrons qui gagnent*

étages et pas un mètre de plus, le système adopté permet de gagner un étage dans la construction. CQFD.

Pendant près de vingt ans, Bouygues enregistre une croissance régulière sur un marché porteur, celui des travaux publics et du bâtiment. C'est seulement au début des années 70 que va s'accélérer son ascension foudroyante et qu'il prendra son virage vers les travaux publics géants, en France et à l'étranger.

Au cours des quinze années suivantes, sa société, qui avait seulement des dimensions hexagonales, va prendre des dimensions mondiales. Son premier très grand chantier est celui du Parc des Princes, à Paris, le plus grand stade, tout en béton, de la capitale et des environs. Un coup prestigieux, mais qui ne sera guère rentable. Puis, c'est le chantier de la centrale nucléaire de Bugey. Là, Francis Bouygues a vu trop grand. Les ennuis techniques se multiplient. Le béton « cloque ». Il y a beaucoup de main-d'œuvre et pas suffisamment de technique. Après bien des péripéties, Francis Bouygues monte au créneau et remet de l'ordre. Bugey est achevé. Il ne reste aucun défaut. Tout est OK. Au point qu'Électricité de France, où les états-majors avaient craint le pire, pendant plusieurs mois, reprend confiance et demande à Bouygues de construire la centrale nucléaire de Saint-Alban. Ce sera une opération modèle. Francis Bouygues a mis le paquet, sélectionnant la main-d'œuvre, informatisant les travaux, confiant la gestion à une équipe triée sur le volet.

Lorsque les programmes français et étrangers de grands ensembles commencent à s'épuiser, Francis Bouygues, sans abandonner cette spécialité qui a fait sa renommée et lui a beaucoup rapporté, se diversifie dans la maison individuelle vendue sur catalogue. En 1978, il crée Maisons Bouygues, avec le slogan : « Une vraie maison de maçon... » En 1985, Maisons Bouygues que dirige son fils Martin construit cinq mille maisons. La même année, une autre filiale est constituée : Maison Marianne qui se spécialise dans les maisons « bourgeoises ».

Le chiffre d'affaires du groupe croît à une vitesse vertigineuse. Parti d'un million de francs en 1952, il atteint les trois milliards de francs en 1976. En cinq ans, ce chiffre est multiplié par trois et approche les quinze milliards de francs en 1982. En 1985, le cap des vingt-cinq milliards de francs est largement dépassé. En 1986, il devrait se situer dans le voisinage des quarante-six milliards, soit une multi-

*Le conquistador de Clamart*

plication par quinze en dix ans grâce à l'absorption de la SCREG (travaux routiers) qui a fait de Bouygues le n° 1 de sa profession, à l'échelle mondiale. Quant aux bénéficiaires, ils progressent presque aussi vite et se situent aux environs des cinq cents millions de francs.

Cette croissance formidable, Francis Bouygues l'a réalisée alors qu'à sa place, beaucoup d'autres auraient dételé depuis longtemps. En effet, en 1976, il est atteint d'un cancer. On doit l'opérer en catastrophe. On pratique l'ablation d'un de ses poumons. De quoi l'affaiblir physiologiquement et psychologiquement. Francis Bouygues abandonne les leviers de commandes pendant dix-huit mois. Le temps de se remettre d'aplomb. Il délègue ses pouvoirs à une équipe collégiale de vieux briscards, parmi lesquels René Augereau, qui est aujourd'hui vice-président et a plus de vingt-cinq ans de maison. Et puis, il se sent à nouveau d'attaque. Et il reprend l'offensive comme si de rien n'était. A vrai dire, quand on a l'occasion de le rencontrer, on doit reconnaître que du tonus, il en a à revendre.

« Ce champion du capitalisme, écrit le *Financial Times*, n'a pas du sang de navet dans les veines<sup>1</sup>... »

Pour atteindre ses objectifs, Bouygues rogne sur les prix de revient, optimise la gestion, emploie de la main-d'œuvre au rabais – des Coréens du Sud, par exemple, sur ses chantiers du golfe Persique – et informatise à outrance. Au rez-de-chaussée du building de Clamart, dans une vaste salle climatisée, des batteries d'ordinateurs IBM effectuent, jour et nuit, la comptabilité du groupe. Elles sont branchées sur tous les chantiers de France et de l'étranger. Ainsi, Francis Bouygues a-t-il tous les moyens lui permettant de superviser l'ensemble de son empire. Sans négliger le moindre détail :

« Le jardinier ne plante pas une fleur, dans le massif devant notre façade, sans me demander mon accord, dit-il. »

Une autre façon d'affirmer son autorité et sa religion de la belle ouvrage. Et puis, aussi, une manifestation de son amour de la nature qui fait de lui un amateur de pêche en mer ou en rivière, un passionné d'apiculture. Il a des ruches dans sa maison de campagne. Il en a même une à son siège de Clamart. Un jour où il travaillait dans son bureau du siège, pendant le week-end, une abeille vient se poser sur la

1. *Financial Times*, le 30 avril 1982.

### *Ces patrons qui gagnent*

vitre. Comment a-t-elle pu franchir tous les barrages du système de climatisation? Mystère. Francis Bouygues fait venir un spécialiste qui découvre un important essaim. On transporte cet essaim dans une ruche. Chaque année, on en récolte le miel. On le met dans de petits pots que l'on distribue aux cadres de la maison, à l'occasion du champagne de fin d'année...

« Mon groupe est en rapide expansion, alors que, je le déplore, notre profession sombre, en France, dans la récession, me dit Francis Bouygues, en 1984. Le nombre de logements mis en chantier a diminué de près de la moitié depuis dix ans. Les commandes de travaux publics ont baissé de 40 % en deux ans. Résultat : cinq cent mille emplois perdus. »

Pour échapper à cette crise, Bouygues s'est adapté. En 1970, le groupe se consacrait presque entièrement à la construction. En 1986, 60 % de son chiffre d'affaires est réalisé dans ce secteur. Le reste est effectué à concurrence de 15 % dans l'immobilier, 3 % aux États-Unis et 20 % dans la diversification.

Surtout, Bouygues s'est lancé à la conquête des marchés internationaux. Ces marchés représentent 40 % du total de ses activités et engendrent 60 % de ses profits.

« Nous rapportons beaucoup d'argent à la France, dit Francis Bouygues. Nous sommes parmi les principaux exportateurs français en Algérie, en Irak, au Nigeria, en Côte-d'Ivoire, en Arabie Saoudite. Nous avons construit le pont de Bubiyan au Koweït, un ouvrage précontraint et préfabriqué de 2,4 kilomètres, une grande première technique. Nous construisons, avec les Japonais, six centrales électriques à Lagos. Enfin, nous avons été les maîtres d'œuvre, avec le groupe américain Blount, d'un des plus grands chantiers de l'histoire : l'ensemble de 800 000 mètres carrés de l'Université de Riyad, une affaire d'environ deux milliards de dollars. »

Riyad, ce sont tout d'abord des bâtiments d'enseignement pour vingt mille étudiants : agriculture, ingénierie, sciences, commerce, arts, éducation, pharmacie et dentaire. L'ensemble comprend aussi un forum ayant la forme d'une esplanade couverte de 5 000 mètres carrés, deux auditoriums dotés de la traduction simultanée et de machineries scéniques, une vaste librairie, deux bâtiments regroupant tous les services administratifs et universitaires, un restaurant self-ser-

### *Le conquistador de Clamart*

vice, un centre d'enregistrement d'émissions télévisées, etc.

Pour édifier l'université de Riyad, il a fallu 270 000 mètres cubes de béton, 80 000 pièces préfabriquées, 7 250 pages de descriptif, 20 000 plans d'exécution, 100 000 éléments d'information approuvés par le consultant.

Tout au long des travaux, l'équipe Bouygues-Blount a été installée dans une base-vie séparée du chantier par des collines. Elle comportait cent trente maisons pour les familles, quatre-vingts studios pour les célibataires, un restaurant, un club, trois piscines, trois tennis, un squash, une nursery et un cabinet médical complet. Un système de télévision par câble, avec programmes français et américain, permettait aux expatriés de ne pas se sentir trop loin de chez eux. Le tout était couronné par un système informatique de grande capacité.

Le contrat de Riyad a été signé le 18 avril 1981, après quatre ans de négociations interminables. Le dossier, avec ses annexes et ses traductions, pèse près d'une tonne. L'acte officiel est rédigé en arabe. Le premier acompte de 343 millions de dollars a été transporté à New York, en Concorde, afin de ne pas perdre une heure sur les taux d'intérêt.

En août 1984, l'Université géante est inaugurée. C'est un succès. Il a été réalisé exactement en temps voulu. C'est aussi une belle opération financière. Car, entre le début des travaux, en 1981, et leur achèvement, en 1984, la monnaie de paiement, le dollar, a presque doublé de valeur.

Pour se diversifier, Bouygues crée, en 1975, une filiale pour les travaux pétroliers off-shore. Elle effectue des recherches au Mexique avec la Pemex, en Côte-d'Ivoire avec Phillips Petroleum, en Angola avec Gulf Oil, au Congo avec Elf-Aquitaine. En 1981, Bouygues s'associe avec ce dernier groupe pour prendre d'assaut la société de recherches pétrolières Doris. Ce sera un échec dû, entre autres, à l'opposition du ministre de l'Industrie d'alors, André Giraud, ennemi intime du patron d'Elf de cette époque, Albin Chalandon.

En 1984, AMREP, une des plus grosses entreprises de la profession, doit déposer son bilan, à la suite de graves erreurs de gestion. Bouygues profite des circonstances pour s'emparer, à bon compte, de ses activités les plus rentables. Bouygues, grâce à cette opération, réalise quatre milliards et demi de francs par an dans la recherche pétrolière. Un choix qui ne se révèle pas excellent, compte tenu de l'effondrement

### *Ces patrons qui gagnent*

du marché du pétrole qui fait chuter l'activité de Bouygues-off-shore.

Toujours pour se diversifier, Bouygues se lance dans différentes directions : prise de contrôle de la SAUR, numéro trois français de l'assainissement, du traitement et de la distribution d'eau, et de l'Entreprise transport et distribution d'électricité et de gaz; association avec Havas-Tourisme pour créer des hôtels et résidences de vacances, et avec Bernard Tapie dans l'industrie des piles électriques. Bouygues cherche à s'emparer de Framatome, numéro un des centrales nucléaires, en 1985. Mais le gouvernement Fabius s'y oppose. En 1986, il voudrait se placer dans l'audiovisuel, dans le cadre d'un consortium qui prendrait une participation dans la chaîne de télévision TF1 que Jacques Chirac a privatisée.

Aux États-Unis, le groupe de Clamart a aussi pris le contrôle de la société d'ingénierie HDR d'Omaha dans le Nebraska : un millier d'ingénieurs et de techniciens, plus de cinq cents millions de francs de chiffre d'affaires<sup>1</sup>.

« Aux États-Unis, dit Francis Bouygues, il n'y a pas d'entreprise comme la nôtre, intégrant bureau d'études et entreprise de bâtiment et de travaux publics. Ces activités y sont séparées. Nous représentons donc une formule originale, susceptible de réaliser des performances supérieures à celles des groupes américains concurrents. »

Pour Francis Bouygues, le maître mot, c'est « s'adapter ». En France, où il ne s'est jamais posé en supporter fanatique de la gauche, il s'accommode de son règne, de 1981 à 1986. Il a accueilli sans sourciller la nationalisation de la Compagnie financière de Suez qui détient quelque 10 % de son capital. Il entretient de bonnes relations avec plusieurs membres du gouvernement d'alors et rencontre volontiers Jacques Delors, Paul Quilès ou Édith Cresson. Mais il ne versera pas de larmes quand la droite gagnera les élections législatives de mars 1986...

Quels que soient ses rapports avec la politique, Francis Bouygues ne croit pas qu'on fasse du chiffre d'affaires et des profits en fréquentant les salons, les dîners en ville ou les antichambres ministérielles. Au reste, il ne sort presque jamais, ne va guère au cinéma ou au théâtre. Il est au

1. En 1985. HDR enregistre des résultats médiocres à la suite des péripéties malheureuses de l'usine de méthanol construite dans le Colorado.

*Le conquistador de Clamart*

bureau à 8 heures du matin, en sort à 8 heures du soir pour rentrer dîner chez lui, en tête à tête avec sa femme, avec ses enfants ou petits-enfants ou encore avec quelques collaborateurs. Sa préférence : se battre sur le terrain, ne pas hésiter à se hasarder sur les « chasses gardées » des autres ; ce qui lui vaut de solides inimitiés dans sa profession. En février 1982, il a voulu, par surprise, s'emparer du groupe Drouot, numéro deux de l'assurance privée. Là, il est tombé sur un bec : Jean-Claude Aaron et la famille Hottinguer, qui en étaient de gros actionnaires, ont intenté contre lui une action au tribunal de commerce. Le 28 juin 1982, ce dernier oblige Bouygues à faire machine arrière. Qu'importe ! Bouygues s'en console dans son entreprise qu'il mène comme un chef de tribu. Même esprit paternaliste dans les rapports sociaux. Il a créé un ordre des Compagnons, où sont regroupés les « stakhanovistes » de la maison, qu'il couvre d'honneurs. Les syndicats les plus revendicatifs de la profession ne sont guère représentés chez lui. C'est FO qui tient le haut du pavé. Mais, qui a dirigé l'énorme chantier du nouveau siège de la CGT à Montreuil, avec un financement en béton, monté sous Giscard ? C'est Francis Bouygues.

L'ordre du Minorange est l'épine dorsale du groupe sur le front social. S'inspirant des vieilles traditions du compagnonnage, c'est-à-dire des ouvriers d'élite réalisant un « chef-d'œuvre », avant d'accomplir leur tour de France, Bouygues a constitué cet ordre dont l'emblème est le casque couleur de minium que l'on porte sur les chantiers. Il regroupe un peu moins de 10 % des effectifs des travailleurs. Il comporte une sélection de salariés de haute performance qui donnent un coup de collier, chaque fois que c'est nécessaire, entraînant derrière eux la masse des autres ouvriers. Les « minoranges » bénéficient de multiples avantages : primes, banquets, fêtes d'entreprise, voyages annuels dans une grande ville étrangère, insigne spécial sur leurs vêtements de travail.

Ce système, qui a des allures paternalistes, à l'ancienne, présente aussi des analogies avec les méthodes d'encadrement et de bonus fréquemment employées par les firmes américaines, notamment pour encourager les vendeurs à augmenter leur chiffre d'affaires.

L'esprit maison, le patriotisme d'entreprise, ces notions, chez nous, paraissaient fort désuètes et dépassées, dans les

### *Ces patrons qui gagnent*

relations de travail, il y a dix ou vingt ans. Mais elles reviennent en force, maintenant que le management à l'américaine ou à la japonaise est le dernier cri de la modernité.

En fait, le « minorange » est une des courroies de transmission de l'autorité de la direction en général et du patron, en particulier, sur le terrain. Et, pour ce qui est de l'autorité, Francis Bouygues n'en est pas dépourvu. Mille anecdotes, recueillies du haut en bas de l'échelle de la hiérarchie, en témoignent. Et c'est un fait que chez Bouygues, où l'on manie avec habileté la carotte et le bâton, cela tourne rond. Les chantiers arrêtés pour faits de grèves se comptent sur les doigts d'une seule main, au cours des dernières années.

Francis Bouygues, il est vrai, prend soin de ses équipes. En Iran, par exemple, où avait été construit un stade géant, à l'époque du Shah et où de vastes programmes étaient en cours au moment de son éviction par Khomeyni, les cadres n'ont pas risqué un instant d'être pris en otages. Dès que cela a commencé à sentir le roussi, Francis Bouygues, qui avait pris la précaution d'investir plus que légèrement sur place, donne l'ordre à ses hommes de décrocher, sans tambour ni trompette. En un rien de temps, le chantier de cinq mille logements de Chiraz est abandonné aux ayatollahs.

En revanche, lorsqu'il le faut, le système marche à la perfection. Ainsi, de ce chantier obtenu à l'arraché, du ministère de la Santé, il y a quelques années. Il faut construire un édifice dans la région parisienne, dans le temps record de quatre mois. A peine la signature du contrat est-elle sèche que le matériel déjà implanté se met en action. Pari tenu.

Pour montrer que rien ne lui fait peur, Francis Bouygues, avec l'assentiment du ministre communiste Charles Fiterman, propose un gigantesque pont sur la Manche avec des piliers hauts comme la tour Eiffel. Ce plan reste dans les dossiers. Il est suivi d'une participation à un autre projet : le tunnel sous la Manche.

Cette fois, Bouygues ne se lance pas dans une opération de franc-tireur. Le groupe fait partie d'un consortium associant dix entrepreneurs français et britanniques et cinq banques, placé sous la présidence de Jean-Paul Parayre de la société Dumez. Le projet prévoit une liaison formée de deux tunnels à voie unique, parcourus soit par des navettes ferroviaires pour transporter les véhicules routiers, soit par des trains

### *Le conquistador de Clamart*

normaux. Le montant du financement est de l'ordre de quarante-cinq milliards de francs.

Pour concevoir de tels projets et pour les mener à bien, Bouygues utilise, sur ses chantiers, l'outillage le plus moderne. Sa mise en œuvre est informatisée d'un bout à l'autre de la chaîne. Le potentiel informatique de Bouygues, dit-on chez lui, est deux fois plus puissant que celui de ses concurrents, toutes proportions gardées. A Clamart, un énorme centre informatique traite toutes les données industrielles, commerciales et financières. Il chiffre les projets au plan technique et il suit leur réalisation, au jour le jour, même lorsqu'ils sont situés à des milliers de kilomètres de la maison mère. Sur le chantier de près de cent cinquante kilomètres de voie ferrée de Ferjijel en Algérie, des moyens de communications très décentralisés ont été implantés. Les calculs d'optimisation des terrassements et les métrages sont effectués à Clamart. Des terminaux et une quarantaine de micro-ordinateurs portables permettent de travailler efficacement sur le terrain même, au cœur de la montagne algérienne. Alain Pouyat, directeur de l'informatique, explique :

« Cette décentralisation marque une nouvelle étape dans l'informatisation de nos chantiers. Les micro-ordinateurs évitent de devoir sans cesse recourir au centre de calcul de Clamart et offrent une solution d'informatique répartie, mieux adaptée à ce type de chantier linéaire en pleine montagne<sup>1</sup>... »

Pour la construction du pont de Bubiyan au Koweït, les calculs de solidité ont été réalisés à Clamart, à partir de demandes du chantier, transmises par satellite. Pour le chantier des centrales thermiques d'Égbin, au Nigeria, un dialogue direct a été établi par des liaisons sous-marines avec Clamart. Les transmissions s'effectuent à raison de mille caractères par seconde. Ce qui permet de tenir, sans problème, de véritables conférences entre la métropole et ce lointain pays d'Afrique. Enfin, à l'Université de Riyad, un ordinateur géant IBM 43-41 a été installé sur place pour gérer toutes les opérations de construction. Le centre informatique, dirigé par un Américain, aidé d'une équipe de Philippins sur les pupitres, a suivi tous les travaux, dans leurs moindres détails.

Le 28 octobre 1982, Jacques Delors, alors ministre de l'Économie et des Finances remettant à Francis Bouygues le

1. *L'Usine Nouvelle*, le 12 juillet 1984.

### *Ces patrons qui gagnent*

diplôme de manager de l'année... vante ses performances à l'exportation, et déclare :

« C'est un des trop rares moissonneurs de devises de notre pays. »

Francis Bouygues fait alors sa profession de foi d'entrepreneur. Il dit notamment :

« Nous avons des idées et des principes. Si je voulais faire le portrait des collaborateurs Bouygues, je décrirais des hommes ambitieux mais réalistes, parce que responsables et anxieux. Oui, nous avons le goût du challenge et nous voulons toujours réussir ce que nous entreprenons. Oui, nous sommes autoritaires, énergiques, organisateurs et modernes. Nous sommes aussi indépendants. La méthode Bouygues donne à chacun ses responsabilités. Il n'y a pas d'efficacité sans responsabilité et pas de responsabilité sans liberté. Mais aussi, c'est une règle essentielle chez nous, il n'y a pas de réussite sans récompense... Oui, nous sommes passionnés, mais je constate que rien de grand dans le monde ne s'accomplit sans passion... Être un entrepreneur, c'est savoir dominer l'aventure... »

Bouygues, c'est effectivement l'aventure d'un homme. Traçant son portrait, le magazine américain *Fortune*<sup>1</sup> conclut :

« Quels que soient ses successeurs, le groupe Francis Bouygues gardera l'empreinte gigantesque de son fondateur, pendant bien longtemps dans le futur... Comme beaucoup d'entrepreneurs, spécialement de constructeurs, Bouygues a donné naissance à une entreprise dont la raison d'être n'était pas l'appétit d'argent, mais le besoin de créer. Le défi d'aujourd'hui est la transmission du pouvoir d'un seul, à des managers qui, se souvenant des gloires du passé, auront à affronter les incertitudes du futur... »

Francis Bouygues est motivé par le besoin d'entreprendre et le goût du pouvoir. Il est un des hommes les plus riches de France, selon les évaluations de *l'Expansion*. Mais, me dit-il :

« L'argent, j'en ai suffisamment pour moi et ma famille. Je n'ai pas l'envie d'en avoir plus. Mes goûts sont simples. Je travaille beaucoup. Les distractions et les vacances m'ennuient. J'ai un petit bateau de treize mètres. Cela me suffit largement. »

Francis Bouygues est né, comme sa femme, dans la bonne

1. *Fortune*, n° 107, le 2 mai 1983.

### *Le conquistador de Clamart*

bourgeoisie de province. Il a fait ses études à Stanislas où on lui a inculqué les « bons principes ». Il n'aime guère voyager pour son plaisir. Il ne le fait que par obligation professionnelle. Le « jet-set », les palaces, les écuries de courses ou les boîtes de nuit, ce n'est pas du tout son genre. Il ne roule ni en Mercedes, ni en Rolls. Une R 25 Renault lui convient parfaitement. Même s'il monte de grandes combinaisons industrielles ou financières et s'il est un homme d'affaires redoutable, Francis Bouygues reste un homme de la France profonde, les pieds bien enracinés dans son sol natal, proche des travailleurs manuels dont il connaît bien la condition pour l'avoir connue lui-même, pendant la guerre, afin d'échapper au STO.

En 1985, il s'est choisi un adjoint direct, nommé vice-président du groupe, André Chadeau, ancien grand patron de la SNCF. Au même moment, il fait monter au conseil d'administration deux directeurs du groupe : Philippe Montagner et Olivier Poupert-Lafarge qui ont chacun un peu plus de quarante ans et plus de dix ans de maison. Lors de leur entrée au conseil, il précise que le conseil d'administration ne doit pas être une simple chambre d'enregistrement, comme il l'est trop souvent dans l'hexagone. Il doit impulser l'activité générale et doit choisir parmi ses membres ayant au moins de quinze à vingt ans de métier, un éventuel président. Pour Francis Bouygues, pas de parachutage d'un manager venu de l'extérieur. Le groupe doit générer, lui-même, celui qui sera appelé à lui succéder, un jour, qu'il appartienne ou non à la famille <sup>1</sup>. En somme, que le meilleur gagne...

Pour le moment, Francis Bouygues reste aux commandes et s'est lancé dans un vaste projet pharaonique : la construction d'un nouveau siège remplaçant celui de Clamart devenu trop exigu. A Saint-Quentin-en-Yvelines, sur un immense terrain en pleine nature, se construisent les bâtiments conçus par un architecte américain, Kevin Roche. Retour au classicisme ou modernisme ultra ? Ce méga-édifice n'est pas en hauteur, mais en longueur. Il n'a que deux ou trois étages. Il est bordé de pièces d'eau et d'arbres. C'est un Versailles des affaires fort onéreux, un Versailles du futur : le couronnement de sa carrière.

1. En 1986, son fils Nicolas qui était un des dauphins possibles de Francis Bouygues, décide de quitter le groupe. Il veut fonder sa propre affaire.

2

MOËT-HENNESSY : CHAMPAGNE, COGNAC  
ET PARFUMS

*Du champagne pour le petit déjeuner. – 25 millions de bouteilles par an. – 50 kilomètres de caves. – 1<sup>er</sup> mai 1743 : une première commande. – La dynastie des Moët. – Un ami de Napoléon I<sup>er</sup>. – Un champagne d'épicier. – Un aristocrate avisé : Robert-Jean de Vogüé. – Résistant et déporté. – Un patron dynamique et social. – Les Parfums Dior. – L'association avec Hennessy. – Un manager : Alain Chevalier. – Chiffre d'affaires multiplié par vingt en quinze ans. – Le vignoble californien de Napa Valley. – Delbard et Armstrong Roses : des roses d'avant-garde, mais fort coûteuses. – Percée au Japon. – Réduire les aléas du climat. – Une recherche de pointe.*

Nous étions une poignée de journalistes, invités par le gouvernement japonais. Dans le palace d'Osaka où nous étions descendus, un succulent dîner à la française nous attendait. Avant de passer à table, le chef, un Bourguignon, élève de Bocuse, nous raconte les péripéties de sa profession, à quinze mille kilomètres de l'hexagone. Et, pour nous faire plaisir, il nous offre une tournée de champagne Dom Pérignon de la meilleure cuvée.

« Pour fêter ça, on va sabler le champagne! » C'est une expression employée couramment en France et, de plus en plus, à l'étranger. Le champagne est la boisson, par excellence, des célébrations. Pour leur part, les grands de ce monde qui ont les moyens de ne pas lésiner boivent du champagne à la moindre occasion. Le roi des Belges, Albert I<sup>er</sup>, en prenait une coupe, chaque jour, au petit déjeuner, pour accompagner les deux œufs mollets qu'il avait l'habitude de manger le matin. Quant à Winston Churchill, il en était grand amateur. Lui aussi s'en faisait

servir, de temps à autre, au breakfast. Après quoi, il allumait son célèbre cigare.

Autrefois boisson d'une élite argentée, le champagne s'est démocratisé, en même temps que s'élevait le niveau de vie en France et dans le monde. A la Libération, les ventes de champagne étaient de l'ordre de trente millions de bouteilles par an. Aujourd'hui, elles sont de deux cents millions. En moins d'un demi-siècle, elles ont été multipliées par sept.

Le vignoble champenois couvrait onze mille hectares en 1953. En 1973, il avait doublé, avec vingt-deux mille hectares. Aujourd'hui, on dépasse les vingt-cinq mille hectares et le cap des trente mille sera franchi avant l'an 2000.

Le Français, recordman du monde pour des raisons évidentes, consomme deux bouteilles de champagne par an. Le Belge et le Suisse se contentent d'une demi-bouteille. L'Américain n'en boit que quelques gorgées et le Japonais, quelques gouttes. C'est dire que le marché peut beaucoup s'élargir en Amérique et au Japon où le standard de vie est comparable au nôtre, sinon supérieur.

Sur ce débouché, qui n'a pas cessé de croître depuis le début du siècle, le numéro un français et donc mondial, Moët et Chandon, s'est taillé une place privilégiée. Avec ses différentes marques, Moët et Chandon, le leader, Mercier, Ruinart et Dom Pérignon, le groupe vend plus de vingt-cinq millions de bouteilles par an, soit deux fois plus que son concurrent le plus important.

Le marché intérieur français absorbe un tiers de la production. L'exportation dans cent cinquante pays en absorbe les deux tiers. Les plus gros clients du groupe sont respectivement la Grande-Bretagne, les États-Unis, l'Allemagne fédérale, la Belgique, l'Italie, la Suisse et les Pays-Bas : Moët contribuait à moins de 10 % des exportations françaises de champagne en 1950. Aujourd'hui, il en réalise le quart.

Le domaine viticole de près de neuf cents hectares est le plus étendu de la Champagne. Le stock dans les chais est de l'ordre de cent millions de bouteilles. L'équipement industriel très moderne comporte des cuves de plus de trois cent mille hectolitres à Reims et à Épernay. Et les caves des trois principales marques, mises bout à bout, mesureraient plus de cinquante kilomètres.

Dans le groupe Moët-Hennessy qui associe aussi le cognac

### *Ces patrons qui gagnent*

et les parfums, ainsi que d'autres diversifications, le champagne reste la branche maîtresse. Elle représente, grosso modo, la moitié des ventes et des bénéfices consolidés. Au reste, dans les états-majors du building de l'avenue Hoche – non loin de l'Étoile à Paris – dans les bureaux fonctionnels aux moquettes épaisses, avec leurs larges baies vitrées en verre fumé, on dit parfois que ce sont les gens du champagne qui font marcher la boutique.

Quoique Ruinart, une marque absorbée il y a quelques années, soit la plus ancienne maison de champagne puisque sa première vente répertoriée remonte au 1<sup>er</sup> septembre 1727, Moët est un établissement presque aussi ancien. Selon l'historien du champagne, le Britannique Patrick Forbes, on trouve mention dans les livres de Moët d'une première commande de trois cent quatre-vingt-onze bouteilles, en date du 1<sup>er</sup> mai 1743. Elles sont destinées à Charles Gauthier, un des « douze », c'est-à-dire un des fournisseurs agréés de la cour de Louis XV<sup>1</sup>.

A cette époque, la maison Moët appartient à Claude Moët, dont la famille, originaire des Pays-Bas, s'est installée à Reims, au XIV<sup>e</sup> siècle.

La dynastie des Moët se fait rapidement connaître grâce à ses clients fort prestigieux : le roi et son entourage le plus proche. En 1750, Madame de Pompadour, gourmande de champagne, en commande deux cents bouteilles. Les Moët réalisent leurs premières livraisons à l'étranger, en Grande-Bretagne, en Allemagne, dans la lointaine Russie des tsars et même en Amérique.

Jean-Rémy Moët, né à Épernay en 1758, sera à l'origine de la première grande phase d'expansion de la maison et de sa célébrité en France et dans le reste de l'Europe.

Jean-Rémy Moët a traversé la période de la Révolution, sans préjudice grave. Les affaires se sont poursuivies. Mais il a perdu son client numéro un : la cour.

En 1802, sa réussite lui vaut d'être élu à la mairie d'Épernay. En 1804, quand Napoléon est sacré empereur, commence pour Jean-Rémy une période très faste qui va durer dix ans, autant que l'empire. Le patron de Moët bénéficie, en effet, d'un privilège inattendu : il a fait ses études, à Brienne, en même temps que le jeune Napoléon

1. *Champagne*, by Patrick Forbes, Victor Gollancz, Londres, 1977.

Bonaparte. Ils sont restés amis. Et Napoléon I<sup>er</sup> ne cessera de lui prodiguer marques d'affection et avantages commerciaux. Sans bourse délier, il a ainsi obtenu une retentissante « pub » de notoriété.

Le 16 octobre 1804, revenant des eaux de Plombières, Joséphine est l'invitée de Jean-Rémy Moët dans sa maison du boulevard de Champagne à Épernay. L'année suivante, Napoléon séjourne chez son ami Jean-Rémy, alors qu'il revient, couvert de gloire, de sa campagne d'Autriche. A cette occasion, il s'initie à la méthode de vinification champenoise.

Tout au long des années suivantes, Épernay est l'une des étapes obligées du chemin qui mène Napoléon en campagne, à l'est de l'Europe. L'empereur passe donc souvent la nuit chez Jean-Rémy Moët.

Les autres souverains suivront son exemple. En 1814, Jean-Rémy donne l'hospitalité à toutes les têtes couronnées, se rendant au Congrès de Vienne : le tsar Alexandre de Russie, l'empereur François II d'Autriche, le roi de Prusse, sans parler de Blücher, Wellington ou Metternich.

En 1815, tandis que l'empire s'effondre, Jean-Rémy Moët veut alléger sa tâche. Son fils Victor devient son bras droit. Son gendre, Pierre-Gabriel Chandon de Briailles lui est associé. Tous deux prennent la succession de Jean-Rémy à la tête de la maison d'Épernay. Elle s'appellera désormais, comme aujourd'hui encore, Moët et Chandon.

A cette époque, « Monsieur Moët » est une des célébrités françaises. Un jour, la poste centrale de Paris reçoit une grande enveloppe en provenance de Russie. Elle est adressée au « plus grand poète de France », sans autre précision. Grand émoi chez les postiers. On discute longuement. Et on porte ce pli mystérieux à Alphonse de Lamartine, rue de l'Université, près du Champ-de-Mars. Modeste, Lamartine refuse de l'ouvrir et le fait transmettre à Victor Hugo, jugé plus digne de cette appellation. Ce dernier ne sait pas qu'on a déjà présenté la lettre à Lamartine. Il la refuse à son tour, et dit qu'on l'adresse à l'auteur des *Méditations*. Ne sachant plus que faire, le directeur des Postes décide d'ouvrir le pli cacheté. On y lit :

« Au plus grand poète de France, à Monsieur Moët, fabricant de champagne, tous mes hommages, Zirow, prince russe... »

Quoique fort importante, la maison Moët ne produit

## [Retrouver ce titre sur Numilog.com](http://Numilog.com)

Elles sont plus fortes, plus dynamiques que jamais, ces entreprises dirigées par des managers audacieux.

Bouygues, Moët-Hennessy, Elf ou Cartier en France ; Nestlé, Fiat, Apple ou Sony, à l'étranger, ont su tirer leur épingle du jeu et prospérer en pleine crise. Aujourd'hui où la récession s'éloigne grâce à la désescalade du prix du pétrole et du cours du dollar, ces "géants" redoublent d'activité et augmentent leurs profits.

Fiers, ils ont survécu à la crise la plus dévastatrice, depuis les années 30, qui avait matraqué l'industrie et dérégulé tout le système économique et financier de la planète. Maintenant, ils tirent parti de la meilleure conjoncture pour multiplier les initiatives à l'échelle mondiale.

Comment ces firmes, utilisant des méthodes d'avant-garde, ont-elles collectionné les succès ? C'est ce qu'explique ce livre, destiné au plus large public. Il raconte le roman "vrai" d'entreprises dont la marque est familière à tous, mais dont l'histoire est ignorée du plus grand nombre, y compris de leurs centaines de milliers de salariés, voire de leurs états-majors.

Collaborateur du *Nouvel Observateur*, auteur de plusieurs ouvrages, dont *Ces banquiers qui nous gouvernent*, Jean Baumier a enquêté dans l'Hexagone et dans le monde entier. En journaliste, il retrace la saga des entrepreneurs de pointe de notre temps. Il décrit leur profil en connaisseur.

En somme, il dévoile les secrets des groupes les plus influents, ceux qui constituent notre environnement et conditionnent notre vie de tous les jours.



9 782259 015325

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE



3 7502 00098744 8

Prix T.T.C. 75 F

ISBN 2-259-01532

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX<sup>e</sup> siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

\*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012.

Avec le soutien du

