

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

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

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

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
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
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} janvier 2002)

L'ESPRIT LIBRE D'UN EXPERT BAROUDEUR

par

François BUS
PDG de FRAMATECH

Séance du 3 avril 1998
Compte rendu rédigé par Christophe Raffalli

En bref

François Bus propose aux entreprises qui veulent rester compétitives une méthode de "réduction instantanée des coûts" qui postule que, sur chaque sujet, il existe déjà quelque part dans le monde un bon procédé que les dirigeants peuvent adapter pour réaliser des économies. S'il obtient des résultats spectaculaires, c'est aussi parce qu'il a développé, dans sa vie de baroudeur, des qualités peu ordinaires d'observateur et de communicateur.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent 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>

INTRODUCTION par Michel BERRY

Délocaliser semble être devenu pour beaucoup de patrons la seule et idéale solution pour diminuer le prix de revient de leurs produits. Pour F. Bus, qui a eu en charge l'implantation de plusieurs usines Texas Instruments à travers le monde, la délocalisation n'est pas une fatalité car elle suppose d'une part que le pays d'implantation soit bien connu, qu'il offre réellement les conditions des économies espérées, et que les managers puissent s'adapter aux contraintes locales. De plus elle n'est pas forcément justifiée sur le plan économique. Avec sa méthode dite de réduction instantanée des coûts, F. Bus montre qu'une entreprise peut faire des économies considérables sans avoir besoin de délocaliser sa production.

EXPOSÉ de François BUS

De la base au sommet de Texas Instruments en deux ans

J'ai commencé mon parcours dans l'industrie en 1964 lorsque Texas Instruments a ouvert les portes de sa première usine européenne. Je suis passé du stade d'assistant d'agent de production à celui de directeur industriel en l'espace de deux ans. Je dois en partie cette rapide progression au système de notation des ouvriers, indépendant du notateur, que j'avais instauré. Lorsque j'ai mis ce système en place, mon supérieur hiérarchique m'a demandé de le présenter aux dirigeants américains. À l'issue de mon exposé, le PDG s'est levé et m'a dit : *"je veux vous voir lundi matin dans mon bureau de Dallas"*. À l'époque, Texas était une entreprise où ceux qui prenaient des initiatives se voyaient rapidement confier des responsabilités importantes. Ce qui explique certainement que, bien que cette entreprise soit américaine, le PDG texan s'était entouré de trois directeurs généraux qui n'étaient pas américains : le premier était chinois, le deuxième belge et le troisième portoricain.

Lorsque je l'ai rencontré à Dallas, il m'avait dit : *"dès que vous aurez des problèmes parlez m'en"*. J'ai alors fait en sorte que les problèmes que je rencontrais ne soient pas considérés comme de "petits problèmes" dans le but de solliciter son arbitrage le plus souvent possible.

Premier à implanter l'électronique à Taïwan

En 1967, Texas Instruments a décidé d'implanter une usine à Taïpeh. À cette époque, la région était encore vierge de toute industrie électronique, personne ne s'étant risqué à investir à un endroit où les habitants n'avaient pas de culture industrielle et devaient respecter le couvre-feu. J'ai découvert fort heureusement que les Taïwanais avaient une capacité d'adaptation extraordinaire, ce qui nous a permis de créer une usine de trois mille cinq cents personnes et de montrer ainsi la voie à nos concurrents qui ont eux aussi rapidement délocalisé leur production. Cette implantation a été importante pour Texas Instruments dans la mesure où elle a marqué le début de son développement en Asie du sud-est : nous avons ouvert dans la foulée des usines à Singapour, puis dans un deuxième temps en Malaisie, en Indonésie, en Thaïlande et aux Philippines.

Avant de devenir consultant et de me consacrer à la façon dont les entreprises peuvent réduire leurs coûts de production, j'ai ainsi acquis une expérience industrielle internationale que je vais brièvement résumer.

L'expérience industrielle d'un manager cosmopolite

Savoir s'implanter en Chine

Lorsque je suis arrivé en Chine en 1979, ce pays comptait déjà neuf cent millions d'habitants. Je m'attendais à ce que les Français réussissent à bien s'implanter dans ce pays car nous

partageons avec les Chinois des points communs : comme nous, ils sont attachés à notre histoire ; c'est un peuple qui a une culture millénaire, une littérature ancienne et riche, une gastronomie ; le Chinois, comme le Français, est très individualiste... Pourtant le rapprochement entre la Chine et la France reste un rêve que tout industriel se contente de caresser.

Lorsque j'ai voulu faire des implantations, je me suis fait conseiller par la seule entreprise française qui s'était parfaitement adaptée au contexte chinois. C'était la seule à ne pas avoir été fermée par les autorités lors de la révolution culturelle car celles-ci avaient traduit le nom de cette société "Olivier" par l'idéogramme "éternité", et elles se refusaient à interdire une entreprise portant un tel nom ! Plus vieille société d'import-export en Chine et y représentant toutes les sociétés occidentales, les membres d'Olivier nous ont appris à traiter avec nos partenaires chinois. En l'espace de deux ans, nous avons négocié avec eux plusieurs fois durant trois semaines. Les membres d'Olivier nous assistaient lors de ces réunions où le nombre d'interlocuteurs était assez déroutant. Nous rencontrions à chaque fois le directeur de l'usine, l'ingénieur en chef mais aussi les représentants de la commune, de la province, du ministère, de la corporation...

Pour réussir à s'implanter dans ce pays il faut avoir une capacité d'adaptation extrêmement forte et savoir abandonner les dogmes du management occidental. Récemment encore j'ai lu dans la presse économique que l'usine Citroën de Wuran connaissait d'importantes difficultés. Voici une entreprise qui s'est implantée en Chine car la main-d'œuvre y est meilleure marché qu'en France, et qui réussit l'exploit de produire une voiture au même prix qu'en France ! Il est vrai que le coût des quarante-huit expatriés français est supérieur à celui des quatre mille cinq cents salariés chinois, et cela ne suffit pas pour produire des voitures à moindre coût. J'ai visité cette usine il y a quelques années et j'avais déjà constaté que la production était gravement désorganisée du fait de l'incapacité des ingénieurs chargés de la production à tenir compte du contexte local et des spécificités culturelles chinoises.

Les ingénieurs indiens : un incroyable vivier bon marché

La décision de délocaliser une production répond le plus souvent à la volonté de bénéficier du différentiel de salaire entre les ouvriers français et leur homologues étrangers. L'Inde offre une particularité rare : il est plus intéressant d'y faire travailler des cadres que des ouvriers. Le différentiel de salaire avec la France est en effet supérieur pour les premiers que pour les seconds. Cela s'explique par le fait que le nombre d'ingénieurs indiens dépasse les besoins nationaux, les universités héritées de l'empire britannique formant plus d'ingénieurs que le pays n'en a réellement besoin. De ce fait, le coût d'un ingénieur indien est en moyenne de 1 200 FF par mois, avec des compétences comparables à celles d'un ingénieur français.

La culture mécanique des pays de l'Est peu compatible avec la culture électronique

Les missions que j'ai effectuées dans les pays de l'Est m'ont fait prendre conscience de l'importance de leur retard économique, technologique et industriel. Pour ne se limiter qu'à cette dernière dimension, j'ai été surpris de constater que lorsque l'on essayait de faire travailler les ouvriers sur des chaînes de montage de produits électroniques, ils ne tenaient pas les cadences. La vétusté des installations que nous trouvions sur place explique en partie cette incapacité : formés à des techniques de production complètement dépassées, ils ne parvenaient pas à s'adapter à des volumes de travail plus importants.

Le Maghreb a réussi à passer du tapis à l'ordinateur

Si comme nous venons de le voir, les pays ayant une culture mécanique ne parviennent pas à acquérir une culture électronique, il n'en est pas de même pour ceux ayant une culture textile. Les pays du Maghreb et certains pays de l'océan indien tels que l'Île Maurice se sont très rapidement adaptés à la production de biens électroniques.

Ces expériences acquises aux quatre coins du globe m'ont permis de prendre conscience et de mesurer l'importance des particularismes nationaux. S'implanter efficacement dans un pays suppose que l'on tienne compte de son génie, de la culture et du savoir-faire de ses habitants. Il faut par exemple que la délocalisation d'un site de production s'opère dans un pays dont les habitants sont motivés, faute de quoi l'entreprise a peu de chance de réaliser les économies escomptées. Il faut également identifier la compatibilité entre la culture du pays d'implantation et la nature de la production. Il faut par ailleurs que les managers sachent accepter que les solutions qu'ils mettent en œuvre ne sont pas forcément universelles mais contingentes. Ce qui marche à Singapour peut tout à fait être inopérant à Tunis, Delhi ou Caracas. Trop souvent encore, les industriels raisonnent sans tenir compte des spécificités du pays où ils délocalisent leur production, et ils se fondent sur des dogmes du management classique qui sont stériles.

La méthode instantanée de réduction des coûts

Le but de ma présente activité de consultant est de réduire les coûts des entreprises. Pour la résumer, elle consiste à identifier tous les facteurs économiques, organisationnels, culturels, techniques, politiques sur lesquels on peut influencer pour réduire les dépenses de l'entreprise. Il ne s'agit pas de faire des coupes sombres dans le budget mais plutôt de rechercher comment il est possible de réduire ses dépenses en tirant au mieux parti des ressources de son environnement. Je qualifie cette méthode d'instantanée car elle suppose d'être appliquée rapidement - en quelques semaines - pour être efficace. En l'appliquant, les coûts de l'entreprise diminuent rapidement et décrivent dans le temps une courbe asymptotique qui tend vers une valeur optimale des charges de l'entreprise. En électronique on a toujours trouvé un coût asymptote instantané de 50 %, dans 30 % des cas il est de 20 % du coût de départ, et dans 10 % il est de 10 %.

Les mirages de la délocalisation

Délocaliser son incompétence en délocalisant sa production

J'ai récemment réalisé une mission de conseil pour une entreprise française en quasi-situation de monopole, qui avait comme politique commerciale de vendre ses produits à des clients "riches". Ses prix de revient étaient trop importants pour que l'entreprise parvienne à vendre ses produits à l'étranger. Ses dirigeants ont donc décidé de construire une usine en Malaisie et de produire à un prix de revient nettement inférieur. Lorsque nous sommes intervenus en France, le prix de revient français était, quatre mois après, largement inférieur à celui de l'usine malaise. Nous sommes alors allés en Malaisie où nous avons diminué le prix de revient qui est redevenu inférieur au prix français. On voit ici comment, travaillant mal en France, les cadres de cette société avaient reproduit le même schéma de production en Malaisie. En délocalisant leur production, ils avaient délocalisé leur incompétence. Il vaut mieux bien travailler en France que mal en Malaisie.

Les précautions à prendre pour réussir une délocalisation

Cet exemple illustre bien le fait que la délocalisation ne conduit pas nécessairement aux économies escomptées. Les dirigeants pensent parfois qu'elle est le remède idéal aux problèmes qu'ils rencontrent en Europe mais ils perdent souvent de vue que des précautions doivent être prises avant de mettre en œuvre cette décision. J'en retiendrai cinq :

- une matière première est réellement moins chère si elle permet de remplir le cahier des charges de l'entreprise ;
- une machine est moins chère lorsqu'elle permet de produire des produits conformes au standard de l'entreprise ;
- pour être moins chère, la main-d'œuvre directe doit être moins bien payée mais aussi productive qu'en Europe ;
- l'énergie est moins chère à condition que ses canaux de distribution soient fiables. Dans certaines régions de l'Inde, l'électricité est certes moins chère qu'en France mais les pannes d'électricité sont très fréquentes, ce qui peut désorganiser la production ;

- le prix du transport peut être bas mais finalement revenir cher si le transporteur ne respecte pas les délais de livraison.

Bref, il ne suffit pas de délocaliser pour avoir un prix de revient bas. Je prendrai un dernier exemple pour étayer cette idée. Bull Électronique fabrique en France des cartes pour PC. Leur principal client est Packard Bell. Les machines avec lesquelles ils produisent ces cartes sont très coûteuses et représentent l'essentiel du coût de revient. Comme elles sont vendues au même prix dans le monde entier, Bull Électronique a préféré implanter le site de production en France plutôt qu'en Asie car ce qui est perdu sur la main d'œuvre est récupéré sur la logistique : l'usine Packard étant proche de celle de Bull, les cartes produites n'ont pas besoin d'être emballées. Délocaliser à tout prix n'a donc pas forcément de fondement économique et le facteur travail n'est pas le seul à prendre en compte pour décider de délocaliser sa production.

DÉBAT

Qui peut être réducteur de coût ?

Un intervenant : *Votre démarche de réduction des coûts peut-elle être conduite par des membres de l'entreprise ou faut-il nécessairement recourir à des consultants ? La légitimité de votre démarche tient-elle au fait que vous soyez extérieur à l'entreprise ?*

François Bus : En adoptant le système d'évaluation indépendant du notateur chez Texas Instruments, j'ai acquis une légitimité importante aux yeux de ma direction. De même, lorsque j'étais responsable production, j'ai décidé d'aménager la chaîne en installant du matériel d'usinage alors que cela n'était pas prévu dans les procédures. Je me suis fait lourdement réprimander par le directeur de l'usine devant tous mes collègues. Après ces remontrances, le même directeur m'a dit que je pouvais continuer à utiliser mon système à condition de maintenir mes bons résultats. Il reconnaissait, certes, que je dérogeais à la règle mais que les résultats obtenus étaient bons. Il sous-entendait également que le jour où ces résultats seraient moins bons je me trouverais sur la sellette.

Il y a donc deux façons d'acquérir de la légitimité au sein d'un groupe : soit c'est la direction qui vous la donne, soit, comme je viens de le montrer, c'est vous qui la prenez. Si ni l'un ni l'autre ne sont possibles, le recours à une personne extérieure s'impose.

Réduire des coûts de production en développant l'entreprise

Int. : *Après avoir quitté Texas Instruments vous avez travaillé pour une société apparemment très différente. Comment vous êtes-vous adapté à ses méthodes de travail ?*

F. B. : Sfernice était, quand je l'ai rejointe, une société d'électronique française de cinq cents personnes. Je devrais même dire que c'était une entreprise niçoise qui réalisait 1 % de son chiffre d'affaires à l'exportation, et la hantise de ses dirigeants était d'une part qu'on leur parle une autre langue que le français au téléphone et, d'autre part, de s'informatiser.

À mon arrivée dans cette entreprise comme directeur général, pour prendre en compte la mondialisation de l'industrie, j'ai dit : *"nous n'allons prendre que les commandes qui nous permettront de gagner de l'argent, nous prendrons donc toutes les commandes"*. Cela a été un choc.

Sur un produit donné par exemple, le concurrent direct avait un chiffre d'affaires quatre cents fois plus important ; il avait des prix de revient lui permettant de traiter toutes les demandes et de détenir ainsi 45 % des parts du marché mondial. Il me semblait donc, méthode de réduction instantanée des coûts oblige, que nous pouvions faire comme lui et que la croissance de ce produit s'ensuivrait. Le développement n'a réellement commencé que lorsque nous avons accepté une commande représentant 1,5 fois la production annuelle moyenne, pour un prix de 40 % inférieur à ce qui était pratiqué jusqu'alors. Pour ce faire, j'ai pris la décision de localiser la production supplémentaire au Maroc et d'utiliser les machines de la génération précédente. On est ainsi très rapidement passé d'une production annuelle de quatre cent mille pièces à un

million de pièces. Et, alors que les frais fixes représentaient 40 % du prix de revient, ces frais n'ayant pas augmenté en valeur absolue, ils ne représentaient plus que 16 %. Les prix de revient ont aussitôt diminué.

Au bout de six mois, la production avait été multipliée par dix. Mais cela ne me semblait pas encore suffisant. Comme nous devenions un client plus important auprès de nos fournisseurs, je suis allé au Japon afin de renégocier le prix des matières premières. Le coût de revient a encore baissé, ce qui nous a permis de construire une nouvelle usine à Hyères.

Nous sommes finalement sortis du cercle vicieux consistant à sélectionner les commandes en fonction du prix de revient : en fabriquant avec une main-d'œuvre locale je diminue le prix de revient, donc je peux prendre des commandes additionnelles ; ainsi le prix de revient diminue car la part des frais fixes décroît, ce qui me permet de prendre des commandes additionnelles ; étant devenu un client significatif, je peux aller négocier avec mes fournisseurs, et du coup prendre à nouveau des clients significatifs ; je peux alors automatiser car j'ai maintenant des volumes qui le justifient, et par voie de conséquence prendre des commandes additionnelles, etc.

Le charme discret de l'industriel qui a réussi

Int. : *Vous nous séduisez avec des réalisations spectaculaires mais je trouve étrange l'écart entre le succès que vous affichez et les explications que vous en donnez. Pour être franc, j'ai l'impression que vous nous avez fait un tour de prestidigitation ! Votre exposé m'inspire deux remarques.*

La première repose sur l'admirable roman de P. Süskind¹, Le parfum. Il y décrit les pérégrinations d'un clochard, personnage malfaisant qui s'est découvert un talent génial pour faire du parfum. À un moment, le héros se fait arrêter et il est condamné à mort. Le jour de son exécution, il s'imbibe d'un parfum spécial et, quand il descend de la voiture de police, tout le monde le croit innocent. Comme lui, vous avez la bonne odeur !

La seconde me renvoie à mon expérience de cavalier. Cela fait trente ans que je fais du cheval et je suis toujours incapable de dire à quelqu'un comment faire pour tenir sur un cheval.

Votre succès tient plus à votre savoir de cavalier et à votre bonne odeur qu'aux rationalisations que vous nous avez exposées. Que pensez-vous de cette impression ?

F. B. : Lorsque j'interviens en entreprise, j'ai envie que ce que j'y fais puisse durer. Le meilleur moyen de faire durer une réalisation est de faire adopter ses idées, et pour cela de faire croire aux personnes que ce sont leurs idées.

Cette démarche repose sur une méthodologie : nous recherchons tous les facteurs disponibles dans le monde que l'on peut mobiliser pour réduire les coûts de revient. Pour être efficace il faut agir vite car si l'on fait une recherche systématique notre intervention devient trop longue au regard des besoins du client.

Récemment je suis intervenu dans une entreprise à la demande de son PDG. Les cadres m'ont tout de suite fait comprendre qu'ils venaient d'adopter la norme ISO 9002 et que ma présence était donc indésirable. En inspectant les pièces mises au rebut par le service qualité, j'ai constaté d'emblée que 80 % de ces pièces étaient bonnes. Cela s'explique par le fait que lorsque l'on débute une production, il y a 0 % de bonnes pièces parmi celles considérées défectueuses. Puis, le jour où l'entreprise fournit des mauvaises pièces à un client, l'ingénieur qualité établit une sélection plus drastique de celles qu'il faut mettre au rebut. Au bout de trois ou quatre années, on retrouve au rebut 80 % de pièces bonnes. Voilà une manière d'augmenter les coûts en toute bonne conscience. Ma méthode consiste aussi à repérer ce que mes clients ne voient plus, ce qui constitue des gisements de progrès immenses.

Il s'agit alors partir de la base pour comprendre ce qui ne va pas dans une entreprise. Lorsque j'étais directeur industriel, j'effectuais le travail d'un ouvrier, une journée par mois, pour déceler ce qui posait ou pouvait poser problème.

¹ Patrick Süskind, *Le Parfum. Histoire d'un meurtrier*. Le livre de poche, 1985.

La liberté de l'alpiniste

Int. : *M. Giraudet, qui a témoigné dans ce séminaire², avait, avant d'occuper les fonctions de directeur général de la RATP et de PDG d'Air France, gravi un à un tous les échelons de la hiérarchie, depuis l'humble dessinateur auxiliaire, et changé de nombreuses fois de postes aux ministères de l'Équipement et des Transports. Connaissant les rouages des entreprises et de leur environnement, il pouvait rapidement et efficacement repérer en conseil d'administration ce qui posait problème. Il avait aussi la liberté d'esprit des gens qui ne sont pas des purs produits du système. N'avez-vous pas eu un parcours comparable ?*

F. B. : C'est en partie vrai. Mais j'insiste sur l'importance de la méthode que j'applique en entreprise. Elle consiste comme je l'ai dit à partir des problèmes de base mais également à apprendre aux gens à réfléchir de manière analogique. Au lieu d'identifier toutes les composantes d'un problème, on recherche les situations qui se rapprochent le plus de celle rencontrée et on regarde ce qui les distingue. Nous faisons par exemple chez Texas Instruments des prévisions financières afin de dégager la marge brute du mois à venir. À chaque fois on se trompait car on recommençait tous les mois le même calcul en omettant systématiquement un ou plusieurs paramètres. J'ai changé de mode de calcul et j'ai considéré que si rien ne changeait au cours de l'activité industrielle, le résultat prévisionnel serait le même. Par contre, dès qu'un changement intervenait, je le répercutais sur le calcul. L'embauche de dix personnes m'amenait ainsi à modifier le calcul du résultat prévisionnel.

De la routine de l'industrie à la griserie du conseil

Int. : *Pourquoi avez-vous créé une société de conseil ?*

F. B. : En travaillant pour les différentes entreprises nommées précédemment, j'ai souvent eu l'impression de jouer le rôle de conseiller. J'aidais leurs directeurs à définir la direction qu'ils allaient leur faire prendre. Mais la fonction de PDG est plus ingrate qu'on ne le pense car elle consiste essentiellement à faire face aux problèmes ordinaires et plus rarement à résoudre les problèmes extraordinaires. En choisissant de devenir consultant, je me réserve ainsi la possibilité de me consacrer le plus souvent aux problèmes sortant de l'ordinaire.

Je crois que c'est aussi ce qui anime les membres de mon équipe. Étant comme moi des baroudeurs ayant une longue expérience industrielle et un esprit libre, ils ont en permanence le sens du défi et de la découverte.

Int. : *Votre message est qu'il faut faire simple. C'est le discours classique du consultant de dire "c'est simple", ça rassure le client et lui donne l'impression que l'on va facilement remédier à ses problèmes. J'ai remarqué, à travers vos récits, que vous faites preuve d'un sens de l'observation peu commun. Or, acquérir un tel discernement est certainement ce qu'il y a de plus compliqué dans le monde des organisations. N'est-ce pas, plus que votre méthode de réduction instantanée des coûts, ce qui est le plus précieux pour vos clients ?*

F. B. : Un système complexe est composé de beaucoup de choses simples. Prises séparément ces choses sont élémentaires. Mais imbriquées les unes dans les autres, ça se complexifie.

Je vous ferai tout de même remarquer que bon nombre d'entreprises ne savent pas correctement calculer le prix de revient de leurs produits alors que cela semble a priori élémentaire. Nous leur fournissons des méthodes de calcul en leur expliquant les limites de chacune d'entre elles. Enfin, l'observation s'apprend. Bien que nos clients soit en général très compétents, nous essayons de leur apprendre à mieux voir.

² Pierre Giraudet, "Patron d'entreprise publique ou de l'art de la résistance". Séminaire Vie des Affaires, *Les Annales de l'École de Paris* - volume II, pp. 29-37.

Présentation de l'orateur :

François Bus : Ingénieur Arts et Métiers, docteur ès-sciences en Analyse Industrielle, a été directeur de production chez Texas Instruments, puis a occupé des fonctions de direction générale. Chargé de cours à l'université, il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont le dernier : "*Propos de François Bus - Entrepreneur*" Éditions d'Organisation, 1997.

Diffusion août 1998