

JEAN-PIERRE LANCEAU

CREER,
ORGANISER

et

REORGANISER

son

ENTREPRISE

La création de la société : l'étude de marché et de faisabilité,
le statut juridique, l'embauche des premiers salariés...

L'organisation courante : le planning de production,
l'équipement, la trésorerie...

Les problèmes à résoudre : les conflits sociaux, les litiges
commerciaux, les négociations avec les banques...

AVEC DE NOMBREUX EXEMPLES VECUS

EDITIONS DE VECCHI

021941327

65

CRÉER, ORGANISER ET RÉORGANISER SON ENTREPRISE

CRÉER, ORGANISER
ET RÉORGANISER
SON ENTREPRISE

16

02 MON

48

EDITIONS DE VECHERRE
21, rue de Valenciennes
75019 PARIS

THE ORGANIZATION OF THE
2011 BUDGET

Jean-Pierre Lanceau

CRÉER, ORGANISER ET RÉORGANISER SON ENTREPRISE

ÉDITIONS DE VECCHI S.A.
20, rue de la Trémoille
75008 PARIS



DL-1710 1996 38694

Malgré l'attention portée à la rédaction de cet ouvrage, l'auteur ou son éditeur ne peut assumer une quelconque responsabilité du fait des informations proposées (formules, recettes, techniques, etc.) dans le texte.

Il est conseillé, selon les problèmes spécifiques – et souvent uniques – de chaque lecteur, de prendre l'avis de personnes qualifiées pour obtenir les renseignements les plus complets, les plus précis et les plus actuels possible.

*À tous ceux avec qui, depuis de nombreuses années,
je partage l'aventure de la création et de la remise en cause permanente
dans l'entreprise LIF.*

© 1996 Éditions De Vecchi S.A. - Paris
Imprimé en Italie

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^{er} 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.



Introduction

« L'entreprise au cœur du débat de société », tel était le thème d'un récent discours de Jean Gandois, le président du CNPF, devant l'Union patronale de la Marne.

Effectivement, l'entreprise est d'une manière générale très représentative de son époque et du type de société dans lequel nous vivons : l'échoppe de l'artisan pour le Moyen Âge, la grande usine industrielle pour le XIX^e siècle, les bureaux de la Défense pour la fin du XX^e !

La génération d'après-guerre est sans doute celle qui aura connu l'évolution la plus rapide dans l'activité économique, mais en même temps dans l'évolution des mœurs et des conditions d'existence.

En 1950, dans mon village, une usine de pierres à briquet occupait près de 400 personnes, et trois usines de tuilerie-briqueterie plus de 800. « L'usine », c'était la mère nourricière du village : elle construisait les maisons (rappelez-vous les corons du Nord !), l'église, le terrain de football, le cimetière ! On allait à l'école jusqu'à 14 ans, puis on allait à l'usine. Quelques-uns rentraient en sixième, au collège de la ville voisine, mais pour eux, c'était un événement.

Puis, à partir des années 60, le progrès a fait une entrée fracassante dans les usines : électronique, robotique, informatique ont fait leur apparition. C'était une époque où les ergonomes américains étaient effarés de voir le nombre d'allées et venues effectuées dans les usines de la vieille Europe. Et c'est vrai que l'on se promenait beaucoup, à la recherche d'une clé ou d'un boulon de 8 ! Mais cela permettait de se connaître, d'échanger, en tout cas de prendre conscience d'appartenir à une société (au sens original du mot) !

De 1960 à 1970, les « usines » se sont modernisées, ont réduit peu à peu leurs effectifs. Mais cela s'est réalisé à l'époque sans provoquer de problèmes sociaux, car parallèlement, notre entrée dans la société de consommation a généré une multitude d'entreprises nouvelles, tant dans le commerce que dans les services. De même, le bâtiment a atteint des sommets en termes de volume de réalisations. Les usines se sont transformées en entreprises : les ateliers sont devenus propres, avec de la lumière et de la couleur. Des lignes de production flambant neuves furent installées, et le contraste était bien souvent saisissant entre les anciennes installations et les nouvelles.

À partir des années 80, l'Europe a atteint un niveau de productivité très élevé. Chaque progrès coûtant de plus en plus cher, certains chefs d'entreprise, notamment ceux qui avaient une vision essentiellement financière de leur affaire, se mirent à réfléchir sur la réduction des coûts, et commencèrent à avoir recours à de la main-d'œuvre « délocalisée » : lorsque l'on achète des produits, ou qu'on les fait fabriquer dans des pays à niveau de vie très bas, les coûts de transport sont vite compensés par les économies réalisées sur le poste des frais de personnel et des charges sociales. Un cadre d'un grand groupe chimique mondial m'expliquait récemment que son entreprise ne crée plus désormais de nouvelle unité de production, mais se contente de développer les sites existants, notamment ceux des pays à bas salaires. Il est inutile que les collectivités locales (villes, départements, régions) prospectent de ce côté-là pour obtenir des créations d'emplois...

Oui, les choses ont changé très vite au cours de ces dernières années. Les pierres à briquet n'ont plus que 29 personnes (et ne fabriquent plus de pierres). Il n'y a plus qu'une tuilerie sur les trois, et elle n'occupe que 250 personnes !

■ Créateur d'entreprise, envers et malgré tout !

Pourtant, bien qu'elle soit soumise à de grands coups de boutoir (hausse des salaires et des charges sociales, pression fiscale et administrative, préservation nécessaire de l'environnement, etc.), l'entreprise tient bon. Elle demeure le fer de lance de notre société, et la base même de son existence. Pourquoi ? Parce qu'un certain nombre d'hommes (et de femmes) ont toujours l'envie d'entreprendre !

Je vous raconterai dans le premier chapitre de ce livre l'histoire de

deux créateurs d'entreprise à caractère industriel, qui sont à la fois un exemple de ténacité, mais aussi d'utopie, et qui me paraissent de très beaux exemples de cette rage d'entreprendre qu'ont certains de nos concitoyens.

Le but général des créateurs d'entreprise d'aujourd'hui n'est d'ailleurs pas essentiellement de devenir P.-D.G., disposant d'un vaste bureau à moquette épaisse, d'une somptueuse limousine avec chauffeur, et d'autres signes de puissance matérielle. Le créateur d'entreprise, c'est avant tout quelqu'un qui veut être « à son compte ». En général, un créateur d'entreprise n'a pas une bonne idée, mais il en a plusieurs ! Et si l'informatique ne marche pas, il est prêt à se recycler dans la menuiserie ou l'hôtellerie ! Être créateur d'entreprise, c'est avant tout un état d'esprit.

Pourtant, créer ne suffit pas ! La difficulté, c'est de durer. Une entreprise nouvelle sur cinq ne dure pas plus d'un an, une sur deux dépasse le seuil des cinq ans. Une fois l'euphorie de l'installation passée, le goût pour la « vache enragée » émoussé, le créateur va devoir se transformer en chef d'entreprise.

Dans le passé, être chef d'entreprise consistait à avoir lancé une activité ou repris une affaire (éventuellement créée antérieurement par son père ou son grand-père), puis à gérer cette entité pendant quelques dizaines d'années, en attendant d'y installer son fils.

Mais qu'entendait-on par gérer ?

En 1972, lorsque je faisais mes études à l'Institut d'administration des entreprises, nous avions un cours de marketing, qui était censé nous apprendre comment prendre de bonnes décisions pour obtenir de bons résultats en termes de gestion d'entreprise, notamment en matière de chiffre d'affaires. La technique consistait à poser *a priori* une équation qui liait le chiffre des ventes annuelles à plusieurs variables. Ces variables faisaient entrer en ligne de compte la part de marché de l'entreprise (part à laquelle beaucoup d'entreprises sont encore tellement attachées, sans que j'aie encore réussi à comprendre pourquoi il est si important de passer de 10 à 12 % du marché des Mobyettes ou des fers à repasser !), la croissance de la population dans la zone de vente, la croissance du pouvoir d'achat, le budget publicitaire de l'entreprise, etc.

Nous passions des heures à déterminer expérimentalement les différents coefficients à affecter à ces différentes variables, pour arriver à ce que l'on appelle un modèle mathématique du genre :

$$x = 4,25 a + 15,89 b + 0,65 c + 3,87 d + 1687 e + 25,2 f$$

Gérer l'entreprise consistait ensuite à se renseigner auprès de différents organismes de prévision, d'instituts ou autres officines d'études de marché sur les valeurs que pourraient prendre a, b, c, d, e et f dans les trois années à venir, à calculer le chiffre d'affaires correspondant, puis les volumes d'articles que cela représenterait, puis le nombre de machines et de personnes nécessaires, donc la surface d'ateliers indispensable, et enfin à lancer la construction d'un nouveau bâtiment pour être prêt en temps utile.

Ensuite, il restait à vérifier au mois par mois que l'équation se déroulait bien, et à recommencer trois ans plus tard.

En tant que jeune ingénieur chimiste nouvellement diplômé, ce genre de « cuisine » à base de rationalité m'allait plutôt bien, et j'abordai le milieu de l'entreprise en septembre 1973 en toute confiance, fort de ces excellents principes qui donnaient de si bons résultats depuis vingt-cinq ans, c'est-à-dire depuis les années 50.

Malheureusement, un mois après mon entrée dans le monde du travail, un petit groupe de personnes dans un petit coin du désert d'Arabie sembla découvrir une règle apparemment fort simple, qui dit que ce qui est rare est cher. Or (c'est le cas de le dire !), ces modestes bergers possédaient dans leur sous-sol un produit très lent à élaborer, relativement compliqué à obtenir et dont les pays développés faisaient un usage de plus en plus intensif. Bref, en octobre 1973, les pays arabes découvrirent, sans le vouloir vraiment, qu'ils disposaient d'une arme formidable contre les pays occidentaux qui soutenaient Israël... le pétrole !

De moins de 2 dollars le baril, celui-ci monta en quelques semaines à plus de 40 !

Inutile de vous dire la panique que tout cela provoqua dans toutes les « équations » élaborées par l'armada mondiale des managers d'entreprise, et les énormes perturbations que subirent les économies du monde occidental (à l'époque, les pays du bloc communiste faisaient justement « bloc », avec des échanges réduits à leur seule communauté, et ils furent beaucoup moins touchés que nous).

L'inflation atteignit 15 % l'an ! La vie quotidienne de chacun en était grandement perturbée, car les repères en matière de prix devenaient mouvants. Par exemple, lorsque l'on étudiait des devis pour la construction d'un bâtiment industriel, il fallait en évaluer le prix final (nécessaire pour faire les emprunts adéquats) en estimant chaque tranche mensuelle des travaux, et réévaluer chacune d'entre elles de 1 à 1,5 % par mois. Inutile de dire que tout devint très compliqué pour les prévisionnistes économiques.

« Gérer, c'est prévoir », et le monde devenait imprévisible !

La créativité

C'est à cette époque qu'apparurent les chantres de la créativité et leurs méthodes révolutionnaires. Ainsi, je n'avais pas encore travaillé une année entière que mon employeur m'inscrivit dans un séminaire de formation de trois jours, le but de ce séminaire étant de réformer nos « vieilles » habitudes de travail et de devenir créatif !... Ce séminaire m'a tellement frappé que je ne résiste pas au plaisir de vous le raconter succinctement !

Arrivé comme tous les autres avec ma chemise blanche, ma cravate et mon attaché-case, je me retrouvai bien vite, sous la directive de l'animateur, en col ouvert et sans chaussures, pour me libérer de tous mes modèles « sclérosés » ! De plus, pour vraiment sortir de leurs structures, tous les participants devaient changer de nom. Pour chacun des présents, le groupe décida d'un nouveau nom, un nom qui était censé bien lui aller, bien mieux que Dubois ou Baudoin. En ce qui me concerne, j'étais devenu « Newton de la rubrique à bras » ! Il était ainsi fait allusion au savant Newton, celui qui ayant reçu une pomme sur la tête pendant sa sieste sous un pommier en déduisit l'une des plus importantes lois de la physique, à savoir la gravitation. Jusque-là, c'était plutôt flatteur. Mais ce cher Newton avait été caricaturé par Gotlib dans une bande dessinée à l'humour caustique qui s'appelait « la rubrique à bras », où ce pauvre Newton passait son temps à prendre les objets les plus divers sur la tête. Dès que quelque chose tombait, Newton passait justement en dessous en sifflotant. Je pense que c'est le fait d'avoir été souvent choqué dès le commencement du stage par les assertions de notre animateur qui m'avait valu ce nouveau nom. À la réflexion, mes coreligionnaires de l'époque avaient peut-être mis à jour un aspect fondamental de ma personnalité, celui de prendre régulièrement des coups sur la tête, ceci débouchant en général sur une réflexion dépassant souvent ces petits événements en apparence anodins !

Les séances de créativité consistaient à faire s'allonger sur le sol une dizaine de cadres d'entreprise, leur projeter des diapositives psychédéliques sur le plafond, et les amener à dire tout ce qui leur passait par la tête.

Le lendemain matin, tout le monde se mettait autour d'une table de travail « normale », pour une séance de travail « normale », où l'on nous passait l'enregistrement magnétique de nos élucubrations de la veille. Dès que nous avions une idée pouvant amener un progrès quelconque pour l'entreprise, nous faisons signe à l'animateur, qui arrêta la bande, et une discussion s'engageait dans le groupe pour affiner l'idée et essayer d'aboutir à un projet réalisable.

En dépit de quoi, inutile de vous dire qu'une fois revenus à notre bureau, nous avons très vite retrouvé notre cravate, nos chaussures, nos noms et notre emploi du temps habituel !

■ Les affaires sont devenues difficiles

Grâce à la mobilisation de toutes ses forces intellectuelles, l'économie occidentale surmonta en quelques années ce que l'on a, plus tard, appelé le « premier choc pétrolier ».

Plus tard en effet, car le ver était dans le fruit. Les pays producteurs de pétrole, réunis au sein d'une organisation qui faisait à l'époque trembler la terre entière (l'OPEP), recommencèrent à faire monter les prix en restreignant la production en 1979. Ce qui constitua le « second choc pétrolier ».

Beaucoup de personnes, qui se rendent bien compte que notre monde économique (et pas seulement économique) est malade, estiment que ce sont ces deux chocs pétroliers qui provoquèrent la faillite de notre économie de croissance forte, où gérer une entreprise consistait principalement à faire des calculs sur des modèles mathématiques.

N'entend-on pas encore actuellement beaucoup d'hommes politiques nous expliquer que leur programme est tout orienté vers le retour de la croissance qui, seule ou accompagnée de mesures de « justice sociale », peut nous faire retrouver le plein-emploi et le chemin de la prospérité ?

Et pourtant, lorsque l'on nous annonce une reprise économique (sans doute toute relative, directement issue de la méthode Coué ou de nouvelles méthodes pour triturer les statistiques), on s'aperçoit que le chômage ne baisse pas, voire qu'il continue à progresser, et que les affaires sont toujours aussi dures.

La cause de cette dureté des affaires en cette fin de XX^e siècle n'est-elle pas ailleurs ?

■ Une nouvelle méthode pour réfléchir sur le management

Il est facile de constater que la pratique de la vie des affaires manque singulièrement de sérénité, de moralité, de politesse, d'intelligence, et très souvent, de simple bon sens. Pour la plupart des difficultés que nous

rencontrons dans les entreprises, l'application de principes simples (mais non simplistes ou simplificateurs !) pourrait vraisemblablement résoudre les problèmes ou empêcher leur apparition, génératrice de coûts et de ponctions inutiles de l'énergie créatrice des cadres et des employés...

On peut bien sûr bâtir, encore aujourd'hui, de grandes théories sur le fonctionnement de l'entreprise. Il ne manque pas de grands philosophes, de grands théoriciens de l'économie. Leurs réflexions et les ouvrages qui les contiennent sont cependant réservés à un nombre restreint de spécialistes, qui ont pu disposer, à un moment ou à un autre, d'une formation aux concepts des sciences économiques et humaines, telles l'économie de marché ou la psychologie de l'homme au travail.

Je voudrais en ce qui me concerne tenter une autre méthode pour amener à une réflexion constructive sur l'entreprise. Cette méthode s'apparente plutôt au genre des reportages approfondis, où l'on fait au lecteur, ou plutôt au téléspectateur, un récit le plus complet possible sur un événement ou une pratique, dans le but de lui montrer ce dont l'être humain est capable (ceci dans tous les sens du terme !) et de lui permettre de se faire, lui-même, sa propre opinion.

Un certain nombre de chapitres de ce livre seront donc constitués par le récit d'une histoire assez particulière vécue dans une PME. Par contre, par rapport aux reportages, n'étant personnellement soumis à aucune obligation de réserve ou contrainte de neutralité, je commenterai chaque histoire en m'efforçant d'en dégager une ou plusieurs « moralités ». L'important, après l'exposé des faits, sera donc d'avoir une réflexion à caractère humaniste, dont la portée se voudra d'ailleurs générale, et non limitée au monde de l'entreprise.

En fait, la vie intense du monde des affaires rend plus visibles, plus tangibles les travers de l'être humain actuel. Elle constitue une sorte d'amplificateur ou de loupe grossissante, permettant de mieux appréhender l'évolution de nos comportements et de nos réactions aux difficultés de l'existence.

Mais avant de voir comment organiser et réorganiser son entreprise, il m'a paru nécessaire de faire le point sur la création d'entreprise, aventure sans laquelle il n'y aurait pas d'entreprise tout court !

Si votre entreprise est déjà créée, vous pouvez être tenté de passer directement au chapitre II. Ne le faites pas ! D'une part parce que ce chapitre vous rappellera sans doute des choses que vous avez vécues et qui sont en général de bons souvenirs, et d'autre part, parce qu'un certain nombre de concepts concernant toutes les entreprises seront d'ores et déjà dégagés.

Si vous n'avez pas créé d'entreprise et que vous n'avez pas l'intention d'en créer, lisez tout de même ce chapitre. D'abord parce qu'il vous permettra sans doute de mieux comprendre les réactions de ceux qui ont vécu cette aventure, et d'autre part, parce qu'il vous donnera peut-être des idées applicables dans votre vie personnelle, associative ou professionnelle.

AMÉLIORER LA CRÉATION D'ENTREPRISE À PARTIR D'HISTOIRES VÉCUES

AMÉLIORER LA CRÉATION
D'ENTREPRISE À PARTIR
D'HISTOIRES VÉCUES

Créer son entreprise !

Peut-on aujourd'hui encore créer son entreprise ? La question peut se poser, car lorsque l'on y réfléchit, la première donnée qui apparaît est que le monde tourne sans elle, et qu'il n'y a aucune raison qu'il en aille différemment !

Néanmoins, l'extrapolation de ce principe amènerait à cesser toute création d'entreprise, ce que le simple bon sens suffit à réfuter. Nous en déduisons donc *qu'il est encore possible aujourd'hui, et qu'il le sera encore demain, de créer une entreprise.*

Entendons-nous bien : il ne s'agit jamais de créer d'emblée Usinor-Sacilor, Rhône-Poulenc, Peugeot-Citroën, le Crédit Agricole ou la RATP. Une véritable création d'entreprise, c'est toujours quelqu'un qui se met à son compte, comme l'ont fait en leur temps Messieurs Renault, Citroën, Trigano, Moët et Chandon, Rivoire et Carret.

Au départ, on ne sait jamais quelle sera l'évolution de son entreprise. La plupart, d'ailleurs, demeurent toute leur vie de petites entités. Seules quelques-unes deviennent immenses et célèbres, quelques autres (beaucoup plus, hélas) disparaissent assez vite.

Je ne résiste pas au plaisir de vous rappeler la maxime de Yvon Gattaz, fondateur de l'entreprise d'électronique Radiall, et ancien président du CNPF :

Pour créer une entreprise, il faut 45 % de courage, 45 % d'inconscience, 8 % de connaissances et 2 % de finances.

L'étude de marché et de faisabilité

Pour créer une entreprise, il faut d'abord un créateur. Cela paraît une évidence, et pourtant !...

Ce projet de s'installer à son compte doit être chevillé au corps du créateur. Sinon, la création d'entreprise n'aura pas lieu.

Il m'est arrivé de réaliser des formations à la gestion dans des cycles de création d'entreprise tels que ceux qu'en montent régulièrement les chambres de commerce. Pour démarrer ces enseignements, et pour essayer d'être le plus près possible des besoins, je demandais systématiquement aux participants de se présenter, et surtout de me présenter leur projet.

Dès ce stade, il m'apparaissait que la moitié des projets ne « tenaient pas la route ». Ce n'étaient pas les personnes qui étaient en cause : les quelques phrases qu'elles avaient prononcées ne me permettaient pas de me faire une opinion de leur personnalité. Non, c'était la consistance des projets qui était intrinsèquement faible. Essentiellement, et ceci est aussi valable pour l'entreprise déjà installée, parce qu'*un besoin n'équivaut pas forcément à un marché !*

■ Trouver un marché est plus compliqué que repérer un besoin !

Prenons un exemple simple qui me tient à cœur depuis longtemps.

Grâce aux progrès de l'hygiène et de la médecine, notre espérance de vie s'est agrandie. Nous vivons de plus en plus vieux. (On peut d'ailleurs

se demander si c'est un avantage, car dans beaucoup de cas, les dernières années de la vie n'apportent pas grand-chose à l'enrichissement de la personnalité, ni à celui de l'entourage.) Dans toutes les fermes de mon village, on pénètre encore dans la cour par un « porte-rue ». Sur l'un des côtés de ce porte-rue s'ouvre un petit logement : une pièce ou deux, où, dans le passé, les grands-parents vivaient leur retraite, proches de leurs enfants à qui ils avaient cédé la ferme, et à qui ils donnaient encore volontiers un « coup de main ».

Aujourd'hui, lorsque l'on vit dans un appartement en ville, ou même à la campagne dans une maison neuve calculée au plus juste, cette fonction d'accueil des anciens n'est plus possible. Et donc, beaucoup de vieillards ont besoin d'un service d'aide, d'accompagnement et de surveillance.

Quels marchés génèrent les besoins de cette partie de la population ?

LES MAISONS DE RETRAITE

Dans le passé, les vieillards isolés non pris en charge par leur famille étaient placés à l'hospice. Mot de la même famille qu'*hôpital*, l'hospice était une institution sociale permettant d'éviter de retrouver des vieillards morts dans la rue. Il y avait un besoin, mais pas un marché (sous-entendu solvable).

Par contre, l'évolution citadine de l'habitat suscita le besoin d'accueil de vieillards qui n'étaient plus de pauvres hères sans famille et sans ressources, mais des retraités qui avaient besoin d'être entourés et aidés, compte tenu des difficultés physiques apparaissant avec l'âge. Et nous connaissons actuellement la recrudescence d'une activité importante, la tenue de maisons de retraite, dont certaines sont du niveau d'hôtels 3 étoiles avec des clients dont le réservoir semble inépuisable. Il y a donc là un marché, et la possibilité de créer des entreprises.

LE SERVICE À DOMICILE

Néanmoins, il existe une multitude de personnes âgées qui déclarent répugner à l'idée de quitter leur habitation (ce qui est très largement compréhensible), mais qui n'ont, surtout, pas les moyens de se payer un séjour en maison de retraite. Ces personnes ont besoin que quelqu'un se charge de leur alimentation (faire les courses, préparer les repas), faire leur ménage, puis plus tard les aider à se coucher et à se lever, s'habiller, etc. C'est toute la notion de service de proximité dont les hommes politiques nous rebattent les oreilles en période électorale.

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^{er} mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX^e 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 vertu d'une licence confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1^{er} mars 2012.

Avec le soutien du

