



« Les problèmes humains sont la trame du métier de chef d'entreprise »

Louis Devaux

Les leçons d'une carrière à l'américaine...

Au cours de 1967, frappé par la limite d'âge, il a quitté l'une des plus brillantes présidences françaises. Il en assume une autre, tout aussi importante, celle du Nickel, au moment où cette société doit prendre des décisions lourdes de conséquences. « Manager » de Cartier à New York, confident de Teilhard de Chardin, animateur de la Shell française, sa carrière, comme nous allons le voir, est riche d'enseignements. Tout récemment, il a également présidé au C.N.P.F. la commis-

sion chargée du rapport sur le « Plan et l'économie de marché ».

Louis Devaux savait, de longue date, qu'il quitterait la rue Washington le 4 juillet 1967 à midi après y avoir présidé sa dernière assemblée générale dans l'industrie du pétrole. Grâce à la règle d'or du groupe Shell — applicable et appliquée, on le sait, sans aucune exception possible, du haut en bas de la hiérarchie, et qui veut que l'heure de la retraite sonne irrévocable à soixante ans — il avait donc eu le loisir de se préparer à sa troisième carrière de *manager*. Avant de l'entamer, il lui restait un petit mois pour se retourner et quelques centaines de mètres à parcourir!

Car il n'y a pas loin de la rue Washington à la rue de Courcelles. Mais, à priori,

quelle différence! On quitte le style fonctionnel du vaste building pour celui, cosu, de l'hôtel particulier : escalier monumental, hauts plafonds, pièces profondes que l'on imagine dissimulant de maigres états-majors, ameublement sobrement classique, atmosphère feutrée... Et, dans les dossiers confidentiels du président, les *secrets* du nickel remplaçant ceux du pétrole. Louis Devaux, quant à lui, n'a pas changé : ni l'homme, ni le *personnage* dans son style (très puritain), ni l'animateur dans sa conception du métier de chef d'entreprise.

Précocement dégarni, dévorant le visage et dominant la silhouette, on ne voit d'abord que le front. Mais, rapidement, le regard s'impose, bienveillant et persuasif, au moment où la voix s'élève, exprimant des convictions inchangées. « La direction d'une grande

affaire pose les mêmes types de problèmes, et elle exige la même compétence et les mêmes qualités quel que soit le secteur d'activité... », affirme-t-il comme pour justifier par avance une aussi massive continuité. Conception de *manager* intéressante, après tout, puisqu'elle est celle d'un homme qui connaît aujourd'hui la troisième étape d'une carrière à l'américaine. Mais passons pour l'instant car la question qui brûle les lèvres est autre.

Ceux qui croient à la primauté des relations humaines, comme ceux qui y croient... un peu moins, admettent que Louis Devaux en a été l'un des premiers adeptes — certains diraient, moins aimablement, l'une des *vedettes* — depuis la fin de la dernière guerre. Ces relations humaines — pourquoi ne pas le dire puisque... chacun le sait — sont un peu, selon les points de vue, sa *religion* ou son *hobby*! Se serait-il contenté pour autant, comme il arrive qu'on le reproche à certains, d'être, sur le thème qui lui est cher, le brillant conférencier que l'on sait devant des auditoires aussi honorables que dénués parfois de responsabilité réelle dans les affaires? En fait, personne ne met sérieusement en doute que le praticien a précédé, chez lui, le propagandiste et qu'il s'est réellement attaché à inscrire d'abord ses idées dans les structures et dans la vie des entreprises qu'il a successivement animées. L'homme n'en est pas moins devenu l'otage de son personnage.

Alors, ces problèmes dont il vient de dire qu'ils sont les mêmes quel que soit le secteur d'activité, ne sont-ils pas, dans son esprit, essentiellement les problèmes humains? Mais il y a tous les autres problèmes, de politique, de gestion, etc. Et puis la Shell Française emploie 12 000 personnes, dont de très nombreux cadres et des agents de maîtrise extrêmement évolués : le problème humain qu'il a connu lorsqu'il la présidait y est donc capital, quantitativement et qualitativement. En comparaison, la société Le Nickel paraît presque petite...

* Il est bien exact, puisque vous m'amenez sur ce terrain, que les pro-

blèmes humains me sont toujours apparus — et je ne m'en défends pas — comme la trame profonde du métier de chef d'entreprise. Or, ces problèmes humains se posent aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, aussi bien dans son environnement géographique et social le plus large qu'au sein des effectifs qu'elle gère directement » (visiblement, Louis Devaux, bien qu'il ne le dise pas, se sent un peu responsable de l'économie et de la vie de toute une population calédonienne, parce que cette économie et cette vie dépendent étroitement de l'activité et de la politique de la firme qu'il préside).

Mais si les problèmes sont les mêmes,



Teilhard,
ou la puissance de l'intuition

les solutions, elles, peuvent-elles s'appliquer indifféremment? « La très grande entreprise marque l'évolution économique actuelle. Aussi est-ce plus spécialement à elle que j'ai toujours pensé lorsque j'avais l'occasion d'évoquer les problèmes humains dans l'entreprise. Si elle dépasse l'échelle humaine, ces problèmes s'y présentent en effet avec une extrême acuité et y soulèvent une série de difficultés auxquelles la moyenne et la petite entreprise échappent en raison même de leurs dimensions. Je n'en suis pas moins convaincu — et je le disais déjà bien avant d'assumer mes actuelles responsabilités — que ce qui est bon pour la très grande entreprise peut sou-

vent se transposer, *mutatis mutandis*, à l'entreprise de dimensions plus restreintes. »

L'éthique et l'efficacité

Et l'efficacité dans tout cela? Car personne ne met en doute l'efficacité de la carrière de Louis Devaux. Mais — et les témoignages de ses anciens collaborateurs le confirment — il a toujours paru moins impressionné par les difficultés que séduisent par les capacités de l'homme à les surmonter. Aussi les interrogations d'autrui, qui le rencontrent toujours attentif et intéressé, ne l'emplissent pas moins d'étonnement — même s'il n'en laisse rien paraître — à l'idée qu'on puisse ne pas y avoir trouvé de réponse. Il en va ainsi précisément de ce fameux problème de la conciliation entre l'éthique et l'efficacité — la quadrature du cercle pour beaucoup de gens — qui intrigue visiblement comme un serpent de mer.

Que cette conciliation soit possible, et même naturelle, lui semble un article de foi puisqu'elle est indispensable. Mais qu'on ne s'y trompe pas : bienveillance et confiance en l'homme n'empêchent pas Louis Devaux d'être lucide. Son optimisme foncier reste empreint de gravité : « Si après la deuxième guerre mondiale, explique-t-il, l'on a tant insisté sur l'importance des relations humaines dans la société industrielle, c'est probablement parce que la production de masse rend sans cesse plus précieuses et que le problème qu'elles posent dans l'entreprise est semblable au rocher de Sisyphe. »

Heureusement, il y a l'organisation. Et si l'organisation ne prime pas, elle est prioritaire : « Tout, dans une entreprise industrielle moderne, commence par l'organisation et il en va ainsi en matière de relations humaines. » Cette confiance dans les vertus de l'organisation — ou plutôt dans l'esprit organisateur de l'homme — a donc résisté à l'épreuve de ses deux précédentes carrières, dans des firmes apparemment aussi dissemblables que peuvent l'être

De la philosophie cosmique de Teilhard à celle des relations humaines dans l'entreprise

* Sans aucune raison scientifique précise mais par simple effet de routine, nous avons pris l'habitude de séparer les uns des autres

les arrangements de cellules et les arrangements d'individus... Surmontant cette illusion vulgaire, essayons plus simplement la voie contraire.

* Les esprits réalistes peuvent bien sourire des rêveurs qui parlent d'une Humanité cimentée et bardée, non plus de brutalité,

mais d'amour. Ils peuvent bien nier qu'un maximum de puissance physique puisse coïncider avec un maximum de douceur et de bonté. Ce scepticisme et ces critiques ne sauraient empêcher que la théorie et l'expérience de l'Énergie spirituelle se trouvent d'accord pour nous avertir que nous sommes parvenus à un point

décisif de l'évolution humaine, où la seule issue en avant est dans la direction d'une passion commune, d'une conspiration. Continuer à mettre nos espoirs dans un ordre social obtenu par violence externe équivaudrait simplement pour nous à abandonner toute espérance de porter à ses limites l'Esprit de la Terre. »

Cartier et la Shell, elles-mêmes si différentes du Nickel.

Louis Devaux était entré à la Shell presque par hasard après avoir réfléchi, pensait-il, le maximum de l'expérience que lui avait offerte précédemment son long passage chez Cartier à Paris, puis à New York où il avait travaillé trois ans après la guerre. C'était déjà le hasard — ou la chance — qui avait conduit un fils de professeur de mathématiques à la joaillerie, via les mathématiques spéciales, puis les Hautes Etudes Commerciales et enfin la Banque de Paris et des Pays-Bas. Et, de fait, son allure évoque quelque peu celle du fort en thème égaré dans les affaires, ou celle d'un ancien Inspecteur des Finances qui aurait bifurqué vers la carrière diplomatique...

Renoir et la lumière

En effet, beaucoup de présence, d'aisance, de conviction et de dignité, un goût prononcé pour les idées générales — qui n'est pas seulement celui, hérité des H.E.C., des plans synoptiques —, le sens du bien public, l'urbanité presque protocolaire; et pourtant, disent ses proches, il adore *casser l'omelette* avec quelques amis... Tout cela ne va pas sans une certaine réserve, un peu roide, qu'on croirait dissimuler une timidité secrète et qui n'est, selon ceux qui connaissent bien ce grand puritain, que l'enveloppe pudique de la chaleur humaine.

Mais le métier de chef d'entreprise, selon lui, répond-il au moins à une vocation? Pudeur ou crainte des grands mots, l'humour tranche: « Ce serait plutôt un vice qu'une vocation. » Autant demander à Auguste Renoir pourquoi il peignait la lumière!

Le vice, en tout cas, était bien dissi-

mulé car rien ne semblait le destiner aux affaires. Son père, professeur de mathématiques (et lui-même fils d'un cordonnier de Saint-Laurent en Grand-vaux, village du haut Jura) fut, comme directeur adjoint de l'Instruction Publique à Madagascar, où il repose aujourd'hui, l'un des hommes à qui la francophonie malgache doit le plus. Louis Devaux a certainement subi profondément l'influence de cet éducateur-né. Mais il est malaisé de lui faire évoquer ses souvenirs d'enfance qu'il protège comme un jardin secret. Après le bacc-



« Premier devoir d'un chef d'entreprise : se choisir des successeurs »

lauréat, il était entré en mathématiques spéciales. En d'autres termes il se destinait à l'X, mais sans idée bien définie sur son avenir.

Aussi, au cours des vacances qu'il était allé passer à Tananarive, lorsque son père lui demanda ce qu'il voulait faire, c'est probablement par hasard qu'il lui répondit: « De la banque. » On lui fit remarquer que le plus court chemin qu'un jeune homme de 17 ans devait emprunter pour accéder à la finance passait par H.E.C. De retour en France, il se présente donc au concours et accomplit ses deux années d'études. A la sortie de

l'école, il entra immédiatement comme stagiaire à la Banque de Paris et des Pays-Bas où Emile Oudot, alors directeur et lui-même H.E.C., lui apprit que pour faire carrière dans la profession il devait avoir, entre autres qualités, le souci très net de la valeur de l'argent. Telle fut, hors l'atavisme familial et la maturité qu'apporte un mariage à vingt ans, la première influence qu'il subit. Influence — sur l'homme et sur la carrière — que renforçait vraisemblablement le passage, des deux hommes, à quelques années de distance, par le moule de la même grande école.

Egalement déterminants pour sa carrière, si l'on en croit l'intéressé, furent les interventions de Pierre Mély d'Oissel, président de Saint-Gobain et d'Eugène Angot, président de la Compagnie de Berre (P.C.R.B.), qui devaient plus tard l'orienter et l'accueillir dans l'industrie du pétrole, ainsi qu'André Charon, président de Shell Française, qui en fera son successeur. « Coups de chapeau » traditionnels? Sans doute, mais ceux de Louis Devaux sont précis... Dans l'intervalle, deux personnalités devaient le marquer profondément: Louis Cartier, le grand joaillier, dont il devenait le secrétaire trois ans après son entrée dans la banque, et... le Père Teilhard de Chardin.

Au premier, il doit beaucoup. Grand voyageur, être intelligent et chaleureux, visionnaire dans son métier — c'est lui qui a inventé la montre-bracelet et le clip —, excellent financier de surcroît, Louis Cartier fit de lui, de son propre aveu, un être plus sensible, plus curieux, plus éveillé à la beauté des formes. Mais la conscience de l'immensité des problèmes humains et sociaux, c'est, pour une grande part, au Père Teilhard qu'il la doit.

Parmi les expressions qui sont familières à Louis Devaux

« Le chef d'entreprise exerce un métier en soi original qui comporte deux objectifs fondamentaux :

1^o Adapter sans cesse l'entreprise au changement dans ses techniques, dans ses méthodes commerciales, financières, humaines et dans ses contacts sociaux et politiques avec son environnement.

2^o Faire faire ce travail par ses directeurs et leur personnel de telle manière

qu'ils en comprennent l'utilité et la portée. »

Une grave erreur est donc à éviter pour le chef d'entreprise: c'est de continuer à faire le métier spécialisé d'ingénieur, de commerçant, de financier ou d'administrateur qu'il pratiquait avant sa promotion. C'est alors le comble de la confusion, car s'il se laisse aller à cette tentation il ne fait pas le métier auquel il est appelé et, de plus, empêche ses collaborateurs de faire le leur en désorganisant tous les liens hiérarchiques d'une structure qui doit être ordonnée à l'efficacité maxima, c'est-à-dire décentralisée. »

« La décentralisation est essentiellement propre à édifier des chefs, c'est-à-dire des hommes responsables, capables d'autorité... L'école de formation des cadres de l'entreprise commence donc par la décentralisation. »

« L'un des aspects les plus importants de l'information du personnel est l'édition d'organigrammes et de descriptions de fonction, qui permettent à chacun de se situer aisément dans l'entreprise et que la nécessaire politique de décentralisation rend d'ailleurs indispensables. »

« Lorsque quelqu'un quit-

te volontairement l'entreprise, l'interview de départ peut révéler des lacunes ou des fautes de gestion. »

« La politique et les méthodes d'organisation de la grande entreprise doivent répondre à trois besoins inhérents à la nature humaine: le besoin de justice (par une juste rémunération, par l'intéressement collectif et par une organisation faisant droit aux besoins de responsabilités des hommes), de vérité et de clarté (par l'information), et d'espérance (par la formation et l'attention apportée à la promotion et au développement des carrières). »

Il avait fait connaissance des idées du Père pendant son année de captivité. La lecture de ses premiers écrits l'avait tellement enthousiasmé qu'il chercha à le rencontrer en 1946. « J'étais alors le représentant de Cartier à New York et il s'y trouvait en demi-exil chez les Jésuites. Il venait d'être nommé à l'Académie des Sciences et allait partir en mission anthropologique en Afrique du Sud, mission qui lui avait été confiée par la Wesner Gren Foundation. Je découvrais l'homme, sa distinction naturelle, son extrême finesse, son immense charité, sa patience infinie dans la recherche, son courage devant l'innovation, sa logique subtile, son langage à la fois très direct et très nuancé, sa prodigieuse intuition créatrice... »

Teilhard et le manager

Nul doute que Louis Devaux n'ait développé sa propre intuition, et surtout découvert la puissance et la profonde chaleur de l'intuition, au contact du grand savant. Ce que, par modestie, il évite de dire, c'est que Teilhard de Chardin venait dîner chez lui en toute simplicité et que, souvent, leurs conversations se poursuivaient tard dans la nuit. Ce qu'il ne dit pas non plus, c'est qu'il l'encouragea vivement à travailler à un ouvrage d'ensemble — ce devait être *Le Phénomène Humain* — à une époque où sa pensée n'avait encore donné lieu à aucune somme au sens que l'on attribue, par exemple, à celle de saint Thomas d'Aquin. D'où peut-être, cette dédicace : « A mon ami Louis Devaux à qui je dois tant. »

« Cette doctrine, qui se situait dans les perspectives du personnalisme et que je découvrais, m'expliquait par exemple pourquoi l'on pouvait à la fois être attiré par des facteurs de transcendance

et de méditation tout en réalisant son métier d'homme plongé dans la vie quotidienne. »

Voilà une réflexion de Louis Devaux qui donne sans doute la clé de sa personnalité de manager. Lorsqu'en 1952 lui fut proposé une direction à la Shell Française — au moment de la création de Pétrole Shell-Berre — vit-il là une occasion inespérée de faire progresser ces idées par l'animation d'une entreprise au personnel nombreux et de qualité ?



« Un et un ne font pas toujours deux »

On peut le penser. Il aime à dire, en tout cas, que « ... au-delà de sa technique, au-delà de son jugement financier et sans diminuer en rien l'importance de ces deux facteurs, un chef d'entreprise est essentiellement un animateur, dans le sens littéral et profond du terme, c'est-à-dire celui qui a pour mission de mettre de l'âme dans le corps social, au sens de l'*animus latin* »...

S'il quitta donc le monde du carat, de la rareté et des très petites choses coûtant des centaines de milliers de francs pour celui des tonnes, des grands nombres et des prix aussi bas que possible, ce fut d'abord pour assumer la direction des relations humaines de la

Shell Française qu'André Charon lui confiait dans le cadre d'un processus de réorganisation de la firme selon une structure *staff and line* que certains, croyons-nous, jugent aujourd'hui dépassée dans de nombreux cas mais qui, dans les conditions de l'époque, permettait d'introduire l'apprentissage de la décentralisation. Et lorsqu'il fut nommé président-directeur général, il déléguera aussi cette responsabilité des relations humaines à un *vice-président tel* que le concevont les Américains, ce qui traduisait sa volonté de rattacher le titulaire du poste directement à lui-même, tout en déléguant cette responsabilité à un autre.

Un des premiers devoirs : préparer sa succession

« C'est le propre des services de relations humaines, précise-t-il à ce sujet, que de relayer le chef d'entreprise dans son effort pour épanouir les équipes d'hommes au travail. Il importe qu'à tout moment ceux qui en sont chargés comprennent bien ce que leur travail peut avoir de grand, de déterminant et d'irremplaçable, parce qu'ils y trouveront aussi des déceptions qui, si elles émoussent les vertus de leur caractère, les amènent très vite à l'accomplir comme un travail administratif et non plus, comme il se doit, dans l'esprit d'une mission. Le choix des responsables des services de relations humaines doit s'inspirer de ces considérations ; et il faut, dans bien des cas, ne pas les laisser trop longtemps en place... »

La carrière de Louis Devaux connaît aujourd'hui l'étrange couronnement d'une ultime présidence que d'autres auraient considérée comme un cadeau empoisonné. Car le dossier du nickel était pour

(Suite de la page 49.)

La discussion annuelle de la feuille de notation, d'importance capitale, doit permettre de connaître l'état d'esprit du personnel, ses ambitions, ses besoins, son degré d'information et de compréhension de la marche de l'entreprise. »

« L'autorité ne se divise pas ; elle s'éclaire par le dialogue et se réalise par la délégation... »

« Ce ne sont pas nécessairement les plus *malins* qui connaissent les succès les plus durables. On aura beau me citer, ou même accumuler devant moi, des

exemples matériels qui démontrent que l'esprit *malin* paye à court terme — et j'ai bien conscience que c'est possible — mon expérience ne me permet pas pour autant de croire, quant à moi, qu'il soit finalement payant à long terme. Et ce qui me paraît vrai pour les affaires me semble valoir tout autant pour les rapports entre Etats. »

« Ce n'est pas avec une formation nécessairement très supérieure que l'on fait un chef d'entreprise. Il y faut avant tout une prédisposition naturelle, une très grande ascèse personnelle et un sens profond de l'au-

torité. Celui qui a de l'autorité, c'est celui qui *augmente* (du latin *augere*) la valeur des hommes. Mettez l'homme A à côté de l'homme B (par exemple un sous-directeur à côté d'un directeur d'usine), le résultat de leur association sera-t-il A + B ? C'est selon. Il pourra être supérieur, et même très supérieur ; il pourra être inférieur, et même très inférieur. Eventuellement, il pourra être inférieur à A et inférieur à B. »

« Ce qui me paraît indispensable, c'est de donner aux cadres de direction, ou aux futurs cadres de direc-

tion, la possibilité d'opérer un recyclage de six semaines à deux mois, au plus tard, entre 35 et 40 ans, et ensuite tous les deux ou trois ans. Sur ce plan du recyclage et de la formation au *management*, la supériorité américaine est incontestable. »

« Il est essentiel que le chef d'entreprise et ses directeurs échappent aux reproches qu'on leur a faits de s'embarquer l'esprit de choses dont ils n'ont pas à connaître, alors qu'ils ignorent les faits fondamentaux qui devraient guider leur comportement et leur décision. »

le moins délicat lorsqu'il lui fut confié il y a quelques mois. Et il a paru évident que ceux qui avaient pensé à lui à cette occasion misaient notamment sur son sens diplomatique, aiguisé par les responsabilités qu'il avait successivement assumées à la tête d'une affaire de joaillerie, puis d'une puissante entreprise pétrolière. Il dit lui-même : « Je crois pouvoir affirmer qu'aucune des décisions que j'ai été amené à prendre dans l'intérêt de la firme que je dirigeais, bien qu'elle appartint à un groupe multinational, n'a jamais été de nature à nuire à l'intérêt supérieur de mon pays. »

On ne peut néanmoins s'empêcher de penser à l'héritage qu'il a laissé à son successeur à la Shell Française. N'a-t-il pas déclaré bien souvent — et notamment au cours d'une conférence prononcée à l'Académie des Sciences Morales et Politiques alors qu'il présidait encore rue Washington — que... « l'un des premiers devoirs du chef d'entreprise est de se choisir un ou plusieurs successeurs possibles, comme il doit savoir ce qu'il fera pour parer à la retraite ou à la disparition inopinée de ses collaborateurs immédiats » ?

Mais, aujourd'hui, toute question relative à la Shell l'embarasse visiblement, encore qu'il en soit resté administrateur. Il est clair qu'une certaine modestie et une discrétion certaine lui imposent comme une règle absolue de ne rien dire qui puisse précisément gêner son successeur. La page est tournée, et nous savons qu'il s'est fait un point d'honneur de tout faire — y compris de refuser certaines propositions — pour que ses nouvelles activités soient le plus éloignées possible du secteur professionnel qu'il quittait. Il est vrai que, puisqu'il restait administrateur... Mais nous savons aussi qu'il a laissé derrière lui une équipe de grande qualité dont la moyenne d'âge est inférieure à 45 ans.

En fait, l'une de ses plus grandes joies, l'une de ses satisfactions les plus profondes — lui-même ne le dira jamais pour les raisons évoquées à l'instant — est d'entendre dire qu'il est vraiment remplacé dans son ancien poste de président de la Shell. Quelle équipe laissera-t-il un jour derrière lui à la tête de la société Le Nickel? Malgré les problèmes terriblement immédiats auxquels il est confronté, on peut être certain qu'il y pense. Quant à sa propre retraite, elle ne semble guère le préoccuper. L'évoquer devant lui, c'est se voir fermer les portes de son jardin secret. Il redevient très « président » avec ce que cela peut comporter en France de conventionnel, de solennel et de sévère, avec aussi cette allure de grand *clergyman* triste et guindé qui n'appartient qu'à lui. Et, de nouveau, l'on ne voit que le front...

Jacques Baron

fin



trop ou pas assez d'eau

Quel que soit votre problème de pompage, ALTA vous offre une solution en axe vertical.

Pompe centrifuge : débit de 1 à 6 000 m³/heure - profondeur de 0 à 250 mètres - pression de 0 à 25 kg.

Pompe hélice : débit de 100 à 20 000 m³/heure pour des hauteurs d'élévation de 0 à 10 mètres.

Toujours prêtes à l'emploi. Aucun problème d'amorçage. Tout système d'entraînement électrique et thermique. Refoulement axial ou latéral pour liquides propres ou chargés.

La diversité des applications, la robustesse bien connue, ont fait apprécier ALTA par des milliers d'utilisateurs.

LES DIVERSES FABRICATIONS ALTA. POMPES VERTICALES POUR PUITS ET FORAGES. POMPES À HÉLICE. GROUPES IMMERGÉS. POMPES SPÉCIALES POUR HYDROCARBURES, LIQUIDES CHARGÉS ET DIVERS ETC.
90 % DE LA PRODUCTION EXPORTÉES DANS LE MONDE ENTIER.
RENSEIGNEMENTS ET DEVIS GRATUITS

POMPES

ALTA

52 AVENUE DES ÎLES 74 ANNECY TÉLÉPHONE 45 44 72 +
AGENCES : PARIS - AGEN - NANTES