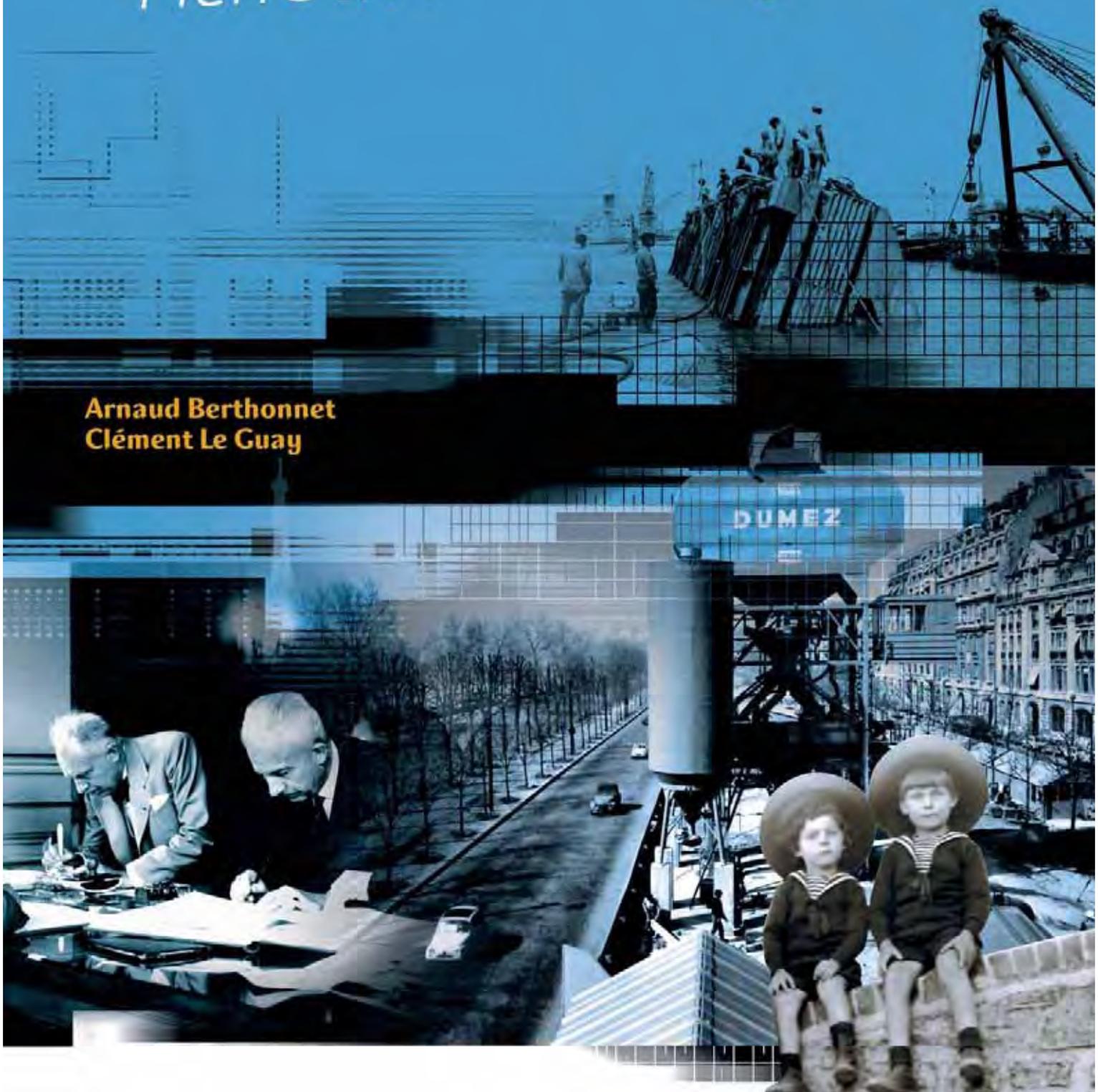


Les Frères Bâtitisseurs

Pierre et André Chaufour

Arnaud Berthonnet
Clément Le Guay



« C'était des hommes complets. Ils ne laissaient rien au hasard. Et par conséquent, maîtres, ils l'étaient par le respect qu'on avait pour eux. »
Jacques Fournier

« Ah ! Cette société Dumez qui était si aimable, il y avait tant de gens valeureux. Ils adoraient les deux frères, ce qu'ils en disaient était merveilleux. Ils étaient heureux de travailler dans cette ambiance (...). C'est grâce aux deux frères qui étaient très différents et en même temps si complémentaires... » Jacqueline Chaufour

« Leur point commun le plus apparent était ce qu'ils faisaient ensemble. Quelle que soit leur divergence d'idées, ils présentaient une unité de vue. Ils étaient les patrons de l'entreprise ! » François Hervelin

« J'ai connu surtout Pierre Chaufour comme beau-père, de 1961 jusqu'à sa mort. Je pense que c'était un homme très exigeant. C'était en même temps un visionnaire, un homme hors norme. » Jean-Paul Parayre

« La grande force des frères Chaufour a été de savoir s'entourer: le choix des hommes a été capital et ils ont su les placer aux postes où ceux-ci pouvaient avoir le maximum d'efficacité. » Jean de Rovira

« Mon père (André) n'aimait pas du tout le paraître. Il était discret. Il ne voulait pas être commandeur de la Légion d'honneur parce que son frère ne l'avait pas été. Il a finalement accepté parce qu'il estimait que c'était aussi un honneur rendu à l'entreprise. Ce n'était pas des personnes soucieuses des honneurs, du pouvoir et de l'argent. »
Jean-Jacques Chaufour

« C'était une grosse entreprise, mais c'était très familial. Le personnel était leur famille. »
Madame Mario Fasola

« Leur vie, c'était la grande famille de l'entreprise. » Jean-Paul Yahier

« Les frères Chaufour avaient la réputation à l'extérieur d'être des entrepreneurs dont la parole n'était jamais mise en doute, qu'il s'agisse de Pierre ou d'André. » Jean-Pierre Noyer

« Ils recevaient facilement dans leur bureau. On pouvait leur parler, leur porte restait toujours ouverte. » Paul Fouillade

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU COMMERCE.

CENT QUANTIÈME ANNIVERSAIRE
DE LA
FONDATION DE L'ÉCOLE CENTRALE
DES ARTS ET MANUFACTURES



PARIS.
GAUTHIER-VILLARS, IMPRIMEUR-LIBRAIRE
DU BUREAU DES LONGITUDES, DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE,
Quai des Augustins, 55.
1879
(Tous droits réservés.)

Première partie

Pierre et André Chaufour :
une vie d'entrepreneurs



Chapitre I



"JE NE BÂTIS QUE PIERRES VIVES, CE SONT HOMMES". Rabelais, *Le Tiers-Livre, chapitre VI*



Des origines
familiales
aux années
de formation

Pierre et André Chaufour sont nés dans une famille de la vieille bourgeoisie parisienne, catholique et intellectuelle. Élevés dans un cadre propice à leur épanouissement, ils passent toute leur enfance à Paris. Le rôle du père, ingénieur et entrepreneur, passionné de techniques nouvelles, s'est avéré prépondérant pour leur dessein professionnel. L'influence de leur mère, femme cultivée et ouverte au monde, est encore plus capitale ; dès leur petite enfance, elle se consacrera à leur formation intellectuelle et à leur éducation catholique.



André et Pierre Chaufour en 1907 dans la maison familiale de Saint-Aubin sur la côte normande.

Les origines familiales

En 1890, leur père, Eugène Chaufour, sort diplômé de l'École Centrale. C'est une belle fierté pour ce jeune homme originaire d'une honorable famille parisienne de la bourgeoisie catholique, commerçante et intellectuelle. Son propre père, nommé aussi Eugène (1844-1904), possède l'un des plus prestigieux magasins de jouets de la place de Paris : "Au Bonheur des Enfants". Celui-ci d'abord installé passage des Panoramas dans le 1^{er} arrondissement sera transféré, plus tard, boulevard Malesherbes¹. Dans les années 1860, les grands travaux du Baron Haussmann initiés par Napoléon III transforment *in extenso* le paysage de certains quartiers de la capitale. Les grands boulevards, et en particulier le quartier de la Madeleine, vont bientôt voir s'établir les plus beaux magasins de Paris. La boutique "Au Bonheur des Enfants" est, à cette époque, le pendant du fameux magasin "Au Nain Bleu", créé en 1836, boulevard des Capucines. Ce dernier connaîtra un grand succès au début du XX^e siècle en s'installant en 1911 au 406-410, rue Saint-Honoré.

Élevé dans un cadre religieux et spirituel, le jeune Eugène Chaufour (1869-1941) est inscrit à l'Institution Notre-Dame du Sacré-Cœur à Paris où il effectue l'ensemble de ses études primaires et secondaires. Admissible à Polytechnique en 1887, il intègre, en définitive, l'École Centrale des Arts et Manufactures. Reçu au 26^e rang du concours d'entrée sur 238 élèves, cette admission dans l'une des plus célèbres et prestigieuses écoles françaises constitue une belle réussite pour lui et ses parents. Ancrée dans son temps, l'École Centrale propose une formation orientée vers les sciences dites "industrielles" ou "appliquées aux arts".



Eugène Chaufour (1869-1941), père de Pierre et d'André.



L'ÉCOLE CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES : UNE ÉCOLE COSMOPOLITE²

Dès sa fondation, l'École Centrale accueille un nombre important d'élèves étrangers. Y viennent étudier des francophones suisses et belges, mais aussi, dès les premières promotions, on remarque la présence d'Espagnols, de Polonais, de Nord et Sud Américains, de Japonais. Certains de ces élèves étrangers auront des trajectoires souvent remarquables et certains d'entre eux seront à l'origine de la création de plusieurs écoles en Europe plus ou moins imitées du modèle de celle où ils ont été formés. De 1832 à 1878, 16 % des ingénieurs de Centrale sont d'origine étrangère. Ce contexte d'ouverture de l'École est un élément à prendre en compte pour expliquer la vocation internationale d'Eugène Chaufour, puis de ses fils Pierre et André.

1. Remplacé ultérieurement par un magasin Félix Potain qui n'existe plus.
 2. Ce prestigieux magasin a rouvert ses portes le 7 décembre 2006 boulevard Malesherbes, en face de l'Église de la Madeleine, à quelques 200 mètres de sa première adresse.
 3. Extrait d'un compte-rendu de réunion de "Centrale Histoire" (groupement culturel de l'association des Centraliens). Nous remercions Michel Jacoty pour ses renseignements.

L'ÉCOLE CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES : UNE ÉCOLE D'INGÉNIEURS ENTREPRENEURS⁴

Les créations des premières grandes écoles d'ingénieurs en France remontent au XVIII^e siècle : 1747, l'École des Ponts et Chaussées ; 1748, l'École royale du génie de Mézières ; 1783, l'École des Mines ; 1794, l'École Polytechnique et le Conservatoire National des Arts et Métiers. Ces écoles d'État forment d'abord une véritable technocratie, à la différence des Écoles des Arts et Métiers dont le but est de préparer ce que l'on appelle "les sous-officiers de l'armée industrielle". Pendant tout le XIX^e siècle, ces écoles qui dispensent un enseignement de haut niveau et de qualité vont poursuivre leur développement et beaucoup d'autres établissements de ce type vont voir le jour, notamment à partir de 1880. Ils se spécialisent de plus en plus dans les nouvelles techniques industrielles de la Première, puis Seconde Révolution industrielle. Mais ces écoles ne suffisent pas toujours pour répondre à l'essor industriel de la France. À partir de la Restauration, le chemin de fer, la sidérurgie, la construction et l'industrie mécaniques sont en pleine ébullition et ouvrent des perspectives nouvelles aux entrepreneurs les plus audacieux.

C'est dans ce cadre, le 3 novembre 1829, sous le règne de Charles X, que l'École Centrale des Arts et Manufactures est fondée par quatre saint-simoniens épris de "science industrielle". Alphonse Lavallée, homme d'affaires nantais, met sa fortune

personnelle dans la création entièrement privée de cette école. Ce mécène est accompagné dans sa tâche par des scientifiques : le chimiste Jean-Baptiste Dumas, le physicien Eugène Pecllet et le géomètre Théodore Olivier, lesquels en seront les premiers professeurs. Il s'agit de donner aux entreprises "les médecins des usines et des fabriques", dont elles ont besoin pour se développer.

S'inspirant du modèle du Civil Engineer anglais, cette école propose une formation pratique des techniques industrielles et de la construction. En plus de former des ingénieurs hautement qualifiés pour l'industrie, l'École Centrale s'érige tout au long du XIX^e siècle en un véritable vivier d'entrepreneurs, dont les plus célèbres sont Armand Moisan (1828-1906), Gustave Eiffel (1832-1923), René Panhard (1841-1908), Edmond Coignet (1857-1915) et Louis Blériot (1872-1936). Installée à sa création dans l'Hôtel de Juigné – plus connu sous le nom d'Hôtel Salé : l'actuel Musée Picasso – dans le quartier du Marais, l'École Centrale déménage en 1884, rue Montgolfier, à côté de l'illustre Conservatoire National des Arts et Métiers. C'est là, dans ce quartier propice aux étudiants, qu'Eugène Chaufour, puis ses deux fils Pierre et André, feront leurs études d'ingénieur. En 1869, l'École déménagera à Châtenay-Malabry, s'installant sur un campus de dix-huit hectares, proche du parc de Sceaux.



- 1864 Naissance d'Alexandre Narcisse Benjamin Dumez à Fins dans la Somme
- 1869 Naissance d'Eugène Joseph Chaufour à Paris dans le second arrondissement
- 1875 Naissance d'Anna Marie Mathilde Lezian à Montargis

L'ingénieur Gustave Eiffel, un des plus célèbres des centraliens.



Le centralien Edmond Coignet, grand entrepreneur de travaux publics.

4. GUILLET Léon, *Cent ans de la vie de l'École Centrale des Arts et Manufactures (1828-1929)*, Paris, Éditions artistiques de Paris, 1929 ; 175^e anniversaire de l'École Centrale. Parcours de Centraliens, Catalogue de l'exposition au Musée des arts et métiers du 4 novembre 2004 au 6 mars 2005, Paris, CreaPress, 2004.
 5. La première École des Arts et Métiers est fondée en 1803 sur le modèle de l'école créée en 1780 par le duc de la Rochefoucauld à Liancourt. En 1806, l'École de Liancourt est transférée à Châlons-sur-Marne. Deux ans plus tôt, une seconde école a été ouverte à Angers, puis une troisième à Aix-en-Provence en 1843.



Henri Poincaré (1854-1912), un maître à penser pour Eugène Chaufour.

D'après les souvenirs rapportés, Eugène Chaufour est un homme d'une rare intelligence, cultivé et pourvu d'une ouverture d'esprit lui permettant d'analyser promptement des situations diverses et variées. À sa charge cependant, il montre un caractère parfois trop autoritaire. C'est, on l'a vu, un véritable scientifique qui a certainement manqué sa vocation de chercheur et de professeur d'université ou de grandes écoles. Peu enclin à communiquer et d'un tempérament parfois introverti, il vit souvent dans la sphère abstraite des mathématiques, lisant un grand nombre de livres et de revues techniques et se passionnant pour des traités scientifiques. Le maître auquel il se réfère le plus souvent est Henri Poincaré (1854-1912). Pierre et André conserveront le souvenir d'un père totalement imprégné du savoir de ce grand savant.

Mathématicien, physicien, philosophe, Jules Henri Poincaré – X-Mines (1878) – est sans aucun doute le dernier scientifique à dominer l'ensemble des mathématiques de son époque et à faire progresser l'étude de ses diverses branches. Ses écrits considérables et ses idées novatrices vont marquer plusieurs générations d'hommes et de scientifiques. C'est au début du XX^e siècle qu'il publie ses ouvrages théoriques les plus abordables pour le grand public : *La Science et l'Hypothèse* en 1901, *La valeur de la science* en 1905 et *Science et Méthode* en 1908. Il y évoque notamment l'importance du rôle que jouent pour lui la logique et l'intuition dans la recherche mathématique. Si Poincaré reste son père spirituel, Eugène se passionne également pour les travaux du jeune physicien Albert Einstein (1879-1955), qui publie en 1905 un article révolutionnaire : "La théorie de la relativité restreinte" (complétée par H. Poincaré). Cette passion des sciences mathématiques et physiques, Eugène Chaufour la conservera jusqu'à la fin de sa vie.

Si Eugène partage avec sa femme son goût et sa passion de la science en général, son caractère est très différent de celui de sa compagne, même si le couple se complète bien sur de nombreux points. Tous deux chercheront toujours à développer chez Pierre et son frère cadet, André, "le culte de l'intelligence, du travail et du dévouement". Néanmoins, les absences longues et répétées du père de 1900 à 1919 vont faire d'Anna la seule responsable et garante de l'éducation des deux fils. Pierre et André n'évoqueront presque jamais leur père pendant leur vie, tout en ayant un grand respect pour l'homme et l'ingénieur qu'il a été. En revanche, ils auront un amour incommensurable pour leur mère. On peut lire cet amour profond dans les échanges de correspondance entre les fils et leur mère. "C'est donc Maman qui nous a élevés mon frère et moi. Elle était très belle, très intelligente et avait reporté sur ses deux fils toute sa tendresse". Dès leur petite enfance, Pierre et André sont élevés par leur mère seule. C'est cette femme en tous points remarquables qui leur transmet une foi profonde qu'ils entretiendront toute leur vie et s'appliqueront à reproduire, chaque jour, et jusqu'à leur mort, dans leur vie familiale et leur activité professionnelle.



Les travaux de Poincaré, terreau fertile dans lequel ont fleuri les mathématiques du XX^e siècle.



Anna Chaufour partage avec son mari le goût des sciences.



1. Lettre de Pierre Chaufour.

Malheureusement pour Eugène Chaufour, l'affaire brésilienne se termine par des pertes financières importantes. Les raisons de cet échec ne nous sont pas connues et il nous est difficile d'extrapoler. Néanmoins, si l'on se réfère à l'histoire du pays, la situation politique du Brésil n'est pas bonne au début des années 1910. Depuis l'instauration de la République, le jeune gouvernement n'a pas réussi à stabiliser le pouvoir central. La démocratie balbutie fortement à plusieurs reprises... Peu à peu, il s'est mis en place un véritable pouvoir des notables, qui fait la loi à l'échelon local. Cette "république des fazendeiros", comme on la désigne, qui va diriger le Brésil jusqu'aux années 1930, ne permet pas à un jeune entrepreneur d'origine étrangère une réelle autonomie d'action et il ne peut pas être soutenu par les responsables politiques locaux. Dans ce cadre politique peu propice aux affaires, Eugène abandonne la concession de l'usine à gaz en 1913 pour revenir en France. Il doit exercer des activités plus classiques. Par-dessus tout, il doit repartir à zéro et sa fortune est réduite à rien ou presque !

Il planche alors sur les études du premier barrage en béton armé de la Sélune. Situé dans le département de la Manche, ce barrage à voûtes multiples avec des contreforts en béton armé, de 36 mètres de haut et 276 mètres de long, sera construit à la fin des années 1920 par la Société des forces motrices de la Sélune (1927-1929). Ses ingénieurs ont pour noms Albert Caquot (1881-1976) et Louis Pelnard-Considère (1875-1955). C'est en 1912 qu'Albert Caquot – qui vient de quitter l'administration – s'associe à Armand Considère (1841-1914), son aîné, avec qui il entreprend des recherches poussées sur le béton armé. La guerre de 1914 et plus encore la mort d'Armand Considère interrompent momentanément ce travail pionnier sur un nouveau type de béton auquel participe l'ingénieur Eugène Chaufour.

La guerre déclarée, Eugène Chaufour est mobilisé, le 2 août 1914, à Brest, comme capitaine de réserve dans l'artillerie. Pierre, jeune adolescent de treize ans, a conservé en mémoire un souvenir très précis et ému de cette époque : "Je me rappelle de Brest en 1914, alors que nous avons été retrouver mon père, mobilisé. André qui avait alors onze ans était installé dans le grand salon de l'Hôtel Continental, aujourd'hui détruit. Il était grimpé sur un haut tabouret devant un grand piano où l'on ne le voyait pas et il jouait à l'étonnement de tous les résidents de l'hôtel des valses de Chopin ; entre autres la valse dite du *Petit chien*, avec toute sa fougue, avec un extraordinaire brio. Mon frère aurait voulu aller au conservatoire mais mon père a voulu qu'il fasse d'abord Centrale". Rares sont les confessions des deux fils sur un épisode de la vie de leur père.

Eugène Chaufour sert deux ans, de 1915 à 1916, à Dunkerque, comme second du colonel commandant l'artillerie de la place. La ville portuaire est bombardée régulièrement par des gros canons et des avions allemands. Eugène se distingue à plusieurs reprises par son esprit d'initiative. En février 1917, il est nommé commandant de la 43^e batterie du 1^{er} RAP du Pas-de-Calais, qui est l'une des batteries stratégiques de la côte de la place de Calais. Il exerce ce commandement jusqu'à sa démobilisation, le 3 janvier 1919. Malgré plusieurs citations, il ne recevra pas la médaille militaire.

Après quatre ans et demi d'absence, il retrouve sa famille et ses enfants. 1919, c'est également l'année de la péritonite de Pierre ! De retour à la vie civile, Eugène Chaufour reprend son activité d'ingénieur-conseil, toujours domicilié au 134, avenue de Wagram à Paris. Mais, rapidement, l'homme est atteint d'une affection dégénérative : la maladie de Parkinson. Elle l'handicapera vite dans ses activités professionnelles. Mais il suit de très près les études de ses deux fils et les encourage activement à préparer l'École Centrale.



Pierre et André prennent la plume pour écrire à tante Loulou, la marraine de Pierre.

- 1913 De retour en France, Eugène Chaufour planche sur le premier barrage en béton armé de la Sélune
- 1914 Mobilisation d'Eugène Chaufour le 2 août à Brest comme capitaine de réserve d'artillerie
- 1917 En février, Eugène Chaufour est nommé commandant de la 43^e batterie du 1^{er} RAP dans le Pas-de-Calais
- 1919 Construction par Dumez des usines et ateliers de Babcock et Wilcox à la Courneuve (1919-1925)



André et Pierre en vacances à Saint-Aubin en 1908.

2. Lettre de Pierre Chaufour.

Chapitre 2



"CITADELLE, JE TE BÂTIRAI DANS LE COEUR DE L'HOMME". Antoine de Saint-Exupéry



*Les assises
d'une réussite
(1920-1939)*

Les longues absences de leur père depuis leur naissance ont-elles marqué le caractère des frères ? Son échec relatif au Brésil a-t-il joué un rôle dans la détermination future des fils de réussir dans les travaux publics ? Bien d'autres questions nous interpellent sur les années de jeunesse de Pierre et d'André. Élevés dans un milieu familial catholique où la foi chrétienne est authentique, les deux frères ont suivi une scolarité aussi classique qu'exemplaire. Y a-t-il volonté d'opposition ou d'éclectisme ? En 1920, Eugène s'est réinstallé en France et y relance sa profession d'ingénieur-conseil. C'est un moment-clé de la vie des deux frères : baccalauréat, École Centrale et entrée dans la vie professionnelle...



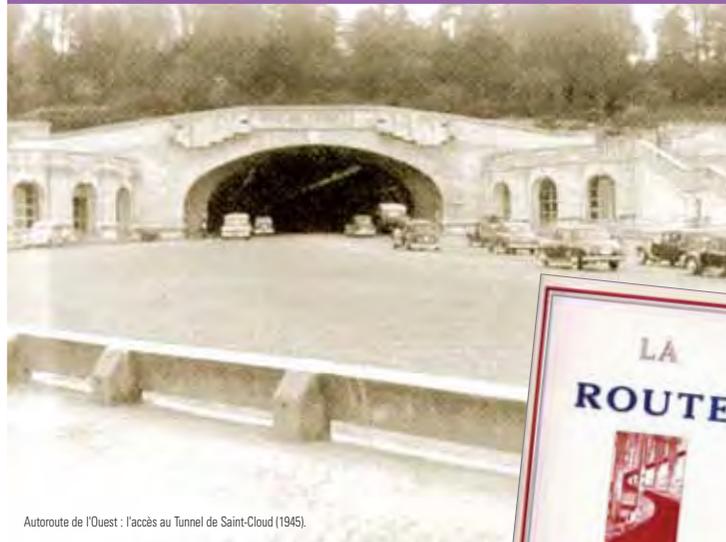
André et Pierre Chaufour entourent leurs parents (Saint-Aubin, vers 1919).
Page de gauche : Pierre Chaufour avec sa classe en 1912
à l'institution Sainte-Marie-de-Monceau (à gauche au 1^{er} rang).

DUMEZ PARTICIPE AU PREMIER CHANTIER AUTOROUTIER FRANÇAIS¹

À la fin des années 1920, la France réfléchit à la réalisation d'une autoroute Paris-Lille ; plusieurs projets d'autoroutes sont étudiés entre Lyon et Évian ainsi que Cannes et Nice. Le plan Marquet de 1934 et le lancement de grands travaux l'année suivante décident de la construction de voies nouvelles à la sortie de Paris et de Lyon. C'est ainsi que voit le jour le projet de la première autoroute de dégagement : l'autoroute de l'Ouest, à laquelle reste attaché le nom de l'ingénieur des Ponts et Chaussées Michel de Buffévent, dont le premier projet remonte à 1927. Les travaux débutent en 1935 avec plus de 1.500 ouvriers qui utilisent des pelles mécaniques, des tracteurs à chenilles pour les terrassements et deux centrales à béton pour la construction d'une chaussée en dalles de 24 cm d'épaisseur.

En 1938-1939, un consortium d'entreprises auquel Dumez est associée est retenu pour réaliser les travaux de revêtement en béton de la branche sud de l'autoroute de l'Ouest. À peine engagés, les travaux sont interrompus en raison de la déclaration de guerre. Néanmoins, Dumez, en participant à ce grand chantier de terrassement et de revêtement en béton, a mis le pied à l'étrier et a étendu son activité aux travaux routiers.

En 1941, le tunnel de Saint-Cloud, le tronc commun et le célèbre triangle de Rocquencourt sont en voie d'achèvement, mais les pénuries dues à la guerre suspendent les travaux qui ne reprendront qu'à la Libération et se termineront peu après.



Autoroute de l'Ouest : l'accès au Tunnel de Saint-Cloud (1945).

1938
Dumez réalise en béton une piste d'envol et des aires de stationnement à l'aéroport de Marignane-Marseille

Participation à la construction du premier tronçon de l'autoroute de l'Ouest (1938-1939)

Participation à la construction de la ligne de chemin de fer Haïdra-Kasserine en Tunisie (1938-1940)

1. Arnaud BERTHONNET, *Un siècle de construction routière. Une histoire d'entrepreneurs*, Paris, RGRA, 2005, p. 90.

Renforcement des cadres techniques et administratifs

Les réalisations techniques de Dumez n'auraient pu être possibles sans un potentiel humain de premier ordre, notamment des cadres et techniciens de grande valeur. Dès l'entre-deux-guerres, la Société Dumez dispose d'un petit noyau d'ingénieurs fort compétents, à l'instar de Georges Fournier. Né le 17 mars 1893 à Sancoins dans le Cher, cet ingénieur TPE a débuté sa carrière à l'Entreprise Monod où il vient de conduire les travaux techniques du Pont Lafayette à la Gare de l'Est de juillet 1927 à septembre 1928². Ce meneur d'hommes et habile technicien rejoint alors Dumez pour diriger les travaux de la Gare de l'Est dont l'entreprise Dumez vient d'être déclarée adjudicataire ; puis il pilotera de nombreux chantiers en France – les gros terrassements de la ligne de chemin de fer de Marcq Saint-Juvin à Dun-Doulcon dans les Ardennes, le port de Strasbourg, etc. – avant de devenir directeur à Marseille et, plus tard, de la Société marseillaise des entreprises Chaufour-Dumez (SOMEC) de 1941 à 1945. Il rejoint le siège et prendra sa retraite le 31 mars 1958. Il est le véritable trait d'union entre la génération d'Alexandre Dumez et celle de Pierre et d'André Chaufour.



Georges Fournier (1893-1989), un meneur d'hommes et un technicien de grande valeur.



Pierre Faucher (1904-1979), le grand artisan de l'expansion en Tunisie.



Robert Kaleski (1905-1983), le troisième homme !

De l'autre côté de la Méditerranée, c'est Pierre Faucher qui occupe les fonctions de directeur de la Société Tunisienne des Entreprises Chaufour-Dumez ; il sera notamment à l'origine de la percée de Dumez en Afrique anglophone. Robert Kaleski, centralien et licencié ès sciences et droit, qui a travaillé d'abord quelques années à la Compagnie Industrielle et Maritime du Havre, rejoint Dumez en 1934 à l'occasion des travaux du port de Strasbourg. Protestant par ses origines, il devient directeur des travaux au siège social de 1937 à 1939 où son rôle auprès des frères Chaufour est capital.

En 1938, Paul Biguet vient renforcer le service comptabilité dirigé depuis 1920 par M. Despée qui prend sa retraite en 1939, remplacé alors par Lucien Maillard³. Entré à l'entreprise en 1928, rue de Rivoli, ce très proche de Pierre et André est l'homme qui fera évoluer la comptabilité : du travail à la plume dans les Grands Livres aux machines à écrire, aux fiches, et aux premières machines comptables. Il sera le formateur de Paul Biguet et, plus tard, d'André Duflocq. Il prend sa retraite en 1962 à l'âge de 60 ans. Il décède le 6 juillet 1963. En quelques années, et nonobstant la crise économique, l'entreprise Dumez a renforcé aussi bien ses équipes techniques qu'administratives et comptables.

2. Le concepteur de ce pont est Albert Caquot ; il préconise la solution d'un pont routier en poutre-trellis. De biais, sa portée doit être doublée à 149 mètres pour franchir le nombre de voies porté de seize à trente. Antoine PICON, sous la direction de, *L'art de l'ingénieur. Constructeur, entrepreneur, inventeur*, Paris, Le Moniteur, 1997, p. 259-260.
3. *InterDumez*, octobre 1983, n° 46.

La réputation économique et technique de la société est désormais bien établie quand éclate la Seconde Guerre mondiale. Les frères Chaufour ont su parfaitement orienter l'entreprise familiale dans les techniques modernes du béton en embauchant des ingénieurs et techniciens de très bon niveau. C'est pendant ces années difficiles de mise en œuvre d'une stratégie de développement que Pierre et André Chaufour réunissent autour d'eux une première équipe d'hommes, un petit groupe d'ingénieurs et de techniciens très compétents qui vont être totalement dévoués à leur cause. Il s'agit non seulement d'anciens cadres chevronnés recrutés par Alexandre Dumez, mais aussi, et de plus en plus, de jeunes ingénieurs centraliens qui, à peine sortis de cette école, rejoignent l'entreprise. Les "anciens" et les "modernes" vont progressivement se fondre en une équipe unie de cadres et d'ingénieurs de haut niveau technique, à l'âme entreprenante et soudée par une fidélité à toute épreuve à l'esprit maison. Les deux frères bâtissent avec eux un véritable esprit de corps.

En 1939, Justin Laurens-Frings résilie, pour des raisons de santé, ses fonctions d'administrateur et de président. Ses huit années de présidence ont été très propices pour Dumez : elles ont permis d'assurer la transmission du capital entre la génération du fondateur et celle de ses successeurs ; elles ont permis aussi à Pierre et André d'affirmer leur légitimité à la tête de l'entreprise. En dépit de la crise économique qui a touché et qui touche toujours profondément l'activité des entreprises de construction, les trois dirigeants peuvent être satisfaits du bilan de leur travail en commun au cours de la décennie passée : entre 1930 et 1939, le chiffre d'affaires de Dumez a progressé en moyenne de 6 % en francs constants et la situation financière a été assainie. L'entreprise roule sur les bons rails de la croissance.

Août 1939 est un mois riche en événements pour l'entreprise Dumez. À la suite du départ de l'entreprise de Justin Laurens-Frings, c'est tout naturellement que Pierre Chaufour devient Président, le 17 août. Le même jour, André Chaufour est nommé administrateur-délégué alors que Léon Guillet, grand Officier de la Légion d'Honneur, directeur de l'École Centrale et membre de l'Académie des Sciences, est coopté administrateur de Dumez. Ce proche d'Alexandre Dumez et d'Eugène Chaufour, qui est l'une des grandes personnalités de l'industrie française, on l'a vu, sera d'un grand secours à l'entreprise durant les terribles années de la guerre et de l'Occupation.

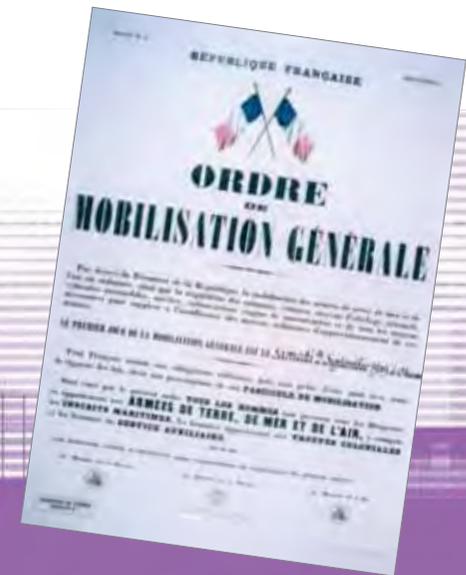
Le 20 août, Pierre Chaufour est fait chevalier de la Légion d'Honneur au titre du ministère du Commerce et de l'Industrie. Cet honneur est plus qu'une décoration ; il s'agit pour cet homme de trente-huit ans d'une première récompense qui reconnaît son œuvre et celle de son frère en tant qu'entrepreneurs de travaux publics. Les frères Chaufour ont désormais les coudées franches et peuvent envisager plus sereinement l'avenir. Ils vont former dorénavant une équipe unie et très soudée à l'affection réciproque et au caractère complémentaire sur maints aspects. Cette symbiose va faire de l'entreprise familiale Dumez une entité économique et sociale à l'histoire atypique. Toutefois, cette montée en puissance est rompue par la déclaration de guerre de septembre 1939 et la défaite de 1940 qui remettent, en quelques mois, toute une réussite en question...

1939
Justin Laurens-Frings, pour des raisons de santé, résilie ses fonctions d'administrateur et de président. Pierre Chaufour, nouveau président de Dumez

Pierre Chaufour est fait chevalier de la Légion d'Honneur à titre du ministère du Commerce et de l'Industrie, le 20 août



Les enfants de Pierre (maillots de bains sombres) et d'André (paletots) en vacances en Normandie, vers 1939 (de gauche à droite) : Marie-Dominique née en 1927 (mariée avec Jacques Fournier), Marie-Brigitte en 1929, Marie-Agnès en 1929 (André Duflou), Marie-Danielle en 1931, Evelynne en 1931, Annick en 1932, Marie-Alexandra en 1934 (Yves Le Guay) et Claudie en 1935.



Chapitre 3



"LA JOIE DE L'ÂME EST DANS L'ACTION". lyautey



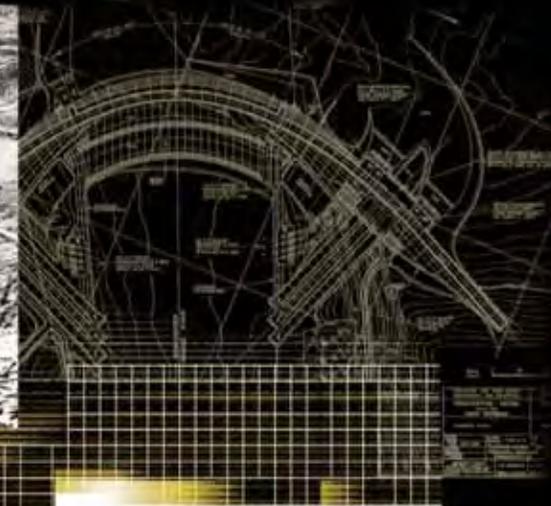
*Les fondements
d'une réussite
(1940-1970)*

La guerre constitue une période de profonde récession pour l'industrie française de la construction. Mais, à la Libération, les besoins de la reconstruction et de la modernisation de la France sont tels, que des entreprises familiales de taille moyenne comme Dumez vont trouver leur place dans la nouvelle expansion de la France. Après avoir participé au relèvement du pays à la fin des années 1940, les frères Chaufour vont jouer résolument, à partir des années 1950, la carte des marchés extérieurs où l'entreprise va rapidement percer.

Pour édifier ce barrage, Dumez, gérant technique, s'associe avec l'entreprise André Borie et l'Union Corporation Publics Works, une firme Afrikaander.

Centrale à béton (9 septembre 1967).

Une véritable prouesse technique, dont le coût des travaux dépassera largement celui prévu au début par le gouvernement de Pretoria. Dumez négociera au mieux les réclamations.



LE BARRAGE HENDRIK VERWOERD (1966-1973) EN QUINZE DATES

4 mai 1966	Adjudication des travaux : les plus importants jamais confiés à l'entreprise privée en Afrique du Sud.
1 ^{er} juillet 1966	Début des travaux du premier batardeau.
18 novembre 1966	Visite du Premier Ministre de l'Afrique du Sud, John Vorster, qui marque le début des travaux dans le cadre de l'ensemble de l'aménagement de la rivière Orange.
Avril 1967	La phase d'installation du chantier s'achève.
Mai 1967	Premiers bétonnages.
28 juillet 1967	Les premiers bétons du corps du barrage sont coulés en présence de Pierre Chaufour.
1968	Près de 2.000 personnes sur les différents chantiers dont 1.500 Africains.
26 juin 1968	La rivière Orange est déviée conformément au programme.
Octobre-décembre 1968	Montée en cadence des ferrillages : 850 tonnes en octobre à 1.000 tonnes en décembre, puis la moyenne s'établit à 1.300 tonnes par mois.
10 mars 1969	Une crue noie les travaux du centre du barrage, paralysant l'activité pendant 20 jours.
Fin 1970	Les prises d'eau, chambres des vannes, déversoirs, arche, galerie de drainage sont terminés.
9 mars 1971	La dernière levée à la cote finale du barrage 4.160 est coulée.
22 avril 1971	La traversée du barrage en empruntant le pont est réalisée et les drapeaux sud-africain et français flottent sur la crête. Le chantier est en phase d'achèvement.
Septembre 1971	Réception définitive des travaux.
1972-1973	Dossier de réclamations et régularisations des dépassements.

Source : InterDumez, 1966-1973.



Le barrage sera rebaptisé Gariep, du nom du fleuve qu'il borde.



Vue générale de l'avancement des travaux, le 20 juillet 1970.

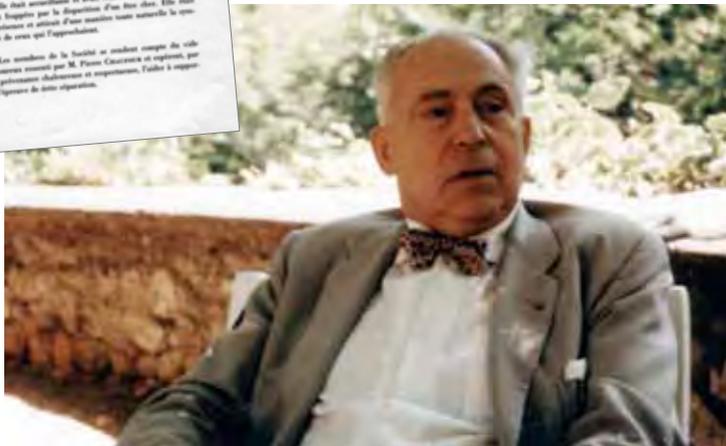
Fin 1968, c'est une autre tradition annuelle qui prend fin : c'est non plus Pierre, affaibli par la maladie et profondément marqué par le décès de sa femme, mais André qui prononce le discours de fin d'année, qui a lieu pour la première fois dans les locaux du nouveau siège social. Dans une parfaite harmonie voulue par André, qui souhaite que son frère continue à participer à toutes les réunions importantes de l'entreprise, le passage de témoin entre les deux frères se met néanmoins progressivement en place. Le 29 juillet 1970 à 12 heures, Pierre Chaufour décède accidentellement dans sa propriété de La Séguirane. Son fils Jean-Pierre qui est à Marseille, à la Somec, accourt immédiatement. Il est trop tard... Il allait avoir 69 ans en novembre, et il venait d'Évian rejoindre sa famille pour les vacances dans sa chère Provence. Il est inhumé au cimetière Saint-Vincent à Paris auprès de sa femme.

NOTICES NÉCROLOGIQUES DE 1970³

D'autres hommes, pour la plupart des inconnus, qui ont participé par leur implication quotidienne à la réussite de l'entreprise, décèdent la même année que Pierre Chaufour. On peut citer : Garrone, chef de chantier depuis vingt-trois ans, décédé par suite de maladie à 57 ans ; Bourrau, chef mécanicien, qui s'éteint par suite de maladie à 64 ans ; Vincent, ancien chef du dépôt, en retraite, disparaît à l'âge de 73 ans ; Jean-Pierre Grenier, jeune conducteur d'engins, victime d'un accident de la route alors qu'il allait rejoindre son père au Nigeria, chef mécanicien à Warri ; Granon, du chantier de Tarascon, victime d'un accident du travail ; Baixo-Lopez, coffreur en Afrique du Sud, victime également d'un accident du travail sur le chantier du barrage Hendrik Verwoerd.



Deux ans après la disparition de Renée Chaufour, le 6 avril 1968, c'est Pierre qui décède accidentellement, le 29 juillet 1970, dans sa "chère" propriété provençale de La Séguirane. Au décès de ce grand entrepreneur, c'est une page de l'histoire de Dumez qui se tourne...

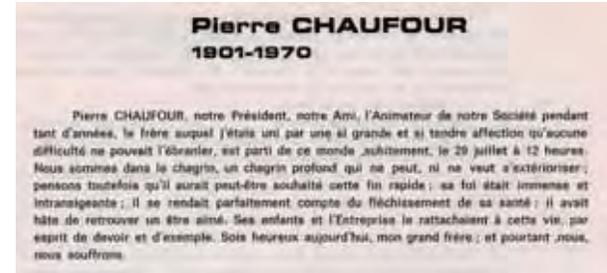


1969
Mise en place avec le Comité Central d'entreprise d'un accord de participation

Réalisation du Pont de Noirmoutier (1969-1971)

Reprise au Canada d'Atlas-Gest, créée en 1894

Si tous s'étaient parfaitement rendus compte du fléchissement de la santé de Pierre les derniers mois, c'est un choc non seulement pour tous ses proches et l'ensemble du personnel, mais également pour l'industrie de la construction en France et dans le monde. Avec la mort de ce grand entrepreneur, et la nomination de son frère André au poste de Pdg, c'est une page de l'histoire de Dumez qui se tourne... dans une période, on l'a vu, de difficultés financières. L'essor de l'entreprise n'est pas arrêté par cette disparition. Entaillé par ce malheur, l'esprit Dumez permet de faire face et les rangs restent soudés. Ne cédant pas à la mélancolie, André Chaufour, regardant toujours vers l'avenir sans oublier les leçons du passé, prend dès lors seul en main les destinées du groupe. Le haut degré de motivation des équipes va se reporter immédiatement sur le désormais seul patron ! Les hommes vont rester unis et faire corps. L'esprit d'équipe demeure de loin la principale richesse de la société Dumez...



Les équipes Dumez vont se resserrer autour d'André, nouveau président du groupe. Extrait du discours d'André Chaufour à la mort de son frère Pierre, reproduit dans le journal interne de l'entreprise. L'intégralité de ce texte est consultable sur le DVD accompagnant ce livre.

TABLEAU 3 - RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE DUMEZ EN % (1953-1971)

	1953-1963	1964-1971
Métropole et DOM-TOM	47,4 %	41,6 %
Zone franc	29,6 %	26,6 %
Hors zone franc	23 %	31,5 %

Sources : Dominique BARJOT, Dumez, Paris, 43 p. document dactylographié.

1945-1970 : QUATRE FACTEURS PRINCIPAUX DE RÉUSSITE

De 1945 à 1970, le développement de Dumez a été axé sur les marchés étrangers, sans pour autant quitter la France où le groupe réalise près de la moitié de son activité. Cet essor peut s'expliquer par quatre facteurs :

- 1 - Une gestion financière rigoureuse : dans les années 1960, les profits progressent plus vite que le chiffre d'affaires. Les marges importantes permettent un taux élevé d'autofinancement des investissements.
- 2 - Une technique de premier ordre, avec des innovations remarquables en particulier dans le domaine des barrages, des travaux portuaires et du bâtiment.
- 3 - Un personnel de grande valeur ; la société a constitué depuis vingt-cinq ans un vivier d'ingénieurs de haut niveau, composé majoritairement de centraliens et de plus en

plus d'ESTP, mais aussi de polytechniciens et d'Arts et Métiers. Plus encore, cette réussite repose sur des chefs de chantier et des conducteurs de travaux performants et efficaces, chacun ayant les compétences d'un véritable entrepreneur. Les équipes ont gagné en expérience. Soudées, elles sont désormais aptes à répondre dans le monde entier à tous les grands défis de génie civil.

4 - Enfin, sur les marchés extérieurs, un goût prononcé d'entreprendre et d'aventurer ainsi que des prises de risque audacieuses parfois difficiles à évaluer mais finalement payantes dans leur globalité.

Cette politique de développement en France et sur les cinq continents a été impulsée et forgée par les deux frères dans un esprit de très grande fraternité.

1970
Décès de Pierre Chaufour, le 29 juillet à La Séguirane

André Chaufour est nommé Pdg de Dumez

Création de l'Union Maritime de Dragages (UMD)

1. InterDumez, n° 72, février 1971.

Chapitre 4



**"DANS UNE NATION, LA PLACE DES GRANDS ENTREPRENEURS EST À CÔTÉ
DES GRANDS SAVANTS, DES GRANDS ARTISTES, DES GRANDS CHEFS".** Jean Giraudoux

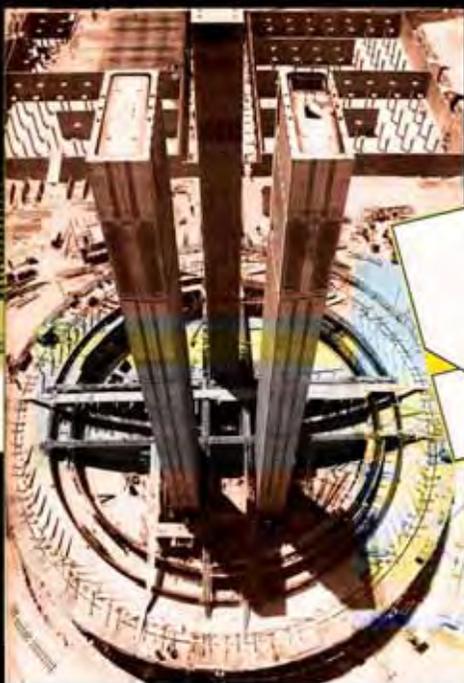
*Poursuite de l'œuvre engagée.
Une irrésistible
croissance
(1971-1984)*

En 1970, au décès de Pierre Chaufour, Dumez ne figure pas encore parmi les premières entreprises françaises de BTP en termes d'activité. Dans les années 1970, elle continue de privilégier la rentabilité dans une phase de croissance soutenue de son chiffre d'affaires. Avec des taux de marges bien supérieurs à ceux de ses concurrents, Dumez se situe, là, au premier rang de la profession. À son honneur, elle se place également parmi les premières entreprises françaises à l'exportation.

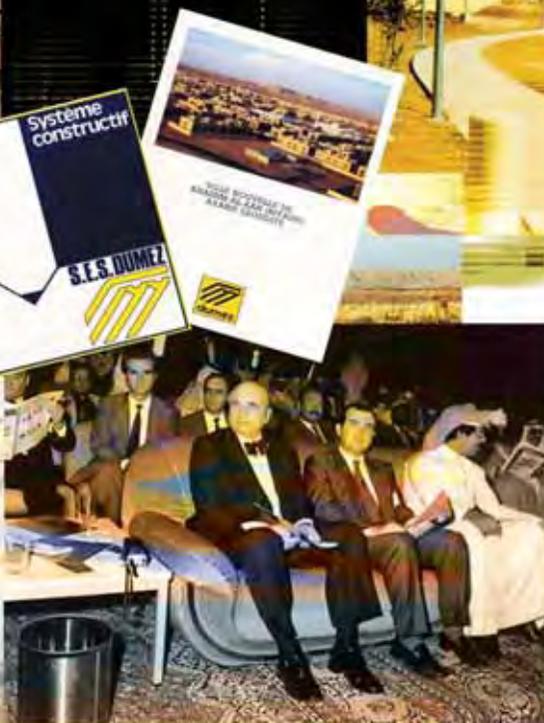


André Chaufour (à droite) en tenue de brousse pendant l'un de ses nombreux voyages en Afrique.

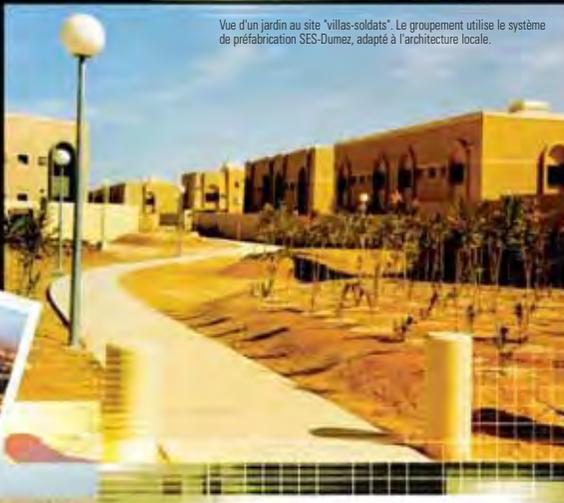
Le château d'eau de la ville de Khashm-Al-Aan en construction (1983), symbole de ce grand chantier dans le désert.



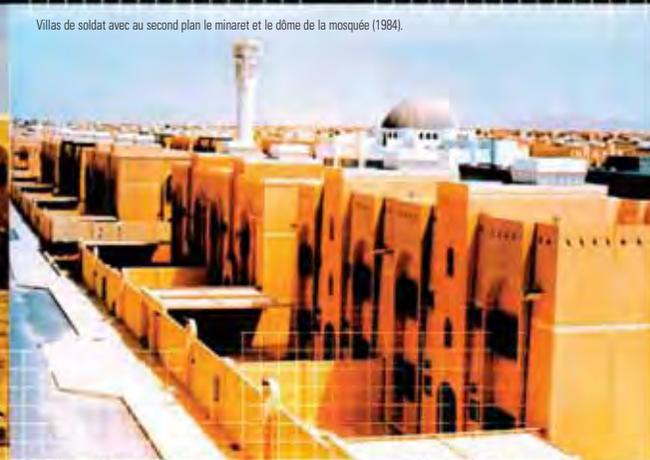
Au premier rang de gauche à droite : Jean-Paul Yahar, le maître d'œuvre de ce chantier, Jacques Chammas et Saud Al-Tuwaijri. Au second rang, de gauche à droite : Paul Sonzini, Lucien Déhan, Christian Hardoin et Bruno Bianchet.



Vue d'un jardin au site "villas-soldats". Le groupement utilise le système de préfabrication SES-Dumez, adapté à l'architecture locale.



Villas de soldat avec au second plan le minaret et le dôme de la mosquée (1984).



LA VILLE DE KHASHM-AL-AAN (1981-1986) EN QUINZE DATES

15 novembre 1978	Création d'un Groupe d'Intérêt Économique Dumez en Arabie Saoudite ou GIEDAS, centralisant toutes les activités de Dumez en Arabie Saoudite.
11 mai 1981	Signature avec le Prince Abdallah, Commandant de la National Guard d'Arabie Saoudite, d'un contrat pour la construction près de Riyadh de 5,111 villas : 4,585 pour soldats (1 ^{er} contrat) et 526 pour officiers (2 ^e contrat).
Fin mars 1982	Le dernier élément préfabriqué de la première villa soldats est coulé. Les huit premières usines de préfabrication sont opérationnelles.
Septembre 1982	Début des travaux des 526 villas des officiers.
Décembre 1982	11 ^e et dernier atelier de préfabrication est opérationnel. Effectifs : 3,290 Philippins, 980 Pakistanais, 280 Thaïlandais, 190 Européens, soit 4,740 personnes au total.
11 décembre 1982	Dumez signe un 3 ^e contrat avec la National Guard pour l'exécution de 152 bâtiments publics.
20 août 1983	Première livraison au client de 1,144 villas, clés en mains, avec leurs réseaux divers et routes, dont la station d'épuration.
Octobre 1983	Livraison d'un musée de 7,500 mètres carrés commandé en mai 1983.
Fin décembre 1983	4,831 villas ont été préfabriquées ; démobilitation des ateliers.
5 avril 1984	La 5,111 ^e villa est montée. Seul un atelier de préfabrication sur les onze installés demeure en activité pour la production des clôtures.
25 août 1984	Achèvement des deux contrats avec une avance considérable sur les délais contractuels : 3 mois pour les villas de soldats et 6 mois pour celles des officiers.
1985	Maintenance des villas et achèvement des bâtiments publics : mosquées, cité médicale, centre commercial, quartier diplomatique, etc.
Novembre 1985	Cinq quartiers sur sept réceptionnés.
23 avril 1986	Inauguration de la ville nouvelle de Khashm-Al-Aan.
21 juin 1986	Signature des certificats de livraison.



Vue partielle de la ville achevée.

Conception et construction clés en main d'une ville de 53.000 habitants :
vue partielle du quartier "B" en construction ;
au second plan l'usine de préfabrication.



La Mosquée du Vendredi en phase d'achèvement.

KHASHM-AL-AAN : UN CHANTIER PHARAONIQUE (1981-1986)¹



Mise en place d'une poutre de la Mosquée du Vendredi.



Deux des 4.585 villas pour soldats (1983).

En 1981, Khashm-Al-Aan en Arabie Saoudite n'est qu'une zone désertique sur un plateau rocheux à 30 kilomètres environ de Riyadh, lorsque la Garde nationale – National Guard d'Arabie Saoudite – décide d'y implanter sa plus grande base militaire. Dès lors, l'État saoudien lance un gigantesque programme de construction de logements pour abriter les familles des officiers et des soldats de la Garde nationale. Le défi et le tour de force sont de faire naître de rien, sur une surface de 650 hectares de sable, dans des conditions climatiques difficiles et ce en 42 mois, une véritable ville moderne. Dumez est déjà présente en Arabie Saoudite depuis 1976 au travers de ses trois filiales : Dumez Travaux Publics, Dumez Bâtiment et la SGR. Pour répondre à la demande des autorités saoudiennes, un groupement est créé en 1978 : le GIEDAS qui regroupe les différents chantiers de Dumez dans ce pays. C'est Jacques Fournier qui prend la décision de ce départ en Arabie Saoudite alors qu'André Chaufour vient d'être hospitalisé. En moins de cinq ans, c'est près de 13.000 ingénieurs, techniciens, ouvriers – encadrés seulement de 200 expatriés – qui vont bâtir cette cité nouvelle pouvant accueillir 53.000 habitants et comprenant 5.111 villas : 4.585 villas pour soldats et 526 villas pour officiers avec ses différents réseaux, infrastructures routières et aménagements paysagers. Dumez adopte pour l'ensemble des villas le système "SES Dumez", adapté à l'architecture locale, sous le contrôle du centralien Lucien Déhan.



Lettre du client du 25 août 1984 notifiant que les deux contrats ont été achevés avec une avance considérable sur les délais.

Le 11 décembre 1982, Dumez signe un nouveau contrat avec la National Guard pour l'exécution de 152 bâtiments publics dont 20 mosquées, 50 écoles, 16 centres commerciaux et marchés, 5 bibliothèques et clubs de loisirs, 12 dispensaires et 4 cliniques, un stade, une station d'épuration, un château d'eau, etc. Le 3 mai 1983, le client demande à Dumez de lui livrer un musée de 7.500 m² qui sera construit en un temps record de cinq mois. L'entreprise assurera elle-même la totalité de l'ingénierie des chantiers. Signés le 11 mai 1981, ces contrats, dont le maître d'œuvre est Jean-Paul Yahier avec son équipe composée notamment de Serko Berberian, Pierre Catherin, Jacques Chammas, Lucien Déhan, Michel Guérin et Paul Sonzini, s'achèveront avec une avance importante par rapport aux délais contractuels. Aussi la conception générale du projet, la constitution d'une équipe homogène, l'unité de conception et de réalisation, les méthodes et les techniques utilisées ainsi qu'une gestion avisée de la main-d'œuvre – qui recensera jusqu'à 12.000 Philippins – vont contribuer au formidable succès financier de ce chantier si l'on peut dire "pharaonique". La ville est inaugurée le 23 avril 1986 par sa Majesté le Roi Fahd Bin Abdulaziz et le Prince héritier Abdullah Bin Abdulaziz. Pris dans des conditions de soumissions jugées à perte par les concurrents, ce chantier se révélera une superbe opération technique et financière. Il s'agit, à l'époque, du plus grand chantier du monde traité par une entreprise seule. Son symbole en est un château d'eau. Cette réussite est certainement l'aboutissement d'un grand savoir-faire des équipes Dumez accumulé depuis trois décennies sur les marchés internationaux.



1. Les InterDumez de 1981 à 1986. Entretien avec Jean-Paul Yahier.



Après la reprise d'Atlas-Gest en 1969, Dumez renforce sa présence au Canada avec la création en 1973 de la filiale Dumez Construction Inc. qui va réaliser des chantiers de référence.

André Chaufour et ses hommes ont su parfaitement ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier. Direction l'Amérique du Nord, après le Canada, Dumez s'installe aux États-Unis en 1977 en prenant une participation de 45 % dans le capital de Cento Industry, entreprise texane spécialisée dans le second œuvre. Dans le même État, en juin 1980, elle acquiert la société Joe Payne à Houston, qui intervient dans le parapétrolier.

La société renforce sa présence au Canada, au Brésil et surtout en Amérique du Nord. Sa filiale canadienne, qui est devenue en 1973 Dumez Construction Inc., remporte plusieurs marchés prestigieux : excavation et aménagement des berges du parc olympique de Montréal en 1976 et gros travaux d'aménagement de la Baie James – routes, aéroport, etc. En Egypte, après avoir exécuté les travaux de dragages du canal de Suez, Dumez participe aux travaux du premier métro du Caire (1981-1987). En Indonésie, elle réalise, en association avec Spie Batignolles, le grand barrage de Saguling (1981-1985).



Un chantier référence au Canada : le tunnel de Rogers Pass en Colombie Britannique (1986), long de 14,5 km.

Parallèlement, Dumez s'intéresse davantage à l'évolution des marchés en Amérique latine. Elle s'installe au Chili en 1980, en Colombie en 1983 pour construire un projet de 1.000 logements sociaux à Bogota et ouvre une agence, la même année, en Argentine afin d'y exécuter les travaux du plus grand ouvrage de génie civil jamais construit au monde : le barrage de Yaciretá, à la frontière de l'Argentine et du Paraguay.

1983
Dumez pilote les travaux du barrage de Yaciretá sur le Rio Parana à la frontière entre l'Argentine et l'Uruguay (1983-1994)

L'aménagement hydroélectrique de Saguling sur l'île de Java en Indonésie est réalisé en association avec Spie Batignolles (1981-1985).



1983
Dumez réalise plus de 90 % de son chiffre d'affaires sur les marchés extérieurs. 6^e exportateur français et 1^{er} exportateur dans la construction

Première pierre du barrage d'Ait Chouarit (1983-1986) au Maroc

La construction du barrage de Ait Chouarit (1983-1986) au Maroc fait partie du développement de la plaine de Haouz entourant la ville de Marrakech. Cet aménagement doit servir à l'irrigation de 35.000 hectares et alimenter en eau potable Marrakech. Sur ce grand chantier est testée une première liaison téléphonique entre un portable et un poste fixe au siège à Nanterre : le conducteur des travaux se trouvant au fond des fouilles peut être joint au téléphone par les responsables au siège.



1. Devant les difficultés rencontrées dans ce secteur, ce groupe sera mis en veilleuse en 1986.
2. Situé dans l'île de Java, cet aménagement hydroélectrique comprend notamment un barrage en enrochements de 98 mètres de haut pour une longueur en crête de 300 mètres, avec un déversoir à bassin d'amortissement, deux tunnels de dérivation de 80 m² de section et une usine hydroélectrique.

Épilogue



"POUR EXÉCUTER DE GRANDES CHOSES, IL FAUT VIVRE COMME SI L'ON NE DEVAIT JAMAIS MOURIR". Vauvenargues



La fin
d'une histoire
(1985-1990)

Pendant cette période, la société Dumez se métamorphose rapidement en un vaste groupe de construction diversifié. Il s'agit d'un tournant stratégique auquel André Chaufour n'est plus associé en titre ; il reste néanmoins très présent au sein de l'entreprise. Toujours aussi passionné par son métier, il suit avec grande attention les activités du groupe en Afrique au travers de Dumez Afrique, qui reste l'un des principaux centres bénéficiaires du groupe.





En 1985, le continent africain constitue toujours l'un des points forts de l'entreprise, qui y réalise de grands chantiers de génie civil comme la basilique de Yamoussoukro en Côte-d'Ivoire (1986-1989). Néanmoins, Dumez amorce un redéploiement de grande ampleur afin de pallier sa trop grande dépendance des marchés à l'international : 88 % du chiffre d'affaire en 1984 et 84 % l'année suivante. En effet, le groupe ressentant les effets de la contraction des marchés de construction à l'étranger cherche à modifier sa stratégie ; celle adoptée dans un premier temps consiste à un retour en France par le biais de la prise de grands contrats à une époque où ces derniers sont une denrée rare.

S'ouvre alors pour Dumez la période des grands chantiers métropolitains de génie civil : extension de l'aérogare de Roissy II, nouveau ministère des Finances et du Budget, station d'épuration de Valenton, aménagement du Grand Louvre qui représente la deuxième et la plus importante étape de restructuration du musée, musée de la Villette, lot n° 42 du TGV Atlantique, Parc Astérix, barrage-réservoir Aube et tunnel sous la Manche où la société détient une participation de 22 % – soit autant que les participations de Bouygues et de Spie Batignolles – au sein du groupement Trans-Manche, présidé par Jean-Paul Parayre de 1987 à 1992.

Long de 49,7 kilomètres, dont 37 sous la mer, le tunnel sous la Manche est le chantier de tous les défis techniques et économiques pour Dumez.



Imaginé par les architectes Paul Chemetov et Borja Huidobro, le ministère des Finances et du Budget de Paris-Bercy est un bâtiment "intelligent" qui préfigure l'art de bâtir du futur.



Le barrage-réservoir Aube est mis en eau en 1990.



Extension de l'aérogare II de Roissy-Charles de Gaulle, modules D et C, un des grands chantiers métropolitains réalisés par Dumez entre 1985 et 1990.



Le dôme de la basilique Notre-dame de la Paix de Yamoussoukro est inspiré de celui de la basilique Saint-Pierre de Rome.



Érigé entre 1985 et 1989, ce monument religieux est une référence prestigieuse pour son constructeur. Elle marque aussi la présence de Dumez en Côte-d'Ivoire depuis près de 40 ans.

1985
Construction en Algérie de 3.129 logements (la Wilaya de Médéa)
Travaux d'extension de l'aérogare de Roissy 2 (1985-1988) et du nouveau ministère des Finances et du Budget (1985-1989)

LA BASILIQUE DE YAMOUSSOUKRO EN CÔTE-D'IVOIRE

Construite et financée par le président de la Côte-d'Ivoire Houphouët-Boigny – pour plus d'un milliard de francs –, la basilique de Yamoussoukro, ou Notre-Dame de la Paix, se veut la réplique de Saint-Pierre de Rome. D'une superficie intérieure de près de 30.000 m² et d'une hauteur inégalée – sa croix culmine à 160 mètres de haut –, elle peut accueillir 7.000 personnes assises et 11.000 debout. Imaginé par l'architecte libano-ivoirien Pierre Fakhoury, il a fallu construire pour bâtir cet ouvrage l'une des plus grandes usines au monde de préfabrication de béton blanc architectonique.

AMÉNAGEMENT DU GRAND LOUVRE

Conçu par l'architecte Leo Ming Pei, l'aménagement du Grand Louvre donne naissance à l'un des plus grands complexes muséaux de la terre. Dumez réalise le bâtiment en sous-sol sur trois étages qui occupe toute la superficie libre entre le musée et le ministère des Finances d'alors – Cours Napoléon –, soit des travaux sur une surface au sol de 26.000 m². Dans ses locaux sont aménagés l'accès enterré au musée, avec les restaurants, l'auditorium, les salles d'exposition, les entrepôts, la librairie, ainsi que le soubassement de la Pyramide. Si ce chantier a été une réussite sur un plan technique pour l'entreprise, il n'en a pas été de même sur le plan des résultats : les exigences de l'architecte Pei auront été très coûteuses.



Le Grand Louvre. Accompli dans un délai record de 27 mois, ces travaux sont une véritable réussite technique : Dumez utilise le plus beau béton du monde, un béton blanc architectonique, réplique parfaite de la pierre de Chassagne.

Pour Dumez, cent ans précisément après sa création, la fusion signifie le terme de son caractère familial. Après avoir vendu le siège de la Lyonnaise, rue de Lisbonne à Paris, Jérôme Monod, président du nouveau groupe, s'installe dans le bâtiment ultramoderne que Dumez vient de bâtir à Nanterre. Absent des organigrammes issus de la fusion, les hommes de Dumez sont rapidement écartés des leviers de commande. La fusion entre égaux se révèle être dans les faits une absorption du groupe familial amenant à sa dilution dans le nouvel ensemble et au départ du dernier représentant de la grande famille Dumez, Jean-Paul Parayre. Plus qu'une lutte classique pour le pouvoir, c'est un choc frontal de culture et des méthodes de management auquel le groupe Dumez n'était pas préparé. Cet aboutissement laissera une grande amertume à André Chaufour qui ne s'est néanmoins pas opposé à l'opération de rapprochement. Le patriarche conservera jusqu'à la fin un bureau au sixième étage du nouveau bâtiment.

C'est en mai de cette même année qu'André et Jacqueline Chaufour fêtent leurs noces de diamant. Les dernières années de sa vie, André les passe auprès de sa femme ; malgré la souffrance et la maladie, elles ne seront pas les moins passionnées de leur union. Il quitte ce monde le dimanche 1^{er} février 1998, chez lui, à l'âge de 94 ans. La cérémonie religieuse est célébrée le 4 février à 11 heures, en l'église parisienne de Saint-François de Sales, où ont lieu, depuis l'aube de cette histoire, tous les grands événements personnels de la famille Chaufour, de grands bonheurs le plus souvent, mais aussi de profonds chagrins.



En 1990, l'année de la fusion, André et Jacqueline Chaufour fêtent leur noces de diamant, 60 ans de mariage en parallèle d'une grande histoire entrepreneuriale.



André Chaufour décède le 1^{er} février 1998, Jacqueline, sa femme, le 11 juillet 2007.

EXTRAIT DE L'HOMMAGE À ANDRÉ CHAUFLOUR PRONONCÉ LORS DE LA CÉRÉMONIE RELIGIEUSE DU 4 FÉVRIER 1998 PAR JEAN-LOUIS NAPP, SON PREMIER GENDRE²

"... Homme de caractère et de fidélité, personnage fascinant, dynamique et tenace ; homme de chantier et homme d'affaire d'une rare qualité sachant distinguer l'essentiel de l'accessoire, alliant la hauteur de vue et l'intuition à la science du détail ; hanté par l'avenir autant que par le présent ; infiniment soucieux de justice ; connaisseur et meneur d'hommes, persuadé qu'ils sont les pierres vives et fondant sur eux, avec eux, grâce à une attention et une générosité sans limites, tous ses édifices ; éternel voyageur, il a été, avec son frère et après lui, un grand aventurier et le grand artiste d'une grande entreprise..."



Barrage de Zimapan au Mexique en 1991 : un des derniers grands ouvrages de génie civil dans le monde signé Dumez !



Dumez Ile-de-France réalise la reconstruction du siège social du Crédit Agricole, à Paris.

1989
Lancement des travaux du nouveau siège social de Dumez à Nanterre sur le site des anciennes usines Citroën

Reprise de l'entreprise belge CFE

Signature le 8 septembre du contrat du barrage de Dul Hasti en Inde

Amicale des Anciens de Dumez (ADAD) : entretenir la mémoire

C'est en mai 1995 qu'est fondée l'Association des Anciens de Dumez ou ADAD. En effet, dans une période difficile de dispersion du personnel de Dumez au sein du groupe de la Lyonnaise des Eaux, et après la fusion de Dumez avec GTM en 1994, plusieurs anciens et membres du personnel décident de poursuivre des liens d'amitiés et ainsi de continuer à faire vivre le fameux "esprit Dumez". L'objet statutaire est clair, il s'agit : "de favoriser les rencontres conviviales des salariés embauchés dans le groupe Dumez avant juillet 1990". Les membres fondateurs sont les suivants : Claude Barnier, Président, René Denovat et Alain Tisserand, vice-Présidents, Gilles Charrier, trésorier, Michel Fine, secrétaire et Daniel Muller, secrétaire adjoint. Depuis maintenant plus de treize ans et sans aucune aide venant de l'extérieur, cette association poursuit la mission qu'elle s'est donnée à sa création.

1990
Le 11 juillet, Dumez fusionne avec la Lyonnaise des Eaux. La famille Chaufour reste actionnaire à hauteur de 10 % dans le nouveau groupe

1998
Décès d'André Chaufour, le 1^{er} février

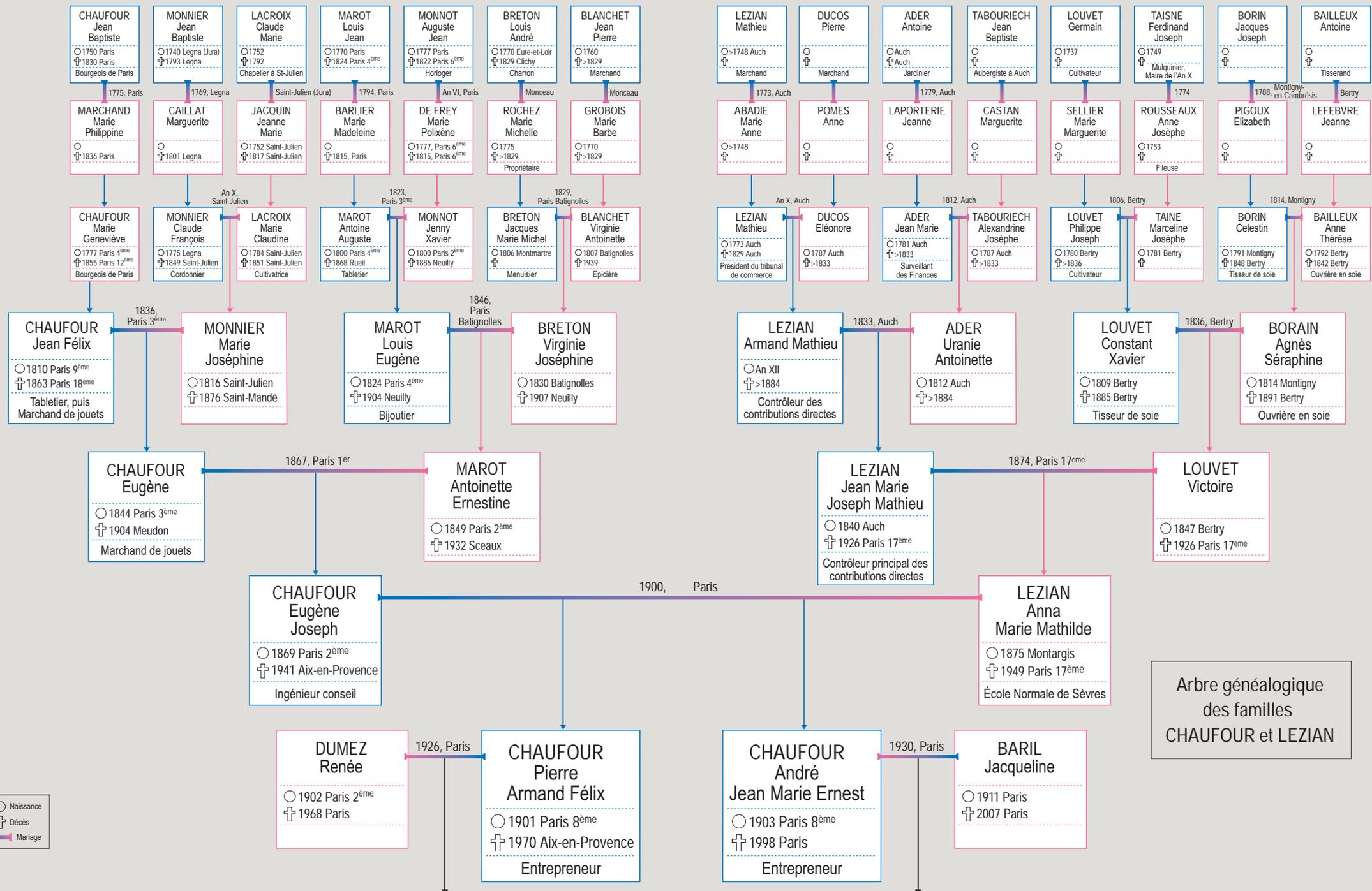
2007
Décès de Jacqueline Chaufour, le 11 juillet

1. Peu après la fusion, les dirigeants de la Lyonnaise analysent comme des faiblesses ce qui était en fait inhérent aux forces du modèle Dumez : à savoir sa décentralisation, notamment en matière de trésorerie. André Chaufour conteste le fait que Dumez puisse être en difficulté et avoir des problèmes de trésorerie. Habituellement aux résultats récurrents, les dirigeants de la Lyonnaise passent des provisions substantielles sur les chantiers en cours et en arrivent à la conclusion du fameux "milliard de franc manquant !". À titre d'exemple, les chiffres suivants, avancés par les intéressés, illustrent la nature aléatoire du métier d'entrepreneur :

Chantiers	Situation	Provisions	Résultat final
Algérie	40 MF de réclamations	- 40 MF	+ 40 MF
Transmanche	300 MF de réclamations	- 100 MF	+ 500 MF
Porte Maillot	100 MF de frais d'études	- 100 MF	+ 100 MF

Sur ces trois seules opérations, il a été provisionné 240 millions de francs. Excellant dans la gestion de ce type de risques, les hommes de Dumez solderont ces opérations avec un résultat bénéficiaire de 640 millions de francs, soit une variation de près de 880 millions de francs ; résultats dont les équipes Dumez demandent à être "recreditées" a posteriori. Source : Entretiens avec les acteurs.

2. Ce discours a été repris en partie dans la revue de Centrale-Paris, "In Memoriam. Nécrologie André Chaufour", *Centraliens*, n° 495, avril 1998, p. 54



Arbre généalogique des familles CHAUFOUR et LEZIAN

- Marie-Dominique (1927-2007)
- Marie-Brigitte (1928-2001)
- Marie-Agnès (1929-)
- Marie-Danielle (1931-)
- Marie-Alexandra (1934-)
- Jean-Pierre (1937-)
- Marie-Josèphe (1938-)
- Jean-Paul (1940-)
- Marie-Françoise (1942-)
- Marie-Anne (1949-)
- Evelyne (1931-)
- Annick (1932-2005)
- Claudie (1935-)
- Jean-Jacques (1939-)
- Béatrice (1944-)
- Jean-François (1945-)
- Jean-Michel (1948-)
- Jean-Luc (1951-)

Deuxième partie



Pierre et André Chatelet : une œuvre fraternelle

« L'autorité n'est pas suffisante pour engendrer une action collective efficace ; il y faut la confiance des hommes, qui conduit à la fusion puis à l'exaltation des énergies, et donne par surcroît la joie du travail, le bonheur de vivre »,



Cette phrase en exergue, extraite des *Mémoires* de Jean Monnet, illustre bien la philosophie des frères Chatelet en matière de gestion des hommes. La deuxième partie du livre se propose d'analyser l'œuvre de ces deux grands entrepreneurs autour de plusieurs thèmes développés à partir des archives et des entretiens réalisés auprès des acteurs¹ de cette histoire : salariés de tous niveaux hiérarchiques, membres de la famille, témoins directs ou indirects.



1. Annexe 1 : Questionnaire/Grille d'entretien.

Les fondements d'une œuvre fraternelle

"En effet, nous n'écrivons pas des Histoires, mais des Vies, et ce n'est pas toujours par les actions les plus illustres que l'on peut mettre en lumière une vertu ou un vice ; souvent un petit fait, un mot, une bagatelle, révèlent mieux un caractère que les combats meurtriers, les affrontements les plus importants et les sièges des cités".

Plutarque, extrait d'*Alexandre et César*¹

Au fil du récit, on s'évertuera à préciser les caractères respectifs des deux frères, leur approche de l'entreprise et leur conception du management². Il s'agira également de bien distinguer le rôle de chacun des frères dans la stratégie de développement du groupe. La particularité de Dumez, si elle tient d'abord à la figure originale et à la direction collégiale de Pierre et d'André, émane



Travaux de la voie express rive droite à Paris (1965).

Autant de réponses à ces questions qui démontrent bien que cette réussite de Dumez Chaufour est tout, sauf le fruit du hasard. Elle résulte de la mise en place de grands principes de base et d'axes fondamentaux de développement dont les éléments essentiels sont les suivants :

"Ils étaient très différents, mais avaient la même grandeur d'âme. Très intelligents, ils étaient des hommes modestes. L'un et l'autre s'entendaient merveilleusement bien pour avoir vécu tant d'années dans le même bureau ! Ils étaient heureux de travailler dans cette ambiance". Jacqueline Chaufour

aussi de la vocation internationale de l'entreprise de 1950 à 1985. D'où vient cette volonté de conquérir le monde en bâtissant de grands ouvrages de génie civil ? Quels sont les ressorts de la capacité exceptionnelle d'adaptation de l'entreprise aux aléas de la conjoncture et des chantiers internationaux ? Comment une telle rentabilité hors des normes habituelles de la profession a-t-elle pu se créer ?



Reconstruction de la Gare de l'Est à Paris (1929-1931).

l'esprit créatif, la liberté et l'autonomie d'action, la qualité du travail réalisé, l'innovation technique et la fierté de la mission accomplie, autour de rapports humains simples et vrais. À partir de cette épistémologie des affaires, Pierre et André Chaufour ont élaboré un triptyque de management simple : responsabilisation des hommes, décentralisation des pouvoirs et élaboration d'un véritable esprit de corps.

Ces principes constituent les piliers de développement de l'entreprise et expliquent la prospérité de ses salariés et de ses actionnaires. Mais on ne doit pas perdre de vue que l'entreprise Dumez est d'abord une œuvre humaine qui compte aussi des points faibles. On les détaillera avec précision. Cette partie évoquera également la question financière qui constitue l'un des points clefs de la politique de motivation des deux frères.

1. Plutarque, *Vies parallèles*, Paris, Quarto Gallimard, 2001, p.1227.

2. Alain ETCHEGOYEN, *Les entreprises ont-elles une âme ?* Paris, François Bourin, 1990, 292 p.

Cette introspection d'une entreprise et de ses dirigeants nous conduira progressivement au cœur de notre problématique : l'homme et le travail. Pétris de catholicisme social depuis leur jeunesse, les deux frères ont fait de l'homme la figure centrale de leur réflexion et la richesse première de leur entreprise. Comment s'est traduit cet humanisme chrétien dans la vie quotidienne de la société ? Bien plus que la mise en place d'un paternalisme familial de type classique, les deux frères ont cherché à développer un véritable modèle d'entrepreneuriat qui répond tout à fait au contexte social et économique des "trente glorieuses".

Plus encore, ils vont, de par un charisme propre à chacun, légitimer leur pouvoir en incarnant aux yeux de leurs hommes et équipes la figure de "maîtres", au double sens de chef et de formateur d'esprit. Néanmoins, Pierre et André Chaufour ont dû répondre à un certain nombre de défis : préserver la cohésion familiale et transmettre les valeurs ; contrôler le capital ; financer la croissance, préparer la succession, etc. Comment concevaient-ils leur position à la fois de dirigeants et d'actionnaires familiaux ? Ils n'ont pas toujours pu ou su apporter des réponses précises à ces interrogations importantes, notamment à la question stratégique, et non la moindre, de leur succession à la tête de l'entreprise.



Barrage de Chasma au Pakistan (1967-1971).

Les entreprises ont-elles une âme ? C'est le sujet et le titre d'un livre du philosophe Alain Etchegoyen, publié l'année même de la fusion de Dumez avec la Lyonnaise des Eaux. Dumez avait-elle

une âme ? Oui, l'*anima* de cette entreprise a été pendant soixante ans, et sans aucune contestation possible, celle des frères Chaufour, de Pierre et d'André, lesquels ont insufflé autour d'eux et transmis à tous les



Barrage Hendrik Verwoerd en Afrique du Sud (1967-1972).

acteurs de cette belle et riche histoire, du cadre dirigeant jusqu'au manœuvre, un véritable esprit d'entreprendre : le fameux esprit Dumez, unique dans la profession et qui fera école. Copié mais jamais égalé, il fera figure de modèle pour ses pairs à l'instar d'un Francis Bouygues qui déclare, au début des années 1980, au *Moniteur du BTP* : "Le modèle, c'est Dumez !".

Deux tempéraments d'entrepreneur très complémentaires

Comme nous l'avons déjà vu en détail, le parcours des deux frères est dans son commencement celui, "classique", de deux jeunes sujets brillants de la bourgeoisie parisienne. "Notre famille était de cette vieille bourgeoisie parisienne aujourd'hui si décriée, et qui représentait pourtant un ensemble de traditions d'honnêteté et de travail laborieux"³. Cependant, par Amour, Pierre à croisé le destin de l'entrepreneur Alexandre Dumez dont, par mariage, il va épouser la vocation d'entrepreneur. Jeune ingénieur frais émoulu de la promo "25" de l'École Centrale, Pierre Chaufour rejoint aussitôt, après un an de service militaire, l'entreprise de travaux publics de son beau-père. Celui-ci décède le 22 octobre 1932 et toute la charge de l'affaire est très tôt reportée sur les épaules de Pierre, qui va à peine sur ses 31 ans.

3. Discours de Pierre Chaufour, à l'occasion de ses vingt-cinq ans de mariage, 1951.



Grande distillerie Cusenier à La Courneuve, près de Paris (1932-1935).

Ces deux hommes n'étaient pourtant rien prédestinés pour accomplir cette mission. Aucun des deux frères n'a été éduqué dans une perspective entrepreneuriale pré-établie. À la mort de son beau-père, Pierre doit reprendre l'héritage au pied levé et s'imposer au sein même du conseil d'administration de l'entreprise.

"Pierre Chaufour était tout à la fois rigoureux et exigeant, sensible et attentif aux autres. Doté d'une rare intuition il apportait à Dumez sa vision et son audace. Sa personnalité forçait le respect".

Jean-Paul Parayre

Cette vocation sera partagée par amour fraternel avec son frère André. Ce dernier, jeune ingénieur de la promo "28" de l'École Centrale, a fait ses classes chez Limousin, une entreprise de construction à la pointe du progrès technique. Pierre l'appelle pour le seconder.



Les deux hommes vont désormais former une équipe de direction soudée, pour le meilleur, le plus souvent, et parfois, pour le pire. Grâce à un profond amour fraternel et à une volonté inébranlable d'unité entre eux, les deux jeunes patrons vont progressivement bâtir une entreprise au rayonnement international, modeler une génération d'hommes qui leur seront personnellement attachés, en les soudant en une équipe de grands professionnels, et créer un véritable esprit d'entreprendre collectif reposant sur une culture humaniste construite sur un socle de valeurs chrétiennes.

Face à lui, Léonce Maisonneuve, ce beau-fils par alliance, prétend également à la succession d'Alexandre Dumez qui est le créateur et l'unique artisan de cette belle réussite. Il ne s'avère pas facile de succéder à un tel entrepreneur. Pierre apprend le "métier" sur le tas dans une conjoncture plus que difficile : la crise économique et sociale des années 1930. Quant à André, s'il a rejoint son aîné pour le seconder dans cette tâche complexe, ses goûts l'auraient plus porté à faire une carrière artistique.

Cet homme sensible aurait bien pu choisir la musique tant il est doué pour le piano. Jouant "magnifiquement", d'après les témoignages recueillis, il a pratiqué avec passion cet instrument de nombreuses heures par semaine avec un professeur particulier. Son père en a décidé autrement, lui intimant d'abord de faire l'École Centrale. Sa mère n'aurait pas été non plus favorable à ce qu'il entame une carrière de musicien. André ne jouera plus que pendant ses moments de loisirs. C'est donc deux hommes qui n'ont pas une prédestination entrepreneuriale, sauf la résolution de poursuivre l'œuvre du créateur et peut-être de répondre, inconsciemment, à l'infortune industrielle de leur père au Brésil au début des années 1910.



Pont du Var (années 1930).

Les deux frères doivent faire leur preuve dans le contexte économique des années 1930, puis celui difficile de la Seconde Guerre mondiale. Percer le marché français du BTP d'alors est plus qu'incertain et complexe. Pour ce projet, l'entreprise ne possède pas les hommes qui lui permettraient de mettre en œuvre une politique d'expansion en France. Au milieu des années 1930, Dumez n'est qu'une société familiale de taille modeste. Elle peut compter sur quelques ingénieurs centraliens, mais n'emploie, par exemple, aucun polytechnicien. L'embauche d'un "X" dans l'entre-deux-guerres ne signifie pas la même chose que celle d'un ingénieur issu des Écoles Centrale ou des Arts et Métiers.

Un tel homme peut-être d'un secours inestimable à certains moments, et sa présence se justifie tout particulièrement pour entretenir avec l'État et ses différents donneurs d'ordre de bonnes relations suivies. Or, la part publique de la commande de travaux publics en France ne va cesser d'augmenter au fil des années. Les frères Chaufour n'ont pas cette conception des affaires et ne l'auront jamais. Ils engageront bien des "X", mais plus tard, dans les années 1950, et leur nombre sera toujours limité, ce qui semble être une décision délibérée de leur part.

Ils sont soutenus pendant cette période d'incertitude non seulement par leur famille, mais aussi par leurs proches, qui les épaulent et les aident à passer les épisodes les plus délicats. Eugène, le père, prête à plusieurs reprises de l'argent, des sommes importantes pour l'époque, tandis que Anna Lezian-Chaufour, la mère, et Marthe Baril, belle-mère d'André, prennent la décision de vendre leurs bijoux de famille. Entre 1935 et 1937, la famille est d'un soutien et secours inestimable. Cette épreuve va resserrer encore plus solidement les liens entre les deux frères et leur entourage proche.



Anna Lezian et Marthe Baril au début des années 1930.

Elle va peut-être aussi exalter les vertus de la famille qu'ils promouvront toute leur vie auprès de leurs employés. Si Pierre doute à plusieurs reprises de l'utilité de poursuivre l'activité, son frère le pousse à persévérer. Et c'est dans

ces années de difficultés et d'intense réflexion sur le bien-fondé de l'entreprise qu'ils définissent, ensemble, pas à pas, une première véritable stratégie de développement. Ils décident d'orienter une fois pour toutes les activités vers le génie civil et de rechercher, hors de métropole, de nouveaux débouchés porteurs, car le marché hexagonal en décroissance continue de 1930 à 1945 se confirme également d'un accès trop fermé à leurs yeux.

"Pierre Chaufour, la première fois que je l'ai vu c'est dans le désert de Tripoli, j'avais 21 ans; pour moi c'était mon De Gaulle. Comme j'aimais beaucoup l'histoire française, De Gaulle était quelqu'un. Pour moi, Pierre Chaufour était le grand patron". Fernando Riccardi

Par ailleurs, des personnalités comme l'industriel Justin Laurens-Frings, président de Dumez de 1932 à 1939, et le scientifique Léon Guillet, administrateur de l'entreprise de 1939 à 1944, tiennent un rôle essentiel et parfois majeur. De par leur habileté des affaires et un carnet d'adresses bien étoffé, ces deux anciens proches d'Alexandre Dumez confortent les fondations de l'entreprise et préparent et facilitent le passage de génération. Les administrateurs, pour beaucoup également d'anciens proches du créateur, œuvrent dans le même sens dans les coulisses. En parallèle, la mise en place d'une équipe de jeunes ingénieurs, de chefs de chantiers et de conducteurs de travaux qui est totalement acquise aux deux frères ouvre des perspectives nouvelles d'essor.

Malgré la crise sous-jacente, Georges Fournier, Robert Kaleski, Pierre Faucher, etc. tirent leur épingle du jeu et hissent peu à peu l'entreprise vers les premiers sommets du succès. Cette organisation s'appuie d'abord sur des chefs de chantiers recrutés par Alexandre Dumez dans les années 1920. Progressivement, une alchimie entre jeunes et anciens prend forme dans les faits. Est insufflé peu à peu un nouvel esprit qui rompt au fur et à mesure avec celui du créateur. Mais c'est la guerre et ses conséquences qui vont transformer les deux frères en entrepreneurs de renom. Cette période douloureuse aura un impact important, aussi bien sur leur caractère de décideur que sur leur approche des hommes et leur vision générale des affaires.



Pierre et Ranée Chaufour à Belfort, en juillet 1926, pendant le service militaire de Pierre.

Peu à peu, Pierre prend goût à son métier d'entrepreneur, mais il doute toujours de ses capacités de meneur d'hommes. Les années 1943 à 1945 vont faire de lui le bâtisseur qu'il sera par la suite. Retenu en Algérie en raison du débarquement allié de novembre 1942, il prend le temps de réfléchir à l'avenir et au statut d'entrepreneur, alors que son frère, resté en métropole, devient le seul responsable de l'entreprise et l'ange gardien de toute la grande famille Chaufour. Séparés pour la première fois de leur vie pour une durée aussi longue, ils s'engagent, sans concertation aucune, afin de défendre le même honneur : la France Libre.

Ils font, l'un et l'autre, une guerre exemplaire : le premier dans l'armée d'Afrique du Nord, le second dans la résistance intérieure. Si Pierre sera plus expansif sur ces années de combats – il est, après-guerre, président, puis président d'honneur des anciens combattants de la 5^e DB –, André, lui, ne voudra jamais évoquer ses faits d'armes.



Décoré chacun pour leur bravoure, les deux hommes ont mûri pendant cette période. À la Libération, tous deux sont dans la force de l'âge : 43 et 41 ans. Leurs caractères respectifs se sont forgés au fer rouge des événements et, le plus souvent, dans l'adversité des difficultés ; rien ne pourra désormais modifier la connaissance profonde qu'ils ont de l'homme, de l'entreprise, de leur métier et surtout de la France !

"Mais tout d'abord, les deux frères déléguaient beaucoup. Si cela ne marchait pas, ils agissaient. Ils insufflaient un dynamisme. Ils étaient vraiment une âme. Ce que l'on appelle "anima" en latin. Ils insufflaient une foi".

François Hervelin

Très vite, il apparaît que les deux frères se complètent très bien. Ils partageront dorénavant toujours le même bureau, côte à côte ou face à face selon les configurations des pièces, et s'ils ne suivent pas les mêmes affaires, ils se tiennent en permanence et mutuellement informés, se concertent très souvent avant de prendre une décision qu'elle que soit celle-ci, petite ou grande. Chacun des patrons s'occupe plus directement d'une zone géographique bien délimitée tout en tenant compte de qui se passe dans les secteurs coiffés par son *alter ego*.



Par prudence, ils ne prennent jamais le même avion, car, en cas d'accident, la société doit poursuivre son activité. Plus souvent qu'il n'y paraît, les deux hommes n'ont pas toujours le même point de vue. Lorsque André entre en conflit avec son aîné, Pierre lui dit avec un sourire affectueux ; "tu n'as vraiment pas bon caractère". Leur grande force est de rechercher en symbiose tout remède à un problème, sans passion, mais en se remettant toujours aux arguments. Ils n'ont d'autre but que de trouver la meilleure solution pour l'intérêt général de l'entreprise familiale.

Ce tandem fraternel donne naissance à un véritable esprit de corps, qui suscite en peu de temps le dévouement total de leur personnel à l'objectif commun : le bien de l'entreprise. Ils attachent beaucoup d'importance au choix des hommes, s'efforcent de reconnaître et de valoriser leurs qualités propres et, surtout, ils entreprennent tout pour les faire adhérer aux projets de chantiers et au développement de la société. Entre 1945 et 1955, ils s'entourent de jeunes hommes qu'ils ont jugés capables de répondre à leur volonté d'expansion. À mesure des années de travail se constituent des équipes d'hommes de très grande valeur. À ces jeunes centraliens, ils transmettent leur dynamisme, leur désir de réalisation personnelle et un sens humain qu'ils possèdent tous deux au plus haut point. Ils transmettent aussi le goût du risque, pas toujours calculé mais toujours assumé tant pour eux-mêmes que pour leur collaborateurs. Fort de cet extraordinaire amour prodigué par leur mère et leurs épouses respectives, André et Pierre croient en leur bonne étoile.

De leur harmonie et de leur différence est né l'esprit Dumez

La vie d'une entreprise porte plus ou moins l'empreinte profonde de ceux qui l'animent ; on y devine même le reflet de leur tempérament. Dumez porte la marque de fabrique de deux chefs, véritables pionniers dans leur façon de manager les hommes et les équipes. Cependant, les caractères respectifs des deux frères présentent des aspects différents, qui auraient pu se révéler, en fin de compte, conflictuels dans le quotidien des affaires. Or, rien ne transparaît de leur opposition.

D'après les témoignages, leur point commun le plus avéré est ce qu'ils ont construit et façonné, ensemble, jour après jour, dans leur activité professionnelle. Quelle que soient leurs divergences d'idées, ils cherchent sans cesse à présenter une unité de vue : montrer à leurs collaborateurs une image soudée, pénétrée d'une grande force intérieure.



"(...) Ils étaient très différents, mais avaient la même grandeur d'âme. Très intelligents, ils étaient des hommes modestes. L'un et l'autre s'entendaient merveilleusement bien pour avoir vécu tant d'années dans le même bureau ! C'est grâce aux deux frères qui étaient de caractères très différents et, en même temps, si complémentaires que Dumez a prospéré (...). Pierre disparu, il y a eu un grand vide chez André (...)"

Témoignage de Jacqueline Chaufour, la femme d'André

Si leur tempérament s'oppose quelquefois, leur conception des affaires est, quant à elle, à l'unisson. Pierre est un patron plus "fougueux" et entier, capable de très grande gentillesse et largesse, mais aussi à même de s'emporter volontiers. Il est dur avec lui-même comme il peut être dur avec ses collaborateurs. Ses colères sont restées célèbres dans l'entreprise, mais elles ne se prolongent jamais très longtemps. Elles s'éteignent comme elles s'allument...



La succession : une question restée longtemps en suspens !

Pierre retourné à la Maison du Père, André doit perpétuer l'œuvre commune. Les deux hommes ont travaillé ensemble près de quarante ans, côte à côte, dans le même bureau, en complète communauté et harmonie de pensée. Si l'absence du frère se fait ressentir chaque jour, l'enthousiasme du patron d'entreprise est toujours là : André poursuit l'anabase, c'est-à-dire cette ascension ou cette marche vers le haut. Pour lui, la vraie richesse de l'entreprise se trouve dans les hommes qui la composent à tous niveaux. Ils doivent rester unis, former une équipe solide et solidaire : "c'est elle qui permet de vaincre les difficultés, grandes et petites, de chaque année, et de trouver, par surcroît, cette chaleur de l'estime et de l'amitié, qui naît et qui se fortifie dans les dangers affrontés en commun, dans l'ouvrage édifié par tous, et à travers laquelle s'expriment ces deux vérités, à savoir que l'homme est capable d'aimer son prochain, et qu'il y a en lui plus de choses à admirer qu'à mépriser".



Pour André, l'avenir de l'entreprise doit passer par une réorganisation des structures, qui offrirait des responsabilités à un plus grand nombre de ses collaborateurs : "créer pour chaque spécialité et pour chaque pays en voie de développement important des sociétés indépendantes avec un responsable de gestion". La restructuration de 1972 qui a vu la transformation de Dumez en holding et la création de trois filiales – Dumez Bâtiment, Dumez Travaux Publics et Dumez Afrique – n'apporte que très peu de changement dans la gestion quotidienne

de l'entreprise. Dans la réalité, elle entérine une délimitation par métiers et la spécificité du continent africain, qui s'était progressivement mis en place depuis vingt ans et qui a donné de très bons résultats. Dans le cadre de cette réforme des structures, la question de la succession n'est pas directement abordée par André Chaufour. Néanmoins, elle participe à cette réflexion, ce dernier s'ingéniant à trouver la meilleure solution qui va se dessiner peu à peu dans son esprit. Pour cela, il consulte beaucoup, interroge largement autour de lui et écoute les avis de ses proches et des principaux cadres de l'entreprise.

"Je pense qu'ils ont eu exactement la même formation catholique. Pierre était certainement plus mystique qu'André qui était plus pudique".
Jean-Paul Chaufour

Sa pensée se précise en 1977 : "Notre société est une société partiellement familiale ce qui, à son échelle, n'est plus fréquent. Appartenir à la famille, et même en être le chef, ne crée aucun droit, mais seulement des devoirs dont, pour ma part, je ressens chaque jour un peu plus la charge écrasante. Je pense qu'il faut orienter l'entreprise en la dégageant progressivement de l'influence prédominante d'une famille vers une société de participation dans laquelle le rôle joué par le personnel sera de plus en plus important ; si important que les intérêts de tous seront les mêmes, cela veut dire que la majorité des intérêts de l'entreprise sera entre les mains de ceux qui la dirigent, qui la composent, qui la forment, et cela selon une répartition aussi équitable que possible, et ceux qui la dirigeront seront, pour une part, les élus de leurs pairs...". Il souhaite ardemment poursuivre la politique de redistribution des richesses créées en augmentant la part de capital appartenant au personnel. Il veut diffuser la propriété aux acteurs qui fondent cette réussite. Pour l'expliquer, il reprend une phrase célèbre de Tocqueville sur le sujet : "une propriété qui soit fraternelle".



Le 6 avril 1984, André Chaufour inaugure le programme des 4.000 logements construits à Kirkouk, en Irak.



Jacques Fournier, premier gendre de Pierre, est nommé président du directoire en 1980. Un premier pas vers la succession...

En 1980, Dumez adopte les statuts d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance. La gestion d'une telle société repose sur une séparation des fonctions de gestion, dévolues au directoire, et de contrôle, réservées au conseil de surveillance. Ce dernier est l'émanation directe des associés. Il surveille et oriente la gestion mais il ne l'exerce et ne l'élabore pas. C'est la prérogative du directoire que d'assumer la direction opérationnelle. André Chaufour est nommé à la tête du conseil de surveillance tandis que Jacques Fournier préside le directoire, qui comprend également André Kamel, Gilbert Thierry et Jean-Paul Yahier. Les quatre hommes sont rejoints en avril 1981 par le fils d'André, Jean-Jacques Chaufour.

"En Tunisie, c'est là que j'ai fait la connaissance de monsieur Pierre. C'était un monsieur très grand, il avait toujours les mains derrière le dos. Il avait toujours un peu l'attitude d'un patriarche. Mais il était d'une bonté cet homme ! Il me prenait un peu sous son aile parce que je n'avais que 21 ans. Il me posait beaucoup de questions : comment je vivais, comment je m'arrangeais, comment j'acceptais...".

Madame Mario Fasola

En rénovant les statuts du groupe, André Chaufour aspire à recréer une direction collégiale. Ainsi, le "directoire à deux", qu'il formait avec son frère depuis le début, est élargi à plusieurs acteurs. Selon lui, il doit permettre non seulement une émulation des hommes le composant, mais, plus encore, que le meilleur d'entre eux puisse ressortir de cette équipe de direction. André n'a cependant aucunement l'intention de quitter le navire. Loin de là est sa pensée qu'il

précise ainsi : "si je ne suis plus le barreur, je serai toujours, si cela est nécessaire, prêt à la sauver, tant que Dieu me le permettra". Cette modification des structures de direction n'apporte qu'un début de réponse à la délicate question de la succession.

La question ne s'est vraiment posée qu'après la disparition prématurée de Pierre. Elle est à maintes reprises soulevée par les analystes financiers et les partenaires bancaires que l'absence de réponse tracasse beaucoup. Elle tarabuste également l'esprit des collaborateurs les plus proches, qui, pour certains, se la sont posée très tôt, dès le début des années 1960. Aucune réponse n'a été apportée durant la décennie 1970. Même si André présente ainsi en 1978 les traits principaux de caractère de l'homme ou d'un groupe de personnes susceptible un jour de lui succéder : "Il faut une hiérarchie, mais qui soit acceptée par tous. Un chef d'entreprise de notre profession peut être un homme, ou un groupe d'hommes ; quel qu'il soit, il doit être à la fois un bon technicien, un bon commerçant, un bon gestionnaire ; enfin, et surtout, il doit être un animateur afin de coordonner l'équipe et de l'orienter pour diriger l'entreprise vers le succès".



Cérémonie des vœux Dumez en 1984 : de gauche à droite, André Kamel, Paul Fouillade, Jean-Paul Parayre, Jean-Jacques Chaufour, Jean de Rovira, Serko Berberian, Jean-Pierre Garbe, Jean-Louis Napp.

1. InterDumez, n° 69, février 1970, allocution des vœux d'André Chaufour.
2. InterDumez, n° 72, février 1971, allocution des vœux d'André Chaufour.
3. InterDumez, n° 90, février 1977, allocution des vœux d'André Chaufour.

4. InterDumez, n° 99, février 1980, allocution des vœux d'André Chaufour.
5. InterDumez, n° 93, février 1978, allocution des vœux d'André Chaufour.



Jean-Paul Parayre, gendre de Pierre Chaufour, est nommé président du directoire de Dumez le 1^{er} janvier 1988.

Il n'est pas facile de succéder aux frères Chaufour et de trouver un meneur d'hommes ayant une grande expérience du métier, des qualités humaines bien au-dessus de la moyenne et qui puisse faire accepter son autorité aux équipes en place depuis longtemps. Plusieurs solutions se présentent à André : prendre quelqu'un venant de l'extérieur, ou l'un des dirigeants du groupe ou encore un membre de l'une des deux familles. Le choix n'est pas simple à faire.

En ce qui concerne la famille, les fils de Pierre et André Chaufour, qui ont intégré l'entreprise dans la seconde moitié des années 1960, ont une véritable légitimité. Du côté de Pierre, Jean-Pierre et Jean-Paul Chaufour ont une expérience de près de quinze ans au sein de l'entreprise familiale. Alors que le premier a pris en main la direction commerciale, le second, après une expérience fructueuse au Moyen-Orient au Sultanat d'Oman, a conduit, à partir de la fin des années 1970, une politique de rachats de PME, dont le but est de réimplanter Dumez en France. Du côté d'André, l'expérience de Jean-Jacques Chaufour est tout aussi importante. Après avoir fait ses premiers pas à la Société Générale Routière (SGR), il épaula son père à Dumez Afrique avant d'être appelé au Directoire en avril 1981 et de s'occuper de Dumez en Amérique du Nord. Mais, ne serait-ce qu'en raison de leur âge, ils auraient pu avoir des difficultés à imposer leur autorité aux dirigeants en place.

Pour la descendance, la question de la succession a toujours été claire. Aux fils de Pierre et d'André, depuis qu'ils ont été en âge de comprendre, on a répété à plusieurs reprises : "ne vous occupez pas de la succession, ce n'est pas vous qui nous succéderez, ce sont les beaux-frères, alors faites confiance à vos beaux-frères". Ces derniers sont au nombre de trois au conseil de surveillance, chapeautés par André Chaufour : André Duflocq et Yves Le Guay, gendres de Pierre, et Jean-Louis Napp, gendre d'André. Au directoire, c'est Jacques Fournier, gendre de Pierre, qui succède à André à la présidence.

Un autre élément important est à prendre en compte pour comprendre la problématique de cette succession. D'après les témoignages qui se recourent sur ce point, André aurait donné sa parole à son frère que la direction du groupe reviendrait après lui à un membre de la famille de Pierre.

Promesse qu'André tient en désignant d'abord pour lui succéder Jacques Fournier. Il joue, dans un premier temps, la carte de la continuité. En confiant la présidence à un homme profondément humain, qui a travaillé en symbiose avec les deux frères depuis trente ans, et dont le père a connu Alexandre Dumez, il ne prône aucune rupture. Il perpétue la tradition : des liens très forts entre les hommes, une même logique d'entreprendre, une continuité dans l'organisation de la société. Jacques Fournier occupe très bien sa fonction dans une période de bouleversement économique. À ce dernier succède un second gendre de Pierre : le polytechnicien et ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, Jean-Paul Parayre.

"Pour notre mariage, monsieur Pierre m'a fait un très beau cadeau ; il m'a offert toute ma ménagère en argent, complète ! Et il m'a envoyé une très jolie lettre qui doit être dans les papiers de mon défunt mari".

Madame Mario Fasola

L'arrivée de cet homme à la tête de la direction générale en 1984, puis sa nomination à la présidence du directoire en 1988 renouvellent profondément la donne. C'est l'intégration rapide d'un membre extérieur au groupe, appartenant toutefois au sérail familial, à qui l'on confie les clefs de la grande maison Dumez. Cette accession au poste suprême se fait avec le total assentiment d'André qui voit en lui l'homme le plus idoine pour décider et conduire la stratégie de Dumez dans cette conjoncture de crise de la construction tant en France qu'à l'étranger. Jean-Paul Parayre prend les rênes de l'entreprise, tout auréolé de sa grande expérience industrielle en tant qu'ancien président du directoire de Peugeot. En sa faveur plaide d'abord la légitimité familiale. De plus, cet ingénieur en chef des

Ponts et Chaussées bénéficie d'un préjugé très favorable compte tenu des postes importants de haut fonctionnaire et de décideur économique qu'il a occupés dans le passé. Il est de plus dans la force de l'âge : 51 ans en 1988. Intronisé par André, il est également adoubi par la plupart des grands dirigeants de l'entreprise.



Cette décision en faveur d'un homme nouveau s'inscrit dans un contexte économique de contre-choc pétrolier et de ralentissement très marqué des grands projets d'équipements à l'international. Dumez est contraint à revenir s'implanter, coûte que coûte, en France. À son entrée en fonction, certains pensent qu'il n'a pas une entière confiance dans l'avenir des travaux publics, qui traversent, il est vrai, depuis 1980, en France et dans le monde, une crise structurelle profonde. Cependant, Jean-Paul Parayre engage une politique dans ce secteur qui aurait dû rassurer immédiatement tous ceux qui doutaient comme l'illustre le rachat du groupe GTM et de sa filiale routière Jean Lefebvre.

De par son itinéraire et ses compétences industrielles, il est l'homme de la situation pour conduire cette politique de réimplantation à marche forcée de Dumez dans l'hexagone par croissance externe dans la construction et de diversification de l'activité en France et à l'étranger jusqu'à la fusion de Dumez avec La Lyonnaise des Eaux en 1990, dont il est l'un des grands artisans. Toutefois, l'identité collective construite depuis un demi-siècle va en être totalement bouleversée, rompue, si l'on peut dire, en peu de temps, éloignant progressivement les anciens dirigeants du terrain des opérations et altérant ce fameux esprit d'équipe, l'un des principaux fondements de la réussite de Dumez.

"Lorsque j'étais au Nigeria (à Warri) c'était la première visite d'André Chaufour sur les lieux. En général, le patron local (moi en l'occurrence) invitait à dîner chez lui monsieur et madame André Chaufour ainsi que messieurs Audoux, Kamel. De les voir arriver chez nous, ma femme en était toute remuée.... Et quand on les a vus tous arriver, en shorts, le petit chapeau, très décontractés, en rigolant. L'atmosphère s'est détendue, c'était fini. Ils savaient mettre les gens à l'aise, très à l'aise, très facilement. Ça c'est un souvenir. Première visite de chantier d'André Chaufour sur mon territoire. C'était gai, on riait, il racontait des histoires. C'était la vie de chantier". Jean-Pierre Noyer

Table des matières

Remerciements	1	- Les travaux de la Gare de l'Est : un grand chantier parisien	43
Préface	3	- Prise en main de l'entreprise par les frères Chaufour	47
Introduction générale	6	- Renforcement des cadres techniques et administratifs	53
PREMIÈRE PARTIE			
Pierre et André Chaufour : une vie d'entrepreneurs			
Chapitre 1	10	Encadrés	
Des origines familiales aux années de formation	12	- Léon Guillet (1873-1946) : un scientifique dans son siècle	31
- Les origines familiales	14	- Jacques Fougerolle (1902-1965) : le camarade de "promo", l'ami fidèle de Pierre	34
- Le père : centralien et entrepreneur	17	- "La grande Famille Centralienne"	37
- Un mariage d'amour	20	- Justin Laurens-Frings (1875-1950) : un industriel rabelaisien	41
- Un ami proche de la famille : Alexandre Dumez	22	- La crise des années 1930 : un passage délicat pour Dumez	45
- Eugène Chaufour, plus scientifique qu'entrepreneur	24	- Dumez participe au premier chantier autoroutier français	52
- Pierre et André, les années de formation : l'absence du père, le rôle joué par leur mère	24		
Encadrés		Chapitre 3	
- L'École Centrale des Arts et Manufactures : une école cosmopolite	14	Les fondements d'une réussite (1940-1970)	56
- L'École Centrale des Arts et Manufactures : une école d'ingénieurs entrepreneurs	15	- Guerre et reconstruction (1940-1947) : une période de stagnation	58
- L'Exposition universelle de Paris de 1889 : les Centraliens en haut de l'affiche	19	- Une première percée à l'international (1948-1959) : des grands barrages à l'essaimage en Afrique en passant par la Turquie et l'Espagne	70
Chapitre 2	28	- L'irruption dans l'univers des grands barrages	
Les assises d'une réussite (1920-1939)	28	- Les travaux pour l'OTAN en Turquie et en Espagne	
- À l'image du père, les enfants font Centrale !	30	- Consolider et développer en Afrique	
- Dumez et son fondateur en pleine ascension	35	- Réorganisation des structures et recru- tement d'hommes aux profils nouveaux	80
- Pierre se marie avec Renée Dumez	37	- De la France à la découverte du monde	82
- De son côté, André se marie avec Jacqueline Baril	39	- Une présence en France renforcée	
- Succession au sein de Dumez dans une période de crise économique	40	- Participation aux missions de productivité et voyages aux États-Unis	
		- Les chefs de chantier, l'ossature de fer de la construction des ouvrages	

- L'émergence de la troisième génération familiale au sein de l'entreprise	86
- La vocation internationale s'affirme (1960-1970)	90
- 1968, une année pivot : le nouveau siège, le passage de témoin de Pierre à André	109

Encadrés

- Les campagnes militaires de Pierre Chaufour : de l'Algérie à Stuttgart en passant par Rome et La Ségurane	63
- La guerre secrète d'André Chaufour	64
- Renouveau des hommes après 1945 : la constitution d'une équipe qui gagne !	68
- Jean-Jacques Bordes, les frères Chaufour et l'installation du laboratoire de mécanique des sols à l'École Centrale	75
- Jean-Jacques Bordes (1904-1969) : un grand ingénieur-conseil doublé d'un talent de pédagogue	76
- Un appel à partir en direction des jeunes !	82
- Le palais de l'UNESCO à Paris : un chantier référence et prestigieux	83
- André Van de Sype (1921-) : toute une carrière consacrée à l'entreprise	86
- Jacques Fournier (1923-) : le premier successeur à la tête de l'entreprise	87
- Souvenirs de Pierre Chaufour sur son gendre Jacques Fournier	88
- Quelques grandes réalisations de Dumez entre 1965 et 1970	92
- Construtora Dumez do Brasil, en souvenir du père !	97
- Le barrage Hendrik Verwoerd (1967-1972). Dumez vole de records en records...	100
- Les bases vie : un atout majeur du succès à l'export de Dumez	104
- Jean-Pierre, Jean-Paul et Jean-Jacques Chaufour rejoignent l'entreprise familiale	107
- Une peinture, un thème : l'entente	108
- Notices nécrologiques de 1970	112
- 1945-1970 : quatre facteurs principaux de réussite	113

Chapitre 4

Poursuite de l'œuvre engagée - Une irrésistible croissance (1971-1984)	114
- Modernisation des structures	116
- Numéro un à l'international	125
- Dumez France Régions : un objectif, se réimplanter en France	142

Encadrés

- De l'évolution de l' <i>InterDumez</i> à la naissance du premier logo	118
- La genèse de l'informatique chez Dumez : une révolution dans le cadre des études techniques	120
- Le choc pétrolier de 1973 : une date majeure de l'histoire industrielle	126
- Le Nigeria : une histoire dans l'Histoire	128
- La main-d'œuvre philippine : une expérience originale et sans précédent par son importance	133
- La ville de Khashm-Al-Aan : un chantier pharaonique (1981-1986)	134
- Le barrage de Yacretá (1983-1994), record du monde pour la longueur de digues : 66.450 mètres	140
- Le 10 août 1982 : l'un des plus anciens salariés Dumez tire sa révérence	143

Epilogue

La fin d'une histoire (1985-1990)	144
--	-----

- Le pôle BTP de Dumez sort renforcé de cette politique de croissance externe	148
---	-----

Encadrés

- La basilique de Yamoussoukro en Côte-d'Ivoire	147
- Aménagement du Grand Louvre	147
- Jean-Paul Parayre (1937-) : un "capitaine d'industrie"	149
- Extrait de l'hommage à André Chaufour prononcé lors de la cérémonie religieuse du 4 février 1998 par Jean-Louis Napp	153
- Amicale des Anciens de Dumez (ADAD) : entretenir la mémoire	153

Arbre généalogique des familles Chaufour et Lezian	154
--	-----

DEUXIÈME PARTIE

Pierre et André Chaufour : une œuvre fraternelle

Les fondements d'une œuvre fraternelle	158
Deux tempéraments d'entrepreneur très complémentaires	159
De leur harmonie et de leur différence est né l'esprit Dumez	163
Les grands travaux à l'international : consolidation de l'état d'esprit	168
Des entrepreneurs humanistes	171
Les hommes : atout premier des Chaufour	173
Grandeur et limites d'une philosophie d'entreprendre	181
Le modèle Dumez. Contribution de Jérôme Cottet	186
La succession : une question restée longtemps en suspens !	190

Conclusion générale	195
---------------------	-----

Tableau synoptique de l'histoire des frères Chaufour et de la société Dumez	197
---	-----

- Annexe 1 - Questionnaire/Grille d'entretien	207
- Annexe 2 - Passage de la carte perforée... au PC, à l'Internet à l'informatique du XXI ^e siècle. Dumez, un groupe précurseur en Europe (1980-1985)	209
- Annexe 3 - Ingénieurs du groupe Dumez au 9 février 1990, par école et année de promotion	210

Bibliographie sommaire et principales sources utilisées	211
--	-----

Index des noms propres, des entreprises et des écoles	213
--	-----

Table des matières	219
---------------------------	-----

Les Frères Bâtitseurs

Pierre et André Chaufour

À QUOI TIENT LE PROJET D'UNE VIE ? À une alliance, une rencontre, à une chance que l'on saisit... Pierre et André Chaufour ont su reprendre avec panache l'entreprise fondée par Alexandre Dumez – le beau-père de Pierre –, alors qu'ils étaient encore de jeunes ingénieurs peu expérimentés. Ensemble, ils en ont fait un groupe international prospère, exportant leur savoir-faire dans le monde entier. Unis par un profond amour fraternel et par une joie partagée d'entreprendre, ils ont su donner une âme à leur entreprise et faire naître ce que l'on qualifie jusqu'à nos jours d'"esprit Dumez".

LE SECRET DE LEUR RÉUSSITE ? Un triptyque de développement fondamental : responsabilisation des hommes et des équipes, décentralisation des pouvoirs et valeurs fortes de solidarité et de partage. Un véritable esprit de corps insufflé par le charisme de deux entrepreneurs audacieux et visionnaires, humanistes et chrétiens. Cette double biographie, enrichie de plus de cinq cents documents iconographiques pour la plupart inédits, est une invitation à réfléchir sur une alchimie intemporelle de la réussite faite de grandeur d'âme et de foi en Dieu et en l'Homme.

ARNAUD BERTHONNET



Né en 1963 à Rueil-Malmaison, père de deux enfants, Antoine et Tristan, Arnaud Berthonnet exerce le métier d'historien d'entreprises depuis 1994. Chercheur à l'université de Paris-Sorbonne (Paris IV), il est titulaire d'un doctorat en histoire économique et sociale de l'université de la Sorbonne, thèse dirigée par le professeur Dominique Barjot. Chargé de cours à l'université de Cergy-Pontoise, spécialiste de l'histoire des entreprises de construction et de réseaux, l'auteur a écrit ou participé à l'élaboration d'un certain nombre d'ouvrages et d'articles sur les entreprises suivantes : BAPH, Chagnaud, Colas, EDF, Eurovia, Guilbert, Sacer, Viafrance et Vinci, pour les principales. Il vient de publier une histoire économique de la ville de Rueil-Malmaison (2005) – *Rueil-Malmaison. Terre d'entreprises* –, un livre sur l'industrie routière (2005) – *Un siècle de construction routière* – et une réédition enrichie de l'histoire de Chagnaud (2007) – *CHAGNAUD Construction. Histoire et renaissance d'un grand bâtisseur*. En 2003, il s'est associé avec Sylvie Gousset pour fonder la maison d'édition InSiglo, spécialisée dans les livres et les DVD d'histoire économique et d'entreprise.

CLÉMENT LE GUAY



Né en 1963, Clément Le Guay-Chauffour est de formation Ingénieur (ESTP) doublée d'un MBA de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Après avoir travaillé quelques années sur chantier, il intègre la division "Montage d'opérations et promotion" du groupe Eiffage. En 1998, il lance ses propres sociétés immobilières foncières tant en France qu'à l'étranger. Entrepreneur dans l'âme, il s'associe également avec d'autres entrepreneurs pour créer et développer des projets communs. Membre de Paris Business Angels, de l'ACF et de l'AFFO, l'auteur a souhaité par ce livre rendre hommage et faire mémoire de la vie de passionnée de son grand-père et de son grand-oncle. Leur succès est aussi une belle illustration de la capacité récurrente de l'industrie française de la construction à briller dans la mondialisation économique. Les "frères Chaufour", comme on aimait à les appeler, démontrent à leur tour l'éternelle actualité de leur grand Amour des Hommes, à la fois moteur et aboutissement de la formidable aventure collective qu'ils ont engendrée à travers Dumez.