

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

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

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF

**AU SECOURS... DES IDÉES !
Créativité et innovation : comment faire la différence ?**

par

Luc de BRABANDÈRE
Administrateur de Paradigm

Séance du 6 mai 1998
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

Bref aperçu de la réunion

Pourquoi un patron peut-il à la fois encourager ses employés à être créatifs et se plaindre d'un surplus d'idées dans son entreprise ? Luc de Brabandère éclaire ce paradoxe en distinguant créativité et innovation : organiser des rites en conséquence constituent le fondement du management des idées dans les entreprises, afin de gagner une longueur d'avance sur les concurrents alors que la gestion des ressources matérielles est tellement optimisée qu'elle ne permet plus de faire la différence.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ par Luc de BRABANDÈRE

Le paradoxe des idées

Le patron d'une grande banque me dit un jour : «Chez nous, on a *trop* d'idées». Peu de temps après, dans la presse, je découvre des offres d'emplois émanant de cette même banque et réclamant des candidats «créatifs» ! J'ai alors envoyé un mot au patron lui signifiant qu'en embauchant des créatifs, il aggraverait certainement son problème et lui suggérant plutôt de recruter des gens sans idée ou, mieux, des démolisseurs d'idées. Cet exemple illustre une ambiguïté que l'on retrouve constamment dans les entreprises : on encourage la créativité mais on refuse les idées qui en sont issues ! Un même individu fait appel aux idées dans ses discours et les refuse dans l'entreprise. Mon expérience de quinze ans dans le métier de la créativité m'a conduit à recadrer ce paradoxe.

Une moitié des patrons - de chaque patron - désire sincèrement des idées pour faire la différence par rapport aux concurrents. Dans les années 1960, on faisait la différence en gérant mieux la matière que les autres, dans la décennie suivante, en gérant mieux l'énergie, puis dans les années 1980, en gérant mieux l'information et la trésorerie. Les logiciels permettant aujourd'hui d'optimiser la gestion de ces trois types de ressources, la différence ne peut se faire que par une meilleure gestion des ressources immatérielles. On peut ainsi définir les idées comme la ressource humaine qui permettra dans le futur de faire la différence.

La première conséquence d'une telle définition est que l'avantage concurrentiel conféré par les idées ne dure pas ; les idées se volent. Une idée nouvelle ne crée pas un créneau dans l'espace mais dans le temps. Des PMI peuvent lancer un service de télécommunication mais dès que le marché devient substantiel, France Télécom monte au créneau. Le monde autrefois statique devient dynamique. Quand j'ai commencé ma carrière dans la banque, on se référait à la loi 3-6-3 : on emprunte à 3, on prête à 6 et à trois heures on joue au golf. Plus tard, c'est devenu la loi 4-6-6 : on emprunte à 4, on prête à 6 et, si tout va bien, à six heures on joue au golf. Aujourd'hui, on emprunte à 5,9999, on prête à 6 et on ne joue plus au golf. La société de l'information a des conséquences sous-estimées... On vend désormais des produits parce que les autres ne les proposent pas. Les entreprises s'attachent à lancer des produits «incomparables» ; elles font tout leur possible pour empêcher la comparaison. La deuxième conséquence de notre définition est qu'il est impératif de manager les idées. Les entreprises ne peuvent plus se contenter de laisser les idées de leurs employés s'amonceler en un tas inerte que l'on contourne en entrant dans le hall.

Créativité et innovation

Afin de mieux gérer les idées, distinguons d'abord créativité et innovation trop souvent confondues. Certes, créativité et innovation ont des caractéristiques communes : toutes deux participent du changement, manipulent des idées, sont une question humaine et, entendues au sens large, ne se limitent pas à la technologie. Mais des différences importantes subsistent. Une banque *innove* en ouvrant le samedi matin, pourtant l'*idée* n'émeut pas par sa nouveauté.

Les changements induits par la créativité et par l'innovation sont différents. Une innovation réussie *transforme la réalité* : un nouveau produit ou de nouveaux comportements apparaissent. Cette transformation - à l'image de ce qui se passe dans l'industrie pharmaceutique où la mise sur le marché d'un nouveau médicament prend au moins dix ans - requiert du temps. Une créativité réussie *change la perception*. Platon a été le premier à avoir l'idée du concept d'idée - *eidos* - qui se traduit en anglais par forme. La créativité correspond à l'émergence d'une forme nouvelle à partir de données

connues. Elle peut être illustrée par la formation d'un projet de vacances : à un moment précis, une destination, un moyen de transport, des dates et des personnes sont associées

pour former le projet. Au contraire de l'innovation, la créativité se produit dans l'instant. Symbolisée par l'ampoule qui s'allume, le célèbre «Eureka» ou encore la fameuse formule «bon sang, mais c'est bien sûr !», la créativité est une rupture, un éclair. Mais lorsqu'une forme s'est cristallisée, on ne peut plus revenir en arrière : les idées sont irréversibles. La créativité est individuelle tandis que l'innovation est collective. Dès lors, la réussite est le *produit* de la faculté de l'entreprise à innover et de la capacité des personnes à être créatives.

Les mécanismes de la créativité

Les structures mentales permettant de créer sont également sources d'erreurs. On constate en effet que l'on se trompe souvent, que tout le monde se trompe, y compris les génies. Edison a inventé l'ampoule électrique mais a résisté au courant alternatif aussi fermement que certains à l'ampoule. De même, Einstein n'a jamais accepté la physique quantique. Dans le milieu des affaires, Ken Olsen, le patron de Digital, était convaincu dans les années 1970 que les gens n'auraient aucune raison d'avoir un ordinateur à domicile. La forme a un effet de surdité et d'aveuglement face à tout ce qui ne va pas dans son sens. La perception est sélective et les sens ne retiennent que ce qui est cohérent avec la forme. Nous refusons les informations qui dérangent la forme. Tout est forme : les tabous, les préjugés, les stéréotypes. La forme est à l'origine d'une mécanique de l'erreur en nous incitant à ne voir ou n'entendre que ce qui nous arrange. Des études ont montré que nous lisons plus attentivement les articles avec lesquels nous sommes d'accord que les autres. Parfois nous acceptons les informations au prix d'une interprétation dans le sens de notre forme. Le slogan d'un grand magasin «on s'y retrouve» permet ainsi de convaincre celui qui a des préoccupations d'ordre économique qu'il y fait de bonnes affaires, celui qui a peur de se perdre que le rangement est bien organisé, et celui qui se sent seul qu'il pourra discuter avec l'une ou l'autre vendeuse...

La pensée : un moteur à deux temps

On ne peut pas stimuler la créativité sans comprendre le fonctionnement de la pensée. Deux processus mentaux, deux «cerveaux», sont à l'œuvre. Le premier moment de la créativité correspond à la phase de divergence, c'est-à-dire une production d'idées sans qu'il y ait de règles, de normes ou de logique à respecter. Le deuxième temps - la phase de convergence - est celui de la critique, du tri, des algorithmes logiques, de la décision et de la planification. Le meilleur moyen d'avoir une bonne idée est d'abord d'en avoir beaucoup. Les idées naissent dans le cerveau divergent, mais le cerveau convergent tend à les anéantir immédiatement. J'ai par exemple assisté à une réunion au cours de laquelle quelqu'un lance que l'on devrait ouvrir en Hongrie. Un autre réplique «*vous n'y pensez pas!* » alors que de toute évidence le premier y pensait... Dans une réunion, se côtoient des gens calés sur les deux registres. La clé de la créativité et du management des idées réside dans la différenciation de ces deux temps. En instaurant un délai entre la phase divergente et la phase convergente, les idées ont une deuxième chance. Un groupe n'a jamais autant d'idées que pour remettre en cause une idée par réflexe de protection à l'égard d'un changement. Parfois quelqu'un émet une idée et la juge dans la même phrase : «*on pourrait peut-être... non, c'est absurde*».

La force de la NASA est d'avoir développé la capacité à faire rebondir les idées. Le 4 juillet 1997, Pathfinder arrive de manière inédite sur Mars ; il rebondit, protégé par des «airbags», comme un ballon. Imaginez la première réunion où un ingénieur en blouse blanche *a priori* sérieux a émis cette idée : «et si on faisait rebondir la fusée ?». On entrevoit les regards compatissants de ses collègues le jugeant et estimant que le service de recrutement a peut-être été un peu léger. On lui a sans doute suggéré de prendre quelque repos... Le responsable informatique a pensé au réglage au micron de son disque

dur, celui des vols habités imaginait déjà la difficulté de convaincre les futurs astronautes, etc. On déploie toujours une force considérable pour assassiner une idée naissante et la force de la NASA a été de permettre à cette idée de faire du chemin.

Dans les entreprises, il faut faire la distinction entre créativité et innovation. Ceux qui réussissent observent une discipline stricte d'alternance entre les deux cerveaux. Les idées permettent de passer d'un paradigme à un autre mais elles se heurtent toujours à beaucoup de résistance. L'agence Reuters qui a toujours été un leader de l'information financière a commencé avec un circuit de pigeons voyageurs. Quand le télégraphe a été créé, le responsable des pigeons a certainement dû dire que cela ne marcherait jamais, qu'un fil de cuivre était beaucoup plus fragile que ses robustes pigeons, etc. Puis le responsable du télégraphe a dû connaître le même sort avec l'arrivée du téléphone et celui du téléphone avec Internet... Les cycles se succèdent de plus en plus rapidement.

Que conclure de tout cela ? Surtout rien, si ce n'est qu'il est urgent d'ouvrir le débat !

DÉBAT

Le temps, c'est du management !

Un intervenant : *Comment la NASA a-t-elle fait pour permettre à l'idée de l'amarsissage avec airbags d'aboutir ?*

Luc de Brabandère : Comme d'autres entreprises, la NASA a une charte de la créativité et de l'innovation qui stipule, entre autres, qu'une idée ne peut être rejetée au cours de la réunion où elle a été émise. Aux États-Unis, on peut avoir un revolver dans sa voiture à condition qu'il soit dans son coffre. Si l'on a envie de tuer quelqu'un, on doit s'arrêter, mettre le frein à main, sortir, ouvrir le coffre... on a le temps de se raviser. Si le revolver était sur la banquette, les routes américaines seraient probablement jonchées de cadavres. Une entreprise comme la NASA organise systématiquement un délai entre l'émission des idées et le tri. Mais cela ne suffit pas. Le succès des idées requiert aussi des managers de gros calibre. Quand j'ai commencé, comme jeune stagiaire à la Générale de Banque, on ouvrait les distributeurs automatiques. J'eus soudain une idée géniale : on pourrait organiser un jeu de loto auquel les gens joueraient en même temps qu'ils feraient leurs opérations au guichet. Très fier de mon idée, j'ai écrit une lettre au président qui m'a reçu environ quarante-cinq secondes. J'ai expliqué que les guichets représentaient des milliards d'investissement, qu'ils n'étaient utilisés qu'à 2 % de leur capacité et qu'on pourrait donc s'en servir pour un jeu de loto. Il m'a répondu que le loto ne l'intéressait pas du tout mais il m'a remercié d'être venu lui dire que les guichets étaient aussi peu utilisés. Pour faire aboutir la créativité, des managers doivent savoir repérer les diamants des idées dans le minerai des conversations. Des patrons de la NASA remplissent certainement ce rôle en récompensant les bonnes idées et en mettant de la rigueur dans le processus. C'est une entreprise, par un ensemble de dispositif, qui innove, pas une personne. Dissipons aussi l'idée reçue que la créativité implique le désordre. Les joueurs ne sont jamais aussi créatifs que lorsque l'arbitre est ferme. La créativité est d'autant plus grande qu'elle se déploie dans un système de contraintes sévères. L'alexandrin est une forme poétique très contraignante qui a donné lieu à une créativité exceptionnelle. On peut également évoquer le roman de Pérec *La disparition* écrit strictement sans E.

L'expert fait de la résistance

Int. : *Dans la Structure des révolutions scientifiques, Thomas Kuhn parle de l'efficacité du paradigme à l'intérieur duquel on aiguisé la science et dont on ne sort qu'en cas de crise. Vous semblez dire que dans les entreprises, le paradigme n'est pas toujours efficace, mais qu'il n'y a pas de crise.*

L. de B. : Il existe de vraies crises comme lorsque le produit n'est plus adapté mais la stratégie peut aussi consister à simuler la crise. Kuhn explique que la science est comme un escalier, chaque marche - ou paradigme - porte en elle la crise de la contremarche. 90 % des gens dans l'entreprise travaillent sur la marche, mais les patrons sont chargés de prévoir la contremarche et la marche suivante. Lorsque IBM a lancé le 360 - ainsi nommé car il répondait aux questions de tous les horizons -, l'entreprise détenait 2/3 du marché mondial et vivait dans un monde de certitudes. IBM était devenu un bateau tellement grand qu'on ne voyait plus la mer et a fortiori les autres bateaux. IBM a dû licencier deux cent mille personnes. IBM n'aurait pas survécu, si elle n'avait pas été très riche. Mais l'informatique montre que les risques sont doubles : ne pas changer ou trop changer. Une entreprise comme Sinclair est morte parce qu'elle sortait un nouveau produit alors que le précédent était à peine mis au point. Hewlett-Packard, par exemple, sait à la fois trouver de bonnes marches et se dire que cela ne va pas durer.

Int. : *Quand une marche se présente, la nouvelle technologie n'est pas mûre. Des concessions doivent être faites par rapport au système rôdé en place ; on parie sur une technique prometteuse mais dont l'efficacité à court terme est moindre. Il faut se battre pour faire avancer une idée que tous les experts s'acharnent à tuer. Chez Renault, je fais circuler un ouvrage qui relate l'histoire des inventions et montre les résistances que chacune d'elles a dû vaincre. Nous avons également instauré un devoir d'écoute et essayé de faire comprendre aux experts qu'ils ont besoin de compléments de savoirs et que ceux-ci peuvent s'avérer féconds.*

L. de B. : J'ajouterai à cette difficulté qu'une nouvelle technologie est perçue comme le remplacement d'une ancienne. Par exemple, le PC a été conçu par les ingénieurs comme un remplaçant de la machine à calculer et par le marché comme le remplaçant de la machine à écrire. On rate ainsi des espaces de nouveauté. Pour illustrer la résistance au changement, je citerai l'histoire de Braille, devenu aveugle alors qu'il était enfant, et dont le combat peut se résumer à faire admettre aux voyants l'idée qu'ils ne pourraient pas lire le Braille. Pour que les aveugles puissent repérer un code au toucher, il ne fallait pas que ce code comprenne plus de six points. Comme il est impossible de coder soixante-quatre signes avec seulement six points, Louis Braille a dû inventer un système complètement différent mais qui n'était pas accessible aux voyants. Finalement, Lamartine a sauvé le Braille par un discours à l'Assemblée qui a convaincu que les voyants n'avaient pas besoin de lire le Braille.

L'idée, le métèque et la tribu

Int. : *N'échappant pas à la règle, je suis coincé dans ma «forme», mais peut-être celle-ci peut-elle éclairer le débat. Ma forme se résume ainsi : rien ne marche qui ne soit pas appuyé sur un triptyque : une idée, un groupe et des gestes ou, autrement dit, sur un mythe, une tribu et des rites. Votre propos met l'accent sur le mythe - l'idée - mais éclipse les rites et les tribus. Or l'innovation peut émerger de ces trois éléments. Pour l'illustrer, je reprendrai deux points restés obscurs dans votre présentation : le jaillissement de l'idée et la mécanique qui fait qu'une idée marche ou ne marche pas. En ce qui concerne le jaillissement, Thierry Gaudin affirme que les idées proviennent toujours de métèques désespérés, c'est-à-dire de gens qui, ne pouvant pas s'imposer par les mythes de tribus dont ils sont exclus, n'ont d'autre choix que d'inventer. Quant au succès de l'idée, il dépend des gens en place et de la mécanique rituelle qui est là pour l'accueillir.*

Int. : *La plus grande difficulté n'est pas d'avoir des idées mais de les mettre en pratique. C'est en s'appuyant sur les rites et les tribus que l'on y parvient. Une grande innovation chez France Télécom a consisté à payer directement les déménageurs des salariés mutés plutôt que de rembourser ces derniers. Cela a permis d'économiser des centaines de millions de francs de TVA, mais cela ne s'est pas fait sans résistance !*

L. de B. : Je suis spécialisé dans le mythe, la magie de la créativité. Le rite et la tribu relèvent davantage de l'innovation.

Int. : *Ayant longtemps dirigé un centre de recherche, j'ai constaté à quel point les idées, celles d'un jeune chercheur par exemple, créent du désordre. Je confirme également que l'organisation des rites, comme des réunions de travail, peuvent freiner les idées. De même, on peut fabriquer des tribus dont on peut être sûr qu'elles n'auront jamais d'idées.*

L. de B. : Certaines entreprises organisent des brainstormings desquels elles ne veulent surtout pas voir sortir d'idées. Une idée est une terrible perturbation pour une institution.

Int. : *Dans les séminaires que j'anime autour de la créativité, on commence par distinguer la création, la créativité et l'innovation. La création est associée à l'artiste qui travaille seul, la créativité correspond à l'idée et au projet et l'innovation, c'est le processus collectif qui permet d'aboutir. L'entreprise renonce généralement à la création. Le problème de la créativité, c'est l'acceptation de l'autre. Comment la tribu va-t-elle reprendre à son compte l'idée de l'autre ?*

Int. : *Quand on réalise un changement vers un futur mal maîtrisé, les experts ont beaucoup de difficulté à franchir le pas. Un moyen de les convaincre est la démarche expérimentale. On teste des solutions qu'ils contrôlent. L'épreuve des faits est incontournable.*

Int. : *Je suis perplexe face à la nécessité d'être un métèque hors de la tribu pour avoir une idée et celle d'être membre de la tribu légitime pour que celle-ci soit acceptée ou au moins lui laisse une seconde chance. Dès lors, les idées semblent improbables...*

Int. : *Le secret qui permet de lever ce paradoxe est l'ambiguïté du rite. Une personne participe à une réunion, semble faire partie de la tribu, mais peut penser différemment et dire quelque chose qu'elle n'aurait pas dû dire... Le rite est très puissant. Le 14 juillet 1994 a eu lieu un rite extraordinaire : c'était la première fois qu'un carré de soldats allemands figurait dans le défilé. La dernière fois qu'ils avaient marché sur les Champs Élysées, c'était en 1940... Les organisateurs les avaient judicieusement placés entre un carré de soldats belges et un autre de soldats espagnols. On commémorait officiellement la prise de la Bastille avec l'armée européenne et le fils de Rommel à la tribune présidentielle ! C'était un rite auquel on ne peut attacher aucun mythe simple.*

Les consultants : des idées... fixes ?

Int. : *Les consultants peuvent être ceux qui se trouvent en dehors de la tribu. Lorsque les consultants arrivent avec leur idée fixe, leurs préconisations ne sont pas mises en œuvre parce qu'elles ne correspondent pas à la réalité de l'entreprise. Mais lorsqu'ils écoutent les gens qui n'ont jamais la parole et revendent ces idées au patron, ce sont des interventions réussies. Le patron est prêt à écouter le consultant d'une autre tribu.*

L. de B. : Une citation de Prévert illustre bien votre propos : «*il suivait son idée, c'était une idée fixe et il était surpris de ne pas avancer*». Les sociétés de consultants, quelles qu'elles soient, se heurtent au même phénomène de résistance au changement que les entreprises. Cependant, l'apport du consultant réside avant tout dans sa méthodologie.

Le «vrai consultant» peut passer d'un secteur à un autre du jour au lendemain. Il n'intègre pas les spécificités de chaque métier. Plus encore, si l'on a une trop grande connaissance du métier, on ne peut plus apporter un regard extérieur. Mais fondamentalement l'intervention du consultant n'est pas construite sur une connaissance mais sur une pratique et une méthode. Il permet aux clients de mettre de l'ordre dans leurs propres idées. La forme la plus achevée du consultant, c'est le philosophe : il accouche les idées en maintenant une exigence de clarté et un refus de la confusion.

Int. : *Des consultants ont mené ce type d'intervention dans une entreprise de chaussures en grandes difficultés. Après sélection d'un échantillon de chaussures, ils ont demandé aux gens de faire, chacun dans une pièce séparée, des tas homogènes de chaussures. Le fabricant a distingué les cousues et les collées, le commercial, celles qui se vendent bien et les autres, le directeur financier, celles qui génèrent les fortes marges et celles à faible marge...*

Int. : *Mais un consultant externe qui applique une méthode sans comprendre le métier entraîne parfois des conséquences désastreuses. Je pense au cas d'une ONG que des consultants imprégnés de modèles propres à l'entreprise commerciale ont mené à la catastrophe. Moi-même lorsque j'étais consultant, j'avais sans doute un apport mais peut-être pas là où l'entreprise m'attendait.*

L. de B. : On inverse les rôles : les consultants sont en réalité consultés. Idéalement, le consultant devrait se contenter de changer les perceptions, pas la réalité. S'il est amené à le faire, c'est parce que le management est faible. C'est au manager de changer le management. Si les consultants prennent trop de place, cela relève de la thérapie. Je connais des banques où les consultants sont là depuis si longtemps qu'ils figurent dans l'annuaire. Trop de consultants se transforment en société d'intérim : c'est l'aliénation du métier.

Int. : *Si l'on attend des consultants qu'ils changent les perceptions, pensez-vous que les jeunes de ces grands cabinets puissent effectivement les changer ?*

L. de B. : Les grands cabinets sont dans ce domaine confrontés à la même difficulté que leurs clients. Ils s'arrangent souvent pour que la réalité épouse la forme de leurs outils.

Comment faire partager une idée ?

Int. : *Avoir une idée n'est pas le problème majeur, le plus difficile est de la faire partager. Dans la réalité, il est difficile de changer de paradigme ; des enjeux institutionnels se cristallisent autour des changements, les générations anciennes sont souvent sacrifiées...*

Int. : *Au point que Thomas Kuhn affirme qu'il faut que les tenants de l'ancien paradigme soient morts pour que l'on passe au nouveau !*

Int. : *Le problème est donc de passer de l'idée à l'idée collective. Y a-t-il un processus collectif de construction de l'idée, et l'idée même n'en sort-elle pas transformée ?*

L. de B. : On peut pointer dans les entreprises le moment précis où l'on passe de l'abondance au choix, à la décision. Ce moment critique correspond à un changement de mode : on passe de la réunion de créativité à la gestion de projet avec sa cohorte de budgets et de plannings. À un moment, le patron décide et on y va.

Int. : *Mais c'est sans compter les rapports de force entre tribus...*

Int. : *N'est-il pas quelque peu réducteur de penser qu'il ne s'agit pas de convaincre des gens mais une personne : le patron ?*

L. de B. : Lui seul a la manette pour agir sur la réalité. Quand le patron d'IBM a décidé qu'il fallait faire le PC, il a réuni une équipe de trois cents personnes en Floride et leur a confié cette mission. Si la tribu s'oppose au changement, le patron peut créer une autre tribu. Dans les grandes banques qui sont incapables de changer, il arrive qu'on préfère exploiter une idée en créant une nouvelle petite banque et on convainc ensuite les clients de changer de banque. On a plus tôt fait que de convaincre la tribu de banquiers.

Int. : *Votre approche rappelle la création de l'École de Paris mais il n'a pas été facile de vendre l'idée d'une École qui n'ait ni professeur, ni étudiant...*

Présentation de l'orateur :

Luc de Brabandère est ingénieur et philosophe de formation ; ancien directeur général de la Bourse de Bruxelles, il dirige le cabinet de conseil en stratégie Paradigm qui a rejoint aujourd'hui le groupe Deloitte & Touche. Il est l'auteur de six ouvrages autour des idées

Diffusion juillet 1998