



# Changer de monde pour réussir votre stratégie

Notre monde programme notre pensée stratégique et notre capacité d'action. Quels choix faut-il faire ? Quelles actions faut-il réaliser ou non ?



Pour l'entreprise, le monde auquel appartient ses clients constitue le facteur clé de son environnement. Celui avec lequel elle doit être synchrone. Ce monde client évolue au travers de nouvelles attentes, de nouveaux modes d'interaction, de nouvelles réglementations et de nouveaux concurrents.

Dans le même temps, l'entreprise aura certes évolué, mais trop souvent uniquement en surface. Son monde propre, et la représentation qu'elle a de son environnement, demeurent figés, sédimentés. Son *business model*, ses processus, son organisation et sa hiérarchie l'auront conduite à pétrifier le monde qui incarnait sa réussite. Le monde du client et celui du fournisseur risquent de s'éloigner progressivement l'un de l'autre au fil du temps. Les auteurs de ce livre considèrent que rapprocher notre monde et celui de nos clients est une exigence permanente, que ce ne sont pas nos clients qui viendront vers notre monde et donc que c'est nous qui avons besoin d'aller vivre dans leur monde.

## Leur monde n'est pas le nôtre

La question « sommes-nous du même monde ? » est le point de départ de tous nos échanges avec les autres. Elle conditionne la manière dont l'autre, qu'il soit individu ou groupe, va comprendre, traduire et réagir à nos messages ou actions et, en définitive, à notre proposition de valeur ajoutée.

La réponse à cette question va conditionner la manière dont nous allons interagir ensemble et l'éventuel succès, ou échec, de cette interaction. Soit nous connaissons le monde de notre interlocuteur comme le nôtre, et nous intégrons alors cet interlocuteur dans notre champ des possibles. Soit nous ne connaissons pas le monde de notre interlocuteur que nous considérons comme un étranger.

La relation à l'autre va donc se structurer soit dans le refus, soit dans une volonté de rapprochement de ces mondes différents, le nôtre et le sien.

## Histoire d'appartenance

Appartenir à un même monde est un élément rassurant et facilite grandement les interactions. Si nous sommes dans le même monde, alors les accords sont faciles, implicites.

Comment conquérir de nouveaux clients si nous ne sommes pas prêts à les écouter ? Comment embaucher de nouveaux collaborateurs ? Comment progresser si nous ne pouvons rien changer à notre monde actuel ?

Notre façon de comprendre le monde de l'autre, et d'envisager des rapprochements possibles avec celui-ci, structurent nos stratégies et nos actions. C'est donc de nos capacités à appréhender l'autre monde et à envisager un monde commun issu de leur fusion que dépend l'essentiel de nos vies. Nos conflits, nos victoires, nos actions, nos entreprises, s'expliquent et se traduisent par le succès, par l'efficacité et l'interaction construite entre deux mondes.

## CHANGER DE MONDE POUR RÉUSSIR VOTRE STRATÉGIE

Identifiez les mondes de vos clients, diagnostiquez le vôtre, mettez en œuvre votre stratégie de changement.

Laurent Dugas,  
Bruno Jourdan  
et Bruno Triboulois  
Ed. Pearson 2010  
Coll. Village Mondial  
228 pages  
24,00 €



Être capable de créer un avenir commun, et de construire un monde futur voulu, supposent de pouvoir répondre à la question suivante : le rapprochement de plusieurs mondes se traduit-il toujours par la domination de l'un sur l'autre, ou des passerelles peuvent-elles permettre d'établir un équilibre durable entre les mondes ?

De la réponse à cette première question découlent de nouvelles interrogations

– si l'on suppose qu'il y a toujours domination d'un monde sur l'autre, lequel *in fine* va imposer son monde à l'autre ?

– si, au contraire, on suppose qu'il est possible de construire des passerelles entre les mondes, lesquelles seront en mesure de les rapprocher suffisamment pour établir une coopération efficace ?

– qui va réussir à créer un monde commun à partir des ondes en présence ?

### Rapprocher les Mondes

Il n'y a plus de monde totalement indépendant. Chaque monde est en relation avec d'autres. La globalisation des échanges et de l'économie a renforcé ce point au-delà de tout ce que nous pouvions concevoir il y a quelques années.

Pour autant, cette globalisation, cette interconnexion, ne se fait pas sans heurts et sans conflits.

La grande difficulté de deux mondes à construire des passerelles efficaces entre eux conduit soit au conflit, soit à la distanciation. Conflit et séparation sont des non-accords.

Notre capacité à rapprocher les mondes va donc être essentielle pour éviter ces « non-accords » et être en situation de construire des compromis durables entre des mondes différents.

Si nous voulons rapprocher notre monde de celui avec lequel nous voulons mieux interagir, il nous faut comprendre les mécanismes en jeu.

Quand des personnes appartiennent à un même monde, elles recherchent des accords dans la discussion, la confrontation, autour d'objets et de sujets qui sont considérés comme fiables par les

différentes parties. Les éléments et le langage de l'interaction sont connus de tous.

Le fonctionnement de l'entreprise est régi par un accord entre l'employeur et le collaborateur, concernant le travail à fournir et la rémunération versée en contrepartie. Le jour où ce contrat n'est plus respecté, l'une des parties va chercher à sortir du monde commun. Ainsi, le collaborateur peut chercher à quitter l'entreprise, car il ne se perçoit plus comme appartenant au même monde.

Entre deux mondes distincts, l'accord est beaucoup moins naturel et des problèmes peuvent survenir pour le repérer, le créer, le consolider. Trois types de relations peuvent s'établir :

– **le désaccord** : Résoudre la dispute nécessite une clarification des « objets » de la relation, car ils ne sont plus clairs pour chacun. Les deux parties prenantes n'ont pas « l'alphabet » pour se synchroniser. Les mots, les objets, n'ont pas le même sens, ou la même charge émotionnelle, pour chacun. Ainsi, entre la direction d'une entreprise privée et un syndicat radical, le désaccord est quasi permanent, car, même dans les rares moments où l'accord sur le fond serait possible, les mots, le concept et les directives sont tellement antagonistes que cela empêche les deux acteurs de voir cette potentialité d'accord.

– **l'engagement** : La relation peut être établie sur la base d'une transaction, limitée dans le temps et l'espace. Les deux mondes comprennent qu'ils ne sont pas d'accord, mais ils identifient une transaction qui va leur permettre d'échanger sur un domaine réduit dans l'espace et dans le temps. C'est du marchandage. Il ne se construit pas dans un monde commun. Il n'est pas généralisable à d'autres personnes ou à d'autres situations. Ce sont deux « petits arrangements entre amis » qui restent provisoires et sont intimement liés aux individus.

– **les compromis** : Les acteurs sont bien conscients qu'ils ne sont pas du même monde, mais leurs deux mondes sont suffisamment proches pour qu'ils puissent construire une forme d'accord durable. L'interaction « vente-achat » est un

Les mots, les  
objets, n'ont pas  
le même sens, ou  
la même charge  
émotionnelle,  
pour chacun.

excellent exemple de compromis, a partir du moment ou ce qui est echange est explicite entre les acteurs. Chacun y trouve son interêt et la reponse « accord » est traduisible, justifiable dans chacun des mondes en interaction.

Il va très souvent être necessaire de faire evoluer son propre monde pour se rapprocher de ceux de ses clients, partenaires, collegues, superieurs.

Il s'agit alors de passer de ce monde actuel a un monde voulu. La vocation de ce monde voulu est d'être plus proche, plus compatible avec le monde avec lequel il s'agit de cooperer.

Changer de monde, rapprocher les mondes, sont des necessites pour reussir notre strategie.

### Des mondes de référence existent

La logique d'action des acteurs s'explique par leur appartenance a une categorie donnee, a un monde qui donne une coherence a leurs actions. Quatre composantes peuvent être distinguees.

– **la grandeur** C'est le concept central de l'appartenance a un monde. Il regroupe des personnes qui partagent la même idee de ce qui fait qu'elles sont « grandes ». Cette grandeur n'est pas monolithique. Elle peut regrouper deux ou trois etats de grandeur. A l'oppose de la grandeur, l'etat de « petit » permet de dire ce qu'il ne faut pas être, ce qui est meprisable dans un monde donne.

– **la reconnaissance** Elle permet d'expliquer comment les personnes sont reconnues, valorisees ou sanctionnees dans un monde donne. C'est un element essentiel de la stabilite d'un

monde. Cette reconnaissance est composee de trois elements qui forment une boucle decrivant comment la reconnaissance est construite dans un monde donne : je suis reconnu sur quel principe, je suis reconnu par qui, je suis reconnu par quoi ?

C'est en effet en construisant un nouveau systeme de reconnaissance s'appuyant sur un des elements de l'ancien que l'on peut installer un nouveau monde.

– **l'interaction collective** Elle precise la maniere d'interagir avec les autres au sein d'un monde. Cette interaction collective s'etablit selon trois items.

- l'epreuve modele, qui est le test a passer, l'interaction a reussir a tout prix pour exister dans ce monde,
- le monde naturel des relations qui qualifie le style des echanges et leurs registres,
- la figure harmonieuse, qui est la representation dans laquelle les interactions trouvent leurs sens, leurs points d'equilibre harmonieux.

– **l'expression du jugement** La prise de decision caracterise le registre de communication et les elements utilises pour construire une decision. Quelle est la nature des arguments echanges pour prendre une decision ? Quels sont les registres de communication qui entraînent l'adhesion ?

Comprendre ces mondes de reference (voir *tableau ci-apres*) permet de trouver des leviers compatibles à la mise en mouvement de chaque groupe d'acteurs.

C'est en  
construisant  
un nouveau  
système de  
reconnaissance  
s'appuyant sur  
un des éléments  
de l'ancien  
que l'on peut  
installer un  
nouveau monde

### CARACTÉRISTIQUES DES DIFFÉRENTS MONDES

Monde de l'inspiration	Permet de « trouver » l'idée à vendre au client, d'inventer des solutions différenciatrices.
Monde domestique	Permet de créer une relation affective entre les personnes, qui dépasse la rationalité d'une relation marchande pure.
Monde de l'opinion	Permet de valoriser la marque, la notoriété ou l'image qui pèsent fortement dans la relation client.
Monde civique	Permet de conserver une éthique dans les affaires, un respect des lois et de l'intérêt général, une déontologie.
Monde marchand	Permet de focaliser l'énergie sur la victoire face aux concurrents, le « closing » de l'affaire, la capacité à saisir chaque opportunité proposée au pragmatisme.
Monde industriel	Permet de passer d'un stade artisanal, le commercial talentueux, à un véritable processus, appliqué collectivement.

## Agir sur les mondes

Les constats ne suffisent pas. Passer de l'analyse des mondes, le nôtre et celui des autres, à la construction du monde voulu, cela suppose de construire des passerelles :

- des passerelles de transformation interne pour passer du monde actuel au monde voulu ;
- des passerelles de connexion externe pour passer de votre monde voulu aux mondes de vos clients.

### Décrypter le monde de l'autre

Notre monde n'est jamais constitué par un seul monde de référence. Il est un composé unique, personnel, dont notre approche révèle les grandes tendances. C'est peu, mais c'est suffisant pour se révéler très opérationnel, afin de comprendre une situation et d'accompagner une évolution collective. Le décodage du monde de l'autre repose sur nos questions. Celles-ci doivent être pertinentes, certes, mais elles ne sont rien si notre écoute n'est pas à la hauteur. Le principal filtre à notre perception du monde de l'autre, c'est notre propre monde. Nous sommes en effet souvent fidèles au célèbre mot d'Oscar Wilde : « L'homme n'a pas le temps d'écouter, il juge ». Notre monde personnel juge souvent le monde d'autrui. Il agit comme un filtre occultant ou déformant, selon les informations qu'il reçoit.

### Concevoir le monde que l'on cherche à atteindre

La conception du monde que l'on cherche à atteindre est à la fois une étape simple et une étape complexe.

Simple, car elle dépend de votre seule volonté stratégique. Vous déclinez votre stratégie dans le monde qui va la rendre exécutable. Cela dépend de vous sans le poids d'un monde historique avec lequel vous devez composer. Certes, votre stratégie dépend aussi du monde de l'autre, celui avec lequel vous cherchez à vous synchroniser. C'est alors une donnée externe. Il vous suffirait à ce moment-là de

décrypter le monde de l'autre (votre client, votre partenaire, votre fournisseur) et de concevoir un monde compatible avec votre identité, mais le plus proche de celui de votre partenaire externe.

Complexe aussi, car le monde voulu ne s'impose pas à vous. Il y a plusieurs mondes voulus face à une stratégie donnée. C'est justement la théorie des mondes. Celui que vous « choisissez » révèle qui vous êtes.

### Accepter de remettre en cause son monde actuel

L'élément clé du manager pour se dégager des prismes des mondes existants, le sien propre ou le monde actuel de l'entreprise, est de faire un diagnostic en profondeur et sans concession. Ce diagnostic, et plus encore son partage et sa communication large, sont les clés pour remettre en cause le monde actuel.

Lorsque Carlos Ghosn explique les raisons de son succès pour faire évoluer le monde de Nissan à son arrivée, il met en avant cette autopsie du monde actuel, au scalpel, sans état d'âme :

« Il est impossible de remonter une entreprise sans commencer par établir un diagnostic. Il faut identifier le problème, partager le diagnostic. Il y a un moment où vous devez dire : "Je ne suis pas en bonne santé, j'en ai honte, mais je ne pourrai pas guérir si je ne l'admets pas". Il est impossible de demander aux gens de comprendre ce que vous allez faire, s'il y a un refus de partager avec eux cette réalité. Elle est douloureuse, mais c'est le seul moyen de prendre des antidotes suffisamment forts pour que la maladie soit traitée. »

### Avoir le courage de marquer des différences

Une critique peut venir des observateurs externes, ou même internes, sur la formulation du monde voulu : « Tout ça pour ça ? ».

Le risque est effectivement pour l'équipe de direction de formuler un monde voulu qui ne soit pas assez ambitieux, qui n'ait pas saisi l'exigence de

Notre monde  
n'est jamais  
constitué par un  
seul monde de  
référence.

changement Le monde voulu est de nature différente Il s'appuie sur des paradigmes différents S'il est trop proche, cela donne le sentiment de faire du sur-place « *Tout ça, c'est blanc bonnet et bonnet blanc !* » L'équipe de direction risque de se décrédibiliser face à des équipes qui, elles, ont compris la nécessité de changements profonds

Le monde voulu doit être réellement différent, car cette démarche s'applique à un besoin de transformation rapide, pas à un besoin d'améliorations progressives, incrementales La démarche monde trouve sa légitimité quand les pratiques actuelles ne permettent plus d'avancer dans la direction voulue, quand les ajustements locaux, à la marge, n'ont que l'effet d'un pansement sur une jambe de bois Pour être le levier efficace de votre performance, le monde voulu doit challenger fortement le monde actuel Pour cela, il doit oser s'attaquer aux tabous de l'entreprise

## Des passerelles pour passer d'un monde à l'autre

Les acteurs des mondes en présence sont rationnels dans leurs efforts de rapprochement, mais leur rationalité est limitée par leurs capacités cognitives Le monde d'en face, qu'il soit un monde client réel ou un monde voulu, à construire, n'est pas complètement connu Il en est de même pour atteindre un monde voulu Comme s'il s'agissait de quitter son appartement actuel, exigu, mais que l'on connaît parfaitement les yeux fermés, pour en habiter un nouveau, plus grand certes mais qui n'existe que sur le plan, dans un quartier en construction !

### Accepter approximations et tâtonnements

L'approche du monde de l'autre se fait donc par approximations, tâtonnements, essais et erreurs Même s'ils avaient accès à toutes les connaissances, les passeurs d'un monde à l'autre ne pourraient les traiter dans leur totalité L'effort de synthèse est très difficile à faire aux moments clés, par exemple

pour réussir un grand oral devant la direction du client Les acteurs du rapprochement de mondes se satisfont donc d'un niveau d'utilité, adapté à un contexte incertain

L'incertitude se situe, dans un second temps, au niveau des passerelles que nous cherchons à mettre en place La coordination entre les individus issus de deux mondes se déroule, dans un contexte, où personne ne sait quels comportements les autres auront dans la passerelle qui va les unir

Il s'agit de rapprocher des hommes et des femmes qui forment individuellement et collectivement des systèmes d'une complexité rare La passerelle sera efficace, si celui ou celle qui l'emprunte, et qui l'utilise, peut agir en son sein et trouver ses solutions pour la faire fonctionner et l'enrichir

La passerelle vise à faire converger et coordonner des intérêts contradictoires d'acteurs, relevant de logiques d'action opposées, mais qui ont besoin d'être ensemble pour satisfaire leurs besoins L'épreuve pratique de construction de passerelles permet de clarifier les accords et les désaccords éventuels entre les mondes

La passerelle est un phénomène d'organisation du social, dans un contexte d'incertitude forte, pour réduire cette incertitude sur les actions des autres

La passerelle est un accord innovant qui permet à des acteurs issus de deux mondes distincts de coopérer efficacement, qu'il s'agisse de deux mondes physiques ou d'un monde actuel, historique, invite à se transformer pour atteindre un monde, voulu par ses leaders

### Accepter d'être « créateur de monde »

La passerelle ne doit jamais être désincarnée Elle est profondément humaine, par nature, car sa finalité est d'amener rapidement des personnes dans le monde voulu De là, elles pourront ensuite attirer les autres collaborateurs « *J'y suis, c'est vivable !* » et construire des chemins plus larges et efficaces « *car ils partent du point d'arrivée !* »

La passerelle doit donc toujours identifier clairement qui sont les « *créateurs de mondes associés* »

L'approche  
du monde de  
l'autre se fait par  
approximations,  
tâtonnements,  
essais et erreurs.

ou, de façon plus modeste, les passeurs du monde actuel au monde voulu. Ceux-ci sont capables de traduire le monde voulu dans le monde historique le rendant intelligible, possible et visible pour les autres. Chaque passerelle vers le monde nouveau implique un processus pivot, qui implique lui-même des hommes leaders. Ce sont les créateurs de monde. Ils sont exposés au risque, sans modèle à suivre. Il faut absolument leur donner les moyens de réussir et les protéger tant qu'ils ne sont pas solidement installés dans le monde voulu. Construire des passerelles, c'est répondre à la question « comment passer du monde actuel au monde voulu ? », c'est :

- définir ce qu'est le fonctionnement cible (organisation, système), en s'assurant du sens de l'action. En quoi cette passerelle répond bien au monde voulu et à l'atteinte de la vision business ?
- traduire ce fonctionnement cible en comportements permettant de stimuler un mimétisme vers le nouveau monde, la posture (l'attitude fond à avoir) + les gestes (comportements observables) ;
- élaborer le processus « point de bascule », celui qui donne le ton du nouveau monde ;
- identifier les passeurs, les individus, la population clé, qui vont faire preuve d'exemplarité en étant capables de se placer dans le monde voulu et de « traduire » le changement pour les autres.

### Agir en « créateur de monde »

Le passage d'un monde à l'autre repose grandement sur le facteur humain. Le leadership est donc essentiel dans la logique qui doit guider ceux qui veulent appartenir à ce nouveau monde.

### Penser différemment le monde actuel prend du temps

Cela s'apprend, on peut s'y entraîner. Ce n'est pas un phénomène naturel. Il faut aller voir ailleurs, penser avec un autre point de vue pour sortir du monde actuel et entrevoir les pistes d'un monde voulu, plus en ligne avec les défis présents. Ceci

est très difficile à faire, lorsque l'on est immergé dans un monde professionnel, que l'on a contribué à construire. On a toutes les réponses et on a toujours un bon argument à opposer au contradictoire qui tente de proposer un autre angle d'approche dans l'analyse de la situation. C'est seulement après un long travail de préparation, et de conviction, auprès des décideurs, que le processus de changement de monde peut commencer avec des changes de réussite. Un nouveau monde a besoin de temps pour se faire entendre dans une grande organisation.

Il a également besoin de leaders ; et d'ailleurs, celui-ci n'est-il pas quelqu'un qui agit en créateur de monde auquel les autres ont envie d'appartenir ? Cette réalité est aussi simple qu'exigeante. Quoi de plus difficile, en réalité, que d'agir pour créer un monde, et pas seulement de le penser ? Quoi de plus difficile que de proposer un monde qui rencontre l'adhésion des autres ?

### Le leader « créateur de monde » a besoin de compétences

La transformation de votre monde passe par votre capacité et celle de vos équipes à agir en « créateur de monde ». Cela appelle des compétences. Il faut :

- **savoir décrypter le monde actuel.** La première à chose à faire pour cela est d'aller à la rencontre des autres, pour les écouter, pas pour parler. Et cela prend du temps, qu'il faut « oser » s'accorder dans un environnement économique qui veut que tout soit fait pour hier. Il faut ensuite savoir formuler un diagnostic : arriver à dire simplement de façon structurée ce que l'on a compris du monde actuel ;
- **concevoir le monde voulu.** La première compétence est de penser de façon autonome. Il faut un minimum de monde et de l'inspiration pour se lancer dans la réflexion sur un monde voulu. Dans un premier temps, c'est souvent un exercice solitaire. Il y a un travail intellectuel nécessaire. Quand votre conviction commence à se forger, il faut alors échanger et chercher à rallier une équipe pour enrichir votre intuition et for-

Chaque passerelle vers le monde nouveau implique un processus pivot, qui implique lui-même des hommes leaders.

maliser un monde auquel les autres auront envie d'appartenir. Votre monde voulu n'a d'intérêt que s'il est fédérateur. Les autres doivent avoir envie d'y appartenir. Un monde voulu sans personne pour y habiter n'a pas beaucoup d'intérêt.

- **construire et déployer des passerelles** Le leader, bâtisseur de monde, se doit de négocier des accords sur les éléments fédérateurs, de travailler par projet, afin de se projeter vers ce qui n'existe pas encore. Il doit aussi savoir mobiliser les équipes afin de les attirer vers demain. Enfin, il doit être précis sur la nature des changements, ceci afin d'éviter l'inertie et l'affadissement du processus.

### Se poser la question : puis-je être « créateur de Monde » ?

S'il est difficile d'affirmer, à brûle-pourpoint, que chaque personne est forcément créateur de monde, il est régulièrement constaté que les champs d'action monde sont si vastes que chacun peut exprimer ses talents de créateur de monde avec sa touche personnelle.

Dans l'entreprise, dans la politique, dans les arts, dans la vie sportive, dans les ONG, dans la vie familiale... la liste est sans fin et elle permet à chacun de créer les mondes qui lui tiennent vraiment à cœur. Mais chacun, pour y voir plus clair, peut s'interroger à partir d'une série de questions.

- ressentez-vous un décalage entre la manière dont le monde actuel fonctionne et la manière dont vous souhaiteriez qu'il fonctionne ? Lequel ?
- quel degré d'urgence représente cet écart pour vous ? Quels sont les impacts négatifs du *statu quo* ?
- quel diagnostic monde savez-vous faire du monde actuel ? Que vous disent vos « clients », l'environnement avec lequel vous souhaitez vous synchroniser ?
- quel est votre monde voulu ? En quoi la grandeur que vous proposez est différente par nature de l'existante ? En quoi répond-elle aux enjeux à venir ?
- quelles sont les personnes, quel réseau avez-vous pu fédérer sur votre intention monde ? Sont-ils

de futurs « passeurs », avec la capacité à agir très vite à partir du monde voulu ?

- quels sont vos leviers pour communiquer le monde voulu au plus grand nombre ?
- quelles sont les zones de non-accord entre le monde actuel et le monde voulu ? Pourquoi ?
- quelles sont les quatre passerelles prioritaires que vous avez identifiées ?
- comment allez-vous mesurer les progrès vers le monde voulu ? L'atteinte des objectifs stratégiques ? La proximité avec le Monde client ?
- qu'attendez-vous pour commencer votre peuple monde ?

### Tous affrontés à une même logique : concrétiser une stratégie

La problématique clé du dirigeant d'une PME ou d'une société du CAC 40 est de répondre à la question : « Comment faire pour concrétiser la stratégie que j'ai décidée de mettre en œuvre ? » Cette question se pose quand on constate que le délai de réalisation de la stratégie retenue s'allonge et que les équipes s'activent dans toutes les directions, sans transformation réelle. L'approche monde se révèle alors particulièrement efficace.

La méthode monde n'est pas l'accompagnement du changement au sens où les services des ressources humaines ou de communication l'entendent.

Elle est LE changement, dont la finalité est de changer de monde, ce qui est différent d'un moyen ou d'une mesure d'accompagnement du changement.

Changer de stratégie, c'est changer de monde. Autrement dit, la stratégie que vous produisez est fonction du monde auquel vous appartenez. Votre monde se situe en amont de votre stratégie et ainsi alimente votre réflexion et guide vos choix. Il se situe aussi en aval de cette même stratégie afin de la guider et de donner sens à sa mise en œuvre.

Votre monde, c'est vous, dans vos modalités de réflexion comme dans vos modalités d'action. ♦



Un monde  
voulu sans  
personne pour  
y habiter n'a  
pas beaucoup  
d'intérêt