

Leçons pratiques : Comment empêcher l'innovation et les idées de circuler dans l'entreprise ?

A la première alerte sérieuse, voyez-les courir un peu partout. Vite, resserrez les notes de frais ! Vite multipliez les *reportings* ! Vite allégez les effectifs ! Vite faites un audit de gestion, etc. Les réflexes sont toujours les mêmes. Les postes en cause aussi. Revoir la chaîne fonctionnelle qui grince depuis des lustres ? Difficile : il va falloir se fâcher avec des chefs de services. Repenser le redéploiement des immeubles ? Vous n'y pensez pas et notre prestige ! Donner plus d'autonomie aux filiales ? Vous plaisantez, nos contrôles sont assez compliqués comme ça ! C'est chaque fois la même chose. Les rigidités mentales limitent toute capacité d'anticipation : face aux difficultés prévisibles tout est occasion de surseoir pour ne pas avoir à créer des conflits entre membres du staff. On repousse les idées et les dépenses qui auraient pu limiter la casse. On barguigne de crainte de créer des tensions avec les syndicats et de se faire remarquer par le siège. Bref, on attend l'embrasement pour enfin se lancer tel le pompier incendiaire, avec les dégâts que l'on devine. Dans l'intimité des échanges entre initiés, on sait que tout cela aurait pu être évité. Une secrète satisfaction passe dans les commentaires « off » : les cassandres ont fait ce qu'il fallait pour avoir raison. Les autres trinquent ! Plutôt que d'accepter d'emblée que l'unanimité n'existe pas, que les échanges doivent être intensifiés, divers, difficiles et contrastés, on veut un silence, une limitation des échanges ou sinon très encadrés. Une parole libérée et de vrais échanges dans l'entreprise auraient permis de voir la réalité, de la regarder en face, d'émettre des suggestions pour faire bouger les choses, pour limiter les risques et pour reprendre l'initiative au lieu de subir. Une société de taxis parisiens interdisait à ses chauffeurs de déjeuner ensemble pour les empêcher de se concerter ce qui arriva quand même. Et cela fit des dégâts. Donc échanges il y aura, mais ce seront des échanges négatifs, destructeurs. Difficile dans un tel contexte de favoriser le jaillissement des idées et le plaisir de changer.

Face à la nécessaire adaptation du management moderne où, plus que jamais, le succès de l'entreprise passe par sa maîtrise des réseaux et l'ouverture aux autres, je passe en revue quelques moyens pour empêcher les idées (bonnes ou mauvaises) de venir déranger la digestion de bons déjeuners d'affaires ? Toute ressemblance avec une société de vos connaissances ne serait que pure coïncidence, ce texte étant une œuvre d'imagination¹.

Faire taire les trublions. Passer commande des conclusions d'une étude justifiant que la situation n'est pas si mauvaise au nouveau venu qui a eu du mal à trouver sa place et qui veut la garder. Il lui faudra démontrer scientifiquement ce que souhaite le commanditaire. Dans la plupart des domaines, il est souhaitable d'utiliser d'abord quelqu'un qui a besoin de gagner sa vie et nullement le goût de se faire un ennemi du staff (le plus facile) ensuite de déterminer avec le décideur de l'étude, à quelles conclusions il doit arriver (le plus difficile). Ensuite demander à un senior expérimenté de faire le plan (pour la caution morale) et au junior le soin de garnir les 200 autres pages avec graphiques, matrices et autres chiffres signifiants pris dans la base de connaissance des services pour justifier les conclusions ; à savoir que tout ne va pas si mal et que l'on fera encore comme si tout allait bien quelques années encore... Bien évidemment le Power Point sera mobilisé pour faire taire les rares contradicteurs.

¹ Pour élargir votre culture sur le sujet vous pouvez aller sur la rubrique humour de mon site : www.ettighoffer.com

Pour vivre heureux, vivez caché. Beaucoup de sociétés mesurent leur attractivité par l'évolution des candidatures spontanées. C'est un bon indicateur de la capacité de l'entreprise à se faire reconnaître sur un marché. Vérifiez que chez vous le nombre des candidatures spontanées diminue régulièrement en quantité et en qualité. Assurez-vous que votre DRH évite soigneusement de connaître les universités, écoles ou centres de recherches exerçant sur des métiers et des compétences proches de vos savoirs de bases. Pour faire bonne mesure, refusez de recevoir leurs représentants (ou faites les recevoir pas votre secrétaire ou votre responsable des achats) lorsqu'ils viennent vous parler de stagiaires et d'apprentissage. Ne faites surtout pas comme *Skandia*, assureur suédois, ou comme *l'Oréal*, qui présentent dans leurs rapports annuel un suivi d'indicateurs liés à leurs capacités d'innovation (Brevets déposés, produits nouveaux lancés, ratios comparés avec la concurrence relativement à leur capital de matière grise, communications présentées dans les colloques, présence dans les salons). Evitez tout cela, vous risqueriez d'attirer des talents.

Bunkériser votre intranet maison. Faites savoir votre scepticisme pour toute forme de collaboration avec des entreprises pouvant devenir des partenaires pour lancer des produits ou des services dérivés de vos productions de base. Utilisez votre intranet uniquement pour vos *reporting* et les coordinations de vos ressources afin de ne pas être dérangé par les idées de vos collaborateurs. Éliminez l'utilisation de l'intelligence économique et la veille sur internet afin de ne pas être perturbé par les idées des autres. De la même manière qu'il existe une bonne façon de se faire blouser par la concurrence en n'allant jamais dans les manifestations, conférences ou foires professionnelles, il suffira pour être « out », d'ignorer les forums ou les communautés professionnelles qui échangent à tout va sur la Toile. En 2003, le cabinet d'études et de conseil *KPMG* conduisait une étude européenne sur la gestion des savoirs auprès de cinq cent grandes entreprises. Elle concluait que 78% des entreprises interrogées reconnaissaient une mauvaise maîtrise des connaissances. Un déficit qui aurait engendré en moyenne 6% de perte de leur chiffre d'affaires. Problème, *les deux tiers des répondants avouaient ne pas savoir évaluer les pertes liées à leur ignorance.*

Privilégier la structure silo. On n'y prête pas toujours beaucoup d'attention mais la structure silo type, même si elle est fortement décriée par les organisateurs et les dirigeants soucieux d'efficacité, arrange bien des gens. Ne nous y trompons pas. La grande majorité des travailleurs s'arrangent de ne pas être trop dérangés dans leur routine. Très vite, elle dressera des barrières invisibles entre les services, entre les sites, entre soi et les collègues. Nous assistons à la constitution de tribus locales peu enclines à s'ouvrir et à partager, c'est à dire - n'ayons pas peur des mots - à une véritable « désocialisation » des employés. Désocialisation qui renforce les égoïsmes et rend les rapports entre les dirigeants et leurs troupes encore plus difficiles. Cela se traduit par le peu de goût pour partager leurs expériences, leurs connaissances et une propension à utiliser la moindre communication professionnelle comme un enjeu de pouvoir et de négociation. Le don y reste rare, la méfiance courante. Une véritable aubaine pour de nombreux cabinets de consultants qui passent leur temps à extirper ces mauvaises habitudes. Voilà pourquoi les dirigeants, les responsables informatiques ne doivent pas considérer la mise en œuvre d'un intranet comme une couche technique supplémentaire mise à la disposition des utilisateurs maison. L'intranet devient vite un enjeu de pouvoir (je sais m'en servir pour me mettre en valeur), un enjeu relationnel (entre ceux qui enrichissent leurs relations et ceux qui vont l'ignorer, parfois ostensiblement) au détriment d'un enjeu de socialisation (qui donne sens, de la valeur et de la signification aux évènements affectant l'entreprise et son écosystème).

Laisser la bureaucratie prendre le pouvoir. Faire grand cas de la rigueur comptable et des décisions prises par vos cadres. Vérifier que rien ne dérape, que rien ne se perde. Un grand constructeur informatique a sur le terrain une équipe d'audits internes qui a tous pouvoirs d'investigation dans les services. Que ces audits soient devenus le bras armé des dirigeants pour mettre en défaut un directeur un peu encombrant, un ensemble de salariés qui pourraient devoir faire partie d'une prochaine charrette est un secret de polichinelle. Les syndicats ont déjà dénoncé ces pratiques des fiches de renseignements qui préparaient les futurs allègements des emplois. Pour se défendre d'un possible contrôle, la plupart des responsables des services ont multiplié les *reporting* et les procédures de gestion interne. Une bureaucratie de la justification s'est installée qui coupe les ailes à toute prise d'initiative qui pourrait être mal perçue par le siège et ses auditeurs. L'état d'esprit général des cadres et employés s'en ressent qui s'autocensurent afin d'éviter les ennuis. Faites comme eux. Pas de confiance. Les projets foisonnants, les prises de risques, tout comme la vitalité des idées qui risqueraient d'animer vos couloirs doivent désertir votre société.

Favoriser l'hypertrophie hiérarchique. Tu as vu l'homme qui a vu l'homme qui a vu l'ours ! On pourrait s'amuser à l'infini avec cette phrase sauf qu'elle illustre aussi le parcours d'obstacles de toute proposition mise en circulation. On a souvent parlé des longueurs inhabituelles du système hiérarchique français. Les effets pervers de ces chaînes de commandement surperflues ont été dénoncés par des auteurs comme *Octave Gélienier*, ancien président de la *Cegos*. Cela a un coût : un encadrement pléthorique représente une part importante des coûts tertiaires de l'entreprise (masse salariale et frais généraux). Mais surtout, l'hypertrophie hiérarchique a un prix : elle dissipe impitoyablement toute idée nouvelle et tue l'innovation. L'idée est généralement, du moins au départ, une force faible, mais facilement dérangeante. Laissez donc vos cadres considérer qu'ils ont obtenu le droit de censurer à tous les niveaux avant qu'une idée n'arrive à des oreilles attentives.

Laisser les baronnies virtuelles dominer votre entreprise. Dans les réseaux électroniques les jeux de pouvoir continuent d'exister. Le plus souvent ils s'expriment sous la forme de création dissidente d'intranets de services. Parfois avec de bonnes raisons, à l'exemple de ces agences d'une grande compagnie d'assurances qui ont lancé leur site Internet faute d'initiative du siège. Ainsi à l'occasion de la réalisation de son portail, les dirigeants d'une grande compagnie aéronautique considéraient qu'il y avait une douzaine d'intranets dans les différents établissements. Après enquête, ils en trouvèrent un bon millier dispersés dans de multiples établissements et services. Les *corporates* s'étaient d'ores et déjà organisés en communautés d'échanges fermés faute d'une vision globale.

Supposer que la « vision » se trouve à la DSI. Du coup on se tourne encore une fois vers les équipes informatiques. La DSI (Direction des Services Informatiques) se voit confier le projet avec ordre de réaliser un « benchmark » des portails des autres sociétés, exerçant si possible dans la même filière professionnelle. Ce n'est pas leur faire injure de constater que les résultats peuvent être désastreux. Comment voulez-vous, par exemple, obtenir une vision homogène et cohérente dans une société dont la partie américaine, dominante, est toute entière tournée vers les problématiques de ses industries de transformation face à une partie européenne entièrement tournée vers les problématiques de sa distribution, ses fonctions marketing, de recherche de produits et de services dérivés ? Les antagonismes des métiers, des grandes fonctions ou de directions territoriales ressurgissent, multipliant les

demandes d'intranets spécifiques. Ce qui amène à s'interroger de savoir si c'est à la DSI d'arbitrer entre ces différents niveaux de l'organisation informatique. Tout au long du processus, la direction générale a laissé son DSI se dépatouiller faute d'avoir su préalablement définir une vision stratégique des utilisations possibles d'un portail, indépendamment de l'état de la technique.

Laisser votre hiérarchie afficher son refus d'apprendre l'internet. Tolérer la faible implication de vos cadres, dirigeants ou autres personnels fonctionnels. Les contributions seront rares, formelles et l'utilisation de la messagerie et des *mailing-lists* sera réduite aux relations « one to one » indispensables. Mieux encore, on interdira l'utilisation du Net sous prétexte que cela fait perdre du temps. Pour le cabinet d'études *Web@work*, le surf au bureau aurait fait perdre pas moins de 9,6 milliards de livres aux entreprises anglaises² ! Dire qu'il y a encore une quantité incroyable de parangons de la vertu productiviste qui se font avoir par ces petits calculs de comptable des années 50. L'internet sera uniquement réservé au service de documentation (et encore). Cela vous rappellera l'heureux temps où l'on considérait que les micro-ordinateurs n'étaient que des machines de traitement de texte tout juste valables pour les secrétaires. Il est étonnant encore de pouvoir entendre un cadre énoncer en toute impunité qu'il n'attend rien de l'Internet, qu'il n'y comprend rien, qu'il ne souhaite pas l'utiliser ou apprendre à le maîtriser etc. Mais oui, il y en a, et beaucoup ! Dans l'administration, dans les *staffs* où l'on n'a pas le vertige d'énoncer de telles absurdités. J'exagère !? Vraiment ! Une majorité des entreprises qui se lancent dans les réseaux d'échange de connaissances peut constater que ce sont les jeunes recrues qui jouent plutôt le jeu et s'emparent de ces nouveaux lieux de pouvoir.

Considérer que toute communication est simple et harmonieuse. Dans son approche des communications professionnelles, il faut que l'entreprise évite de diaboliser une communication qui ne serait ni normée, ni encadrée ou, différemment, d'idéaliser un monde de communication harmonieux où tout le monde se parlerait sans arrière pensée, bonne humeur et courtoisie. Ce qui n'existera jamais... ou si peu. Les moyens de communication électronique entre individus engendrent facilement des dérapages écrits, des laisser aller dans la fameuse netétiquette qui s'apparentent plus à « Règlement de Comptes à OK Corral »³ qu'à la bluette « Vous avez un message ». La communication électronique dans le domaine du partage des idées et des connaissances implique d'accepter de partager des informations considérées comme précieuses, d'être transparent et généreux parfois avec des gens qui ne le sont pas du tout. Ce qui peut être une source de grande déception, de souffrance même. Communauté professionnelle n'est pas communauté sentimentale ! Vous y trouvez des individus tout aussi détestables que dans la vie courante. Il ne faut pas se faire d'illusion sur une sagesse ou une générosité particulière des gens travaillant en réseaux.

Ne pas désigner un responsable des animations en ligne. Les études spécialisées constatent que les messageries (qui renforcent le lien des tribus constituées) sont très utilisées alors que cela n'est plus vrai des forums faute d'un leader ou d'un animateur qui fasse réagir ou travailler les gens collectivement⁴. Ce problème explique bien des difficultés à utiliser pleinement le potentiel des outils et des modes de travail coopératifs. L'injonction est faite de collaborer à tous les

² Selon l'étude *Web@Work de Websense* (13,6 millions de salariés x 3 heures par semaine x 45 semaines TW par an x 44% des salariés x 11,88 de livres sterling par heure = 9,6 milliards de livres sterling) .

³ Film des années 50. Voir *Alice au Pays d'Internet*. JC Hertz (Austral 1996)

⁴ Travaux d'études « *Groupware et impacts organisationnels* » Catherine Bachelet et Marie Laurence Caron, note de recherche n°99-03 d'avril 99 IREGE (Institut de Recherche en Gestion), Annecy

personnels de l'entreprise et si possible avec leurs partenaires. Mais cela ne marche pas parce que l'injonction imposée par la direction reste sans objet. La direction a donné une impulsion de principe sans pour autant dire sur quoi, sur quel projet travailler et pourquoi ! Comme cela ne fait pas avancer les choses... la mise en place de ces réseaux fait apparaître un problème que personne ne veut voir : la non communication. Le déficit d'échange vient de la passivité des organisations sociales qui résistent aux contraintes nouvelles qu'imposent le fonctionnement en réseau. Alors, on s'arrange. Pour faire d'un échec un succès, pour faire état de résultats qui arrangent plus qu'ils ne fâchent. Des intranets, des portails deviennent des succès officiels alors qu'ils ne servent pas à grand chose sinon à faire parler de l'entreprise. Après tout, comme le remarque cyniquement un chef de projet, « c'est de la publicité gratuite ».

Le cycle de vie d'un forum sur Internet⁵

1. Enthousiasme initial (les gens se présentent et se félicitent beaucoup du bonheur de rencontrer des âmes sœurs).
2. Évangélisme (les gens gémissent sur le peu de personnes qui contribuent au forum et réfléchissent à des stratégies de recrutement).
3. Croissance (de plus en plus de gens se joignent, des liens de plus en plus longs se développent, des liens hors-sujet apparaissent parfois).
4. Communauté (beaucoup de fils de discussions, certains plus pertinents que d'autres; beaucoup d'informations et de conseils sont échangés; des experts aident d'autres experts ainsi que des collègues moins expérimentés; l'amitié se développe; certains en taquent d'autres; les nouveaux sont accueillis avec générosité et patience; chacun - aussi bien le nouveau que l'expert - est à l'aise pour poser des questions, suggérer des réponses, et partager des opinions).
5. Inconfort et diversité (le nombre de messages croît de façon dramatique; tous les liens ne sont pas passionnants pour chacun; on commence à se plaindre du ratio signal/bruit; la personne 1 menace de partir si «on» ne limite pas la discussion à son sujet préféré; la personne 2 est d'accord avec la personne 1 ; la personne 3 dit à 1 et à 2 de « lâcher un peu» 1, on consomme plus de bande passante à se plaindre des liens hors sujet qu'à utiliser les liens proprement dit; tout le monde s'ennuie).
6. Complaisance hautaine et immobilisme (les puristes flambent quiconque pose une « vieille» question ou répond avec humour à un message sérieux; les nouveaux sont rejetés; le trafic ne correspond plus qu'à quelques sujets mineurs - toutes les discussions intéressantes se font par courrier privé et se limitent à quelques participants; les puristes passent beaucoup de temps à se congratuler réciproquement sur la nécessité de laisser les liens hors sujet en dehors de la liste).
7. Maturité (quelques personnes partent en colère; les autres participants restent au stade 4, le stade 5 apparaissant brièvement à quelques semaines d'intervalle; beaucoup de gens usent de leur touche *delete* , mais la liste retrouve ensuite la quiétude).

Refuser les formations à l'intelligence économique. Le nombre de pages Web ne cesse d'augmenter et ce à une vitesse vertigineuse. Les pages visibles par les moteurs de recherche du grand public ne couvrent pas 0,25% du total des pages web disponibles. On considère que l'on accède à 1,5 milliards de pages contre 800 milliards qui restent cachées⁶. Selon les sources, l'humanité au travail sur le web crée entre un million et 7 millions de pages nouvelles par jour⁷. A ce rythme le nombre de pages sur la toile double tous les ans. Selon *Pierre Paperon*, ancien président d'*Alta Vista Europe*, le nombre de pages visibles en 2010 dépassera les mille milliards. Pour se retrouver dans cette immense botte de paille virtuelle, les

⁵ Un petit texte de *Mike* à titre d'info et qui concerne plus ou moins bien ce qui se passe sur CAWABIS. Trouvé sur le Net en avril 1995 et toujours d'actualité.

⁶ Source exalead – 08/2001

⁷ www.abondance.com /cyveillance/ Sciences et Vie/ Pour la Science.

moteurs les plus vaillants (entre 100 et 200 recensés pour une vingtaine de métamoteurs) ont du mal à s'en sortir. Actuellement les plus importants indexent 800 millions de pages. Ils seront de plus en plus spécialisés et pointus. Le « *surfing* » va devenir une activité qui nécessitera une excellente expertise pour accéder aux informations, aux groupes de savoirs les plus intéressants. D'autant que ces derniers sont et seront de plus en plus opaques afin de ne pas être pollués et « piratés » par des concurrents. En refusant une formation considérée comme inutile, vous pourrez éviter ainsi que vos troupes n'accèdent à des réseaux de connaissances pour capter des savoirs à haute valeur ajoutée.

Investir dans des réseaux qui resteront sous utilisés. Presque une entreprise sur deux (46%) ne répond pas suffisamment rapidement aux mails qui lui sont envoyés. Les clients insatisfaits prendront leur téléphone ce qui mobilisera encore plus de ressources pour l'entreprise négligente. [l'Observatoire de l'Intranet](#) constatait dans une enquête déjà ancienne de 2004, que les utilisations des intranets pour développer des relations BtoC ou BtoB restaient encore peu généralisées⁸. Les orientations BtoC se résument à améliorer les informations en ligne à destination du client. Les interactions de collaboration avec les clients restent encore limitées (15% des cas recensés). Quand à la coopération en mode BtoB, elle n'est pas plus brillante (13% des cas). Les utilisations des intranets et surtout les extranets restaient réservées à de proches partenaires, le plus souvent des filiales du groupe et aux entreprises qui font appel à de l'outsourcing de services (36% des réponses au total). Lorsque pour 32% des cas, on note un souci plus affirmé de communication ouverte et de collaborations transversales, il s'agit en réalité d'applications systémiques majoritairement dédiées à des processus administratifs (*workflow*) dans le but de soulager les tâches des fonctionnels ou encore à des tâches de *reporting* (Tableaux de gestion divers). Peut-être pourrait-on rappeler à ces utilisateurs encore pas très convaincus l'importance de l'ouverture aux autres et du partage des idées et des connaissances grâce aux réseaux.

Résister aux influences extérieures car chez vous il y a des gens de caractère. En février 2005, *The Guardian's* sous la plume de Jamile Milne **soulignait que 81% des gens ont leurs meilleures idées à l'extérieur de leur lieu de travail**, parfois dans leur lit ou en voiture. L'enquête conduite par Milne donne une vision particulière des conditions de l'idéation. A la question « *où est née votre dernière bonne idée ?* »

- 25 % répondent « pendant que je discutais »
- 18 % « dans mon lit »
- 6 % « dans la salle de bains/toilettes/cabinet de toilette »
- 65 % « se sont sentis créateurs à leur bureau »
- 80 % ont pensé que les réunions ont aidé leur créativité

Si des réunions en entreprise ont favorisé la créativité, une majorité d'entre-nous reconnaissent avoir eu besoin d'influences extérieures ou de moments de détente pour trouver des idées plus créatrices. Les dirigeants enfermés dans la thèse du temps de la productivité « ouvriériste » risquent de voir partir des collaborateurs payés ailleurs pour leur talent et non pour les heures de travail passées à utiliser ou non les outils de la communication électronique. Les entreprises ont besoin de producteurs d'idées et de projets mobilisateurs et pas seulement de gestionnaires, d'élites consanguines trop souvent tenter de tuer des idées nouvelles, mais dérangeantes, génératrices d'innovations.

⁸ On, trouvera les chiffres actualisés [ici](#)

La nécessité d'un management plus créatif. Le saut créatif dépend moins de la connaissance acquise que de la capacité à poser en permanence un regard de curiosité sur les choses et sur les événements. Ceci explique pourquoi beaucoup de cadres ou d'experts brillants ne sont pas d'évidence de bons générateurs d'idées. Leur formation fait trop souvent de leur savoir qui résulte de hautes études – un facteur statutaire, socialement différenciant, mais qui stérilise l'innovation et la rencontre avec l'inconnu. Leur statut les emprisonne dans l'univers connu qu'ils maîtrisent mieux que quiconque. Ce phénomène est amplifié par la montée du niveau de formation. La créativité est souvent le fruit de l'expérience pratique et de l'observation « innocente » mais aussi de la confrontation des différents points de vue d'une collectivité. Là encore, ces cadres ne sont pas habitués à parler « d'égal à égal » avec une partie de la chaîne des personnels en contact avec les réalités du terrain, pourtant les mieux à même d'en tirer des observations utiles pour tous. Même dans des secteurs traditionnels il est possible de trouver des concepts, des composants, des matériaux et des couleurs qui participent à la différenciation positive des produits pour contourner la concurrence par les coûts. Comment ne pas avoir à l'esprit l'exemple de la *Swatch*, un objet très ordinaire soumis à une forte concurrence ? Des designers venus du monde entier viennent se frotter à un sévère cahier des charges pour faire tenir des idées brillantes dans le boîtier d'une montre. Ici, la grande originalité de *Swatch* est d'avoir démontré que, plus que son savoir faire industriel, ce sont les idées venues de métiers et de cultures diverses qui ont fait le succès des collections de la marque. Schématiquement, là où hier la chaîne industrielle était centrée sur la productivité globale (zéro stock, zéro délai, zéro défaut), elle est aujourd'hui centrée sur la capacité à partager des concepts, des idées et des savoirs avec une grande diversité d'interlocuteurs. Nos compétiteurs l'ont compris. Dans son livre « *Le réveil de l'Inde* », [Gurcharan Das](#), écrivain et journaliste, explique en substance que « *L'Inde entre dans le XXIème siècle, celui de l'Internet, où le flot d'informations et d'idées atteindront le moindre de nos villages et donneront leurs chance au million d'idées géniales qui germent dans l'esprit de nos « millions de réformateurs* »⁹. A bon entendeur...

Extrait de « [Netbrain. les batailles des nations savantes](#) »

⁹ *Le Réveil de l'Inde*, Buchet-Chastel, Paris, 2007