

Vers un nouveau modèle d'organisation du travail

PAR PIERRE VELZ

Nous sommes aujourd'hui engagés dans une transformation de grande ampleur du "modèle d'organisation industriel", probablement comparable en importance à celle qui s'est opérée au tournant du 19^{ème}-20^{ème} siècle, avec la rationalisation taylorienne.

Cette transformation, toutefois, est loin d'être achevée. Elle se traduit par une multiplication d'expériences plus ou moins abouties et par de nombreuses tensions entre les formes du passé, encore bien souvent dominantes, et les formes émergentes de la rationalisation industrielle. Et il n'est pas sûr qu'il sortira de cette phase de transition un modèle aussi unitaire que celui qui a dominé l'industrie du siècle écoulé.

Que subsistent dès lors des poches de taylorisme classique, notamment dans certains secteurs de main-d'œuvre, et particulièrement de main-d'œuvre féminine ; que de nombreuses entreprises, prisonnières de structures sociales et de réflexes dépassés, continuent de vivre avec des schémas régressifs, et en particulier tardent à comprendre qu'on ne peut pas exiger une implication croissante des salariés sans leur fournir de contreparties, en rétribution salariale ou en sécurité de l'emploi ; **ce sont là des réalités indiscutables.** Mais elles risquent de se payer tout simplement par la perte de compétitivité, voire la disparition des firmes ou des secteurs concernés. Et elles n'infirmement nullement notre thèse selon laquelle c'est l'axiomatique même du modèle d'organisation classique ou "taylorien" qui est dépassée ; c'est-à-dire qu'il ne peut plus rendre compte, ni théoriquement ni pratiquement, de la production réelle d'efficacité et de valeur, eu égard aux nouvelles configurations de moyens et d'objectifs que suppose cette création dans les conditions de l'économie avancée.

Quatre lignes de fracture

Le fond du tableau se compose à la fois de mutation technologique, de transformation profonde des modes de compétition et de complexification des objectifs de la production qui en découle. Mais le fait nouveau incontestable est, avec la montée en échelle

et en intensité de la concurrence, avec l'imprévisibilité croissante qui résulte de l'affaiblissement général des mécanismes de stabilisation des marchés, la place que prennent les **modes de compétition** par différenciation.

- **Compétition par la qualité**, qui s'échange de moins en moins contre des coûts ; compétition par la **variété**, qui entraîne les industriels dans une course-poursuite épuisante à la déclinaison-"modisation" de leurs produits ; compétition par le **temps**, se jouant autour du double enjeu de réduction des délais de livraison et de réduction des cycles de développement ; compétition par **l'innovation** enfin, qui appelle une flexibilité d'anticipation très différente, et quelquefois antinomique, des flexibilités de variété et de réactivité.

Dans ce paysage renouvelé se développe un nouveau discours sur le management. Il ne porte plus simplement, comme dans les années 60-70, sur les nécessaires correctifs sociaux à apporter à une organisation du travail rejetée par les salariés, et décalée par rapport à l'évolution des niveaux de scolarisation et de modes de vie, mais bien sur les nouvelles conditions d'efficacité technique-économique.

Il trouve dans l'expérience japonaise une grande partie de son inspiration. En voici les mots-clé :

- **Intégration**, d'abord, et **approche systémique** des cycles de production : en particulier, nécessité de passer d'une rationalisation axée sur la ressource travail à une gestion plus globale des ressources, appelée de manière urgente par l'extraordinaire dissymétrie qui s'était progressivement installée entre l'usage "optimisé" de la main-d'œuvre et l'incroyable flânerie des machines et des matières premières ; mais aussi, recherche de couplages plus étroits entre les diverses phases du cycle productif, le développement, la fabrication, la commercialisation, la qualité de ce couplage étant en définitive aussi importante, sinon plus importante, que l'efficacité propre de chacune des fonctions.

- **Horizontalisation** des procédures et des communications, ensuite : nécessité de raccourcir les chaînes de communication, pour être plus rapide et plus réactif ; découverte de l'efficacité de processus auto-enchaînés tels que les "flux tendus".

- **Décentralisation** des structures et de la décision enfin : nécessité de rendre la décision plus efficace, en la rapprochant du lieu de définition des problèmes et de l'exécution des activités ; mais aussi volonté de retrouver, par la compétition entre unités décentrali-

Références citées

Amendola, Gaffard, La dynamique économique de l'innovation, Economica, 1988.
Aoki, L'économie japonaise, Economica, 1991.
Clark, Fujimoto, Product development performance, Harvard Business School Press, 1991.
Kuhn, La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, 1977.
Lutz, Hirsch-Kreinsen, "Thèses provisoires sur les tendances actuelles et futures de la rationalisation du travail", in Cohendet et al., L'après-taylorisme, Economica, 1988.
Midler, "Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage", Colloque Economie des conventions, 27-28 mars 1991.
Picon, L'invention de l'ingénieur moderne, Thèse Ehes, juin 1991.
Zarifian, La nouvelle productivité, L'Harmattan, 1990.





sées, un moteur d'action ou d'innovation quelque peu émoussé dans les grandes structures bureaucratiques traditionnelles.

C'est la construction des compromis entre ces principes qui domine aujourd'hui les grands choix d'architecture des systèmes de production, allant de la firme-réseau fortement intégrée au réseau de firmes, apparemment dés-intégré dans ses structures, mais "intégré" dans son comportement économique. Ils marquent une inflexion très importante dans l'histoire des organisations. Ils expriment surtout la remise en cause de la version "fordiste" (production de très grande série) du modèle d'organisation classique. Ils s'attachent à **l'économie de la coordination** des activités productives. Analysée en termes théoriques par Aoki, elle est une composante essentielle de la micro-économie de la production. Mais elle s'intéresse surtout à la relation entre des "activités" données, alors que c'est précisément dans **la définition même de ces activités et de leur contribution à la création de valeur que se trouve aujourd'hui le problème-clé**. L'économie de la coordination, en particulier, ne dit rien sur l'économie des savoirs, des compétences, et sur l'économie des interactions communicationnelles entre individus qui constitue pourtant le noyau de la nouvelle efficience productive. Il est donc utile de retracer le modèle classique. (1)

L'opération efficiente en crise

Comme l'a montré P. Zarifian (cf encadré sur la flexibilité systémique), l'innovation majeure des ingénieurs tayloriens est l'objectivation des activités industrielles **en opérations** (humaines et machiniques). Ces opérations ont trois caractéristiques majeures, qui les distinguent des activités de l'industrie pré-taylorienne : elles sont descriptibles par des procédures et/ou par décomposition en sous-opérations élémentaires, donc **prescriptibles** par leur déroulement ; elles sont stables dans le temps, relativement continues et homogènes ; elles sont clairement individualisables. En définissant ce concept d'opération, d'où découle notamment celui du poste de travail, les ingénieurs-économistes tayloriens opérationnalisent une idée qui n'allait pas du tout de soi et qu'on peut faire remonter au 18ème siècle français, celle d'une **analytique** possible du travail et du geste. Mais, en même temps, ils cherchent à réduire l'opacité économique des formes de production traditionnelles, du type "putting-out"

ou "inside-contracting", en donnant à l'efficience un socle clair et transparent (2) : l'efficience devient, d'abord et avant tout, celle de l'opération, clairement référée à une norme.

Or ce modèle, tellement simple et "naturel" que nous ne le percevons même plus, embraye de plus en plus mal sur les situations industrielles modernes.

Techniquement, d'abord, la notion d'opération est souvent de plus en plus difficile à construire. La réalité des activités est, dans un nombre croissant de situations industrielles, de plus en plus décalée par rapport à l'image que continuent à en donner les organigrammes par opérations ou postes.

La prescription par le déroulement devient difficile, voire impossible, pour le travail humain désynchronisé par rapport à l'activité des machines, ne fût-ce qu'en raison du rôle croissant des aléas. Une bonne image est celle du travail des conducteurs ou surveillants de systèmes automatisés, où il faut alterner des moments d'intense mobilisation dans le "temps réel" avec des moments où l'activité se déroule en temps différé, avec des contraintes beaucoup plus faibles.

1. La remarque principale qui justifie notre idée d'un modèle dominant allant de Taylor à nos jours est la suivante : les principes élaborés à l'origine du taylorisme (mouvement des ingénieurs mécaniciens de la fin du 19ème et du début du 20ème) sont encore ceux qui dominent l'industrie classique des années 70-80, et par rapport auxquels les industriels se débattent aujourd'hui. La "modernité" des textes "tayloriens" est surprenante.

2. Donc, aussi : base d'un compromis social explicite et juste entre salariés et dirigeants.

LA FLEXIBILITÉ SYSTÉMIQUE

"Il faut briser les rigidités, devenir flexible". Tous les gestionnaires, tous les industriels souscriront à cette phrase. Et chacun sait que l'entreprise moderne doit passer d'un monde caractérisé par la production et la distribution de masse à un monde dont la caractéristique cardinale serait, précisément, la flexibilité. Toutefois, lorsqu'on cherche à cerner plus précisément le contenu concret de cette notion, on s'aperçoit qu'elle est très multiforme, et en définitive assez confuse.

Quelles sont les formes de flexibilité qui sont liées, plus en profondeur, à l'émergence de nouveaux modèles d'organisation ? Esquissons quelques pistes, en gardant à l'esprit que la frontière ainsi tracée entre "flexibilité taylorienne" et "flexibilité post-taylorienne" est évidemment relative et abstraite, et surtout destinée à clarifier les idées.

1) L'organisation flexible est une organisation capable d'apprentissage, et où l'apprentissage se construit en termes de maîtrise d'événements et pas seulement d'exécution d'opérations.

2) L'organisation flexible est une organisation qui sait combiner l'approfondissement de chaque métier avec sa capacité d'intégration et d'élargissement.

3) L'organisation flexible est une organisation qui incite à élaborer des propositions, et à développer des boucles courtes de prise de décision, au plus près de la réalité vécue.

4) L'organisation flexible est une organisation qui favorise la coordination horizontale, la communication active, et les solidarités d'action et de représentation.

5) L'organisation flexible est une organisation qui favorise la transformation des compétences industrielles en connaissances techniques, et inversement.

Cette "économie du savoir" dépasse largement le cadre de ce qui est aujourd'hui inclus dans les politiques de "formation" des entreprises. C'est l'aspect le plus crucial de la flexibilité — et de la performance en général — et c'est pourtant celui qui est le moins géré. C'est tout simplement un point aveugle des systèmes actuels de gestion. Résumé de la communication de Philippe Zarifian au colloque du Gris du 23/24/01/1992 à Rouen.



D.R.

3. Par "modernes", nous entendons aussi bien ceux qui font appel à des technologies avancées que ceux qui sont placés dans l'environnement économique décrit plus haut.

4. Ce point est développé dans mon article de la revue Terminal, n° 39/40/41, 1988.

5. A nouveau, on retrouve la distinction fondamentale entre organiser et allouer des ressources données et créer des ressources nouvelles.

On constate donc une tendance croissante à définir des tâches par les objectifs, ou l'ensemble objectifs-contraintes, ce qui revient à réintroduire une marge d'autonomie *intrinsèque* dans l'activité.

Les hypothèses de continuité, d'homogénéité, d'individualisation sont elles aussi, pour des raisons analogues, de plus en plus proches de la fiction que de la réalité. Le travail humain devient collectif non pas en vertu d'options contingentes d'organisation du travail, mais parce que l'efficacité elle-même est de plus en plus difficilement sécable en unités individuelles.

Coopération ?

La coopération résulte de la mise en séquence des opérations élémentaires, et l'efficacité globale est une propriété additive de l'efficacité locale.

Cela ne veut pas dire que les tayloriens se désintéressent de la coordination des activités, et en particulier du flux.

Le "bureau du planning" chez Taylor lui-même a pour tâche de programmer des contenus d'activités mais aussi de coordonner le flux. On sait toutefois que cette fonction est restée longtemps très rustique, et assez fortement statique (établissement du diagramme d'ordonnancement et actions pour accélérer la réalisation séquentielle des tâches). Et surtout, l'exis-

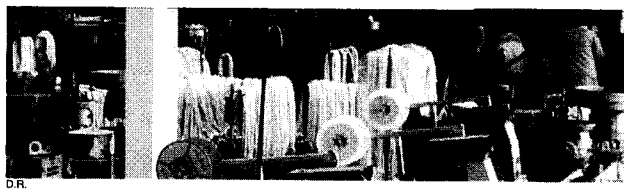
tence de cette fonction de coordination ne met nullement en cause le postulat fondamental : pour que le système soit efficace, il faut et il suffit (presque) que chaque opération soit effectuée avec la productivité maximale. Du même coup, l'ensemble apparaît comme fondé sur un principe technico-social d'économie radicale de communication et d'interaction horizontales (cf encadré *Une nouvelle micro-économie*).

Or, cette axiomatique est complètement bouleversée dans les systèmes modernes de production (3). Deux réalités nouvelles émergent : la performance est de moins en moins additive, des gains ou des déficits locaux d'efficacité peuvent produire des effets globaux fortement divergents, non linéaires ; la performance dépend beaucoup plus de la qualité de l'organisation et des interactions (de niveau communicationnel élevé) entre acteurs que de la justesse-rapidité de l'exécution des opérations de base.

Au total, on se trouve donc en face d'un vaste basculement. Là où primait l'efficacité de l'opération, prime désormais l'efficacité de l'inter-opération. **D'un modèle où l'efficacité exprimait la productivité (de type énergétique : vitesse-justesse) dans un monde d'opérations et d'objets, on passe à un modèle où l'efficacité exprime surtout les capacités d'expertise et de mise en ordre logique-temporelle (informationnelle) d'un monde d'événements.** On trouve là un point de rencontre avec le paradigme technique dominant de l'informatique elle-même. En effet, celle-ci est fondamentalement une représentation logique-événementielle du monde, elle gère et enchaîne des occurrences (depuis le bit élémentaire), et non des objets. (4) Mais cette parenté a également ses limites. Car les interactions sur lesquelles repose désormais l'efficacité ne peuvent pas être simplement du type "coordination par la circulation technique des données". Il faut prendre le mot interaction dans un sens plus fort : l'efficacité ne repose pas simplement sur l'aptitude des acteurs à faire circuler rapidement et clairement des données techniques ou économiques (tout ce que l'informatique sait faire), mais bien à **construire ensemble de nouvelles représentations et de nouveaux schémas d'action** (5), et à confronter pour cela des expériences où le vécu social "ordinaire" ne peut pas être dissocié de la professionnalité technique. Finalement, c'est bien l'interaction communicationnelle humaine dans toute sa richesse et dans toute sa complexité qui est remise en jeu.

UNE NOUVELLE MICRO-ÉCONOMIE

Un exemple frappant est celui des ateliers fortement automatisés et intégrés, du type tôlerie automobile. Une étude passionnante, mais malheureusement confidentielle, comparant minutieusement diverses tôleries, européennes et japonaises, dévoile l'étendue de la non-linéarité de la performance. Elle montre qu'une différence a priori minime dans la fiabilité des outils de base (en l'occurrence des robots de soudure) se traduit, à la suite d'une série d'effets en boule de neige, par une différence considérable dans la productivité globale du capital engagé, le besoin d'investissement pouvant varier globalement de un à deux pour une capacité donnée. Schématiquement : l'intégration en ligne multiplie les occasions de panne ; il faut alors installer des stocks d'autant plus importants que la variété des modèles impose une programmation complexe des rendez-vous de pièces ; les systèmes de stockage et de manutention sont eux-mêmes une source de pannes, ainsi que les systèmes de pilotage complexe qu'il faut ajouter à l'édifice, etc. On peut en conclure que, dans les systèmes automatisés-intégrés, "Dieu est de plus en plus dans les détails". Mais on aurait tort de conclure qu'il s'agit d'un simple problème technique. Car le maintien d'un taux élevé de fiabilité est d'abord fonction de la qualité de la conception et de la qualité des interactions au sein du collectif humain qui gravite autour du système.



La coupure taylorienne

Le cycle productif taylorien n'est pas statique. Mais il se caractérise par le fait que l'innovation (produit, process) et l'apprentissage s'y réalisent par paliers, au sein de séquences temporelles et de structures organisationnelles bien identifiées. Innovation et apprentissage apparaissent comme des détours de production, clairement découplés des phases de fonctionnement industriel courant, tendant à la stabilité, à la régularité, à la reproduction de procédures et de savoirs institués. La théorie économique elle-même a fortement intériorisé cette coupure, en se désintéressant assez largement du moment de la construction de ressources nouvelles, pour ne plus voir dans la fonction de production qu'un processus d'allocation de ressources données. Au plan pratique, cette coupure s'est exprimée dans la constitution de deux mondes bien séparés de l'univers industriel, fonctionnant selon des normes très différentes : le monde, relativement informel quant aux procédures, de la conception des moyens et des produits, et le monde puissamment normé et formalisé de l'exécution, du "régime d'exploitation courant".

Or, dans le nouveau contexte technico-économique, les limites que cette coupure fait peser sur l'efficacité compétitive apparaissent de plus en plus clairement. Les moyens engagés dans les phases de conception des produits et des process sont de plus en plus comparables, voire supérieurs, aux moyens engagés dans l'exploitation courante (fabrication, distribution). Le renouvellement incessant des produits et la vitesse de l'évolution des procédés a pour conséquence, d'autre part, que le régime variable devient la règle générale des activités et non plus l'exception plus ou moins marginale, aux bornes du bon vieux régime stable de fabrication.

La capacité d'apprentissage, c'est-à-dire de maîtrise d'un nouveau procédé, d'un nouvel outil, d'une nouvelle organisation, devient dès lors un critère absolument central de l'efficacité. Une sorte de course-poursuite s'engage entre la vitesse de renouvellement des produits et des process et la vitesse d'apprentissage des collectifs de travail. Cette capacité d'apprentissage, d'autre part, n'est pas exclusivement, ni même principalement, technique. C'est l'apprentissage organisationnel qui constitue la clé principale du succès. Il ne peut d'ailleurs être vraiment dissocié de la vie industrielle courante. Tout dépend, en particulier, de la capacité des acteurs à utiliser les événements constituant la trame nouvelle de l'activité comme occasion d'apprentissage, d'enrichissement du répertoire d'actions efficaces, ou non. On peut ainsi imaginer une gestion parfaitement routinière, purement réactive, des pannes, comme on peut imaginer une gestion constructive de ces mêmes aléas.

L'innovation, de son côté, reste évidemment très largement une activité spécialisée. Et elle le restera sans doute en partie. Mais, là encore, l'exemple du Japon aidant, on se rend compte que les conceptions tayloriennes et occidentales de l'innovation par paliers, de l'innovation technique coupée de l'innovation organisationnelle, de l'innovation-rupture sont des conceptions qui doivent évoluer en profondeur.

L'innovation continue et incrémentale, la conception intégrée de l'innovation comme *processus* à la fois technique et social, l'innovation procédant par combinatoire et recompositions et pas seulement par ruptures, sont des préceptes managériaux dont la diffusion est, à notre avis, le symptôme d'un changement profond. L'enjeu est bien la création de ressources organisationnelles et cognitives nouvelles, la mise en place de nouveaux référentiels, et pas seulement leur addition ; la création de zones de questionnement, d'explication et de réélaboration des objectifs, et pas seulement le développement des compétences instrumentales par rapport à des objectifs donnés.

Blocages, tensions et ambiguïtés

Le fait que le schéma taylorien, tel que nous l'avons stylisé et tel qu'il correspond encore, sans aucun doute, à la réalité statistiquement dominante, soit de plus en plus décalé par rapport à la création réelle d'efficacité dans les conditions modernes (6), ne signifie pas qu'un nouveau modèle émerge sans douleur, ni confusion.

La première difficulté à souligner est tout simplement l'absence de *représentation* de rechange, qui soit à la hauteur de la robuste simplicité du modèle taylorien. Rien de bien clair ne remplace aujourd'hui des représentations comme "l'opération", la "gamme", la "fonction". On continue donc souvent à utiliser des représentations traditionnelles, d'où résulte un décalage parfois considérable entre les images, les mots et les choses. La deuxième source de tension vient des décalages, voire des contradictions entre les nouveaux schémas d'efficacité, plus ou moins proclamés, les structures sociales existantes et bien des réflexes de gestion ou d'organisation contre-productifs.

• D'abord, on constate de fortes tendances à l'interprétation taylorienne de méthodes de management soi-disant post-tayloriennes. L'application du "juste-à-temps", par exemple, peut être présentée comme développant la "coordination horizontale" et "l'implication" des salariés. Mais c'est une coordination extrêmement *pauvre* sur le plan de l'interaction et de la communication, et c'est une implication qui peut être ressentie par les salariés comme très stressante, parce qu'elle soumet en fait l'individu à une logique collective à l'égard de laquelle son autonomie est très réduite. La difficulté de prescrire le travail par son contenu et son déroulement implique que l'efficacité repose désormais, inévitablement, sur la confiance faite aux salariés et à la capacité d'auto-organisation. Mais l'esprit taylorien résiste en profondeur à cette logique.

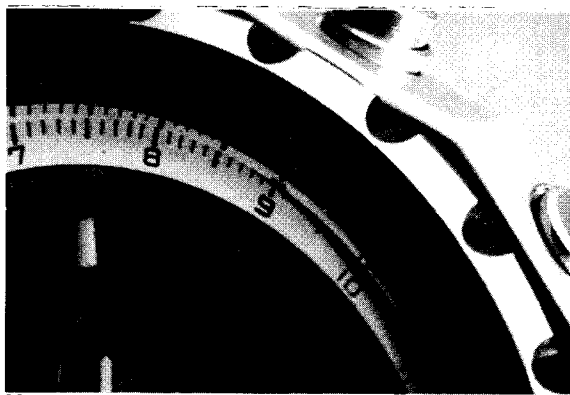
• Dans le cas de la France, les contreparties ne semblent pas à la hauteur de l'effort nouveau d'implication personnelle demandé aux salariés. Ceci vaut très souvent pour les salaires, mais s'étend aussi au manque de garantie de stabilité qui est devenu le lot d'une très large fraction de la main-d'œuvre. Flexibiliser la ressource travail par un recours massif à l'intérim et aux contrats précaires est la manière la plus simple de gérer les variations de l'environnement économique, de la demande en particulier. Mais c'est, très souvent, une politique à courte vue, car elle fait l'économie d'une véritable flexibilité organisationnel-

6. Y compris, dans une certaine mesure, par rapport à ce qui est déjà la réalité micro-économique de la firme, quelquefois complètement différente de la représentation qu'en ont les dirigeants.



le. Et elle oublie que la flexibilité de réaction et d'innovation n'existe pas sans une profonde familiarité avec les systèmes techniques et les organisations existantes. Bien réagir aux pannes suppose de bien connaître les machines. Et reconfigurer rapidement un système ou une organisation ne peut se faire rapidement et sûrement que sur la base de schémas d'action parfaitement éprouvés. Liée à cette question de la stabilité, se pose également le problème des échelles de temps et d'espace par rapport auxquelles est jugée la performance, et par rapport auxquelles se définissent les régimes de motivation et de discipline des individus. On cite souvent l'exemple de l'ouvrier japonais qui arrête une chaîne pour qu'on puisse réparer un défaut : cela n'est possible que si le régime de récompense et de sanction le permet, c'est-à-dire fonctionne dans le moyen-long terme et pas dans le court terme.

• Enfin, il faut noter les profondes ambiguïtés des concepts de décentralisation. La "cellule autonome", ainsi, peut bénéficier des réalités extrêmement différentes selon que l'autonomie se borne à organiser de façon flexible, à très court terme, l'accomplissement des diverses tâches au sein de la cellule (pour gérer l'absentéisme, par exemple) ou selon qu'elle permet une participation réelle à la définition des plans de pro-



duction sur des périodes significatives, voire à la définition même des objectifs. Le principe de décentralisation, plus généralement, est évidemment positif du point de vue des interactions, dès lors qu'il rapproche le niveau de décision du niveau d'exécution. Mais il est souvent sous-tendu par un modèle de *compétition* (entre individus, et notamment entre cadres ; ou entre équipes) plus ou moins exacerbé qui se révèle incompatible avec les logiques de synergie et de *partage* des compétences et des référentiels d'action. Par exemple, le problème de l'imputation des progrès devient un sujet de discord larvé, et bloque les synergies dont l'effet ne serait pas clairement appropriable pour l'un ou l'autre des participants. La décentralisation compétitive peut dès lors constituer simultanément un moteur puissant, parfois jusqu'à l'angoisse, de l'activité des individus, et un facteur encourageant l'atomisation, voire les comportements séparatistes. ■



Depuis 1982, la revue SILENCE offre un lien entre tous ceux et celles qui pensent aujourd'hui qu'il est possible de vivre autrement sans accepter ce qu'on nous présente comme une finalité.

Chaque mois, sur 40 pages, la revue présente actualités, réflexions, analyses, livres... et ouvre le débat avec les lecteurs et les associations. Articles et brèves abordent

les domaines du nucléaire et des énergies renouvelables, de l'environnement, des rapports Nord-Sud, de la paix, du social, de la santé... aux niveaux international, national et local.

La revue est diffusée sur abonnement et dans les lieux différents. Un exemplaire gratuit peut vous être adressé sur simple demande.

SILENCE

Pour vous ouvrir, ouvrez-nous !

ECOLOGIE : les relations avec la nature (environnement) et avec les autres (social) nous semblent une bonne base politique

NON-VIOLENCE : le rejet de la violence mais sans passivité, nous semble une bonne méthode.

ALTERNATIVES : La mise en pratique, à notre niveau, d'une part de nos idées, nous semble indispensable pour être crédible.

JE M'ABONNE

- ☐ 1 an - 12 n°s 160 F
- ☐ 1 an Dom-Tom et étranger - 12 n°s - 210 F
- ☐ Soutien 12 n°s - 200 F et +
- ☐ Exemplaire à découvrir

JE M'INFORME

- ☐ Paris-Dakar : Pas d'accord - 25 F
- ☐ Menace climatique - 30 F
- ☐ Energies renouvelables - 30 F
- ☐ Le soleil à votre table - 89 F

A retourner avec le règlement correspondant à : SILENCE, 4 rue Bodin, 69001 Lyon

Terminal