

La curiosité comme atout compétitif

Noémie Ellezam, Société Générale

Guillaume Azéma : Noémie a une expérience internationale de 14 ans sur différents postes en lien avec les services financiers, banque de détail, gestion de patrimoine, financement, assurance, banque d'investissement. Elle a travaillé à peu près sur tous les secteurs de ce métier, à la fois dans des postes de conseil et des postes opérationnels. Son expérience l'a convaincue de l'importance d'un bon équilibre entre la stratégie et le pragmatisme pour assurer une transformation des entreprises utile et centrée sur le client. Elle se bat au quotidien pour défendre un leadership inspirant et une coopération entre les organisations pour stimuler l'innovation commerciale, accélérer les résultats opérationnels et surtout garantir l'engagement à long terme des parties prenantes. Première question que je pose à tous nos invités : que vous évoque ce thème d'entreprise curieuse ?



Noémie Ellezam : La première chose que j'ai envie de vous répondre est la curiosité à l'extérieur, l'ouverture vers l'extérieur. Je commence par cela parce que c'est peut-être une des choses les plus nouvelles pour des organisations comme les nôtres. La curiosité clients – l'écoute clients – est au cœur de notre métier depuis toujours ; la culture de R&D – la recherche technologique, etc. a aussi toujours été au cœur de notre ADN. En tout cas chez Société Générale, on a vraiment cet ADN de pionnier depuis très longtemps et cela ressort dans les *verbatim* de nos clients. Re-

garder vers l'extérieur, bien sûr on l'a toujours fait mais je dirais que ces dernières années, on est vraiment passé à l'échelle, c'est-à-dire qu'en fait, on n'a pas eu le choix. L'environnement compétitif pour les banques aujourd'hui change tellement vite, que ce

soit du côté des banques, mais bien sûr aussi des *Fintech*⁶, des *Big Tech*⁷ et de tout un tas d'acteurs qu'on n'avait pas tant l'habitude de voir dans notre paysage concurrentiel avant et qui nous obligent à regarder systématiquement vers l'extérieur et je dirais même plus : c'est d'intégrer vraiment ce réflexe du regard vers l'extérieur au cœur de nos fonctionnements et de nos prises de décision au quotidien. Je vais donner un exemple très concret. Faire du *benchmark*, c'est quelque chose qu'on avait l'habitude de faire à des fréquences relativement espacées pour répondre à des questions très précises, etc. Ce sont évidemment des choses qu'on faisait mais, aujourd'hui, notamment sur les sujets de transformation digitale, c'est devenu quelque chose de complètement culturel et d'ancré dans nos pratiques managériales. Je pense d'ailleurs que la France n'est pas forcément le pays le plus en avance sur ce sujet mais on a été la première banque française à participer à un *benchmark* sur la transformation digitale des établissements financiers – ce qui se faisait pourtant depuis 6-7 ans dans les autres pays européens – et on a commencé à participer en 2019. On s'est rendu compte que c'était quelque chose qu'on allait intégrer à notre façon de piloter nos ambitions. Finalement, progresser ne suffit plus, il faut courir plus vite que les autres et donc on a conduit ce *benchmark* sur l'ensemble de nos entités *retail*⁸ européennes qui donne des indicateurs très simples de pénétration de clients digitaux, de niveaux de ventes digitales, de niveaux d'acquisition digitale. On s'est rendu compte que nos ambitions étaient très bonnes avec une vitesse de progression très rapide, mais qu'en fait cela n'allait pas assez vite par rapport à la concurrence.

Ces *benchmarks* nous ont servi à rehausser significativement nos cibles. On avait de la chance car on partait d'un fonds de commerce déjà très digital — près 60% de nos clients sont digitaux, ce qui est plutôt élevé par rapport à nos pairs — mais, en revanche, sur l'acquisition et les ventes digitales, on s'est rendu compte qu'on avait toutes les capacités, mais qu'il nous restait finalement du travail à faire pour qu'elles soient vraiment adoptées, connues par nos clients et utilisées. Et cela nous a permis d'avoir des transformations extrêmement rapides avec des endroits où l'on est passé de 3% à 30%, 40%, 50% dans certaines géographies en l'espace de douze mois, juste parce que conscients de ce qui se passait à l'extérieur, on a changé nos comportements. Je

6. *Fintech* : terme créé par la fusion des mots « finance » et « technologie ». Il désigne une entreprise de type start-up, proposant des services financiers en s'appuyant sur les nouvelles technologies numériques.

7. *Big Tech*, également connu sous le nom de *Tech Giants*, *Big Four* ou *Big Five*, est un nom donné aux quatre ou cinq entreprises actuellement les plus importantes et les plus dominantes de l'industrie des technologies de l'information aux États-Unis. Nouvelle appellation remplaçant petit à petit celle de GAFA/GAFAM (Google Alphabet, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft).

8. *Retail* : activité de détail.

pense donc que c'est quelque chose d'important et cela remonte jusqu'au plus haut niveau de notre gouvernance exécutive. Ce sont des choses maintenant qu'on partage dans toute entreprise, avec notre Conseil d'administration, avec notre Direction générale. Je pense que cette ouverture vers l'extérieur est importante quand elle coule, je dirais, dans les veines du fonctionnement classique de l'entreprise et là, je pense qu'on peut considérer qu'on a vraiment franchi un pas.

Sur ce sujet, il y a bien sûr d'autres indicateurs qui sont intéressants. Je pense que plusieurs de tes interlocuteurs ont dû te parler des REX⁹, des retours d'expérience, etc., qui sont des choses qu'on

Animer régulièrement un comité prospectif avec la Direction générale sur des sujets-clés pour le futur.

a tous maintenant l'habitude de faire. Nous, en tant que direction de l'innovation, on est directement rattaché à la Direction générale depuis la fin de l'année 2018 ; on a donc, je dirais, du temps de nos dirigeants qui nous est consacré sur tous ces sujets d'ouverture à l'extérieur, de compréhension des nouveaux *business models*, etc. Et nos dirigeants aujourd'hui passent

un temps très significatif sur ces sujets pour vraiment s'approprier les pratiques extérieures en profondeur, comprendre ce que cela veut dire des nouveaux *business models* — qu'ils soient des *Big Tech*, de nouveaux acteurs comme des Klarna¹⁰ ou autres — et également sur des questions technologiques. On anime régulièrement un comité prospectif avec la Direction générale sur des sujets-clés pour le futur : les sujets de *cloud*, de souveraineté numérique, de *business model*, de plateforme sont maintenant des sujets sur lesquels ils ont un niveau de connaissance très élevé et très profond. C'est un autre élément illustratif, au-delà bien sûr de toutes les coopérations externes qui sont peut-être plus connues parce qu'on les voit plus dans la presse. On a monté un fonds, qui s'appelle SG Ventures, qui nous permet d'investir dans des start-up externes ou internes. On a fait un certain nombre d'acquisitions : il y a Treezor¹¹, bien sûr, qui est la très emblématique *Fintech* des *Fintechs* ; on a aussi acquis l'année dernière Shine (la banque des *freelances* en France) ; on a acquis Reezocar (plateforme pour acheter sa voiture d'occasion) qui attire quand même deux millions de visiteurs par jour, donc une plateforme très, très connue. Ces sujets d'investissement, de partenariat avec tout un tas de

9. Le Retour d'Expérience (appelé aussi RETEX ou REX) est une démarche visant à détecter et analyser les anomalies, les écarts et tout événement, qu'il soit positif ou négatif, en recherchant les causes et les enchaînements et en retirant des enseignements (Source : manager-go.com).

10. Klarna est une *Fintech* suédoise, offrant des solutions d'affacturage en ligne.

11. Treezor propose des services dits de *Banking-as-a-Service* (BaaS), c'est-à-dire que l'utilisateur est uniquement facturé pour les services qu'il souhaite utiliser, ou choisit les services (même gratuits) qu'il veut utiliser.

nouveaux acteurs font partie aussi de notre quotidien. Mais ce que je disais précédemment visait aussi à illustrer le fait que ce n'est pas anecdotique, ce n'est pas une acquisition de temps en temps. Cette ouverture vers l'extérieur est maintenant vraiment passée à l'échelle dans l'organisation et au cœur de tous les processus de décision.

GA : Quand on achète beaucoup, quand on a une vraie politique, je ne vais pas dire de croissance externe – parce que c'est un petit peu différent d'une croissance externe comme on l'entend traditionnellement – mais quand on a une vraie stratégie d'acquisitions ciblées sur des *Fintechs* comme ça, quel est l'enjeu derrière quand on les fait rentrer dans un grand groupe comme celui de la Société Générale ?

NE : La question qui est un peu sur toutes les lèvres quand une grande structure *corporate* fait l'acquisition d'une structure plus petite, plus innovante et plus agile, c'est de dire comment on va continuer finalement à capitaliser sur les forces de la structure qu'on a acquis sans l'asphyxier par les grands *process*. Ce qui est intéressant, c'est de se dire que quand une structure de petite taille et très innovante se rapproche d'un grand groupe, elle n'est pas absorbée. Elle vient aussi chercher un certain nombre de choses qu'elle n'a pas. Il ne faut pas oublier que les acteurs traditionnels bénéficient quand même du capital confiance de leurs clients depuis 150 ans pour la Société Générale, ce qui fait un certain nombre d'années. Tous les investissements qu'on fait et qui se matérialisent en résultat dans les secteurs de la cybersécurité, dans les sujets de conformité, etc., ce n'est pas du luxe : c'est cela qui fait qu'on a la confiance de nos clients, qu'on mérite la confiance de nos clients et que nos clients nous confient encore l'essentiel de leur flux et de leurs activités. Donc quand une entité nous rejoint comme c'est le cas récemment — je suis au *board* de Reezocar, donc je le vois d'assez près, mais c'est évidemment le cas avec Treezor, avec Shine — ils viennent aussi chercher cette expertise. Un des grands enjeux de notre côté est de les faire bénéficier rapidement de notre expertise et de leur donner, on va dire, ce surcroît de confiance pour leurs clients sans évidemment trop alourdir leur fonctionnement puisque toute la force de ces entités est d'être capables de prendre des décisions rapidement, etc.

C'était aussi une des raisons de la création du fonds de SG Ventures d'apporter, au-delà de l'investissement en capital, toute cette force d'intégration et, en le faisant de façon centralisée, de permettre de progresser et d'apprendre en marchant. Typiquement aujourd'hui les équipes de Reezocar ont bénéficié de toute l'expérience d'intégration de Treezor. Même si les situations peuvent être différentes parce qu'on a des établissements de paiement

d'un côté et des établissements qui ne sont pas des établissements de paiement et qui n'ont pas les mêmes régulations de l'autre, l'organisation capitalise sur son expérience et est capable maintenant de beaucoup mieux intégrer ces différentes entités. C'est bien sûr un enjeu.

Une autre réponse qu'on apporte est aussi de faire bouger des gens, de mettre des gens de Société Générale dans ces structures pour les aider à se mettre au niveau en termes de *process*, etc. et puis, en même temps, de tirer aussi profit de leur expérience pour nos structures plus traditionnelles. Je reprends l'exemple de Reezocar qui a un savoir-faire en marketing digital assez hors du commun au vu du nombre de visiteurs qu'ils atteignent, avec en plus un très faible niveau de marketing payant – ils sont vraiment très, très bons sur ça. Il faut arriver à créer ces liens, c'est notre travail à la direction de l'innovation, entre autres, de créer ces liens pour que la grosse entreprise apprenne de la petite et la petite de la grande.

C'est au plus proche de nos clients, nos environnements concurrentiels locaux et des écosystèmes de partenariats locaux qu'on saura innover et faire la meilleure proposition client.

GA : Sans tomber dans le *win-win* un peu facile, il y a effectivement pas mal de *process* et de valeurs chez l'un, chez l'autre et l'intérêt est fort quand on arrive justement — un peu comme l'industrie pharmaceutique fait en rachetant des *biotech*¹² leur fait bénéficier aussi de sa capacité à produire à grande échelle, à distribuer, des enjeux qu'une *biotech* toute seule ne sait pas faire — donc c'est un peu cela ?

NE : Voilà ! Les investissements qu'on fait aussi ne sont des choses qui ne se font pas en quelques semaines. Ce sont des acteurs qu'on connaissait, avec lesquels souvent on a commencé par des partenariats ; donc on a aussi, je dirais, un *assessment*¹³ respectif de la culture de l'autre qui s'est fait et qui permet qu'au moment où on passe à la phase d'investissement, on consacre finalement une histoire qui avait commencé.

GA : En préparation de cet entretien, vous m'avez parlé du su-

12. Selon l'OCDE, les biotechnologies sont l'application de la science et de la technologie à des organismes vivants, de même qu'à ses composantes, produits et modélisations, pour modifier des matériaux vivants ou non-vivants aux fins de la production de connaissances, de biens et de services. Les entreprises de la *biotech* s'appuient sur ces recherches scientifiques et ces technologies pour développer des solutions.

13. *Assessment* : évaluation

jet de curiosité des équipes, des individus comme quelque chose d'important au sein de la Société Générale. Concrètement, quels sont les signaux forts de curiosité que vous constatez et comment vous l'entretenez ?

NE : C'est un point très important et je vais faire une réponse un peu à deux niveaux. Un premier élément est de dire que Société Générale est un groupe très divers. On connaît Société Générale le réseau, mais ce qu'il faut avoir en tête c'est qu'en fait, pour nous, c'est 30 millions de clients qu'ils soient particuliers, *corporate*, *large corporate*, institutions financières, pro, voilà des clients assez différents ; c'est 133 000 collaborateurs et 61 pays ; donc c'est une entreprise extrêmement diverse. On a fait le choix — et je pense qu'on a tout à fait raison, c'est une vraie force — d'avoir une exécution des stratégies clients, et donc des stratégies digitales et d'innovation bien sûr, assez décentralisée : on est convaincu que c'est au plus proche de nos clients, de nos environnements concurrentiels locaux et des écosystèmes de partenariats locaux qu'on saura innover et faire la meilleure proposition client. Pour autant, une fois cela dit, il est bien évident que les problématiques d'un marché comme la Russie — qui est très avancé digitalement pour des raisons réglementaires et d'engagement de pays lui-même — n'est pas comparable avec ce qui se passe en France ou en Afrique — on a aussi une grosse implantation en Afrique — évidemment les situations sont très différentes. Pour autant, on voit que, dans un monde de plus en plus digital, il y a quand même de plus en plus de similitudes. Un N26¹⁴ a clairement une stratégie internationale ; Google a évidemment aussi, sur les services financiers, une stratégie internationale ; même un BBVA¹⁵ ; tous nos acteurs finalement ont quand même acté le fait qu'il y a plus en plus de similitudes.

S'appuyer les uns sur les autres et sur les expertises des uns et des autres.

Un de nos enjeux à la direction de l'innovation pour le groupe — on est en charge de tous ces métiers, toutes ces géographies — est d'arriver à créer de la curiosité à l'autre, y compris quand on n'est pas tout à fait dans la même configuration. Et là encore une fois, les exercices de *benchmark* nous ont aidés parce que le meilleur moyen était finalement de se dire dans certains cas que la marche à monter collectivement est haute — et elle est haute pour Société Générale, mais aussi pour le secteur : nos clients nous

14. N26, officiellement N26 Bank GmbH, est une banque mobile basée en Allemagne. Elle propose des comptes courants, des crédits et des livrets d'épargne, et cible à la fois les particuliers et les auto-entrepreneurs.

15. BBVA : groupe bancaire international espagnol.

en demandant de plus en plus — et donc, comme la marche est haute, il faut s'appuyer les uns sur les autres et sur les expertises des uns et des autres. On a clairement plusieurs champions dans différents registres dans nos entités. La Russie est championne sur les ventes digitales pour la raison que j'évoquais ; la KB, notre banque en République Tchèque, est une des premières banques à être passée vraiment en agile à l'échelle — on a la *Harvard Business Review* qui a fait un papier là-dessus¹⁶ — c'est un des pionniers dans l'ensemble du système bancaire européen sur ces types d'organisation ; en France, on a clairement un positionnement qui, sur le marché français, est aussi plutôt pionnier sur tous les sujets Digital et Innovation.

Il a donc fallu créer effectivement cette dynamique, je dirais, non-exécutive de s'appuyer sur les succès des uns et des autres et créer la pollinisation des bonnes initiatives entre nos entités. Pour cela, on a identifié assez vite une communauté qu'on appelle nos *Top Digital Leaders*, des seniors exécutifs — donc des N-1, N-2 de patrons d'entités ou de *business lines*, donc vraiment des gens qui sont aux manettes de l'exécution de leurs stratégies — qui ont accepté de se réunir toutes les six semaines, à fréquence régulière, pour partager en toute transparence leurs ambitions, leurs forces, leurs faiblesses, leurs marchés, leurs difficultés et comment ils progressaient sur le chemin de leurs ambitions et, en fait, est venue assez spontanément l'envie de coopérer sur certains sujets. On n'a pas voulu imposer des grands programmes Groupe sur ces sujets parce qu'on ne croit pas beaucoup à cette transformation digitale imposée *top down* — on pense que c'est un enjeu de clients et que c'est très bien que ce soit porté en local — mais, en revanche, on croit à cette accélération. C'est un des éléments important parce que je pense que c'est là qu'on tire le profit d'être un groupe et non pas une constellation de petites entités, sans non plus avoir une proposition uniforme partout. C'est, je dirais, une réponse au niveau de l'organisation.

Après, il y a une réponse différente qui serait plutôt au niveau de l'individu. C'est effectivement de dire « comment je fais en sorte que ce ne soit pas seulement la direction de l'innovation ou les directions d'innovation des *business* qui soient curieux et qui aient toujours cette envie d'apprendre ? Mais comment je fais pour que ce soit les 133000 collaborateurs de Société Générale qui aient cette envie d'apprendre ? ». Je pense qu'on a plusieurs leviers à ce niveau aussi. On a un premier levier qui est celui de la diversité. J'y crois beaucoup et je pense que Société Générale est un acteur assez pionnier : on était les premiers à avoir 43% de femmes à notre Conseil d'administration ; on a pris récemment des engagements pour avoir 30% de nos instances dirigeantes qui soient des

16. Euvin Naidoo, Suraj Srinivasan, Sarah Gulick, *Enterprise Agility at Komerční Banka*, *Harvard Business Review*, February 16, 2021.

femmes ; on est encore une fois une entreprise très internationale, donc on a aussi beaucoup travaillé sur les mobilités pour avoir des dirigeants qui aient connu plus de contexte international ou qui viennent de cultures différentes, etc. C'est un vrai facteur

**La stimulation est une
cette valeur très forte au
sein du groupe.**

de curiosité parce que, bien sûr, plus on est exposé — on le voit dans notre direction de l'innovation, on a des profils qui viennent de beaucoup de pays, on est très divers en termes d'âge, en termes de *background* bancaires/non bancaires, différents métiers — c'est un vrai facteur, c'est sûr. Il y a un autre sujet :

c'est comment on récompense l'effort de stimulation. La stimulation est une valeur très forte au sein du groupe.

Donc comment on orchestre ? Là pareil, on s'est beaucoup appuyé sur la communauté des *digital leaders* très seniors parce que l'exemplarité est fondamentale dans ce domaine. Je parlais tout à l'heure du comportement de nos dirigeants eux-mêmes très tournés vers l'extérieur et ils communiquent sur le fait qu'ils s'informent et que c'est très important pour eux que chacun reproduise ça. On le voit à l'échelle des *top managers*, des *middle managers* et on organise évidemment pas mal cela aussi à la direction de l'innovation. Donc on a nos rituels, on a nos *tea time* où on partage un certain nombre d'apprentissages qu'on a pu voir soit dans le cadre de nos métiers, ou en dehors du cadre de nos métiers d'ailleurs parce qu'on apprend aussi de nos vies personnelles. Je pense que cela crée aussi une dynamique. Sans doute qu'il reste du chemin à faire pour vraiment encore plus le reconnaître aussi dans les promotions des gens, le faire savoir en disant que c'est une valeur-clé et que c'est important.

GA : C'est un travail permanent en fait ?

NE : Exactement !

GA : Vous parliez récompense, il y a un sujet souvent lié à cela et j'aime bien cette question et son côté un petit peu poil à gratter, pardon, mais en face de la récompense, il y a souvent le sujet KPI et on a toujours une espèce d'ambivalence à se dire « La curiosité, doit-on avoir des KPI, des ROI dessus ? » Quel est votre point de vue, votre approche ?

NE : C'est un sujet-clé. Effectivement je pense que le pilotage, quoi qu'on puisse en penser, est un sujet fondamental pour la transformation de la culture. Je pense qu'on l'a vraiment vu — j'en parlais un petit peu tout à l'heure quand je parlais du *benchmark* — si les objectifs sont calés sur les meilleures pratiques, on crée tout de suite un niveau d'ambition propice à l'innovation et à la croissance. C'est vrai aussi sur les sujets de stimulation, on a été

assez pionniers, je pense, dans le groupe Société Générale à développer des nouveaux modes de pilotage qui sont – c'est connu souvent dans le monde des GAFA – les logiques d'OKR, donc *Objective & Key Results*¹⁷. On est convaincu que c'est aussi la garantie de l'autonomisation et de l'*empowerment*¹⁸ de chaque salarié d'être extrêmement clair sur la vision, donc le niveau d'ambition par rapport à la concurrence, et aussi les résultats qu'on cherche à atteindre. Là, on a vraiment encore une fois, y compris au niveau de la direction générale, une mobilisation très forte pour être de plus en plus clair et puissant dans le *cascading* des résultats qu'on cherche réellement à atteindre. Et, une fois qu'on s'est clarifié et aligné, cela donne une formidable autonomie à chacun des membres, donc de la grande équipe des 133 000 personnes *in fine*, pour proposer ses initiatives, ses contributions à la réalisation de ces objectifs. Et je pense que c'est là qu'on réconcilie effectivement le sujet de la stimulation et de l'ouverture.

Développer des nouveaux modes de pilotage.

Tenter des choses et savoir rater — parce que c'est aussi en tentant des initiatives et en acceptant de se dire « ça n'a pas marché, mais ce n'est pas grave », parce qu'en fait sur les dix qu'on a tentés, il y en a quand même sept qui auront marché et qui auront donné du résultat, ou même si c'est trois, c'est pas grave — cela donne du résultat. Cela remet effectivement un peu en question les sujets de ROI. La réponse qu'on a apportée, c'est qu'aujourd'hui typiquement sur la transformation digitale et innovation, qui sont quand même un de nos *drivers* principaux dans notre stratégie, aujourd'hui ces indicateurs, ces objectifs et ces résultats-clés qu'on cherche à atteindre sont regardés au même niveau que nos indicateurs financiers. Donc notre direction générale, nos patrons d'entités regardent bien évidemment leurs *statements* financiers et continuent à regarder des logiques de ROI — parce que bien sûr il faut générer du ROI pour être en mesure de réinvestir – mais ils regardent avec le même niveau d'importance et d'engagement les métriques de plus long terme de transformation qui ne deviennent peut-être "ROI-istes" que dans trois à cinq ans.

Un très bon exemple pour réconcilier ces deux logiques, c'est Boursorama parce que Boursorama a quand même été un métier – c'est un exemple d'une acquisition qu'on a fait et qu'on a parfaitement bien su intégrer dans le groupe Société Générale. Boursorama a été dans cette logique de conquête client pendant

17. La méthode OKR (*objectives and key results*) est une méthode de gestion utilisée pour définir et faire le suivi d'objectifs et résultats.

18. L'*empowerment* (ou autonomisation, ou encore empouvoirement, capacitation, encapacitation, empuissancement) est l'octroi de davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés.

les dernières années avec un succès quand même assez exceptionnel parce qu'ils arrivent quand même à deux millions et demi de clients et surtout avec un taux d'équipement et de banque principale beaucoup plus élevé que les autres banques *full-online* ; ils ont des ambitions de croissance qui vont aller jusqu'à 4-4 millions et demi de clients à 2025. Cela va devenir non seulement la première banque en ligne mais également l'une des banques majeures du paysage français. Et on ne regrettera à aucun moment les choix stratégiques qui ont été faits parce que c'est ce qui a permis de placer Boursorama à ce niveau d'ambition. Je pense donc que c'est un très bon exemple du balancement qu'il faut faire entre des indicateurs de long terme et de transformation profonde de modèles et, bien sûr, des indicateurs de rentabilité court terme parce que c'est aussi notre responsabilité de les suivre.

GA : Merci beaucoup Noémie ! Merci pour vos réponses et pour cette passion très communicante. J'espère que tous ceux qui nous écoutent auront la même envie de développer la curiosité en entreprise comme vous le faites. À très bientôt !

NE : Merci beaucoup Guillaume, à bientôt et merci beaucoup pour l'invitation, c'était un grand plaisir !

Enregistrement réalisé en juin 2021