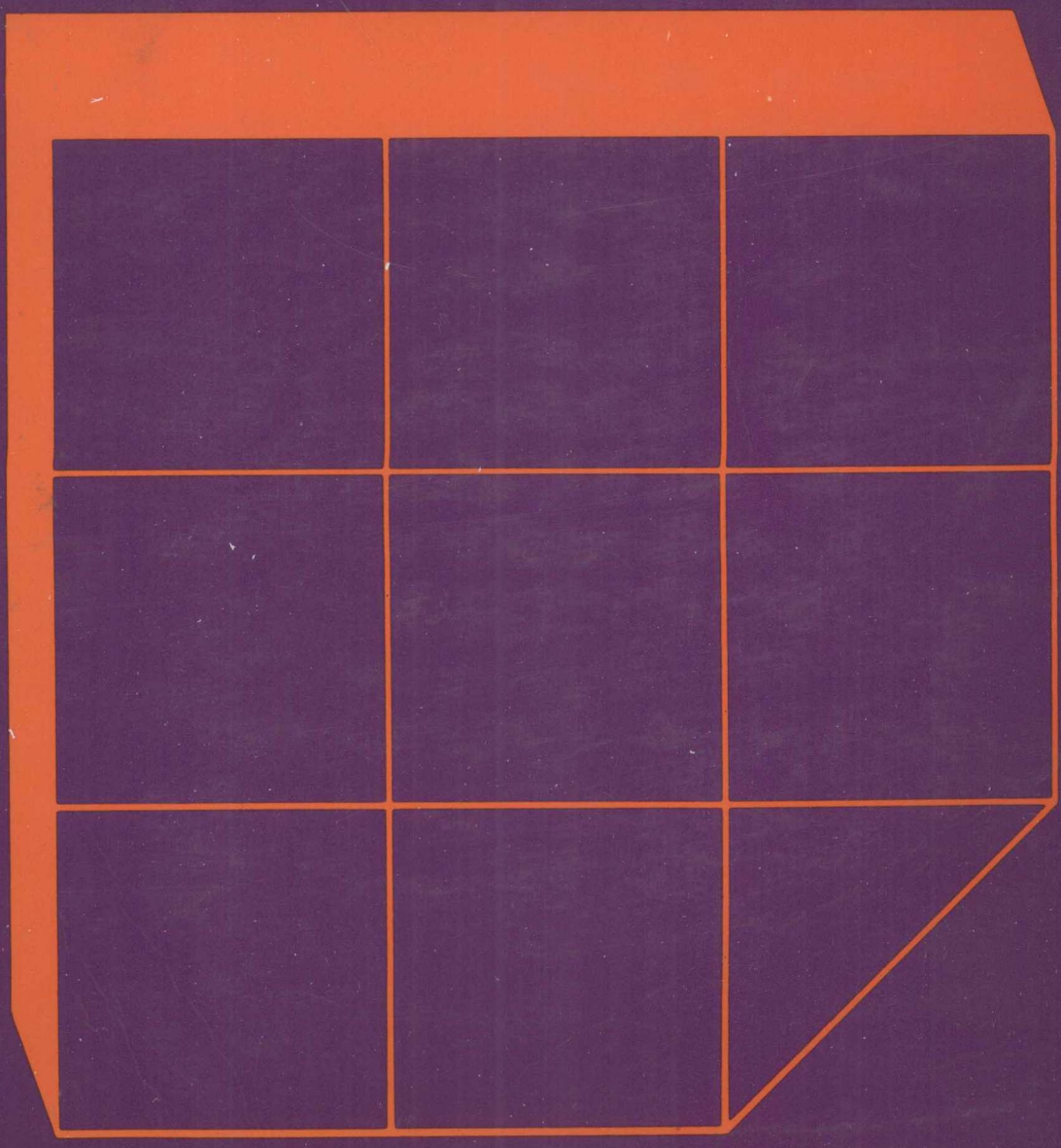
Pierre Maitre

DUNOD entreprise

Plans d'entreprise et contrôle de gestion

Un guide systématique d'action



Plans d'entreprise et contrôle de gestion

Un guide systématique d'action

Pierre Maitre

Dunod

Pierre Maître est professeur à l'ESSEC où il enseigne la planification d'entreprise et le contrôle de gestion.

Il a auparavant exercé les fonctions d'ingénieur chef de production, puis de consultant en direction des entreprises.

Pierre Maître est ingénieur chimiste, MBA Northwestern University, docteur de troisième cycle en économie et administration des entreprises.

© BORDAS, Paris, 1984
ISBN 2-04-015625-9
ISSN 0242-3812

" Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 n'autorise, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part, et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration "

Plans d'entreprise et contrôle de gestion

DUNOD entreprise *Extrait de notre catalogue*

guides

G. Le Pan de Ligny • Guide de l'exportation. Aspect commercial
G. Le Pan de Ligny • Guide de l'exportation. Aspects financier et administratif

méthodes et techniques de gestion

R. Papin • Stratégie pour la création d'entreprise

O. Bruel • Politique d'achat et gestion des approvisionnements
G. Chassang, H. Tron • Gérer la Production Avec l'Ordinateur
K. Ishikawa • La gestion de la qualité. Outils et applications pratiques
A. Kaufmann, R. Faure • Invitation à la recherche opérationnelle
J. Lissarrague • Qu'est-ce que le P.E.R.T. ?
P. Maitre • Plans d'entreprise et contrôle de gestion
F. Paris • Missions stratégiques de l'équipe dirigeante
L. Rigaud • La mise en place des systèmes d'information
B.H. Solnik • La programmation linéaire
G. Théry • Les tables économiques et financières
D. Tixier, H. Mathe, J. Colin • La logistique au service de l'entreprise
J.-C. Usunier, R. Bourbonnais • Pratique de la prévision à court terme
E. Ventura, P. Gordon • Scènes vécues de l'aide à la décision
P. Zermati • La pratique de la gestion des stocks
Y. Chauvin • Pratique du classement alphabétique

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

A ma femme Marie-France trop tôt disparue
A mes filles Sophie et Caroline

Table des matières

Introduction	Qu'est-ce qu'un système de planification-contrôle ?	1
	Les systèmes formels de planification-contrôle (SFPC)	1
	Fonction, structure et dynamique d'un système	4
	Un guide systématique	7
Partie 1	**Pourquoi avoir un système de planification-contrôle dans l'entreprise**	11
Chapitre 1	La fonction générale des systèmes de planification-contrôle : les conditions préalables requises	14
	Aider l'organisation à se fixer et à atteindre ses objectifs	16
	Maîtriser l'avenir en organisant rationnellement le changement	17
	« Normaliser » les comportements des acteurs	20
	Conclusion	25
Chapitre 2	Les fonctions spécifiques des divers systèmes de planification-contrôle	26
	Le rôle de la planification stratégique	30
	Le rôle de la planification à long et moyen terme	32
	Le rôle du contrôle budgétaire	33
	Le rôle du contrôle des performances individuelles des managers	34
	Le rôle du contrôle opérationnel	34
	Les relations entre les cinq niveaux de planification-contrôle	35
Conclusion de la première partie		39
Partie 2	**Comment sont construits les systèmes de planification-contrôle**	41
1re sous-partie	*Des règles de construction communes à tous les systèmes de planification-contrôle*	45
Chapitre 3	La planification par « modules logiques »	46
Section I	Le diagnostic	47
	La détection correcte des problèmes essentiels de l'organisation	49

	Elaboration d'un modèle d'investigation systématique de l'organisation et de son environnement	49
	Identification des facteurs clefs de la performance	50
Section II	Les objectifs et les politiques	52
Section III	La « prévision-zéro » (Prévision-0)	55
Section IV	Le « planning-gap »	57
Section V	Les stratégies	59
Section VI	La mise en œuvre des stratégies : les projets, les programmes et le plan	61
Section VII	Le contrôle	62
Section VIII	Similitude des processus logiques du diagnostic, de la planification et du contrôle	66
Chapitre 4	La planification décentralisée	68
Section I	Un système très décentralisé	68
	Un système décentralisé adapté au degré d'autonomie fonctionnelle des unités	70
	Un système décentralisé adapté au degré d'autonomie hiérarchique des unités	72
Section II	Un système fortement centralisateur	73
	Une procédure de centralisation à tous les niveaux du processus de planification-contrôle	74
	Une procédure de centralisation par les objectifs	75
	Une procédure de centralisation par les stratégies	82
	Conclusion	83
Chapitre 5	La chronologie de la planification	85
Section I	Le déroulement chronologique d'une procédure de planification-contrôle	85
Section II	Un exemple de procédure intégrée de planification	90
2e sous-partie	*Des règles de construction spécifiques à chaque système de planification-contrôle*	95
Chapitre 6	La planification stratégique	96
Section I	Rôle et structure de la planification stratégique	96
Section II	Le diagnostic en planification stratégique	99

Section III	La formulation des objectifs stratégiques	101
	Expliciter la nature qualitative des objectifs fondamentaux d'une organisation	102
	Expliciter la position hiérarchique respective des objectifs	106
	Formaliser les objectifs stratégiques	108
Section IV	La formulation des politiques fondamentales	108
Section V	La prospective	110
	Prospective et prévision	111
	Procédure d'une étude prospective	112
	Techniques de la prospective	113
Section VI	Les stratégies fondamentales	114
	Les stratégies de changement des facteurs organisationnels clefs	115
	Les stratégies visant à la réalisation des objectifs organisationnels	121
Section VII	L'analyse stratégique d'un « portefeuille de métiers »	125
	Segmentation de l'activité en « métiers homogènes »	126
	Positionnement des métiers dans une matrice de performance	127
	Etude des mouvements stratégiques au sein de la matrice de performance	132
Section VIII	Le contrôle stratégique	134
Chapitre 7	La planification à long et moyen terme	136
Section I	Rôle et structure de la planification à long et moyen terme	136
Section II	La formulation opérationnelle des objectifs long terme	139
	La recherche des attributs	140
	La conception des indicateurs de mesure	141
	La fixation des cibles	143
Section III	Les « prévisions-0 »	145
	La connaissance des mécanismes clefs de la performance	145
	L'extrapolation du passé	146
	La prévision des changements de l'environnement	146
	L'impact des changements prévisibles de l'environnement sur les performances futures : la prévision-0	146
	L'estimation des erreurs prévisibles faites sur la prévision-0	147
	La formalisation de la prévision-0	148
Section IV	Le « planning-gap »	148
Section V	L'élaboration des projets : une phase de créativité	150
	Créativité et génération des idées nouvelles	152
	Transformation des idées nouvelles en projets	156
Section VI	L'élaboration des programmes d'action : une phase de sélection	156
	La constitution d'un portefeuille de programmes	157
	L'évaluation des projets au sein d'un programme	159

Section VII	L'élaboration et la rédaction du plan	164
	Le plan : choix d'une combinaison « satisfaisante » de programmes	164
	La rédaction du plan long et moyen terme	167
Section VIII	Les plans et budgets de programmes	171
	Le PPBS	172
	La budgétisation-base-zéro (BBZ)	173
Section IX	Le contrôle du plan à long et moyen terme	180
Chapitre 8	Le contrôle budgétaire	182
Section I	Rôle et structure du contrôle budgétaire	183
	La structure logique du CB	184
	La structure décentralisée du CB	186
	La structure chronologique du CB	187
	La structure tridimensionnelle d'un CB	187
Section II	La formulation des objectifs court terme	188
	La nature de l'objectif	188
	Les indicateurs de mesure	189
	Cohérence des objectifs avec le degré d'autonomie des unités	191
	Cohérence des objectifs des unités avec ceux de l'entreprise	193
Section III	Le choix des variables de contrôle	194
	La nature des variables de contrôle	194
	La cohérence interne d'un système de variables de contrôle	198
	Les indicateurs et les cibles	202
Section IV	La mesure des performances : le contrôle anticipatif	205
	Le contrôle traditionnel fondé sur la mesure des performances passées : ses insuffisances	205
	Le contrôle anticipatif	208
Section V	L'analyse des écarts	210
	Les écarts constatés sont-ils inacceptables ?	210
	Une enquête sur les causes de l'écart se justifie-t-elle ?	212
	L'analyse causale des écarts	213
	Les rapports de contrôle et les tableaux de bord	216
Section VI	Les actions correctrices	217
Chapitre 9	Le contrôle des performances individuelles des managers : la DPO	221
Section I	Rôle et structure de la DPO	221
Section II	La formulation des objectifs individuels de performance	226
	Nature et cohérence des objectifs individuels	227
	La fixation des cibles	228
	Une DPO sans objectifs impératifs	229

Section III	La fixation des variables de contrôle individuelles	230
Section IV	Le système récompense/punition et les actions correctrices	232
Conclusion de la deuxième partie		235
Partie 3	**Comment fonctionnent concrètement les systèmes de planification-contrôle**	237
Chapitre 10	Les systèmes de planification-contrôle : éléments essentiels du phénomène bureaucratique dans l'entreprise	240
Section I	Le phénomène bureaucratique dans l'entreprise	241
	Le concept de bureaucratie	241
	L'organisation bureaucratique	243
Section II	Le système bureaucratique de planification-contrôle	245
	La rationalité des SFPC	245
	Le SFPC : outil de domination de l'autorité centrale	246
	L'impersonnalité des SFPC	248
	Les SFPC : une double approche « rationnelle » et « politique » des problèmes	249
Section III	La dynamique du système bureaucratique de planification-contrôle	250
	La dynamique de la rationalité	251
	La dynamique de l'autorité centrale	251
	La dynamique des normes impersonnelles	252
	La capacité d'adaptabilité et d'innovation des organisations bureaucratiques	254
Chapitre 11	Stratégies défensives des acteurs et perversion du système	256
Section I	Des acteurs « libres »	257
Section II	Les stratégies individuelles dans le jeu organisationnel	258
	Le jeu organisationnel	258
	Les stratégies individuelles des acteurs dans le jeu bureaucratique	261
Section III	Stratégies défensives des acteurs et déviances individuelles	263
	Les stratégies de retrait et de fuite	264
	Les stratégies de ritualisme	266
	Les stratégies de rébellion	268
Section IV	Utilité des stratégies et des déviances individuelles	268
Section V	La perversion du système	271
Section VI	Le cercle vicieux bureaucratique	274
Chapitre 12	La lutte contre la perversion du système	277
Section I	Ouverture du système sclérosé sur l'extérieur	279
Section II	Diminution de la rigidité bureaucratique du système	280

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

Section III	Réduction des comportements dysfonctionnels de l'autorité centrale	285
Section IV	Réduction des stratégies défensives des acteurs	288
Conclusion		291
Bibliographie		295
Index des auteurs cités		299
Index des matières		303

Introduction

Qu'est-ce qu'un système de planification-contrôle?

La planification et le contrôle de gestion se sont rapidement imposés, ces dernières années, comme des nécessités vitales pour les entreprises et, de ce fait, comme des disciplines essentielles dans tous les programmes d'enseignement à la gestion.

Trop souvent, cependant, la planification est réduite à un ensemble de techniques de prévisions, de calculs économiques et de modèles décisionnels, et le contrôle de gestion à un ensemble de techniques comptables, telles que la comptabilité de prix de revient, la comptabilité marginale et la comptabilité budgétaire. Or, la planification et le contrôle ne sont pas que des techniques de traitement de l'information et d'aide à la décision. Ils constituent surtout un système d'action comportant un ensemble, parfois extrêmement complexe, de procédures administratives, de rapports de diagnostic, d'énoncés d'objectifs et de politiques, d'études prévisionnelles, de projets, de programmes, de plans stratégiques, de plans à long et moyen terme, de budgets d'unités, de plans de développement personnel, de rapports de contrôle de toute nature et de systèmes de sanction. Tout ceci se présente en fin de compte sous la forme de manuels, de guides, de documents et de rapports écrits parfois fort épais et fort peu intelligibles, et donne lieu, tout au long de l'année et dans tous les services de l'organisation, à de multiples travaux et réunions préparatoires et de contrôle. Cet ensemble nous l'avons appelé « Système formel de planification et de contrôle », ou en abrégé SFPC.

Les systèmes « formels » de planification-contrôle (SFPC)

Pour préciser ce qu'est un SFPC, il est nécessaire de le situer par rapport aux autres aspects de la planification et du contrôle. Ces divers aspects sont indiqués en figure (a).

La fonction managériale de planification-contrôle.
La fonction opérationnelle spécialisée de planification-contrôle.
Le système formel de planification-contrôle (SFPC).
Le processus rationnel de planification-contrôle.

Figure (a). Quatre aspects essentiels de la planification et du contrôle dans l'entreprise

La fonction managériale de planification et de contrôle

Il est d'usage depuis Fayol [1] de ramener la tâche des managers, ou « processus de management », à un ensemble de *fonctions* qu'ils doivent nécessairement remplir de façon simultanée. Ces fonctions sont des *concepts* qui permettent aux théoriciens du management de définir les *principaux domaines décisionnels* et de préciser le plus commodément possible ce qu'ils pensent être le *processus optimal de management* des organisations.

L'appellation et le nombre de ces fonctions varient selon les auteurs. Ainsi Fayol distingue les cinq fonctions suivantes encore largement utilisées aujourd'hui : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Des auteurs modernes comme Enrègle et Thiétart [2] en distinguent seulement quatre : planifier, organiser, diriger (changer, activer) et contrôler. Miner [3], en combinant les diverses fonctions mentionnées dans un grand nombre de travaux, en identifie dix-huit différentes. Tous les auteurs sont néanmoins unanimes pour considérer la *planification* et le *contrôle* comme deux des fonctions essentielles du processus de management. Ce sont deux fonctions à la fois comparables dans leur démarche, différentes dans leurs techniques et en même temps étroitement interdépendantes. Certes, il est toujours possible, et parfois tout à fait légitime, de planifier sans chercher à contrôler. La planification a en effet une valeur propre, par l'effort de réflexion sur l'organisation et l'environnement qu'elle requiert, même si le contrôle, par la force de certaines circonstances, s'avère illusoire. Par contre, il semble tout à fait impossible de contrôler sans avoir planifié au préalable, au moins implicitement. Il semble donc légitime de les envisager comme une fonction unique : *la fonction planification-contrôle.*

Tout manager, qu'il soit opérationnel ou fonctionnel, exerce la fonction de planification-contrôle, par le fait même qu'il prend nécessairement des décisions corrigeant le passé et engageant l'avenir. Etudier la planification et le contrôle sous l'angle managérial, conduirait l'analyste à s'intéresser principalement aux aspects psycho-sociologiques du processus décisionnel chez les individus et les groupes en présence [4].

La fonction opérationnelle spécialisée de planification-contrôle

Il existe dans une organisation complexe un grand nombre de centres de décisions différents et au moins partiellement autonomes. En raison de l'interdépendance des tâches entre elles, il n'est pas possible de laisser chaque manager prendre seul ses décisions, même dans la sphère de compétence qui lui a été reconnue. Les décisions de planification-contrôle ne pouvant être prises uniquement sur une base individuelle, il est nécessaire de les coordonner, les *intégrer*, de façon à former un tout cohérent au niveau de l'organisation. L'exercice normal de la

---

1. H. FAYOL, « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'industrie minérale*, 3e livraison de 1916.
2. Y. ENRÈGLE et R.A. THIÉTART, *Précis de direction et de gestion*, Les Editions d'Organisation, 1978.
3. J.B. MINER, *Management Theory*, Mac Millan, 1971.
4. N. SNYDER et W.F. GLUECK, « How Managers Plan – The Analysis of Managers' Activities », *Long Range Planning*, février 1980.

fonction managériale de planification-contrôle par les différents managers requiert donc l'existence parallèle d'un service ou fonction opérationnelle spécialisée de planification-contrôle. Cette fonction est devenue peu à peu l'objet d'une discipline autonome, comme pour les autres fonctions opérationnelles, telles que la production, le marketing, la finance ou la comptabilité.

Cette fonction opérationnelle est encore le plus souvent confiée à deux types d'experts différents : d'une part les planificateurs et d'autre part les contrôleurs de gestion. Cependant, de même qu'il est possible de n'envisager la planification et le contrôle que comme une fonction managériale unique, de même il est possible de ne considérer qu'un seul type d'expert, que l'on peut appeler, faute de mieux, le planificateur-contrôleur. Ayant un rôle essentiellement de coordination, cet expert travaille fréquemment seul ou à la tête d'une petite équipe. Pour la même raison, il dépend le plus souvent de la direction générale.

Envisager la planification et le contrôle sous l'angle du planificateur-contrôleur conduirait nécessairement l'analyste à faire l'étude empirique du rôle de ce planificateur-contrôleur au sein de l'organisation, c'est-à-dire à analyser ses aptitudes, ses tâches, ses pouvoirs, ses stratégies, et à identifier les difficultés qu'il peut rencontrer [1].

Le système formel de planification-contrôle (SFPC)

La fonction managériale de planification-contrôle et le rôle du planificateur-contrôleur se traduisent presque toujours, en fin de compte, par l'élaboration d'un SFPC.

Concrètement, un SFPC se présente souvent sous la forme de plusieurs recueils plus ou moins épais de *normes*. Ces normes, auxquelles devront se conformer tous les managers, sont de trois sortes. Il y a tout d'abord les *procédures formelles de planification et de contrôle* destinées à normaliser, *dans le temps et dans l'espace*, le déroulement du processus décisionnel des managers. Les décisions individuelles et collectives sont ensuite intégrées périodiquement sous la forme de *plans formels* cohérents, destinés à servir de cadre de référence permanent et contraignant à l'action future des managers. Un SFPC comporte enfin un *ensemble formel d'incitateurs* qui, associés aux *relevés formels de performances*, sont destinés à créer une véritable dynamique individuelle et collective.

Un SFPC est, à l'origine, une construction intellectuelle. Cette construction est artificielle dans la mesure où son existence n'est imposée par aucune loi impérative et objective de fonctionnement des organisations humaines. C'est un outil qu'un organisme peut décider ou non, selon la volonté d'un homme ou d'un petit groupe d'hommes dominants, de se doter.

Un SFPC, du fait de son implantation permanente au sein d'une organisation sociale complexe, devient lui-même une réalité sociale qui transcende les acteurs et les groupes constitutifs de l'organisation et qui modifie leur comportement.

Considérer la planification et le contrôle sous l'angle du SFPC conduit nécessairement l'analyste à étudier ce système comme une réalité organisationnelle globale qui transcende largement tous les acteurs sur lesquels il agit et à laquelle

---

1. Voir par exemple : J.L. ARDOIN et H. JORDAN, *Le contrôleur de gestion*, Flammarion, 1978 ; et N. BÜHLER, *Contexte, structures et travail du contrôleur de gestion.* Thèse doctorat, 3e cycle, Université de Grenoble II, 1979.

ils devront se conformer. Un SFPC est un système social rationnel, contraignant et impersonnel ; il constitue un des aspects fondamentaux du « phénomène bureaucratique » de l'entreprise moderne.

Le processus rationnel de planification-contrôle

Celui-ci se présente sous la forme d'un processus théorique structuré d'une façon séquentielle. Il propose à la pensée une structure analytique détaillée et cohérente du *processus décisionnel collectif* de planification et de contrôle, indépendamment de la personnalité des décideurs et de toutes contraintes dues à l'organisation ou à l'environnement. Cette structure analytique est l'expression d'une démarche intellectuelle rationnelle et systématique de portée très générale qui peut donc s'appliquer à une infinité de situations très différentes.

Considérer la planification et le contrôle sous cet angle, c'est donc se situer à un niveau purement intellectuel et théorique, sans référence à une organisation, des groupes et des acteurs individuels donnés. Ce processus, constituant la structure logique essentielle de tout SFPC, sera un élément important de notre étude. Celle-ci, cependant, devra largement dépasser ce point de vue trop partiel, car, comme nous allons le voir, un système n'est pas seulement défini par sa structure interne mais également et peut-être surtout, par sa fonction institutionnelle et par sa dynamique organisationnelle.

Fonction, structure et dynamique d'un système

Le « triangle systémique » de base [1]

En simplifiant à l'extrême l'« approche systémique », tout système social complexe peut être vu comme la conjonction d'une *fonction* à remplir, d'une *structure* organisée et d'une *dynamique*. Fonction, structure et dynamique constituent ce que nous appellerons le triangle systémique de base. Ces trois aspects d'une même réalité globale constituent les trois « dimensions » fondamentales d'un système. Ces trois dimensions ne sont cependant pas indépendantes les unes des autres ; elles sont reliées entre elles par une « relation circulaire ».

La fonction institutionnelle d'un SFPC

Un SFPC a tout d'abord une *fonction* bien spécifique à remplir vis-à-vis du « supra-système », l'organisation, dont il n'est qu'un des sous-systèmes constitutifs.

L'explicitation de la fonction assignée à un système d'action est fondamentale, car d'elle va dépendre la manière dont sera construit et structuré le système. D'autre part, la raison d'être, la légitimité et l'efficacité d'un système ne pourra se juger

1. Nous ferons souvent référence, tout au long de cet ouvrage, à l'« approche systémique ». Pour une présentation originale de cette approche, voir, par exemple : J. de ROSNAY, *Le macroscope – Vers une vision globale*, Editions du Seuil, 1975.

que par référence à sa capacité à remplir, ou non, la fonction qui lui a été dévolue par l'organisation et non d'après la manière dont il a été bien ou mal construit. En effet, tous les praticiens savent qu'il existe de nombreux exemples de systèmes apparemment bien construits, mais sans aucune efficacité réelle, et inversement, des exemples de systèmes présentant des anomalies internes importantes, mais très efficaces.

L'étude de la *fonction* institutionnelle des SFPC est l'objet de la première partie de cet ouvrage (chapitres 1 et 2).

La structure interne d'un SFPC

Pour remplir sa fonction institutionnelle, un système formel de planification-contrôle, construction complexe, est constitué d'un certain nombre d'éléments internes distincts, intégrés dans une *structure* organisée.

Des systèmes formels de planification-contrôle existent dans un très grand nombre d'entreprises petites ou grandes. Ils se présentent sous des formes parfois assez sommaires, parfois extrêmement sophistiquées. Heureusement, malgré leur diversité apparente, tous les SFPC ne peuvent, en tant que *construction intellectuelle*, que respecter une certaine logique fondamentale, ne serait-ce que celle sous-jacente à tout processus collectif et cohérent de décision. Cette logique fondamentale constitue, pour tous les SFPC, une charpente interne commune qui peut s'adapter assez facilement aux réalités organisationnelles spécifiques de chaque entreprise.

L'étude de la *structure interne* des SFPC est l'objet de la deuxième partie de cet ouvrage (chapitres 3 à 9).

La dynamique organisationnelle d'un SFPC

Dès lors qu'un tel système, pourtant de structure logique relativement simple et familière, est implanté au sein d'une organisation socio-économique complexe et ouverte sur l'environnement, ses effets sur cette organisation peuvent se révéler totalement déroutants et parfois contraires aux intentions des concepteurs du système. Ses effets « pervers » peuvent être d'une ampleur considérable et extrêmement difficiles à contrôler. Ceci signifie qu'une structure interne « correcte », c'est-à-dire conforme par exemple en tous points au modèle logique idéal, n'est certainement pas une condition suffisante ni une garantie sérieuse pour qu'un SFPC remplisse effectivement et efficacement la fonction qui lui est dévolue par l'organisation. Et pourtant, la quasi-totalité des ouvrages actuels sur la question se limite à cet aspect analytique et rationnel des choses. Il semble donc nécessaire d'aller plus loin dans la démarche et d'aborder de front le vrai problème qui se situe au niveau des interactions *complexes et incertaines* entre le système d'une part et les acteurs, l'organisation et l'environnement d'autre part. La dynamique d'un SFPC est l'ensemble des forces et des mouvements que le système induit dans l'organisation.

L'étude de la *dynamique organisationnelle* des SFPC est l'objet de la troisième partie de cet ouvrage (chapitres 10 à 12).

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com