

Pédagogies

Frédéric Bablon
Rodéric Maubras

Piloter un établissement scolaire

S'appuyer sur
la force du collectif



Composition : Myriam Labarre

© 2024, ESF sciences humaines

Cognitia SAS
37, rue La Fayette
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4761-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	7
--------------------	---

Partie 1 Devenir chef d'établissement

1. Dompter son stress, supporter le poids des responsabilités	13
2. Construire son leadership.....	20
3. Se sentir légitime.....	29

Partie 2 Construire un projet

1. Motiver les collègues.....	39
2. Fédérer les équipes en favorisant une réflexion collective	45
3. Gagner la confiance des personnels.....	52

Partie 3 Mener un projet de réforme en équipe

1. Impulser sans imposer.....	61
2. Impulser des dispositifs voulus par l'État	68
3. Mettre en œuvre un dispositif reconSIDérant des pratiques établies	75

Partie 4 Gérer les relations avec usagers

1. Gérer un désaccord entre un enseignant et un parent	83
2. Concilier des attentes contradictoires	91
3. Maintenir le lien avec des parents, même en cas de désaccord.....	97

Partie 5 Gérer les partenaires extérieurs

1. Établir de bonnes relations avec les élus et les entretenir	105
2. Construire une relation privilégiée avec une collectivité territoriale	112
3. Faire face à un choix imposé par une collectivité.....	119

Partie 6 Animer une équipe pluridisciplinaire

1. Fédérer des professionnels de cultures différentes autour d'un projet commun	127
2. Faire travailler ensemble des métiers différents	134
3. Favoriser le travail commun malgré des désaccords pédagogiques	141

Partie 7 Gérer un conflit relationnel

1. Apaiser un conflit entre personnels enseignants et non enseignants	151
2. Résoudre un différend entre une classe et une équipe d'enseignants	158
3. Briser la dynamique des clans	168

Partie 8 Gérer une crise structurelle

1. Faire face à un événement traumatisant.....	179
2. Décider en situation de crise.....	186
3. Gérer un mouvement collectif.....	192

Partie 9 Forger l'excellence en équipe

Tableau de synthèse.....	217
Bibliographie	221

Note de l'éditeur

ESF Sciences humaines est sensible à l'inclusion des genres. Par souci de lisibilité des ouvrages, nous faisons le choix de recourir au masculin générique. Celui-ci désigne par conséquent autant le genre féminin que le masculin et toutes les personnes sans distinction de genre.

Introduction

Passer du statut d'enseignant à celui de personnel de direction implique une profonde transformation et l'adoption d'une nouvelle posture professionnelle. Il ne s'agit plus en effet de gérer une classe composée de jeunes élèves au sein de laquelle votre autorité n'est en général pas contestée, mais de diriger des adultes, avec leurs résistances, dans un contexte contraint où une partie des objectifs est définie par les différents ministres de l'Éducation qui se succèdent ou par une hiérarchie plus directe. Le directeur, principal ou proviseur doit piloter majoritairement des professionnels qui possèdent, au regard de leur formation initiale, de solides compétences d'argumentation pour s'opposer à certains changements.

Les chefs d'établissement et les directeurs d'école peuvent être comparés à des capitaines de navire, de plus ou moins grande taille, qui doivent parfois changer de cap, alors qu'une partie de l'équipage veut le garder. Le maître du navire, surveillé par sa hiérarchie, doit convaincre son équipage et ses passagers que son cap est le bon, même si parfois il est possible de s'autoriser quelques escales ou quelques détours. S'ajoutent aussi les tempêtes qui peuvent perturber l'avancée du navire, voire le faire chavirer.

Comme le précise Françoise Botté-Alain¹, le chef d'établissement, dans sa relation aux adultes, doit « oser faire, oser dire, oser évaluer, mais est-ce si simple de faire face au stress que provoque cette nécessité d'action qui implique inévitablement de rencontrer l'autre avec ses résistances et par conséquent un risque de conflit ». Selon la « règle des 4 C » évoquée dans un ouvrage de Serge Alecian et Dominique Foucher², un personnel de direction doit faire preuve de clarté, de cohérence, avoir de la considération et posséder le courage nécessaire pour affronter les épreuves. La clarté des propos passe par la maîtrise et la connaissance des sujets abordés, nécessaires pour convaincre et expliciter clairement, avec conviction, le sens des réformes et des projets à lancer. Pour autant, la maîtrise des sujets ne suffira pas toujours à motiver les équipes.

1. Botte-Alain F. (2021), *Devenir chef d'établissement continuité ou rupture ?* L'Harmattan.

2. Alecian S., Foucher D. (2002), *Le management dans le service public*, Éditions d'Organisation.

Au-delà du courage dont le chef devra faire preuve pour lancer les débats et gérer les situations difficiles, la « considération » sera une qualité essentielle pour établir une relation de confiance avec les personnels et les usagers. La *relation aux autres* est une question majeure à laquelle les chefs doivent réfléchir s'ils souhaitent impulser, piloter, accompagner et gérer efficacement toutes les situations. Le chef d'établissement ne pourra réussir ses missions qu'en constituant, sur la base de la confiance, une équipe soudée qui prendra du plaisir à travailler ensemble.

Il s'avère que faire équipe ne s'improvise pas. La bonne volonté de chacun de s'inscrire dans un processus collectif pourra s'avérer bien fragile lorsque les premières tempêtes arriveront. Faire équipe s'apprend et nécessite un temps certain pour parvenir à un fonctionnement collectif, à la fois serein et efficace. Celle ou celui qui est responsable du pilotage d'un établissement d'enseignement aura un rôle majeur à jouer dans la construction de cette équipe : gérer les individualités, faire en sorte que les différents métiers impliqués au quotidien puissent agir ensemble dans le sens d'une action coordonnée pour offrir un cadre de travail à la fois sécurisant, cohérent et propice à l'apprentissage des élèves. Gérer une équipe et la développer nécessitent un certain nombre de savoir-faire et une connaissance fine des mécanismes qui permettent à un groupe de se fédérer et de fonctionner ensemble.

Cet ouvrage aborde donc tous les aspects liés à la « transformation » inévitable qui permet à un enseignant de devenir directeur ou chef d'établissement et, par la même occasion, responsable de la conduite d'une action collective. Il propose des pistes de résolution en s'appuyant essentiellement sur la psychologie sociale. Ce champ de la psychologie propose en effet de nombreux enseignements utiles quant au fonctionnement des groupes et la manière dont il est possible de modifier leur dynamique afin que chacun y trouve une place stimulante, et découvre que le collectif est une ressource puissante pour faire face aux difficultés quotidiennes.

Cet ouvrage a ainsi pour ambition de répondre à de nombreuses questions :

- Comment assumer de nouvelles responsabilités tout en gérant son stress lors des situations difficiles ?
- Comment être à l'écoute des enseignants tout en répondant en tant que « chef responsable et loyal » à la commande institutionnelle ?
- Comment se sentir légitime, en tant que chef d'établissement, pour faire évoluer les pratiques auprès d'enseignants experts dans leur matière ?
- Comment gérer une équipe pluridisciplinaire afin qu'elle puisse construire sans heurts des projets communs ?
- Comment impulser une réflexion collective tout en gagnant la confiance des personnels ?

- Comment considérer les familles pour en faire des partenaires ?
- Comment travailler avec les partenaires et les collectivités locales ?
- Comment gérer les conflits relationnels internes ?
- Comment gérer les crises ?

L'idée majeure développée dans cet ouvrage est de montrer que, quelle que soit la situation à gérer, il s'agit toujours, pour le chef d'établissement, d'agir en associant les équipes. Plus il sera en capacité de « faire équipe » avec ses personnels, plus il pourra créer des actions collectives qui emporteront l'adhésion, et plus ce sera aisément pour lui de piloter son école, son collège ou son lycée.

De plus, face aux enjeux et aux difficultés que traverse l'enseignement actuellement, il est impératif pour les professionnels de l'enseignement de se rassembler et de faire corps. Développer ensemble un collectif-ressource pourra constituer un support précieux face à l'adversité rencontrée au quotidien.

Enfin, si l'École peut devenir encore un peu plus un lieu où l'on apprend à faire société, vivre ensemble, se respecter et s'entraider, embrasser la diversité des êtres comme une richesse et non comme une menace, et si les professionnels de l'enseignement peuvent montrer cet exemple, les élèves bénéficieront d'un savoir supplémentaire tout aussi précieux que les autres pour leur avenir.

Le lecteur, à travers des situations réelles vécues par des directeurs (Patrick Direlot et Samia Delécole), des principaux (Simone Étabe et Olivier Bahut), des proviseurs (Lindsay Prault et Antonio Provisorio), pourra découvrir de nombreux outils et des stratégies qui permettent à ces « capitaines de navire » de mettre en œuvre des modalités de pilotage concrètes pour fédérer leur équipage, tout en gardant le cap donné par leur hiérarchie ou leur feuille de route.

Pour chaque situation, un outil, une technique, une méthode d'animation est proposée permettant au responsable d'établissement de mieux collaborer avec ses équipes, et de s'appuyer pleinement sur la puissance d'un collectif fonctionnel. Les conseils pratiques qui figurent dans les séquences « Préconisations » ont été choisis pour leur facilité de mise en œuvre. Nul besoin d'accompagnement externe pour les utiliser. Par ailleurs, leur utilisation dépasse la situation à laquelle nous les avons rattachés. Une fois maîtrisés dans une situation donnée, ils peuvent aussi bien s'appliquer à de multiples problématiques.

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Partie 1

Devenir chef d'établissement

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Dompter son stress, supporter le poids des responsabilités

Se retrouver à la tête d'un établissement implique la prise en charge de nombreuses responsabilités. Il faut rendre des comptes aux usagers, à ses équipes, à l'institution. Comment gérer son stress au regard de la charge que cela représente ?

Objectifs :

- Évaluer son niveau de stress.
- Disposer d'une méthode simple pour le canaliser.
- Anticiper la gestion de futures situations stressantes.

Contexte et événement

Samia Delécole est enseignante en cycle 3 depuis dix ans. Encouragée par son inspecteur, elle accepte de passer l'entretien pour être inscrite sur la liste d'aptitude des directeurs d'école. Suite au mouvement des personnels, elle obtient un poste dans une école de neuf classes en milieu urbain. Elle dispose d'une demi-décharge qui lui donne du temps pour la gestion de l'école, recevoir les familles, organiser les réunions d'équipe ou encore travailler avec la mairie.

À la fin du mois d'août, elle se rend dans son école pour préparer la rentrée. Des travaux ont été effectués durant l'été : la surface de la cour est neuve, des ordinateurs ont aussi été livrés. Elle a déjà rencontré le maire qui s'investit beaucoup pour son école. Elle a eu un bon contact avec l'élu.

Un élève se blesse

Le jour de la rentrée, les enfants jouent dans la cour avant de regagner leurs classes. Les derniers parents arrivent, les enseignants comptent leurs troupes.

Une enseignante en charge d'une classe de CE1 arrive alors en courant pour prévenir la directrice : un de ses élèves s'est blessé à la tête en tombant sur

un outil oublié dans un coin de la cour lors des travaux de cet été. Elle réagit très vite : elle prend en charge l'enfant, appelle le Samu et prévient la famille. Celle-ci venait à peine de quitter l'école et revient immédiatement. Décidément cela commence mal ! Les parents sont affolés. La directrice les rassure du mieux qu'elle peut en leur indiquant que le Samu a été appelé. Les parents demandent des explications. Ils ne comprennent pas comment un outil se trouvait encore dans la cour. Ils disent à la directrice qu'ils espèrent que cela n'est pas grave, mais que dans tous les cas, sa responsabilité ainsi que celle du maire sont engagées, et qu'ils ne comptent pas en rester là : « Avec la directrice précédente, ce genre d'accident ne serait jamais arrivé ! »

Questionnements et problématique

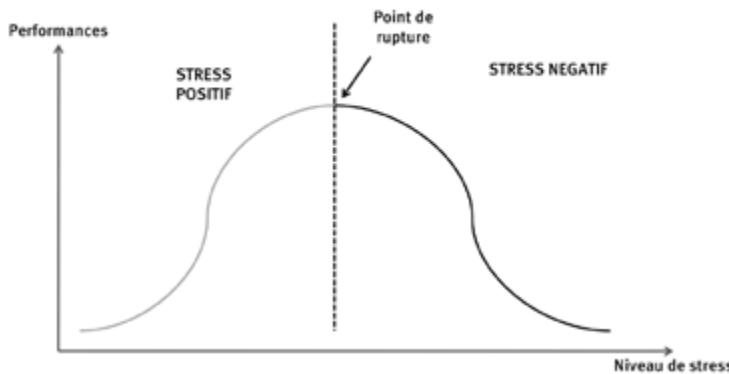
Samia Delécole se dit qu'elle n'a vraiment pas de chance. Elle se demande si elle a bien fait de devenir directrice alors qu'elle était heureuse l'année dernière avec ses élèves dans sa classe. Mais elle avait envie de changement, de relever un défi. Malgré tout, elle s'est sentie en difficulté lorsque les parents l'ont mise en cause. Elle devait s'occuper de tout et de tout le monde ce jour de rentrée, et en plus, elle serait responsable de la chute de cet enfant ? Elle se demande vraiment si elle est faite pour assumer toutes ces responsabilités, comme si elle devait être celle qui contrôle tout : la gestion des classes, la sécurité des élèves, le mécontentement des parents. Le pire, c'est d'entendre les parents lui dire que c'était « mieux avant ». Difficile à avaler ! Elle regrette presque d'être devenue directrice.

Comment Samia Delécole peut-elle gérer le poids des responsabilités qu'elle doit porter tout en contrôlant son stress lors des situations difficiles ? Aura-t-elle le courage de surmonter les épreuves qui l'attendent ?

Diagnostic

Les mécanismes du stress

Plusieurs chercheurs se sont intéressés aux mécanismes du stress. Dès 1908, les psychologues américains Robert M. Yerkes et John Dillingham¹ proposèrent le concept de courbe du stress.



La courbe du stress

Ils suggèrent que le stress n'est pas nécessairement mauvais en soi, voire qu'il permet à l'individu, jusqu'à un certain niveau, d'augmenter son niveau de performance. Mais, au-delà d'un point de rupture, le stress devient néfaste en matière de performance, et va déclencher de la souffrance, des réactions émotionnelles et des mécanismes de défense variés, selon les individus. Il existerait ainsi un stress dit « négatif » et un stress dit « positif ». Ce qui les différencie est un déséquilibre entre, d'une part, la perception qu'un individu a des contraintes de son environnement, d'autre part, la perception que ce même individu a de ses ressources pour surmonter ses contraintes. Dès lors que ses ressources lui semblent ne pas pouvoir être suffisantes pour affronter les contraintes, le stress ressenti devient négatif et nuit à la performance.

Le stress n'est donc pas mauvais en soi, et d'ailleurs, le médecin Hans Selye, considéré comme un des pionniers des travaux sur le stress évoque à son sujet, en 1946, un « syndrome général d'adaptation »². Il présente le stress comme une réaction physiologique normale de l'organisme. Ce qui va créer des difficultés, c'est donc le niveau de stress plus que le stress en lui-même.

1. Yerkes, R. M., Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation.

2. Selye, H. (1946). The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. *The Journal of clinical endocrinology*, 6(2), 117-230.

Plusieurs décennies après, Richard Lazarus³ va étudier la dimension cognitive du stress et la manière dont celui-ci dépend de la perception et de l'interprétation de chaque individu. Cette interprétation sera d'autant plus négative que la personne stressée se retrouve confrontée à autrui.

Le psychologue social américain William McGuire est à l'origine de la théorie de la perte d'identité sociale. L'identité dite sociale est la part de notre identité qui se définit relativement à nos groupes d'appartenance. Cette notion est plus largement développée dans le chapitre 7. Dès lors, McGuire met en évidence le fait que lorsqu'un individu se voit déposséder d'un rôle qu'il joue dans un groupe donné, il va se sentir dépourvu d'une partie de son identité. Cette perte peut générer chez lui un stress important, voire, à moyen terme, une véritable souffrance psychique.

Analyse de la situation

Samia Delécole démarre une nouvelle carrière en tant que directrice. Visiblement satisfaite de cette évolution professionnelle, elle est soucieuse de bien faire et prend ses tâches à cœur. Elle rejoint par ce même mouvement un nouveau groupe d'appartenance, celui des directeurs d'école. Cela représente une multitude de choses auxquelles penser, des corps de métiers différents à coordonner, des liens à établir avec la municipalité, des enquêtes à renseigner, des tâches administratives, des réunions à organiser, des réformes à impulser... Autant d'éléments à envisager comme susceptibles, à un instant « t », de déborder les ressources internes dont Samia Delécole est dotée. À plus forte raison, on peut imaginer, qu'en début de carrière, tous les automatismes de gestion de l'établissement ne sont pas encore développés. Dans toute prise de poste, certains oubliés peuvent se produire ; ils se corrigeront au fil du temps avec les acquis de l'expérience. La présence d'un outil dans la cour de récréation est évidemment problématique mais que Samia Delécole n'aït pas pensé d'emblée à vérifier sa présence est, en soi, un fait compréhensible au regard de son inexperiene. Ce fait et les conséquences sur un enfant développent chez Samia Delécole l'impression d'être dépassée par les événements. Le stress qu'elle ressent est renforcé par l'intervention des parents d'élève qui lui renvoient un sentiment d'illégitimité quant à son groupe d'appartenance – les directeurs d'écoles – lorsqu'ils citent en termes élogieux la personne qui l'a précédée. Ce mauvais stress va alimenter la crainte de ne pas être à la hauteur et nourrir un doute quant à ses capacités à occuper dignement ses nouvelles fonctions.

3. Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

Le risque à ne rien faire

Samia Delécole peut s'enfermer dans une vision dégradée d'elle-même, perdre peu à peu confiance en elle, et s'enfermer dans la banalisation d'un stress négatif permanent. Celui-ci peut avoir, dans la durée, des conséquences psychosomatiques importantes portant atteinte à sa santé, mais également l'enfermer dans une spirale de l'échec, la conduisant à multiplier les erreurs dans l'exercice de ses fonctions.

Préconisations

Gérer son stress dans l'urgence avec la carte « Stress-actions »

Cette méthode d'auto-analyse d'une situation de sur-stress a pour objectif de porter à la conscience les contraintes à l'origine du stress ressenti en dressant une liste la plus exhaustive possible, puis de mettre en place des actions simples et concrètes pour réduire l'effet de chaque stresseur identifié. Cet exercice permet au cerveau de remobiliser ses facultés cognitives et ainsi de diminuer l'impact de ses réactions émotionnelles.

Étape 1	Sur un tableau à deux colonnes, nommer la première colonne « Stresseurs », la seconde colonne « Actions ».
Étape 2	Lister dans la première colonne tous les facteurs de stress de la situation : personnes, relations, événements, objet, réglementation, problème technique, etc.
Étape 3	Écrire en face de chaque stresseur identifié, quand cela est possible, une action simple à mettre en œuvre pour réduire son impact. Se concentrer sur les stresseurs sur lesquels il y a une possibilité d'action.

Exemple de mise en application de la carte « Stress-actions »

Voici à quoi pourrait ressembler le tableau de Samia Delécole :

Stresseurs	Actions
L'oubli de l'outil dans la cour de récréation	Recadrer la personne à l'origine de l'oubli et l'informer des conséquences de son erreur afin que la situation ne se reproduise plus. Aller vérifier l'état de la cour régulièrement lors de travaux d'intervention.
La blessure de l'enfant	Prendre des nouvelles auprès de l'hôpital, s'assurer du bon rétablissement de l'élève.
La réaction des parents d'élève	Recevoir les parents, expliquer les mesures prises auprès des personnes responsables pour que la situation ne se reproduise pas.

Stresseurs	Actions
La responsabilité engagée	Faire un rapport de synthèse à son supérieur pour expliquer la cause du problème et les solutions mises en place depuis.
La réaction du maire	Prendre rendez-vous avec le maire pour lui expliquer que la situation est sous contrôle et que des mesures ont été mises en place pour qu'un tel accident ne se reproduise pas.
La réaction supposée des enseignants	Évoquer la situation à la prochaine réunion, impliquer le corps enseignant dans la vigilance à avoir ensemble lors de prochains travaux.
La comparaison avec l'ancienne directrice	Contacter l'ancienne directrice pour savoir comment elle s'y est prise pour éviter ce genre de situation, ou pour découvrir qu'elle a certainement été confrontée elle aussi à des situations dans lesquelles elle s'est sentie stressée, illégitime, en perte de confiance...

Solutions mises en œuvre et dénouement

Samia Delécole a pris très vite conscience de la nécessité de gérer son stress. L'ensemble des tâches qu'elle a à assumer n'est-il pas trop lourd pour elle ? Elle doit absolument s'organiser pour ne pas se sentir débordée.

Elle était très enthousiaste d'être nommée directrice, malgré la charge de travail. Ce qui l'a vraiment déstabilisée, c'est cette histoire d'outil oublié dans la cour. Elle a pris alors conscience que c'est elle qui devait désormais rendre des comptes, et ce pour tout événement qui se déroule dans son école, qu'il soit positif ou négatif. Elle doit veiller à ce que tout fonctionne bien.

Comme pour tout individu, l'environnement peut jouer un rôle plus ou moins important sur sa manière de fonctionner. Pour éviter ce sentiment de « perte de contrôle », de peur chronique qui lui fera perdre confiance, Samia Delécole a compris très vite qu'elle devait répondre de manière structurée et objective à chaque situation stressante, afin de ne pas perdre pied.

La carte « Stress-action » l'a beaucoup aidée. En réalité, elle a compris qu'elle pouvait agir sur son environnement et ne pas se laisser dépasser par lui.

Depuis qu'elle a pris contact avec le maire (qui a « recadré la personne » qui avait oublié l'outil) et qu'elle vérifie chaque matin l'état de la cour, plus aucun outil n'a été oublié. L'élu a été sensible aux préoccupations de la directrice, qu'il partage d'ailleurs, et s'est bien rendu compte que cette dernière est une femme sérieuse, garante du bien-être de ses élèves. Samia Delécole a pu ainsi rassurer les parents, aussi bien sur sa vigilance que sur les mesures mises en place pour assurer globalement la sécurité des enfants, ce qui a été fort apprécié.

Le fait d'avoir pris des nouvelles de l'enfant blessé (ce n'était pas grave, heureusement !) a montré aux parents concernés qu'elle s'intéressait à eux, qu'elle était sensible et empathique. Depuis, elle entretient des rapports cordiaux avec cette famille. Les parents se sont même excusés de s'être énervés le jour de l'accident !

En échangeant avec son ancienne collègue, Samia Delécole s'est bien rendu compte que ce n'est ni la première fois, ni la dernière, qu'elle sera confrontée à des situations imprévisibles auxquelles elle devra faire face. Mais elle sait maintenant qu'elle saura les gérer et contrôler son stress, car elle prendra le temps de formaliser par écrit les actions à réaliser pour chaque « stresseur ».

Lorsqu'elle a rédigé sa note à l'inspecteur pour l'informer de la situation et des actions menées pour contrôler la situation, son supérieur hiérarchique lui a exprimé sa reconnaissance d'avoir fait ce qu'il fallait, d'avoir été proactive et l'a remercié d'avoir si bien assumé son rôle de directrice. Samia Delécole était tellement heureuse qu'elle en a parlé autour d'elle. Se sortir des situations difficiles peut donc être également stimulant, lorsqu'elles se terminent bien. En définitive, avoir des responsabilités, c'est également valorisant.

Construire son leadership

La parole du chef d'établissement a du poids, il représente l'État et doit impulser les réformes institutionnelles. Mais il doit aussi rester à l'écoute de ses personnels qui parfois s'opposent à ses propositions de travail. Comment gérer cette apparente contradiction ?

Objectifs :

- Comprendre la différence entre autoritarisme et leadership.
- Disposer de clés pour motiver les différents membres d'une équipe enseignante.
- Fédérer une équipe autour d'un projet commun.

Contexte et événement

Olivier Bahut vient tout juste de prendre un poste de principal dans un petit collège rural. Ses années d'adjoint lui ont permis de découvrir les aspects techniques, pédagogiques et éducatifs du métier et il avait hâte, au bout de quatre années, de prendre des responsabilités plus importantes, en tant que chef d'établissement.

C'est donc plein d'entrain que fin août, il prépare sa rentrée : il établit lui-même les emplois du temps, car il n'y a pas de principal adjoint dans le collège les classes sont constituées, le collège est impeccable, bien entretenu.

Olivier Bahut a organisé une réunion de l'équipe de direction avec son adjoint gestionnaire et le conseiller principal d'éducation (CPE), afin de procéder aux derniers réglages. Tout semble bien calé, y compris la réunion de rentrée avec l'ensemble du personnel.