



Jeudi 2 décembre 2010

# Leadership & Management

Le journal des directions d'aujourd'hui

VMS 1<sup>er</sup> prix des Trophées de la Communication 2010

À découvrir en dernière de couverture.

VMS

Cahier 2 - Hebdomadaire

## Les Fleurs du Net

### Quel Père Noël êtes-vous ?

Qui sont ces "Pères Noël" d'aujourd'hui dont la hotte peut regorger d'occasions ? p.24

PAR PIERRE KOSCIUSKO-MORIZET

## DOSSIERS

### ART DE VIVRE & LUXE - Marketing mobile

#### So smart

Smartphones et tablettes. Comment le luxe apprivoise le digital p.31

### ART DE VIVRE & LUXE - Montres anciennes

#### L'œuvre du temps

Investissement, plaisir ou placement refuge, peu importe p.37

### ART DE VIVRE & CULTURE - Art contemporain

#### L'art et la manière

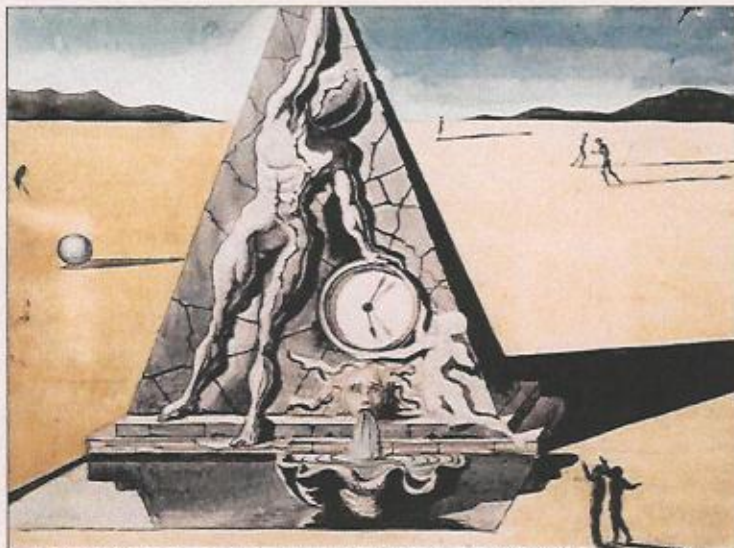
Plaisir, prestige, placement, à chacun sa motivation p.41

### ART DE VIVRE & AUTOMOBILE - Voitures de luxe & voitures de sport

#### La nouvelle donne

# Mañana

PROCRASTINATION *n. f.* (XVI<sup>e</sup>, du lat. *procrastinatus*). *Liné*: Tendance à tout remettre au lendemain.



Par Julien Taryb

Tic, Tac, tic, tac... répondre à un mail urgent ? Plus tard. Envoyer le reporting hebdomadaire ? Demain... la montre joue perpétuellement pour tout le monde, et la procrastination, dans un contexte d'accélération permanente, se manifeste partout dans les administrations et entreprises. Tel le cholestérol, elle prend la forme d'une maladie bénigne lorsqu'elle est le fait de quelques individus, mais devient nocive et paralysante pour l'organisation à grande échelle. Détecter et analyser ses origines, individuelles ou collectives, endogènes ou exogènes, peut être très instructif sur le profil des équipes en place et sur le mode de management. L'analyse de la procrastination professionnelle est déjà un premier pas dans les moyens de s'en prémunir. **► Lire p.22**

Tel le cholestérol, elle prend la forme d'une maladie bénigne lorsqu'elle est le fait de quelques individus, mais devient nocive et paralysante pour l'organisation à grande échelle



► Suite de la p. 21

L'économiste George Akerlof devait expédier d'Inde, où il vivait, une boîte de vêtements laissée par son ami collègue Joseph Stiglitz. Selon le *New Yorker*, il a remis à plus tard l'opération, semaine après semaine, durant huit mois... Même les économistes nobélisés procrastinent ! Dans son essai *La Procrastination et l'Obéissance* (1991), il précise qu'il avait chaque matin la volonté de s'adonner à cette tâche, sans jamais passer à l'action. Spécialiste de l'économie comportementale, il a ouvert la voie à 700 travaux universitaires, philosophiques, psychologiques et économiques sur le sujet. *"La procrastination académique suscite nombre de recherches, surtout au Canada, où du fait de la superficialité les enseignements à distance sont nombreux; les étudiants sont livrés à eux-mêmes"*, remarque Bruno Koeltz (1), médecin thérapeute cognitif. Les retombées de ces problèmes de relation au temps peuvent être colossales, au niveau individuel - 70 % de patients souffrant d'un glaucome aux États-Unis risquent la cécité parce qu'ils n'utilisent pas régulièrement leurs gouttes pour les yeux -, au niveau de

ses 30 ans. En cumulé, les visiteurs y ont passé 5 millions d'heures. Anecdote, si ce n'est que Rescue Time - éditeur de logiciels de gestion du temps - a évalué que si tous ces joueurs s'y sont adonnés à leur travail, le coût de "temps perdu" s'élève à 120 millions de dollars en se basant sur un salaire moyen.

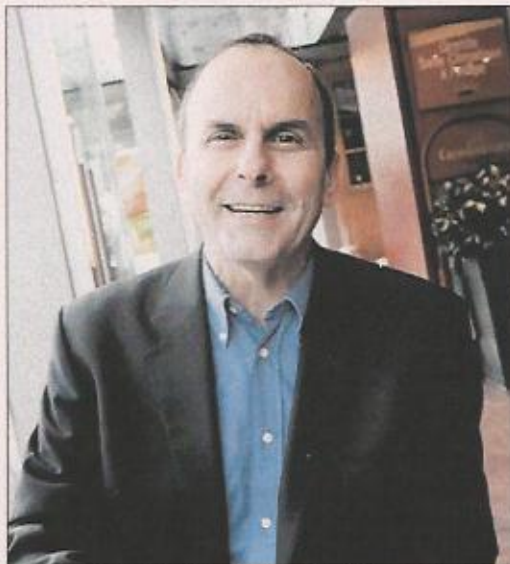
## Une tendance pathologique

Pourtant "atermoyer", laisser "déranger", peut relever de la sagesse. À l'origine, la procrastination - "ne pas céder à l'impulsivité" - semble positive. Le mot revêt en fait différents sens. David d'Equinville, fondateur des éditions Anabet, qui a traduit l'ouvrage *Demain, c'est bien aussi des sociologues allemands Kathrin Passig et Sascha Lobo*, a d'ailleurs lancé la journée mondiale de la procrastination, le 25 mars. Selon lui "20 à 30 % de la population globale est lourdement procrastinatrice". Pratique qui revient pour lui à faire un pas de côté, crier, se réapproprier le temps, prendre de la distance. Le velléitaire impatient chercherait donc à se protéger, à imposer la réflexion avant le traitement urgent, bête et mécanique. *"Selon les sondages, un tiers des décisions en entreprise ne s'appliquent jamais et seulement 15 % des*

et relève de la gestion intelligente du temps. La procrastination comme on l'entend est avant tout une tendance pathologique. Le retardataire chronique ne parvient pas à se mettre au travail, il remet au lendemain malgré lui. *"Souvent hyperactif, il se raconte des histoires, se trouve des excuses. Par exemple, un nouveau logiciel vient d'arriver mais il continuera de se servir de l'ancien, parce qu'il n'a pas le temps de lire la notice"*, précise Gérard Rodach. Qu'il soit assujéti à un nouveau travail avec des délais stricts, et l'impénitent se montrera derechef velléitaire, même s'il connaît les désagréments qui s'ensuivront. *"Il faut qu'il y ait lutte psychique, que cela le dépasse. En renvoyant le projet aux calendes grecques, la personne se déculpabilise, même si elle sait qu'elle va au-devant de problèmes importants à l'avenir"*, décrit Eric Albert (3), psychiatre, dirigeant de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas), expert auprès de l'APM. Il évacue l'anxiété pour un temps, même s'il sait qu'il va générer du stress et donner une image de non-fiabilité. Une action contre son propre meilleur jugement donc - l'"akrasia" pour les philosophes grecs, qui avaient du mal à admettre qu'elle pût exister. *"Le procrastinateur sait que la tâche est utile et nécessaire, mais la balance préjudice/bénéfice est déséquilibrée, avec le temps un bras est plus long que l'autre (cf. encadré). Au fur et à mesure que la montre tourne, les bras deviennent de la même longueur, la personne se met à faire ce qu'elle devrait faire, mais parfois il est trop tard"*, illustre Bruno Koeltz.

## La vie moderne encourage l'atermoiement

Le phénomène semble difficilement mesurable. D'après les travaux de Piers Steel, professeur de



«En contexte d'incertitude les entreprises travaillent en flux. Le procrastinateur a donc tôt fait de désorganiser la chaîne de travail», Gérard Rodach (2), fondateur de Dalett, cabinet de conseil en développement de l'employabilité.

plus les entreprises et administrations modernes qu'auparavant, car *"en contexte d'incertitude les entreprises travaillent en flux. Le procrastinateur a donc tôt fait de désorganiser la chaîne de travail. Elles sont aussi plus transverses, et donc pâtiront plus, en mode projet, d'une non-synchronisation d'application des décisions par les équipes"*, observe Gérard Rodach.

## Les 5 "drivers" qui impactent les comportements

Individuellement, chacun a tendance à s'adonner à la procrastina-

tion parce qu'il dévient en lui ce que Taïby Kahler - psychologue employé par la Nasa pour choisir les équipes d'astronautes - appelle des "pilotes clandestins" ("drivers"). Tout individu aurait reçu lors de son éducation des messages qui influencent encore maintenant sa relation aux autres et au temps. Le scientifique distingue 5 catégories de personnes : les "sois parfait" qui ont toujours été encouragés à mieux faire, d'où leur perfectionnisme exacerbé. *"Ils requièrent 100 % des paramètres pour prendre leurs décisions. Leur échelle est généralement en décalage avec celle de l'entreprise"*, observe Gérard Rodach. Leur quête de la perfection les conduit à rejeter la phase d'essais-erreurs, et ils sont plus sensibles au syndrome de l'étudiant - la peur de l'évaluation qui empêche toute action. Ils auront même tendance à se rajouter des handicaps pour expliquer leur échec ultérieur. Les "fais plaisir" ont besoin de satisfaire les autres, ne savent donc

## Dans un univers où priment les exigences de rapidité et de réactivité, la variable "temps" devient essentielle économiquement

l'entreprise - la descente aux enfers de General Motors a aussi été expliquée par le penchant des exécutifs à repousser des décisions importantes -, ou encore macroéconomique - la crise récente de l'euro a été exacerbée par un gouvernement allemand hésitant. Dans un univers où priment les exigences de rapidité et de réactivité, la variable "temps" devient essentielle économiquement. Le 21 mai, Google a remplacé le logo de la page d'accueil par le jeu Pacman qui fétait

mais seront véritablement utiles; survoler à quelques actions ne serait donc pas si incongru", remarque Gérard Rodach (2), fondateur de Dalett, cabinet de conseil en développement de l'employabilité. *"Le choix est une souffrance"*, déclarait le publiciste Ernst Dichter, il faut donc parfois apprendre à franchir cet obstacle, hiérarchiser, ruser avec le temps", déclare Étienne Klein, physicien au Commissariat à l'énergie atomique, auteur des *Tactiques de Chronos*. Mais cet acte est rationnel

## "Les nouvelles technologies amènent à prendre plus de décisions, dont celle de reporter"

business à l'université de Calgary, le pourcentage de personnes qui admettent avoir des problèmes dus à la procrastination a quadruplé entre 1978 et 2002. Mais il est facile de démontrer que la vie moderne encourage l'atermoiement. Après les études inquiètes du philosophe Paul Virilio (4) sur les dangers des progrès techniques et la vitesse qu'ils induisent, c'est au tour du sociologue allemand Hartmut Rosa, professeur à l'université Friedrich-Schiller d'Étana, de développer sa "critique sociale du temps" dans son étude *Accélération* (La Découverte). Les progrès techniques, au travail, sur les écrans, dans les transports... ont mené à "une augmentation du nombre d'actions par unité de temps". Les nouvelles technologies pousseraient donc à la faute. *"Elles amènent à prendre plus de décisions, dont celle de reporter"*, soutient Bruno Koeltz. Pour Yves Lasfargue (5), chercheur et directeur de l'Observatoire des conditions de travail et de l'ergonomie (Oberg), *"elles font grandir l'impatience. Ainsi l'ingénieur ou le technicien qui propose aujourd'hui un projet peut être amené à l'ajuster 10 à 15 fois de suite, parce que c'est plus facile et rapide avec l'outil informatique. Plutôt que d'alléger les tâches, les NTIC les complexifient. Mails, Internet, SMS, twitter..."* Le "cadras interromptus" est submergé d'informations qu'il ne sait ni où ni comment traiter. De même, les NTIC devraient réduire les déplacements. Or ce temps-là explose de 18 % par an pour les cadres". Enfin, celui qui remet au lendemain handicapé

## Expériences Les fourberies de Khronos

Un coup de bouton supplémentaire dans l'écrou du marché pur et parfait. Le niveau de rationalité de l'homme varie avec le temps, une incohérence de l'esprit que les économistes ont nommée "hyperbolic discounting". Une expérience classique évoquée par le *New Yorker* (6) le prouve : deux gens se voient proposer le choix entre un billet de 100 dollars aujourd'hui ou de 110 dollars demain ; puis ils doivent choisir entre un billet de 100 dollars dans un

mois ou 110 dollars dans un mois et un jour. À chaque fois attendre un jour de plus revient à gagner 20 dollars de plus. Pourtant, dans la première étape, la majorité choisit la petite somme immédiatement, quand dans la deuxième, elle préfère patienter un jour de plus pour empêcher 20 dollars de plus. Le choix est plus rationnel quand on pense au futur. Les préférences ne sont pas constantes dans le temps, les considérations du présent l'emportent sur les objectifs sensés du long terme. Le procrastinateur se trouve sous l'emprise de la récompense immédiate du présent, il ne pense pas à prendre en compte ce que demain la tentation d'amener le travail sera aussi forte. Ce sont différents "moi" qui s'affrontent. Diviser la tâche en une multitude d'objectifs, quitte à réduire sa liberté, peut aider les "moi" qui aspirent à travailler. Ainsi Dan Ariely, un psycholo-

## Le niveau de rationalité de l'homme varie avec le temps, une incohérence de l'esprit que les économistes ont nommée "hyperbolic discounting"

giste du MIT, a donné 3 travaux à ses étudiants, à rendre à la fin du semestre. Ceux-ci avaient la possibilité de se donner des deadlines dans le semestre pour les 3 travaux. Mais s'ils ne les respectaient pas, ils étaient pénalisés. Alors que la rationalité leur commandait de ne pas utiliser ce mécanisme et de tout rendre à la fin de la période, la plupart ont choisi la fragmentation, parce qu'ils ne se faisaient pas confiance. Joseph Heath et Joel Anderson, dans un recueil d'essais sur la procrastination (2), ont nommé ces techniques "the extended will" (la volonté étendue). À la manière d'un Ulysse demandant à ses matelots de l'attacher au mât parce qu'il sait qu'il ne résistera pas au chant des sirènes, le joueur impérialiste signe des contrats avec les casinos pour se faire entendre. Même les génies ont eu recours à l'"extended will" pour combattre cette irrationalité de court terme. Ainsi, selon le *New Yorker*, Victor Hugo écrivait nu et enjambait son valet à cacher ses vêtements, pour l'empêcher de sortir.

(1) "Later", par James Surowiecki, 11 octobre 2010.  
(2) *The Thief of Time* par Chrisoula Andreou et Mark D. White (Oxford).  
J.T.

## La journée type du manager La spirale d'un temps qui dévore

Une heure de réunion où on ne décide rien n'est pas égale à une heure d'entretien intense. *"La densité du travail importe plus que la mesure du temps passé"*, martèle Yves Lasfargue, directeur de l'Observatoire des conditions de travail et de l'ergonomie (Oberg). Les choix d'occupation du temps deviennent donc déterminants, mais aussi plus nombreux grâce à la flexibilité apportée par les nouvelles technologies. *"Ce qui provoque chez certains l'impression de perdre pied"*, évoque Bruno Koeltz, médecin psychologue. Il suffit donc d'observer comment une personne occupe son temps, le gère ou le libère, l'ha-

bité ou le néglige, pour en apprendre plus sur elle que par ses discours. Bien sûr quelques outils permettent de limiter la procrastination, comme la "technique du salam" qui consiste à fractionner les tâches, ou la "to do list" quotidienne. *"En triant on éteint les signaux d'alarme"*, soutient Jacques Regard (1), consultant en management relationnel. Mais il n'existe en réalité qu'une issue face à la spirale d'un temps qui dévore : renoncer. Privilegier certaines activités, en éviter d'autres. Choisir l'important face à l'urgent. Une réflexion, et même une introspection semblent nécessaires. Pour

## Il suffit donc d'observer comment une personne occupe son temps, le gère ou le libère, l'habite ou le néglige, pour en apprendre plus sur elle que par ses discours

Il s'agit de redevenir maître de son temps, sous peine d'appliquer le "LIFO" ("last in first out") et de procrastiner. Une offre de conseil et de coaching existe en la matière. *"Notre intervention redonne souvent aux managers une certaine estime d'eux-mêmes, leurs discussions sont plus intéressantes avec le dirigeant car elles portent sur la grille de priorités"*, souligne Gérard Rodach.

(1) 50 exercices pour ne plus remettre au lendemain, Eyrolles, 2009  
J.T.





"Il faut qu'il y ait lutte psychique. En renvoyant le projet aux calendes grecques, la personne se déculpabilise, malgré les problèmes conséquents pour l'avenir", Eric Albert, psychiatre, dirigeant de l'institut français d'action sur le stress (Ifas), expert auprès de l'APM.

pas refuser les demandes. Ils finissent par se noyer et procrastiner parce qu'ils ont peur de ne pas être aimés. Ou alors ils biaisent en adoptant ce que les psychologues nomment un "comportement passif-agressif", exprimant leur colère par des comportements non verbaux, regimbant contre l'autorité par des actes de résistance, de la procrastination", explique Bruno Koeltz. Les "fais des efforts" savent qu'il faut se donner du mal dans la vie et privilégier la quantité à la qualité, se noyant dans un verre d'eau. Les "dépêche-toi", eux, recherchent constamment les sensations fortes. Ils ne peuvent travailler que dans l'urgence, dans l'adrénaline, attendant le dernier moment. Enfin les "sois fort" sont généralement débrouillards, se moquant des process, des normes, des contrôles du moment qu'ils parviennent au résultat. Ils auront tendance à opérer des choix drastiques, quitte à laisser en déliquescence une mission au profit d'une autre. La prégnance des "dirigeants" peut donc avoir un impact sur les manières d'agir des individus, qui en plus n'auront pas les mêmes sources de motivation selon Claude Levy-Leboyer, professeur à Paris V spécialisée en psychologie du travail : certains suivront des critères "extrinsèques" comme atteindre des objectifs, d'autres suivront des critères "intrinsèques", comme respec-

ter les normes ou se faire plaisir. Des différences fondamentales qui induisent des vitesses différentes, et donc l'impression que le collègue procrastine. Mais lorsque cet état veilleitaire est systématique et général, c'est l'organisation même qui peut être responsable.

### Phénomène collectif, la sonnette d'alarme

Henri Queuille, président du Conseil sous la IV<sup>e</sup> République, déclarait qu'"il n'est de problème urgent en politique qu'une absence de solution ne saurait résoudre à terme". Mieux vaut parfois laisser pourrir la situation pour que la décision s'impose d'elle-même, car le contexte peut empêcher de prendre des décisions et de les appliquer. Retards systématiques, difficultés à initier de nouveaux processus, décisions ambiguës en sont les principaux symptômes. Une première cause peut être la schizophrénie de l'entreprise moderne qui demande plus d'autonomie à ses managers, tout en accroissant les contrôles, les enjoignant à remplir des reportings très chronophages. De même la multiplication des réunions stériles au ton convenu peut jouer un rôle.

*"Les fonctions d'encadrement sont surchargées d'une liste de missions à la Prévert, si bien qu'elles transmettent la pression et les missions sans atténuer et hiérarchiser"*

### CHIFFRES CLES

#### Relation conflictuelle avec le temps

Pour 25 % de la population aux États-Unis la procrastination a été un jour préjudiciable selon Joseph Ferrari, professeur de psychologie à l'université De Paul à Chicago (*Prevalence of procrastination among samples of adults* Psychological Reports, 1996).

Un cadre reçoit en moyenne 70 mails et en envoie 30 par jour. Si l'on y rajoute les SMS, les messages audio, le papier et les gens qui interpellent au bureau, cela représente 200 messages par jour, avec une interruption toutes les 6 minutes, d'après Yves Lasfargue, directeur de l'Observatoire des conditions de travail et de l'ergostressie).

34 % d'entre nous éprouvent le sentiment de manquer de temps, contre 33 % en 1997, d'après le sociologue Gérard Mermet dans *francoscopie*.

responsabilités dans la hiérarchisation des objectifs, se déchargeant sur les collaborateurs", évoque-t-il, travaillant avec des entreprises high tech dont les salariés se voient assigner des objectifs officiels une fois par an, et des objectifs plus officieux qui changent tous les deux mois. Un manque de référentiel crée un climat délétère, parce que le collaborateur se fabriquera le sien : "Certains reporteront des tâ-

clients ont mis au point des procédures de droit à l'erreur. Des salariés ont accès à des informations de confidentialité, et dès que l'un d'eux estime avoir commis une méprise, il doit le dire à son responsable, qui réunit une commission. Chaque bêtise fait grandir l'entreprise", décrit Gérard Rodach. Ces trois piliers entravent la mécanique de la procrastination généralisée et systématique induite par l'organisation. Quant à

lis à Joseph Stiglitz, peu avant de revenir lui-même aux États-Unis !

- (1) Comment ne pas tout remettre au lendemain, Odile Jacob, 2006
- (2) fondateur du blog herculemartinmanager.com
- (3) Gérer son temps et ses priorités, Eyrolles, 2007
- (4) Favoriser le bon stress autour de vous, Ed. d'Organisation, 2010
- (5) Managers, faites-en moins, Ed. d'Organisation, 2007
- (6) Le Grand Accélérateur, Galilée, 2010.
- (7) Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses !, Yves Lasfargue, Obergo, 2010.
- (8) Qualité de vie et santé au travail, Yves Lasfargue et Pierre Mathévon (http://qualite.vie.travail.free.fr/).
- (9) Le Prix de l'excellence, Dunod, 1999

Julien.Larby@nouveconomiste.fr

### Vue sous l'angle de l'expérimentation progressive, la procrastination semble une perte terrible empêchant d'innover

ches pour éviter de sortir de leur zone de confort, sentant, même si aucune règle n'est énoncée, qu'ils n'ont pas droit à l'erreur", précise Gérard Rodach. Ils craindraient la nouveauté parce qu'ils auront peur d'atteindre leur seuil d'incompétence, selon le "principe de Peters" bien connu. D'autre opteront pour les tâches qu'ils jugent les plus épanouissantes, créant de la confusion.

### Comment enrayer la procrastination

L'entreprise, pour éviter de se transformer en terroir fertile à une aboulie généralisée, dispose de trois leviers d'action : sur la capacité à "prioriser" des managers, sur la reconnaissance et sur le droit à l'erreur. "Les fonctions d'encadrement sont surchargées d'une liste de missions à la Prévert : développer ses collaborateurs, motiver son équipe, gérer les désaccords, être le relais de l'information... si bien qu'elles transmettent la pression et les missions sans atténuer et hiérarchiser. Un salarié peut commencer dix tâches en même temps", décrit Eric Albert. Coachs et consultants aideront les managers à renoncer aux "nice to have" pour ne garder que les "must have". En outre, l'entreprise ne peut fonctionner sans un code de référence clair de la hiérarchie, qui doit précisément exprimer ce qu'elle attend. Plus les directives seront floues et générales, plus les managers seront inquiets de leur évaluation. Ils auront tendance à se recentrer sur l'activité d'expert qu'ils avaient au départ. Or, des managers qui font plus qu'ils ne font faire ne jouent plus leur rôle, ne donnent plus un cadre aux salariés, encouragés à procrastiner. Ainsi de nombreux experts insistent sur la

celle qui est inhérente à quelques individus, elle reste un simple défaut à tempérer. "Le "sois parfait" doit sentir avec le temps qu'une décision ne peut se prendre en connaissant 100 % des paramètres. On sait vraiment qu'une décision est bonne après l'avoir prise, observe Gérard Rodach. Il est possible de faire comprendre au "fais plaisir" qu'il existe une différence entre être respecté et être aimé, au "fais des efforts" qu'il est vital de simplifier". A ce stade plus anecdotique, les choses finissent par s'arranger. Ainsi, George Akerlof a finalement envoyé son co-

### Avis croisés

La gestion du temps doit-elle faire l'objet d'une formation pour les managers ?

Selon Marine Drocourt, DRH d'Adia (Adecco)

*"Cela devrait même s'apprendre lors des études"*

Ce genre de module est primordial pour les managers. La gestion du temps doit se porter sur l'organisation personnelle d'une part : gestion de l'agenda, des rendez-vous, des plages personnelles... car les nouvelles technologies ont changé la donne. La connexion à distance par le BlackBerry par exemple implique de nouveaux fonctionnements. Mais aussi sur l'organisation du travail des équipes. Et d'autre part, les 35 heures et les exigences de productivité nécessitent de bons managers en la matière, capables d'organiser le planning, les plans de suivi, les rendez-vous réguliers des équipes, et de juger les collaborateurs aux résultats et non à la présence. Comme pour le sport, c'est aussi une question d'apprentissage. À compétences égales, c'est souvent à ce niveau



"A compétences égales, c'est souvent à ce niveau que se différencient deux managers."

que se différencient deux managers. Cette double gestion du temps devrait même s'apprendre lors des études.

### Selon Emery Jacquillat,

président du groupe Matelso, n°1 de la literie en ligne

*"Nous n'avons pas le temps"*

La base du management est de savoir définir ses priorités et celle des équipes, déléguer, gérer les délais, dire non. Des basiques qui s'acquerraient par la meilleure des formations, celle du terrain. Le manager doit faire des erreurs, être débordé, ne pas respecter les délais pour en subir les conséquences et corriger le tir. Une formation théorique pour apprendre à gérer n'empêche pas de couler au début. Mieux vaut donc couler tout de suite. Depuis que nous avons repris la Camif, nous avons externalisé la relation client, avons sapé la hiérarchie au profit de chefs de projet (externalisation, financement...). L'organisation est devenue matricielle, avec des fonctions support en charge de toutes les enseignes, et des business units telles Matelso, Camif.fr. Enfin nous avons démenagé le siège en pro-



"Le manager doit faire des erreurs, être débordé, ne pas respecter les délais pour en subir les conséquences et corriger le tir."

vince. Les managers se déplacent entre Nanterre, Niort et le centre logistique de Vernouillet près de Dreux. Nous n'avons malheureusement pas le temps pour ces formations.