

[♪♪♪]

*Vous écoutez Futur et médias, une série de balados sur les tendances émergentes dans l'industrie des médias et du divertissement.*

*Je m'appelle Catherine Mathys.*

[♪♪♪]

*Pour notre deuxième saison, on s'intéresse à la manière dont l'industrie des écrans s'adapte aux nouvelles contraintes imposées par la crise de la COVID-19.*

*Aujourd'hui, on s'attarde au secteur de l'animation.*

*Vous le savez, pour une grande partie de l'industrie des écrans, la crise sanitaire a paralysé la majorité des activités de production, à commencer par un arrêt quasi complet des tournages en prises de vue réelles. Pour les studios d'animation, où presque tout se déroule par ordinateur, la crise de la COVID-19 les aura plutôt forcés à implanter -- en un temps record, on est d'accord -- de nouvelles méthodes de travail afin de poursuivre leurs opérations avec un minimum d'interruption.*

*Pour discuter des défis humains et technologiques liés à la migration vers le télétravail d'un studio d'animation, j'accueille Denis Doré, Président, directeur général et cofondateur de Squeeze Studio Animation et Jean-François Charbonneau, vice-président technologie chez Guru Studio.*

[♪♪♪]

**01:38**

- **Catherine Mathys (CM):** Bonjour Jean-François Charbonneau!
- **Jean-François Charbonneau (JFC):** Bonjour Catherine Mathys!
- **CM:** Ça va bien?
- **JFC:** Oui ça va bien et vous?

- **CM:** Oui, ça va bien. Mais la question se pose hein? Parce qu'on vit une drôle de période. En même temps très galvanisante parce qu'on voit toutes sortes d'entreprises s'adapter avec brio à ce qu'on ne pouvait absolument pas prévoir évidemment. Alors avant de voir de quelle manière Guru s'est adapté à tout ce qu'on vit, j'aimerais simplement, pour ceux qui ne connaissent pas bien les studios d'animation, que vous me décriviez le quotidien, l'ambiance qui règne habituellement dans un studio d'animation. C'était comment avant?

- **JFC:** Oui, certainement. Depuis vingt ans le studio d'animation Guru c'est un studio d'animation avec des gens qui se rencontrent pour venir travailler, collaborer sur des projets ensemble, parce que l'animation c'est du travail d'équipe. Pour produire des animations, comme ça, c'est des équipes d'une centaine de personnes coude à coude qui travaillent pour produire des images pour la télévision surtout.

- **CM:** Donc, beaucoup d'expertises différentes, j'imagine, qui doivent collaborer plusieurs fois par jour, qui se lèvent de leur bureau, qui vont voir leurs collègues, qui s'installent devant un ordinateur pour vérifier si la séquence est bonne. C'est un peu comme ça que ça se passe?

- **JFC:** Oui c'est ça. Il y a divers départements qui travaillent chacun sur leur partie, leur section de l'animation pour faire passer ça au travers de la pipeline. C'est des gens qui ne se rencontrent pas nécessairement à tous les jours, mais de façon régulière, plusieurs fois par semaine, pour discuter des stratégies pour rendre en réalité les histoires qu'on veut raconter.

- **CM:** Alors vous là, quand vous avez vu venir cette vague de COVID-19, vous avez dû vraiment trembler. Parce que c'est un secteur de l'industrie des écrans qui mise énormément sur cette collaboration physique, en personne, de ces équipes. Comment vous avez réagi quand tout ça a commencé à déferler dans l'actualité.

- **JFC:** Oui, justement c'est dans l'ADN même du studio d'animation de préférer le travail en studio. On a toujours eu une politique

de télétravail, mais la préférence a toujours été de travailler sur place pour faciliter les communications pour que les gens puissent parler et se rencontrer facilement. Alors, pour nous, disons que la première indication qu'il pourrait y avoir des problèmes c'était des histoires, dans les médias, qui racontaient justement les préparatifs que d'autres compagnies mettaient en place pour justement prévoir si vingt-cinq à trente pour cent de leurs effectifs ne pouvaient pas rentrer au travail, quoi faire?

[JJJ]

**05:12**

- **JFC:** Ça a été ma première question à mon équipe de technologie à savoir si cent vingt-cinq personnes ne pouvaient pas rentrer, et devaient se connecter en mode télétravail, si on pouvait offrir ça. Malheureusement, on avait un peu d'expérience en télétravail avec certains gens qui avaient la possibilité de le faire, mais pas à cette échelle-là.

Dans un premier temps, une fois qu'on a fait des changements ou qu'on a apporté des changements nécessaires au niveau de l'infrastructure pour permettre la connectivité, qui était le tout premier problème pour que trois cent quatre-vingt-dix personnes puissent se connecter à nos ressources. Ensuite, ç'a été de passer équipe par équipe, département par département, pour savoir qui pourrait travailler de la maison soit avec de l'équipement du studio qu'on a carrément livré chez des gens très rapidement ou sinon par *virtual desktop*. Par connexion virtuelle à l'ordinateur qui est toujours en studio.

*Sans pour autant être une mince affaire, la transition vers le télétravail a été facilitée chez Squeeze par les modes de fonctionnement déjà en place entre ses studios de Québec et de Montréal.*

**06:42**

- **Denis Doré (DD)** Disons que l'équipe se porte assez bien quand on considère justement le contexte. Mais je dirais même plutôt bien parce que, bon, au début ç'a été comme tout le monde un choc, puis il a fallu se prendre en main rapidement, mais je pense qu'au travers justement de ces moments-là on découvre toute la résilience de l'équipe et la volonté de groupe de trouver un nouvel état de stabilité si on veut. Ça s'est fait assez vite dans notre cas. Puis tout le monde, surprenamment, s'est mis en branle et aujourd'hui on est dans une situation de stabilité quand même correcte et bonne, même, je vous dirais en termes de productivité et tout ça. En termes de moral. Mais, comme tout le monde, on a envie de retrouver certains éléments de la vie plus normale bientôt là.

- **CM:** Je n'en doute absolument pas. Tout de même, vous vous êtes adapté assez rapidement, c'est ce que vous me dites. Vous avez deux studios, un à Québec et un à Montréal. Est-ce que les deux studios ont été affectés de la même manière par les mesures de confinement et de distanciation?

- **DD:** Oui, oui. Nos studios, en fait, sont collaborateurs sur tous les projets. Donc, il n'y a pas vraiment de différence pour nous. Quand on doit changer quelque chose, on le change au niveau de Québec et de Montréal à la fois. La plupart du temps en tout cas. Parce que comme on le dit souvent on a deux lieux, mais un seul studio. C'est vraiment une seule équipe puis on partage autant l'infrastructure de travail que, les artistes, les experts sur chacun des projets. Quand c'est arrivé, il a fallu se mobiliser comme un seul groupe comme on le fait toujours puis à partir de là trouver des solutions qui deviennent un peu plus spécifiques, bon dans le contexte de Québec ou Montréal dépendamment des enjeux. Mais, à la base, c'est les deux studios qui sont affectés de la même manière.

- **CM:** Mais donc le télétravail fait donc un peu partie de votre environnement de travail là chez Squeeze Studio. Si vous avez toujours à balancer les équipes entre les deux studios et à faire appel à des experts à l'externe, c'est que vous avez déjà des mesures en place pour ce genre de situation là?

- **DD:** Oui, mais disons que c'est... Je suis un peu content, quand même, qu'on ait fait l'expansion il y a deux ans à Montréal, parce

que ça nous a forcés à travailler sur une première version, si on veut, de la mise à distance de nos équipes. Puis ce n'est pas une réalité qu'on vivait beaucoup quand on était seulement aux studios de Québec dans les six premières années du studio. Donc, on était plus en vase clos. On était ensemble. On était à Québec dans un seul lieu et quand on a ouvert à Montréal, bien ça a provoqué toute une série de réflexion sur: « ok, maintenant on doit avoir deux sites au niveau des infrastructures. De la sécurité. De la communication. » Puis on avait commencé, à cette époque-là, il y a deux ans, à établir des solutions technologiques, mais aussi des solutions de travail, organisationnelles qui nous permettent de se mettre en mouvement sur deux sites.

Donc, on avait amorcé ça. Mais, la réalité c'est qu'on n'était pas allé au bout de l'exercice, ça c'est sûr. Parce que, bon, on est tous dans le jus là puis on travaille sur les projets. Puis les intentions qu'on a de se rendre complètement flexibles, elles s'arrêtent à mi-chemin. La crise de cette année c'est, comme tout le monde, ça force à accélérer des chantiers qui avaient été un petit peu mis sur la glace. Pis celui-là en était un, mais, fort heureusement, on avait fait un bon bout de chemin sur la réflexion. Puis ça nous a aidés à accélérer, justement, nos changements qui étaient nécessaires pour se mettre en télétravail. Mais, il y a vraiment une différence quand même entre se mettre en télétravail chez soi et se connecter dans les données du studio et... que de travailler entre deux studios qui ont une fibre dédiée haute vitesse. Nos deux studios sont connectés comme s'ils étaient un à côté de l'autre ou à peu près tandis que les gens chez eux doivent travailler avec une connexion d'un fournisseur internet, par exemple, qui sort de notre réseau. Donc là, il y a des enjeux technologiques qui sont quand même supérieurs et des enjeux de performance aussi et de sécurité.

[♪♪♪]

**10:22**

- **DD:** Je suis assez fier, aujourd'hui a posteriori, de la manière qu'on a vu les choses on a été très attentifs. On a rapidement fait le tour de, du problème, en tout cas, qui se dressait devant nous autres. Puis je pense que notre instinct ça a été de dire: «

Oh, ça va être long. Ça va être gros. Ce n'est pas quelque chose qui va se résoudre en quelques jours. » Puis, rapidement, en tout cas comme je vous dis il y a une partie d'instinct aussi là-dedans, on s'est mis en mouvement avec une petite équipe commando puis on s'est dit: « y faut faire deux choses: premièrement, mettre nos gens en sécurité. Donc, au plus vite les sortir du studio, puis deuxièmement s'assurer de pouvoir poursuivre les opérations sans interruption. »

Parce que, pour nous, c'était un gage de relance éventuellement que de ne pas arrêter, mais plutôt de ralentir. À ce moment-là, ce que ça a fait c'est que bon, on a fait une cellule de crise puis, donc, la direction au coeur. Puis on a établi une rencontre qui était journalière et une communication journalière avec l'ensemble du studio. Puis quand on a mis ce beat là, si je peux dire, de communication et d'intervention, il y a eu beaucoup de, je dirais, de confiance qui s'est établie rapidement entre: « ok, on est en train d'avoir une vision pour voir venir les choses. » Ça nous a pris douze jours, en fait, à transposer nos deux objectifs en réalité. C'est-à-dire que douze jours après on avait près de cent pour cent de nos employés qui étaient en télétravail. Avec certains qui avaient des problèmes, bien entendu, de performance et de techno, mais on avait cent pour cent de nos gens qui étaient sortis du studio. Et ce jour là, du douzième jour, c'est exactement la journée où le premier ministre du Québec a annoncé les arrêts, l'arrêt en fait du travail si on veut. Puis le retour à la maison. Donc on était prêts exactement le jour où ça a été annoncé. Il nous restait vingt-quatre heures pour se revirer de bord. On était pas mal content de l'avoir pris tôt pour être capable de poursuivre nos opérations sans interruption.

[JJJ]

**12:32**

- **JFC:** Alors, soudainement, il a fallu permettre le travail de la maison. Disons qu'en 3D ça a été plus facile. On avait plus d'expérience dans ce domaine-là puis les ressources techniques étaient plus simples. La connexion virtuelle qui peut se faire à partir d'à peu près n'importe quel ordinateur qui a accès à

l'internet. D'abord que la connexion est suffisante. Ça, ça va bien. Tandis qu'en 2D, il y a une nécessité d'avoir des périphériques qui permettent le dessin directement sur les tablettes avec un stylet. Donc ça, ça a nécessité d'envoyer des équipements chez les gens.

- **CM:** Donc, ce que j'entends c'est que vous avez réussi tout de même à conserver, à livrer en fait, ce que vous deviez livrer. Vous n'avez pas ou peu perdu de productivité en mettant tout ça en place rapidement.

- **JFC:** Disons qu'on s'était donné une semaine de transition.

- **CM:** Ce qui est très peu!

- **JFC:** Oui, c'est trop peu! Quand on a senti la vague venir, avant même que la province demande à toutes les entreprises de fermer leurs portes, quand on a senti la vague nous on était déjà en préparatifs pour ça puis on s'est nous-mêmes, il y a eu une décision à l'interne de changer pour le télétravail en premier. Donc nous, à partir du 17 mars, en Ontario, toutes les équipes sont retournées chez eux puis on a passé les premiers jours, justement, à permettre le travail des équipes 3D puis ensuite de ça les équipes 2D. Mais on s'était donné une semaine. Ça a pris un petit plus qu'une semaine pour avoir tout le monde qui travaillait de la maison. Mais en général, ç'a bien été. Mieux que ce qu'on pourrait penser en réalité.

- **CM:** Et avez-vous été agréablement surpris par ces nouvelles façons de faire? Ces nouveaux processus qui ont été mis en place. Ce que je veux dire c'est que bon, tout ça a été fait de manière très précipitée. Vous ne pensiez pas le faire aussi rapidement pour l'ensemble de l'équipe, bien sûr. Mais avez-vous trouvé des façons de faire qui finalement ne sont peut-être pas si pires que ça et que vous souhaitez peut-être conserver après la levée des mesures de confinement?

- **JFC:** Oui. Ce qui a été surprenant c'est que la qualité de l'animation, qui est notre produit, est demeurée.

- **CM:** Donc, vous êtes passé à travers plusieurs étapes d'approbation et vous dites que vous avez été surpris par les résultats?

- **JFC:** Oui. La qualité de l'animation est demeurée la même qu'en studio.

- **CM:** Ça vous surprend ça?

- **JFC:** Disons que ça démontre qu'il est tout à fait possible de travailler en animation à l'extérieur du studio puis ça nous a permis de revoir certaines de nos idées sur ce qui fait un studio, ce qui rend un studio dynamique puis qui permet d'avoir un produit intéressant.

*Avec le déconfinement graduel et le retour à une "nouvelle" normalité, comment les studios d'animation envisagent-ils la suite de choses?"*

## **16:56**

- **CM:** Parce que là les mesures de déconfinement s'en viennent progressivement. Est-ce que vous avez un plan, déjà, pour la suite des choses pour rapatrier un peu votre monde?

- **DD:** Bien nous, dès le moment où on a commencé à réfléchir à la question, au tout début, on avait dit: « le retour va se faire dans l'ordre puis sans *rush*. » Parce qu'à ce moment-là, une fois qu'on établit un système qui fonctionne quand même assez bien pour le moment, il y a aucune raison de *rusher* le chaos puis de revenir pour redéstabiliser, si je peux dire comme ça, nos équipes, nos clients et tout le travail qu'on a. Fait que ça a été comme le *leitmotiv*. Ç'a été: « ok au départ *guys*, quand on va revenir, on va revenir comme il faut pis on va prendre le temps. » Non seulement parce que c'est la bonne chose à faire dans notre cas à nous, mais aussi parce qu'il nous est demandé de participer à l'effort de retour progressif, mais plus lent dans notre cas vu qu'on a la capacité d'être en télétravail. Donc, en ce moment, pour nous on a dit: « il y a plein d'industries qui souffrent puis qui doivent revenir puis on va les laisser reprendre la route. Reprendre un peu, comme je disais, l'aspect chaotique des mesures qui ne sont pas évidentes à mettre en place pour une société puis nous on a le

loisir, quand même, dans une situation quand même tenable, de le faire en télétravail. Fais qu'on va participer à ça.

Donc notre vision, actuellement c'est: « oui, on sait qu'on a le go pour revenir le secteur audiovisuel. Dans l'ensemble, dont on fait partie dans l'animation, mais on a aussi une recommandation puis une demande de ne pas le faire trop vite ou de ne pas le faire tout court à court, court terme si on peut le faire en télétravail. » Puis c'est ce qu'on fait en ce moment. Donc, on prend notre temps. Puis on est en train de préparer un plan de retour, mais il va être progressif, il va être flexible. Il va tenir compte de, aussi, socialement comment on s'aide tout le monde. Pas seulement l'entreprise, mais comment on s'aide à ne pas augmenter le chaos et la vitesse. Fait qu'on rentre dans une zone où ça commence à être le temps d'en parler tranquillement, mais on n'est pas dans un *rush*.

- **CM:** Mais donc ce plan de retour au lieu physique de travail c'est dans l'air du temps là? Pour vous, vous n'avez pas imaginé poursuivre vos activités à cent pour cent en télétravail comme c'est le cas là?

- **DD:** Non. Ça c'est sûr que non. Ce n'est pas une vision, pour nous, qui est réaliste des choses puis qui est souhaitable. Je pense que ce qui est souhaitable et réaliste c'est vraiment de s'abreuver de ce qu'on a appris, de ce qu'on a vécu pour améliorer, en fait, notre mode de travail. Aujourd'hui d'ailleurs on a une rencontre spécifiquement là-dessus. Un groupe de travail sur le post-COVID un peu. Sur ce qu'on a appris de ça puis qu'est-ce qu'on veut retenir. Puis ce vers quoi on s'en va c'est: comment on peut ajouter à notre culture du travail, actuellement, plus de flexibilité puis une capacité d'ajouter le télétravail dans le mix. Mais ça va être une question de mix justement. Parce qu'on pense qu'il y a du plus, comme on a dit tantôt dans le fait de se revoir constamment, d'avoir nos activités sociales. Mais aussi de travailler en équipe concrètement sur le terrain.

Puis il y a certainement du plus qu'on a vu à travers cette expérience-là dans la capacité de travailler à distance. Puis les gens, je pense aussi, une grosse partie de nos gens apprécient beaucoup le temps qu'ils ont gagné. Parce que, sérieusement, un

des trucs majeurs à Québec, mais décuplés à Montréal, c'est le temps pour aller au travail. Le temps dans les transports le matin et les fins de journées. On parle de deux, trois heures en moyenne dans une journée qui est du temps que les gens ont retrouvé. Puis là, ils font: « Oh, ok. Je peux faire des choses avec ce temps-là! » Puis non seulement le temps, mais aussi la pression sur l'organisation avec la famille. Quand toi aussi tu dois te rendre à une heure précise les enfants à la garderie, etc. Ben, il y a comme un ordre qui est comme immuable dans ta journée. Quand tu as le loisir de travailler chez toi, tu peux réorganiser avec flexibilité tes heures de travail. Ta journée est plus longue. Ça ne veut pas dire que tu travailles plus, mais tu peux travailler dans des heures différentes dans la journée pour accommoder tes particularités familiales. Puis ça, je pense qu'il y a beaucoup de gens qui y ont goûté maintenant puis qui disent: « j'aimerais pouvoir en profiter dans notre entreprise. » Nous on dit, comment on va pouvoir ajouter ça dans notre offre. C'est sûr que c'est quelque chose auquel on pense, absolument.

## **21:15**

- **CM:** Donc, dans l'organisation du travail il y a des leçons apprises pendant cette période de confinement qui vont peut-être rester. Est-ce que c'est la même chose, aussi, pour les projets? Pour le travail comme tel? Est-ce qu'il y a des manières de faire qui ont été mise en place? Est-ce qu'il y a, je ne sais pas, des nouvelles méthodes qui pourraient peut-être rester par la suite? Comment vous entrevoyez la suite des choses?

- **DD:** Moi, ce que je souhaite, au niveau des partenariats, j'espère que la question de la sécurité ça va nous ouvrir des portes pour plus de flexibilité là aussi. Parce que typiquement, dans notre domaine. C'est sûr que je parle plus pour notre domaine en animation, avec les gros donneurs d'ordre qui sont Hollywood, il y a une culture qui est sensible. Puis, il y a une culture, depuis plusieurs années, je dirais quasi de paranoïa sur la fuite de données.

- **CM:** Avec raison oui.

- **DD:** Mais oui, c'est des enjeux importants. Il y a des gros noms, Il y a des stars accrochées à ça. Il y a beaucoup, beaucoup de millions de dollars derrière ces projets-là. Je peux le comprendre. Par contre, on sait aussi que des normes de sécurité, d'encryptage, il y a des moyens techniques qui permettent, en 2020, puis qui devraient permettre de travailler en dehors de nos seuls systèmes intégrés parce que rien n'est à l'épreuve, de toute façon, même à l'intérieur de nos propres studios. D'avoir été forcé, tout le monde, à confronter la réalité puis d'assouplir certaines de nos règles ou de nos visions, quand je pense à nos partenaires entre autres à l'étranger, ç'a permis de trouver des solutions aujourd'hui qui fonctionnent puis on voit que: « ok, peut-être que c'est pas si dramatique que ça et peut-être qu'on peut ouvrir un peu plus la conversation. »

Ce que ça fait, clairement dans le domaine du cinéma, de la télé comme nous et de l'animation, c'est que ça amène à pouvoir, justement, avoir une flexibilité dans notre offre parce que un de nos bloquants majeurs, nous autres, c'est que écoute: « par contrat, légalement, on peut même pas autoriser, on ne peut pas t'autoriser à travailler en télétravail. » C'était même un bloquant primaire pour qu'on puisse travailler avec nos gens puis leur offrir cette flexibilité-là. Alors, ça devient possible. Puis, deuxièmement, on travaille avec les meilleurs talents qu'on peut trouver au monde, puis on en a une tonne au Québec. Mais, globalement, ça ne suffit pas. Fait que souvent, on va donner du travail à des artistes incroyables qu'on a découvert qui peuvent être en Allemagne, qui peuvent être en Amérique du Sud, qui peuvent être à quelque part d'autre au Canada. Puis, on avait des difficultés aussi à connecter ces gens-là à nos projets par, encore une fois, des problématiques de sécurité. En ouvrant ça, puis en travaillant aussi sur des solutions technologiques qu'on a dû accélérer dans le contexte, ben ça nous permet en bon français d'*onboarder*, si on veut, des talents d'un petit peu partout. Puis ça, c'est bon pour tout le monde parce qu'on est plus à une époque où on peut penser que on peut se payer le luxe de tout faire en vase clos ici même. Je pense qu'on doit pouvoir rayonner partout dans le monde à connecter des communautés d'artistes talentueux pis d'experts techniques.

C'est des moments, justement le mot est à la mode en ce moment, de se réinventer, mais pour vrai de se donner des chances de changer d'un coup des trucs qui aurait dû être fait depuis un bout de temps aussi. C'est certain que, pour nous autres, c'est des occasions. Parce que je suis constamment à essayer de trouver des manières qu'on soit meilleur comme équipe, comme organisation. Puis, il y a plein de trucs qu'on a pu, je pense, accélérer aussi discuter que, dans d'autres cas, on aurait peut-être eu de la difficulté à faire ou qu'on aurait hésité en tant que leader à l'intérieur même de notre entreprise. Donc, je pense que pour plusieurs entreprises c'est une belle opportunité malgré tout d'accélérer ça. Puis socialement, sociétalement parlant, même économiquement parlant, vous le voyez ça accélère plein de choses qu'on aurait dû faire depuis un bout pis qu'on parle depuis un bout là. Qui est toute la digitalisation, la numérisation ou le commerce en ligne ou tous ces apports-là. Une ouverture un peu plus grande sur des marchés pour rendre nos entreprises plus solides, plus diversifiées.

- **CM:** Donc, vous êtes optimiste vous pour la suite des choses?

- **DD:** Ah, moi je le suis.

- **CM:** Toujours!

- **DD:** Je suis optimiste tout court. C'est sûr que oui. Moi, je pense sincèrement que oui, je suis très optimiste globalement. Puis surtout pour l'année prochaine. Je pense que c'est 2020 qui en prend son rhume, pour son rhume ça c'est sûr. Nous les premiers. Mais du moment où on aura fait un plan qui tient la route. Ce qui est notre job de faire ça, on fait un nouvel objectif pour la fin d'année. On réorganise nos choses. Ben nous, comme je disais, on est en pleine embauche puis on a voulu participer à la relance de la meilleure manière qu'on pouvait, c'est-à-dire de pas arrêter. Pis, surtout, de peser sur le gaz pour faire des embauches, continuer notre plan de croissance puis être prêts pour accélérer quand la fin d'année pis l'année 2021 va arriver.

- **CM:** Bien en tout cas, ce sont des mots pleins d'espairs. Merci beaucoup pour ces propos très inspirants puis on a bien hâte de voir la suite des choses, justement, quand tout ça sera relancé comme vous dites en 2021. Merci beaucoup Denis Doré.

- **DD:** Fut un plaisir, merci à vous.

*C'est tout pour cet épisode de Futur et médias, une série de balados présentée par le Fonds des médias du Canada.*

*Merci à nos invités Denis Doré, Président, directeur général et cofondateur de Squeeze Studio Animation et Jean-François Charbonneau, vice-président technologie chez Guru Studio.*

*Pour les notes de production et la transcription de l'épisode, je vous invite à visiter notre site web FMC Veille.*

*Enfin, si vous avez aimé cet épisode, vous pouvez évaluer la série sur Apple Podcasts.*

*Je m'appelle Catherine Mathys, à très bientôt.*