

PRÉFACE

*Par Luis Vassy,
Directeur de Sciences Po*

À l'heure où les organisations sont confrontées à des mutations d'une intensité inédite et doivent d'autant plus s'appuyer sur la dimension stratégique de leur fonction RH, cet ouvrage collectif arrive à un moment décisif. Porté par l'impulsion de Michel Barabel, d'Olivier Meier et par l'engagement des apprenantes et apprenants de l'Executive Master Ressources Humaines de Sciences Po Executive Education, il nous invite à repenser en profondeur nos manières de travailler, de diriger et d'articuler les relations humaines au sein des organisations.

Avec exigence et rigueur, les auteurs s'emparent de sujets complexes à partir de problématiques précises, d'enquêtes de terrain et de protocoles de recherche solides. Cet ouvrage parvient ainsi à mettre en lumière les points de bascule où se joue l'avenir du travail. Restructurations, biais inconscients, intelligence artificielle, relations dirigeants-fonction RH dans les PME, malaise managérial, égalité professionnelle, management interculturel : autant de situations où se trouvent imbriqués les tensions, les fragilités et les potentiels de recomposition. Sans se contenter de simplement décrire les phénomènes, les contributions interrogent les présupposés, explorent les marges de manœuvre et rappellent qu'aucune transformation ne réussira sans une ambition humaine partagée.

Ce livre n'aurait pu voir le jour sans l'investissement, la curiosité intellectuelle et la capacité d'analyse de chacune et chacun des apprenants de Sciences Po Executive Education, mais aussi de l'engagement des enseignants et des tuteurs. Il est une démonstration de plus de ce savoir-faire unique, qui a permis d'accompagner plus de 186 000 décideurs, managers et leaders du monde entier dans leur évolution professionnelle depuis près d'un demi-siècle, et qui fait la fierté d'une institution comme Sciences Po.

L'EMRH, un programme iconique de Sciences Po Executive Education

Par Benoît Banchereau, Directeur général de Sciences Po Executive Education

Sciences Po Executive Education a accompagné depuis sa création près de 200 000 décideurs, managers et leaders du monde entier dans leur évolution professionnelle.

Éclairées par les sciences humaines et sociales, nos formations donnent les clés de compréhension stratégiques et renforcent les compétences des professionnels et des organisations des secteurs privé et public.

L'Executive Master Ressources Humaines de Sciences Po fait partie de nos programmes iconiques. Ses professeurs et ses participants en ont fait la renommée. Nous avons ici la chance de recueillir les productions fécondes de nos participants sur différents sujets qui concernent la fonction RH face aux défis sociaux et sociétaux. C'est une parfaite illustration de l'intelligence et des réflexions dont notre communauté est capable. La spécificité d'une approche humaine des sujets RH éclaire ces enjeux. Les notions clés de mobilisation, d'explication, de transparence et de confiance sont au cœur des transformations des organisations humaines à venir, dans les entreprises et les institutions.

AVANT-PROPOS

L'ADN DE L'EMRH

*Par Valérie Apicella-Magentie,
Responsable du pôle Programmes – Management et Stratégie,
Sciences Po Executive Education*

En 2015, Sciences Po Executive Education crée la formation professionnelle de niveau master Direction des Ressources Humaines¹. Une formation diplômante de douze mois pour celles et ceux qui s'auto-risent une respiration, souhaitent interroger leurs pratiques et s'ouvrir à d'autres perspectives. Faire un pas de côté pour agir différemment et explorer de nouvelles perspectives professionnelles. Dix ans plus tard, ce master a accompagné près de 400 décideurs et s'est affirmé comme un espace précieux pour penser autrement, prendre du recul, revisiter ses pratiques, retrouver du sens et impulser, par l'innovation, un véritable élan à son parcours professionnel.

La décennie écoulée a été traversée par des bouleversements technologiques, géopolitiques et sociaux de forte intensité. L'essor du numérique, la pression environnementale, les attentes sociétales, les secousses économiques et les usages de l'intelligence artificielle ont

1. Le master Direction des Ressources Humaines (RNCP 38137) de Sciences Po Executive Education est un diplôme reconnu par l'État et inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP), de niveau grade de master. Éligible au compte personnel de formation (CPF), il permet aux professionnels de financer tout ou partie de leur parcours. Ce programme forme des professionnels capables de piloter les politiques RH et la transformation des organisations, en alliant expertise stratégique, outils opérationnels et approche humaine, pour accompagner managers et dirigeants dans leurs décisions et pratiques RH.

amplifié la complexité du monde du travail. Dans ce contexte mouvant, les sciences humaines et sociales, forces profondes des enseignements de Sciences Po Executive Education, demeurent de précieuses sources de lecture : elles relient ce qui disperse, redonnent du sens, rappellent que la relation humaine reste l'ancrage essentiel de toute organisation.

Ce recueil rassemble les réflexions et les convictions de nos apprenants et désormais alumni – femmes et hommes engagés, dirigeants et managers des secteurs privé et public, qui ont choisi, à un moment clé de leur parcours, de se former. Conscients des défis que leurs organisations affrontent, et éclairés par nos intervenants et enseignants-chercheurs, ils ont pris le temps de la réflexion dans un but de performance durable.

Leurs contributions montrent ce que signifie aujourd'hui être un leader en ressources humaines : faire preuve de leadership pour discerner, innover, décider dans l'incertitude et transformer son environnement en y associant toutes leurs ressources humaines. C'est aussi incarner le « je » dans le « nous »². Ces partages donnent à voir des leaders qui osent questionner leurs évidences, revisiter leurs routines, ouvrir le dialogue avec d'autres praticiens et avec le monde académique.

La diversité des enseignements, l'expertise du directeur scientifique Michel Barabel³, de la faculté et la pluralité des profils des apprenants constituent une richesse rare. Cette formation rassemble des professionnels issus de tous les secteurs d'activités et horizons : grandes entreprises, PME/PMI, ETI, start-up, fondations, associations, administrations publiques, etc.

Cette mosaïque d'expériences nourrit une ouverture culturelle et intellectuelle qui renforce la dynamique collective et permet à chacun de penser autrement, plus largement, plus profondément.

Ces professionnels choisissent le master pour élargir leurs perspectives, tisser un réseau de pairs, confronter leurs idées et renforcer leur carrière professionnelle. Certains ajoutent une dimension RH à une expertise en gestion, finance, droit ou marketing ; d'autres, déjà directeur/directrice ou responsable des Ressources Humaines, souhaitent

2. « L'individu se construit dans le regard et l'échange avec les autres ; le "je" ne prend sens que dans le "nous". » (Olivier Lajoux)

3. Michel Barabel est Professeur affilié à Sciences Po Executive Education, directeur scientifique et de la certification de ce master. Il est auteur d'ouvrages majeurs en ressources humaines et en management. Conférencier, rédacteur en chef du *Mag RH* et directeur des publications du Lab RH, il contribue activement à la recherche et à la diffusion des pratiques RH innovantes.

des outils solides pour mieux appréhender les grands enjeux – la recherche de sens, l’engagement des salariés et fonctionnaires, l’attractivité du projet et de la culture d’entreprise, la reconnaissance sociale, l’inclusion – et la mise en œuvre des sujets de transformation – digitale et écologique et l’importance d’un dialogue social repensé. Tous aspirent à incarner une posture de leader capable d’insuffler le changement et convaincre et fédérer leurs pairs, leurs supérieurs et leurs équipes.

Les intervenants du master – chercheurs, praticiens, experts – sont ancrés dans la réalité des entreprises et des mutations du travail. Leur contribution à ce recueil illustre leur générosité et leur engagement : transmettre, éclairer, ouvrir des espaces de débat où les idées se confrontent. Cette démarche s’inscrit dans l’héritage intellectuel de Sciences Po, de ses chaires et laboratoires de recherche, nourri par l’esprit visionnaire d’Émile Boutmy⁴ et de l’amiral Olivier Lajous⁵, président d’honneur de l’Executive Master Ressources Humaines, tous deux attachés à une forme de pensée humaniste exigeante.

Les auteurs des productions de ce recueil, et alumni du master EMRH⁶, ont suivi ce programme exigeant et réalisé leur rapport de thèse professionnelle en parallèle de leur activité professionnelle. Pendant plusieurs mois, ils ont intégré les apports issus de la recherche, interrogé des grands témoins, débattu, et formulé des diagnostics précis sur les enjeux majeurs de leurs organisations. Guidés par la direction scientifique et leurs tuteurs, ils ont choisi les sujets qu’ils avaient à cœur de dénouer et ils ont structuré des plans d’action concrets et réalistes. *Cherry on the cake*⁷, leur voyage d’étude, en immersion dans une capitale européenne, à la rencontre d’autres praticiens leur a ouvert de nouvelles perspectives et a nourri leurs réflexions prospectives et stratégiques.

Toute cette dynamique collective est l’une des marques de fabrique du programme : un espace où chacun peut dialoguer, questionner, s’inspirer, partager ses intuitions et ses doutes. Une communauté

4. Émile Boutmy (1835-1906), fondateur de Sciences Po, philosophe et politiste français, a créé l’Institut d’études politiques de Paris en 1872 pour former une nouvelle élite capable de comprendre et de gouverner la société moderne. Il a articulé dans cet établissement une pédagogie alliant rigueur scientifique, ouverture internationale et sens de l’engagement civique.
5. L’amiral Olivier Lajous a servi 38 ans dans la Marine nationale, commandé trois navires de combat et occupé des postes de direction stratégique, avant de devenir DRH de la Marine, d’être élu DRH de l’année en 2012.
6. EMRH (Executive Master Ressources Humaines), Sciences Po Executive Education, grade de master.
7. Expression anglaise « *cherry on the cake* », littéralement « la cerise sur le gâteau », signifiant « un élément additionnel qui améliore ou complète avantageusement quelque chose de déjà satisfaisant ».

vivante qui associe rigueur scientifique et intelligence collective pour insuffler du changement réel.

Les travaux réunis ici sont les synthèses de leurs thèses professionnelles : des idées mûries au fil de mois de lectures, d'enquêtes, d'entretiens, d'observations et de questionnements. Ils montrent que la recherche nourrit l'action. Ils rappellent aussi que la fonction RH porte une responsabilité stratégique : façonner les coopérations, être acteurs des transformations, préparer des modèles plus durables.

Rendre visibles ces travaux, c'est affirmer la valeur de se réapproprier le temps – le temps présent pour penser, comprendre et se forger ses propres idées. Le temps futur pour se projeter vers une posture de visionnaire-stratège, capable de relier la compréhension à l'action. C'est reconnaître chaque apprenant comme un possible acteur du changement. Partager ces contributions, c'est offrir à la communauté une source d'inspiration et ouvrir des pistes pour imaginer les organisations de demain : plus attentives, plus justes, plus humaines.

Puisse la lecture de leurs travaux inspirer d'autres dirigeants et managers, et les encourager à faire du questionnement un moteur de progrès et du dialogue une force durable de transformation.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

*Par Michel Barabel et Olivier Meier,
Sciences Po Executive Education – EMRH, coordinateurs de l'ouvrage*

À l'heure où les entreprises traversent des bouleversements d'une intensité inédite, la fonction RH se trouve au cœur d'un champ de tensions qui redessinent en profondeur le monde du travail. Crises économiques successives, transformation numérique et diffusion massive de l'intelligence artificielle, reconfigurations organisationnelles, attentes sociales et environnementales inédites : autant de dynamiques qui déstabilisent les modèles établis et interrogent avec acuité notre capacité collective à concilier performance et humanité, fluidité technologique et justice sociale, rationalisation à court terme et durabilité des collectifs de travail. Dans ce contexte mouvant, ce que l'on nomme encore souvent « la gestion des ressources humaines » ne peut plus se réduire à une fonction support : elle incarne une clé de voûte stratégique qui conditionne la santé, la cohésion et la légitimité des organisations.

C'est de cette conviction qu'est né le présent ouvrage.

Chaque chapitre met en lumière un « point de bascule », un lieu de frictions et de possibles recompositions. Les restructurations, par exemple, rappellent que la rationalisation économique – souvent pensée comme inévitable – ne suffit jamais si elle n'est pas accompagnée d'un récit mobilisateur et d'une véritable stratégie humaine. Derrière l'ingénierie des plans, se jouent des questions de dignité, de reconnaissance et de confiance, sans lesquelles aucune transformation ne

peut réussir. Les biais inconscients, invisibles mais omniprésents, soulignent quant à eux combien nos décisions quotidiennes – recruter, promouvoir, évaluer – sont traversées par des mécanismes qui reproduisent parfois malgré nous les inégalités culturelles et sociales. S'attaquer à ces biais n'est pas un supplément d'âme, c'est une condition pour libérer la créativité, la diversité et l'équité. L'intelligence artificielle, ensuite, ouvre un horizon paradoxal : extraordinaire promesse d'optimisation et d'individualisation des parcours, mais aussi risque d'un pilotage algorithmique qui pourrait gommer la singularité humaine et accroître les vulnérabilités. L'enjeu est de transformer cette puissance en intelligence augmentée au service de l'humain, plutôt qu'en mécanisme de déshumanisation.

D'autres terrains analysés mettent en évidence des tensions plus structurelles. Dans les PME, la relation entre dirigeants et fonction RH révèle l'ambivalence d'un univers où l'agilité et la proximité sont des atouts, mais où les marges de manœuvre budgétaires et symboliques limitent la reconnaissance de l'expertise RH comme levier stratégique. Le malaise managérial, lui, témoigne d'une charge mentale et symbolique croissante : les managers sont sommés d'incarner à la fois le contrôle et le *care*, l'autorité et la participation, la vision et la proximité. Ces injonctions multiples cristallisent une crise de sens qui traverse toute la fonction encadrante et pose une question brûlante : qui prend soin de ceux qui sont censés prendre soin des autres ?

Enfin, ce livre explore des enjeux plus transversaux et sociétaux. L'égalité professionnelle et le management interculturel rappellent que les entreprises ne sont pas de simples espaces productifs : elles sont aussi des matrices de socialisation, où se rejouent nos inégalités historiques et nos représentations du pouvoir. Les écarts persistants entre femmes et hommes, les résistances masculines ou générationnelles face au féminisme, les difficultés à faire de l'interculturalité un levier d'engagement plutôt qu'une source de malentendus... tout cela traduit le fait que les organisations sont des scènes politiques et culturelles à part entière, où se construit ou se défait la cohésion sociale de demain.

Au croisement de ces thèmes se dessine une conviction forte : la fonction RH doit être pensée comme un médiateur et un architecte. Médiateur, car elle est appelée à arbitrer des tensions apparemment inconciliables : performance et justice, innovation et inclusion, rentabilité et bien-être. Architecte, car c'est à travers elle que peuvent se bâtir des environnements de travail durables : capables de fédérer

au-delà des clivages, d'inspirer au-delà des résistances, et de donner sens au-delà des chiffres.

L'enjeu est donc clair : inventer des organisations capables d'allier exigence stratégique et attention portée aux individus, efficacité opérationnelle et responsabilité sociale, accélération technologique et éloge de la lenteur nécessaire du lien humain. Ce livre n'apporte pas de solutions toutes faites – il propose plutôt des clés de lecture critiques, des pistes d'action et des regards croisés pour susciter la réflexion et le débat. Notre ambition est simple mais essentielle : redonner à la fonction RH la place qu'elle mérite dans la fabrique de l'avenir du travail, celle d'un moteur de transformation systémique et d'un garant de notre capacité à réconcilier économie et humanité.

GENÈSE DE L'OUVRAGE ET CONTRIBUTION DES PARTICIPANTS

L'ouvrage que vous avez désormais entre les mains rassemble les productions intellectuelles des participants de l'Executive Master Ressources Humaines (EMRH) issues des trois dernières années. Ce programme s'adresse d'une part aux professionnels de la fonction RH (DRH, RRH, responsables de politiques RH) du secteur privé comme public, et d'autre part à des managers aux profils variés (dirigeants, responsables de filiale ou de *business unit*, directeurs de la transformation, directeurs administratifs et financiers, directeurs juridiques, des systèmes d'information, de la communication, du marketing, RSE, consultants, délégués syndicaux...). Diplôme de niveau 6, l'EMRH est accessible aux professionnels justifiant d'au moins cinq années d'expérience et détenant un diplôme de niveau 5. Ces participants partagent une passion commune pour l'apprentissage, un goût prononcé pour les défis ainsi qu'un intérêt marqué pour les enjeux humains, sociaux et sociétaux. Animés par une ambition affirmée, ils s'engagent dans l'EMRH pour consolider leurs expertises RH tout en accélérant leur évolution professionnelle, qu'elle soit verticale ou horizontale.

L'EMRH poursuit des objectifs ambitieux visant à outiller ses participants afin qu'ils puissent :

- aligner la stratégie RH avec la stratégie globale de l'entreprise ;
- intégrer les nouvelles pratiques RH, en particulier celles liées au digital et aux enjeux RSE, et en mesurer l'impact sur la fonction RH ;

- concevoir des expériences collaborateurs à la fois inspirantes et épanouissantes ;
- développer une culture forte de l'engagement ;
- accompagner activement les multiples transformations organisationnelles ;
- renforcer leurs compétences personnelles en leadership ;
- réinventer leur posture RH pour accroître leur impact ;
- anticiper les pratiques RH émergentes ;
- adopter une approche prospective et innovante des ressources humaines.

Toute la richesse de Sciences Po dans l'Executive Education : la mission Formation continue

Par Ambroisine Bourbon, Directrice de l'offre, pôle France, en formation continue à Sciences Po

En réponse aux besoins des entreprises et des administrations, la Direction de la formation continue de Sciences Po – Executive Education – conçoit des programmes sur mesure, courts, certifiants ou diplômants, destinés à développer les compétences professionnelles et stratégiques des cadres et dirigeants.

Créée en 1973, dans le sillage de la loi Delors de 1971, avec pour vocation d'accompagner des cadres *formés et autodidactes*, la mission Formation continue concrétisa sa première action par un cycle intitulé « **Connaissance de la France contemporaine** » qui marquera le début d'une longue tradition d'innovation pédagogique et de décryptage des enjeux sociaux et sociétaux.

Une offre nourrie par la recherche et l'excellence académique

Lieux d'innovation et de production intellectuelle par excellence, les onze unités de recherche de Sciences Po dont le Medialab et son école doctorale enrichissent l'offre pédagogique de l'Executive Education. Elles permettent aux apprenants de bénéficier directement des dernières avancées de la recherche dans cinq grandes disciplines : **l'économie, la science politique, la sociologie, l'histoire et le droit**. Cette proximité avec la recherche garantit des contenus à la pointe des enjeux contemporains.

Un projet éducatif centré sur l'action et la réflexion

Fidèle à l'ADN pédagogique de Sciences Po, la formation continue favorise le débat intellectuel, la capacité à affronter les difficultés et la

recherche de solutions concrètes et partagées pour former des décideurs éclairés, capables de penser le changement et de le piloter dans leurs organisations et dans la société.

L'ancrage de Sciences Po Executive Education repose donc sur l'héritage intellectuel de Sciences Po, c'est-à-dire :

- **Une approche pluridisciplinaire** : sciences politiques, économie, droit, sociologie, management, relations internationales, humanités ;
- **Une compréhension globale des enjeux contemporains** : politiques publiques, géopolitique, transition écologique, transformation numérique, inclusion sociale, gouvernance ;
- **Un ancrage stratégique** : former des dirigeants capables d'agir dans des environnements complexes et incertains ;
- **Une pédagogie fondée sur le débat et la diversité des points de vue** ;
- **Un réseau exceptionnel d'intervenants** : professeurs, hauts fonctionnaires, dirigeants, experts, etc.

La formation continue à Sciences Po ne se limite pas à l'efficacité managériale : elle vise à former **des acteurs du changement**, capables de penser le monde et d'y agir avec discernement. Il ne s'agit donc pas simplement de « mettre à jour des compétences », mais de réinscrire l'action professionnelle dans un cadre de sens et de responsabilité collective.

L'Executive Master, le format diplômant : une expérience de transformation plutôt qu'un simple diplôme

Les Executive Masters se distinguent donc par leur finalité : ils ne visent pas seulement l'acquisition de compétences, mais la transformation du regard et du positionnement professionnel. Transmettre des savoirs, bien sûr, mais aussi développer des aptitudes, et peut-être surtout, encourager des attitudes pour une prise de responsabilités dans un monde mouvant et globalisé.

Ces programmes allient rigueur académique, ancrage pratique et ouverture intellectuelle permettant aux participants de :

- revisiter leurs certitudes à la lumière des grands enjeux contemporains (transition écologique, gouvernance, numérique, inclusion) ;
- analyser les dynamiques sociales des organisations et conduire le changement ;
- croiser les expériences entre secteurs public et privé ;
- développer une vision stratégique globale, intégrant les dimensions humaines, politiques et sociétales.

Une méthodologie innovante et ouverte mobilise une pédagogie active : enseignements académiques, études de cas, mises en situation, projets collectifs. Et ouvre des perspectives internationales grâce à son réseau.

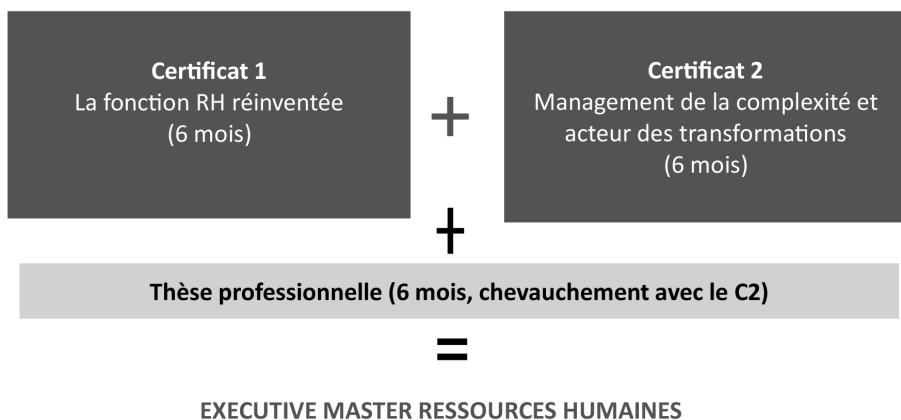
L'Executive Master devient alors un laboratoire de pensée et d'action, un lieu où se construit une nouvelle posture de leadership : plus réflexive, plus éthique, plus consciente de son impact.

Transmettre des savoirs, bien sûr, mais aussi développer des aptitudes, et peut-être surtout, développer un esprit critique et encourager des attitudes pour une prise de responsabilités dans un monde mouvant et globalisé. **Apprendre à apprendre ne serait-ce pas déjà la clé pour s'adapter, innover et agir avec discernement dans un monde en constante évolution ?**

Pour atteindre cette ambition de montée en compétence et d'employabilité renforcées, le parcours se structure en trois phases distinctes (Figure 1) :

- Un premier certificat (environ trois jours de formation par mois durant six mois) qui revisite les principales problématiques RH d'aujourd'hui et de demain (management des talents : attirer/développer/fidéliser ; le DRH vecteur de l'engagement ; le développement des leaders et les modèles de performance ; la rémunération et la reconnaissance ; stress, risques psychosociaux et bien-être au travail ; la transformation des relations sociales ; Green RH, RSE et entreprise inclusive) ;
- Un deuxième certificat (environ trois jours de formation par mois durant six mois) sur les enjeux de postures et les capacités à piloter des transformations majeures et complexes (le DRH stratège ; la posture du DRH ; la conduite des transformations de l'organisation ; la fonction RH au cœur des transformations technologiques, le pilotage de la performance RH ; prospective RH – les grands chantiers du DRH ; management interculturel et *learning expedition*) ;
- La réalisation d'une thèse professionnelle sur une problématique professionnelle choisie par le participant et en étant accompagné par un tuteur (enseignant-chercheur).

Figure 1. L'architecture de l'EMRH



Source : Sciences Po Executive Education

Cet ouvrage présente plusieurs illustrations de thèses professionnelles soutenues dans le cadre de l'Executive Master Ressources Humaines (EMRH). À mi-chemin entre essai, rapport et thèse doctorale, la thèse professionnelle est un travail personnel de recherche et d'analyse, conçue pour répondre à un projet professionnel cohérent avec le parcours de chaque participant et les enseignements du programme EMRH.

C'est l'opportunité pour chaque participant de démontrer ses capacités à :

- identifier une problématique RH de portée stratégique (lien avec le diagnostic stratégique : être un DRH aligné avec le business et le corps social) ;
- réaliser une revue de littérature synthétique sur la problématique (lien avec la note prospective) ;
- construire un protocole de recherche (méthode de recueil et de traitement des données : capacité à structurer sa réflexion en suivant une approche scientifiquement robuste) ;
- intégrer différents acquis du programme EMRH (capacité à faire le lien entre théorie et pratique) ;
- construire un plan d'action efficace répondant à la problématique (être un DRH crédible qui crée de la valeur : logique d'amélioration de l'existant).

L'enjeu consiste à **produire un travail à la fois original** – reflétant une réflexion personnelle et créative – **stratégique**, avec des objectifs

clairement définis et intentionnels, **intellectuellement exigeant** par sa rigueur et son ambition, robuste grâce à une assise solide de données et d'arguments cohérents, **et engagé**, en adoptant une posture assumée et prenant position de manière convaincante.

Ce document d'une taille variable (30 à 100 pages) comprend :

- une introduction pour justifier de l'intérêt de la problématique RH traitée ;
- une **synthèse de la littérature** (partie théorique) **mêlant ouvrages, articles de recherche et rapports** ;
- un protocole de recherche (propositions testées, méthodes de recueil et de traitement des données) ;
- une étude empirique (présentation des résultats, confrontation théorie/pratique) ;
- et un plan d'action inspirant pour améliorer le « problème traité ».

Il n'a donc pas été simple pour les contributrices et contributeurs de cet ouvrage de condenser en quelques pages un travail aussi riche et élaboré.

Pour éviter une harmonisation factice, nous avons fait le choix de préserver les différences de style et de ton des contributeurs afin d'illustrer la diversité de leurs partis pris et convictions.

Bonne lecture