



HAL
open science

Philosophie des normes

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'une entité de recherche. Philosophie des normes. 2011, Université de Rennes
1. hceres-02035107

HAL Id: hceres-02035107

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02035107v1>

Submitted on 20 Feb 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur
l'unité :

EA 1270 – Philosophie des normes

sous tutelle des

établissements et organismes :

Université de Rennes 1

Décembre 2010



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des Unités de recherche

Rapport de l'AERES sur l'unité :

EA 1270 – Philosophie des normes

sous tutelle des

établissements et organismes :

Université Rennes 1

Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des unités
de recherche

Le Directeur

Pierre Glorieux

Décembre 2010



Unité

Nom de l'unité : Philosophie des normes

Label demandé : EA

N° si renouvellement : 1270

Nom du directeur : Mme Jacqueline LAGRÉE

Membres du comité d'experts

Président :

M. Thierry GONTIER (Université Lyon 3 / IUF)

Experts :

M. Pierre-Yves QUIVIGER (Université Paris 1)

Mme Martine PECHARMAN (CNRS)

M. Alain BOUTOT (Université de Bourgogne, représentant le CNU).

Représentants présents lors de la visite

Délégué scientifique représentant de l'AERES :

M. Charles RAMOND

Représentant(s) des établissements et organismes tutelles de l'unité :

M. Claude LABIT (VP CS Rennes 1)

M. David ALIS (VP CA Rennes 1).



Rapport

1 • Introduction

- Date et déroulement de la visite : 14 décembre 2010

La visite s'est déroulée le mardi 14 décembre 2010. Après un échange avec les autorités de tutelle (Vice-Présidents du CS et du CA), qui ont indiqué l'importance de cette unité de recherche dans le paysage académique de Rennes I, dominé par les scientifiques et les médecins, le comité a rencontré les membres de l'équipe. Tous les enseignants-chercheurs étaient présents à l'exception d'un (soit 10 enseignants-chercheurs sur les 11), ainsi que plusieurs doctorants bénéficiaires d'une allocation ou d'un contrat doctoral. La directrice de l'unité, ainsi que les responsables des différents axes avaient préparé un exposé, qui a été suivi d'une discussion. Le comité d'experts a pu parler ensuite à la secrétaire de l'EA puis rencontrer les doctorants. La visite s'est terminée par un entretien avec la directrice.

- Historique et localisation géographique de l'unité et description synthétique de son domaine et de ses activités :

L'EA 1270 existe depuis 1990 et est rattachée à Rennes 1. Elle est installée dans des locaux spacieux et très confortables.

Créée au départ pour juxtaposer les activités des philosophes analytiques et « continentaux » autour d'un thème permettant des recoupements d'intérêts, l'équipe s'est progressivement structurée autour de la question des normes, en créant, dans le contrat précédent, deux axes, « Normes épistémiques » et « Normes pratiques ». Le problème de l'insertion de l'histoire de la philosophie — axe important du fait de ses travaux et du nombre de doctorants — a conduit pour le présent contrat à une réorganisation des trois axes : « philosophie morale et politique », « philosophie analytique » et « histoire de la philosophie ». L'équipe réunit 11 enseignants-chercheurs et 19 doctorants, deux d'entre eux bénéficiant d'une allocation et deux autres d'un contrat doctoral.

L'équipe sait bien tirer parti de sa situation dans l'Université de Rennes 1 (université associant d'une part sciences et technologies et d'autre part sciences humaines), par ses relations avec le droit, la science politique et, occasionnellement, les mathématiques. Elle tire aussi profit de sa relative proximité géographique avec les UFR de philosophie des Universités de Nantes et de Caen.

- Equipe de Direction :

Mme Jacqueline LAGRÉE (directrice et responsable de l'axe « Histoire de la philosophie »)

Mme Catherine COLLIOT THELENE (responsable de l'axe « Philosophie morale et politique »)

M. Pierre JORAY (responsable de l'axe « Philosophie analytique »)



- Effectifs de l'unité : (sur la base du dossier déposé à l'AERES) :

	Dans le bilan	Dans le projet
N1 : Nombre d'enseignants-chercheurs (cf. Formulaire 2.1 du dossier de l'unité)	11	11
N2 : Nombre de chercheurs des EPST ou EPIC (cf. Formulaire 2.3 du dossier de l'unité)	0	0
N3 : Nombre d'autres enseignants-chercheurs et chercheurs y compris chercheurs post-doctorants (cf. Formulaire 2.2, 2.4 et 2.7 du dossier de l'unité)	6	
N4 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs titulaires (cf. Formulaire 2.5 du dossier de l'unité)	0,4	0,4
N5 : Nombre d'ingénieurs, techniciens et de personnels administratifs non titulaires (cf. Formulaire 2.6 du dossier de l'unité)		
N6 : Nombre de doctorants (cf. Formulaire 2.8 du dossier de l'unité)	19	
N7 : Nombre de personnes habilitées à diriger des recherches ou assimilées	7	7

2 • Appréciation sur l'unité

- Avis global sur l'unité :

Il s'agit d'une très bonne équipe, en net progrès depuis le précédent contrat, comme le montrent les deux nominations récentes à l'IUF, ainsi que l'augmentation des thèses et des publications. Elle bénéficie d'un bon ancrage régional et d'une bonne visibilité à l'intérieur de l'Université. Elle montre également une bonne articulation à l'enseignement, et un excellent encadrement des doctorants. L'équipe devra dans l'avenir repenser sa structuration autour de son thème de recherche (les normes) et songer à ses possibilités de développements géographiques et disciplinaires.

- Points forts et opportunités :

Il faut relever d'abord la qualité individuelle des enseignants-chercheurs (deux IUF), en particulier due aux récents recrutements, ainsi que des doctorants.

La gouvernance est excellente, ce qui a pour effet une bonne entente générale entre les chercheurs (tant les enseignants-chercheurs que les doctorants) et leur capacité à se mobiliser sur des projets communs.

Les possibilités de renouvellement offertes par trois départs prochains à la retraite peuvent être un atout. La succession qui est pressentie dans le projet après le départ à la retraite de la directrice de l'équipe est elle aussi tout à fait prometteuse pour l'avenir.

- Points à améliorer et risques :

La visibilité de l'équipe au niveau national et international souffre d'un projet trop éparpillé.

Le comité d'experts souligne ensuite le risque d'une fragilisation du fait de la petite taille de l'équipe (11 enseignants-chercheurs).



- **Recommandations :**

Le comité d'experts recommande de conserver le style de gouvernance actuel qui fait droit à la diversité des intérêts et des compétences.

Il recommande aussi de veiller à la qualité des recrutements en mettant l'accent sur leur intégration dans le centre de recherche. D'une façon générale, il convient de poursuivre la progression récente (et encore améliorable) en terme de production scientifique.

Il faudra encore repenser le projet d'équipe et les articulations entre les axes, en les recentrant de façon plus visible autour du thème des normes.

Enfin l'unité de recherche gagnerait à traduire la progression qualitative récente par un renforcement institutionnel tant au niveau de l'Université qu'au niveau de la région. Il faudrait songer en particulier aux possibilités de développement de l'équipe, par des collaborations renforcées au niveau institutionnel avec d'autres équipes à l'intérieur de l'Université (juristes, médecins) et dans la région. Un axe Rennes-Brest (logique du PRES) permettrait notamment de développer un pôle sur la santé. Une meilleure intégration à de grands projets nationaux et internationaux, de type ANR, serait aussi bénéfique.

- **Données de production :**

(cf. http://www.aeres-evaluation.fr/IMG/pdf/Criteres_Identification_Ensgts-Chercheurs.pdf)

A1 : Nombre de producteurs parmi les chercheurs et enseignants chercheurs référencés en N1 et N2 dans la colonne projet	11
A2 : Nombre de producteurs parmi les autres personnels référencés en N3, N4 et N5 dans la colonne projet	
A3 : Taux de producteurs de l'unité $[A1/(N1+N2)]$	100%
A4 : Nombre d'HDR soutenues (cf. Formulaire 2.10 du dossier de l'unité)	1
A5 : Nombre de thèses soutenues (cf. Formulaire 2.9 du dossier de l'unité)	13

3 • **Appréciations détaillées :**

- **Appréciation sur la qualité scientifique et la production :**

- **Pertinence et originalité des recherches, qualité et impact des résultats :**

Les recherches de l'unité sont de très bonne qualité et se traduisent par des publications nombreuses et reconnues au niveau national et international.

- **Quantité et qualité des publications, communications, thèses et autres productions :**

Autrefois trop faible, le nombre des publications a atteint un très bon niveau depuis deux à trois ans. Tous les enseignants-chercheurs sont « publiants », même si certains se trouvent encore à la limite du seuil minimum fixé par l'AERES. Les thèses sont suffisamment nombreuses et de bonne qualité : plusieurs doctorants ont acquis une reconnaissance dans le monde scientifique, et une HDR a récemment donné lieu à un recrutement de PR à Nantes.



– La Qualité et pérennité des relations contractuelles :

L'équipe bénéficie d'un soutien important de la part de l'Université. Une attention particulière devra être portée au renouvellement des postes, notamment au rang A. La transformation du poste de la directrice de l'EA en un poste de rang B, envisagée au moment de la visite du comité d'experts, affaiblirait l'équipe et conduirait sans doute à moyen terme, à une diminution des inscriptions en thèse, actuellement nombreuses en histoire de la philosophie moderne. Cinq postes de rang A paraissent un minimum pour un fonctionnement sérieux de la recherche dans une équipe en philosophie.

Rennes I est une université spécialisée dans les sciences et technologies, comme dans les sciences humaines – ce dont l'équipe sait bien tirer profit, en nouant des relations régulières avec les diverses facultés et les diverses unités de recherche, en droit, sciences politiques, médecine, etc. Ces collaborations, le plus souvent fondées sur les liens personnels, devraient être pérennisées dans l'avenir au niveau institutionnel.

• **Appréciation sur le rayonnement, l'attractivité, et l'intégration de l'unité de recherche dans son environnement :**

– **Nombre et renommée des prix et distinctions octroyés aux membres de l'unité, y compris les invitations à des manifestations internationales :**

On notera en particulier que 2 enseignants-chercheurs sont membres de l'IUF (un junior et un senior). L'unité a un bon rayonnement extérieur : 28 conférences invité (INV) et 84 participations à des colloques nationaux et internationaux (COM).

– **Capacité à recruter des chercheurs, post-doctorants ou étudiants de haut niveau, en particulier étrangers :**

L'attractivité de l'équipe était autrefois moyenne – et les bons doctorants étaient surtout attirés par la renommée individuelle de quelques enseignants-chercheurs. La situation a nettement changé depuis quelques années, ce qui s'observe non seulement au niveau des recrutements récents des enseignants-chercheurs, mais aussi des doctorants bénéficiant d'allocations ou de contrats (dont certains en co-tutelle), ainsi que par l'intégration de plusieurs post-docs, dont certains ont ensuite trouvé des postes à l'Université.

L'excellente politique en matière d'intégration des doctorants se traduit par des allocations et contrats bien répartis entre les axes, des ateliers, des exposés réguliers devant les membres de l'équipe et des aides financières pour des participations à des colloques nationaux ou internationaux, ainsi que des aides à la publication. Cette attention est bien montrée dans le projet par un tableau qui mentionne l'avenir des docteurs.

– **Capacité à obtenir des financements externes, à répondre ou susciter des appels d'offres, et à participer à l'activité des pôles de compétitivité :**

L'équipe dispose d'un budget de fonctionnement d'environ 10.000 euros, mais parvient à obtenir une grande part du financement de ses activités en faisant appel aux actions incitatives au niveau de l'Université et de la région (Métropole, Conseil général, Conseil régional) – allant jusqu'à quadrupler son budget par ces financements ponctuels.

– **Participation à des programmes internationaux ou nationaux, existence de collaborations lourdes avec des laboratoires étrangers :**

L'unité a engagé de nombreuses collaborations avec des équipes au niveau national (Caen, Nantes, Paris IV, Institut Jean Nicod, Archives Poincaré de Nancy, etc.).

Au niveau international, elle participe au programme du CAPES/COFECUB avec le Brésil et au projet FP7 SSH-2009-A, RESPECT.



- Valorisation des recherches, et relations socio-économiques ou culturelles :

La diffusion du travail de l'équipe est bonne. L'équipe gère une revue (*Igitur*) en philosophie analytique (en collaboration avec l'EA CAPHI de l'Université de Nantes), et co-dirige une collection aux Presses Universitaires de Rennes (*Philosophica*).

L'équipe attache aussi une grande importance aux interventions dans d'autres disciplines, profitant ainsi, en particulier, de son environnement singulier à Rennes I. Des manifestations ponctuelles ont aussi lieu dans le domaine de l'éthique médicale.

- Appréciation sur la gouvernance et la vie de l'unité :

- Pertinence de l'organisation de l'unité, qualité de la gouvernance et de la communication interne et externe :

La gouvernance est excellente pour une petite équipe, dont la taille (11 enseignants-chercheurs) ne permet guère la formation d'un Conseil de laboratoire (qui, en respectant les parités, finirait par comprendre presque tout le monde). La proposition du directeur est faite après élection au sein de l'équipe. Les nombreuses réunions d'équipe (environ 5 par an) et la banalisation d'une tranche horaire pour ces réunions permettent la prise des décisions en commun et l'implication de l'ensemble des chercheurs.

- Pertinence des initiatives visant à l'animation scientifique, à l'émergence, et à la prise de risques :

Les projets scientifiques de l'équipe se partagent bien entre des projets assez classiques et des projets plus originaux et risqués.

- Implication des membres de l'unité dans les activités d'enseignement et dans la structuration de la recherche en région :

C'est un point fort de l'équipe qui a des liens naturels avec l'UFR de philosophie. Elle est présente dans le master de séminaires sur la philosophie des valeurs. Elle assure des formations de haut niveau et séminaires doctoraux.

Enfin, elle a noué des liens avec diverses équipes de l'Université (le CERAD en philosophie politique, le CRAP pour un projet sur la transparence, etc.).

- Appréciation sur la stratégie et le projet :

- Existence, pertinence et faisabilité d'un projet scientifique à moyen ou long terme :

Le projet a été pensé pour faire une place égale à toutes les compétences au sein de l'équipe. Le précédent projet laissait en marge l'histoire de la philosophie, qui est ainsi réintégrée comme un axe à part entière. Ce souci est justifié tant par les exigences de l'enseignement (et en particulier la préparation des concours, à laquelle l'UFR de philosophie attache une grande importance) que par la qualité des chercheurs en histoire de la philosophie (dont un IUF). Elle conduit en revanche à un projet qui manque à plusieurs égards de lisibilité, par rapport au précédent, ce qui se traduit :

1 / par l'éclatement des projets : 8 (9 si l'on compte la revue *Igitur*) pour 11 enseignants-chercheurs. Plusieurs d'entre eux sont plutôt des projets personnels que de véritables projets d'équipe.

2 / par un retour à des titres d'axes fondés sur des divisions académiques traditionnelles en « Philosophie morale et politique », « Philosophie analytique » et « Histoire de la philosophie », dans lesquelles le thème de la norme est perdu de vue.



En réalité, les intersections entre les axes existent bien et se traduiront très certainement par des collaborations, mais elles ne sont pas suffisamment mises en valeur dans la rédaction du projet : l'axe « Philosophie analytique » comprend ainsi un projet « Sentimentalisme et relativisme des valeurs » qui est de tous le plus apte à susciter des collaborations de l'ensemble des chercheurs ; l'axe « Philosophie morale et politique » comprend quant à lui des chercheurs spécialistes non seulement d'éthique et de politique, mais aussi de l'épistémè des normes dans le domaine des sciences humaines, dont les compétences pourraient être mises à profit en ce sens ; l'axe « Histoire de la philosophie » organise aussi des colloques à l'intersection de la philosophie de l'esprit, ou, pour la phénoménologie, de la philosophie morale.

L'équipe devra repenser dans l'avenir à une restructuration des axes autour du thème des normes.

L'axe « Philosophie morale et politique » (en réalité surtout centré sur la politique) apparaît aujourd'hui comme le mieux structuré et surtout le plus naturellement centré sur le thème des normes – il lui appartient sans doute de penser aux moyens de fédérer les autres axes autour de ce thème.

L'axe « Philosophie analytique » a eu pour tâche difficile de reconstruire un programme cohérent après le départ d'un enseignant-chercheur jouant un rôle important en son sein et plusieurs années de vacance de poste. Il constitue aujourd'hui un axe cohérent, mais qui, mis à part le projet sur le sentimentalisme, ne prend la thématique des valeurs que pour un objet assez indirect d'études.

L'axe « Histoire de la philosophie » vaut surtout pour la qualité individuelle de ses chercheurs. Mais ceux-ci semblent avoir actuellement du mal à élaborer un programme commun, les trois projets ici présentés étant plutôt des projets individuels – à l'exception du projet de phénoménologie, qui, à travers Ricœur, propose une recherche sur les valeurs éthiques.

Le problème est moins donc la qualité du projet, qui suscitera des travaux scientifiques de valeur, que sa lisibilité, et, à travers elle, celle de la spécificité de l'équipe.

A ce titre, d'autres axes pourraient être développés, en particulier, dans la logique de l'offre de l'Université de Rennes 1, dans le domaine de l'éthique médicale.

– Existence et pertinence d'une politique d'affectation des moyens :

Les moyens globaux semblent suffisants, et renforcés par la dotation des deux membres de l'IUF. Mais ces moyens dépendent en grande partie de demandes ponctuelles. L'unité doit se montrer persuasive pour obtenir un soutien plus global et régulier de la part de l'Université. Le secrétariat devrait lui aussi être renforcé : une personne, affectée à 40% de son temps dans l'équipe, était suffisant, il y a quelques années, mais la multiplication des colloques, journées d'études et soutenances de thèses, ainsi que la gestion des fonds des deux enseignants-chercheurs membres de l'IUF, devrait conduire à augmenter cette participation.

– Originalité et prise de risques :

Sous des axes aux titres très « classiques », le projet d'équipe présente très heureusement des projets originaux. Les projets en philosophie politique tentent d'articuler des questions très précises que se pose la société contemporaine à des problématiques conceptuelles. L'axe de philosophie analytique concilie à la fois des projets pointus (projet « Modalités ») et des projets plus ouverts, permettant un dialogue entre philosophie analytique et philosophie « continentale » (« Sentimentalisme et relativisme des valeurs »). Les projets, plus individuels, en histoire de la philosophie comprennent entre autres un projet ambitieux sur l'existence, à la frontière de la métaphysique, de philosophie de la connaissance et de la philosophie des sciences, voire de l'esthétique.



Intitulé UR / équipe	C1	C2	C3	C4	Note globale
Philosophie des normes	A	A	A+	A	A

C1 Qualité scientifique et production

C2 Rayonnement et attractivité, intégration dans l'environnement

C3 Gouvernance et vie du laboratoire

C4 Stratégie et projet scientifique

Statistiques de notes globales par domaines scientifiques (État au 06/05/2011)

Sciences Humaines et Sociales

Note globale	SHS1	SHS2	SHS3	SHS4	SHS5	SHS6	Total
A+	2	8	2	11	5	6	34
A	12	33	12	13	32	18	120
B	11	37	6	22	19	5	100
C	8	4	2	6	1		21
Non noté	1						1
Total	34	82	22	52	57	29	276
A+	5,9%	9,8%	9,1%	21,2%	8,8%	20,7%	12,3%
A	35,3%	40,2%	54,5%	25,0%	56,1%	62,1%	43,5%
B	32,4%	45,1%	27,3%	42,3%	33,3%	17,2%	36,2%
C	23,5%	4,9%	9,1%	11,5%	1,8%		7,6%
Non noté	2,9%						0,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Intitulés des domaines scientifiques

Sciences Humaines et Sociales

SHS1 Marchés et organisations

SHS2 Normes, institutions et comportements sociaux

SHS3 Espace, environnement et sociétés

SHS4 Esprit humain, langage, éducation

SHS5 Langues, textes, arts et cultures

SHS6 Mondes anciens et contemporains

Guy Cathelineau
Président

Rennes, le 24 mars 2011

Vos réf. : S2UR120001348
Philosophie des normes – 0350936C

Monsieur Pierre GLORIEUX
Directeur de la section des unités de recherche
Agence d'Evaluation de la recherche et de
l'Enseignement Supérieur (AERES)
20, rue Vivienne
75002 PARIS

Monsieur le Directeur,

Je vous adresse mes remerciements pour la qualité du rapport d'évaluation fourni à l'issue de la visite du comité d'expertise concernant l'unité de recherche «**EA - Philosophie des normes**».

L'université de Rennes 1 sera particulièrement attentive à ce que les recommandations formulées par le comité de visite soient prises en compte.

A la lecture de ce rapport, vous trouverez ci-joint, les réponses du directeur d'unité auxquelles nous souscrivons en totalité.

Comme souligné lors de la tenue du comité de visite AERES, l'université de Rennes 1 tient à souligner la forte dérivée positive de cette EA tout au long du quadriennal actuel en termes de visibilité et de reconnaissance, notamment par l'IUF, de la recherche qui y est menée.

La thématique fédérative autour « de la norme » a joué également un rôle actif de synergie inter-unités globalement pour l'établissement au sein du secteur de recherche SHS. La volonté de relations interdisciplinaires, notamment avec le secteur santé, est également à souligner et à encourager.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de ma considération distinguée.

Le Président de l'Université de Rennes 1

Guy CATHELINÉAU

Réponse de Jacqueline Lagrée, Directrice de l'EA 1270 Philosophie des normes au rapport de l'AERES, suite à la visite d'un comité d'experts le 14 décembre 2010.

Je tiens d'abord à remercier l'AERES pour la pertinence et la clarté de ce rapport, ainsi que pour l'intérêt des recommandations qui nous sont faites. Je n'ai aucune correction quantitative ou factuelle à apporter, ce qui témoigne de la qualité d'écoute des membres du comité et ce dont je les remercie.

Je suis d'accord avec le besoin de recentrer l'intitulé des axes sur le thème fédérateur de la norme. L'histoire de la philosophie, dont j'avais tenu à souligner l'importance en termes de nombres de thèses et de publication, peut fort bien être envisagée comme un outil transversal présent dans les deux axes de *Normes épistémiques* et *Normes pratiques* pour reprendre les intitulés du précédent contrat.

Concernant les recommandations faites par le comité (dont certaines nous avaient déjà été données oralement), et notamment le renforcement de l'équipe, je veux souligner les points suivants :

1. J'approuve sans réserve la recommandation (p.6) d'un minimum de 5 postes de rang A.
2. Sur le renforcement de l'offre en matière d'éthique médicale (p5) : une entrevue récente (17 mars 2011) avec le doyen de médecine laisse envisager la création d'un poste de MCU de sciences humaines en médecine avec l'intégration de cet EC dans l'équipe de recherche de philosophie. On envisage aussi une collaboration médecine philosophie pour la création d'un DU d'éthique médicale sur le modèle de la collaboration U. de Marne la vallée - Hôpital Ste Anne à Paris
3. Le développement du projet *Sentimentalisme et relativisme des valeurs* (p.7-8) va se faire : l'Equipe de philosophie est actuellement porteuse, avec le GIS CCS (Cerveau, Comportement, Société) d'une demande d'ANR EMCO (émotions et cognition). Si ce projet aboutit, cela conduira, outre des financements nouveaux, à une demande de post doc en philo.
4. Nous ne souhaitons pas, pour le moment, une collaboration avec l'équipe du département de Brest (il n'en va pas de même avec le CHU de Brest).
5. J'approuve sans réserve la recommandation p.8 d'augmenter la part du secrétariat affecté à la recherche pour passer de 40% htp à 50, voire 60%, problème rendu plus aigu par le passage de sa détentrice d'un temps plein à 80%.
6. Je reconnais l'éclectisme des projets mais je souligne que, par rapport au précédent contrat, il n'y a plus de non publiants, que nous avons le souci de faire travailler tout le monde, d'accompagner les projets novateurs et de susciter une émulation dans l'équipe. Ce n'est que peu à peu, par volonté et par entraînement, que les EC, dans une discipline traditionnellement très individualiste, apprennent à travailler ensemble.

