

# PRÉAMBULE

L'ouvrage qui suit témoigne du travail remarquable de Jean-François Chanlat, qui, tout au long de sa carrière, a cherché à comprendre et à décrire les multiples dimensions de l'*homo anthropologicus* et à montrer comment la gestion contemporaine met à l'épreuve la condition humaine. Avec une approche à la fois analytique, anthropologique et interdisciplinaire, Jean-François Chanlat a exploré les différentes facettes du monde humain et a dévoilé comment des modes de gestion adéquats pourraient améliorer le bien-être et le mal-être humains selon les contextes.

La trajectoire personnelle et professionnelle de Jean-François Chanlat le situe d'abord de part et d'autre de l'Atlantique, entre le Canada et l'hexagone, et son travail est le fruit de nombreuses influences intellectuelles. Les richesses des échanges qu'il a eus avec un grand nombre de personnes aux quatre coins de la planète, ainsi que ses enseignements et ses recherches, ont façonné sa pensée et son œuvre.

Fort de son expérience, le professeur Jean-François Chanlat fait valoir que l'*homo æconomicus*, s'appuyant principalement sur la rationalité et l'intérêt personnel, est une base insuffisante pour comprendre les organisations. Au lieu de cela, il explore et intègre diverses dimensions anthropologiques (espace, temps, corps, émotions, relations sociales, langage, etc.) en les reliant aux différentes situations de travail. J.-F. Chanlat fait ainsi appel à l'anthropologie en tant que méthode d'investigation (et d'exploration) et un lieu propice à l'intégration des multiples

domaines liés à la condition humaine et à son devenir (management, économie, sociologie, psychologie et ergonomie).

L'œuvre de Jean-François Chanlat met en lumière la complexité de l'*homo anthropologicus* à travers différentes dimensions : *homo socialis*, *homo politicus* (acteur, sujet, identité, altérité, travail), *homo laborans*, *homo faber* (travail, outils, techniques, instruments, technologie, science), *homo loquens* (langage, langue, parole, multilinguisme), *homo symbolicus* (cultures, symboles, imaginaire social), *homo spatialis* (espace, territoire, lieux, non-lieux, espace-vitesse, espace numérique, biotope), *homo temporalis*, *homo historicus* (temps, rythmes, temporalités, cycles, histoire, historicité), *homo corporalis*, *homo doloris*, *homo gaudium* (corps, sens, santé, bien-être, usure, souffrance), et les dimensions *homo ethicus* (éthique, morale, déontologie, RSE).

L'objectif de Jean-François Chanlat en abordant ces dimensions est d'offrir un cadre méthodique pour analyser et appréhender les enjeux actuels et futurs de la condition humaine, en insistant sur l'importance de relier les sciences de gestion aux sciences sociales. Cette approche vise à saisir les interactions complexes et les défis rencontrés par les individus et les organisations, tels que l'écologie, le changement climatique, les enjeux éthiques, ou encore la solidarité.

En explorant les dimensions de l'*homo anthropologicus*, l'auteur met en évidence différentes perspectives qui, lorsqu'elles sont combinées, permettent une meilleure compréhension des réponses adaptées aux défis de la gestion contemporaine. Jean-François Chanlat démontre ainsi l'intérêt d'une approche interdisciplinaire qui dépasse les barrières académiques traditionnelles. Son raisonnement se construit autour de l'importance d'adapter les pratiques managériales et les stratégies organisationnelles pour promouvoir un équilibre durable et éthique, tenant compte des aspects culturels et historiques propres à chaque contexte. Il souligne que l'attention portée à ces dimensions permettrait non seulement d'améliorer la gestion et le management, mais aussi de s'attaquer efficacement aux défis auxquels notre société est confrontée.

En s'appuyant sur ces dimensions, l'auteur souhaite montrer comment élaborer des solutions plus viables pour relever les défis socioéconomiques, technologiques et environnementaux auxquels nous sommes confrontés. Cette démarche invite les acteurs du monde de la gestion à adopter un regard critique sur les pratiques actuelles et à les reconsidérer, en plaçant l'humain et l'éthique au centre de leurs préoccupations.

Pour Jean-François Chanlat, cette vision interdisciplinaire et humaniste offre le potentiel d'inspirer des pratiques managériales et organisationnelles plus durables et équilibrées, en mettant l'accent sur des valeurs comme la coopération, la solidarité et la responsabilité envers l'environnement.

Jean-François Chanlat a, dans cet ouvrage, dessiné plusieurs enseignements vecteurs de transformation dans la façon d'apprendre et de transmettre, en proposant :

- Un renforcement de l'enseignement des sciences sociales et des sciences du vivant (biologie, écologie, biodiversité) ;
- Une présence systématique d'enseignements critiques dans chacune des fonctions managériales en relation avec l'idée de développement durable ;
- Une solide réflexion autour de l'éthique de la coopération et de la solidarité ;
- Un meilleur apprentissage des dimensions qualitatives de l'existence (poétique, esthétique, affective) ;
- Une analyse critique sur les mirages de la technologie et ses avatars contemporains (le transhumanisme, l'immédiateté, la tyrannie de la transparence, le metavers, etc.) ;
- Une prise en compte des contextes sociohistoriques propres à chaque univers de gestion pour échapper à un universalisme gestionnaire abstrait et désincarné, un management hors-sol.

Le travail de Jean-François Chanlat, à la fois profond et novateur, invite le lecteur à repenser les modes de gestion actuels et à les mettre en adéquation avec les défis contemporains de ma-

nière plus cohérente et humaniste. En adoptant une approche universitaire et interdisciplinaire, en puisant dans la richesse de sa propre expérience, Jean-François Chanlat propose un programme de réflexion et d'actions, innovant et rigoureux, pour que la gestion soit, aujourd'hui et demain, plus en phase avec la condition humaine et la protection de notre environnement naturel, social et culturel.

Dans ce livre, nous vous invitons à plonger au cœur de l'univers personnel de Jean-François Chanlat, en explorant sa richesse culturelle et interdisciplinaire. Vous découvrirez un parcours académique exceptionnel, un regard critique et analytique à la portée de tous et une démonstration convaincante de l'importance de l'anthropologie dans la conception et la mise en œuvre de modes de gestion progressistes et respectueux de l'humain... En clair, un antidote à « l'*homo detritus* ».

**Jean-Philippe Denis, Aude Deville et Olivier Meier**

# PRÉFACE

Ce livre est à la fois important et improbable. Important d'ailleurs à la mesure de son improbabilité.

Le micro-fondement de l'analyse des organisations (et parfois de l'analyse de tout comportement humain) reste l'*homo œconomicus*, c'est-à-dire un être rationnel gouverné par son intérêt personnel. Nous vivons tous dans l'univers organisationnel, celui des entreprises, des hôpitaux, des écoles et des universités, des associations, et nous savons tous qu'une telle *reductio ad minimum* est fautive, que les individus agissant sont bien autre chose, qu'ils vivent et travaillent en communauté, autour de projets collectifs. Mais aussi partielle qu'elle soit, l'hypothèse des économistes n'est pas complètement fautive ; surtout, nous nous tournons et retournons avec la question : de quelle autre vision alternative disposons-nous ? Et nous en restons donc à la théorie des incitations.

Ce livre vient précisément nous proposer une alternative : celle d'un *homo anthropologicus*. L'expression semble un pléonasse, qui fait cohabiter deux fois en apparence le même homme, une fois sous sa forme latine et l'autre sous une forme grecque latinisée. Il n'en est rien : le projet est précisément de rompre avec la réduction, de donner cette fois comme fondement à l'analyse des phénomènes organisationnels et de gestion un homme dans la plénitude de ses dimensions, dans la ligne de la discipline qu'est l'anthropologie conçue à la fois comme une méthode, une forme d'approche, et comme le carrefour des autres sciences sociales

(gestion, sociologie, psychologie, ergonomie, et même économie). Il s'agit de replacer l'individu agissant – mais surtout interagissant – dans l'espace, le temps, avec son corps, ses émotions, son rapport au travail et au conflit, son appartenance sociale, sa dimension langagière, sa formulation de règles et son jeu avec elles.

On pourrait dire alors : avec les économistes, nous avons une réduction drastique, mais au moins était-elle simple et unique ; qu'avons-vous gagné si ce livre éclate une multitude de dimensions en chapitres, comme autant de réductions juxtaposées formant un essaim indémêlable dans sa complexité ? La réalité est toute différente. L'approche développée par l'auteur ne sépare ni ne juxtapose : toutes les dimensions anthropologiques étudiées se trouvent intégrées dans les situations de travail qui leur donnent leur cohérence et produisent leur articulation concrète.

Pourquoi donc improbable, ce livre ? Parce qu'il supposait la maîtrise de l'histoire des disciplines convoquées, comme de leurs développements les plus récents, dans des langues et des contextes variés – européens, américains du nord et du sud –, et l'on voit mal quel chercheur autre que Jean-François Chanlat aurait été à même de maîtriser une telle culture historique et interdisciplinaire. Cette improbabilité fait la richesse incomparable de l'ouvrage.

Ajoutons à cela le choix de l'écriture qu'il fallait : « Écrire dans le style qu'il faut, c'est mettre une voiture exactement sur les rails », notait Wittgenstein. C'est ce que Jean-François Chanlat a réalisé en ayant adopté un style simple, direct et surtout personnel. Ce qui aurait pu être un monument écrasant d'insupportable érudition se révèle un voyage de découverte en compagnie d'un guide passionnant, faisant part au lecteur de son expérience de manière didactique à la manière du Virgile de la *Divine comédie*.

On l'aura compris : ce livre était attendu et il restera comme une référence sans équivalent pour tous ceux, chercheurs et praticiens, qui veulent comprendre les phénomènes de gestion dans toutes leurs dimensions humaines.

Hervé Dumez, i3-CRG, École polytechnique, CNRS, IP Paris

# AVANT-PROPOS

« S'il est impossible de trouver en chaque homme une essence universelle qui serait la nature humaine, il existe pourtant une universalité humaine de condition. Ce n'est pas par hasard que les penseurs d'aujourd'hui parlent plus volontiers de la condition de l'homme que de Sa nature. Par condition ils entendent avec plus ou moins de clarté l'ensemble des limites a priori qui esquissent Sa situation fondamentale dans l'univers. Les situations historiques varient... Ce qui ne varie pas, c'est la nécessité pour lui d'être dans le monde, d'y être au travail, d'y être au milieu d'autres et d'y être mortel... »

Jean-Paul Sartre, *L'Existentialisme est un humanisme*.

« On a commencé par couper l'homme de la nature, et par le constituer en règne souverain ; on a cru ainsi effacer son caractère le plus irrécusable, à savoir qu'il est d'abord un être vivant... Jamais mieux qu'au terme des quatre derniers siècles de son histoire, l'homme occidental ne put comprendre qu'en s'arrogeant le droit de séparer radicalement l'humanité de l'animalité, en accordant à l'une tout ce qu'il retirait à l'autre, il ouvrait un cycle maudit, et que la même frontière, constamment reculée, servirait à écarter des hommes d'autres hommes, et à revendiquer, au profit de minorités toujours plus restreintes, le privilège d'un humanisme, corrompu aussitôt né pour avoir emprunté à l'amour-propre son principe et sa notion. »

Claude Lévi-Strauss, « Jean-Jacques Rousseau, fondateur des sciences de l'homme », dans *Anthropologie structurale deux*.

« L'être humain est à la fois physique, biologique, psychique, culturel, social, historique. C'est cette unité complexe de la nature humaine qui est complètement désintégrée dans l'enseignement, à travers les disciplines, et

il est devenu impossible d'apprendre ce que signifie être humain. Il faut la restaurer, de façon à ce que chacun, où qu'il soit, prenne connaissance et conscience à la fois de son identité complexe et de son identité commune avec tous les autres humains... Ainsi, la condition humaine devrait être un objet essentiel de tout enseignement. »

Edgar Morin, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*.

Cet ouvrage est le produit d'une trajectoire personnelle et professionnelle qui m'a conduit de l'Hexagone au Canada, dans un aller-retour singulier ; il est le fruit de nombreuses influences intellectuelles – notamment au Québec, de deux personnes clés pour moi, qui viennent récemment de disparaître, celle de Delmas Lévesque qui m'a fait découvrir la sociologie à l'École des HEC de Montréal en 1968 et m'a permis par la suite d'y faire carrière, et celle de mon directeur de thèse, Marc Renaud, qui m'a accompagné de manière exemplaire dans mon cheminement doctoral –, de mes enseignements, de mes recherches, de mes implications dans de nombreux milieux professionnels, et des riches échanges que j'ai eus avec un grand nombre de personnes, au cours de ces dernières décennies, aux quatre coins de la planète. Il est aussi la résultante d'un désir d'améliorer le sort des personnes qui travaillent, tout en mettant en lumière les facteurs qui le détériore. C'est donc un ouvrage auquel je pense depuis longtemps, et qui s'inscrit dans le prolongement de mes précédentes contributions tirant leur inspiration d'un courant de pensée de langue française allant de Marcel Mauss à Edgar Morin en passant par un maître qui a inspiré un certain nombre d'entre nous, et m'a fait découvrir cette voie anthropologique, Maurice Dufour (1985).

Un agenda bien rempli, de nombreuses occupations et de multiples autres projets de publication en avaient retardé jusqu'ici la rédaction. Aujourd'hui, l'arrivée de la retraite et mon statut de professeur émérite m'en fournissent l'occasion ; les pressions amicales de certains collègues lors d'une journée organisée en mon hommage, l'invitation des directeurs de cette collection des Éditions EMS, Jean-Philippe Denis, Aude Deville et Olivier Meier, et la période de confinement se sont conjuguées pour en



accélérer le mouvement. En effet, lorsque l'on suit, comme moi, l'évolution des organisations et des modes de gestion depuis maintenant plus de quarante ans, que l'on a formé une multitude d'étudiants et d'étudiantes, tant en formation initiale qu'en formation continue, en Europe, en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Afrique, et ces dernières années, en Asie, que l'on a écrit de nombreux textes à ce sujet, on ne peut manquer d'observer, comme bien d'autres analystes, les effets délétères de certaines pratiques managériales conduisant à un véritable *ethos*, qui n'est pas sans affecter, comme nous allons le montrer, l'*homo anthropologicus* que nous sommes.

Si cet ouvrage présente une réflexion critique de certaines pratiques gestionnaires contemporaines, son intention n'est pas d'en rester là ; il cherche par là même à apporter sa pierre à l'édifice des forces de proposition qui surgissent un peu partout en vue de trouver des alternatives crédibles et durables aux impasses où nous mènent ces pratiques d'inspiration néolibérale. Ces dernières n'étant pas des fatalités, comme le montrent bien des exemples, un meilleur management en vue d'améliorer nos sociétés est toujours du registre des possibles. Autrement dit, si la gestion est un processus social indispensable à tout univers organisé moderne, elle ne peut en aucun cas se confondre avec certaines des pratiques actuelles que nous observons.

Face aux redoutables défis socioéconomiques, technologiques, environnementaux, éthiques auxquels nous sommes désormais confrontés, le temps presse ; ces défis ne pourront être relevés que collectivement. L'humanisme renouvelé auquel cet ouvrage invite les gestionnaires, voire tous les citoyens et les citoyennes que nous sommes, veut ainsi en fournir quelques éléments fondamentaux tant sur les plans du travail que des organisations.

Lorsqu'on fait appel au mot « humanisme », le Trésor de la langue française informatisé du CNRS en donne deux définitions distinctes, la première renvoie au « mouvement intellectuel qui se développe en Europe à la Renaissance et qui, renouant avec la civilisation gréco-latine, manifeste un vif appétit critique de savoir, visant l'épanouissement de l'humain rendu ainsi plus hu-

main par la culture » ; la seconde, à « une attitude philosophique qui tient l'humain pour la valeur suprême et revendique pour chaque être humain la possibilité de s'épanouir librement, en utilisant ses facultés proprement humaines. » Si le propos que je vais tenir ici est clairement en lien avec ces deux acceptions, il tient néanmoins à reprendre la seconde dans une vision amendée au sein de laquelle le rapport à la Nature est devenu une valeur tout aussi centrale. Le titre, *Homo anthropologicus. La gestion à l'épreuve de la condition humaine*, veut en exprimer ainsi toute l'intention existentielle.

Tout être humain est en effet un être biopsychosocial qui s'inscrit dans un environnement naturel, dont certaines pratiques contemporaines de gestion, poussées par la dynamique capitaliste néolibérale, peuvent mettre à l'épreuve la condition humaine ; celle-ci est prise dans le sens où l'entendait Jean-Paul Sartre, c'est-à-dire d'une existence sociale toujours en lien avec les propres limites qui la constituent, à savoir le monde, le travail, l'altérité, la liberté et la mort (Sartre, 1946, 1996).

L'ethnologue Nicolas Journet, dans un récent éditorial du magazine *Sciences humaines*, invitait ses lecteurs à une nouvelle réflexion humaniste. Mon collègue et ami, Hervé Dumez, qui signe par ailleurs ici la préface, m'invitait lors de la journée organisée en hommage à mon travail dans la salle Raymond-Aron de l'Université Paris-Dauphine, à m'engager dans ce sens (Dumez, 2022).

Mon ouvrage, fruit d'un cheminement d'une quarantaine d'années, se veut, à sa manière, une réponse, dans le champ de la gestion, à cette double invitation.

1) Nicolas Journet, « Comment ne pas être humaniste ? », *Sciences Humaines*, Grands dossiers, n° 61, décembre 2020 / janvier-février 2021.

2) Ayant adopté la forme de l'essai afin de m'inscrire dans l'esprit de cette collection, j'ai donc allégé mon texte des nombreuses références qui accompagnent souvent aujourd'hui un texte scientifique ; le lecteur pourra toutefois en retrouver les principales à la fin de ce livre.

# INTRODUCTION

« En réalité, dans notre science, en sociologie, nous ne trouvons guère ou presque jamais même [...] l'homme divisé en facultés. Nous avons affaire à son corps, à sa mentalité tout entiers, donnés à la fois et tout d'un coup. Au fond, corps, âme, société, tout ici se mêle [...] C'est ce que je suppose d'appeler des phénomènes de totalité où prend part non seulement le groupe, mais encore par lui, toutes les personnalités, tous les individus dans leur intégrité morale, sociale, mentale, et, surtout, corporelle ou matérielle. »

Marcel Mauss.

« Aucun homme n'est une île, un tout, "complet en soi", l'individu postulé par les théoriciens de l'économie est trop souvent perçu comme "complet en soi". »

Amartya Sen.

« La science irait à sa perte si (comme le sport) elle plaçait la compétition au-dessus de tout et si elle clarifiait les règles de cette compétition en se confinant à l'intérieur de spécialités étroitement définies. Les rares savants qui ont choisi d'être nomades sont essentiels au bien-être intellectuel des disciplines établies. »

Benoît Mandelbrot, cité par Michel Berry.

« Le management... comme corps de connaissance repose sur quatre types de sciences sous-jacentes : les sciences de l'ingénieur, les sciences économiques, les sciences concernant les questions de physiologie et de psychologie individuelle, et ce qu'on appelle les sciences du comportement ou les sciences sociales. »

Lyndall Urwick.

Au cours des dernières décennies, le monde a connu des changements considérables. Le capitalisme historique, comme Fernand Braudel et Immanuel Wallerstein le désignaient, a conquis la planète entière. Un tel triomphe a été rendu possible par la conjugaison de nombreux facteurs dont l'effondrement du mur de Berlin n'a pas été un des moindres ; la chute du communisme n'a pas été en effet qu'un simple événement physique – l'écroulement d'un mur –, mais aussi et surtout la disparition d'un modèle socio-économique alternatif qui était en lutte jusque-là avec lui. La « victoire » du modèle de développement des pays de l'Ouest a donc consacré à nouveau la dynamique capitaliste comme seule manière de créer des richesses, tout en illustrant une fois de plus la capacité de ce système à surmonter les crises et les critiques grâce à son processus de « création destructrice » sans répit, tel que l'avait décrit jadis Schumpeter (Saussois, 2006). Le modèle chinois en est d'ailleurs l'une des dernières manifestations singulières puisqu'il conjugue un ultra-capitalisme avec un pilotage par le parti communiste chinois (Bergère, 2014).

Cet événement historique a eu des conséquences immédiates ; il a légitimé l'idée du marché comme mécanisme de coordination par excellence des activités économiques ; il a promu l'entreprise comme modèle d'organisation efficace et comme idéal à suivre pour toutes les autres formes organisationnelles ; et il a institué le management, notamment privé, comme catégorie dominante de la pensée. Les deux premiers éléments, le marché et l'entreprise, avaient déjà été bien mis en lumière par le travail fondamental de Max Weber sur la genèse du capitalisme, réalisé au tournant du XX<sup>e</sup> siècle dans le prolongement des réflexions pionnières de Karl Marx. Si le troisième, le management émerge à la même époque, et va être à la base du fonctionnement des grandes organisations naissantes, il ne sera pas repris en ces termes par la réflexion wébérienne, Max Weber lui préférant le vocable « bureaucratie ». Or, l'évolution des dernières décennies, en donnant une place désormais centrale à la gestion, n'est-elle pas venue illustrer cette montée de la rationalisation du monde, soulignée avec force par l'analyse wébérienne au tournant du XX<sup>e</sup> siècle ?

Dans cette dynamique propre au capitalisme, les idées managériales jouent en effet un rôle essentiel ; ce sont elles qui inspirent l'agir des entreprises, acteurs clés de ce système, et celles-ci proviennent principalement de trois sources : des praticiens, des consultants et des universitaires. Les premiers sont les plus nombreux et, parmi eux, les ingénieurs occupent depuis le XIX<sup>e</sup> siècle une grande place ; les deuxièmes exercent une influence notable avec quelques éléments appartenant au troisième groupe dont le nombre n'a cessé de croître au cours des quarante dernières années dans la plupart des pays industrialisés (Chessel et Pavis, 2001 ; Dameron et Durand, 2017). Cela est dû à plusieurs facteurs : l'émergence des sciences de la gestion, l'explosion des programmes d'enseignement en gestion, la multiplication des publications dans ce domaine, et leur large diffusion à travers des médias grand public, des rubriques de journaux, des émissions de radio et de télévision spécialisées, et bien sûr, plus récemment, par le développement de sites Internet qui s'y consacrent.

Dans ce monde en transformation permanente, la réflexion managériale tourne autour de thèmes très divers : la vision stratégique, le positionnement, les structures, l'identité organisationnelle, la *leadership*, la culture, la technologie, l'innovation, l'environnement de l'organisation, la chaîne de valeur, le marketing, les RH, la logistique, la comptabilité, l'audit, la finance, les systèmes d'information, la gouvernance, l'entrepreneuriat, l'éthique, la RSE...

Dans cet ouvrage, je ne reprendrai pas les nombreuses discussions qui ont déjà été menées au sein du champ de la gestion depuis ses origines. Il existe en effet d'excellents ouvrages à ce sujet dont plusieurs sont mentionnés à la fin dans la bibliographie. Je porterai donc mon regard sur ce qui me paraît le plus saillant à partir du point de vue anthropologique qui est le mien.

En effet, ma réflexion part d'un certain nombre de constats que j'ai faits sur les sciences du social et les sciences de gestion au cours des années, notamment sur la nécessité d'élargir la vision anthropologique dominante en économie et en gestion. Cette vision élargie que je vais défendre ici, s'appuie, pour parler comme

Marcel Mauss, sur « le total des sciences qui considèrent l'homme comme être vivant, conscient et sociable » (1968, p. 285), ou encore, comme Edgar Morin, dans le prolongement des travaux de Georges Gusdorf, sur une science multidimensionnelle (articulant en elle le biologique, le sociologique, l'économique, l'historique, le psychologique) qui nous aide à comprendre l'unité/diversité complexe de l'homme (Morin, 1999/2015).

Pour ce faire, l'ouvrage est divisé en neuf chapitres. Le premier revient sur l'émergence de l'*homo administrativus* moderne, et précise ce que l'on entend de nos jours par management, « managérialisme » et travail. Dans les huit chapitres suivants, j'aborde à chaque fois une des dimensions anthropologiques qui m'apparaissent centrales et ce sous leur dénomination latine : *homo socialis*, *homo politicus* (chapitre 2) ; *homo laborans*, *homo faber* (chapitre 3) ; *homo loquens* (chapitre 4) ; *homo symbolicus* (chapitre 5) ; *homo spatialis* (chapitre 6) ; *homo temporalis*, *homo historicus* (chapitre 7) ; *homo corporalis*, *homo doloris*, *homo gaudium* (chapitre 8) ; et *homo ethicus* (chapitre 9) – ces dimensions étant au cœur de la compréhension de toute vie sociale. Si je les ai séparées ici pour des raisons pédagogiques, il va de soi que ces dimensions, comme nous allons le voir, sont interdépendantes et intégrées dans des situations de travail concrètes.