

COLLECTION "LU POUR VOUS"
n°53 - janvier 2026

Tétranormalisation : défis et dynamiques

Synthèse de l'ouvrage
de Henri Savall et Véronique Zarder

leDoTank

en partenariat avec  **Nexia**
S&A

Synthèse rédigée par **Lamia El BOUANANI**, doctorante, CNAM, à partir de :



Henri Savall et Véronique Zarder – *Tétranormalisation : défis et dynamiques* – Economica – 2005

Henri Savall est Professeur émérite à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin et Président-fondateur de l'ISEOR. Il fait partie des 50 auteurs les plus influents en management dans le monde. Classé 20^e, il est le premier français du classement (étude FNEGE 2016).

Véronique Zarder est professeure à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin et directrice de l'ISEOR. Elle est lauréate de l'Académie des Sciences Morales et Politiques (Institut de France, 2000), présidente de l'ADERSE. Elle est également responsable du master Recherche en gestion socio-économique des entreprises et des organisations et du master professionnel Conduite du Changement dans les Territoires et Activités Sanitaires et Médico-sociales (IAE Lyon).

La collection "Lu pour vous"

La collection "Lu pour vous" propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale, Sociétale et environnementale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

Tétranormalisation : défis et dynamiques

Avant-propos

L'ouvrage d'Henri Savall et de Véronique Zardet qui introduit leur théorie de la tétranormalisation en 2005 trouve une grande résonnance dans le débat actuel sur la mise en place de la CSRD. Les entreprises se trouvent effectivement confrontées à toutes les problématiques liées à la tétranormalisation : inflation des normes, concurrence entre les normes et émergence de fonds de commerce. On ne peut ainsi s'empêcher d'adopter cette dernière grille de lecture tant l'influence des cabinets de conseil sur l'exploitation de la CSRD comme exercice de conformité et source nouvelle de revenus a été dénoncée. Il s'agit alors de revenir à des principes simples, de se poser la question de ce qui est durablement supportable pour l'entreprise pour engager une vraie transformation durable et traduire la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise dans ses métiers et son modèle économique.

Introduction

L'ouvrage d'Henri Savall et Véronique Zardet, professeurs de sciences de gestion à l'Université Jean-Moulin Lyon 3 est le fruit de trente années de recherches fondamentales et appliquées sur l'analyse des processus de changement et de la performance globale des organisations, menées au sein de l'Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) qu'ils dirigent. La tétranormalisation constitue l'hypothèse de travail selon laquelle toute entreprise est soumise à un environnement normatif complexe et mondialisé auquel elle doit se conformer et le « décideur-stratège » se trouve en situation « d'infraction potentielle permanente » dès qu'il ne respecte pas telle ou telle norme. Cet environnement normatif peut être qualifié de « tétranormalisé » car constitué de quatre pôles de normalisation :

- *les normes de commerce international*, celles qui sont édictées et contrôlées par l'Organisation Mondiale du Commerce ;
- les normes comptables et financières, émises par les organismes nationaux et internationaux tels que les normes IASB (International Accounting Standards Board)
- les normes d'assurance qualité, de sécurité et d'environnement, émanant d'organismes certificateurs dont les plus connus sont les normes ISO ;
- les normes sociales émanant de multiples organisations publiques et privées, nationales et supranationales telles que l'Organisation Internationale du Travail, l'Union Européenne...

L'objectif de l'ouvrage est de réfléchir et de contribuer au débat sur la problématique de la tétranormalisation qui concerne toutes les normes et règles du jeu au sens large du terme. La définition de la norme selon les auteurs inclut les lois, réglementations, normes incitatives, prélèvements obligatoires, impôts, règles du jeu sociales, économiques, sanitaires et de protection de l'environnement écologique qui ont un « effet structurant sur les stratégies et les comportements des acteurs du jeu économique, social et culturel : citoyens, consommateurs, producteurs, entreprises et organisations, réseaux et institutions publiques et privées ».

Crée-t-on des normes pour ne pas les respecter ? C'est sur cette question a priori impertinente que les auteurs introduisent leur réflexion et interpellent le lecteur sur les différents enjeux liés à l'application et à la non-application des normes. Derrière les enjeux liés à la prolifération des normes, au conflit et à la hiérarchie entre les normes et à leur application partielle ou discordante, se cache aussi une prolifération de « fonds de commerce » où la norme est vendue comme un produit par divers agents économiques (cabinets de conseil auditeurs...). Dès lors se pose la question de la « citoyenneté » des organisations, de leur respect des normes et du coût que cela induit. Pour répondre à ce dilemme stratégique (se soumettre ou échapper à la norme ?) les auteurs plaident pour une stratégie proactive des entreprises et la mise en place de politiques de responsabilité sociale durable et supportable qui seules permettent la survie durable des entreprises.

L'ouvrage est construit autour de six chapitres. Les trois premiers expliquent les phénomènes et les problématiques qui caractérisent la tétranormalisation et les trois suivants proposent des bonnes pratiques émergentes au niveau inter-institutionnel et inter-organisationnel (chapitre 4), avant de s'intéresser aux projections et aux choix stratégiques de l'entreprise dans un univers tétranormalisé (chapitre 5) et les actions concrètes à mettre en place par les décideurs dans le cadre d'une théorie socio-économique et d'une théorie de la performance globale et durable d'une organisation (chapitre 6).

1.

La tétranormalisation : théorie et problématiques

« La théorie de la tétranormalisation se propose d'identifier les phénomènes qui transforment et perturbent les règles du jeu économique et social, d'en décrire les caractéristiques et les incidences sur les entreprises et de fournir un concept plus pertinent de performance globale durable pour l'évaluation et la prise de décision dans les organisations, et d'étudier les conditions de faisabilité et de compétitivité des stratégies proactives qui permettent de mieux intégrer les normes, tant au niveau des entreprises pour leur application, qu'à celui des institutions pour leur génération, diffusion, contrôle et sanctions» (Savall et Zardet, 2005, p.19).

L'environnement tétranormalisé se distingue par une multiplicité des niveaux d'application des normes selon qu'elles émanent d'une autorité publique capable de sanctionner leur non-application ou d'une organisation privée sans pouvoir de régulation. La classification selon le caractère coercitif des normes appelle aussi à un questionnement sur leur « utilité » et sur les parties prenantes auxquelles elles profitent le plus. Les normes génèrent en effet de puissants « fonds de commerce » représentés par l'ensemble des métiers de l'audit, du conseil, du juridique... qui jouent un rôle d'arbitre dans ce marché des normes. La dynamique concurrentielle des normes met en jeu des « forces centrifuges et centripètes » entre les quatre pôles de normalisation selon leur niveau de convergence et leur compatibilité.

Les impacts économiques se traduisent par une intégration ou une désintégration des normes. Mal intégrées, les normes génèrent des coûts cachés et de la destruction de valeur, tandis que bien intégrées, elles sont créatrices de valeur mais non mesurées par les indicateurs usuels de gestion. Pour être efficace, une norme doit respecter ce que les auteurs dénomment le « principe de contingence générique », qui consiste à combiner les principes d'universalité relative (facteur de légitimité) et de respect et adaptation aux spécificités du contexte local : entreprise,

groupe social, ethnies, pays. Ce principe de contingence générique doit relier plusieurs niveaux d'application pour optimiser les différents niveaux d'intégration et d'appropriation d'une norme au sein d'une entreprise : le niveau infra-microscopique (entité au sein de l'entreprise), le niveau microscopique (entreprise) et le niveau mésoscopique (secteur, bassin) et macroscopique (pays, continent, monde). L'intégration des normes sera alors issue d'une dialectique entre le niveau macro-global et le niveau micro-local en transformant des normes exogènes en normes endogènes appropriées par l'entreprise.

L'intégration des normes interroge la responsabilité sociale des entreprises qui a pour corollaire deux pratiques d'externalisation : l'externalisation par l'État ou l'externalisation par le marché. L'exemple de la prise en charge des troubles musculo-squelletiques (TMS) qui touchent particulièrement le personnel de l'industrie soumis à des tâches répétitives est particulièrement parlant. Les conséquences visibles des coûts des TMS mesurés par ce que supporte l'assurance maladie en France représentaient 14 600 euros par personne en 1992. Une étude menée par l'ISEOR pour le compte de l'ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) a évalué des coûts 8 à 10 fois supérieurs et dépassant 117 000 euros par an et par personne atteinte de TMS. Les recherches menées sur un millier d'entreprises ont permis d'évaluer le niveau des coûts cachés entre 40% et 220% de la masse salariale. La théorie des coûts-performances cachés qui s'intègre dans la théorie socio-économique des organisations a valu à ses auteurs une reconnaissance internationale notamment par le Bureau International du Travail en publiant en 2000 un ouvrage en anglais, espagnol et français consacré à leurs travaux. Cette théorie fonde le concept de performance socio-économique durable sur l'idée de responsabilité sociale intégrée par l'entreprise. Il s'agit d'identifier et de rendre visibles les coûts cachés et de montrer aux parties prenantes qu'il existe des marges de manœuvre pour autofinancer la responsabilité sociale de l'entreprise durable et supportable. Le potentiel humain constitue à cet égard le levier stratégique pour réduire les dysfonctionnements, améliorer les structures et les comportements et baisser les coûts cachés.

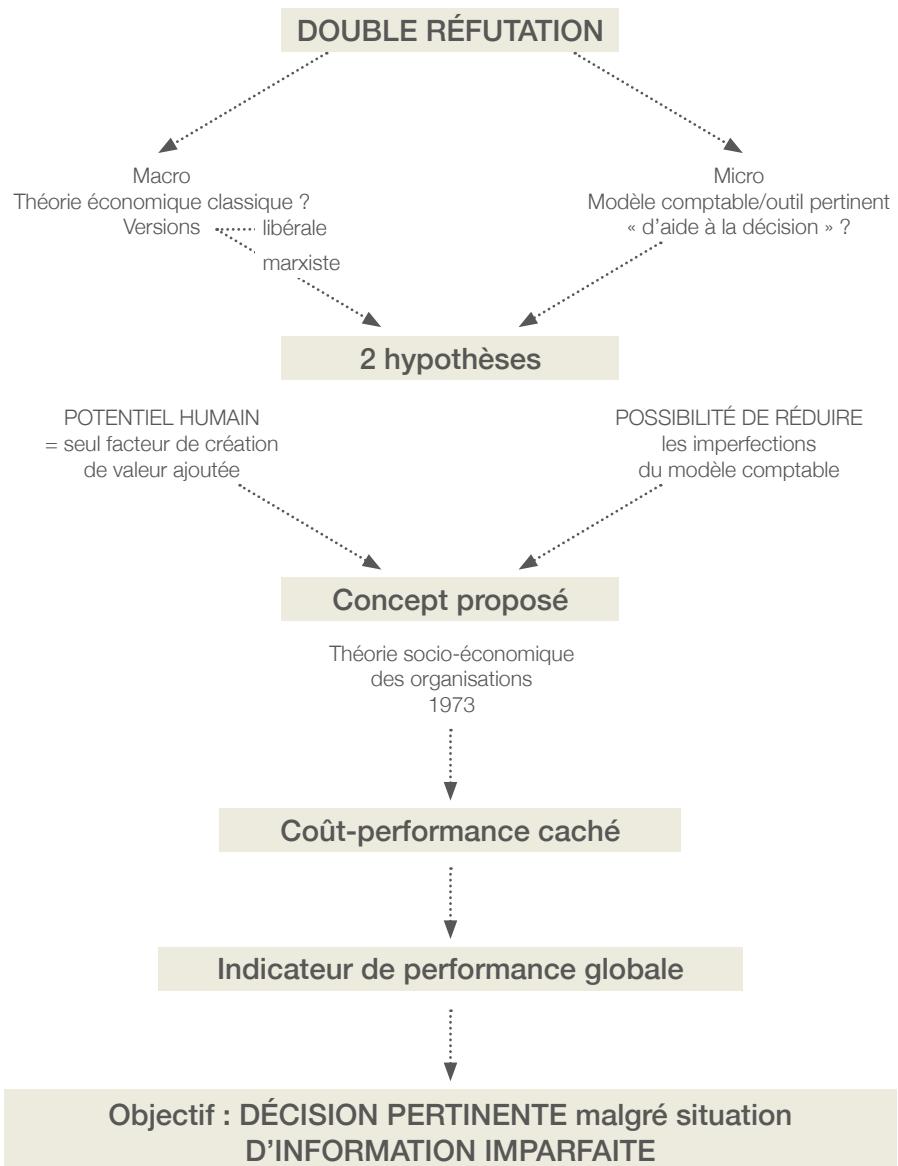
Face au foisonnement de la tétranormalisation, les auteurs expliquent que les entreprises ont le choix entre l'adoption de stratégies offensives ou proactives ou de stratégies défensives ou réactives. La stratégie

offensive permet d'intégrer la norme comme un « produit innovant » qui finit par constituer une véritable barrière à l'entrée à l'égard des produits concurrents. Les stratégies défensives illustrent une adoption tardive des signes émis par l'environnement de l'entreprise et les normes présentent alors une « fonction de masque et d'affichage ». Les auteurs privilégièrent un processus d'intégration des normes selon le modèle Horivert (horizontal et vertical). L'action horizontale consiste à organiser une « contractualisation » sur des normes à des niveaux méso et macroéconomique ; tandis que l'action verticale consiste à procéder à un « travail d'acclimatation locale » pour développer « la réceptivité des acteurs à des idées qui flottent dans l'environnement ». Ainsi, lorsque la tétranormalisation est bien intégrée elle devient source de performances cachées, de progrès économique, social, sociétal car elle permet de récupérer de la valeur ajoutée réelle ou potentielle. Par conséquent à « un instant t, le niveau de performance globale durable de l'entreprise dépend du niveau d'intégration instantané des normes et de leur taux de compatibilité mutuelle, c'est-à-dire de la résultante de forces centripètes et centrifuges ».

Le schéma suivant synthétise les hypothèses de travail, fondées sur la double réfutation à l'origine de la théorie socio-économique des organisations : au plan macroéconomique la théorie économique classique marxiste ou libérale et au niveau microéconomique les modèles comptables qui ne sont pas aptes à expliquer le niveau de performance d'une entreprise et à guider des décisions pertinentes. Il en découle alors deux hypothèses fondatrices :

- le potentiel humain constitue le seul facteur de création de valeur ajouté : le capital technique et financier sont indispensables mais sont des facteurs inertes si non actionnés par le capital humain ;
- la prise en compte des coûts-performances cachés permet de réduire les imperfections du modèle comptable classique et d'améliorer ainsi la prise de décision.

Schéma d'après figure 22 (p.40)



Les auteurs dressent ensuite un inventaire exploratoire et illustré de cas concrets des problèmes liés à la tétranormalisation qu'ils regroupent en sept phénomènes structurés autour de trois axes :

- la prolifération des normes : production et prolifération des normes ; prolifération des institutions et des organismes sur le marché des normes.
- la concurrence et les conflits entre les normes : les conflits entre les différents pôles de normes et au sein d'un même pôle de normes ; des conflits de hiérarchie des normes de type juridique, judiciaire liés aux différents périmètres géopolitiques d'émission, d'application et de contrôle des normes.
- le non-respect des normes : les difficultés liées à l'application des normes, l'existence de fraudes intentionnelles et le problème des sanctions plus ou moins appliquées en cas de non-respect des normes.

Les auteurs ont également défini une nomenclature de six domaines de la tétranormalisation (commerce et volume des échanges ; comptabilité-finance ; qualité et écologie ; domaine social ; domaine de la santé ; institutions publiques) qui constitue la plateforme de l'observatoire de la tétranormalisation, dont le programme de recherche servira à éclairer les « dynamiques concurrentielles complexes, instables et volatiles » et permettra d'élaborer des modèles et des outils de décision stratégique et de pilotage plus efficaces et efficientes, tant au niveau microscopique des organisations et des entreprises qu'au niveau macroscopique des territoires et des pays. Pour identifier des domaines de tétranormalisation, les auteurs ont retenu quelques critères caractéristiques qui tendent à modifier les règles du jeu économique et social :

- la concurrence entre les différents réseaux d'alliance internationale ;
- les alliances et les concentrations internationales ;
- les dispositifs de concertation et de négociation internationale ;
- le champ de bataille concurrentielle exacerbée (entre les différents réseaux d'alliance ou par l'émergence de pays).

Des sous-domaines ont été identifiés parmi les problématiques récentes ou émergents comme le développement durable ; le fonctionnement de la justice et l'autorité et la crédibilité du pouvoir exécutif. D'autres problématiques plus traditionnelles faisant l'objet de mutation profondes ont été retenues pour constituer également des sous-domaines comme le contrôle interne, la gouvernance et la rémunération des dirigeants (classée sous le domaine comptabilité-finance), les formes d'exclusion et la sécurité des personnes hors du travail (transport, violence). Enfin le critère « d'imprévisibilité et de dangerosité » de problématiques chroniques mais souvent sous-estimées a permis de dégager les cinq sous-domaines suivants : l'influence du pétrole sur l'économie mondiale ; celle de l'acier ; l'emploi ; les salaires ; la démographie et le terrorisme international.

L'analyse prospective doit être attentive aux mutations importantes telles que le renversement des tendances lourdes, les tendances lourdes des sources de spéculation durable, les épidémies durables et les nouvelles pathologies.

2.

Solutions et pratiques innovantes

Face à ce foisonnement de règles et de difficultés d'application, les auteurs esquisSENT trois pistes émergentes de solutions innovantes que peuvent utiliser les acteurs institutionnels et organisationnels et qui sont relatives à la coopération inter-institutionnelle (1) ; la coopération intra-organisationnelle public-privé (2) et la contractualisation des performances et la rémunération incitative (3).

Coopération inter-institutionnelle : elle peut se manifester à divers niveaux et dans tous les domaines (économique, social, judiciaire) et impliquer différents acteurs (coopération entre institutions à l'échelon national et international ou entre pouvoirs publics, syndicats, salariés) pour lutter contre les « forces centrifuges » qui résultent de l'élaboration de normes par une multitude d'institutions qui finissent par se contredire ou aboutir à une incompatibilité entre les normes des différents pôles.

Coopération intra-organisationnelle : il s'agit d'établir des partenariats public-privé en dépassant les préjugés mutuels dont s'accusent respectivement les deux parties, à savoir la bureaucratie et la recherche effrénée du profit.

Contractualisation des performances et rémunération incitative : il s'agit de remplacer le paradigme de subordination et de soumission par celui de la contractualisation aussi bien dans la sphère publique que dans la sphère privée afin de contribuer à développer des politiques normatives plus adaptées, acceptées et mieux mises en œuvre.

Les auteurs ont esquissé ces trois solutions à titre d'exemple et non de manière exhaustive afin d'attirer l'attention sur l'observation des nouvelles orientations qu'offrent la tétranormalisation et qui seraient captées par de futures recherches.

3.

Projection de l'organisation dans l'univers tétranormalisé et choix stratégiques

Dans cet univers de tétranormalisation, les auteurs proposent une grille de lecture des dynamiques concurrentielles entre les normes à travers la théorie des fonds de commerce et démontrent qu'il est possible pour une entreprise de dégager des ressources pour autofinancer sa responsabilité sociétale à travers une théorie de la RSDS (responsabilité sociale durablement supportable).

Théorie des fonds de commerce

Le développement des normes attire des acteurs publics et privés qui les utilisent comme des produits de marché et des sources de revenus. Sans prétendre à l'exhaustivité les auteurs donnent quelques exemples décorrélés les uns des autres (marché de l'indemnisation, marché du sport, marché des logiciels) sans toutefois détailler les conséquences pour l'entreprise de cette lecture commercialisée des normes. Ils avaient néanmoins cité la commercialisation de la norme parmi les caractéristiques de l'ambivalence et de l'ambiguïté des normes, qui engendre une prolifération des fonds de commerce et des labellisations concurrentes. Les auteurs vont s'atteler à démontrer comment l'entreprise peut mobiliser des ressources en identifiant ses coûts cachés pour les affecter à la prévention contre les dysfonctionnements causés par une tétranormalisation mal intégrée dans sa stratégie.

Théorie de la responsabilité sociale durablement supportable de l'entreprise (RSDS)

Face au dilemme entre l'externalisation du risque par le marché ou par l'État et l'internalisation du risque par l'entreprise, les auteurs encouragent à ce que des actions endogènes de prévention en matière de responsabilité sociale de l'entreprise soient réalisées au sein de l'entreprise. Ces actions doivent porter sur deux composantes majeures : le développement de politiques et comportements de prévention et le développement de l'investissement incorporel relatif au potentiel humain et à la qualité du management. Les auteurs donnent en exemples des

domaines problématiques particulièrement négligés par les entreprises, comme les maladies professionnelles et le développement du stress insuffisamment pris en charge et qui ont donné lieu à des législations contre le harcèlement moral. La « formation intégrée », qui consiste à assurer une adéquation entre les emplois réels et les compétences, est un autre domaine négligé qui aboutit à des situations « d'illettrisme relatif ».

Pour exploiter des politiques de RSDS, les auteurs proposent d'exploiter le gisement des coûts cachés. Les auteurs ne détaillent pas les méthodes d'évaluation des coûts cachés (développés par les travaux de recherche de l'ISEOR) mais indiquent qu'ils peuvent être identifiés soit par une étude de coûts détaillée lors d'un diagnostic socio-économique, soit par des indicateurs de pilotage extra-comptables sur les dysfonctionnements tels que : l'absentéisme, les réclamations, les taux d'appels téléphoniques perdus, les taux de commandes livrées en retard. Ainsi aux côtés des indicateurs usuels fondés sur la performance économique à court terme (charges, produits et résultat de la période), la direction générale peut surveiller des indicateurs stratégiques d'alerte et de vigilance que sont le ratio coûts cachés/coûts visibles ; le ratio coûts externés/coûts internés et le ratio temps indirectement productif/temps directement productif. La conversion des coûts cachés en valeur ajoutée s'opère dans une méthode participative, tant dans la phase de conception des actions que dans leur mise en œuvre. Ces actions portent sur différents domaines : les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication-coordination-concertation. Ils donnent l'exemple de l'entreprise agro-alimentaire Brioche Pasquier qui en appliquant depuis vingt ans la méthode de management socio-économique a réussi à améliorer sa productivité globale annuelle de 15 à 20% par an sur un marché réputé à faible croissance.

4.

Comprendre la tétranormalisation et agir

Pour comprendre les phénomènes de tétranormalisation, le décideur-stratège doit aller au-delà des modèles comptables, budgétaires et financiers traditionnels qui ne sont pas capables de détecter les signaux pertinents de l'environnement, indispensables pour prendre des décisions durablement efficaces et efficientes et porteuses de développement et de progrès social, tant au niveau de l'organisation que de son environnement. S'il se base sur les seuls coûts et performances visibles fournis par ses tableaux de bord comptables, le dirigeant ne sera pas capable de détecter les « dangers de mort » que font courir les coûts cachés : les excès d'absentéisme, les maladies professionnelles, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et de sous-productivité directe. Ces coûts de dysfonctionnement cachés ne sont captés par aucun système de contrôle de gestion ou de pilotage traditionnel. Les travaux menés par l'ISEOR sur un échantillon de 1000 entreprises réparties dans 32 pays ont révélé que sur les trente dernières années [l'ouvrage date de 2005] les coûts cachés s'élevaient entre 10 000 et 50 000 euros par an et par personne.

Certaines entreprises suivies par l'ISEOR ont expérimenté la transformation des coûts cachés en coûts visibles d'investissement incorporel. « Par exemple, les heures perdues en trop-plein absentéisme, en correction de défauts de qualité de produits refusés par les absents ou rebutés, sont en partie recyclés pour former le personnel à la qualité, pour accélérer la création d'un nouveau produit attendu par le marché » ce qui permettra de redresser l'année suivante le niveau de chiffre d'affaires.

Ces stratégies s'inscrivent dans la théorie socio-économique des organisations.

La théorie socio-économique propose une approche pour gérer la complexité de la tétranormalisation. Elle invite les entreprises à intégrer les normes dans leur stratégie et leur management, en tenant compte de leurs spécificités et de leurs objectifs. Elle met l'accent sur la participation des acteurs internes et externes, la négociation et la concertation pour construire des solutions adaptées.

À propos

LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

Contact leDoTank

Lorraine HARRIS
Déléguée Générale
Lorraine@ledotank.com

Nexia S&A

Nexia S&A est un groupe de 500 professionnels, dont 48 associés, spécialisé en audit, expertise comptable et conseil de la direction financière.

Le groupe et ses équipes apportent à leurs clients, PME, ETI et grands groupes, des solutions créatrices de valeurs dans les domaines comptables, financiers et ESG et les accompagnent pour les mettre en œuvre.

Nexia S&A cultive ses valeurs d'esprit d'équipe, confiance et compétence, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés et salariés.

Le groupe poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients.

Nexia S&A exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureux d'accompagner leDoTank dans sa mission.

Contact Nexia S&A

Olivier JURAMIE
Associé – Directeur Général
o.juramie@nexia-sa.fr

La collection "Lu pour vous"

- n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale
- n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République
- n°3 : Les relations marchandes face au don
- n°4 : Économie utile pour des temps difficiles
- n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ?
- n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908)
- n°7 : La gouvernance par les nombres
- n°8 : Le capital au XXI^e siècle
- n°9 : Refonder l'entreprise
- n°10 : Les Marchands et le Temple
- n°11 : La société selon Friedrich Hayek
- n°12 : Humanité. Une histoire optimiste
- n°13 : Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie
- n°14 : Printemps silencieux
- n°15 : La crise de l'État-providence
- n°16 : Enrichissement
- n°17 : Terre-Patrie
- n°18 : Temps, économie et modernité
- n°19 : Les révoltes du ciel
- n°20 : La Voie pour l'avenir de l'humanité
- n°21 : L'État ou la violence maîtrisée
- n°22 : Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail
- n°23 : L'impossible automation
- n°24 : L'État consacré par le risque
- n°25 : La 6^e extinction : Comment l'Homme détruit la vie
- n°26 : Le principe de solidarité
- n°27 : Le mythe du déficit. Vers une économie du peuple
- n°28 : La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales
- n°29 : Représenter et gouverner. Une histoire de l'élection
- n°30 : Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole
- n°31 : Les désordres du travail. Enquêtes sur le nouveau productivisme
- n°32 : Une histoire des règles en Occident
- n°33 : La fabrique du consommateur. Une histoire de la société marchande
- n°34 : La naissance du principe de précaution. Responsabilité de l'avenir et avenir de la responsabilité
- n°35 : Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail
- n°36 : Penser les risques du progrès. Sociétés du risque et modernité réflexive
- n°37 : Le nouvel esprit du capitalisme
- n°38 : Les besoins artificiels. Comment sortir du consumérisme
- n°39 : De l'inégalité parmi les sociétés. Essai sur l'homme et l'environnement dans l'histoire
- n°40 : Peut-on faire de la nature un sujet de droit ?

- n°41 : La mort des sorcières et la mort de la nature
- n°42 : Le maniement des hommes.
Essai sur la rationalité managériale
- n°43 : Contre-atlas de l'intelligence artificielle
- n°44 : Le travail. Une valeur en voie de disparition ?
- n°45 : Les femmes ont toujours travaillé.
Une histoire du travail des femmes aux XIX^e et XX^e siècles
- n°46 : Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité
- n°47 : L'État ou la lisibilité du monde
- n°48 : Rompre le silence du monde.
Pour une écologie des sens et des relations
- n°49 : L'Âge du capitalisme de surveillance Les données, or noir du XXI^e siècle
- n°50 : Ni dieu ni IA. Une philosophie sceptique de l'intelligence artificielle
- n°51 : Conflits et résistances au travail
- n°52 : La Mystique de la croissance.
Comment s'en libérer
- n°53 : Tétranormalisation : défis et dynamiques