



**HAL**  
open science

## La théorie de la régulation sociale : Hommage à Jean-Daniel Reynaud

Nathalie Richebé, O. Favereau, Y. Livian, J.P. Bréchet, L. Taskin, C. Havard,  
D. Mourey, Nathalie Raulet-Croset, Philippe Eynaoud

► **To cite this version:**

Nathalie Richebé, O. Favereau, Y. Livian, J.P. Bréchet, L. Taskin, et al.. La théorie de la régulation sociale : Hommage à Jean-Daniel Reynaud. *Revue Française de Gestion*, 2020, 46 (291), pp.105-128. 10.3166/rfg.2020.00437 . hal-03251673

**HAL Id: hal-03251673**

**<https://hal.science/hal-03251673v1>**

Submitted on 7 Mar 2022

**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.

# **L'actualité de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud pour les recherches sur les organisations et les entreprises : regards croisés**

*Contributions de J.P.Bréchet, P. Eynaud, D. Mourey et N. Raulet-Croset, C.Havard, O.Favereau, Y.Livian, N.Richebé et L.Taskin*

## **Introduction**

*Nathalie Richebé*

Jean-Daniel Reynaud<sup>1</sup>, Professeur honoraire de Sociologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers, s'est éteint le 27 Janvier 2019. L'important hommage qui lui a été rendu au CNAM, le 13 Mai 2019,<sup>2</sup> était à la fois émouvant et passionnant. Émouvant pour ce que les différents témoignages et présentations qui se sont succédé ont donné à voir de l'homme profondément engagé et ouvert qu'était Jean-Daniel Reynaud et de l'estime dont il était l'objet ; estime dont il n'a pourtant jamais voulu tirer parti pour enrôler quiconque dans une « école », préférant que ses idées soient débattues plutôt qu'intronisées. L'hommage était passionnant aussi, car chacun des témoignages a montré - sous autant d'angles différents qu'il y avait de participants - non seulement l'influence de la pensée de Jean-Daniel Reynaud et la manière dont la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) s'inscrit dans l'histoire et les différents courants de la sociologie, mais aussi toute sa pertinence pour notre compréhension des organisations et des sociétés contemporaines.

Nous avons souhaité<sup>3</sup>, à travers cet article collectif, prolonger humblement cet hommage en nous interrogeant plus spécifiquement sur ce qu'apporte la TRS à l'analyse des phénomènes de régulation dans les entreprises. L'entreprise était en effet – comme le rappelle Olivier Favereau dans sa contribution – au centre de l'attention de Jean-Daniel Reynaud, attention qu'il partageait d'ailleurs avec d'autres sociologues comme Michel Crozier, Erhard Friedberg, Philippe Bernoux, Denis Segrestin, Christian Morel ou encore Norbert Alter. La TRS trouve son ancrage empirique dans les études que Jean-Daniel Reynaud a d'abord consacrées aux relations industrielles, entendues à la fois au sens de négociations et de relations entre directions et salariés autour de l'organisation du travail. Quand sa santé ne lui a plus permis d'aller lui-même sur le terrain, sa réflexion théorique a continué de se nourrir de la lecture de nombreux travaux empiriques menés au sein d'entreprises et publiés en sociologie mais aussi en gestion, en économie ou dans d'autres domaines des sciences sociales, conformément à la posture inductive (Reynaud, 2012) et ouverte aux autres disciplines (Terresac, 2003) qui était

---

<sup>1</sup> Professeur honoraire de Sociologie du Travail au Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris), Jean-Daniel Reynaud est le co-fondateur en 1959 (avec Michel Crozier, Alain Touraine et Jean-René Tréanton) de la revue *Sociologie du Travail* et a notamment été rédacteur en chef et Directeur de la *Revue Française de Sociologie*. Il a présidé, de 1976 à 1979, *the International Industrial Relations Association*, succédant à John T. Dunlop. Spécialiste des syndicats et relations professionnelles, il a notamment été appelé à présenter un exposé au conseil d'administration du BIT. Il a aussi créé le GRECO – groupe de recherches coordonnées (CNRS) Relations Professionnelles avec notamment Yves Delamotte, Jean-Marie Verdier et François Sellier. Il a été Professeur invité à Columbia University en 1963 et à UCLA en 1969.

<sup>2</sup> <http://lise-cnrs.cnam.fr/le-laboratoire/evenements-et-actualites-du-lise/journee-en-l-hommage-de-jean-daniel-reynaud-1926-2019--1068401.kjsp>

<sup>3</sup> Nos remerciements vont à Jean-Philippe Denis et Olivier Germain qui ont initié ce projet, ainsi qu'à Olivier Favereau, Christelle Havard, Laurent Taskin, Jean-Philippe Denis et Franck Aggeri pour leur relecture attentive et leurs suggestions.

la sienne. Quel est au juste l'apport de Jean-Daniel Reynaud aux sciences de l'organisation, ou quel pourrait-il être si l'on ose non seulement rendre compte de sa pensée, mais aussi l'interpréter ?

En Sciences Sociales, la notion de règle est le plus souvent abordée en distinguant les règles formelles ou officielles, souvent écrites, des règles informelles ou officieuses, parfois déviantes, qui constitueraient la partie immergée de l'iceberg (Reynaud, 1988). Mais cette distinction, suggère Jean-Daniel Reynaud, n'est pas satisfaisante car elle ne permet pas de rendre compte de la dynamique des règles dans les organisations. Il propose donc de changer de perspective, tout d'abord en s'intéressant non pas à la « nature » des règles mais plutôt à leur origine et à leur usage. Les règles, écrit-il, ont des auteurs et elles ont des destinataires. Les règles « de contrôle » sont celles qui émanent de l'extérieur du groupe (ex. la direction, le management, les actionnaires) et dont l'objet est de « peser sur la régulation des salariés, de chercher à contrôler les zones de liberté et d'autonomie qu'ils s'octroient » (Reynaud, 1988, 1999, p.161). Elles peuvent être écrites ou non-écrites, parfois même en partie implicites (quand elles sont transmises par la formation notamment). Par contraste, les règles autonomes sont les règles élaborées par les acteurs au service de leur propre activité. Elles sont souvent non écrites et enseignées (parfois même imposées) aux nouveaux venus. Elles ne sont pas nécessairement « déviantes », souvent même elles servent l'efficacité en corrigeant ou en complétant la régulation de contrôle exercée par la direction ou par l'encadrement (Reynaud, 1981, 1999). C'est le cas quand, par exemple, une responsable d'équipe qui doit évaluer ses collaborateurs conçoit, pour son propre usage, une version simplifiée et à ses yeux plus « opérationnelle » de la grille d'évaluation des compétences élaborée par le service Ressources Humaines. Les règles autonomes peuvent ainsi être clandestines comme parfaitement connues – et tolérées – par l'encadrement.

Ce cadre d'analyse posé, Jean-Daniel Reynaud opère un second changement de perspective en suggérant de parler « de régulation plutôt que de règles » pour mettre l'accent non seulement sur la dynamique des règles, mais aussi sur le rôle fondamental des acteurs et de leurs interactions dans cette dynamique. Une longue observation des relations professionnelles, des conflits et des négociations entre représentants syndicaux et patronaux a permis à Jean-Daniel Reynaud de décrire finement les multiples formes, non exclusives les unes des autres, que peut prendre la dynamique de régulation sociale. Parfois, suggère-t-il, régulation de contrôle et régulation autonome s'ignorent mutuellement et l'on assiste à un « partage du terrain » entre les acteurs (Reynaud, 1997, p.118 ; 2003a, pp.112). Parfois aussi, elles se rencontrent ; les acteurs s'assoient autour d'une table et tentent de se mettre d'accord sur les règles, de trouver un compromis acceptable. Ce processus n'aboutit pas toujours, les oppositions se radicalisent même parfois : « on ne saurait poser en principe la cohérence d'un système social » (Reynaud, 2003a, pp.110-111). Mais il ouvre aussi la possibilité d'une régulation conjointe, c'est-à-dire d'un processus de négociation qui permet l'émergence de règles (au moins pour un temps) acceptables. Si celles-ci ne peuvent satisfaire totalement les intérêts des parties en présence, elles présentent un double avantage : elles sont considérées comme légitimes par les acteurs qui ont contribué à leur élaboration et elles permettent l'action collective.

Ce cadre d'analyse, souvent résumé par le triptyque « régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », est issu du premier objet d'étude empirique de Jean-Daniel Reynaud, la négociation collective entre représentants syndicaux et patronaux (Reynaud, 1979). L'article paru en 1988 dans la *Revue Française de Sociologie* puis la parution des *Règles du jeu* en 1989 (et sa réédition augmentée de cinq « variations » en 1997) marquent un tournant dans son œuvre, avec l'ambition d'élaborer un modèle de portée plus générale « sur la place qui revient, dans l'action collective, à l'élaboration et à l'évolution des règles

nécessaires à la coopération » (Segrestin 2019, p.13). Jean-Daniel Reynaud élargit alors la notion de régulation conjointe aux formes implicites de négociation et d'ajustement mutuel des acteurs (Reynaud & Reynaud 1994, p.249), comme quand par exemple un manager adapte les règles de sécurité (ex. le port d'un casque) aux contraintes « locales » (les fortes chaleurs en été dans le Sud-Ouest) et que la direction de l'entreprise tolère dans un premier temps cet écart aux règles, puis fait évoluer ses propres pratiques de régulation (en décidant de ne pas contrôler le port du casque en été).

Tandis que la distinction traditionnelle entre règles formelles et règles informelles ou déviantes n'aurait permis que de décrire l'écart entre les règles prescrites et les pratiques, la notion de régulation sociale (explicite ou implicite) offre un cadre analytique qui permet de saisir la dynamique d'évolution des règles et de mettre en évidence la manière dont les règles émergent dans l'interaction. Plus fondamentalement, la TRS suggère que dans les organisations comme ailleurs, l'échange social est central et ne prend pas seulement la forme d'échanges de ressources tangibles et intangibles, comme suggéré par Peter Blau (1964). L'une des innovations théoriques de la TRS est de montrer que l'échange social peut aussi prendre la forme de ce à quoi les acteurs renoncent (et pas seulement de ce qu'ils obtiennent) pour pouvoir agir ensemble. Les acteurs seraient, selon Reynaud, d'une certaine manière conscients du fait que toute action collective rend nécessaire l'adoption de règles communes sur lesquelles ils devront (implicitement ou explicitement) se mettre d'accord, quitte à renoncer à certains de leurs intérêts. Les règles, suggère-t-il, tirent leur force de l'action collective elle-même c'est-à-dire de la nécessité, intériorisée par les acteurs, d'accepter (au moins pour un temps) les contraintes normatives communes propres à toute action collective organisée.

Cet ajustement mutuel ne peut pas se faire uniquement en amont, en négociant explicitement les règles elles-mêmes. Il se fait nécessairement aussi dans le cours même de l'action, car beaucoup de contraintes et de préférences émergent dans l'interaction ; elles ne sont pas déjà là. La TRS se situe ainsi à contre-courant d'un présupposé largement partagé : pour agir ensemble il faudrait, en entreprise, un alignement des « valeurs » ou autour d'une « vision » et d'objectifs partagés. Je me souviens d'une phrase de Jean-Daniel Reynaud, saisie au détour d'une conversation : « on peut faire quelque chose ensemble avec des objectifs différents ».

La TRS offre ainsi non seulement un cadre d'analyse des dynamiques de pouvoir dans les organisations, mais aussi (même si cela n'est pas revendiqué par Jean-Daniel Reynaud) une conception originale de ce que pourrait être l'exercice du pouvoir dans les entreprises – c'est-à-dire de sa gouvernance<sup>4</sup>. Elle suggère en effet une conception de la régulation de contrôle qui intégrerait, dès la conception des règles, la possibilité (sinon la nécessité) d'une régulation conjointe. Celle-ci peut prendre la forme d'une régulation conjointe explicite consistant à se mettre d'accord sur les règles en amont, mais aussi d'une négociation conjointe implicite – un échange social- qui laisse toute leur place aux capacités d'initiative normative des individus et des groupes et à l'expression de leurs contradictions. Dans tous les cas, pour faciliter la coordination, Jean-Daniel Reynaud suggère de laisser aux acteurs concernés l'initiative des moyens d'y arriver et des compromis à trouver ; de leur laisser la possibilité de prendre en mains la part d'action collective qui leur revient, de décider pour eux-mêmes. Les laisser être des acteurs.

---

<sup>4</sup> On retrouve cependant cette idée en filigrane dans la définition de la TRS dans le Dictionnaire du travail : « Gouverner, c'est répondre, souvent dans l'urgence, à des malaises et des difficultés, nés du dehors ou du dedans. Gouverner démocratiquement, c'est leur donner une réponse acceptable par le plus grand nombre et qui ne prenne pas à rebours les capacités d'initiative normative des citoyens » (Reynaud, 2012).

Quels peuvent être, dès lors, le rôle et la posture du chercheur en Sciences Sociales vis-à-vis de l'organisation qu'il étudie et des conflits d'intérêt qui s'y jouent ? Pour Jean-Daniel Reynaud (comme d'ailleurs pour Michel Crozier, 1994), le rôle du chercheur en sciences sociales sur le « terrain » n'est finalement ni de rester extérieur à ce qui s'y passe, ni de prescrire des solutions. Son rôle est d'accompagner les acteurs dans un processus d'ajustement mutuel en les aidant à mieux comprendre quels en sont les enjeux pour les différents acteurs impliqués, comme l'a très bien résumé Erhard Friedberg dans son hommage récent<sup>5</sup> à Jean-Daniel Reynaud : « Pour lui, la sociologie devait être utile pour les processus de changement sociétaux, non pas tant en l'interprétant, mais surtout en produisant des faits sur ce qui se passait sur le terrain, et ainsi en produisant une connaissance dont les acteurs concernés pourraient se saisir pour mieux comprendre et maîtriser ce qu'ils vivaient ».

Les trois contributions qui suivent prolongent directement ces réflexions introductives en discutant la conception de l'entreprise et de sa gouvernance qui si elle n'a pas été formulée dans ces termes par Jean-Daniel Reynaud, peut être inférée à la fois d'une interprétation de ses écrits et du rôle d'acteur qu'il a parfois lui-même joué dans l'élaboration des règles. Olivier Favereau revient tout d'abord sur la participation de Jean-Daniel Reynaud à la rédaction du rapport Sudreau et suggère que la notion originale de « codétermination » qui se trouve dans le rapport peut lui être attribuée et constitue même peut-être une première ébauche de sa théorie de l'entreprise. La contribution d'Yves Livian élargit le propos en s'interrogeant sur les conditions de production des règles de contrôle dans les sociétés et les organisations contemporaines. Il rappelle l'importance, pour les décideurs, de prévoir des espaces de communication et d'échanges pour l'obtention de règles acceptables par les acteurs concernés. Dans sa contribution enfin, Jean-Pierre Bréchet rappelle que l'entreprise est, par définition, l'expression de la mise en œuvre d'un dessein ou d'un projet, puis il discute les implications de l'affirmation de Jean-Daniel Reynaud selon laquelle « il n'y a pas de règles sans projet » (Reynaud, 2005, p. 156).

Puis dans leurs contributions respectives, Laurent Taskin, Christelle Havard, et Philippe Eynaud, Damien Mourey et Nathalie Raulet-Croset proposent une synthèse de ce que la TRS apporte de leur point de vue aux sciences de l'organisation et singulièrement, aux sciences de gestion : fondamentalement, la possibilité d'une « troisième voie » d'analyse qui ne considère pas les individus comme uniquement mus par leur rationalité ou par des normes sociales qui s'imposent à eux, mais comme des acteurs qui pour pouvoir agir ensemble, produisent eux-mêmes un « système » de règles dont ils acceptent (au moins pour un temps) les contraintes. Laurent Taskin montre d'abord l'intérêt du cadre théorique de la TRS pour analyser un cas d'échec de mise en œuvre du télétravail en entreprise, appréhendé comme la conséquence d'un conflit de systèmes de règles. Il discute l'intérêt d'articuler la notion de régulation sociale avec celle de convention. Puis Christelle Havard, dans son texte, se penche sur le cas de traders qui en première lecture ont des pratiques « déviantes » par rapport aux règles de contrôle affichées. L'analyse en termes de régulation sociale met au jour le fait que ces pratiques sont en fait le résultat d'une régulation conjointe implicite où l'encadrement non seulement « ferme les yeux » sur ces pratiques, mais aussi produit des règles de rémunération destinées à les favoriser. Philippe Eynaud, Damien Mourey et Nathalie Raulet-Croset, enfin, s'arrêtent sur le cas particulier d'organisations militantes dans lesquelles l'horizontalité des rapports sociaux et le refus de l'organisation hiérarchique traditionnelle sont posés en principes fondateurs. Les auteurs montrent que dans ces organisations, la régulation de contrôle peut prendre des formes nouvelles, grâce notamment aux outils numériques qui facilitent la diffusion de « messages » de la direction.

---

<sup>5</sup> Voir [http://www.cso.edu/fiche\\_actu.asp?actu\\_id=2279](http://www.cso.edu/fiche_actu.asp?actu_id=2279)

L'hétérogénéité des contributions qui composent cet article et des perspectives prises par leurs auteurs illustre la capacité de la TRS à nourrir nos réflexions sur les organisations et les entreprises de manière très ouverte, sans enfermer quiconque dans une doctrine ou une « école ». Elle montre aussi l'intérêt à convier la TRS pour appréhender la complexité des entreprises contemporaines et comprendre les enjeux nouveaux (ou moins nouveaux) qui les traversent. Elle suggère enfin la capacité singulière de cette théorie à évoluer, comme les règles, avec l'usage qui en est fait.

## **Les entreprises de Jean-Daniel Reynaud**

*Olivier Favereau*

L'entreprise théorique de rénovation des sciences sociales par Jean-Daniel Reynaud se révèle tardivement et complètement avec *Les règles du jeu* en 1989. Mais les rouages essentiels ont été usinés dans trois articles, assez brefs, de 1979, 1987 et 1988, qui font suite à presque quatre décennies de travaux qu'un lecteur pressé qualifierait à tort d'empiriques, consacrés aux relations professionnelles, au monde du travail, à l'organisation de la production et des techniques, au mouvement syndical.

Le premier rouage est la notion de « régulation », comme processus d'élaboration de règles, lesquelles sont à la fois le vecteur et le résultat de l'action collective. L'action collective est au fond l'image directrice qui anime toute la quête intellectuelle de Jean-Daniel Reynaud : comment se peut-il qu'un collectif agisse, dès lors qu'il n'est pas question de personnaliser ce collectif, que ce soit sur le mode holiste d'un comportement de groupe ou sur le mode individualiste de la théorie économique standard, avec son individu représentatif ou son empilement de relations bilatérales ?

La négociation, dont les registres sont multiples, va être le grand opérateur de ce passage micro-macro de l'action individuelle vers l'action collective. C'est elle qui enclenche le processus bi-face de la régulation : « régulation de contrôle », qui procède du pouvoir de direction ; et « régulation autonome », qui surgit des groupes contrôlés, à la fois pour s'opposer aux contraintes d'obéissance et pour suppléer à l'inévitable inefficacité des règles « top-down ». La résultante de ces forces (dont on a compris qu'elles ne sont pas entièrement opposées) est soit une régulation de contrôle d'ordre supérieur, lorsque la négociation a débouché sur un accord formel, soit une régulation de compromis entre les deux sources fondamentales de régulation. Le terme de « régulation conjointe » est commode, à condition de bien différencier ces deux formes.

Dans tous les cas de figure, le fait que les collectifs soient ainsi travaillés de l'intérieur par cette dynamique permet de penser pour la première fois une notion de « qualification collective », tout en excluant que cette action collective puisse jamais se stabiliser dans un état d'équilibre systémique. D'où la fameuse proposition négative qui définit en creux l'espace analytique où fonctionnent les notions précédentes : le système social n'existe pas en tant que système, entendant par-là l'ensemble de la société, mais par extension, probablement tout système social.

Ce résumé est certainement réducteur. Il a cependant le mérite de rendre possible une conjecture, certes hardie, mais qui va mettre en évidence un nouveau champ d'application des idées de Jean-Daniel Reynaud, de surcroît en prise avec les débats les plus actuels.

Le 10 mai 2004, recevant à Dauphine l'ouvrage collectif que Gilbert de Terssac avait dirigé, rassemblant vingt-cinq contributions de collègues et amis autour de la « Théorie de la Régulation Sociale », Jean-Daniel Reynaud avait délivré un vaste panorama rétrospectif de ses idées et de sa méthode. Prenant ses distances, tant avec l'approche systémique de la théorie économique de la régulation (la similitude des termes est ici trompeuse) qu'avec l'approche fonctionnaliste à la Parsons, il a eu cette réflexion, que j'ai attrapée au vol : « Je ne pars pas de la société et de son fonctionnement. Je pars des entreprises ».

Cette réflexion est intrigante au plus haut point. Entendons-nous : 90% des questions sur lesquelles Jean-Daniel Reynaud aura travaillé toute sa vie impliquent directement ou indirectement les entreprises. Par ailleurs les différents rouages de son appareil théorique s'appliquent évidemment en tout premier lieu à des entreprises ou à des situations en entreprise. Mais nulle part, dans son œuvre, Jean-Daniel Reynaud n'a abordé de front la théorie de l'entreprise. « Entreprise » est une entrée plus que mineure, marginale, dans l'index de *Les Règles du jeu*, liée au cycle de vie du produit et à la ... faillite !

Voici maintenant ma conjecture, qui va faire violence aux scrupules de rigueur et de modestie dont Jean-Daniel Reynaud ne se départissait jamais : la théorie de l'entreprise de Jean-Daniel Reynaud se trouve en toutes lettres dans le chapitre 2 du Rapport sur *La réforme de l'entreprise* du comité présidé par Pierre Sudreau<sup>6</sup>, dont il fut l'un des dix membres. Pourquoi vouloir lui en attribuer la paternité à titre principal (plutôt qu'à Jean-Maurice Verdier, éminent juriste du travail, dont il était très proche) ? Le schéma d'entreprise (on dirait aujourd'hui de « gouvernement d'entreprise ») qui y est proposé pour l'économie française (d'une étonnante originalité, et actualité, 44 ans après) ne s'éclaire qu'à la condition d'être rapprochée des différentes notions que Jean-Daniel Reynaud allait développer aussitôt après (dès 1979 pour la première).

Mobilisons l'actualité la plus immédiate. Une partie importante du débat autour de la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) a porté sur ce qu'il est convenu d'appeler la codétermination, c'est-à-dire la représentation des salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance des sociétés de capitaux, avec les mêmes droits que les représentants des actionnaires. Rappelons que le droit des sociétés n'imposait aucun administrateur salarié, dans les entreprises privées en 1975.

Que dit le Rapport ? Partant du principe très Reynaldien selon lequel « contestation et participation apparaissent comme deux impératifs auxquels la constitution (*sic*) de l'entreprise doit répondre », le rapport s'interroge sur « la véritable reconnaissance de l'importance de la collectivité des travailleurs dans l'entreprise ». Le Rapport examine le système allemand paritaire de « cogestion », et l'exclut dans le contexte français, du fait des réticences patronales et des traditions syndicales. Il propose une représentation minoritaire mais significative (1/3 du conseil) des salariés, dans la perspective de l'instauration d'un système baptisé de « cosurveillance », formule qui « n'aliénerait pas l'indépendance des représentants salariés » et « respecterait l'autonomie de décision du chef d'entreprise ».

Or qu'est-ce que la « cogestion », ainsi présentée (et écartée pour la France), sinon une « régulation conjointe » au sens premier du terme (c'est-à-dire une régulation de contrôle, convenue entre les acteurs) ? Et qu'est-ce que la « cosurveillance », ainsi introduite (et recommandée pour la France), sinon une « régulation conjointe » au sens second du terme (c'est-à-dire le produit émergent de l'interaction entre une « régulation de contrôle », issue du

---

<sup>6</sup> *La Réforme de l'entreprise*, Rapport du comité présidé par Pierre SUDREAU, Paris, 1975.

sommet, incarnée par les représentants des actionnaires et une « régulation autonome », issue de la base, incarnée par les administrateurs salariés) ?

La connexion avec les deux autres notions-clés de Jean-Daniel Reynaud n'est pas difficile. Elle est même immédiate pour la « qualification collective » : la codétermination en est le prolongement institutionnel logique. Quant à la proposition négative, elle va trouver dans cette lecture de l'entreprise une nouvelle illustration. L'entreprise est en butte à une « négociation » structurelle entre d'un côté l'entité juridique fermée qu'est la « société » et de l'autre l'organisation économique ouverte sur toutes ses parties prenantes. Du fait de cette tension, l'entreprise ne fait pas système – elle est une pratique en quête permanente de stabilisation.

C'est ce qu'expriment avec une belle concision ces lignes du Rapport : « Le schéma traditionnel de la société de capitaux ne correspond qu'à une vue partielle de la réalité de l'entreprise moderne. Les structures juridiques doivent traduire le fait. Or les salariés sont extérieurs à la société de capitaux, alors qu'ils ont un rôle essentiel dans l'entreprise. Ils sont l'une de ses parties constitutives. Les organes dirigeants de la société sont construits à partir du seul capital. Le travail ne peut-il y trouver sa place ? »

La Théorie de la Régulation Sociale de Jean-Daniel Reynaud est sûrement, pour nous aujourd'hui, un cadre théorique adéquat pour penser la codétermination. Il nous est alors réconfortant d'imaginer que la contribution de Jean-Daniel Reynaud au Rapport Sudreau l'a mis sur la voie de sa Théorie de la Régulation Sociale.

## **Théorie de la régulation sociale et gouvernance**

Yves Livian

Il nous semble que la TRS, et plus généralement l'apport sociologique de Jean-Daniel Reynaud, permet d'émettre quelques réflexions sur les modes actuels de gouvernance, dans la période troublée que nous traversons en France. En faisant cela, nous allons au-delà de ce que la modestie de l'auteur lui aurait sans doute autorisé mais nous croyons aussi être fidèle à son souci qu'une théorie permette de « mieux comprendre les faits sociaux » (Reynaud, 2003).

La TRS nous paraît aider à porter un regard critique sur la manière dont les décideurs (publics et privés) conçoivent et édictent de nouvelles règles.

L'inflation de la production de règles, telle qu'elle se reflète dans une production législative et réglementaire galopante fait penser que les décideurs publics persistent à croire que les règles produites « au sommet » suffisent à transformer la réalité. Dans l'illusion d'avoir pensé à tous les cas, ces règles sont pourtant soumises à la « légitimité conditionnelle » que nous décrivait Jean-Daniel Reynaud. Quelle efficacité prouvée va les consolider ? Quelle sanction réelle va permettre de les mettre en œuvre ? Et surtout, nombre de ces règles vont faillir à deux critères importants de solidité d'une régulation :

- Quelles représentations communes, quel cadre cognitif commun véhiculent-elles ?
- Quels espaces d'entretien et d'adaptation du processus de régulation prévoient-elles ?

Qu'il s'agisse de règles relatives à la vie économique, au fonctionnement des tribunaux ou à la consommation, de nombreuses lois et règlements sont dès le départ marqués du sceau de la fragilité et de l'incertitude, faute d'avoir tenu compte des caractéristiques d'une régulation qui « fonctionne ».



Plusieurs signes montrent la négligence des décideurs politiques quant à l'efficacité de la régulation qu'ils produisent parfois après de longs débats : par exemple, les décrets d'application, seuls à même de définir les conditions pratiques de leur mise en œuvre, tardent souvent à être publiés. Pendant ce temps, la règle existe mais est inapplicable et donc perd sa légitimité pratique. On retrouve bien la distinction entre « règles affichées » et « règles effectives » (Reynaud, 1997)

Les personnes et les groupes concernés par la nouvelle règle, représentés par les élus et les lobbys dans la phase d'élaboration, disparaissent de l'application, à charge pour eux, s'ils jugent leurs intérêts atteints, de produire sur le terrain des règles concurrentes. Rien n'est généralement prévu pour entretenir une interaction entre les groupes sociaux concernés quant aux modalités d'application et d'adaptation de la règle. Au pire, celle-ci mourra en toute discrétion jusqu'à ce que le problème qu'elle était supposée traiter réapparaisse dans l'opinion publique.

Les décideurs privés font-ils mieux ? Moins soumis à des textes, confrontés à un environnement stimulant, on pourrait s'attendre à ce qu'y soit produite une régulation plus souple et plus proche des réalités de terrain. Ce n'est pas le cas dans les grands groupes et les multinationales, nous semble-t-il. La régulation y est incorporée dans des outils de gestion puissants, à vocation universelle et fortement structurés par les technologies numériques. La charge de l'adaptation (ou du contournement) de ces règles est toujours du ressort des exécutants, mais ceux-ci ont de plus en plus de mal à cacher ce qu'ils font de ces règles tant sont forts les contraintes à la transparence et les outils obligatoires de « reporting ». Là encore, peu d'espaces de communication et d'échanges sont prévus pour l'adaptation des règles et l'obtention de règles « acceptables de part et d'autre » pour reprendre l'expression de Jean-Daniel Reynaud.

Pour ce qui est de la régulation sociale, la négociation collective en entreprise souffre de l'affaiblissement des partenaires et de la multiplicité des situations locales. Les conditions pour produire des règles constamment ajustées à la réalité du travail, aux contraintes managériales et à la recherche d'autonomie des groupes sociaux semblent donc rarement réunies. D'où le déficit de « sens » ressenti par de nombreux salariés, y compris des cadres, et à l'origine de ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la « souffrance au travail ». C'est peut-être vers la PME ou les associations qu'il faudra se tourner pour trouver ce sens. Ainsi se perpétuent des systèmes sociaux complexes et donc « vulnérables à l'opposition et à la révolte » (Reynaud, 1997, p.413).

Jean-Daniel Reynaud se serait refusé à donner une quelconque « leçon » de gouvernance. Son analyse n'en permet pas moins de comprendre quels risques encourent des décideurs souvent enfermés dans leur logique, dans des contextes peu propices aux ajustements et aux négociations sur lesquels nous avait alertés Jean-Daniel Reynaud, et qui pourtant assurent la dynamique des organisations et leur durabilité.

### **« Il n'y a pas de règles sans projet », nous dit Jean-Daniel Reynaud**

Jean-Pierre Bréchet

Si l'on s'intéresse aux entreprises, de façon plus large à toute forme d'action collective, la question de leur émergence et de leur constitution ne peut être délaissée. Comme le retiennent les dictionnaires, les entreprises sont l'expression de la mise en œuvre d'un dessein ou d'un projet. Cette idée qui peut sembler d'évidence, voire banale, n'en est pas pour autant aisée à

traduire en théorie. Nous sommes pourtant convaincu qu'elle est nécessaire à tout effort de théorisation de l'entreprise, plus largement de l'action collective.

Une réflexion engagée depuis plus de 20 ans (Desreumaux et Bréchet, 2018) devait nous conduire à mesurer les apports de la théorie de la régulation sociale, plus largement les lectures régulationnistes en sociologie, que nous associons aux noms de Michel Crozier, Erhard Friedberg et Jean-Daniel Reynaud. Ces lectures se montrent très proches dans leurs fondements épistémologiques et méthodologiques et dans l'interprétation théorique du jeu des règles dans les régulations.

Mais si l'on établit un lien entre l'origine des régulations et des règles et le concept de projet, c'est bien la théorie de la régulation sociale qui le suggère. Invité à préciser sa pensée qu'il avait exprimée dans une formule parlante mais concise, selon laquelle « il n'y a pas de règles sans projet », Jean-Daniel Reynaud fait la réponse suivante :

« Consentir à une règle, c'est consentir à une obligation. Il me semble que ce qui explique la contrainte d'une norme, c'est une action collective. Autrement dit, les règles n'ont de sens que rapportées aux fins d'une action commune, d'un projet commun. C'est bien parce qu'elles sont liées à ce projet qu'elles sont obligatoires. Je ne veux pas dire qu'elles sont exigées techniquement ou fonctionnellement par le projet lui-même, mais qu'elles sont celles que la collectivité a réussi à adopter pour son action. Se joindre à cette action collective, c'est consentir aux règles établies, ou plutôt c'est accepter d'entrer dans le jeu qui maintient et transforme les règles. Ce qui fait qu'une règle est respectée, c'est avant tout qu'elle permet une action collective. Cela signifie deux choses : d'une part qu'elle est acceptée par les autres comme pouvant diriger cette action collective ; d'autre part qu'elle permet d'atteindre l'objet de l'action collective » (Reynaud 2005, p.156).

L'auteur de la TRS affirme, comme il l'a fait à de nombreuses reprises, la préséance de l'action collective dans la compréhension des régulations et, lorsqu'il évoque ce qui fonde ou explique la genèse ou l'émergence de l'action collective, il mentionne un lien au projet qu'elle sert, plus justement qui la constitue. Ce lien est délicat à comprendre et à instruire en théorie. Une des raisons tient notamment au traitement de la question de la place des valeurs dans la théorisation de l'action.

La réponse est au cœur de la TRS qui en mobilise les termes à plusieurs reprises et dans un article remarqué en 2007 (Reynaud et Richebé, 2007). Elle tient dans la reconnaissance de la normativité de l'action collective elle-même, qualifiée de normativité ordinaire. La normativité n'est pas de l'ordre des valeurs dans une position d'extériorité eu égard à l'action, dit autrement dans la sphère des idées. Elle est produite par l'action en tant que celle-ci est régulation et donc cadrage des comportements par des règles. Toute idée d'un déterminisme des valeurs est repoussée car même si les règles que les acteurs inventent, conçoivent et appliquent intègrent des considérations valorielles ou axiologiques, ou s'en inspirent, des considérations de connaissance, d'intérêt ou instrumentales s'y mêlent, en même temps que les règles se précisent et se spécifient dans des critères pour des contextes d'action spécifiques (Bréchet et Dufeu, 2018). Redisons que ce n'est pas la règle qui produit la normativité mais la régulation et le travail de régulation qui mobilise la règle. La règle n'agit pas comme une cause (Cometti 2011), elle structure des jeux organisationnels, et cette idée est présente aussi bien dans la TRS que dans l'analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg 1977 ; Friedberg 1993). Le concept de jeu est fondateur d'une lecture régulationniste de l'action.

Tentons une expression de synthèse de ce que nous venons de dire et que nous ont aussi inspiré les échanges que nous avons pu avoir avec l'auteur de la TRS<sup>7</sup> :

L'idée centrale de la TRS est celle qui fait reposer l'action collective, en comprenant par cette expression toute action commune plus ou moins organisée, sur la création d'une norme. Elle est ensuite de faire reposer cette norme sur un échange social qui a les caractères d'une négociation et de lui donner la forme d'une règle d'action. Elle est enfin de comprendre que cette règle d'action participe à la structuration d'un jeu organisationnel, c'est-à-dire qu'elle cadre des pratiques et engage des apprentissages. L'action collective se définit ainsi comme production normative en comprenant qu'il s'agit de s'opposer à une lecture théorique de l'action collective qui ne mobiliserait que les seuls arguments d'une rationalité individuelle calculatrice. Mais cette idée doit être complétée en disant que l'action collective n'est pas du côté de la norme qui s'impose comme déterminisme ou même comme cadre normatif. L'action collective est production normative en ce qu'elle suppose et engage des règles qui contribuent à la régulation constitutive du collectif, dans le temps de l'existence de ce collectif. Cette existence repose donc sur des règles conçues par les auteurs et les acteurs de l'action, auxquelles consentent ses participants, et qu'ils font vivre dans et par les régulations. Ces règles, qui participent à la constitution et la régulation du collectif, peuvent se comprendre comme l'expression d'un projet. Si la théorie de la régulation sociale nous suggère de poser l'action collective comme une communauté de projet, il faut comprendre par cette expression une communauté de règles vécues en même temps que d'apprentissage et cette communauté d'apprentissage conditionne une capacité d'action commune (Bréchet 2019).

Le lien s'établit aisément entre la TRS et le pragmatisme dans l'importance qu'accordent l'une et l'autre à l'action réfléchiée en situation. Comme cela a été dit par Jean-Daniel Reynaud, si l'on se préoccupe d'action, on ne doit pas s'en tenir à la seule argumentation et aux seules dimensions morales et discursives. L'enjeu de la connaissance est un enjeu d'action (Dewey 2014). L'enjeu d'une philosophie de la connaissance et de l'action est un enjeu de régulation que l'on trouve au cœur du courant pragmatiste en philosophie comme au cœur de la théorie de la régulation sociale.

### **Des rationalités des acteurs à la rationalisation du chercheur : l'horizon conventionnel de la régulation sociale**

*Laurent Taskin*

Je voudrais ici témoigner de ma profonde reconnaissance envers Jean-Daniel Reynaud, son œuvre et les collègues qui ont permis de diffuser sa pensée et de l'incarner. La théorie de la régulation sociale (TRS) invite à comprendre la production des arrangements et accords

---

<sup>7</sup> En 2007-2008, l'occasion du traitement de la thématique « Légitimité, déviance et délit » au sein de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) a été l'occasion d'un échange riche et fructueux avec l'auteur de la TRS. En 2011, une table ronde organisée par Martine Brasseur à l'Université Paris Descartes (<http://media2.parisdescartes.fr/>) a été l'occasion de renouer le dialogue de façon serrée sur la place du projet dans l'action en présence de Jean-Pierre Boutinet, Alain Desreumaux, et Nathalie Richebé, qui s'associait alors à Jean-Daniel Reynaud pour produire une courte réflexion écrite sur la place problématique du projet dans l'action (Reynaud et Richebé 2011). Une recherche collective sur l'organisation des marchés a fourni à plusieurs reprises l'occasion d'échanges écrits extrêmement enrichissants avec l'auteur de la TRS (Le Velly et Bréchet 2011 ; Bréchet 2013).

nécessaires à la vie des groupes organisés (c'est à dire la dynamique des échanges sociaux) comme résultant d'une régulation des rapports sociaux dans les organisations, d'abord, dans la société, ensuite. La considération de ces régulations sociales, des acteurs qui les produisent, les façonnent, se les approprient d'une manière ou d'une autre, voire qui les subissent, autorise une lecture riche de ce qui « fait » organisation. Cette perspective reynaldienne, lorsqu'elle est éprouvée dans la recherche en gestion, fait toutefois apparaître certaines questions qui justifient de l'associer à d'autres perspectives théoriques. Dans mes travaux, j'ai mobilisé une lecture conventionnaliste des régulations sociales, permettant d'appréhender les conditions préalables à l'existence de tout accord et de comprendre pourquoi certaines régulations sociales produisent certaines décisions de gestion et pas d'autres, par exemple. Je voudrais partager cette invitation à (re)découvrir Jean-Daniel Reynaud et à l'inscrire parmi les auteurs contemporains de la recherche en gestion en revenant, d'abord, sur certains de ses apports clés pour les sciences de l'organisation et, ensuite, sur l'intérêt d'envisager une articulation avec la théorie des conventions (TC), en gestion.

**L'apport de Jean-Daniel Reynaud pour les sciences de l'organisation.** Là où l'analyse stratégique permettait de comprendre comment les individus se positionnent et agissent au regard de leur intérêt, d'une part, et là où les théories institutionnalistes invitaient à considérer que le pilotage organisationnel est avant tout le fruit d'une adaptation à des contraintes externes (comme la loi ou l'agenda politique des diverses institutions sociales, par exemple), Jean-Daniel Reynaud ouvre une troisième voie. Les organisations, par le jeu des acteurs qui l'habitent et la façonnent, produisent des règles qui les contraignent. D'où viennent ces règles ? De la rencontre des acteurs et de l'expression de leurs contraintes et aspirations, pour faire simple. Des acteurs qui sont collectifs et qui, dans leurs interactions, intègrent les contraintes institutionnelles, le contexte organisationnel qui donnent à ces règles d'organisation une dimension normative—qu'il appellera la « normativité ordinaire » avec Nathalie Richebé en 2007, en référence aux normativités propres des groupes sociaux et non à la suprématie d'une rationalité particulière (l'individu calculateur et opportuniste ou généreux et soucieux du bien commun, p.ex.). Cette considération particulière de l'acteur collectif mérite que l'on s'y attarde, car elle ne va pas de soi. D'abord, parce que Jean-Daniel Reynaud lui-même s'inscrit dans un individualisme méthodologique où l'individu est central : la dimension collective est construite par la nécessité que les individus ont de s'ajuster aux autres. L'action collective n'est possible que si l'on fait des compromis et que ceux-ci portent sur ce qui devient une « règle commune ». Au cœur de la TRS, il y a donc la conviction que nous avons besoin de l'action collective – c'est la raison qui nous fait appartenir à des collectifs. Chercher à agir ensemble, cela témoigne d'une conscience collective qui invite aussi à prendre distance d'avec la conception de l'*homo economicus*.

En effet, la recherche en gestion adopte traditionnellement un niveau d'analyse « méso », celui de l'entreprise, personne morale mais aussi groupe social. La question épistémologique propre aux sciences de gestion ne se situe pas sur le degré de collectivité des acteurs considérés, mais bien sur la *nature* de l'acteur considéré : l'agent économique. C'est donc une question de rationalité et d'anthropologie. L'acteur, dans les principaux modèles de gestion – dérivés de l'économie néo-classique – est rationnel en ce sens qu'il est calculateur, qu'il cherche à maximiser son utilité individuelle, ce qui l'amène à adopter des comportements opportunistes. L'individu est donc au cœur de la pensée gestionnaire, mais pas n'importe quel individu : l'agent rationnel pour lequel des règles générales sont édictées, en économie et en gestion. La tentation est donc grande, dans la mobilisation de la TRS, d'y voir un cadre d'analyse explicatif des actions individuelles consistant à contourner, s'approprier ou proposer des règles de manière autonome – c'est-à-dire au service de l'anthropologie que nous avons rappelée. Dans ce cas, les chercheuses et les chercheurs réduisent la portée de la

TRS à une grille de lecture fonctionnaliste des interactions sociales, par manque de réflexivité et de prise en considération de la dimension collective de l'action...et des acteurs.

En effet, les régulations et les acteurs de la TRS peuvent être considérés comme insérés dans des collectifs : il ne s'agit pas de comprendre comment un individu s'approprie, seul, une règle ; il s'agit de comprendre comment des individus, ensemble, façonnent des règles qui vont contraindre leur action individuelle et collective. Et cette compréhension est possible par l'analyse du processus de la régulation sociale qui peut avoir différentes visées (de contrôle, autonome, conjointe) qui s'entremêlent d'ailleurs au fur et à mesure que les « jeux » évoluent, au gré du temps, c'est-à-dire de l'évolution du contexte et des positions des acteurs au cœur-même de ces régulations sociales. Finalement, j'ajoute que la TRS est contemporaine de notre époque : ainsi, le retour de certaines formes communautaires (coopératives, collectifs citoyens, cercles de décision dans les entreprises autogérées...) traduit une façon de « faire » organisation que la TRS permet d'appréhender. L'une des finesses de la TRS consiste donc à proposer une perspective originale, sorte de « troisième voie » dans la manière de considérer l'acteur – au-delà de l'*homo economicus* – et d'offrir une perspective collective – ni stratégique, ni institutionnaliste – de l'action organisée.

**TRS et Théorie des Conventions (TC), au-delà d'un dialogue, quelle pratique de recherche ?** J'ai étudié, au début des années 2000, des projets de transformation organisationnelle reposant, entre autres, sur l'introduction de la pratique du télétravail. Mes terrains de recherche m'ont amené à rencontrer plus d'une centaine d'acteurs impliqués dans ces projets et participant, d'une manière ou d'une autre, à la négociation des règles du jeu (définition de règles formelles de productivité, formalisation d'accords, de moments de rencontre, adoption de certains comportements...). Deux cas partageaient de nombreuses similarités, il s'agissait de deux administrations publiques. Dans un cas, le télétravail n'a pas été mis en place. La mobilisation de la TRS ne m'a pas permis, à l'époque, de comprendre pourquoi les issues étaient différentes : dans un cas comme dans l'autre, les acteurs avaient pris part aux dynamiques de régulation sociale et celles-ci avaient produit des règles. Tous semblaient même très satisfaits de ces arrangements – même si, individuellement, les raisons d'adopter le télétravail et les contraintes qui y étaient associées pouvaient diverger (échapper à l'ambiance de travail ou pouvoir se concentrer davantage, p.ex.). Dans un des cas, donc, ce fut l'échec du projet, d'un point de vue managérial. Pourtant, j'avais bien observé les régulations sociales, j'avais pu les recomposer, les interroger au travers d'entretiens et d'observations. Perplexe, j'ai pris le temps de chercher des travaux qui pouvaient m'offrir des clés de compréhension (un luxe formateur que je souhaite à tout chercheur et toute chercheuse de pouvoir s'offrir). Après avoir considéré la théorie de la traduction et de l'acteur-réseau, j'ai découvert l'approche conventionnaliste proposée par Pierre-Yves Gomez en gestion. Au terme d'une nécessaire immersion théorique, dont je garde un souvenir très stimulant, l'issue inattendue du projet « télétravail » s'est avérée être la conséquence d'un conflit de systèmes de règles. En d'autres termes, les règles du jeu auxquelles les télétravailleurs se soumettaient introduisaient une dissonance par rapport aux règles du jeu auxquelles s'attendaient les autres acteurs.

L'articulation entre TRS et TC – envisagée à diverses reprises par Jean-Daniel Reynaud lui-même, parfois en dialogue avec Olivier Favereau – permet de considérer simultanément les croyances partagées par les acteurs *a priori* comme une condition nécessaire à l'adoption de nouvelles règles, et la négociation de dispositifs de règles par laquelle les acteurs produisent ces nouvelles règles et organisent (ou non) le projet et sa pratique. Ce monde préalable à tout accord, sa genèse et sa dynamique sont au centre de la préoccupation des conventionnalistes. En revanche, pour Reynaud (avec Richebé, 2007), ce « monde commun » ne peut être constitué de normes qui s'imposeraient aux acteurs sans que ceux-ci n'aient de prise sur ce

qui reste, à ses yeux, une régulation sociale produisant le cadre de l'action collective. En d'autres termes, il doit y avoir chez Reynaud un accord sur les possibilités d'accords – ce qui peut ouvrir à la régression à l'infini ce que la théorie des conventions entend précisément éviter (Taskin et Gomez, 2015).

Dans le cas de la mise en œuvre du télétravail, au-delà de la négociation de règles de contrôle spécifiques, par le biais d'accords (avenant au contrat de travail, politique de télétravail définie par l'entreprise) ou d'arrangements plus informels (échanges sur le travail accompli, utilisation d'outils de gestion à des fins de (auto)contrôle), c'est aussi la nature de l'effort attendu qui se trouve questionné : comment rester visible lorsqu'on travaille à distance (rôle de la technologie), d'une part, mais aussi comment la capacité d'adopter le télétravail comme modalité d'organisation dépend de la capacité d'élargir la conception que l'on partage sur ce qu'il est normal d'attendre d'un collaborateur. Le dispositif de règles (ce qui est « dit ») se comprend donc au regard de l'énoncé (ce qui est « non-dit ») qui prévaut. Il s'agit, donc, de pouvoir comprendre qu'un dispositif de règles cohérent avec l'énoncé de la convention sera plus à même de susciter l'adhésion des acteurs (Taskin et Gomez, 2015).

L'approche conventionnaliste, en gestion, autorise d'associer au « comment » les règles sont produites, la question du « pourquoi » certains systèmes de règle s'imposent et d'autres pas. C'est la « dynamique » des conventions, chez Gomez, qui repose sur...des régulations sociales. Une combinaison qui, lorsqu'elle a été éprouvée sur des situations organisationnelles concrètes a permis de comprendre pourquoi certains projets sont adoptés, à quelles conditions et avec quels effets<sup>8</sup>. Puisse cette proposition modeste nous rappeler à quel point l'étude des régulations sociales et des conditions de la production des systèmes de règles est une question centrale pour les sciences de l'organisation, en gestion.

### **Comment produire des règles dans les organisations qui les refusent ?**

*Philippe Eynaud, Damien Mourey et Nathalie Raulet-Croset*

Jean-Daniel Reynaud nous a apporté un magnifique outil de pensée pour approcher la vie des organisations. En nous montrant que les différentes formes de règles sociales explorées par les sciences sociales ont « une même origine dans une réalité sociale fondamentale : celle de l'action collective » (Reynaud et Richebé 2007, p.34), il formule une théorie qui s'interdit de traiter les règles sociales comme exogènes à la relation sociale (Reynaud, 2003a). Pour mieux comprendre l'équilibre social global et ses dynamiques, il s'agit selon lui de s'intéresser à leur source et à la situation où elles se forment. Ce choix est particulièrement pertinent puisqu'il permet de mettre en avant le caractère qu'il qualifie d'endogène de la normativité ordinaire. De fait, pour Jean-Daniel Reynaud, l'action collective a pour corollaire « la constitution et le développement d'un pouvoir normatif » (Reynaud 2003b, p.324). Au travers de sa vision de sociologue du travail, il vient ainsi nourrir et valoriser notre compréhension des sciences de l'organisation.

### **Une mobilisation de la théorie de Jean-Daniel Reynaud à contre-emploi ?**

Nous avons mobilisé cette approche compréhensive de la régulation sociale, dans des organisations où cela peut paraître à contre-emploi, puisqu'il s'agit d'organisations militantes, qui peuvent donner au contraire l'impression de s'opposer *a priori* aux règles, tant ces

---

<sup>8</sup> Parmi les recherches ayant éprouvé ce cadre d'analyse, voir p.ex. Antoine, M. (2018).

dernières y semblent souvent combattues et craintes. Et pourtant, le caractère endogène de la régulation ordinaire s'y manifeste également, fondée notamment sur les formes de solidarité propres à ces organisations. C'est ce que nous avons montré, à partir de nos travaux sur de telles formes d'organisations (Eynaud, Mourey et Raulet-Croset, 2014, 2015, 2016).

Jean-Daniel Reynaud avait développé son approche théorique dans un tout autre univers, mais produit des concepts qui permettent la compréhension de phénomènes de régulation dans des contextes organisationnels apparemment très différents. Il avait en effet abouti aux notions de contrôle et d'autonomie en s'intéressant « au travail des exécutants dans la production de biens et services » (Reynaud 2003a, p.104). Son cadre d'analyse est donc celui de la subordination et de l'asymétrie cognitive. Il en donne un exemple très parlant : « Quand dans un atelier se fixe un plafond de rendement, c'est une règle autonome contre le salaire au rendement » (Reynaud 2003a, p.104).

La pensée de Jean Daniel Reynaud s'organise notamment autour de trois concepts : le conflit, la règle et la négociation. Le conflit permet de mettre au jour les communautés qui s'opposent et la négociation fait émerger les convergences et des intérêts communs (Reynaud 1999). La règle, une fois produite, peut définir une appartenance commune et se traduire par la résolution (éventuellement provisoire) du conflit. La force de la proposition de Jean Daniel Reynaud consiste à distinguer deux natures de règles (chacune liée à la position de l'acteur) : les règles de contrôle et les règles autonomes (Reynaud, 1988). Jean Daniel Reynaud précise qu'une règle n'est pas « par elle-même une règle de contrôle ou une règle autonome. Elle ne l'est que par la place de celui qui l'émet et par l'usage qui en est fait. Contrôle et autonomie désignent un usage de la règle, non sa nature » (Reynaud 2003a, p.104).

La perspective ouverte par Jean-Daniel Reynaud est particulièrement stimulante. D'une part, l'auteur pointe la subordination au centre du contrat de travail (Reynaud, 2003c) et d'autre part il met au jour « la pluralité des initiatives normatives et l'extrême difficulté de les contrôler » qui rendent selon l'auteur « intenable toute théorie globale de la domination et de la stabilité de la domination » (Reynaud 2003b, p.324). Jean-Daniel Reynaud défend également l'idée selon laquelle toute interaction durable comporte l'exercice d'un pouvoir et la recherche d'une légitimité (Reynaud 2003c). Ainsi, les règles collectives autonomes, souvent venues d'en bas, ont « dans la vie même de l'organisation une prétention à la légitimité » (Reynaud 2003a, p.104). La reconnaissance de la règle est alors selon lui constitutive de cette dernière. Sur le plan méthodologique, l'enjeu est alors de cerner et de couvrir les interactions entre les acteurs car, comme c'est le cas pour le langage, « la règle n'existe que dans l'interaction » (Reynaud, 2003a, page 106), et n'a de sens que si elle est partagée.

Pour nous aider à progresser sur le terrain particulier des organisations militantes, l'approfondissement proposé par Yves Lichtenberger (2003) sur les modalités de constitution et de reconnaissance de la règle, et ses effets en termes de création de communautés, nous a semblé intéressant. Cet auteur montre en effet que si une règle de contrôle instaure une relation de subordination, une règle autonome engendre quant à elle une relation de solidarité. Dès lors, la production d'une règle autonome peut favoriser la cohésion d'une communauté de pairs. Son respect va venir renforcer l'identité et l'appartenance commune. La règle autonome appelle alors un engagement des acteurs qui est justement présent dans les organisations militantes. On a donc là un terrain original pour observer le développement des règles autonomes dans un contexte de faiblesse des règles de contrôle. Le refus unanime des membres de la hiérarchie et la revendication d'une horizontalité ne signifie toutefois pas l'absence totale de règles de contrôle. Celles-ci sont généralement impulsées sans être affirmées. Il est difficile de s'y opposer car elles ne sont pas explicites. Elles peuvent éventuellement s'exprimer dans les prises de positions d'acteurs charismatiques souvent à

l'origine de la création de l'organisation. De ce fait, les règles autonomes se construisent dans un contexte où elles ne peuvent pas se confronter frontalement à une position hiérarchique claire. Alors que les règles observées par Jean-Daniel Reynaud sont clandestines car en devoir de se construire contre la hiérarchie, celles que nous avons observées sur nos terrains ont un caractère clandestin car leur affirmation est contraire aux principes revendiqués par les acteurs eux-mêmes.

### **Produire des règles par l'usage des outils numériques**

Nos recherches ont montré que les règles pouvaient se construire au travers de l'usage des technologies de l'information. Une organisation militante non hiérarchique peut ainsi produire pour elle-même un travail de normalisation par le simple usage de listes de diffusion imbriquées les unes dans les autres ou de réseaux sociaux (Eynaud, Mourey et Raulet-Croset, 2014, 2015, 2016). L'effort à produire est d'autant plus important qu'il ne peut profiter de la force de réaction d'une base à qui on impose des règles venues d'en haut. Cependant, ces organisations ont la particularité de pouvoir profiter de l'investissement militant de leurs membres pour assurer ce travail de production de règles. Nos observations montrent en effet que la normalisation s'opère dans les échanges numériques entre membres avec pour vocation l'émergence et la diffusion des règles de normativité. Ainsi, c'est par « le travail régulier de filtrage, de traduction, de coordination réalisé par les militants que l'organisation arrive à maintenir la cohérence de ses actions dans un contexte politique relativement ouvert » (Eynaud, Mourey et Raulet-Croset, 2014, p.130). Conformément à la proposition théorique de Jean-Daniel Reynaud, l'échange peut exprimer une manière de vivre ensemble et permettre d'établir une réciprocité (Reynaud 2003b). S'il y a une rationalité de ces règles, elle est historique (*Ibid.*). Par ailleurs, Jean-Daniel Reynaud montre que toute règle est soumise « à une usure continue parce qu'une partie au moins des acteurs, pour des raisons opportunistes ou de conviction, cherchent à la tourner ou à tricher avec elle » (Reynaud 2003c, p.408). Dès lors, l'engagement dans l'échange ne cesse pas. La présence sur les listes d'échange et les réseaux sociaux doit être maintenue en permanence pour produire des effets, les maintenir, et aboutir à la légitimité des règles (Eynaud, Mourey et Raulet-Croset, 2016). Il y a là tout à la fois un enjeu de sens et un risque d'épuisement. Ce déplacement de la production de règles vers les outils numériques témoigne sans doute en partie d'une crise de formes traditionnelles d'autorité. Cela rejoint Jean-Daniel Reynaud quand il montre que « les systèmes sociaux plus complexes et soumis à plus d'interdépendance ont bien des fragilités particulières et l'exercice de l'autorité peut y être particulièrement difficile » (Reynaud 2003c, p.414).

En conclusion, la pensée de Jean-Daniel Reynaud reste d'une grande actualité, et cela pour des formes d'organisations très différentes. Elle nous aide à progresser sur le chemin d'une science sociale critique et à explorer « les pièges et les incertitudes du pouvoir à la fois en explorant les conséquences et les lacunes des relations de pouvoir en place et en rendant explicites les procédures, les chemins et les coalitions par lesquels elles se constituent » (Reynaud 2003b, p.320).

### **De l'importance des acteurs, des règles et des processus de régulation pour comprendre l'action collective organisée**

Christelle Havard



La Théorie de la Régulation Sociale (TRS) développée par Jean-Daniel Reynaud représente un cadre suffisamment large pour autoriser plusieurs interprétations et plusieurs appropriations. Je souhaite apporter ici un éclairage sur une mobilisation possible de la TRS pour analyser des comportements de déviance par rapport à des règles. Cet éclairage permet de souligner quelques-unes des notions-clé de la TRS.

Ma première rencontre avec les travaux de Jean-Daniel Reynaud date de ma thèse de Doctorat. Je cherchais alors à comprendre comment les règles organisationnelles pouvaient évoluer à des rythmes différents et créer plus ou moins de cohérence dans le fonctionnement organisationnel. A ce moment de ma recherche, j'ai mobilisé ses travaux (Reynaud, 1997) principalement pour définir et caractériser la notion de règle dans un chapitre. Quelques années plus tard, Jean-Daniel Reynaud a eu la gentillesse de me le lire et au cours de nos échanges, il m'a suggéré plusieurs pistes de réflexions. L'une d'entre elles portait sur le caractère normatif de la règle qui la distingue d'autres dispositifs de coordination et qui contribue à identifier le collectif qui a construit cette règle, laquelle contraint ce collectif (« *La règle constitue une collectivité et contraint en même temps cette collectivité* » m'a-t-il dit). Une autre piste de réflexion portait sur le caractère dynamique de la règle, et plus précisément sur l'importance de réfléchir à l'identification de l'acteur qui prend l'initiative de la règle, celui-ci pouvant être pluriel dans les organisations d'une part, d'autre part sur la nécessité d'envisager la règle comme un « *processus, pas comme un objet extérieur dont on analyse la genèse et l'évolution* ».

Cet échange a suscité mon envie d'explorer davantage la TRS, puis de tester son pouvoir explicatif de certains phénomènes organisationnels. Quelques 15 années après cet échange avec Jean-Daniel Reynaud et trois recherches mobilisant sa grille de lecture, les principaux apports de la TRS à la compréhension du fonctionnement des organisations me semblent se situer à trois niveaux.

Si l'action collective est au cœur de la TRS, Jean-Daniel Reynaud propose une conception sous-jacente de l'acteur qui est rarement soulignée (à l'exception de Jean-Pierre Bréchet, 2008, Nathalie Richebé et de Laurent Taskin dans cet article). Comme d'autres sociologues, Jean-Daniel Reynaud considère que les acteurs (individuels ou collectifs) sont fortement influencés par un contexte donné mais contribuent aussi à le façonner (Reynaud 2003a). Leurs actions sont orientées par une finalité collective, un « projet » (Reynaud 2012) qui fédère les acteurs et leur permet d'interagir. L'originalité de la TRS est d'établir un lien étroit entre l'acteur et les règles qu'il crée à plusieurs niveaux : 1) l'acteur se construit à travers les règles qu'il crée pour agir ; 2) il se définit aussi par les modifications qu'il apporte aux règles qu'il reconnaît comme (plus ou moins) légitimes ; 3) l'acteur est enfin celui qui rappelle le caractère normatif des règles ou mobilise les sanctions possibles (Reynaud 1997).

Le second apport fondamental de la TRS porte, selon moi, sur le pouvoir de coordination des actions collectives. Les règles offrent aux acteurs un cadre interprétatif cognitif et pragmatique qui guide leurs actions (Reynaud 2007), mais elles ont un caractère normatif qui les distingue d'autres dispositifs de coordination (Havard et Krohmer 2008). Elles tirent leur force obligatoire des sanctions plus ou moins explicites qui s'appliquent si elles ne sont pas respectées, mais aussi du fait qu'elles permettent aux acteurs de maintenir leur appartenance à un groupe se réclamant de ces règles. La normativité de la règle tient aussi à son acceptation par l'acteur qui la considère comme légitime (Reynaud 1999). Cette normativité n'évite pas cependant les déviations à la règle qui peuvent intervenir parce que les règles sont considérées comme incomplètes ou inefficaces du fait d'un changement de contexte justifiant ainsi la dynamique des règles.

La TRS offre en effet un cadre d'analyse de la dynamique des règles dans les organisations et de la pluralité des sources de régulation (régulation autonome, de contrôle, et conjointe). Ces régulations s'inscrivent dans un contexte social qui doit être précisé à travers la nature des relations de pouvoir entre les acteurs (Reynaud 2003b ; 2012) et des ressources maîtrisées par ces derniers (Reynaud 1997). La manière dont les régulations s'articulent doit aussi être précisée formant ainsi ou non une régulation conjointe (Reynaud et Reynaud 1994 ; Reynaud 2003a) ou deux régulations concurrentes (Friedberg 1993). L'articulation des régulations se fait dans un contexte de relations de pouvoir (Reynaud 2003a) et s'analyse en adoptant une perspective dynamique (Reynaud 2012).

Ces éléments fondamentaux de la TRS m'ont permis de comprendre notamment comment pouvaient être générés des comportements déviants chez les traders au sein d'une salle de marché, contexte pourtant fortement réglementé. Dans une recherche menée avec Mathieu Poirot (Havard et Poirot, 2010) nous avons construit un cadre conceptuel s'appuyant sur les théories existantes de la déviance mais aussi sur la TRS. Celle-ci apporte un éclairage particulier à la compréhension des comportements déviants à plusieurs niveaux. Tout d'abord la TRS permet en effet d'envisager les comportements déviants dans leur rapport à la règle, il est donc important d'identifier par rapport à quelle règle est estimé un comportement déviant. La TRS permet d'apprécier également le pouvoir normatif de la règle : dans quelle mesure la règle est-elle contraignante pour l'acteur, dispose-t-il d'une autonomie par rapport à celle-ci ? La TRS focalise aussi l'attention sur le contexte de l'action et sur l'acteur qui émet les règles et qui peut dénoncer la déviance par rapport à ces règles. Un comportement déviant peut être considéré comme tel dans une situation donnée, mais conforme dans une autre, et la qualification de comportement déviant dépend alors fortement du contexte de l'action et de la position de celui qui désigne la déviance. Il est en effet important d'identifier quels acteurs émettent les règles susceptibles d'être transgressées. Enfin, la TRS permet d'envisager la co-existence de différentes formes de régulation.

Ce cadre interprétatif nous a permis de montrer comment les comportements déviants des traders des salles de marché pouvaient trouver en partie leurs origines dans les situations de travail, mais aussi dans les règles de rémunération et de mobilité. Ainsi, les salariés du *front office* soumis pourtant à une forte régulation de contrôle provenant des salariés du *back office* sont conscients d'adopter certains comportements déviants. Mais ils persistent dans ces pratiques déviantes parce qu'ils estiment disposer d'une importante autonomie et légitimité reconnue à la fois par la direction de la banque et par les autres salariés (du *middle-office* et du *back-office*). Cette autonomie relative des traders du *front-office* leur donne ainsi la possibilité d'adapter les règles, voire de les transgresser malgré les autorités de contrôle externe et les dispositifs de contrôle mis en place par le *back-office* et le *middle-office*. Dès lors que cette pratique devient collective, se crée ainsi une régulation autonome « déviante » par rapport aux diverses régulations de contrôle émises par différents acteurs de l'organisation. Cette régulation autonome déviante est de plus légitimée de manière informelle par le management qui reconnaît la valeur ajoutée financière générée par ces comportements déviants.

La légitimation de ces comportements est renforcée par les règles de rémunération et de mobilité en vigueur dans l'organisation bancaire. Les règles de rémunération (règles de contrôle émises par la direction) applicables aux traders (liées notamment aux bonus) sont en effet nettement plus favorables pour les salariés du *front-office* que pour ceux du *back-office* et du *middle-office*, renforçant ainsi le pouvoir et la légitimité des comportements des premiers relativement aux seconds. Ce phénomène est renforcé par des règles informelles de mobilité entre les services (régulation de contrôle émise par la direction et plébiscitée par les traders). Les contrôleurs de risque du *middle-office* souhaitant intégrer le *front-office* doivent

être cooptés par les traders du front-office, ceux-ci n'ont donc pas intérêt à être en opposition avec les traders du *front-office*.

Cet exemple permet ainsi de questionner le pouvoir normatif des règles de contrôle en vigueur dans un environnement organisationnel très réglementé. Les efforts pour réduire les comportements déviants par rapport aux règles de déontologie professionnelle se trouvent relativisés par un rapport de force favorable à une catégorie d'acteurs susceptibles de dévier. Cette situation illustre également comment différentes formes de régulation peuvent être en concurrence (la régulation de contrôle opérée par le *back office*, la régulation autonome des traders du *front office* et la régulation de contrôle des RH) et conduire à des comportements déviants. Plus globalement, la mobilisation de la TRS permet de mener une analyse fine à la fois des acteurs en présence, de leur légitimité et de leur capacité de régulation.

Cet exemple montre ainsi le potentiel analytique de la TRS permettant de mobiliser des notions clés de l'analyse organisationnelle que sont les acteurs dans leurs relations, les règles dans leur potentiel normatif et dans leur légitimité, et la diversité des régulations et de leur articulation. Cette combinatoire appelle d'autres recherches soulevant diverses problématiques organisationnelles mettant l'accent sur une perspective contextualisée de l'action collective.

## Références

Antoine, M. (2018). *Unveiling the organisational identity: a spatial approach based on the office. The case of ORES Picardy Wallonia transition towards an activity-based workspace*.

Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain et Donis, C. (2015) Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, London: Transaction Publishers.

Bréchet J.-P. (2008). « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, n°184, 13-25.

Bréchet J.-P. (2013). « Organiser le marché : une lecture par la théorie de la régulation sociale », *Revue Française de Socio-Economie*, n°12, 191-208.

Bréchet J.-P. (2019). *L'action collective. Une perspective régulationniste*, Presses Universitaires de Provence, Aix-Marseille.

Bréchet J.-P., Dufeu I. (2018). *Liberté individuelle et force du collectif. Le projet Bio Loire Océan*, Editions du Croquant, Vulaines-sur-Seine.

Cometti J.-P. (2011). *Qu'est-ce qu'une règle ?* Vrin, Paris.

Crozier M. (1994). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Editions du Seuil, Paris.

Crozier M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

Desreumaux A., Bréchet J.-P. (2018). *Repenser l'entreprise. Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*, Presses Universitaires du Septentrion, Lille.

Dewey J. (2014). *La quête de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action*, traduit de l'anglais et présenté par P. Savidan, Gallimard, NRF, Paris.

- Eyraud P., Mourey D., Raulet-Croset N. (2014). "Organizing resisting activities in on-line social spaces: Regulation, communities, materiality" in F.X. de Vaujany, N.Mitev, G.F.Lanzara, A.Mukherjee (Eds), *Materiality, Rules and Regulation*, Palgrave Macmillan Publisher, 154-174.
- Eyraud P., Mourey D., Raulet-Croset N. (2015). "Comment s'organiser sans hiérarchie et sans porte-parole », dans Eyraud P., *La gouvernance entre diversité et normalisation*, Collection hors-série, Dalloz Juris Editions, Paris, 122-131.
- Eyraud P., Mourey D., Raulet-Croset N. (2016). "Defending Underage Migrants across Free Online Spaces: Behind the Scenes of a 'Non- Organization'", *The Nonprofit Quarterly*, Winter 2016, 24-41.
- Favereau O. (1994). « Trois thèses de Jean-Daniel Reynaud sur l'économie des règles », in : *Variations autour de la régulation sociale – Hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Presses de l'Ecole Normale Supérieure, Paris, 173-182
- Favereau O. (2003). « La théorie de la régulation sociale est-elle au centre de l'économie des conventions ? », In G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud*, La Découverte, Paris, 367-384.
- Friedberg E. (1993). *Le pouvoir et la règle - Dynamiques de l'action organisée*. Editions du Seuil, Paris.
- Havard C., Krohmer C. (2008). « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », *Revue de Gestion des ressources humaines*, Octobre-Novembre-Décembre, n°70, 1-14.
- Havard C., Poirot M. (2010). « Les comportements déviant à la règle : l'impact des conditions de travail et de rémunération – une application à une salle de marché », *Revue internationale de psychosociologie*, 2010/40 (Vol. XVI), 221-244.
- Le Velly R., Bréchet J.-P. (2011). « Le marché comme rencontre d'activités de régulation : initiatives et innovations dans l'approvisionnement bio et local de la restauration collective », *Sociologie du Travail*, vol. 53, n° 4, 478-492.
- Lichtenberger Y. (2003). « Régulation(s) et constitution des acteurs sociaux », In Gilbert de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud*, La Découverte, Paris, 51-60.
- Pleyers G. (2009). « Horizontalité et efficacité dans les réseaux altermondialistes », *Revue Sociologie et sociétés*, Volume 41, numéro 2, automne, 89-110.
- Reynaud J.-D. (1979). « Conflit et régulation sociale : Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, Vol. 20, No. 2 (Apr. - Jun), 367-376.
- Reynaud J.-D. (1988). « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, Vol. 29, No. 1, 5-18.
- Reynaud J.-D. (1997). *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris, 3ème édition augmentée de cinq « variations » (1<sup>ère</sup> édition en 1989).
- Reynaud J.-D. (1999). *Le conflit, la négociation et la règle*. 2ème édition, Octarès Editions, Paris.

- Reynaud J. D., (2003a). « Réflexion 1 : Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe », In G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de J.D. Reynaud*, La Découverte, Paris, 103-113.
- Reynaud J. D., (2003b). « Réflexion 4 : l'utilité individuelle et la réciprocité », in G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris, 313 à 324.
- Reynaud J. D. (2003c). « Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ? », in G. de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte, Paris, 399 à 446.
- Reynaud, J.-D. (2005). « Dans une relation de régulation, il y a une régulation de pouvoir », entretien, propos recueillis par P. Cadin, in *Les organisations ; état des savoirs*, Sciences Humaines, Paris, 155-162.
- Reynaud J.-D. (2012). « Régulation sociale (théorie de) », dans Bevort A., Jobert A., Lallement M., et Mias A. (dirs), *Dictionnaire du travail*, pp. 629-636, PUF, Paris - Coll. Quadrige/Dicos poche.
- Reynaud J.-D. (2007). « La construction des acteurs collectifs. Relire François Sellier », *Revue Française de sociologie*, vol 46, n°2, 369-386.
- Reynaud J.-D., Reynaud E. (1994). « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le Travail Humain*, 57(3), 227-238.
- Reynaud J.-D., Richebé N. (2007). « Règles, conventions et valeurs. Plaidoyer pour la normativité ordinaire », *Revue Française de sociologie*, vol. 46, n°1, 3-36.
- Reynaud, J.-D. et Richebé, N. (2011). « Valeurs, action collective et projet d'entreprise », *Humanisme et Entreprise* 4/2011, n° 304, 65-72.
- Segrestin, D. (2019). « Jean-Daniel Reynaud (1926-2019). Un itinéraire scientifique ». *Sociologie du Travail*, Vol. 61 n° 2, Avril-Juin 2019.
- De Terssac G. (2003). « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud – Débats et Prolongements*, De Terssac G. (ed), La découverte, Paris, 11-33.
- Taskin, L. et Gomez, P.-Y. (2015) Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel. Illustration par la mise en place du télétravail dans deux administrations publiques belges, @GRH, 14(2), p. 99-128