

LES PRATIQUES DE GRH À L'ÉPREUVE DES VALEURS COOPÉRATIVES

Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP

Stéphane Jaumier, Vincent Pasquier et Vassili Joannidès de Lautour

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2018/7 N° 276 | pages 85 à 103

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746248878

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.inforevue-francaise-de-gestion-2018-7-page-85.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

STÉPHANE JAUMIER

Grenoble École de management, Univ Grenoble
Alpes ComUE

VINCENT PASQUIER

IAE Paris, Univ. Paris 1 Panthéon-Sorbonne
& CRIMT

VASSILI JOANNIDÈS DE LAUTOUR

Grenoble École de management, Univ Grenoble
Alpes ComUE & Queensland University of
Technology

Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives

Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP

La présente étude s'intéresse à la façon dont les coopératives utilisent concrètement, en situation, les dispositifs de gestion des ressources humaines. Plus précisément, les auteurs analysent le déroulement des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP. Ils montrent le travail par lequel les coopérateurs réussissent en pratique à détourner, se réapproprier, et renverser un dispositif dont le caractère est essentiellement individualisant et hiérarchique pour le mettre in fine au service de la culture collectiviste et démocratique de leur organisation.

Les coopératives poursuivent par nature des objectifs à la fois économiques et sociopolitiques, ce qui nécessite de trouver un équilibre entre deux logiques entrant fortement en tension (Gand, 2015 ; Jaumier *et al.*, 2017). Dans ce contexte, les politiques de gestion des ressources humaines (ou GRH) ont longtemps été perçues comme une menace pour le maintien de ce fragile équilibre (Everaere, 2011). De par sa focalisation première sur la performance économique de l'entreprise, l'introduction d'une GRH risque en effet de marginaliser la dimension sociopolitique, notamment démocratique, de ces organisations (Bretos *et al.*, 2017 ; Valéau, 2013). Ce n'est qu'assez récemment que cette inquiétude a commencé à être relativisée, un nombre croissant de travaux témoignant désormais d'une hybridation possible des dispositifs de GRH (Juban, 2015). Il y est montré que l'orientation gestionnaire dont ces dispositifs sont porteurs peut contribuer à renforcer les registres d'action économiques de la coopérative sans pour autant significativement affaiblir ses registres d'action sociopolitiques (Bargues-Bourlier, 2009 ; Gand, 2015 ; Juban *et al.*, 2015).

Néanmoins, une limite propre à ces travaux est qu'ils se sont majoritairement concentrés sur les phases de conception des dispositifs de GRH et nous éclairent donc avant tout sur les intentions initiales des acteurs. Ce faisant, ils nous laissent relativement ignorants des pratiques concrètes par lesquelles il serait effectivement possible aux coopérateurs de gérer les tensions entre logiques économique et sociopolitique, telles que peut encore les exacerber le recours à un

dispositif de GRH. En conséquence, notre objectif est à travers le présent article d'investir cet angle mort de la recherche sur les coopératives en nous focalisant sur les usages concrets, en situation, de la GRH et de ses dispositifs. Pour ce faire, nous nous intéressons plus précisément aux entretiens individuels d'évaluation des salariés. Notre travail s'appuie sur un matériau inédit puisque le premier auteur a pu assister, dans le cadre d'un travail ethnographique d'une année, à l'ensemble des entretiens organisés par Scopix¹, une SCOP du secteur métallurgique.

I – REVUE DE LITTÉRATURE

1. Les coopératives et la GRH

Les travaux consacrés à la GRH insistent généralement sur son ancrage dans l'école des relations humaines (O'Connor, 1999a). En revanche, ces mêmes travaux oublient le plus souvent de rappeler que cette école s'est constituée dans l'entre-deux-guerres en réaction à la montée en puissance des forces ouvrières et syndicales, et ce de façon à relégitimer et réarmer un contrôle managérial qui semblait de plus en plus menacé (O'Connor, 1999b). Alors que les conflits d'intérêt opposant employeurs et employés ont donc grandement contribué à précipiter l'avènement d'une GRH, les courants dominants de la littérature s'évertuent depuis lors à nier cette conflictualité des rapports sociaux en entreprise (Dany, 2009). Seuls des courants de la recherche en GRH qualifiés de « critiques » viennent de temps à autre rappeler que les intérêts des managers ne rejoignent pas nécessairement ceux des

1. Il s'agit d'un pseudonyme.

salariés et que la GRH vise donc en partie à créer l'illusion de leur convergence spontanée (Brabet, 1993 ; Dany, 2009).

C'est l'adhésion à cette lecture plus critique qui explique les réticences longtemps manifestées par les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS à partir de maintenant) à l'endroit de la GRH, ces organisations pouvant à raison craindre que la logique managériale dont celle-ci est porteuse finisse par contaminer le fonctionnement collectiviste et démocratique dont elles se réclament (Everaere, 2011, p. 18). L'enquête menée par Valéau (2013) semble étayer ce scénario selon lequel l'intrusion d'une GRH au sein des organisations de l'ESS conduirait irrémédiablement à la perte de leur esprit démocratique. Basée sur l'analyse de 140 associations, elle établit en effet un lien entre le délitement des valeurs militantes et le processus de structuration des politiques de GRH dans les organisations concernées. L'auteur est ainsi amené à conclure que « les principes de liberté et d'égalité auxquels les associations sont traditionnellement attachées ne sont pas directement compatibles avec la hiérarchie sur laquelle se fondent la plupart des pratiques RH » (Valéau, 2013, p. 90). Au sein de l'ESS, les coopératives de salariés occupent une place singulière puisque les membres de ces organisations sont à la fois salariés et associés, c'est-à-dire copropriétaires de leur entreprise (Joannidès et Jaumier, 2014). Ce double statut offre un contexte tout à fait particulier au déploiement de la GRH, les coopérateurs étant en théorie impliqués dans les décisions de gestion, et notamment celles qui se rapportent à leurs conditions de travail, rémunérations et évolutions de carrière (Everaere et Valéau, 2012). Il est donc particulièrement

intéressant d'y étudier si les fortes tensions entre la logique gestionnaire véhiculée par la GRH et les orientations sociopolitiques impulsées par les valeurs coopératives peuvent en pratique y être surmontées. Là encore, dans la lignée de ce qui avait déjà été observé à propos des associations, le bien-fondé des réticences exprimées par les coopératives de salariés vis-à-vis de la GRH semble justifié, ainsi que le montre par exemple l'étude consacrée par Bretos *et al.* (2017) à la diffusion des pratiques de GRH au sein des filiales internationales de la coopérative Mondragon. Cette diffusion, entreprise au nom de l'efficacité économique, s'y est en effet traduite par un renforcement systématique des prérogatives des managers aux dépens de la participation des coopérateurs.

Néanmoins, ce constat d'une incompatibilité foncière entre GRH et valeurs coopératives se voit désormais contesté. Des travaux récents envisagent en l'occurrence la possibilité d'une hybridation des processus et outils de GRH permettant une efficacité économique accrue sans pour autant porter significativement atteinte au projet sociopolitique des organisations concernées (Everaere, 2011 ; Juban, 2015). Dans cette perspective, les dispositifs de GRH peuvent, à condition qu'ils fassent l'objet d'un effort d'adaptation, prendre en compte les particularités coopératives plutôt que nécessairement conduire à leur marginalisation. Ainsi, Juban (2015) montre que la GRH des coopératives se distingue de celle des entreprises capitalistes par son « mélange » de conventions économiques et démocratiques. Les études s'attachant plus spécifiquement à la mise en œuvre d'un dispositif de GRH précis aboutissent au même constat : bien pensés, les processus et

outils de recrutement (Juban *et al.*, 2015), d'intégration (Bargues-Bourlier, 2009) ou de gestion des compétences (Gand, 2015) peuvent *in fine* être porteurs d'une logique hybride, favorable à la poursuite des objectifs économiques de la coopérative tout en n'impactant qu'à la marge celle de ses objectifs sociopolitiques.

Cependant, les études qui visent à démontrer la nature possiblement hybride des dispositifs de GRH tendent à limiter leur analyse à leur phase de conception (*e.g.* Gand, 2015) ou bien à s'en remettre aux seules déclarations des coopérateurs impliqués (*e.g.* Juban *et al.*, 2015). Ce faisant, ces études nous informent essentiellement sur les intentions des acteurs. Elles ne nous permettent guère de savoir dans quelle mesure ces mêmes acteurs réussissent concrètement, c'est-à-dire en pratique, à négocier les contradictions inhérentes à l'usage de ces dispositifs, un point d'attention pourtant jugé crucial par les approches critiques évoquées plus haut (Brabet, 1993). Pour le dire autrement, les études existantes nous laissent relativement ignorants quant à la capacité qu'ont les coopérateurs, par leurs pratiques, de dépasser les tensions entre logiques économique et sociopolitique susceptibles d'être encore avivées par le recours aux dispositifs de GRH.

Dans le but de combler ce manque, nous avons choisi de porter plus précisément notre attention sur les entretiens individuels d'évaluation des salariés (EIE à partir de maintenant), et ce pour deux raisons. En premier lieu, les EIE occupent parmi les dispositifs de GRH une place centrale dans la mesure où ils servent en théorie de socle à de nombreuses décisions de GRH, qu'elles concernent les rémunérations, les formations ou encore les évolutions de carrière. En second lieu, les

EIE nous paraissent incarner de manière exemplaire la logique managériale associée à la GRH en tant qu'ils sont particulièrement illustratifs de son caractère hiérarchique et individualisant (Townley, 1993 ; Vidaillet, 2013), et ce en opposition frontale avec les valeurs horizontales et collectives promues par le monde coopératif (Rothschild-Whitt, 1979). Ce domaine est donc propice à la mise en exergue des tensions liées aux usages concrets des dispositifs de GRH par les organisations coopératives et à la réflexion sur les possibilités de dépassement éventuel de ces tensions.

2. Les entretiens individuels d'évaluation

Apparus au cours des années cinquante dans de grandes entreprises du secteur privé états-unien afin de formaliser l'évaluation des managers, les EIE se sont depuis diffusés à une majorité d'entreprises et à l'ensemble de leurs collaborateurs, ainsi qu'en direction du secteur public et du tiers-secteur (Ientile-Yalenios *et al.*, 2016). Thivant *et al.* (2012, p. 147) caractérisent ce dispositif et ses principales visées de la façon suivante : « L'entretien d'évaluation du personnel est un moment privilégié permettant, en général tous les ans, de faire le bilan de la période écoulée et de définir des orientations pour la période à venir. C'est un instrument de communication qui permet aux managers de transmettre des informations, mais aussi de mieux comprendre leurs collaborateurs. Il permet aussi aux collaborateurs d'exprimer leurs souhaits et de mieux connaître les attentes de leurs managers. Il est enfin destiné aux services de gestion des ressources humaines qui ont besoin d'informations pour définir les rémunérations, les besoins de

formation et les évolutions professionnelles du personnel. »

Cette relative hétérogénéité des fonctions attribuées aux EIE trouve son origine dans des visions distinctes et historiquement situées de l'entreprise. Palpacuer *et al.* (2010) identifient ainsi à travers leur enquête trois grandes approches des EIE (« marché », « clan » et « métier »), qui correspondent selon eux à trois grands courants managériaux, et incidemment trois grandes visions de la GRH. D'autres auteurs soulignent pareillement que les philosophies et pratiques associées aux EIE varient fortement selon les organisations, en fonction notamment de leurs tailles, modes de gouvernance et finalités (Ientile-Yalenios *et al.*, 2016 ; Thivant *et al.*, 2012). C'est cette pluralité d'approches et de philosophies qui explique les fonctions multiples (et parfois contradictoires) associées aux EIE (Palpacuer *et al.*, 2010). Cadin *et al.* (2012) insistent par conséquent sur l'importance de mettre en cohérence les différentes dimensions du dispositif. Dans leur grille d'analyse empruntée à Aubret *et al.* (1993), c'est le « référentiel » dans lequel s'inscrit l'organisation (ce au nom de quoi l'on y évalue) qui doit logiquement orienter les autres composantes de l'EIE, à savoir sa « visée » (pourquoi l'on évalue), son « objet » (ce que l'on évalue), ses « acteurs » (qui évalue qui) et ses « procédures » (comment l'on évalue).

Les modalités selon lesquelles ce travail pratique de mise en cohérence peut, dans un contexte coopératif, s'effectuer demeurent quant à elles très mal connues (Everaere et Valéau, 2012). Notre revue de la littérature consacrée aux EIE nous amène à y voir avant tout un dispositif d'individualisation des résultats obéissant à une logique

foncièrement hiérarchique et descendante, et ce quels que soient l'approche mise en œuvre et l'éventail des pratiques y étant associées (Dehouck *et al.*, 2018 ; Vidaillet, 2013). Les analyses critiques des EIE montrent que ceux-ci se fondent sur une prétention illusoire à développer une connaissance objective des salariés et de leurs performances (Gangloff et Pasquier, 2011 ; Vidaillet, 2013) et doivent donc être essentiellement envisagés comme des outils de contrôle au service des managers (Townley, 1993). De telles caractéristiques risquent de s'avérer hautement problématiques dès lors qu'il est question de transposer les EIE à un référentiel coopératif, au sein duquel les salariés sont (du moins en théorie) tout autant parties prenantes que leur hiérarchie dans la définition de la performance et dans les choix qui déterminent la façon dont son évaluation peut s'articuler à d'autres décisions de GRH (Everaere et Valéau, 2012).

En conséquence, nous cherchons à comprendre dans notre étude s'il est effectivement possible aux coopérateurs de gérer en pratique les contradictions *a priori* difficilement surmontables induites par l'usage des EIE. Autrement dit, nous nous demandons s'il est possible aux coopérateurs d'empêcher que la logique gestionnaire associée au dispositif ne contribue à la marginalisation des registres d'action sociopolitiques de l'organisation vis-à-vis de ses registres d'action économiques. Pour cela, nous nous tournons vers l'entreprise Scopix.

II – CONTEXTE EMPIRIQUE ET MÉTHODOLOGIE

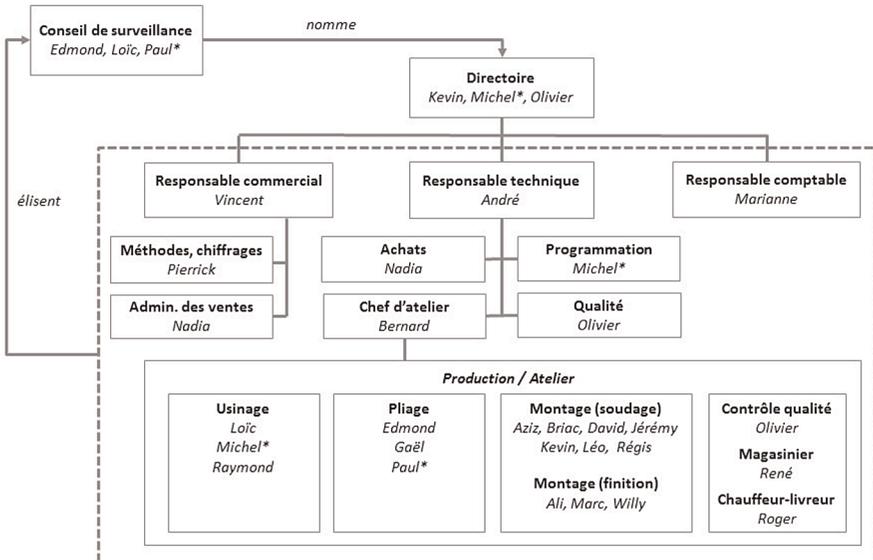
Scopix est une tôlerie coopérative comptant un peu plus d'une vingtaine de salariés-

associés. Elle a été fondée il y a plus de trente ans sous le statut juridique de SCOP (société coopérative et participative). La coopérative produit, sous forme de petites et moyennes séries, diverses pièces mécaniques en acier, inox et aluminium, en particulier des coffrets destinés à l'industrie électrique. Son atelier est divisé en trois sections principales : la découpe (poinçonnage et laser), où les tôles sont débitées ; le pliage, où les formes voulues sont données aux pièces au moyen de presses-plieres ; et enfin le montage, où sont réalisées les opérations de soudage mais aussi de finition (meulage, pose d'inserts et de goujons, etc.). Les clients de Scopix se situent dans un rayon d'une cinquantaine de kilomètres et la coopérative est sur ce marché en compétition avec trois entreprises classiques, implantées elles aussi localement et

de tailles légèrement supérieures à la sienne.

L'une des spécificités de Scopix réside dans sa culture démocratique et égalitaire très affirmée qui l'a conduite à adopter un mode de gouvernance dual. Plutôt que de s'en remettre comme la plupart des SCOP de même taille à un manager professionnel faisant office de directeur général (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004), Scopix s'appuie sur deux instances quasi-exclusivement composées d'ouvriers : un conseil de surveillance – trois personnes élues par l'ensemble des associés pour un mandat de six ans – et un directoire – trois personnes désignées par le conseil de surveillance pour un mandat de quatre ans (cf. figure 1 : organigramme de Scopix). Cette culture démocratique très poussée se traduit également dans l'organisation du travail. Même

Figure 1 – Organigramme de Scopix



Nota 1 : Les prénoms des coopérateurs partageant leur temps entre plusieurs fonctions apparaissent plusieurs fois.

Nota 2 : Tous les coopérateurs figurant sur l'organigramme ont effectué leur EIE à l'exception de ceux signalés par un astérisque, à savoir Paul (absence longue) et Michel (EIE plusieurs fois repoussé pour des raisons d'agenda jusqu'à être finalement abandonné).

si la coopérative obéit formellement à un modèle hiérarchique des plus classiques, l'autonomie y est fortement valorisée. La division du travail est moins poussée chez Scopix que chez ses concurrents (c'est particulièrement vrai de la section assemblage où chaque tôlier va généralement traiter de l'intégralité des opérations relatives aux pièces qu'il est amené à prendre en charge) et les besoins de coordination restent donc relativement limités (voir Jaumier, 2015). Ces éléments contribuent à expliquer que les membres du directoire et les différents managers intermédiaires n'exercent dans les faits qu'un pouvoir très limité sur ceux qui leur sont en théorie subordonnés (Jaumier *et al.*, à paraître).

De taille modeste, Scopix ne compte pas de fonction GRH expressément dédiée. La responsable comptable prend en charge les aspects à caractère légal (courriers officiels, traitement des congés et absences, etc.) tandis que le directoire gère, de manière le plus souvent informelle, les autres processus généralement identifiés comme relevant de la GRH (recrutement, définitions de postes, promotions, augmentations, etc.).

En septembre 2013, les membres du directoire nouvellement nommé manifestent la volonté d'organiser des entretiens individuels avec l'ensemble des salariés-associés. Il s'agit avant tout d'obtenir un retour plus formel et systématique sur les perceptions et souhaits des coopérateurs dans le but d'aider le directoire à identifier ses principaux axes de travail de début de mandat. Selon les propres termes de Michel², un des membres du directoire, « les gens auront des trucs à dire, et pas que des trucs cons d'ailleurs ». À ce

premier objectif semble également s'ajouter une volonté de remobiliser les coopérateurs dans une période rendue difficile par une insuffisance ponctuelle d'activité.

Un guide d'entretien comprenant trois parties est rapidement préparé par Olivier, un autre des membres du directoire (cf. Guide d'entretien page suivante). La première partie, intitulée « l'associé et l'entreprise », recouvre bien l'intention qui a motivé la tenue des entretiens. Les coopérateurs y sont en effet encouragés à développer leur vision de la situation de Scopix et à formuler au directoire leurs recommandations. Le reste du guide d'entretien recouvre en revanche des dimensions plus classiques des EIE. Dans la deuxième partie, intitulée « l'associé et son poste », les coopérateurs sont d'abord invités à préciser les compétences mises en jeu par leur poste et ce qui pourrait contribuer à améliorer la tenue, puis à s'auto-évaluer en termes de comportement, qualité et productivité. Dans la troisième partie, intitulée « observations du directoire et du responsable hiérarchique », l'auto-évaluation réalisée par le coopérateur est mise en regard de l'évaluation livrée par son responsable hiérarchique (dans une majorité de cas le chef d'atelier). Ce dernier est en conséquence appelé à prendre part à la fin de l'échange, jusqu'alors exclusivement cantonné au directoire et au coopérateur, pour s'exprimer sur les points forts, points faibles et axes d'amélioration de celui-ci.

C'est sur les bases ainsi définies que vont se dérouler entre octobre 2013 et janvier 2014 les entretiens d'évaluation sur lesquels porte notre étude.

2. Les prénoms des coopérateurs sont des pseudonymes.

 GUIDE D'ENTRETIEN

Questionnaire – entretien individuel*L'associé et l'entreprise*

1. Que pensez-vous de la situation de la société à ce jour ?
2. Sur quels points la direction doit-elle axer ses efforts ?

L'associé et son poste

1. Décrivez-nous votre poste ainsi que les qualités requises à ce poste
2. Quels sont les axes d'amélioration à mettre en place pour améliorer la rentabilité de votre poste ?
3. Réalisez une auto-évaluation de votre présence au sein de la société (comportement, qualité, productivité)

Observations du directoire et du responsable hiérarchique

1. Points forts de l'associé
 2. Points perfectibles de l'associé
 3. Axes d'amélioration à mettre en place par l'associé
-

III – RÉSULTATS

Le travail d'alignement des EIE au référentiel coopératif mené par les membres de Scopix prend en pratique quatre formes : un détournement de la visée principale, une réappropriation de l'objet, un renversement des acteurs et une relaxation des procédures.

1. Un détournement de la visée principale : l'élaboration collective de la stratégie

Le premier travail opéré par les coopérateurs touche à la visée principale des EIE (pourquoi l'on évalue). Ceux-ci semblent chez Scopix avant tout destinés à alimenter collectivement des décisions d'ordre stratégique, plutôt que servir comme c'est généralement le cas à fonder toute une série de décisions individualisées de GRH (rémunérations, formations, promotions, etc.).

Pendant la première partie de l'EIE, le coopérateur fait ainsi part au directoire du diagnostic qu'il porte sur la situation de l'entreprise et formule des recommandations quant aux actions à mener. Le directoire prend parfois le temps d'insister sur l'intérêt d'une telle démarche au début de l'EIE, comme c'est par exemple le cas avec Aziz (soudeur) :

– Olivier (directoire) : « Nous, le but c'est qu'on s'appuie sur tout ce que vous nous dites. Et s'il revient tout le temps la même chose, [...] nous on va se mettre derrière et du coup ça va soit nous conforter soit nous diriger vers d'autres pistes. [...] Tu vois ce que je veux dire ? »

La mise à distance des enjeux individuels généralement associés au dispositif est par ailleurs rendue bien visible par l'agacement du directoire vis-à-vis d'André (responsable technique), lorsque celui-ci cherche à profiter de son EIE pour soulever la question de sa rémunération :

 MÉTHODOLOGIE

Les méthodes d'observation participante permettent d'approcher au plus près l'expérience vécue par les acteurs organisationnels (Neyland, 2008). Elles étaient donc particulièrement adaptées à l'objectif initial du premier auteur, qui cherchait dans le cadre de son travail de thèse à mieux comprendre la réalité pratique et quotidienne des relations de pouvoir au sein d'une coopérative de salariés (cf. Jaumier, 2015). Celui-ci a donc travaillé en tant qu'ouvrier au sein de Scopix pendant un an, de septembre 2013 à septembre 2014. La tenue d'un *journal de terrain* lui a permis de consigner ce que Deslauriers (1991) appelle des « notes descriptives », c'est-à-dire des notes destinées à garder la trace des événements observés ainsi que des impressions qu'ils ont alors suscitées en lui. En sus du temps passé dans l'atelier, son statut de chercheur et la très grande ouverture manifestée par la coopérative lui assuraient également un accès très large aux diverses réunions et documents susceptibles de l'intéresser. C'est ce qui explique qu'il ait pu assister aux EIE menés chez Scopix bien que les enjeux de confidentialité associés à ces dispositifs les soustraient habituellement à l'observation directe. Même si sa présence lors des EIE était susceptible de constituer un biais, le premier auteur n'a pu, à cette occasion, constater d'altération manifeste des comportements des coopérateurs par rapport aux comportements quotidiennement observés dans le cadre de son étude ethnographique. Cette absence peut être attribuée à la volonté de transparence et d'ouverture précédemment soulignée ainsi qu'au temps de présence déjà conséquent du chercheur sur le terrain au moment des EIE, qui contribuait à banaliser sa participation aux différentes activités de la coopérative.

Notre matériau d'étude principal est donc constitué de 23 EIE (dont 21 intégralement enregistrés puis retranscrits) d'une durée comprise entre 5 et 151 minutes (durée moyenne de 49 minutes). S'y ajoutent les guides d'entretien renseignés par une partie des coopérateurs en amont de leur rendez-vous et d'abondantes notes issues du *journal de terrain*, qui fournissent sur l'organisation et la tenue des EIE d'importants éléments de contextualisation. L'analyse de ces données a été effectuée au moyen d'un codage thématique destiné à identifier les différentes dimensions qui ressortent du déroulement des EIE de Scopix. La restitution de nos résultats s'appuie quant à elle sur la grille d'analyse développée par Aubret *et al.* (1993) puis reprise par Cadin *et al.* (2012). Nous montrons successivement comment chacune des quatre premières composantes des EIE identifiées par ces auteurs (à savoir la visée, l'objet, les acteurs et les procédures) est affectée en pratique par le travail de mise en cohérence commandé par le référentiel coopératif dans lequel évolue Scopix.

– Olivier (directoire) : On n'est pas là pour regarder les salaires, on...

– André, avec un rire nerveux : Ben si, un entretien annuel ça sert à ça je vous signale !

– Michel (directoire) : Mais là c'est pas un entretien annuel, c'est pour régler les problèmes...

Ce détournement de la visée principale des EIE était attendu puisqu'il constituait la motivation même de leur organisation. Il est néanmoins important d'insister sur le fait que le déroulement concret des EIE confirme la place prééminente déjà réservée par le guide d'entretien à la situation générale de la coopérative et aux recommandations des coopérateurs à l'endroit du directoire (40 % du temps total des EIE selon notre décompte). Les membres de ce dernier semblent qui plus est accorder beaucoup d'attention à ce qui s'y dit, notant consciencieusement les divers éléments énoncés par les coopérateurs et sollicitant éventuellement des précisions. Les EIE servent donc prioritairement à synthétiser, ordonner et hiérarchiser les éléments de réflexion émanant des coopérateurs dans le but d'aider la coopérative à formuler sa stratégie.

L'analyse de cet effort collectif tend d'ailleurs à montrer qu'il n'est pas de sujet qui soit considéré comme la chasse gardée du directoire ou des managers. Sont ainsi abordés des aspects aussi divers que la gouvernance (René, magasinier : « le principe de mettre tous les mecs scopeurs³ dès qu'ils rentrent c'est pas bon »), les priorités stratégiques (Ali, monteur : « moi je dis qu'on doit mettre un deuxième commercial »), les investissements (Loïc, usineur : « faut arrêter les frais inutiles [puis cite les

investissements incriminés] »), la politique commerciale (Roger, chauffeur-livreur : « on peut prendre les affaires uniques mais il faut les facturer plus »), les aspects organisationnels (Léo, soudeur : « il faudrait peut-être être en deux-huit au niveau des machines ») ou encore le recrutement (Raymond, usineur : « faut arrêter de prendre des cassos ! »).

En définitive, ce détournement de la visée principale des EIE est à mettre en relation avec le référentiel coopératif, et plus spécifiquement démocratique, qui imprègne Scopix. L'expression des salariés-associés est ainsi encouragée bien au-delà de ce qui concerne leurs seuls postes de travail (aspect traité quant à lui dans la deuxième partie de l'entretien) pour aborder des questions d'ordre stratégique. C'est en ce sens qu'on peut parler de véritable démocratie organisationnelle à propos de Scopix et la distinguer des approches participatives revendiquées par certaines entreprises capitalistes, dans lesquelles les critiques pouvant être formulées par les salariés restent cantonnées à des domaines bien circonscrits (Picard, 2015). De telles limites semblent absentes chez Scopix, ce que confirme par exemple Roger (chauffeur-livreur) au début de son EIE : « Le point positif c'est qu'on est en coopérative, qu'on a le droit de dire ce qu'on a envie de dire. »

2. Une réappropriation de l'objet : la recollectivisation des enjeux individuels

Le deuxième travail d'adaptation pratique à l'œuvre chez Scopix consiste en une réappropriation de l'objet des EIE (ce que l'on évalue). Alors que ce dispositif

3. « Scopeur » signifie associé dans le vocabulaire de Scopix.

s'attache classiquement à individualiser performance et responsabilités, l'analyse des EIE menés par Scopix montre au contraire un travail de recollectivisation des enjeux par les coopérateurs, et ce quel que soit leur niveau de responsabilité dans l'entreprise.

Cette réappropriation est très prégnante dans les deuxième et troisième parties des EIE, dédiées respectivement à l'auto-évaluation du salarié et son évaluation par son responsable hiérarchique. Bien que ces deux séquences ciblent d'après le guide d'entretien des objets d'ordre typiquement individuel, le déroulement des EIE met clairement en évidence une incapacité ou un refus d'individualiser les évaluations des coopérateurs. En effet, un travail de contextualisation est quasi systématiquement entrepris afin de ramener les éventuelles responsabilités individuelles à des problématiques plus largement organisationnelles. Ce travail peut être le fait du coopérateur qui, interrogé sur ses faiblesses, va par exemple répondre : « [mon point faible] c'est la motivation... mais quand tu vois les autres... » (David, soudeur), faisant ainsi de son propre manque d'entrain le reflet d'un problème plus collectif. Mais de manière plus surprenante, ce travail de dilution des responsabilités individuelles est aussi très souvent le fait du responsable hiérarchique ou du directeur. Bernard (chef d'atelier) introduit ainsi le problème de bavardage de Briac (soudeur) : « points faibles ? euh... comme un peu à tout le monde, les discussions ». Le directeur n'est pas en reste, qui ponctue régulièrement les commentaires du responsable hiérarchique, que ceux-ci portent sur des questions de productivité, de qualité ou d'attitude, par des remarques telles que :

« c'est tout le monde, c'est général... », « c'est le point négatif de la société », ou « on est tous pareils ». Il contribue donc lui aussi à donner une dimension collective à ce qui pourrait à première vue s'apparenter à de simples problèmes de performances ou de comportements individuels.

Une nouvelle fois, il est possible de relier ce travail de réappropriation de l'objet des EIE au référentiel coopératif auquel Scopix s'identifie. Les quelques exemples fournis illustrent bien le fait que la culture collectiviste de l'organisation se veut en définitive plus forte que la nature individualisante de l'EIE. Ce dernier se voit donc, à rebours des doctrines qui l'ont inspiré, utilisé pour *in fine* réaffirmer le caractère collectif des enjeux auxquels est confrontée la coopérative.

3. Un renversement des acteurs : les évaluateurs évalués

Le troisième travail d'adaptation pratique développé par les coopérateurs tient au renversement des rôles qui s'opère fréquemment au cours des EIE (qui évalue qui). Alors qu'un usage classique des EIE veut que les salariés y soient évalués par leurs managers, les membres de Scopix mettent régulièrement à profit la situation d'entretien pour évaluer à leur tour leurs responsables hiérarchiques voire leurs pairs, même si cela n'est pas expressément prévu par le guide d'entretien.

Ainsi, de nombreux passages des EIE pourraient laisser un observateur extérieur perplexe quant à l'identité de la personne effectivement évaluée. L'entretien de Raymond (usineur) illustre bien ce type de renversement des positions très fréquent. Celui-ci passe un temps important à

souligner les carences du chef d'atelier (« t'as pas les mêmes exigences avec tout le monde », « t'es toujours dans la critique », etc.) puis du directoire (s'adressant par exemple à Olivier : « moi aussi j'ai un truc à te reprocher, le caca nerveux que tu m'as fait quand... »). En de nombreuses occasions, ce sont donc les managers et non leurs subordonnés qui sont amenés à devoir rendre compte de leurs actions ou comportements. C'est par exemple évident dans l'extrait suivant, tiré de l'EIE de René (magasinier) :

– René, sur un ton légèrement agressif : Vous avez résolu le problème des délais où ça prend plus d'une semaine pour que les commandes descendent à l'atelier ? Ça fait plus de 2 ans que ça dure !!!

– Olivier (directoire) : On fait ce qu'on peut mais on a que le mardi soir pour nous occuper du directoire⁴ ; on a réunion ce soir, on va en parler...

– Michel (directoire) : On n'a pas toutes les réponses non plus !

Si l'on ajoute à cela que les coopérateurs n'hésitent pas non plus à émettre des jugements sur le travail de leurs collègues (« tout le monde s'occupe du cul des autres » chez Scopix, résume Willy, ébavureur, au cours de son EIE), l'entretien tel que pratiqué au sein de la coopérative peut parfois s'apparenter à une évaluation à 360° inversée. En effet, dans une évaluation à 360° classique, les avis des pairs et des subordonnés s'ajoutent à ceux du supérieur hiérarchique (Bégin et Véniard, 2013). Dans le cas de Scopix, un élargissement similaire peut être observé, mais il fonctionne en direction inverse puisque c'est la personne

censée être évaluée qui utilise l'EIE pour formuler des appréciations à l'endroit tout à la fois de ses supérieurs, collègues et éventuels subordonnés.

Ici encore, il est possible de relier le renversement des rôles qui s'opère au cours des EIE au référentiel coopératif qui lui donne cours. La reddition de comptes exigée par les coopérateurs de leurs dirigeants et supérieurs hiérarchiques s'inscrit pleinement dans les exigences démocratiques attachées au modèle coopératif : les membres du directoire sont les simples mandataires des associés et doivent à ce titre se justifier auprès de leurs mandants. De la même façon, le caractère égalitaire de l'organisation (bien perceptible dans les propos tenus par Raymond, usineur, au chef d'atelier : « j'estime que sur des trucs tu peux avoir raison, que sur d'autres tu peux avoir tort ») rend difficilement concevable pour les coopérateurs de faire l'objet d'une évaluation par leurs supérieurs sans pouvoir leur rendre la pareille.

4. Une relaxation des procédures : le traitement pragmatique du dispositif

Le quatrième travail d'adaptation mis pratiquement en œuvre par les coopérateurs tient à leur gestion pragmatique des procédures d'évaluation (comment l'on évalue). Alors que la tenue d'EIE efficaces est classiquement associée à une certaine rigueur dans l'application des procédures, ces dernières sont chez Scopix abordées avec une très grande liberté.

Ainsi, l'une des premières caractéristiques des EIE étudiés est qu'ils n'ont pas de

4. Les membres du directoire continuent d'occuper leurs postes d'origine durant la durée de leur mandat et ne consacrent donc qu'un temps assez limité à leurs activités de direction.

caractère systématique. Même si le bon usage commande en général que ceux-ci aient lieu à intervalles réguliers, le plus souvent d'une année, afin d'assurer une continuité dans le suivi des collaborateurs (Dubrion, 2003), les EIE organisés par Scopix en 2013 ne s'inscrivent dans aucune tradition établie et n'ont pas non plus vocation à être répétés dans le futur. Dans l'esprit des coopérateurs, il ne s'agit donc nullement de se prêter à ce qui pourrait s'apparenter à des règles de bon management en s'appropriant un outil de GRH dont la légitimité est forte, mais bien plutôt d'essayer, dans une optique pragmatique, d'apporter des solutions à des problèmes ponctuels⁵.

Ce pragmatisme se retrouve à l'œuvre dans la conduite même des EIE. Le script utilisé par le directoire l'est de manière très flexible. Par exemple, ses membres choisissent en trois occasions (pour le chef d'atelier et deux administratifs) de ne pas faire intervenir les responsables directs à la fin de l'EIE, ainsi que l'illustre cet extrait tiré de l'entretien de Bernard (chef d'atelier) :

– Bernard, un peu étonné de l'absence d'André, son supérieur hiérarchique, pour la dernière partie de l'entretien : C'est pas André qui euh... ?

– Olivier (directoire) : Non.

– Michel (directoire) : Non, ça sert à rien. De toute façon il est pas là, il est parti chercher le disjoncteur pour la poinçonneuse.

Ces impasses semblent justifiées par les relations passablement tendues entre les supérieurs et subordonnés concernés, qui

amènent le directoire à mettre en doute la pertinence d'une évaluation des seconds par les premiers.

Mieux, les EIE organisés n'ont pas non plus de caractère systématique en termes de participation des coopérateurs. Léo (soudeur) s'interroge par exemple jusqu'au dernier moment sur sa volonté de prendre part à un exercice qu'il juge être une perte de temps. Edmond (plieur et doyen des associés) confirme au cours d'un échange avec le premier auteur que rien ne l'y oblige en effet : « s'il veut pas faire l'entretien c'est son droit, il est suffisamment grand Léo ! ». C'est un des membres du directoire qui convainc finalement Léo de participer son entretien par une incitation suffisamment habile pour ne pas paraître empiéter sur l'autonomie et les marges de décision du coopérateur :

– Kevin (directoire) : C'est Michel, moi ça a pas marché

– Moi, me tournant vers Michel : Comment t'as fait ?

– Michel (directoire) : Je lui ai dit : « Tu montes [les entretiens ont lieu dans une salle de réunion située à l'étage] et puis si t'as rien à dire, tu dis rien... » (Extrait du journal de terrain, 21 octobre 2013).

Léo va non seulement monter mais également s'exprimer. Cela dit, il est tout à fait possible de monter pour ne rien dire. C'est le cas de Briac (soudeur) dont l'EIE ne dure que quelques minutes. L'extrait suivant en reflète assez bien la teneur :

– Olivier (directoire), lisant la première question : Pour toi, aujourd'hui, quelle est la situa...

– Briac : Pas d'opinion... [...]

5. C'est également l'idée véhiculée par Michel (directoire) lors de l'EIE d'André (responsable technique) dans l'extrait déjà cité dans la partie III.1. (« Mais là c'est pas un entretien annuel, c'est pour régler les problèmes... »).

– Michel (directoire) : T'es sûr de toi ? T'as pas d'opinion sur ce que vit la société actuellement ?

– Briac : Non, non... Et la [question] suivante, pareil, et la suivante, pareil...

C'est sans animosité aucune que se déroule l'EIE, le directoire se montrant là encore respectueux du choix de Briac de ne pas parler.

L'usage des EIE par Scopix se révèle donc particulièrement pragmatique, flexible et informel. Ce résultat rejoint une des observations déjà formulées par la littérature, Everaere (2011, p. 19) parlant à propos des organisations de l'ESS d'une GRH « plutôt *opportuniste, intuitive, voire improvisée* » (italique d'origine). Mais alors que ces attributs avaient jusqu'ici été expliqués par la petite taille des organisations considérées (Juban, 2015), nos résultats permettent ici de les relier au référentiel coopératif. Ainsi, en lien avec les valeurs d'autonomie et d'égalité, un des principes en vigueur chez Scopix est qu'on ne force pas un associé à faire quelque chose qu'il n'a pas envie de faire (« faut pas leur imposer », rappellent par exemple les membres du directoire à André, responsable technique, au cours de son EIE). C'est bien ce principe qui commande la relaxation des procédures observée chez Scopix dans sa pratique des EIE.

Le tableau 1 résume nos résultats en contrastant les dimensions des EIE observées chez Scopix aux dimensions des EIE jusqu'ici mises en avant par la littérature.

IV – DISCUSSION ET CONCLUSION

En s'intéressant aux pratiques de GRH de Scopix, le cas étudié permet de mettre en évidence le travail réalisé par les

coopérateurs afin de mettre en cohérence les différentes composantes de l'EIE avec le référentiel coopératif dans lequel celui-ci se trouve plongé. Il est important de noter que ce travail considérable d'alignement se produit essentiellement en situation, c'est-à-dire dans le déroulement même des EIE plutôt que dans la phase amont d'organisation de ceux-ci. En effet, seul le détournement de la visée principale des EIE (sa focalisation sur l'élaboration collective de la stratégie) a été envisagé dès la phase de conception de l'outil, ainsi qu'en témoigne la première partie du guide d'entretien. Pour le reste, aucun indice du travail d'adaptation qui allait ensuite survenir durant les EIE n'était perceptible à ce stade, les deuxième et troisième parties du guide empruntant à des schémas tout à fait classiques d'évaluation. La réappropriation de l'objet (par la recollectivisation des enjeux individuels), le renversement des acteurs (les évaluateurs devenant les évalués) tout autant que la relaxation des procédures (*via* le traitement pragmatique appliqué au dispositif) résultent des pratiques en apparence improvisées auxquelles s'adonnent les coopérateurs dans la situation d'entretien. Ce constat nous amène à suggérer deux apports principaux relatifs à notre étude, le premier d'ordre théorique et le second d'ordre méthodologique.

D'un point de vue théorique, le cas étudié contribue à accréditer l'idée selon laquelle aucun outil de gestion ne peut être décrété *a priori* incompatible avec des contextes même passablement éloignés des entreprises capitalistes pour lesquelles il a été conçu. En soulignant la logique foncièrement gestionnaire portée par les EIE, notre revue de littérature conduisait en effet à fortement douter de leur adéquation

Tableau 1 – Synthèse des résultats – comparaison des EIE de Scopix à des EIE classiques

	EIE classiques d'après Cadin <i>et al.</i> (2012)	EIE de Scopix
Référentiel(s)	En fonction de l'organisation : entrepreneurial, bureaucratique mécaniste, adhocratique, bureaucratique professionnel, missionnaire, etc. (p. 436).	Coopératif (démocratique, égalitaire et collectiviste).
Visée principale	Les EIE visent à nourrir des décisions de GRH individuelles. Ils servent principalement « à individualiser les rémunérations, à définir un plan individuel de formation et à préparer des évolutions professionnelles » (p. 419).	Les EIE visent avant tout à alimenter des décisions collectives d'ordre stratégique.
Objet	Les EIE tendent à individualiser l'évaluation des performances en s'attachant à mesurer « la personne elle-même, ses résultats, ses comportements, ses compétences, son potentiel » (p. 422).	Les acteurs, évaluateurs comme évalués, recollectivent les objets d'évaluation individuels au cours des EIE (« c'est tout le monde, c'est général, etc. »).
Acteurs	Les évalués ont généralement pour évaluateurs leurs responsables hiérarchiques. Il peut également arriver que les pairs voire les subordonnés contribuent au processus d'évaluation (p. 428).	Les salariés mettent régulièrement à profit la situation d'entretien pour évaluer à leur tour leurs responsables hiérarchiques, voire leurs pairs.
Procédures	Les procédures tendent à être appliquées de manière systématique, que ce soit en termes de fréquence (généralement annuelle) ou d'acteurs impliqués (p. 431).	Les procédures sont appliquées de manière flexible, que ce soit en termes de fréquence (réalisation ponctuelle), de participation (non obligatoire), ou de déroulement (suivi du script, acteurs impliqués).

possible au référentiel coopératif, qui réclame que le fragile équilibre entre les registres d'action économiques et sociopolitiques de l'organisation soit préservé (Everaere, 2011 ; Juban, 2015). En dépit de ces doutes initiaux, nos résultats témoignent du fait que les membres de Scopix réussissent en pratique à plier la logique hiérarchique et individualisante de l'outil à

la dynamique égalitaire et collective de leur organisation. En ce sens, ils font écho à l'argument de Chiapello et Gilbert (2013, p. 28-29), qui rappellent que les outils de gestion « sont toujours inscrits dans des situations », laissant ainsi à penser que l'usage qui est fait du dispositif est plus important que le dispositif lui-même et détermine *in fine* la compatibilité ou non de

l'outil de gestion avec son contexte d'implantation. Plus largement, le cas de Scopix valide les approches contextualistes des pratiques de GRH qui, en resituant ces dernières dans les contextes qui leur sont spécifiques, permettent notamment d'envisager un processus de transformation des outils de GRH dépassant le seul moment où ceux-ci sont conçus pour s'étendre à la phase de leur déploiement (Pichault et Nizet, 2013[2000]). En l'occurrence, c'est bien l'existence d'un tel processus de transformation qui explique que les tensions inhérentes au statut coopératif de Scopix puissent être surmontées voire en apparence disparaître dans le déroulement de ses EIE (voir aussi Louart, 1993).

Par ailleurs, le travail d'adaptation accompli par les membres de Scopix nous semble se distinguer du type de travail mobilisé dans les exemples d'hybridation de dispositifs de gestion décrits par la littérature (*e.g.* Barges-Bourlier, 2009 ; Gand, 2015 ; Juban *et al.*, 2015). Dans le travail d'hybridation, les acteurs acceptent que la logique gestionnaire portée par l'outil vienne teinter l'organisation tout en cherchant à poser des limites à cette influence. Il s'agit en fait de négocier avec l'outil une forme de compromis destinée à préserver les registres d'action sociopolitiques de la coopérative. Chez Scopix, les pratiques des membres plient au contraire la logique gestionnaire du dispositif pour le mettre *in fine* au service de la logique démocratique et collectiviste de l'entreprise. Dans leur synthèse des modes d'appréhension possibles des outils de gestion par les organisations de l'ESS, Codello-Guijarro et Béji-Bécheur (2015) distinguaient trois postures : un rejet des outils visant à écarter la menace de managérialisation qu'ils font

peser sur l'organisation ; une adoption relativement littérale des outils conduisant à la marginalisation du projet sociopolitique de l'organisation ; et enfin, à mi-chemin de ces deux postures, les exercices d'hybridation précédemment décrits. Le cas étudié permet donc d'envisager une quatrième possibilité, à savoir une forme de réinvention pratique de l'outil de gestion qui en transfigure la nature gestionnaire pour le conformer aux exigences du projet sociopolitique défendu par l'organisation.

Cela dit, il est important de souligner les défis attachés à la mise en œuvre de cette quatrième voie. Dans le cas de Scopix, le travail de réinvention effectué par les coopérateurs est tout à fait considérable. Il est toujours légitime de parler d'EIE puisque le dispositif conserve une dimension individuelle et que des processus d'évaluation continuent à y prendre place. Une extension importante du périmètre habituel des EIE n'en est pas moins observable, qui tend parfois à apparenter le dispositif ainsi réinventé à un espace d'échange démocratique s'inscrivant dans un registre proche de celui de l'assemblée générale. Si les membres de Scopix semblent s'affranchir avec aisance de l'inclination managériale des EIE – pouvant d'ailleurs donner l'illusion que le travail d'alignement accompli demeure somme toute bénin –, c'est parce qu'ils peuvent s'appuyer sur une culture égalitaire et démocratique très affirmée. C'est elle qui explique le caractère quasi naturel avec lequel se déploient les pratiques de re-collectivisation des responsabilités et de nivellement des hiérarchies observés au cours des EIE (voir aussi Jaumier, 2017). Dans une organisation marquée par une

moins forte assise des valeurs coopératives, il est vraisemblable qu'un tel travail demeure hors de portée des membres et que la tonalité gestionnaire de l'EIE s'impose alors à eux, en accord avec le constat dominant effectué par la littérature (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Valéau, 2013).

Enfin, d'un point de vue méthodologique, le cas étudié souligne la nécessité d'étudier les dispositifs de GRH dans leurs usages concrets, seuls à même dans l'exemple de Scopix de révéler les pratiques de réappropriation, renversement et relaxation de l'outil développées par les coopérateurs. Ceci fait écho à la réflexion déjà développée par les courants critiques de la recherche en GRH, qui appellent à s'intéresser à la façon dont les contradictions opposant différents groupes d'acteurs sont gérées en pratique

(Brabet, 1993 ; Dany, 2009). Pour s'en tenir au seul cas des EIE, les guides d'entretien constituent encore aujourd'hui le matériau empirique le plus emprunté dans la compréhension du dispositif (*e.g.* Ientile-Yalenios *et al.*, 2016 ; Palpacuer *et al.*, 2010 ; Thivant *et al.*, 2012). Pourtant, le cas de Scopix montre bien que l'hypothèse encore récemment défendue par Dehouck *et al.* (Dehouck *et al.*, 2018, p. 72), selon qui « le format et le contenu de la grille conditionn[ent] (...) la manière dont l'entretien se déroule », est à tout le moins fragile. Il nous semble donc nécessaire de développer des stratégies d'accès à la réalité des EIE, qui pourraient par exemple s'appuyer sur des méthodes ethnographiques, comme c'est le cas ici, ou bien sur des collaborations poussées avec des praticiens voire des thèses professionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F. (1993). *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*, Presses universitaires de France, Paris.
- Bargues-Bourlier E. (2009). « Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable. Le cas d'une Scop », *Management & Avenir*, vol. 26, n° 6, p. 256-279.
- Bataille-Chedotel F. et Huntzinger F. (2004). "Faces of Governance of production cooperatives: An exploratory study of ten french cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 1, p. 89-111.
- Bégin L. et Vénard A. (2013). « L'évaluation à 360°. Le rôle du feedback par les pairs comme outil de développement des compétences comportementales des futurs managers », *Management & Avenir*, vol. 62, n° 4, p. 32-51.
- Brabet J.(éd.) (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, Paris.
- Bretos I., Errasti A. et Marcuello C. (2017). « Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives. Case-study evidence from the Mondragon group », *Human Resource Management Journal*, vol. 75, n° 1, p. 61.
- Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. et Pralong J. (2012). *Gestion des ressources humaines. Pratiques et éléments de théorie*, 4^e édition, Dunod, Paris.

- Chiapello È. et Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, Paris.
- Codello-Guijarro P. et Béji-Bécheur A. (2015). « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 246, p. 103-109.
- Dany F. (2009). « Recherche critique en GRH et critique de la recherche. Un voyage au coeur de la littérature qui met à mal certaines idées reçues », *Les études critiques en management. Une perspective française*, Golsorkhi D., Huault I., Leca B. (éds.), Les Presses de L'Université Laval, Quebec City, p. 307-328.
- Dehouck L., Edey Gamassou C. et Lassagne M. (2018). « Déconstruire pour reconstruire l'entretien individuel d'évaluation. Du hasard et de la chance dans la performance des managers », *Revue française de gestion*, vol. 44, n° 271, p. 67-81.
- Deslauriers J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*, Chenelière McGraw-Hill, Montréal.
- Dubrion B. (2003). « Les évolutions des "dispositifs d'évaluation du travail". Rupture ou continuité ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 49, n° 3, p. 54-70.
- Everaere C. (2011). « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 217, p. 15-33.
- Everaere C. et Valéau P. (2012). « La G.R.H. dans les organisations de l'économie sociale et solidaire », *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bayle E. et Dupuis J.-C. (éds.), De Boeck Supérieur, p. 109-155.
- Gand S. (2015). « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 246, p. 127-142.
- Gangloff B. et Pasquier D. (2011). *Décrire et évaluer la personnalité. Mythes et réalité*, Harmattan, Paris.
- Ientile-Yalenios J., Thivant E. et Roger A. (2016). « Le Nouveau Management Public conduit-il à un rapprochement public-privé ? Une analyse à partir des procédures d'évaluation du personnel », *Gestion et management public*, vol. 4, n° 2, p. 121-137.
- Jaumier S. (2017). « Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheet-metal factory », *Organization*, vol. 24, n° 2, p. 218-239.
- Jaumier S. (2015). *Pouvoir, contrôle et résistance dans les coopératives de salariés. Une ethnographie d'une coopérative ouvrière*, Paris IX, Paris.
- Jaumier S., Daudigeos T., Huault I. et Pasquier V. (2019, à paraître). « La démocratie organisationnelle autrement. L'exemple des hiérarchies à domination inversée », *Revue française de gestion*.
- Jaumier S., Daudigeos T. et Joannidès de Lautour V. (2017). "Co-operatives, compromises and critiques: What do French co-operators tell us about individual responses to pluralism?", *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 52, p. 73-106.

- Joannidès V. et Jaumier S.(éds.) (2014). *L'entreprise coopérative. L'organisation de demain ?*, Ellipses, Paris.
- Juban J.-Y. (2015). « Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène ? Enseignements d'une recherche de terrain », @GRH, vol. 15, n° 2, p. 79-98.
- Juban J.-Y., Charmettant H. et Magne N. (2015). « Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides. Les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop », *Management & Avenir*, vol. 82, n° 8, p. 81-101.
- Louart P. (1993). « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Brabet J. (éd.), Economica, Paris, p. 165-212.
- Neyland D. (2008). *Organizational ethnography*, Sage Publications, Los Angeles.
- O'Connor E.S. (1999a). "Minding the workers. The meaning of 'human' and 'human relations' in Elton Mayo", *Organization*, vol. 6, n° 2, p. 223-246.
- O'Connor E.S. (1999b). "The Politics of management thought. A case study of the Harvard business school and the human relations school", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 117-131.
- Palpacuer F., Vercher C., Tessier N. et Bourdon I. (2010). « Sous l'épée de Damoclès. L'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe », *Management & Avenir*, vol. 35, n° 5, p. 15-32.
- Picard H. (2015). « *Entreprises libérées* », *parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Paris IX, Paris.
- Pichault F. et Nizet J. (2013 [2000]). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, 2^e édition, Points, Paris.
- Rothschild-Whitt J. (1979). "The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models", *American Sociological Review*, vol. 44, p. 509-527.
- Thivant E., Ientile-Yalenios J. et Roger A. (2012). « Discours managériaux et analyse sémiotique. Comparaison de guides d'entretien dans des contextes culturels différents », *Management & Avenir*, vol. 55, n° 5, p. 147-167.
- Townley B. (1993). "Performance appraisal and the emergence of management", *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 2, p. 221-238.
- Valéau P. (2013). « La fonction RH dans les associations. Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 328, p. 76-94.
- Vidaillet B. (2013). *Évaluez-moi ! Évaluation au travail, les ressorts d'une fascination*, Éd. du Seuil, Paris.