



LOUVAIN

School of Management
RESEARCH INSTITUTE

WORKING PAPER

2016/1

**Révéler la conception dominante de
l'Homme au travail sous-jacente à
l'enseignement de la Gestion des
Ressources Humaines**

Une critique anthropologique de
l'évaluation de la performance
individuelle

**TASKIN Laurent,
NDAYAMBAJE Juvénal,**

Louvain School of Management

Working Paper Series

Editor : Prof. Frank Janssen
(president-ils@uclouvain.be)

Révéler la conception dominante de l'Homme au travail sous-jacente à l'enseignement de la Gestion des Ressources Humaines Une critique anthropologique de l'évaluation de la performance individuelle

Laurent TASKIN, Louvain School of Management/ILSM
Juvénal NDAYAMBAJE, ILSM

Summary

Pour beaucoup, et comme en attestent les tables des matières des ouvrages de gestion des ressources humaines (GRH) parmi les plus diffusés dans les pays anglo-saxons et francophones, l'enseignement et les pratiques de la GRH sont amoraux. Il n'y aurait donc pas de projet politique ni de conception idéologique de l'Homme au travail sous-jacentes à la GRH telle qu'elle est enseignée et pratiquée dans les pays occidentaux. S'agissant de techniques de management, rien de surprenant à cette acception : la question ne se pose même pas. C'est une évidence managériale. A partir d'une analyse textuelle des 9 ouvrages anglophones et francophones de GRH parmi les plus diffusés dans le monde, nous nous engageons dans un travail de dé-naturalisation de ce pré-supposé. En s'attachant particulièrement à une pratique de GRH -l'évaluation de la performance- telle que présentée dans ces ouvrages qui façonnent la perception de dizaines de milliers d'étudiants et praticiens chaque année, nous montrons que la GRH n'est pas amoral. Elle véhicule, au contraire, un projet politique univoque caractérisée par l'objectification (c'est-à-dire la réduction de la personne humaine à un objet consommable) et l'assujettissement (c'est-à-dire la production d'une subjectivité conforme à la stratégie de l'entreprise). Par la prise de conscience de ces pré-supposés normatifs, nous invitons à construire un corpus de connaissances, en management, qui se fonderait sur d'autres pré-supposés de l'Homme au travail.

Keywords : Critique, travail, GRH, gestion, évaluation de la performance, dé-naturalisation, objectification, assujettissement.

Corresponding author :

Prof. Laurent TASKIN
CRECIS, LCM
Louvain School of Management / Campus LLN
Place des doyens, 1 L2.01.01
B-1348 Louvain-la-Neuve, BELGIUM
Email : laurent.taskin@uclouvain.be

The papers in the WP series have undergone only limited review and may be updated, corrected or withdrawn without changing numbering. Please contact the corresponding author directly for any comments or questions regarding the paper.

President-ils@uclouvain.be, ILSM, UCL, 1 Place des Doyens, B-1348 Louvain-la-Neuve, BELGIUM
www.uclouvain.be/ils and www.uclouvain.be/lsm WP

Révéler la conception dominante de l'Homme au travail sous-jacente à l'enseignement de la Gestion des Ressources Humaines

Une critique anthropologique de l'évaluation de la performance individuelle

Laurent Taskin¹, Juvénal Ndayambaje²

Abstract

Pour beaucoup, et comme en attestent les tables des matières des ouvrages de gestion des ressources humaines (GRH) parmi les plus diffusés dans les pays anglo-saxons et francophones, l'enseignement et les pratiques de la GRH sont amoraux. Il n'y aurait donc pas de projet politique ni de conception idéologique de l'Homme au travail sous-jacentes à la GRH telle qu'elle est enseignée et pratiquée dans les pays occidentaux. S'agissant de techniques de management, rien de surprenant à cette acception : la question ne se pose même pas. C'est une évidence managériale. A partir d'une analyse textuelle des 9 ouvrages anglophones et francophones de GRH parmi les plus diffusés dans le monde, nous nous engageons dans un travail de dé-naturalisation de ce présupposé. En s'attachant particulièrement à une pratique de GRH -l'évaluation de la performance- telle que présentée dans ces ouvrages qui façonnent la perception de dizaines de milliers d'étudiants et praticiens chaque année, nous montrons que la GRH n'est pas amoral. Elle véhicule, au contraire, un projet politique univoque caractérisée par l'objectification (c'est-à-dire la réduction de la personne humaine à un objet consommable) et l'assujettissement (c'est-à-dire la production d'une subjectivité conforme à la stratégie de l'entreprise). Par la prise de conscience de ces présupposés normatifs, nous invitons à construire un corpus de connaissances, en management, qui se fonderait sur d'autres présupposés de l'Homme au travail.

Mots-clés : Critique, travail, GRH, gestion, évaluation de la performance, morale, dé-naturalisation, objectification, assujettissement.

¹ Professeur de Management humain et des organisations, Louvain School of Management, ILSM, Cirtes & Crecis, laurent.taskin@uclouvain.be

² Docteur en philosophie, ISP & ILSM

Introduction

Le questionnement des fondements normatifs du management est une entreprise réflexive indispensable, mais qui demeure limitée en sciences de gestion. Dès 1958, pourtant, Hannah Arendt propose de dissocier une finalité instrumentale de la vie de travail (incarnée par son *animal laborens*), d'une finalité créative et durable de celle-ci (l'*homo faber*). En affirmant de multiples finalités à l'activité de travail, elle ouvre la voie à une anthropologie critique du travail dont d'autres philosophes, sociologues, ergonomes, économistes et gestionnaires se saisiront plus tard. Les travaux de Marcel Mauss, considérant le travail comme *fait social total*, illustrent que ce qui explique le *bon* fonctionnement de l'entreprise relève aussi, parmi d'autres comportements anti-utilitaristes, de la pratique généralisée du *don gratuit*. L'Homme au travail ne serait donc pas qu'un facteur de production, une ressource corvéable et jetable. On ne pourrait, d'ailleurs, pas réduire l'humanité qui est la nôtre à une considération instrumentale. Si, avant d'être un corpus technique complexe, l'économie est une science morale (Sen, 2004 ; Etzioni, 1990), il en va de même pour le management. On ne peut donc comprendre un dispositif de gestion indépendamment de la conception de l'Homme au travail ou de la « conception du vrai et du bien » dans lesquelles celui-ci s'inscrit et auxquelles il participe (Pauchant, 2000, p. 296).

Ce questionnement est d'autant plus crucial aujourd'hui que la gestion de l'entreprise interpelle la société : restructurations violentes, duperies (VW, Enron, etc.), pratiques de gestion menant au suicide de travailleurs sur leur lieu de travail jettent l'opprobre sur le management, en tant que domaine de connaissances et de pratiques. Des pratiques de management, des modes d'organisation du travail et l'éthique de certains dirigeants sont questionnés publiquement et rendent le questionnement sur la conception de l'Homme au travail sous-jacente à ces pratiques et modèles de GRH plus que nécessaire. Et si c'était parce que nous considérons la personne *humaine* comme un *objet* ou une *ressource* que nous en étions arrivés là ? Alors que ce questionnement est largement absent des recherches en management, expliquant en cela son caractère amoral (finalement, c'est un ensemble de techniques, le management, non ?), nous proposons d'interroger la conception de l'Humain sous-jacente à l'enseignement de la GRH dans certains pays occidentaux.

Pour ce faire, nous avons sélectionné les 9 manuels de GRH (6 anglophones, 3 francophones) les plus diffusés dans le monde, sur base des informations en notre possession. Composant une équipe de recherche pluridisciplinaire mêlant philosophie et gestion, nous avons réalisé une analyse de contenu des introductions de ces ouvrages et d'un chapitre ou partie de chapitre qu'ils ont tous en commun et qui est consacré à l'évaluation des performances. Notre questionnement vise à identifier la conception de l'Homme au travail sous-jacente à cette pratique de gestion. Il ressort de cette analyse que la personne humaine est *objectifiée*, c'est-à-dire réduite à un statut d'objet, témoignant en cela d'une forme d'instrumentalisation à des fins essentiellement économiques. De plus, elles se trouvent *assujetties* : les personnes perdent leur condition humaine unificatrice en n'étant plus des semblables qui échangent sur leur activité de travail, mais en devenant des êtres d'importance et de qualités différentes, en fonction du côté de la ligne hiérarchique duquel ils se trouvent (ce que nous avons appelé l'assujettissement des travailleurs).

Dans la première section de cet article, nous introduisons la notion d'évaluation de la performance comme révélatrice des présupposés managériaux, en GRH. Dans la deuxième

section, nous présentons la méthodologie de l'analyse réalisée en présentant les critères du choix des manuels et les trois perspectives relatives à l'interprétation de l'action humaine qui ont été mobilisées. Dans la troisième et dernière section, nous présentons les résultats de l'analyse et en discutons les implications pour le management et son enseignement.

1-La GRH et l'évaluation de la performance comme révélatrices des présupposés managériaux.

L'évaluation de la performance des individus désigne essentiellement les processus mis en place en matière d'appréciation du personnel. L'utilisation du terme « appréciation » dans les manuels considérés ici pour désigner ce que l'on appelle communément l'évaluation n'est pas anodine : il s'agit de substituer à l'image négative parfois associée à l'évaluation (sanction) celle, plus dynamique et plus positive, de l'appréciation où l'enjeu est de faire participer le travailleur à son développement professionnel et personnel. C'est dans cette perspective que l'appréciation est un élément de la reconnaissance au travail : il s'agit d'identifier et de valoriser la contribution de chacun au travail, au regard des résultats atteints, de l'effort accompli et des compétences mobilisées.

L'évaluation individuelle de la performance consiste classiquement en deux étapes : (a) l'*observation* d'une situation existante, et (b) la *comparaison* de celle-ci à une situation souhaitée. Il s'agit d'un processus intimement ancré dans nos vies, qui se produit constamment, consciemment ou non. Evaluer est ainsi lié à l'action de classer et, lorsque l'on se situe sur le plan social, de hiérarchiser. Il vous suffit d'imaginer deux sportifs s'entraînant ensemble, des étudiants réalisant un travail, etc. Ce processus se déroule également dans l'entreprise, au jour le jour. L'appréciation de la performance des travailleurs est une pratique courante dans les organisations : l'on peut s'attendre à être recruté sur base de l'évaluation de ses performances passées ou des performances espérées.

Par ailleurs, l'appréciation de la performance met en scène un sujet humain qui juge son semblable à travers l'analyse et la mesure des résultats de son travail accompli. Or, le propre du Sujet humain est de pouvoir penser par soi-même et faire un retour réflexif sur son action. Quelle conception de l'Homme au travail l'appréciateur a-t-il alors lorsqu'il juge la performance d'un être aussi doté de réflexivité que lui ? En corollaire, et dans le contexte d'une GRH stratégique, où les politiques et les pratiques de la GRH doivent contribuer – voire s'aligner – aux objectifs de l'entreprise, quelle est la représentation anthropologique que l'on a du travailleur lorsque l'appréciation de sa performance a pour but ultime d'accroître la compétitivité de l'organisation ? Telle est l'interrogation qui nous guide dans cet article.

2-Méthodologie

Pour traiter de cette question, nous passerons en revue les neuf manuels de GRH les plus diffusés – et, sans doute, les plus lus – dans les écoles de commerce anglophones et francophones pour savoir s'il y a l'une ou l'autre conception anthropologique du travailleur qui y serait véhiculée. On analysera et comparera dans chaque ouvrage un chapitre qui porte sur l'appréciation de la performance pour caractériser la conception de l'Homme au travail sous-jacente. L'analyse sera essentiellement centrée sur les objectifs et les modalités de l'évaluation de la performance.

2.1. Choix des livres : critères de diffusion

Afin d'identifier les manuels de GRH les plus populaires, c'est-à-dire ceux qui façonnent la pratique et la conception que des étudiants peuvent avoir de la GRH, nous avons sélectionnés 9 manuels, 6 anglophones et 3 francophones.

Un premier indicateur fut, pour nous, le nombre d'éditions du manuel. Un second indicateur était relatif à sa diffusion. Pour ce faire, nous avons combiné trois sources : le classement d'Amazon qui est basé sur les ventes, les citations dans google scholar et les ventes en librairie en France (pour les ouvrages francophones). Afin de nous assurer qu'il s'agissait de manuels destinés à des étudiants, nous avons considéré une troisième indication : la description du public cible de l'ouvrage qui était donnée en 4^{ème} de couverture. De ce classement reprenant une quinzaine d'ouvrages, les neuf présentés dans le Tableau 1 ont été sélectionnés.

Auteurs	#éditions	Année	Titre	Public cible (4 ^e couv)	Citations Google scholar	Ranking Amazon	Ventes 2012 (librairies FR)
Armstrong Michael & Taylor Stephen	13	2014	Armstrong's handbook of HRM practice	students and practitioners of HRM	3095		
Snell Scott, Morris Shad & Bohlander George	17	2015	Managing human resources	n.c.	369	13 (4 ^e textbook)	
Noe Raymond, Hollenbeck John	8	2012	Human Resource Management: Gaining a competitive advantage	students	1356	8 (2 ^e textbook)	
Mathis Robert, Jackson John & Valentine Sean	14	2013	Human Resource Management	students	n.c. pour cette édition	2 (1 ^{er} textbook)	
Gomez-Mejia Luis, Balkin David & Cardy Robert	7	2011	Managing human resources	professionals	900 (ed 2004)	9 (3 ^e textbook)	
Dessler Garry	14	2014	Human Resource Management	students		20 (6 ^e textbook)	
Peretti Jean-Marie	20	2015	Gestion des ressources humaines	étudiants et cadres	155 (ed. 1987)		1727 (60000 ttes éditions)
Cadin Loïc, Guérin Frédéric, Pigeyre Frédérique & Pralong	4	2012	Gestion des ressources humaines	étudiants et cadres	240 (ed. 2010)		1484
Thévenet M., Dejoux C., Bender A.-F., Condomines B., Marbot E., Normand E., Pennaforte A., Silva F., Storhaye P.	4	2015	Fonctions RH	étudiants et cadres	29		5101

Tableau 1 – Sélection des manuels de GRH

2.2. Analyse de contenu : Une approche phénoménologique de la pratique de l'évaluation de la performance individuelle

Une des thèses fondamentales de la phénoménologie consiste à dire que le réel est ambigu et que toute donnée sensible ou toute situation a la capacité d'apparaître autrement, car ce qui se donne au sujet percevant se donne non seulement par esquisse mais aussi par profil et perspective (Merleau-Ponty, 1945). Un phénomène, c'est-à-dire ce qui apparaît à la conscience ou ce qui est perçu par les sens, n'est jamais tout fait, circonscrit. Toute perception d'un quelque chose implique un positionnement de ce quelque chose dans un environnement plus large. Pour Merleau-Ponty, percevoir c'est percevoir une figure sur un fond. Ce qui est premier dans la perception est l'environnement, la totalité du champ phénoménal au sein duquel apparaissent

des figures articulées les unes aux autres de façon contrastée, certaines étant davantage objet d'attention, d'autres étant davantage objet d'inattention (Merleau-Ponty 1945 : 18). Faisant de l'expérience perceptive le modèle primordial de toutes les activités humaines, Merleau-Ponty soutient que, dans l'analyse de la réalité, l'expérience perceptive interdit de s'arrêter à une perspective privilégiée ou globalisante. Car « toute perception, également celle des idées est toujours perception d'une figure sur le fond » (Roviello 1992 : 165).

Cette thèse phénoménologique, qui vient d'être définie, suggère que pour rendre compte d'une action intentionnelle, il faut, du point de vue méthodologique, une fluctuation des perspectives. Il y a essentiellement trois points de vue méthodologique que l'on peut adopter par rapport à une action humaine ou à un phénomène social : le point de vue de la première personne (l'acteur), le point de vue de la deuxième personne (l'acteur en tant qu'il interagit avec un autre acteur) et le point de vue de la troisième personne (l'observateur).

Le point de vue de la troisième personne est le point de vue qui se veut objectif par rapport à la réalité à analyser. Ce qui est crucial dans cette posture, c'est que la description de la situation de l'agent et l'attribution de la rationalité à celui-ci soient objectives. Le sujet observe le phénomène ou la performance d'une action en tant que spectateur impartial. C'est une méthode semblable à celle de la science de la nature. Comme celle-ci cherche à faire ressortir les lois générales de structuration objective des phénomènes naturels, les défenseurs de la méthodologie à la troisième personne veulent faire de même pour le monde social. Pour Hempel (1965) par exemple, ce qui explique une action, ce sont les dispositions effectives de l'acteur à partir desquelles il agit, et non pas ce qu'il est supposé faire étant donné ses croyances et ses désirs. Bien des théoriciens de l'action font remarquer que par l'attitude de la troisième personne, le sujet observateur n'a pas accès aux raisons d'agir des acteurs, il ne peut qu'établir une hypothèse.

Lorsqu'on se contente de la posture de la troisième personne, on risque de méconnaître les normes d'action qui, sous la forme d'un savoir souvent implicite, guident le comportement. Le mérite de la méthodologie à la première personne est dès lors de pouvoir interroger non pas simplement la régularité des actions mais aussi les motivations des acteurs pour rendre compte des activités humaines. Pour Weber (1971), ce qui rend une activité humaine, c'est la visée. Ainsi a-t-il défini son concept d'interprétation rationnelle comme faisant partie d'une théorie de l'action sociale intentionnelle. Il a voulu insister sur le fait que l'activité humaine communique un sens subjectif, c'est-à-dire sur l'idée que le sens d'une action est à saisir à partir du point de vue de celui qui agit. Selon cet individualisme méthodologique, on ne peut comprendre l'activité humaine que de l'intérieur (Bohman, 1991 : 148). C'est une approche herméneutique qui permet de percevoir les êtres humains comme des sujets autonomes et auto-interprétants.

Une autre perspective que l'on peut adopter par rapport à une action est celle de la deuxième personne. C'est l'attitude d'une activité communicationnelle, c'est-à-dire d'une activité orientée vers une entente. Les acteurs se rencontrent en tant que locuteurs et auditeurs pour s'entendre sur quelque chose, ils se rencontrent en tant que « deuxièmes personnes » (Habermas, 1993 : 69). La notion de l'attitude de la deuxième personne est liée à la distinction habermassienne entre l'activité finalisée et l'activité entreprise en fonction de l'entente. Pour Habermas, il s'agit de deux types d'action élémentaires dont l'un n'est pas réductible à l'autre (Habermas, 1993 : 70). Une activité finalisée est une activité à caractère non linguistique par laquelle un acteur intervient dans le monde, afin de réaliser des fins déterminées en choisissant et en employant les moyens appropriés. Il s'agit des activités quotidiennes ou artisanales telles

que le fait de courir, de remettre quelque chose, de marteler ou de scier. Le deuxième type d'action est celui d'énonciations langagières ou actes de parole - comme nous l'a appris Austin, parler c'est agir. Les énonciations langagières sont des actes par lesquels un locuteur cherche à s'entendre avec un autre sur quelque chose qui existe dans le monde.

Dans les pages qui suivent, il sera question de déterminer laquelle des postures, parmi les trois que l'on vient de décrire, est à l'œuvre dans l'évaluation de la performance des travailleurs, pour ensuite mettre au jour la conception de l'être humain liée à cette posture. Pour ce faire, on s'interrogera sur le rôle des acteurs qui interviennent dans le processus d'évaluation et sur la posture à partir de laquelle ils sont directement ou indirectement impliqués. La considération de ces trois perspectives relatives à l'interprétation de l'action humaine sera la grille de lecture des neuf manuels en question et servira de guide dans la présentation des conceptions anthropologiques implicites dans les textes. Le présupposé méthodologique qui est le fil conducteur de tout ce qui suit est que pour rendre suffisamment compte d'une action intentionnelle, il faut mobiliser les trois perspectives qui viennent d'être décrites. Il apparaîtra que les 9 ouvrages analysés partagent largement une même conception de l'Homme au travail.

3. Résultats

3.1. Première partie: moment d'observation

3.1.1. Evaluation déclarative

Selon les manuels qui font l'objet de notre analyse, plusieurs catégories de personnes peuvent être évaluateurs de la performance des travailleurs : le manager, le collègue, l'équipe des collègues, le client, etc. Pour Mathis (2014) toute personne ayant une familiarité avec le travailleur peut évaluer sa performance. Cependant, il affirme aussi que c'est au manager qu'appartient le rôle d'évaluer les salariés, car guider la performance des employés est l'une de ses plus importantes responsabilités (Mathis, 2014 : 344). Noé considère aussi que c'est au manager que revient la responsabilité d'évaluer les travailleurs parce qu'il est la personne la plus informée sur leur performance et sur les exigences du travail. "Managers are the most frequently used source of performance information. It is usually safe to assume that supervisors have extensive knowledge of the job requirements and that they have the ability to rate their employees" (Noe, 2012: 371).

Qu'il soit manager, collègue ou client, l'évaluateur de la performance est dans ces manuels présenté comme un juge à la troisième personne des résultats du travail et/ou du comportement des salariés. Certes, sept sur neuf des ouvrages analysés présentent l'auto évaluation comme une modalité possible de l'appréciation de la performance. Or, l'autoévaluation, souvent réalisée selon un canevas préétabli par le management (Snell et al., 2016 : 311) n'est conçue que comme un travail préparatoire à l'entretien avec le manager à qui il appartient la responsabilité première d'apprécier la performance du travailleur, surtout à buts administratifs, tels que la promotion, l'augmentation de salaire ou le licenciement (Snell et al., 2016 : 311 ; Condomines & Pennaforte, 2015 :135) L'autoévaluation n'est pour la plupart qu'un support pour une évaluation attitrée. Condomine et Pennaforte (2015) n'hésitent donc pas à classer l'autoévaluation du salarié dans la catégorie des méthodes qu'ils appellent déclaratives, par opposition aux méthodes dialogiques qui sont des entretiens. Selon ces auteurs, l'autoévaluation est dans la même catégorie que les méthodes 180°, 360° et 540°.

Dans la plupart des cas, l'évaluation de la performance est suivie d'une interview au cours de laquelle le salarié reçoit un feedback. A part l'éventuelle discussion concernant le salaire, l'évaluateur peut discuter avec l'évalué des causes possibles des difficultés qu'il a pu rencontrer et peut élaborer avec lui un plan d'action qui permettrait d'améliorer la performance. Or, la partie la plus importante de l'évaluation est déjà réalisée dans la première phase où l'autoévaluation, qu'elle soit sous forme d'essai ou de formulaire modélisé, n'est qu'un support pour l'évaluateur compétent. Le feedback que le manager donne à l'évalué lors d'une interview n'est qu'une information. Le travailleur n'intervient qu'*accessoirement* pour réagir devant un fait accompli. C'est au regard de cette situation que Gomez-Mejia et al (2012) ont fait remarquer que bien de managers redoutent l'interview qui suit l'évaluation, surtout lorsqu'ils n'ont pas de bonnes nouvelles à annoncer, et qu'il existe des formations pour la gestion des réunions post-évaluation. "Many managers dread the performance appraisal, particularly if they do not have good news to impart. The HR department or an external group, such as a management association or consulting group, can help managers by offering training in conducting interviews, providing role-play practice, and offering advice on thorny issues" (Gomez-Mejia, 2012: 240). L'évaluation des salariés, telle qu'elle est présentée dans les manuels examinés, est donc *unilatéralement déclarative*. C'est un processus dans lequel l'évaluateur déclare, sans l'accord du travailleur, que la performance de celui-ci satisfait ou non aux exigences de l'entreprise. Il s'agit bien d'une activité réalisée à la troisième personne, dans l'indifférence totale de l'expérience subjective du salarié. Cette forme déclarative de l'évaluation est plus souvent réalisée à l'aide de différentes techniques : le graphique d'échelle de notation, l'essai ou l'échelle de standards mixte, etc. Etant donné son caractère direct, le processus de l'évaluation par le graphique d'échelle de notation est le plus utilisé. (Mathis et al, 2014 : 350).

Alors qu'il présente dans son manuel des méthodes d'évaluation qui suivent la forme déclarative, Armstrong (2014) semble être insatisfait d'elles et voudrait inclure dans le processus d'évaluation la dimension de dialogue et de consentement. L'évaluation déclarative a la connotation d'être un instrument de commande et de contrôle. « Indeed, there are those, including the writers of this handbook, who prefer to avoid the use of the phrase performance appraisal altogether because of its connotations with the worst aspects of traditional merit rating, i.e. top-down pronouncement by managers on what they think of their subordinates, which is used as an instrument for command and control" (Armstrong, 2014 : 334).

3.1.2. Influence dissymétrique

Le but premier de l'évaluation de la performance des salariés est de servir les intérêts de l'entreprise. La contribution des salariés aux objectifs de l'institution fait partie de la notion-même de performance dans les entreprises (Thévenet et al., 2015). C'est dans cette optique que Marbot (2009 : 106) soutient que l'évaluation de la performance est le cœur de la GRH. « La gestion des ressources humaines a pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leur portefeuille de ressources humaines et d'anticiper les évolutions de leurs compétences » (Marbot, 2009 : 106).

Pour atteindre les objectifs de l'organisation, la GRH doit dès lors exercer une influence sur les travailleurs. L'évaluation de la performance fait partie de l'exercice. Pour Noé (2012 : 5),

comme pour Thévenet et al. (2015 : 3-5), la GRH est par définition une pratique qui vise à influencer le comportement, les attitudes et la performance des travailleurs.

Comme le montre le Tableau 2 (cf. *infra*), lorsqu'on regarde de près ce que les livres présentent comme objectif de l'évaluation de la performance, on constate comme point commun *l'influence* du management sur le travailleur. Cette influence est implicite dans les objectif de l'évaluation de la performance et est désignée directement ou indirectement par des appellations diverses telles que servir la stratégie de l'entreprise, accompagnement professionnel, contribution aux objectifs de l'institution et, surtout, le développement du travailleur. Sur l'idée traversant tous les textes que l'objectif de l'évaluation de la performance est d'influencer le comportement du salarié selon les objectifs de l'organisation, Thévenet ne peut pas être plus clair : « La GRH concerne les comportements des personnes. Il est difficile d'agir sur les comportements et de les influencer, mais cela reste le cœur de la GRH » (Thévenet, 2015 : 25). Quant à Snell, l'influence exercée sur le comportement des salariés est la mesure d'une bonne GRH. « Good performance management systems have the capability to influence employee behavior and improve an organization's performance » (Snell et al, 2014: 300-301).

La volonté d'influencer les travailleurs se répercute sur le choix des méthodes d'évaluation. Ces méthodes sont pour la plupart modélisées et elles sont élaborées en fonction des comportements attendus des travailleurs. A cet égard, la méthode qui semble la plus exemplative dans les manuels est celle dite de management scientifique. « Dans cette perspective, c'est la notion de poste qui constitue le vecteur de l'objectivité, car c'est en ajustant les critères aux exigences du poste qu'on peut progresser vers une plus grande objectivation. Les exigences du poste sont traduites en termes de comportement porteur de performance » (Cadin, et al, 2012 : 407). Cadin cite des exemples de Morgan, où l'évaluateur doit indiquer si oui ou non, l'employé du magasin accueille les clients en souriant, s'il les regarde dans les yeux, si concernant la prise de commande l'employé connaît bien le code des aliments, si le client n'a pas besoin de répéter sa commande, etc. (Morgan, 1989 : 11).

Ce qui est frappant dans ce jeu d'influence, c'est le caractère dissymétrique de celle-ci. L'influence est dissymétrique dans ce sens que ce sont uniquement les employés qui doivent s'adapter et s'ajuster aux objectifs de l'organisation et que l'inverse n'est pas envisagé. Seul le travailleur doit se convertir pour convenir aux stratégies de l'organisation. « La GRH doit contribuer aux objectifs de l'entreprise et à la mise en œuvre de sa stratégie. Des objectifs de rentabilité, de croissance, de développement se traduisent par une adaptation de la main-d'œuvre quantitativement et qualitativement. Quand on décline un objectif en termes de moyens et de ressources nécessaires pour l'atteindre, cela concerne aussi les ressources humaines, dont on peut vérifier, a posteriori, la contribution » (Thévenet, 2015 : 6). Selon cette citation, c'est la main d'œuvre qui doit s'adapter quantitativement et qualitativement aux objectifs de l'entreprise.

Alors que dans l'évaluation de la performance du travailleur il en va d'un jugement du sujet humain sur le travail de son semblable, selon les manuels examinés il n'y a qu'une seule partie qui est censée influencer une autre. Il n'est fait mention nulle part dans les textes analysés que le travailleur serait également supposé influencer le management de l'organisation. Tout est présenté comme si le salarié était censé être dans une posture de soumission.

Cette influence dissymétrique conforte l'ambiguïté du concept de ressources humaines. La mention « ressources humaines » signifie-t-elle que les personnes qui travaillent dans

l'organisation sont des ressources et qu'elles devraient être « exploitées » comme telles, ou qu'elles ont des ressources à mettre en valeur ? Dans le cas du premier sens, la GRH serait une forme technocratique de la gestion des humains, qu'évoque Thévenet. « Il y a quelques années, « personnel » signifiait simplement une administration de la situation des personnes, alors que la GRH donnait l'idée d'outils et de techniques sophistiqués permettant de prendre en compte les personnes et leur développement. Aujourd'hui, la GRH apparaît parfois comme une approche trop technocratique de la gestion du social ne prenant pas suffisamment en compte les situations et les désirs des personnes... » (Thévenet, 2015 : 12). Cette approche technocratique de la gestion des ressources humaines semble s'accorder avec les objectifs de la GRH et avec le concept de stratégie des ressources humaines tel qu'il est clairement défini par Gomez-Mejia. « "A human resource strategy refers to a firm's deliberate use of human resources to help gain or maintain an edge against its competitors in the marketplace. It is the grand plan or general approach an organization adopts to ensure that it effectively uses its people to accomplish its mission" (Gomez-Mejia, 2012: 2).

Par rapport aux objectifs de l'évaluation de la performance et au regard de l'entretien sur les résultats de l'évaluation qui, normalement, suit celle-ci, le rapport entre l'évaluateur et l'évalué implique une attitude de la première personne. L'évaluation de la performance, bien qu'elle soit réalisée de manière unilatéralement déclarative, dans la mesure où elle vise le développement du travailleur et dans la mesure où ce développement fait l'objet de l'entretien qui suit l'évaluation, elle tient en compte la capacité et les intérêts du salarié. Mais dès lors que l'interaction entre l'évaluateur et l'évalué vise une influence dissymétrique sur le dernier, l'attitude de la première personne qui est à l'œuvre est, comme on le verra dans la suite, une attitude perversie.

Objectifs	Modalités	Auteurs
Piloter la performance, accompagner l'évolution professionnelle	Graphique d'échelle de notation	Peretti (2015 : 83-88)
Administratif, développemental	Support d'appréciation binaire (oui ou non)	Cadin et al. (2012 : 406-409 ; 420)
Servir la stratégie de l'entreprise	Confrontation objectifs - résultats de la performance	Thévenet et al. (2015 : 105 ; 117-123)
Performance de l'organisation	Appréciation par échelle de notation	Thévenet et al. (2015 : 123 ; 133-134)
Développemental et servir les objectifs de l'organisation	Approches comparative et attributive ; test de personnalité	Noé et al. (2012 : 341-344 ; 350-355)
Administratif, développemental	Jugement comparatif et jugement absolu	Gomez-Mejia et al. (2012 : 223 ; 226-229)
Administratif, développemental	Méthode attributive, échelle de notation	Snell et al (2016 : 302 ; 311 ; 317-325)
Administratif, développemental	Confrontation aux objectifs de l'organisation, échelle de notation	Mathis et al. (2014 : 340-341 ; 350)
Développemental, administratif	Evaluation globale, évaluation par échelle de notation	Armstrong et al. (2014 : 335-336 ; 339-340)

Tableau 2 – Objectifs et modalités de l'appréciation du personnel

La considération des trois perspectives de l'action intentionnelle nous a amenés à nous interroger sur le rôle de l'évaluateur et de l'évalué, sur la manière dont l'évaluation est réalisée et sur le but de l'évaluation de la performance. Cette démarche nous a permis de repérer deux caractéristiques communes aux neuf manuels : la forme unilatéralement déclarative de l'évaluation et l'influence dissymétrique du management sur le travailleur. Ces caractéristiques, qui sont respectivement associées à la perspective de la troisième personne et à celle de la première personne, sont particulièrement, mais pas exhaustivement, repérables dans les citations données dans le tableau ci-dessous.

3.2. Deuxième partie: moment d'analyse

Après avoir remarqué le caractère déclaratif de l'appréciation et l'influence dissymétrique que comportent les objectifs de l'évaluation de la performance, nous voulons nous interroger dans les pages qui suivent sur la conception anthropologique du travailleur sous-jacente au rapport entre l'évaluateur et l'évalué, en tant qu'ils sont participants d'une même pratique qui vise à servir les intérêts de l'organisation. Il s'agira de mettre au jour deux aspects de la conception instrumentale de l'Homme au travail, qui sont liés à l'adoption de deux attitudes méthodologiques qui ont été identifiées.

3.2.1. Objectification du travailleur

Les statuts de l'organisation, du travailleur et du rapport des deux varient selon qu'on les considère du point de vue de l'observateur ou du participant. Les modalités d'évaluations révèlent la perspective adoptée par l'évaluateur. Lorsque le travailleur est évalué au moyen d'une grille d'évaluation préétablie et modélisée selon les exigences et les objectifs de l'organisation, sans interaction intersubjective, l'évaluateur s'adresse au travailleur à la troisième personne. Dans ce processus, le salarié a affaire à l'organisation en tant que système et par là l'organisation, qui est, en dernière analyse, l'ultime évaluateur et le destinataire des résultats de l'évaluation, se présente au travailleur comme une entité existant par elle-même, indépendamment des êtres humains qui en font partie. Dans son caractère systémique, l'organisation est une institution qui dépasse à la fois l'individu évaluant et l'individu évalué alors que l'un et l'autre la font exister.

Dans l'attitude de la troisième personne, où l'on considère davantage le *système* que l'individu, l'évaluateur se rapporte à l'évalué à la fois en tant que sujet d'action et élément du système. Dans ce processus, l'évalué ne s'éprouve pas dans une relation avec un autre sujet mais avec un système. Du point de vue systémique, l'organisation est une structure formelle avec un ordre intérieur établi, un ensemble de règles régissant ses opérations et les rôles qui doivent être remplis (Hatch et Cunliffe, 2009 : 40). Dans l'attitude de la troisième personne, l'organisation apparaît donc comme une entité abstraite et l'Homme au travail comme un *élément abstrait* de cette entité.

Il ne faut pas s'y méprendre, notre propos n'est pas de décrire la perspective de la troisième personne et le caractère systémique de l'organisation qui lui est associé. Le point de vue de la troisième personne est nécessaire pour rendre suffisamment compte d'une action ou d'un phénomène social. L'idée même de l'évaluation de la performance implique la nécessité de l'objectivation, c'est-à-dire d'un détachement d'une action de son auteur. "L'évaluation des performances renvoie aux résultats obtenus. Cela suppose donc que des objectifs soient

préalablement définis. Or, ceux-ci dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquelles sont les salariés » (Marbot, 2009 : 118).

Ce qui est récusé dans la présente étude est la survalorisation de la posture de la troisième personne et celle du caractère systémique de l'organisation, en matière d'évaluation de la performance des travailleurs. Nous nous interrogeons sur le fait de privilégier l'action sur le système pour construire et gérer la performance des salariés, car dans cette démarche, le travailleur est non seulement considéré comme un élément abstrait d'une entité abstraite mais aussi comme *un être prédéterminé*.

Dans l'adoption exclusive de la posture de l'observateur, en effet, l'évaluateur ne s'attend pas à être éventuellement surpris par l'expérience du travailleur. Les comportements attendus de celui-ci et les normes, les catégories et les objectifs de l'organisation forment une grille d'évaluation. Certes, une telle grille permet d'avoir des informations sur la performance, mais l'appréciateur ne se laisse pas surprendre par l'expérience vécue du travailleur. Celui-ci n'est pas évalué en tant qu'il est un être capable d'autodétermination. Sa subjectivité semble être réifiée. Or, dans son acception la plus courante, la GRH est un cadre de référence pour l'organisation, constitué par l'idée de donner aux travailleurs autant d'autonomie et de responsabilité que possible, l'idée aussi de reconnaître leur contribution ainsi que leur sentiment d'utilité (Morgan, 1999 : 34). On est donc en droit de se demander si la pratique d'évaluation de la performance des salariés, telle qu'elle est présentée dans les manuels qui font l'objet de la présente analyse, ne va pas à l'encontre de la notion même de GRH.

Les modalités d'évaluation que proposent les manuels témoignent d'un *craving* de l'objectivité aux dépens de la réflexivité et de l'autodétermination du travailleur. Dans la perspective de spectateur, l'évaluation déclarative implique une épistémologie objectiviste et positiviste. L'épistémologie positiviste suppose que l'on peut découvrir ce qui se passe vraiment dans l'organisation en catégorisant et en mesurant de manière scientifique le comportement des personnes et des systèmes (Hatch et Cunliffe, 2009 : 35). Les théoriciens positivistes des organisations étudient celles-ci comme des entités objectives et développent des méthodes issues des sciences de la nature. Ils recherchent l'objectivité, car ils considèrent que la subjectivité nuit à la rigueur scientifique. Préconisant les méthodes empiriques et quantitatives, ils privilégient dans leur démarche une posture non réflexive et prétendument axiologiquement neutre. Dans cette perspective, les structures sociales sont par conséquent considérées comme des choses, dans ce sens qu'elles sont découplées de la conscience humaine et des interactions intersubjectives.

Comme l'a bien montré Morgan (1999) dans sa théorie de l'organisation, considérée dans son caractère systémique, du point de vue de l'observateur, l'organisation apparaît comme une machine. Marbot (2009) présente quatre approches théoriques du rapport entre l'individu et l'organisation : approche symbolique, approche personnaliste, approche interactionniste et l'approche mécaniste. Dans la dernière, l'organisation est conceptualisée sous la métaphore d'une machine. Dans la conception mécaniste, les humains au travail sont conçus comme des pièces de machine, chacune ayant un rôle défini dans le fonctionnement de l'ensemble (Morgan, 1999 : 14). On le voit bien, la forme déclarative des modalités d'évaluation de la performance et l'attitude méthodologique à la troisième personne, qui lui est intimement liée, impliquent une certaine objectification du salarié. Celui-ci est présenté comme s'il était dénoué de conscience, d'intentionnalité et de désir.

3.2.2. L'assujettissement du travailleur

La conception instrumentale de l'Homme au travail, telle qu'elle vient d'être présentée sous le concept d'objectification, est liée au caractère déclaratif de l'évaluation de la performance des salariés et à l'attitude objectivante de l'évaluateur. Comme déjà évoqué, dans le processus d'évaluation, il n'y a pas que l'attitude de la troisième personne. Les objectifs de l'évaluation et l'influence dissymétrique qu'ils recèlent montrent qu'il y a un moment d'empathie dans le processus de l'évaluation. Cette empathie qui témoigne de l'attitude de la première personne, se manifeste dans l'objectif développemental que vise l'évaluation.

Lorsque le manager invite les salariés à participer au processus d'évaluation par l'autoévaluation, en montrant comment cet exercice va contribuer à leur propre développement personnel et professionnel, il adopte l'attitude de la première personne. Il s'adresse à eux en tant que sujets conscients, intentionnels et désirants. Par cette démarche, la pratique d'évaluation se veut être en phase avec des aspirations du travailleur et par là, l'évalué comme l'évaluateur est conçu comme un être de désir. Selon l'anthropologie de Spinoza, le *conatus* est la capacité de réaliser son désir en première personne (Lordon, 2010).

L'adoption de cette posture n'empêche cependant pas la conception instrumentale de l'Homme au travail, c'est-à-dire la conception de l'être humain en tant qu'il est impliqué dans l'activité finalisée d'autrui sans entente mutuelle préalable. Même du point de vue de la première personne, en effet, tant que l'évaluation de la performance implique une influence dissymétrique, elle comporte un rapport de pouvoir. Or, le pouvoir est par définition la capacité d'influencer le comportement des autres. La relation de pouvoir impliquée dans le processus d'évaluation de la performance est soulignée dans le manuel de Thévenet (2009). «Ce serait leurrer les salariés que de leur faire croire qu'un processus d'appréciation est neutre. Au contraire, il est porteur d'une idéologie. A la recherche de performance, l'organisation cherche à mobiliser au maximum l'engagement individuel, source de performance. L'entretien d'appréciation est un des outils au service de cette logique de performance » (Thévenet, 2009 :110). Mais comment l'évaluation de la performance devient-elle un outil au service de l'idéologie de la performance ? C'est par le mécanisme de la capture du désir d'autrui que l'évaluation devient un outil d'influence dissymétrique et d'idéologie de la performance. Le rapport de pouvoir qui se niche derrière la façade des objectifs d'évaluation de la performance consiste dans la capture du désir du travailleur.

Comme l'a bien montré Lordon (2010), le salariat est une rencontre de deux libertés et deux projets et donc de deux désirs. Or, dès lors qu'il y a dans une entreprise une pratique qui implique une influence dissymétrique, le désir du salarié est amené à s'aligner sur désir-maître. L'évaluation de la performance des travailleurs qui est réalisée de manière unilatéralement déclarative et qui, en même temps, vise à influencer leur comportement semble bien une stratégie de capture. Ce qui est capté, c'est la puissance d'agir des salariés. « Le désir-maître capte la puissance d'agir des enrôlés. Il fait œuvrer pour lui les énergies conatives des tiers que les structures sociales, par exemple celles du rapport salarial, lui ont permis de mobiliser au service de son entreprise » (Lordon, 2010: 153). C'est la capture du désir d'autrui qui distingue le travail de l'entrepreneur de celui du salarié.

A travers le mécanisme insidieux de capture, l'on voit bien que la posture de la première personne impliquée dans l'évaluation de la performance est une posture perversifiée. Certes, à la différence de la posture de la troisième personne, dans l'attitude de la première personne

associée à l'évaluation, le salarié est considéré comme sujet doué de conscience et d'intentionnalité. Mais par le mécanisme de capture, le sujet est assujéti. En organisant et en contrôlant le travailleur, l'évaluation de la performance stimule la production d'un type de subjectivité conforme à la stratégie de l'entreprise. Comme le montre la Figure 1, selon notre lecture, l'assujettissement est donc la deuxième forme de la conception instrumentale de l'Homme au travail implicite dans les manuels.

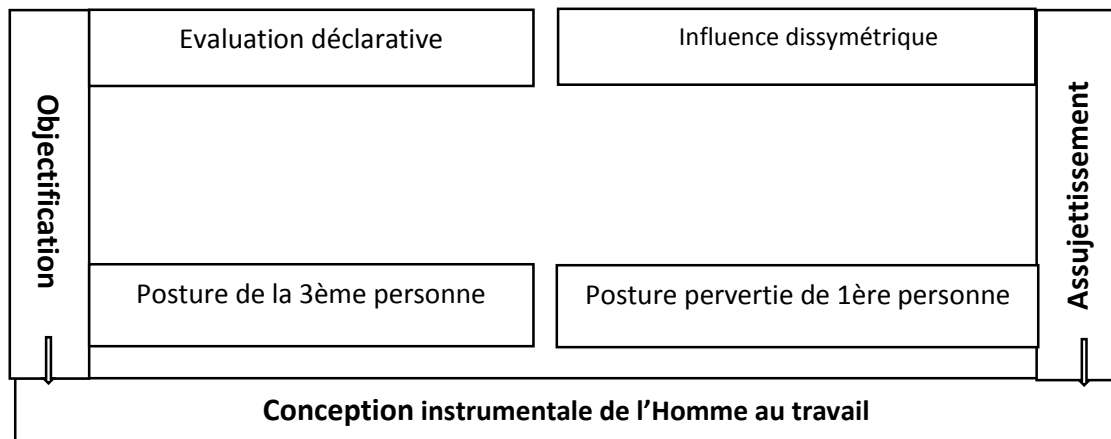


Figure 1 – Processus d'instrumentalisation de l'Homme au travail (synthèse)

Dans les deux formes de la conception instrumentale du travailleur (objectification et assujettissement) celui-ci n'est pas considéré comme un sujet agissant et parlant qui interagit avec son semblable, comme un *alter ego* avec qui il peut entrer en dialogue. L'évaluation de la performance apparaît comme une activité finalisée dont les participants sont coordonnés par des calculs de réussite égocentrique. Il s'agit d'une pratique dans laquelle il manque l'attitude de la deuxième personne ou «chacun doit, à partir de la perspective du participant à la première personne, se rapporter à l'autre en tant que seconde personne dans l'intention de s'entendre avec lui plutôt que de le traiter en objet et de l'instrumentaliser à des fins personnelles » (Habermas, 2002 : 85). C'est parce qu'elle n'est pas réalisée dans l'attitude de la deuxième personne que l'évaluation de la performance est définie par Bowman (1999) comme un avis « donné par quelqu'un qui ne veut pas le donner à quelqu'un qui ne veut pas le recevoir » (Cité par Cadin et al, 2012 : 403).

Conclusion

Les contraintes du réel auxquelles les entreprises font face sont difficiles et, dans ce contexte, certaines pratiques de management ou leurs effets ne manquent pas de nous indigner. N'avons-nous pas une part de responsabilité dans ces dérives que nous constatons et, parfois, dénonçons ? N'enseignons-nous pas une GRH amoral, faite de techniques et de modèles dont nous n'interrogeons pas les fondements moraux et qui se prête dès lors à une instrumentalisation *stupid*, pour reprendre l'expression d'Alvesson et Spicer (2012) ? Ne contribuons-nous pas, inconsciemment le plus souvent, à diffuser des connaissances qui elles-mêmes véhiculent une certaine conception de l'Homme au travail ?

C'est à cette question que nous avons voulu répondre dans cet article, en pratiquant une forme de dé-naturalisation qui nous a amenée à proposer une analyse critique du management, en le questionnant dans ses fondements anthropologiques. Il en ressort que les manuels de GRH les plus diffusés, selon les informations mobilisées, dans les universités et écoles anglo-saxonnes et

francophones enseignant le management véhiculent largement une même conception de l'Humain³, contribuant ainsi à une certaine standardisation des connaissances en management. Ces fondements anthropologiques présentent une conception *chosifiante* de l'Homme au travail : il est perçu comme une ressource corvéable et jetable, au service d'une stratégie d'entreprise qui l'épuise et, plus largement, d'un management financiarisé qui le réduit à des taux de productivité et des niveaux de performance. Enseigner ces modèles et ces outils, ce serait donc prendre part à ce projet qui dépasse, de loin, le gouvernement de l'entreprise.

Bien entendu, des nuances sont à apporter à l'analyse que nous avons menée ; nous avons essayé de les introduire et de montrer que tous les manuels ne sont pas à mettre sur le même pied. Certains font preuve de davantage de réflexivité (c'est particulièrement le cas de Cadin et al., 2012), tandis que d'autres, s'ils ouvrent cette voie, la referment aussitôt pour délivrer le corpus de connaissances standard attendu de ce type de manuel.

Finalement, ce travail nous invite, après la dénonciation d'un projet moral sous-jacent à l'enseignement de la gestion des ressources humaines (et qui s'apparente à celui d'un capitalisme financier), à proposer d'autres modèles et pratiques qui seraient au service d'une autre conception de l'Homme au travail (à l'image, p.ex. de la proposition du manager bienveillant chez Taskin et Dietrich, 2016 ou de l'habilitation d'une dimension moral aux marchés, chez Detchessahar, 2015). Car, il faut nous rappeler que gérer des personnes, c'est agir sur leur carrière, leur devenir, leur identité. Cela exige une éthique professionnelle et personnelle sincères. Car l'être humain est un *Sujet*, par opposition à certaines théories managériales qui en ont fait un *objet* à acquérir, à façonner, à rentabiliser, à jeter ; ou à certains modèles issus du champ du comportement organisationnel qui en ont fait un *organisme* répondant à des stimuli divers. En management humain, nous considérons que la personne *humaine* (en opposition à cette personne *ressource*, *objet* ou *organisme*) est guidée par des raisons, des sentiments, des choix : l'humain est un être doté de conscience, de jugement et de libre arbitre, aspirant à sa propre élévation, voué à la recherche de ce qui le libère et l'émancipe, mais aussi guidé par la rencontre de l'autre (Bruni, 2014 ; Gomez et al., 2015).

³ Notez que le manuel de Cadin et al. (2012) est celui qui est le plus nuancé et présente une conception de l'Homme au travail moins monolithique que les huit autres ouvrages analysés. Ceci doit être précisé, et bien que les indices d'assujettissement et d'objectification y aient également été observés.

Références

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1149-1220.
- Arendt, H. (1958). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy.
- Armstrong, M. & Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th edition). London: Kogan Page.
- Bohman, J. (1991). *New Philosophy of Social Science: Problems of Indeterminacy*. Cambridge: Polity Press.
- Bruni, L. (2014). *La blessure de la rencontre : L'économie au risque de la relation*. Bruyères-le-Chatel : Nouvelle Cité.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F. & Pralong, J. (2012). *GRH : Question des ressources humaines* (4ème édition). Paris : Dunod.
- Condomines, B. & Pennaforte, A. (2015). Apprécier le travail, Dans M. Thévenet, C. Dejoux, A.-F. Bender, B. Condomines, E. Marbot, A. Pennaforte, F. Silva & P. Storhayé (2015) *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (4ème édition). Paris : Pearson France.
- Detchessahar, M. (2015). *Le marché n'a pas de morale*. Paris: Les éditions du cerf.
- Etzioni, A. (1990). *The moral dimension : Towards a new economics*. New York : Free Press.
- Gomez, P.-Y., Grevin, A. & Mascleff, O. (2015). *L'entreprise, une affaire de don : Ce que révèlent les sciences de gestion*. Bruyères-le-Chatel : Nouvelle Cité, coll. GRACE.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. & Cardy, R. (2012). *Managing Human Resources* (7è édition). Boston: Pearson Education.
- Habermas, J. (2002). *L'avenir de la nature humaine: Vers un eugénisme libéral ?* Paris : Gallimard.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A.L. (2009). *Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Hempel, C. (1970). *Aspects of Scientific Explanation*. New York: Free Press.
- Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique éditions.
- Mathis, R.L., Jackson, J. & Valentine, S. (2014). *Human Ressource Management* (14è édition). Stamford: Cengage Learning.
- Marbot, E. (2009). Evaluation : le cœur de la gestion des personnes, Dans M. Thévenet, C. Dejoux, A.-F. Bender, B. Condomines, E. Marbot, A. Pennaforte, F. Silva & P. Storhayé (2015) *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (4ème édition). Paris : Pearson France.
- Merleau-Ponty, M. (1945) *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard.

- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation* 2^{ème} édition. Bruxelles : De Boeck Université
- Noe, R. A., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P.M. (2012). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*. New York: The McGraw-Hill Education.
- Pauchant, T. et al. (Dir.) (2000). *Pour un management éthique et spirituel. Défis, Cas, outils et questions*. Montréal : Éditions Fides, Presses HEC.
- Peretti, J-M. (2015). *Gestion des ressources humaines* (20ème édition). Paris : Magnard-Vuibert
- Roviello, A. M. (1992). Les écarts de sens, Dans M. Merleau-Ponty, *Phénoménologie et expériences* (textes réunis par Marc Richir et Etienne Tassin). Grenoble: Editions Gérard Philippe.
- Snell, S. A, Morris, S.S. & Bohlander, G.W. (2015). *Managing Human Resources* (17^e édition). Boston: Cengage Learning.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (3^e edition). London: Thomson Learning.
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2016). *Management humain : Une perspective renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. Bruxelles : De Boeck, coll. Manager RH.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Bender A.-F., Condomines, B., Marbot, E., Pennaforte, A., Silva, F. & Storhay, P. (2015). *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (4^{ème} édition). Paris : Pearson France.
- Weber, M. (1971). *Economie et Société I : Les catégories de la sociologie*. Paris : Plon.