

**UN CAS DE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS DANS LE SECTEUR BANCAIRE
FRANÇAIS : REALITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Chasserio Stéphanie

Ph.D.

Groupe ESC Lille

Département Management des ressources humaines, Organisation et Communication

Avenue Willy Brandt

59777 Euralille

Tel: 03.20.21.59.55

Email : stephchas@yahoo.com

Maeder Anne

Maître de conférences à l'Université Paul Verlaine Metz

Département Techniques de Commercialisation – IUT Thionville Yutz

Impasse Alfred Kastler

57970 Yutz

Tél. : 03 82 82 06 36 - Fax : 03 82 82 06 44

Email : amaederfr@yahoo.fr

Résumé :

L'objet de notre communication est d'exposer un cas de management par objectifs, dans le contexte particulier du secteur bancaire français, pour discuter plus largement, des effets de l'emploi de cet outil. Plus précisément, il s'agit pour nous de formaliser des pistes de réflexion fondées sur des extraits de témoignages que nous avons recueillis et des observations réalisées à l'occasion d'une étude de cas exploratoire. Celle-ci met en lumière que le système de management par objectifs est fondé sur une obligation de résultats où les principaux acteurs de sa mise en œuvre jouent un rôle central alors qu'ils sont dénués de moyens et d'outils, ce qui contraint de façon plus ou moins heureuse leur activité. En particulier, nous relevons que cette contrainte peut mener à des comportements qui s'avèrent préjudiciables au management de la relation client aux niveaux inférieurs et au développement de pratiques informelles et discrétionnaires, notamment en termes d'attribution et d'évaluation de performance, de la part des niveaux hiérarchiques intermédiaires à des niveaux supérieurs. A noter que les dernières peuvent expliquer les premiers. L'observation de cette situation nous amène à questionner l'efficacité de cet outil a priori rationnel et éthique, emprunt de partialités discriminantes et qui mène à des comportements susceptibles de contrarier la logique de service bancaire.

Mots clés : Management – Objectifs – Banque – Évaluation – Comportements

Etzioni (1961) affirme que le succès de l'organisation repose sur la possibilité d'orienter les choix et les comportements des individus vers les objectifs organisationnels. L'examen de la littérature publiée dans le domaine montre que le management par objectifs compte parmi les outils les plus usités et les plus efficaces en GRH (Mento *et al.*, 1987 ; Tubbs, 1986). Ainsi, avons nous choisi d'étudier la mise en pratique de cet outil *in situ*, dans le contexte particulier d'une Banque française. Notre communication ne cherche pas à réaliser le diagnostic de ce système de management, c'est-à-dire à en juger les qualités et les défauts, mais nous visons à en présenter les principes, les constantes ainsi que les biais et paradoxes liés à sa mise en œuvre dans le contexte particulier d'une entreprise financière. Contexte qui est jugé particulier car non productif, au sens propre du terme, puisqu'« on y fait de l'argent avec de l'argent »¹. Nous soulignerons par ailleurs le rôle clé des acteurs impliqués dans ce processus, en particulier celui des cadres hiérarchiques intermédiaires.

Comme Gelinier (1980), nous convenons de l'idée que la philosophie d'une entreprise comprend une partie commune à toutes les entreprises et dont les deux clés de voûte sont d'une part, le critère de rentabilité et d'autre part, le principe d'évaluation par les résultats. A partir de ces bases communes, chaque entreprise, qui constitue un cas particulier, doit vivre et construire sa propre philosophie, faite de règles, de nuances, de valeurs, d'impératifs, de traditions qui ont, dans chaque cas spécifique, une importance reconnue.

Au sein de la Banque qui nous sert de terrain d'étude, cette philosophie se traduit par la mise en application d'un management par objectifs fondé sur un réalisme économique agressif de rentabilité. L'ensemble apparaît comme un système de direction, a priori accepté par le plus grand nombre, qui guide les activités de chacun avec, en arrière plan, la gestion de leur carrière dans la mesure où celle-ci repose sur la réalisation des objectifs et l'alignement sur les standards de performance imposés.

Nous avons choisi de mener notre recherche dans le secteur bancaire français car la solidité de celui-ci nous a interpellé alors qu'il subit les mêmes incidences démographiques que les autres secteurs économiques français et que ses métiers se transforment sous l'effet des technologies, des restructurations du secteur, de l'ouverture à la concurrence étrangère et de la diverses sollicitations des clientèles². Implicitement, nous avons émis l'hypothèse que cette solidité reposait en partie sur les pratiques de management mises en œuvre dans le secteur et plus particulièrement nous nous sommes intéressées au management par objectifs puisqu'il s'avère très répandu dans le milieu. De fait, notre recherche s'intéresse aux processus de mise en œuvre de ce management au sein d'une institution bancaire en particulier. Il ressort de nos premières analyses que les cadres hiérarchiques intermédiaires constituent un élément central du dispositif de mise en œuvre, mais aussi de son bon fonctionnement, dans la mesure où, au-delà de la transmission des directives, ils permettent aux liens entre leurs collaborateurs de se créer et aux interdépendances de se constituer. Cette situation confirme l'importance pour les salariés de la qualité de leur relation avec leur supérieur hiérarchique.

Le cas de management, que nous présentons et dont nous allons discuter dans une première partie, semble répondre à une préoccupation de gestion explicitement rationnelle et éthique du moins dans le discours de celui qui est chargé d'assigner les objectifs fixés par la direction générale. Cette préoccupation est soulignée notamment par le recours à des procédures participatives au moment de la répartition des objectifs. Mais, tel que nous le verrons dans

¹ Extrait de l'entretien avec une directrice d'agence du groupe bancaire étudié.

² Cf. Rapport 2006 publié par l'Observatoire des métiers de la banque, disponible sur le site : <http://www.observatoire-metiers-banque.fr>

une seconde partie, ce management qui se veut rationnel et éthique repose sur des évaluations plus ou moins subjectives des « potentiels³ » qui servent de clés de répartition aux objectifs.

Méthode

Nous avons choisi de mener une étude de cas dans une perspective qualitative afin d'aller chercher dans les discours et les témoignages des différents acteurs impliqués leurs perceptions et leur analyse du management par objectifs mis en œuvre dans leur institution. Nous rappelons que l'objectif principal dans les études de cas, qui sont conduites dans une logique inductive, est d'expliquer *le comment* de phénomènes. La théorie y joue donc un rôle important d'orientation en apportant des concepts-guides pour la recherche empirique.

Notre accès au terrain a été facilité par des contacts personnels dans le secteur bancaire. Pour le moment, notre collecte de données s'effectue dans une des sections régionales du groupe. Nous envisageons de procéder à des entretiens dans une autre région, dans la même institution, ceci dans l'objectif de comparer la relation des cadres en agence avec différents responsables et par là même gagner en poids analytique en augmentant le nombre de cas tel que le suggèrent King *et al.* (1994).

Pour notre collecte de données, nous avons privilégié les entretiens semi-directifs avec un guide d'entretien à questions ouvertes. Le questionnaire destiné au directeur de groupe se décompose en trois sections. On s'intéresse d'abord au poste occupé et aux tâches et responsabilités liées à ce poste. Dans la deuxième section nous abordons les politiques du groupe bancaire concernant le management par objectifs. Enfin, nous demandons aux répondants comment eux-mêmes en tant que cadres intermédiaires transmettent les objectifs qui leur sont fixés. Nos entretiens avec les directeurs d'agence, qui sont les subordonnés du directeur de groupe, sont conduits avec un questionnaire un peu différent, où nous abordons toujours le poste et son contenu, mais cherchons à connaître leur perception du management par objectifs. Nos répondants complètent par ailleurs un questionnaire de données sociodémographiques afin que nous puissions établir leur profil en termes d'âge, d'études, de rémunération et de situation familiale.

Tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits afin de permettre une analyse approfondie des discours à l'aide du logiciel NVIVO. Pour ce faire, chaque contenu sera codifié, tout d'abord dans une perspective descriptive puis, dans une perspective analytique. En parallèle, nous avons évidemment procédé à une analyse documentaire, notamment du bilan social et d'autres documents internes de l'institution bancaire étudiée. Nous avons aussi consulté et analysé divers documents relatifs à ce secteur d'activité.

A ce jour, nous avons procédé à trois entretiens auprès d'un directeur de groupe et de deux de ses directeurs d'agence. Le directeur de groupe supervise en tout huit directeurs d'agence. Dans la perspective d'adopter à terme une approche différenciée selon le genre, nous avons choisi d'interroger des hommes et des femmes et de ne pas les traiter sous un angle neutre, mais bien d'analyser les potentielles différences dans le vécu des uns et des autres. Aussi l'analyse du contenu des discours se révèle essentielle afin de mettre au jour les différences d'expériences relatives à l'évaluation des objectifs et de ses conséquences pour les individus.

Sur la base de ces premiers matériaux de recherche nous allons présenter le management par objectifs tel qu'il fonctionne dans l'entreprise financière étudiée. Il nous semble en effet

³ Ici le terme « potentiel » est employé dans le sens où l'entend le directeur de groupe interviewé. Lors de la répartition des objectifs, dans ses huit agences, le directeur de groupe va « calculer » le potentiel de chaque agence lequel résulte de l'agrégation des « potentiels » estimés, mais également observés, de chaque salarié présent dans chaque agence.

important de bien comprendre le contexte de fonctionnement de cette institution et de souligner au passage l'écart important entre le modèle de management par objectifs observé et celui présenté dans les modèles théoriques de base.

1. Le management par objectifs dans le secteur bancaire : Un outil à l'efficacité incertaine

Depuis le travail fondateur de Drucker (1957) sur le management par objectifs, de nombreux auteurs ont enrichi la réflexion dans le domaine, notamment en y introduisant l'idée d'un management par objectifs lié à la prise en compte d'aspects plus qualitatifs, relatifs aux concepts d'actifs intangibles et de capital intellectuel de l'organisation (Kaplan et Norton, 1996 ; Stewart, 2001). D'autres auteurs ont, quant à eux, réfléchi aux applications plus récentes du management par objectifs par rapport au travail en équipe (Antoni, 2005) ou encore sur ses effets pour les télétravailleurs (Konradt *et al.*, 2003). Il ne s'agit là que de quelques exemples qui illustrent la vitalité de la réflexion autour du management par objectifs, de ses effets sur les comportements des employés et *in fine* de ses effets sur la performance organisationnelle. Cela étant, dans la présente communication nous nous limiterons au rappel théorique des éléments essentiels de ce mode de management dans le but de les confronter à l'exposé du concept de management par objectifs tel qu'il nous a été présenté lors de notre étude et ceci en vue de faire émerger des pistes de réflexion pour nos recherches futures.

1.1. Le management par objectifs : Un outil de management emprunt a priori de rationalité et d'éthique

Dans ses fondements, le management par objectifs est présenté comme un système dynamique dont le but est de faire coïncider les besoins de l'entreprise dans sa définition d'objectifs d'expansion et de rentabilité avec le besoin du chef d'entreprise et de ses collaborateurs de se donner et de s'épanouir (Humble, 1970). De fait, à travers le concept de management par objectifs, s'exprime l'idée que le management des ressources humaines ne peut se concevoir qu'en étroite articulation avec l'évolution de l'organisation telle qu'elle est projetée et voulue par ses dirigeants au travers d'un processus de réflexion stratégique (Aubert et Hoffmann-Hervé, 2002).

On peut ici rappeler brièvement les principaux éléments qui composent le management par objectifs (Dinesh et Palmer, 1998) :

- Des objectifs établis pour tous les postes de la firme
- L'établissement conjoint des objectifs
- Des objectifs liés à la stratégie
- Une emphase mise sur la mesure et le contrôle
- La mise en place d'une revue et d'une mise à jour du système.

Pour ce qui est de l'aspect stratégique du management par objectifs, dans notre étude de cas, l'intégration de cet aspect en objectifs à atteindre est réservée à la direction générale. Ainsi, notre répondant, directeur de groupe⁴, indique clairement que : « *les objectifs viennent de la*

⁴ Pour des raisons de confidentialité, nous ne nommerons aucun de nos répondants, ni l'institution bancaire étudiée.

direction générale située à Metz laquelle chapeaute l'ensemble des agences du territoire de Champagne et de Lorraine ce qui fait plus de 100 agences. [...] A notre direction générale, ils disent voilà ce que notre résultat pourrait être l'année prochaine, ou ce qu'il devrait être [...] Un directeur général il a un plan, [...] sur la base du plan triennal, le directeur général présente les grandes orientations, avec des grandes lignes, et il dit "voilà la banque elle est à A et voilà ce que je voudrais : je veux qu'elle soit à B et pour ça il faut remplir tous ces objectifs" »⁵.

En outre, de l'étude du management par objectifs ressort le double intérêt d'une distribution, non pas de tâches à exécuter, mais d'objectifs à atteindre, en laissant initiative et latitude dans l'emploi des moyens pour y arriver (Gelinier, 1963) et par ailleurs, un système de cogestion mobilisateur dans la répartition des objectifs (Gelinier, 1980 ; Latham, 2004). Notre étude de cas révèle que le succès de ce dernier repose en grande partie sur la personne même du cadre intermédiaire qui transmet les objectifs fixés par la direction générale. On retrouve ici des similitudes entre les qualités de notre manager, directeur de groupe, et celles observées par Thévenet (2006) dans le contexte particulier du management des astronautes. En guise d'illustration, la directrice d'agence dira, entre autre, de son n+1 que « *c'est quelqu'un qui est hyper abordable [...] Il vient au moins tous les mois pour notre entretien. C'est lui qui se déplace et effectivement c'est quelqu'un de très ouvert qui a vraiment le souci de la personne, d'abord. Et en cas de problème, c'est arrivé, il prend le truc sérieusement et le résout sans "tuer" la personne à l'origine du problème. Du coup, personne n'a peur de l'appeler en direct, ce qui est quand même assez extraordinaire* ». Quant à son homologue masculin il avouera que « *sur Thionville centre [...] l'avantage c'est que notre n+1 était mon prédécesseur sur le poste [...] on a travaillé les objectifs en concertation, donc il a fait un premier jet et j'ai eu juste à corriger certains éléments. Il m'a laissé une totale liberté pour corriger ce que j'estimais nécessaire* ».

Plus officiellement, au sein de la Banque étudiée, il y a un volet participatif dans la mise en œuvre du management par objectifs lequel s'organise de la manière suivante : les objectifs sont redistribués en cascade à travers toute la ligne hiérarchique, soit de la haute direction aux directeurs de secteurs régionaux, puis de ces derniers aux directeurs de groupe d'une même région. Les directeurs de groupes vont négocier entre eux la répartition des objectifs fixés pour leur région selon le processus suivant : « *L'objectif finalement repose sur une répartition d'efforts. Et on s'ajuste, on s'ajuste disons dans l'intelligence et de façon très concertée quand même et ça c'est vraiment le côté agréable, chez nous, en tout cas. On se partage l'effort et tout ça se fait dans la négociation* ». Pour finir, le directeur de groupe va redistribuer ses objectifs entre ses directeurs d'agence selon le même processus de pseudo négociation avec ses directeurs d'agence. A ce sujet, la directrice d'agence en poste depuis trois mois avec une ancienneté dans le groupe de trois ans et demi, nous explique que concrètement « *il [le directeur de groupe] va mettre en place une trame de répartition. Cette trame il nous la fait parvenir et on se fixe une réunion de discussion et d'arbitrages [entre les directeurs d'agence du groupe]. Et là il y a discussion ligne par ligne en fonction du potentiel agence [...] pour savoir si tout le monde valide les objectifs tels qu'ils sont.* ». Son homologue masculin, en poste dans une agence plus importante, souligne que « *bien sur, la problématique ça va être que si quelqu'un lève le doigt pour dire "mon objectif est trop élevé" il faut qu'il y ait en face quelqu'un qui dit "moi, j'suis prêt à prendre un peu plus" [...] Cette réunion là [...] était particulièrement longue, mais très conviviale. On se connaît*

⁵ Extrait de l'entretien avec le directeur d'un groupe de huit agences bancaires comprenant quarante huit salariés. Le répondant est en poste depuis sept ans, il n'a eu qu'un seul et même employeur jusqu'ici, son ancienneté à la Banque est de vingt et une années.

tous et il y a vraiment un esprit collectif, une solidarité importante». Ce dernier paragraphe illustre parfaitement la logique de coopération des acteurs autour des problèmes et de leurs solutions a priori positive et bénéfique dans la mesure où elle s'appuie sur une stratégie de cogestion dont les avantages ont été présentés par Coch et French dès 1948⁶.

Néanmoins, nous avons noté que si la répartition des objectifs fait l'objet de discussions entre les directeurs d'agence, les objectifs en eux-mêmes ne sont pas remis en question. Ainsi, la directrice d'agence précisera « *ok, la discussion reste possible, il [le directeur de groupe] accepte la discussion et présente par là même une certaine souplesse, mais le management par objectifs reste un système où on est très surveillés, les objectifs sont très précis et lorsqu'ils sont validés on ne les discute plus*⁷ ». On observe donc une acceptation sans condition, par les directeurs d'agence, des objectifs de la haute direction. Celle-ci résulte du fait que les personnes en participant aux décisions qui régissent une organisation ont plus de facilité à s'identifier à elle, ils en viennent à faire confiance au système de direction (Gelinier, 1980). Plus exactement, cette façon de procéder repose sur les principes anciens de la théorie Y mise en évidence par McGregor (1960) avec le constat que l'individu d'aujourd'hui, tenant pour acquise la satisfaction de ses besoins matériels de base, cherche surtout à satisfaire ses besoins de développement (Maslow, 1954). De fait, les individus peuvent adopter les buts de l'entreprise comme moyen d'atteindre leurs propres buts et ceux-ci seront d'autant plus compatibles avec ceux de l'entreprise qu'ils auront été associés au processus de fixation des objectifs (Dinesh et Palmer, 1998). Autrement dit, le management par objectifs s'appuie sur le postulat inspiré de l'école des relations humaines, que la participation et la responsabilisation des employés peut conduire à leur mobilisation vers la réalisation des objectifs de l'organisation et donc à une amélioration de la performance (Guillen, 1994 ; Latham, 2004).

Autre élément intéressant que nous avons relevé, l'utilisation du management par objectifs est particulièrement accepté et apprécié car il permet d'évaluer les performances de façon plus objective, conformément à des objectifs fixés et répartis d'un commun accord. En outre, dans la Banque étudiée, le système de management par objectifs est agrémenté d'un système de suivi hebdomadaire, qui permet de contrôler précisément l'atteinte des objectifs des uns et des autres. Le suivi se fait sous forme informatique dans un tableau *Excel* qui rassemble l'ensemble des chiffres réalisés chaque semaine dans chaque ligne d'objectif et fait apparaître le cumul mensuel et annuel ainsi que l'écart par rapport à l'objectif final. L'outil informatique est également utilisé dans la formalisation des clés de répartition et permet d'apporter une légitimité supplémentaire à l'ensemble du système⁸. Du reste, au-delà de la formalisation du suivi et du contrôle à travers un *reporting* informatique, le directeur de groupe souligne que le suivi est permanent et relayé dans les faits par « *les directeurs d'agence qui font des points quasi quotidiens [...] les chargés de clientèle vont rencontrer au moins deux fois par semaine leur directeur d'agence dans le cadre d'une discussion qui dure un quart d'heure, au cours*

⁶ Les auteurs ont montré que cette stratégie de participation à la planification ou à l'implantation d'une solution choisie permet de contrer la résistance au changement et d'obtenir l'adhésion du plus grand nombre. En réalité, les salariés n'ont pas le choix de la nature de la solution qui leur est proposée. Ils ne peuvent influencer que le cours ou les modes d'implantation d'une solution imposée de l'extérieur. Cela suffit à obtenir les bénéfices d'un management participatif.

⁷ Lorsque les directeurs d'agence parlent de validation d'objectifs ils ne parlent pas d'en valider le contenu, mais uniquement la répartition, entre les huit agences du groupe et que ce qui est réparti c'est un ensemble d'objectifs quantitatifs « imposés », exprimés en valeurs (cf. volume ou vente de prêts, d'épargnes, de produits commissionnants).

⁸ Extrait de l'entretien avec le directeur de groupe : « *J'utilise cette grille pour distribuer l'objectif. Je l'utilise pour « vendre » mes objectifs. Un objectif qui n'est pas vendu aux équipes, c'est un objectif qui ne sera pas admis [...] Ça fait 7 ans que je remplis mes objectifs et je suis content d'en être arrivé là, je suis plus efficace maintenant avec cet outil. Au début c'était vraiment au pifomètre [...] Je vais la faire breveter ma grille* »

de laquelle ils réalisent ensemble un petit point [...] Le point va être fait sur le carnet de commandes, sur la façon dont le chargé de clientèle s'y est pris pour prendre ses rendez-vous et toucher des clients. Ensemble ils vont vérifier la préparation de certains entretiens avec la clientèle et ils vont également parler du détail des priorités commerciales de la semaine ». Cette façon de manager individuellement chaque chargé de clientèle amène nécessairement à se faire une idée du travail de chacun et à évaluer précisément les performances des collaborateurs. Dans le cas étudié, le management par objectifs ainsi appliqué semble poser des règles du jeu claires et identiques pour tous, or si l'on se réfère à Reynaud (1989), une caractéristique commune à beaucoup de jeux sociaux, est que les règles sont incertaines et révisables. Non pas seulement parce que les règles effectives diffèrent des règles explicites ou officielles, mais parce qu'elles peuvent se déformer, se corriger selon les cas, s'adapter à des situations nouvelles. Aussi, comme nous le verrons plus loin, la mise en place d'objectifs quantitatifs ne peut entièrement supprimer les dimensions subjectives de l'évaluation de la performance (Levinson, 2003).

1.2. Le management par objectifs : Un outil susceptible de contrarier la logique du métier

Au départ, le management par objectifs s'est développé essentiellement dans les activités de production. Les raisons fondamentales de cette orientation étaient que les méthodes de mesure étaient plus poussées et plus faciles à appliquer dans les activités de fabrication que dans les secteurs commerciaux (Humble, 1970). Puis, l'expérience acquise, dans l'application du management par objectifs aux fonctions de marketing et de vente, a montré que cette approche pouvait également s'appliquer aux organisations commerciales distribuant des produits et des services diversifiés (Armstrong, 1971).

Nonobstant, l'utilisation de l'outil dans le secteur des services peut comporter des risques. À ce sujet, le directeur de groupe nous a exposé le risque d'avoir dans ses effectifs des salariés qui se retrouvent « *prisonnier de leur grille d'objectifs* » et qui sous prétexte d'objectifs à atteindre sont poussés à vendre à tout prix. « *Si on est à devoir agir en fonction des objectifs qu'on a, on est dans un syndrome très désagréable pour les clients, où il y a le chargé de clientèle qui le lundi appelle son client pour lui vendre un plan épargne logement, le mardi il l'appelle pour lui vendre une carte, le mercredi il appelle [...] attention, le client on va le perdre* ». Ce qui pousse au crime, c'est qu'en arrière plan, on note un large consensus des différents acteurs à tous les niveaux de l'organisation en faveur de l'acceptation du système fondé sur un réalisme économique agressif de rentabilité, de vente active. Pour éviter au mieux ce type de dérives, les directeurs d'agence doivent donc suivre et soutenir constamment leurs équipes, tel qu'en témoigne un des directeurs d'agence interviewé : « *C'est vraiment le chef d'agence qui pilote son unité. C'est à nous, déjà en amont d'être capable d'anticiper les choses, il y a de l'anticipation aussi dans le métier, par exemple, se dire "je sais que dans ces objectifs là, ceux là ça va aller tout seul, celui-lui là par contre, l'objectif il est costaud donc il faut que je mette en place tout de suite les choses, et qu'en terme d'actions pour le suivi ce soit beaucoup plus pointu". Il y a un réel travail, on sait quelles sont les forces et les faiblesses de l'équipe. Il ne faut pas juste suivre et dire "là il faut faire !". Il faut qu'on mette en place et qu'on essaye de faire en sorte que les chargés de clientèle soient soulagés dans leur façon de faire* ». Ce devoir de surveillance est d'autant plus important qu'à l'heure actuelle dans le secteur bancaire on prend conscience de l'importance de privilégier et manager la relation client via le *Customer Relationship Management* (CRM).

Le CRM regroupe l'ensemble des politiques et processus commerciaux dédiés à la conquête et à la fidélisation du client notamment par la prestation de services adaptés à ses besoins

Chalmeta (2006). Comme l'ont souligné Piccoli et *al.* (2003), ceci oblige le prestataire de services à se focaliser sur le client et ses besoins et non sur ce que, lui, souhaite vendre pour remplir son objectif de vente à court terme. Il s'agit d'envisager le client dans une relation de long terme, de fait, on ne peut pas vendre à tout prix au risque de provoquer l'insatisfaction au travers d'un harcèlement qui peut développer le sentiment d'être commercialement abusé. Concernant ce point particulier, pour le directeur de groupe « *le CRM est un outil qui met au second plan les objectifs. Le management par objectifs c'est pas bien, c'est pas bien même intuitivement et depuis longtemps, je n'ai jamais voulu fonctionner comme ça. Je n'ai jamais été prisonnier de ma grille d'objectifs. Je remplis mes objectifs parce que j'agis d'une certaine façon avec mes clients [...] quand je reçois un client je fais un balayage assez large de ses besoins et j'ai une vraie discussion avec lui. Et la résultante c'est que je remplis mes objectifs [personnels]. Je n'agis pas en fonction des objectifs que j'ai [ceux qui ont été imposés]* ». Ce témoignage est révélateur à plus d'un titre. Notamment, on peut constater l'écart entre les préoccupations orientées vers les résultats quantitatifs de la haute direction, éloignée de la réalité quotidienne des responsables d'agence qui, au-delà des objectifs quantitatifs, cherchent à pérenniser la relation avec leurs clients. Ainsi, le directeur de groupe s'avère-t-il évalué sur le produit net bancaire et non sur sa relation aux clients : « *en fin d'année, j'ai ma partie d'objectifs. On va regarder, ce qui est prépondérant, c'est à dire l'évolution de mon PNB, produit net bancaire. Est-ce que le résultat que je produis pour la Banque, mon chiffre d'affaires qui contribue au bénéfice global de la Banque, est ce que ce bénéfice est en progression ou est ce qu'il est en régression ?* ».

Ici, le problème réside dans le fait que ces objectifs quantitatifs ne sont pas nécessairement pertinents ou cohérents, voire compatibles avec les demandes quotidiennes que les chargés de clientèle doivent traiter. Ce même constat a été fait dans une recherche menée dans un réseau d'agences bancaires australiennes par Bowles et Lewis (1988). Les auteurs ont montré que les directions générales tendaient à privilégier des objectifs purement quantitatifs et ignoraient l'importance de la qualité de la relation avec le client sur le terrain, dans les agences. Ceci illustre une réelle dérive possible du management par objectifs lorsqu'il n'intègre pas les résultats des travaux complémentaires menés sur le sujet, notamment par Kaplan et Norton (1996) ou Stewart (2001).

Ceci étant, alors que le modèle initial prévoit que les objectifs soient établis conjointement et qu'on observe sur le terrain qu'ils sont fixés unilatéralement par la direction, la répartition et l'acceptation desdits objectifs se fait malgré tout sans contestation majeure. En fait, il s'avère que sur le terrain, au final, les acteurs développent des stratégies de contournement, adoptent une certaine autonomie dans l'interprétation des objectifs ou mieux, ils s'allient pour atteindre les objectifs en équipe. En effet, à ce sujet, la directrice d'agence nous explique que « *au niveau de l'agence, quand vous connaissez les gens avec qui vous travaillez, on sait où sont nos bêtes noires et quelles sont nos facilités. On sait qu'on a des chargés de clientèle plus doués sur telle ligne et donc on veille à bien répartir les objectifs pour obtenir un bon équilibre. [...] [Au niveau supérieur, le n+1] il joue solidarité aussi, mais au niveau des agences alors que nous c'est au niveau de notre personnel. Les configurations des agences sont différentes, avec des clients qui sont différents, donc on sait que certaines agences sont plus fortes en crédits d'autres le sont plus dans les services et donc on va mettre l'accent là où l'agence est forte, oui. Même si on est dans la réalisation de ses objectifs agence et qu'on est dans le temps couru, puisque les réalisés sont exprimés en pourcentage par rapport à l'annuel, oui il y a l'effet groupe lors des réunions hebdomadaires. Notre n+1 insiste beaucoup là dessus en disant par exemple, "oui, toi t'as terminé t'es dans tes clous, mais bon t'as ton collègue qui en fait un peu moins, qui a du mal, donc tu mets la gomme pour compenser"* ». Ce dernier point nous renvoie, entre autre, à Bernoux (1981) et à l'idée

d'organisation clandestine. À ce sujet, l'auteur note que la régulation est plus ou moins possible selon la manière dont est poussée la division du travail, mais elle existe toujours et ici elle est évidente, elle est collective⁹, voire culturelle.

2. Le management par objectifs : De l'évaluation des résultats à l'évaluation des personnes

Tout l'art du manager consiste, d'une part, à savoir adapter les méthodes et outils de gestion à l'organisation qu'il dirige et d'autre part à savoir prendre en compte la spécificité des hommes et des femmes qu'il doit mobiliser, entraîner et contrôler (Aubert, 2002). A ce niveau, nous avons pu observer que l'art de manager par objectifs dans la Banque étudiée, repose clairement sur la personnalité et les qualités personnelles du directeur de groupe. « *Chez nous, le n+1 va vérifier, ou surveiller, mais c'est parce qu'il connaît particulièrement bien ses équipes. Donc il sait exactement qui est bon dans quoi, qui fait quoi et qui mérite quoi. Il a ce souci de voir comment vont les gens, comment ils travaillent, qu'est ce qu'ils font* »¹⁰.

2.1. Le management par objectifs et la régulation des comportements des acteurs

Le management des ressources humaines est sous-tendu par le schéma d'équilibre entre rétributions et contributions mis en évidence par Adams (1963) dans le processus de la motivation. Le management par objectifs, la description de fonctions qui est attenante à ce système de gestion humaine et les évaluations qui en résultent sont des outils destinés à mesurer la contribution des salariés et qui vont indirectement la contraindre. En effet, le management par objectifs fixe un niveau de contribution attendu et le personnel est suivi en conséquence tel que l'évoque le directeur d'agence lors de notre entretien, « *il y a des briefs hebdos et puis il y a des entretiens mensuels d'activité et on fait un point individuel avec chaque collaborateur du style "voilà sur tant de mois, tant de jour ce que tu as fait. Pour ton mois de janvier, voilà ce que tu as fait par rapport à ton objectif annuel b'en tu aurais dû faire ça, tu es en avance sur tel critère, mais telle autre ligne est à corriger" Là dessus on va dire "bon b'en il faut que tu fasses ça le mois prochain"* ». Du reste, le système tel qu'il est appliqué dans la Banque étudiée sert à établir un classement des salariés qui dans les faits apparaît comme « *la seule manière de décréter qui sont les bons ou les mauvais, commercialement, c'est le système de classement agrémenté de récompenses importantes.* »¹¹

Des études menées aux États-unis ont souligné que la mise en place d'un système de management par objectifs se soldait le plus souvent par un échec et, au final, ne se résumait qu'à un système d'évaluation individuelle de la performance quand cet aspect ne constitue qu'une des dimensions du management par objectifs (Dinesh et Palmer, 1998). Dans la pratique, il a le plus souvent été réduit par les directions à un outil de contrôle et d'évaluation de la performance individuelle qui agit sur les différents registres de la participation volontaire, l'intériorisation par les acteurs des discours managériaux, l'adoption de comportements entrepreneuriaux au sein des organisations, qui finalement voit le développement d'une auto discipline bien plus efficace que les contrôles traditionnels. Dans cette dernière perspective, on peut se référer à Courpasson (1997) lorsqu'il dénonce la volonté

⁹ Extrait de l'entretien avec le directeur de groupe : « *Globalement, les objectifs fondamentaux sont toujours atteints et c'est ce que je leur demande, le reste c'est de la littérature. Moi ce qui m'importe, c'est que globalement les évolutions soient bonnes et que le produit net bancaire évolue dans le bon sens* »

¹⁰ Extrait de l'entretien avec la directrice d'agence.

¹¹ Extrait de l'entretien avec la directrice d'agence.

managériale d'encadrement et de guidage des comportements et des actions, dans les organisations. Volonté qui tranche avec la culture et la rhétorique omniprésentes de la coordination et de l'autonomie. D'après cet auteur, le contrôle fordien négocié et fondé en grande partie sur un accord explicite employeur-salarié qui met au cœur du contrat la rémunération et la normalisation des procédures opératoires, tend à être remplacé par un contrôle social individualisé des comportements, de l'engagement des personnes dans l'organisation. Sur ce point, Harley (1999) le rejoint en soulignant que le discours managérial actuel relatif à la responsabilisation et à l'autonomie des salariés visant leur mobilisation vers les objectifs organisationnels, reste de l'ordre de la rhétorique bien davantage que de l'ordre du changement organisationnel. Bien que force est de constater que les organisations possèdent des ressources argumentaires qui ne sont pas uniquement rhétoriques mais aussi instrumentales, c'est à dire liées à des menaces et des sanctions crédibles¹², et qui assoient une part de leur puissance de contrainte (March et Simon, 1969).

2.2. L'évaluation des performances et des potentiels : Le rôle clé des cadres hiérarchiques intermédiaires

À l'instar de Humble (1970), on peut relever la nécessité de séparer l'évaluation des performances de l'évaluation de la personne, bien qu'elles soient complémentaires. Dans une perspective de management par objectifs, l'évaluation des performances est un outil de planification, une approche permanente avec accord sur les résultats. Par conséquent, l'évaluation des performances apparaît comme objective car fondée sur la définition précise de buts à atteindre. En revanche, l'évaluation de la personne peut apparaître comme plus subjective surtout si elle n'est pas encadrée par une grille d'évaluation précise sur les comportements et attitudes attendues par l'organisation.

L'analyse des résultats-clés est le principal trait d'union entre les objectifs généraux de l'organisation et leur accomplissement à l'échelle individuelle (Humble, 1970). Au-delà des outils disponibles pour effectuer cette analyse, la nature de la relation entre le supérieur hiérarchique et son subordonné, par exemple le degré de confiance, influe sur le processus d'évaluation (Levy et Williams, 2004).

Nous avons précisé précédemment que les objectifs ne sont pas conjointement déterminés, mais bien imposés par la direction générale puis transmis en cascade jusqu'à être attribués aux chargés de clientèle. Seule la répartition de ces objectifs est laissée à la discrétion des responsables d'agence sous contrôle et avis du directeur de groupe. Les objectifs ne restent pas moins non négociables alors qu'il est établi que la réalisation des objectifs sera d'autant plus positive que le salarié aura été associé à la détermination de ceux-ci (Levinson, 2003). Dans le cas présent, à défaut d'être associés à la fixation des objectifs les salariés vont se trouver associés pour la réalisation de ceux-ci à travers un système d'entraides internes, déjà évoqué précédemment, « *très transparent et très clair, il n'y a pas de manipulation derrière. On a une réunion hebdomadaire au cours de laquelle les choses sont dites ouvertement : "toi tu sais plutôt faire ça, mets la gomme parce que nous on commence à prendre du retard,*

¹² Extrait de l'entretien avec un directeur d'agence : « *La règle du jeu. On joue par équipe. C'est un peu la même approche que pour une équipe sportive, lorsque l'équipe perd c'est l'entraîneur qui est montré du doigt. Dans une agence, si l'agence ne va pas bien, la première idée, évidemment c'est de se dire "le directeur d'agence il ne fait pas son job !"* ».

Extrait de l'entretien avec le directeur de groupe : « *[...] si il y a un objectif qui n'est pas atteint, s'il n'est pas atteint, bien sur je ne suis pas content, c'est évident, mais je regarde pourquoi ? Et il y a des cas où on envisage de réorienter le responsable. Pour chaque métier il y a des compétences qu'il faut valider* ».

parce que derrière il n'y a personne d'autre qui en fait que toi. Donc mets un petit peu la gomme pendant que, elle, elle prendra le relais sur autre chose" »¹³. Cette façon de procéder est certainement inévitable alors que « le management par objectifs il a vite des lacunes, tout simplement parce qu'on met nos chargés de clientèle dans des conditions où ils seront forcément sur certaines lignes pris à défaut. Ils ne peuvent pas être bons partout, ce n'est pas possible. Ce n'est pas possible, il y a tellement de choses à vendre¹⁴ ». Ceci souligne à quel point la procédure d'évaluation peut être difficile, voire paradoxalement subjective alors que le système en place semble induire de l'objectivité. Ainsi, la directrice d'agence nous a clairement expliqué que « le premier niveau d'évaluation s'effectue dans ce qu'on appelle le briefing hebdomadaire [relativement au management par objectifs], il y a ensuite une réunion mensuelle, il y a des entretiens de régulation si nécessaire, et, il y a un entretien annuel d'appréciation. Dans l'entretien annuel d'appréciation [...] il y a une partie immense qui est consacrée aux souhaits d'évolution, évolution à la fois dans le réseau, à la fois au siège, et aussi au sein du groupe national et de ses filiales, donc il y a possibilité de, il y a de belles perspectives de carrière pour qui est intéressé. Mais après, comment c'est euh, on n'est pas noté, il n'y a pas de notation, il n'y a pas de lettre, il n'y a rien qui ressemble à une notation. C'est, comment dire, de la prose qui est lue par le n+2 et par la DRH, la DRH qui refait en fonction des besoins et des choses évoquées, mais il n'y a pas de note, il n'y a absolument pas de note. Donc il n'y a pas de bon ou de mauvais. La seule manière de décréter qui sont les bons ou les mauvais c'est le système de classement relatif aux réalisations des objectifs ».

Pour finir, notre attention s'est portée sur le fait que la répartition des objectifs s'opère selon des critères subjectifs, indépendamment du système d'évaluation officiel qui est matérialisé par la diffusion d'un référentiel des compétences par métiers de 40 pages. A ce propos, le directeur du groupe avoue que « il existe dans les formations bancaires des outils de diagnostic, mais ces outils là, j'ai besoin de les adapter à ma situation particulière. Dans chaque agence, je considère que j'ai des potentiels. Pour moi, un employé qui travaille dans mon groupe est un potentiel, [...] Alors, ces potentiels là je les calcule. Je les calcule en fonction du degré de motivation de la personne, en fonction du degré de formation et de l'expérience de chacun ainsi que du profil de son portefeuille [...] et de ce que j'attends d'un poste de cette nature». De plus, il est apparu lors de notre étude que ce qui motive le responsable lorsqu'il reçoit les objectifs fixés par la direction générale et qu'il les transmet aux niveaux inférieurs c'est de les y répartir au mieux de sorte qu'à terme il puisse se féliciter d'avoir atteint ses propres objectifs en termes de stock d'épargne et de stock de crédit. On voit donc ici, qu'en marge d'un système qui se veut formalisé, les différents niveaux de cadres intermédiaires essaient tous de retrouver une relative marge d'autonomie autour de la gestion des objectifs qu'il s'agit d'atteindre d'une façon ou d'une autre.

¹³ Extrait de l'entretien avec la directrice d'agence.

¹⁴ Extrait de l'entretien avec le directeur de groupe qui complète en précisant que « Si je veux avoir la même marge l'année prochaine ou dans 2 ans ou dans 3 ans, qu'est ce qu'il faut que je fasse ? Il faut que j'augmente mes volumes de distribution. [...] on ne peut compenser que par des commissions, par la vente de produits commissionnant, et en la matière les banques en général, sont plutôt assez imaginatives, créatives et inventives, donc la palette des produits à tendance à augmenter. »

Pistes de recherche : Une analyse différenciée du management par objectifs

Nous n'en sommes pour l'instant qu'au début de notre recherche. Nous avons jusqu'à présent observé le fonctionnement et la mise en œuvre du management par objectifs dans l'entreprise qui est notre terrain d'observation. Nous visons à approfondir cette analyse en y ajoutant une dimension relative au genre.

Le secteur bancaire se caractérise par un taux de féminisation assez élevé. L'étude de Fakhfakh et al. (2004) menée entre autres dans trois banques avait relevé un taux de féminisation à peu près équivalent à 55%. Toutefois, les statistiques, publiées par l'Observatoire des métiers de la banque, montrent que la répartition hommes-femmes par catégories de métiers reste inégale et que les femmes restent proportionnellement beaucoup plus nombreuses dans la catégorie techniciens que dans la catégorie cadres. On retrouve cette même répartition des femmes dans les secteurs bancaires britanniques (Savage, 1992, p. 143-146) où l'on évoque le phénomène de plafond de verre bien identifié dans de nombreux travaux (Crampton et Mishra, 1999 ; Powell, 1999 p.325 ; Kanter, 1977). Mais est-il pertinent de se pencher sur ce concept alors que l'Observatoire des métiers de la banque française souligne dans son dernier rapport que l'embauche des femmes dans la catégorie cadres est croissante. De même, la directrice d'agence que nous avons interviewée sur le sujet souligne que « à la Banque, j'ai l'impression qu'on est en train d'inverser les choses. Quand je suis arrivée il y a trois ans et demi [...] il y avait peu de directrice d'agence et une seule directeur de secteur, qui est un poste quand même relativement élevé. Et maintenant ça s'est féminisé de partout, il y a eu une évolution phénoménale [...] de manière générale, mon point de vue est que si les femmes n'occupent pas des postes à responsabilité à même niveau que les hommes, je pense que c'est des choix de vie et qu'il n'y a pas tant de subi que ce que l'on voudrait nous faire croire [...] je dis que toutes les femmes, a priori, et de nombreux hommes aussi, ne sont pas prêtes à rentrer tard, à s'investir dans un travail [...] Il y a une part de rapport au temps de plus en plus contraignante quand on monte en hiérarchie et ce n'est pas évident à accepter ».

Nonobstant, les voies d'explication du phénomène de plafond de verre sont nombreuses et complémentaires, et certains auteurs (Kunda, 1992; Perrons, 2003; Singh et al., 2002) évoquent entre autres l'importance dans certaines professions, en particulier les professionnels hautement qualifiés, d'être visible aux yeux de leur supérieur hiérarchique pour pouvoir ensuite prétendre à des promotions. A ce sujet, Singh et al. (2002) développent l'idée que le fait de donner l'impression qu'on est compétent et ambitieux peut amener à bénéficier davantage de perspectives de carrières, et dans cet exercice, les hommes s'en sortiraient mieux que les femmes. Ils maîtriseraient davantage le « management du paraître » donc pourraient tirer plus facilement profit du système de management par objectifs qui prévoit un suivi personnalisé important où le directeur d'agence, comme le directeur de groupe peuvent être influencés.

Dans notre revue des travaux préliminaires sur le management par objectifs et sur les pratiques d'évaluation, il est apparu que très peu de travaux adoptaient dans leur analyse une dimension sexuée. Nous pensons qu'une analyse différenciée, selon le genre, du management par objectifs peut contribuer à une compréhension nouvelle et originale de ce mode de management. Dans la suite de notre recherche, nous souhaitons observer, entre autres, comment s'effectue le partage des objectifs entre les responsables d'agence et repérer si le sexe est une dimension à considérer. D'autre part, au sein de chaque agence, il nous semble intéressant d'observer l'attribution des objectifs par le responsable d'agence aux chargés de clientèle ainsi que, par la suite, l'évaluation en considérant le sexe du ou de la chargée de

clientèle. Nous avons abordé précédemment la dimension discrétionnaire de l'évaluation de la performance. Nous souhaitons également explorer plus avant cette piste en analysant dans notre terrain de recherche les conséquences de l'évaluation sur les carrières et les promotions des employés en adoptant une approche différenciée selon le sexe.

Bibliographie

- ADAMS J.S. (1963), « Towards the understanding of inequity », *Journal of abn. Soc. Psychology*, p.422-436.
- ANTONI C. (2005), « Management by objectives – An effective tool for teamwork ? », *International Journal of Human Resource Management*, vol.16, n°2, p.174-184.
- ARMSTRONG J.R. (1971), « La direction par objectifs appliquée au marketing et à la vente », in *La direction par objectifs et ses applications*, sous la dir. de Humble J.W., Publi-Union.
- AUBERT N. (2002), *Diriger et motiver. Art et pratique du management*, Paris, Éditions d'Organisation.
- AUBERT N., HOFFMANN-HERVE M. (2002), « Mettre en mouvement les ressources humaines : outils et moyens », in *Diriger et motiver. Art et pratique du management*, sous la dir. de AUBERT N., Éditions d'Organisation.
- BERNOUX P. (1981), *Un travail à soi*, Editions Privat.
- BOWLES M.L., LEWIS M. (1988), « Threats and opportunities for middle management: new technology and competitive banking », *Journal of Industrial Relations*, vol.30, n°54, p.54-67.
- CHALMETA R. (2006), « Methodology for customer relationship management », *The Journal of Systems and Software*, 79, p.1015-1024.
- COCH L., FRENCH J.R.P. (1948), « Overcoming resistance to change », *Human relations*, vol.1, p.512-533.
- COURPASSON D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du Travail*, n°1, p.39-61.
- CRAMPTON S.M., MISHRA J.M. (1999), « Women in Management », *Public Personnel Management*, vol.28, n°1, p.87-106.
- DINESH D., PALMER E. (1998), « Management by objectives and the balanced scorecard: will Rome fall again? », *Management Decision*, vol.36, n°6, p.363-369.
- DRUCKER P. (1957), *La pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation.
- ETZIONI A. (1961), *Comparative analysis of complex organizations*, New-York, Free Press.
- FAKHFAKH F., LEMIERE S., MERLATEAU M.P., MEURS D. (2004), *Les disparités de rémunération entre hommes et femmes : la situation de quatre branches professionnelles*, Document d'études, DARES, n°80.
- GELINIER O. (1980), *Direction participative par objectifs*, Éditions Hommes et Techniques.
- GELINIER O. (1963), *Fonctions et tâches de direction générale*, Éditions Hommes et Techniques.
- GUILLEN M. (1994), « The age of eclecticism: current organisational trends and the evolution of managerial models », *Sloan Management Review*, vol.36, n°1, p.75-86.
- HARLEY B. (1999), « The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplace », *Work, Employment and Society*, vol.13, n°1, p.41-66.
- HUMBLE J. W. (1970), *Management by objectives in action*, McGraw-Hill.

- KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1996), « Using the balanced scorecard as a strategic management system », *Harvard Business Review*, vol.85, n°7, p.150-161.
- KANTER R.M. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic.
- KING G., KEOHANER R., VERBA S. (1994), *Designing social enquiry. Scientific inference in qualitative research*, Princeton University Press.
- KONRADT U., HERTEL G., SCHMOOK R (2003), « Quality of management by objectives, task-related stressors, and non task-related stressors as predictors of stress and job satisfaction among teleworkers », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.12, n°1, p.61-79.
- KUNDA G. (1992), *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- LATHAM G. (2004), « The motivational benefits of goal-setting », *Academy of Management Executive*, vol.18, n°4, p.126-129.
- LEVINSON H. (2003), « Management by whose objectives? », *Harvard Business Review on Motivating People*, Harvard Business School Press, Boston MA.
- LEVY P.E., WILLIAMS J.R. (2004), « The social context of performance appraisal: a review and framework for the future », *Journal of management*, vol.30, n°6, p.881-905.
- MAC GREGOR D. (1960), *The human side of enterprise*, McGraw-Hill publishing.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1969), *Les organisations*, Paris, Editions Dunod.
- MASLOW A. (1954), *Motivation and personality*, New-York, Harper and Row.
- MENTO A.J., STEELE R.P., KARREN R.J. (1987), « A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984 », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, p.52-83.
- PERRONS D. (2003), « The new economy and the work-life balance: Conceptual explorations and a case study of new media », *Gender, Work and Organization*, vol.10, n°1, p.65-93.
- PICCOLI G., O'CONNOR P., CAPACCIOLI C., AVAREZ R. (2003), « Customer relationship management a driver for change in the structure of the US lodging industry », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 61, p.61-73.
- POWELL G.N. (1999), « Reflections on the glass ceiling », in *Handbook of Gender and Work*, sous la dir. de POWELL G.N., Thousand Oaks, Sage Publications, p. 325-346.
- REYNAUD J-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- SAVAGE M. (1992), « Women's expertise, men's authority: gendered organisations and the contemporary middle class », in *Gender and Bureaucracy*, sous la dir. de SAVAGE M., WITZ A., Keele, Blackwell Publishers, p.124-151.
- SINGH V., KUMRA S., VINNICOMBE S. (2002), « Gender and impression management: Playing the promotion game », *Journal of Business Ethics*, vol.37, n°1, p.77-89.
- STEWART T.A. (2001), *The Wealth of Knowledge*, New York, Doubleday.
- THEVENET M. (2006), « Manager des astronautes. Entretien avec le général Ratié », *Revue Française de Gestion*, 2006/9, n°168/169, p.193-203.

TUBBS M.E. (1986), « Goal setting: a meta-analytic examination of the empirical evidence », *Journal of Applied Psychology*, 71, p.474-483.