

Les organisations à la recherche de leur modèle de management : une étude exploratoire

David Autissier, Université Paris-Est, IRG
Faouzi Bensebaa, Université de Reims, IRG

Résumé : Cette recherche étudie les questions majeures traitées par les modèles de management et la façon dont les organisations les opérationnalisent. Méthodologiquement, le travail mené s'appuie sur l'analyse de douze modèles de management au moyen de données secondaires. Les résultats obtenus laissent entendre que les modèles de management constituent un outil d'organizing, fondé sur quatre variables clés - l'implication des individus ; la recherche de performance ; les valeurs et les principes éthiques ; l'expertise du métier - reflétant ainsi la combinaison des approches axées sur le management scientifique, les relations humaines et la structure. Les résultats indiquent également que les modèles de management permettent de développer la résilience des organisations.

Mots-clés : Modèles de management - Organisation - Résilience

Les organisations à la recherche de leur modèle de management : une étude exploratoire

Résumé : Cette recherche étudie les questions majeures traitées par les modèles de management et la façon dont les organisations les opérationnalisent. Méthodologiquement, le travail mené s'appuie sur l'analyse de douze modèles de management au moyen de données secondaires. Les résultats obtenus laissent entendre que les modèles de management constituent un outil d'organizing, fondé sur quatre variables clés - l'implication des individus ; la recherche de performance ; les valeurs et les principes éthiques ; l'expertise du métier - reflétant ainsi la combinaison des approches axées sur le management scientifique, les relations humaines et la structure. Les résultats indiquent également que les modèles de management permettent de développer la résilience des organisations.

Mots-clés : Modèles de management - Organisation - Résilience

INTRODUCTION

Un nombre significatif de modèles génériques de management - comme par exemple EFQM (European Foundation for Quality Management), INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit), ISO 9000, etc. -, visant à formaliser de façon rigoureuse le fonctionnement des organisations et traçant la voie de la performance, a émergé ces dernières années. Soit traitant une dimension unique des activités des organisations, soit optant pour une perspective holistique, ces modèles ont été adoptés de façon substantielle et leurs qualités supposées ont été largement reconnues. Par exemple, les modèles de management (désormais MM) *Six Sigma* et *Balance Scorecard* (ou tableau de bord prospectif) prennent en charge certains types de problèmes organisationnels tout en cherchant à mettre en évidence la meilleure voie pour obtenir l'excellence organisationnelle puisque l'idée qui y est sous-jacente est que l'application des principes qu'ils énoncent devrait conduire, toutes choses égales par ailleurs, à la performance élevée (Rigby, 2005). Cependant, pour l'essentiel, la quête fondamentale de ces MM, ainsi que ceux qui les ont précédés, consiste à mettre à jour le chemin le plus approprié de réalisation des objectifs des organisations. De surcroît, qu'ils soient acquis sur le marché ou développés de manière inédite en interne, les MM semblent utiles parce qu'ils permettent à la fois d'interpréter les problèmes auxquels sont

confrontés continuellement les organisations et d'offrir un guide pour l'action. À côté de ces MM génériques et de nature instrumentale existent des MM que les organisations créent en interne sous forme de chartes de principes, parfois déclinés en modalités d'actions, comme le montrera notre étude empirique dans la deuxième partie de cette contribution.

En même temps, bien qu'on puisse faire état d'indéniables *success stories*, nombreuses sont les firmes qui continuent à subir des échecs économiques, des tensions sociales, une prise en compte approximative des changements, une inadéquation dommageable entre l'approche affirmée et mise en œuvre et les attentes des marchés, etc. Ces difficultés soulignent les nouvelles exigences fonctionnelles auxquelles sont confrontées les organisations et qui semblent souvent en opposition les unes avec les autres. La tâche ne semble guère ainsi aisée dans le paysage organisationnel d'aujourd'hui pour assurer à la fois la transparence des produits/services/comptes, la performance financière, la durabilité, l'innovation, la responsabilité sociale sous toutes ses formes, la réduction du temps de mise des produits et/ou des services sur le marché, la satisfaction des demandes généralement hétérogènes des parties prenantes, le *business model* singulier, etc. Dans cette perspective, le défi est loin d'être mineur pour les organisations qui s'efforcent de trouver la démarche leur permettant de répondre aux nouveaux besoins et aux attentes tant internes qu'externes.

L'objectif de cet article n'est pas de s'interroger sur ce que doivent faire les organisations pour affronter l'environnement en mutation continue, ni sur la nature de leur mission, ni sur leurs compétences clés (Drucker, 1994). L'article proposé vise plutôt à étudier comment les organisations répondent aux interrogations précédentes, c'est-à-dire comment elles mettent en œuvre leur *business model*¹. De façon plus précise, l'article analyse le contenu des MM et la façon dont les organisations les opérationnalisent. De manière subsidiaire, l'article s'intéresse à la qualification des MM existants pour répondre aux mutations en cours (rupture structurelle, émergence de nouvelles technologies, etc.). Ne faut-il pas aller vers un nouveau paradigme managérial pour faire face aux nécessaires transformations ?

¹Le *business model* peut être défini comme « la structure, le contenu et la gouvernance de ses transactions » entre la firme focale et ses partenaires (Amit et Zott, 2001). D'autres acceptions du *business model* existent bien entendu dans la littérature entrepreneuriale, managériale et stratégique. Voir par exemple Markides, 1997 ; Slywotzky *et al.*, 1997 ; Yip, 2004.

Trois parties structurent les propos qui suivent. Nous étudierons d'abord dans un premier temps les fondements des MM. Nous exposerons dans un deuxième temps le champ d'observation et la méthodologie choisie. Enfin, dans un troisième temps, nous analyserons les résultats obtenus et discuterons les interprétations qu'ils induisent.

1. LES FONDEMENTS DES MM

Trois points font l'objet de cette partie : les modèles de management génériques (1.1.) ; les caractéristiques clés des MM utilisés de façon explicite ou implicite par les organisations (1.2.) ; l'auto-évaluation des MM (1.3.).

1.1. LES MODELES GENERIQUES DE MANAGEMENT

L'histoire du management est ponctuée par trois développements majeurs - le management scientifique ; les relations humaines ; l'analyse structurelle - et a donné lieu à une littérature naturellement abondante (Etzioni, 1964 ; Guillen, 1994a ; Guillen, 1994b ; Perrow, 1988 ; Scott, 1987) et des ouvrages clés majeurs (Barnard, 1938 ; Fayol, 1916 ; Follett, 1918).

Considéré comme une idéologie organisationnelle, le management scientifique est constitué d'un ensemble de techniques élaborées pour résoudre un certain nombre de problèmes comme le service militaire des ouvriers, le gaspillage des ressources, le désordre, l'arbitraire du management, l'avidité et le manque de contrôle. Au début du 20^{ème} siècle, afin d'améliorer l'efficacité, les travaux pionniers de cette approche ont étudié les individus et les tâches en s'appuyant sur l'ingénierie, la psychologie industrielle, l'ergonomie et la physiologie. En tant qu'idéologie, le management scientifique laisse entendre que les acteurs sont rationnels et que les conflits industriels peuvent être évités parce qu'un surplus substantiel bénéficierait à tous ceux impliqués dans l'entreprise industrielle. Dès lors, les syndicats deviennent inutiles. En outre, le rôle du management est de spécifier chaque détail pour chaque activité et pour chaque tâche. Les techniques d'analyse du travail expérimental conduiraient à la « *one best way* » en termes de management des travailleurs et d'organisation du travail. En séparant la conception de l'exécution, et en désagréant le travail et en le spécialisant, l'entreprise devient ainsi efficace. L'autorité managériale est centralisée, à partir du principe de l'unité de commandement, et l'autonomie des superviseurs atténuée. Le processus de travail est simplifié, mécanisé et quand

c'est possible, arrangé en chaînes de montage modernisées. Les travailleurs sont considérés comme motivés uniquement par le salaire et la forme préférée de l'incitation repose sur le salaire à la pièce, hormis les travailleurs des chaînes de montage.

Né dans les années 30 et au début des années 40 du siècle précédent, le modèle des relations humaines prend en compte un ensemble de problèmes - monotonie du travail, absentéisme, *turnover*, conflit, agitation, attitudes négatives, morale faible – conduisant à la baisse de la productivité. Ce modèle a connu des enrichissements substantiels au cours des années 50 et 60. Fondé sur la sociologie de Durkheim et de Pareto ainsi que sur la psychologie et l'anthropologie sociales, le modèle considère que les problèmes organisationnels sont dus à la mécanisation excessive et à la rationalisation industrielle affichée par le management scientifique. Les travailleurs sont vus non comme des individus égoïstes mais comme des individus dotés d'identités de groupes et de dépendances émotionnelles, émanant de normes et de besoins psychosociaux. Les managers ne sont pas différents des travailleurs, mais leurs aptitudes et leurs compétences élevées dans les relations humaines leur permettent d'exercer un auto-contrôle. Le rôle du manager est de créer les conditions qui favorisent la coopération dans les usines en équilibrant le système social, en harmonisant les relations, en menant et en intégrant la force de travail. À l'instar du management scientifique, le modèle des relations humaines réduit le besoin de syndicats. Par ailleurs, les chantres de ce modèle préconisent l'utilisation d'un ensemble de techniques de diagnostic et d'intervention pour explorer la situation sociale sur les lieux de travail et améliorer les relations – entretiens, enquêtes, discussions de groupes, formation à la sensibilité, conseils cliniques, psychodrames, jeux de rôles, etc. La sélection des travailleurs n'est pas basée sur les aptitudes physiques ou la dextérité, mais sur les caractéristiques sociales, la personnalité, les attitudes et les potentialités pour l'intégration et l'adaptation. L'élargissement du travail, l'enrichissement et la rotation sont des solutions à l'excès aliénant de l'ingénierie scientifique des tâches, les activités en équipes au travail posté, et la hiérarchie est minimisée au profit du leadership, de la participation et de la communication. Par ailleurs, les travailleurs ne cherchent pas seulement la maximisation du salaire, mais également la sécurité, la stabilité, la satisfaction, et la reconnaissance. Les managers préconisent des incitations économiques fondées seulement sur la performance du groupe de travail.

Apparu dans les années 60 en relation avec la prolifération de grandes firmes bureaucratisées engagées dans la production et la distribution d'une variété de produits et de services, le modèle

d'analyse structurelle indique que l'analyse de la technologie et de l'environnement concurrentiel doit orienter la conception de la structure organisationnelle. Le modèle s'appuie tant sur la sociologie wébérienne et structuro-fonctionnelle que sur la science comportementale moderne. Tous les acteurs organisationnels sont rationnellement limités. Les managers professionnels, salariés ont la responsabilité de la planification, de la définition des buts, de l'explicitation des problèmes, de la recherche d'options, de la prise de décision à partir de leurs connaissances techniques élevées. Les travailleurs s'adaptent à leur situation structurelle, et la décentralisation promeut leurs initiatives, leur responsabilité et leur évolution professionnelle. Des dispositifs de contrôle inopportuns, tels que les spécifications du travail, les procédures, les guides, les classifications et les routines surveillent la performance des travailleurs et des managers. Sur le plan méthodologique, la perspective est la contingence, c'est-à-dire que les firmes doivent être organisées différemment par type de produit, processus de production et environnement externe. Les typologies des organisations sont pensées pour déterminer les degrés optimaux de différenciation et d'intégration des fonctions (production, ventes, R&D, etc.), de décision décentralisée et de contrôle centralisé. L'analyse contingente rend le manager apte à décider de la création des divisions produit, des structures matricielles et des centres de profit.

Ces trois développements doivent être compris à l'aune des fondements des organisations. Celles-ci existent parce qu'elles sont censées produire collectivement des biens et des services, du profit ou de l'idéologie. Par définition, ces résultats doivent créer de la valeur et ne peuvent être obtenus que si les organisations tiennent compte de l'environnement dans lequel elles opèrent et/ou satisfont les attentes de leurs membres (Jonker et Eskildsen, 2002). Cependant, que ce soient les modèles génériques évoqués ci-dessus ou les contributions émanant de ces modèles et réalisées au cours de ces dernières décennies, l'accent a été mis essentiellement sur le leadership, au détriment du management, compris comme le travail au quotidien de définition des objectifs, de motivation des individus, de coordination des activités et de conception des décisions (Birkinshaw et Goddard, 2009). Intervient alors le MM comme outil d'organisation de l'activité organisationnelle afin de répondre aux impératifs souhaités.

1.2. LES CARACTERISTIQUES CLES DES MM

Né dans les années 50, et s'étant développé dans les années 90, le concept de MM est défini de plusieurs façons dans la littérature relative aux organisations et au management et

assimilé parfois (à tort) au *business model*. Plus généralement, un modèle est formé dans l'esprit d'un observateur (modèle mental), sur le papier ou dans l'ordinateur d'un modélisateur (modèle formel) (Schwaninger et Janovjak, 2008). C'est dans cette veine la représentation simplifiée de quelque chose de non tangible, un « ensemble d'hypothèses de bases ou de principes fondamentaux d'origine intellectuelle desquels la discussion et les actions peuvent découler » (Popper, 1994). Il est censé créer de l'ordre à partir d'observations, à première vue chaotiques et discrètes. Il est à cet égard une représentation abstraite et concise d'un ensemble de questions et de choix. Il est étroitement lié à la théorie puisqu'il fait appel à un ensemble cohérent de concepts et de relations. Autrement dit, la théorie, parce qu'elle ordonne les concepts, conduit à la compréhension des phénomènes observés ainsi qu'à la production d'idées et de connaissances.

Comme le soulignent les trois approches génériques du management (*cf. supra.*), de façon implicite ou explicite, la notion de management indique la conception, le contrôle (ou l'auto-contrôle) et le développement de systèmes complexes, à savoir les organisations et les processus. Le management porte en outre sur le soutien des systèmes de management, considérés comme des systèmes formels composés d'éléments tels que les outils permettant la conception, le contrôle et le développement d'une organisation (par exemple, les chartes des firmes, les systèmes de management de la qualité, les systèmes d'information, etc.). Les termes système de management et MM sont souvent utilisés comme synonymes. Les MM sont appréhendés comme des manières de conduire les organisations, c'est-à-dire des aides à la gestion des tâches et des activités de façon efficace. Ces MM concernent tant les managers au sens étroit du terme, que les individus supposés accomplir une certaine fonction managériale, dans le cadre de leur activité globale, comme les gestionnaires de projets, les responsables d'équipes, les membres du staff, etc.

Par ailleurs, les MM intègrent le leadership et la performance à tous les niveaux de l'organisation. Dans cette perspective, ils portent sur des systèmes normatifs, tant qualitatifs que quantitatifs, et opérant aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel. En même temps, « chaque bon régulateur du système doit un être un modèle de ce système » (Conant et Ashby, 1970), ce qui signifie que le résultat d'un processus de management ne peut pas être meilleur que le modèle sur lequel il est basé, excepté par chance. Autrement dit, les modèles sur lesquels les managers opèrent déterminent en grande partie ce qu'ils peuvent réaliser. Dès lors, la qualité des modèles contraint et stimule à la fois la qualité du management.

Des propos précédents, trois caractéristiques clés des modèles émergent. La première est relative à la représentation, qui stipule qu'un phénomène spécifique est représenté par le modèle, le modèle n'étant pas le phénomène lui-même. La deuxième a trait à la simplification de la réalité au moyen d'un nombre limité de concepts et de définitions, afin de rendre les choses compréhensibles et partant, opérationnelles. L'idée globale du MM est plutôt de fournir une version condensée de la réalité - celle par laquelle le management de la complexité est facilité. En outre, la décomplexification de la réalité perçue est liée au traitement simultané de deux questions : la tâche fonctionnelle de l'organisation - ce qui doit être fait par qui et dans quel ordre ; l'établissement, le maintien et la justification d'un système d'autorité. La seconde question adopte une « perspective future », celle qui guide les organisations vers leur futur proche. Tant la première que la seconde question laissent entendre que la voie avec laquelle les dirigeants perçoivent, estiment et interprètent les problèmes est partiellement façonnée par l'idéologie, c'est-à-dire un ensemble d'idées sur la façon dont le monde fonctionne et comment il doit fonctionner. La troisième caractéristique est relative à la mise en place de relations entre les concepts pris en compte (Ghauri et Gronhaug, 2005).

Sur la base de ces caractéristiques, un MM est censé offrir un cadre théorique « stable », susceptible d'être utilisé pour observer, créer et évaluer une situation organisationnelle de vie réelle afin de procéder aux éventuelles améliorations désirées (Eskildsen et Jonker, 2001; Rüegg-Stürm, 2005), sans garantir obligatoirement le succès des organisations. Il peut ainsi permettre de cartographier les chaînes de valeur de l'organisation ou structurer la responsabilité sociale. Il est ainsi utile parce qu'il conduit à l'interprétation d'un problème et offre des guides pratiques vers le futur désiré (Guillen, 1994a). Sa principale contribution peut ainsi être « ...une contribution...dans la création de concepts et d'outils qui aident les managers qui capturent, comprennent, communiquent, conçoivent, analysent et changent la logique business de leur firme. Comme tel, il « ... aide à capturer, visualiser, comprendre, communiquer et partager la logique du business (Osterwalder *et al.*, 2005, p.19).

Pour résumer les développements précédents, et dans le souci de disposer d'une définition opérationnelle pour le reste de la contribution, la définition suivante du MM peut être proposée : un MM est un ensemble de principes et d'actions qui sont à la fois identitaires et constitutifs d'un fonctionnement singulier, différenciant et performant. Il exprime l'identité de la relation au

travail, de la production et de l'organisation. Il se matérialise sous la forme de principes d'actions et doit prendre corps dans les actes des managers au quotidien.

Les MM sont-ils obligatoirement contingents ? Plusieurs modèles sont supposés utiles dans différentes situations – dans leur totalité ou de façon partielle, soulignant ainsi l'importance de la contingence ou de l'équifinalité (Jonker et Eskildsen, 2002). La théorie de la contingence laisse entendre que les organisations s'appuient sur une large gamme de démarches formelles – en l'occurrence les MM - et informelles, pour représenter les diverses dimensions (fonctionnelles, sociales et émotionnelles) d'une entreprise, tels que les processus opérationnels, les structures organisationnelles, et les prévisions financières. Par essence, ces propos impliquent que le style de management et la structure organisationnelle sont influencés par différents aspects de l'environnement, c'est-à-dire des facteurs contingents. Il n'y a pas ainsi de voie unique, de « *one best way* » pour le leadership ou la forme organisationnelle et tout dépend du contexte. Ce qui conduit à s'interroger sur l'applicabilité des MM, ou dit d'autrement, sur la raison de l'existence des MM, tout en ayant à l'esprit que l'adoption d'un modèle ou l'utilisation concomitante des éléments d'un modèle dépend du dispositif contextuel dans lequel les organisations opèrent.

Ces considérations, d'ordre surtout sémantique, amènent à proposer une typologie de définitions du MM (tableau 1).

Concept	Contenu
Modèle théorique	Offre des principes d'une théorie du management : management scientifique, relations humaines, approche structurelle, théorie des ressources ² .
Modèles instrumentaux	Appui sur un outil de gestion : tableau de bord prospectif, <i>Lean Six Sigma</i> , EFQM, etc.
Modèles entrepreneuriaux	Expression d'un mode de fonctionnement, de principes et de valeurs fondés sur le développement et la réussite d'une entreprise : Google, 3M, etc. (Le modèle devient éponyme).
Modèles des valeurs	Expression de valeurs fortes auxquelles une entreprise tend, souvent en relation avec l'histoire et la culture de l'entreprise. Exemple : l'entreprise d'assurances MAIF défend son positionnement d'assureur militant en proposant un arbre des valeurs
Modèles stratégiques	Déclinaison de la stratégie de l'organisation à in moment donné. Exemple : le modèle de Renault est défini par sa stratégie « Renault Contrat 2009 » qui vise à faire de l'entreprise française le constructeur automobile généraliste le plus rentable.
Modèles métiers	Valorisation de l'expertise métier de l'entreprise dans une optique de savoir-faire, de qualité et de services aux clients. Exemple : l'entreprise industrielle Vallourec affiche le slogan « Leader mondial dans la production de tubes sans soudures en acier ».

Tableau 1 - Proposition d'une typologie de définition des MM

Les différentes acceptions du tableau 1 peuvent être catégorisées en modèles théoriques et en modèles appliqués. Les premiers se veulent standards et universels, mais ne sont pas constitutifs d'une identité et d'une singularité (bien que le MM axé sur les ressources s'appuie justement sur des ressources idiosyncrasiques, mais la démarche analytique qui lui est sous-jacente n'est pas, elle, singulière). Les seconds, issus des organisations, sont très proches de la réalité du terrain. Leur focalisation poussée (sur la stratégie ou les valeurs, par exemple) réduit leur portée généralisatrice.

² Nous rajoutons ici la théorie des ressources aux modèles développés dans le point 1.1. pour indiquer que certains MM s'appuient sur la théorie des ressources, issue du champ des sciences économiques (Penrose) et la stratégie (Barney ; Wernerfelt ; etc.), pour mettre en évidence une causalité forte entre les dotations des entreprises en ressources et la nature du management.

1.3. MM ET AUTO-EVALUATION

Quand il est appréhendé comme un tout, à savoir de manière holistique, le MM repose sur des méthodes de recherche (implicites) et des standards pour établir la comparaison entre les possibilités du présent et celles du futur en s'appuyant sur l'auto-évaluation (Schwaninger et Janovjak, 2008). C'est, dans cette veine, un outil de comparaison – entre la situation présente et désirée dans le futur – fondée sur les valeurs, la structure, la méthodologie, les méthodes et les techniques de l'organisation prise en compte. Cette introspection – ou auto-évaluation - fait émerger le MM comme un moyen de mettre le doigt sur les forces et sur les points susceptibles d'être améliorés, d'identifier les opportunités et de mise en place du changement dans les organisations et par la définition d'actions à mettre en œuvre (Lascelles et Peacock, 1996). Elle passe donc par l'audit compréhensible, systématique et régulier des activités d'une organisation. Cinq caractéristiques principales peuvent être dégagées de l'auto-évaluation : elle est axée sur l'amélioration et non sur la conformité ; elle est fondée sur un système qui lie chaque aspect des activités de l'organisation à la performance de l'organisation ; elle constitue un outil de diagnostic qui permet d'identifier les gaps de performance internes et externes au moyen d'approches systématiques ; elle initie les actions d'améliorations ; elle constitue une activité régulière et continue dans l'organisation.

Les travaux empiriques menés indiquent que les firmes utilisant ce système obtiennent des résultats intéressants, qui vont de l'implication des individus à l'amélioration du « bottom-line ». De même, une attention soutenue aux clients et des améliorations continues sont estimées constituer avantage majeur. Par ailleurs, les MM émanant du champ de la qualité (conscience de la qualité, ISO 9000, balance scorecard, etc.) ont renforcé la recherche de la qualité pour les processus de production, d'approvisionnement, etc., ce qui se traduit par la mise en place de nombreux programmes de certification de qualité. D'autres contributions soulignent également la pertinence d'appliquer l'approche holistique au niveau financier (Hendricks et Singhal, 2001).

Cependant, force est de constater que la performance organisationnelle passe par la définition d'un MM qui tiendrait compte de l'histoire de la firme, de sa structure, du contexte dans lequel elle opère et du sens qu'elle souhaite donner à sa stratégie. En outre, le MM doit être modifié pour tenir compte de l'évolution de l'environnement tant interne qu'externe. Quel va être alors le contenu du MM en matière de transformations organisationnelle, stratégique et d'implication des salariés face aux mutations majeures de l'environnement ?

2. CHAMP D'OBSERVATION ET METHODOLOGIE

L'examen des questions abordées par les MM en usage s'appuie sur l'analyse de données empiriques relatives à douze entreprises issues d'un certain nombre de secteurs en France. Nous présenterons tour à tour les raisons du choix de ce champ d'observation (2.1.) et les principales caractéristiques de la méthode de collecte de données (2.2.).

2.1. LE CHAMP D'OBSERVATION

Différentes missions de consulting menées auprès d'entreprises appartenant à des secteurs variés nous³ ont amenés à constater l'acuité de la question du MM dans les organisations. Cette interrogation nous a conduits à organiser des entretiens exploratoires pour préciser les demandes observées. Nous nous sommes alors appuyés sur des sources secondaires et plus particulièrement sur les sites Intranet d'entreprises pour matérialiser ce que les entreprises proposent en termes de MM. Les douze organisations sélectionnées sont les suivantes : 3M, Areva, Auchan, Axa, Carrefour, Crédit du Nord, Danone, Google, Lafarge, MMA, Samsung, Toyota (*cf.* tableau 2).

Le choix de ces entreprises s'est effectué en deux temps. Nous avons d'abord recherché les sites Internet des entreprises françaises de taille importante, celles qui faisaient mention d'un MM et surtout celles qui donnaient suffisamment d'éléments pour la compréhension de celui-ci, c'est-à-dire celles qui ne se contentaient pas de quelques « poncifs » trop généralistes pour être exploitables. Ensuite, nous nous sommes intéressés à des entreprises, essentiellement étrangères (3 M, Google, Samsung et Toyota), citées comme des références pour leur MM de sorte qu'on ne parle plus de MM, mais de modèle suivi du nom de l'entreprise comme c'est le cas avec Google ou Toyota.

³ Ce travail a été mené par deux chercheurs.

Entreprises	Pays d'origine	Activité principale	Chiffre d'affaires (2007)
Areva	France	Energie nucléaire	11,92 milliards €
Auchan	France	Distribution	36, 7 milliards €
Axa	France	Assurances	93,6 milliards €
Carrefour	France	Distribution	92, 27 milliards €
Crédit du Nord	France	Banques	1,59 milliard €
Danone	France	Produits frais et eaux	12,28 milliards €
Google	Etats-Unis	Information	16,59 milliards €
Lafarge	France	Matériaux de construction	17,6 milliards €
MMA	France	Assurances	5, 72 milliards €
Samsung	Corée du Sud	Électronique	Non disponible
Toyota	Japon	Automobile	262,3 milliards €
3M	Etats-Unis	Consommables	24,5 milliards USD

Tableau 2 – Caractéristiques des entreprises étudiées
(Source : rapports annuels 2007 des entreprises étudiées et Factiva)

2.2. POSTURE METHODOLOGIQUE ET DISPOSITIF DE COLLECTE DES DONNEES

Les méthodes de recherche qualitative sont estimées plus appropriées que les recherches quantitatives quant il s'agit de comprendre les phénomènes dans les organisations (Harley, 2005). Il ne s'agit pas ici de mesurer ou d'analyser des relations causales entre des variables. Il ne s'agit pas non plus de développer des modèles abstraits. La recherche vise plutôt à comprendre et à interpréter les pratiques managériales traduites dans les MM affichés.

Dans ce travail, l'approche analytique (de chaque MM) a été utilisée en conjonction avec l'analyse comparative (comparaison de tous les MM). Nous avons ainsi comparé les caractéristiques des processus et des relations des modèles analysés et nous avons essayé de déterminer leurs similitudes et leurs différences. En même temps, nous avons employé l'approche descriptive pour relater les MM observés. Enfin, nous avons utilisé la classification et

la synthèse pour nous aider à dégager les traits majeurs des MM (Paillé, 2006 ; Paillé et Mucchielli, 2003 ; Romenyi *et al.*, 1998).

Les données collectées proviennent essentiellement de sources secondaires, bien que les entretiens exploratoires n'aient pas été négligeables. À partir des informations contenues dans les sites Internet, nous avons établi de façon indépendante une synthèse de l'affichage des MM et nous avons recherché pour chacun d'eux le thème principal. Ce travail a conduit à identifier quatre thèmes qui étaient systématiquement abordés dans les MM des niveaux d'importance plus ou moins élevés. Sur le plan de la codification des données, la convergence entre les deux chercheurs a été presque parfaite (0,95) et les divergences ont été résolues par la discussion.

Les développements qui suivent sont consacrés à l'analyse et l'interprétation des données collectées en vue de répondre à l'objectif de cette recherche, à savoir la compréhension des éléments majeurs des MM.

3. ANALYSE ET DISCUSSION

Cette dernière partie analyse les résultats obtenus (3.1.) et les interprétations qu'ils induisent (3.2).

3.1. ANALYSE DES RESULTATS

Un premier constat est que les MM étudiés sont essentiellement développés par les directions des ressources humaines (DRH). Cela n'est pas choquant en soi, mais leur positionnement peut paraître focalisé sur le thème de la formation et de la professionnalisation des managers que sur celui de la stratégie. Comme le montre le tableau 3, l'analyse des sites Internet nous a permis d'identifier les informations relatives aux MM des entreprises étudiées. Elle nous a également permis de faire la synthèse de ces MM.

Entreprises	Synthèse des modèles de management (à partir des extraits des sites internet des entreprises)	Eléments centraux
Areva Industrie	Trois principes d'action en direction des parties prenantes Actionnaires : Areva respecte les principes du gouvernement d'entreprise avec notamment pour objectif d'assurer aux actionnaires la croissance et la rémunération optimales du capital investi Clients - Les technologies et prestations d'Areva sont conçues, élaborées et commercialisées avec une forte exigence de qualité, de sûreté, de sécurité et de respect de l'environnement Salariés - Le personnel d'Areva est constitué sans discrimination notamment de race, de couleur, de religion, d'âge, de sexe, d'orientation sexuelle, d'opinion politique, d'ascendance nationale, d'origine sociale. La volonté d'Areva est que le management reflète de plus en plus cette diversité.	Équilibre des parties prenantes
Auchan Distribution	Auchan a pour ligne de conduite « Devenir l'école de la réussite ». En effet, le groupe Auchan souhaite être plus qu'une simple entreprise pour ses collaborateurs actuels et futurs. Pour Auchan, une entreprise doit être également un formateur. Cette double fonction constitue un levier majeur pour une meilleure performance et une meilleure attractivité.	Formation des collaborateurs
Axa Assurances	Axa base sa stratégie managériale sur un style de management responsabilisant, axé sur le développement des collaborateurs. Axa souhaite valoriser ainsi l'implication de ses collaborateurs dans la stratégie et les objectifs du groupe et cherche à reconnaître l'engagement et la performance.	Reconnaissance par la performance
Carrefour Distribution	Le modèle managérial de Carrefour se fonde sur l'expertise dans une logique locale/globale en relation avec le développement international de l'entreprise. En faisant confiance à l'expertise de ses collaborateurs et en respectant minutieusement ses engagements, Carrefour cherche à identifier clairement son niveau de responsabilité et instaure au-delà de la performance managériale, une performance clientèle.	Expertise à tous les niveaux
Crédit du Nord Banque	L'objectif principal du modèle managérial de Crédit du Nord est l'épanouissement de l'ensemble des collaborateurs au sein d'une entreprise à taille humaine. Que ce soit au niveau commercial ou salarial, Crédit du Nord cultive l'image d'une banque atypique, de proximité et à taille humaine. L'objectif est de responsabiliser les collaborateurs et de stimuler leur créativité dans une ambiance conviviale et proche de la relation clientèle. La performance de l'entreprise est induite mais jamais prescrite.	Entreprise à taille humaine
Danone Agroalimentaire	Le modèle de management est axé sur le développement individuel et collectif. Ce dernier constitue un levier majeur de performance pour l'entreprise. Danone prône cette stratégie car elle part d'un constat simple : il n'y a pas de développement économique durable sans l'implication et le développement des hommes.	Le lien individu entreprise
Lafarge Industrie	Le modèle de management repose sur la mise en place du « Lafarge Way ». Cette démarche consiste à « <i>contribuer au succès des collaborateurs, à rechercher l'amélioration permanente de la performance avec une organisation "multi locale" pour développer une culture de performance</i> ».	L'amélioration permanente de la performance
MMA Assurance	Le modèle de management de MMA est à l'image de son slogan : « Plus haut, plus vite, plus loin ». En effet, avec sa fusion avec AZUR, MMA doit donner un nouvel élan à son modèle	Accompagnement des managers

	managérial. Cela se traduit par une nouvelle approche du management : être plus proche des équipes. MMA souhaite mobiliser ainsi toutes les compétences et tous les talents de façon unifiée et au sein d'un grand réseau.	
Google	La règle des 80/20 : 20% du temps de travail doit être consacré à des recherches personnelles. Il n'y a pas de compte à rendre mais si les recherches sont intéressantes elles seront fortement encouragées. C'est comme cela que sont nés Google News et Google Earth,	Les conditions de l'innovation
Samsung	Samsung fonde son modèle de management sur l'innovation et l'évolution dans le respect de la tradition et des valeurs. Sur ce dernier point, le modèle managérial reste très traditionnel, avec une importante ligne hiérarchique.	Innovation et valeurs
Toyota	Face à l'enjeu de conserver la spécificité de sa « culture » dans la période d'expansion globale, Toyota s'est attaché dans les années 2000 à réviser son modèle managérial. L'entreprise a ainsi mis en place un mode de management particulier, « Toyota Way », qui vient compléter le TPS (Toyota Production System), son modèle de production reconnu et appliqué partout dans le monde. Toyota met en exergue le modèle japonais de gestion de la production et de la performance	Rigueur et pragmatisme
3M	Avec 40 technologies, 2000 marques et 50000 produits, 3M est une organisation fondée sur l'innovation. Son management est basé essentiellement sur la créativité, la solidarité et le partage des compétences et des connaissances. La tolérance de l'échec et la responsabilité sociale sont des valeurs essentielles chez 3M qui favorisent surtout l'innovation et la recherche.	L'innovation partout

Tableau 3 – Synthèse des modèles de management

Comme l'indique le tableau 3, le travail réalisé conduit au repérage de quatre thèmes, systématiquement abordés dans les MM avec des niveaux d'importance plus ou moins élevés. Ces quatre thèmes sont décrits ci-après :

- l'implication des individus dans une logique d'écoute, de reconnaissance et d'accompagnement des salariés ;
- l'enjeu de la performance pour illustrer l'importance qu'il y a pour l'entreprise de s'inscrire dans une courbe de performance économique ;
- l'affichage de valeurs et de principes éthiques en relation avec l'histoire et la spécificité de l'entreprise ;
- l'expertise métier pour montrer l'importance de la compétence liée à la réalisation des produits et prestations.

Les MM des douze entreprises étudiées oscillent entre ces quatre dimensions que nous avons évaluées sur une échelle de 1 à 5 (cf. tableau 4).

Entreprises	Implication des individus	Enjeu de la performance	Affichage de Valeurs et principes	Expertise Métier	Somme
Toyota	3	4	5	4	16
3M	4	2	5	4	15
Samsung	2,5	4	5	2	13,5
Google	4	2	5	2	13
Danone	3	3	3	3	12
Areva	3	3	3	3	12
Carrefour	2,5	2,5	2,5	4	11,5
Lafarge	2,5	3	3	2	10,5
Crédit du Nord	4	1	3	2	10
Auchan	4	2,5	1	1	8,5
Axa	2,5	4	1	1	8,5
MMA	4	2	1	1	8
Somme	39	33	37,5	29	

Tableau 4 – Évaluation des dimensions clés des MM

La colonne « Somme » permet d'évaluer les MM, estimés comme étant les plus complets, c'est-à-dire qui contiennent le plus d'éléments sur les quatre axes mentionnés précédemment. Cette cotation n'a aucune valeur en termes de pertinence et de capacité du MM à œuvrer pour l'identité et l'activité de l'entreprise. Cependant, nous pouvons considérer, dans une démarche comparative, que nous avons des MM dits complets et d'autres plus marqués sur un des quatre thèmes. L'entreprise Toyota est à cet égard celle dont le MM est le plus complet alors que MMA porte ses efforts essentiellement sur l'implication des individus. Dans un souci de mieux visualiser les dimensions étudiées, nous avons élaboré pour chacune des entreprises mentionnées un diagramme représentant les quatre dimensions. Les diagrammes de la première entreprise et de la dernière entreprise du classement obtenu sont présentés ci-dessous.

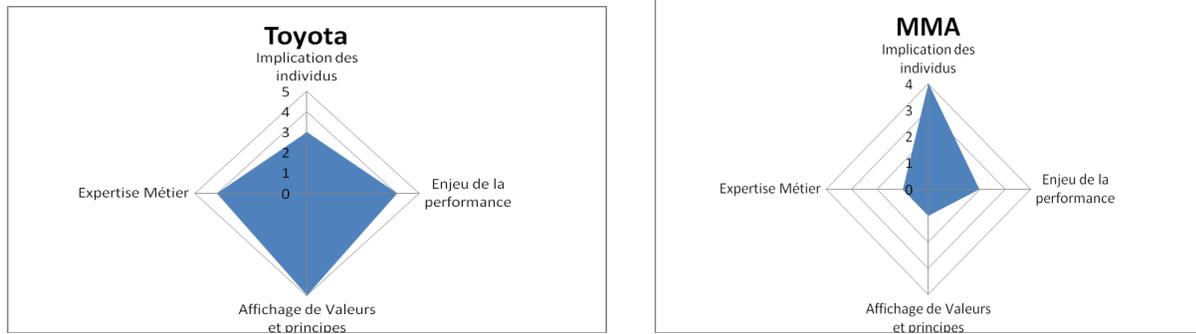


Figure 1 – Diagramme illustratif des dimensions clés des MM

Tout en ayant à l'esprit que notre recherche ne porte pas sur l'évaluation des MM, mais sur l'étude de leur contenu, l'affichage qui en est fait et leur opérationnalisation, le travail réalisé fait apparaître les modèles « reconnus et admirés » en tête (Toyota et 3M) comme si ces modèles concernent justement les organisations qui savent se positionner adroitement sur les quatre axes principaux identifiés. En revanche, les modèles qui ne se basent que un ou deux axes offrent un déséquilibre sur des thèmes vis-à-vis desquels il y a des attentes des différentes parties prenantes de l'organisation. L'idée de l'entreprise AREVA de construire son MM en principes d'action vis-à-vis de ses parties prenantes est une structuration intéressante. C'est un peu la même remarque pour Danone.

3.2. INTERPRÉTATION DES RESULTATS

Les MM analysés semblent vivre une tension non résolue entre le management scientifique (performance et métiers), l'approche relations humaines (implication des individus et valeurs) et l'approche structurelle (développement d'approches contingentes). En même temps, ce qui semble dominer est l'implication des individus, suivie des valeurs et des principes, la performance et l'expertise venant en troisième et quatrième position respectivement. De façon générique, plusieurs enjeux peuvent être associés à la construction des MM et de leur diffusion : formalisation et explicitation de la nature des activités et du mode de management, clarification des axes sur lesquels on souhaite se singulariser et attirer l'attention des parties prenantes, légitimation de l'existence des organisations.

Les structures organisationnelles, les systèmes de management et les styles de leadership permettent-ils d'affronter les mutations en cours ?

Les MM étudiés laissent entendre que les firmes cherchent à trouver des solutions à leur *organizing*. En effet, comme la plupart des biens et services nécessitent des aptitudes et des compétences de plusieurs individus, la tâche essentielle du management est d'obtenir la coopération d'un nombre substantiel d'individus et leur coordination, en affichant une attention soutenue à leur implication. La plupart des caractéristiques des MM observés sont des réponses à ce défi et les organisations s'efforcent d'aligner les intérêts des individus avec ceux de l'organisation (par la coopération) et d'harmoniser les actions individuelles (par la coordination). En même temps, le bon positionnement de l'affichage des valeurs et des principes vise à répondre aux attentes des parties prenantes, dans un environnement qui accorde un rôle croissant à la responsabilité sociale de l'entreprise (Capron et Quairel, 2008).

Les MM comme outil d'*organizing* peuvent être vus également comme un moyen de développement de la résilience des organisations (dans le sillage des travaux sur l'interactionnisme symbolique de Weick). En effet, un croisement des quatre dimensions des MM identifiées avec les sources de création de sens développées par Weick peut constituer une grille pour envisager des registres d'actions. Le rappel de la recherche menée sur la catastrophe de Mann Gulch (Weick, 1993) est approprié ici. Dans cette contribution, Weick (1993) s'intéresse aux conditions et situations qui conduisent à la perte de sens. Il montre comment des pompiers, confrontés à une situation nouvelle et imprévue, vont paniquer et perdre tous les repères leur permettant de se coordonner et de réaliser leurs actes de production. Qu'est-ce qui explique, qu'à un moment donné, la « machine » se bloque de telle manière qu'elle rende l'action impossible ? Comment se déploie un processus de destruction de l'intégrité organisationnelle et/ou physique d'un groupe ? Dans une situation d'imprévu, l'incapacité de l'organisation à expliquer et gérer l'événement conduit ses principaux participants à se replier sur eux-mêmes et à envisager leur survie individuelle au détriment de l'intérêt collectif, alors que ce dernier constitue le meilleur moyen de construire un nouveau sens d'où émergeront des solutions.

Pour que le changement et les mutations des organisations ne conduisent pas à un effondrement de sens, il faut alors s'assurer que les moyens permettant de reconstruire le sens sont toujours opérationnels (principe de la résilience des organisations). Quatre sources de résilience des organisations sont alors repérées (Weick, 2001, p.110-115) :

- « l'improvisation et le bricolage : ne pas se replier sur les réponses habituelles même sous la pression ;
- les systèmes de rôles virtuels : le système de rôle, même lorsqu'il n'est plus opérationnel dans la réalité, demeure intact dans l'esprit des individus ;
- la sagesse comme attitude : savoir être curieux, ouvert, aborder de nouveaux domaines complexes, savoir douter de ses connaissances ;
- et l'interaction respectueuse : la confiance, l'honnêteté et le respect de soi. »

Toutefois, ces sources de résilience reposent sur la capacité de chaque individu dans l'organisation à les développer. Weick (1993) évoque peu les moyens à la disposition des organisations pour favoriser leur propre résilience⁴. Cependant, la littérature relative aux organisations conduit à mettre en exergue trois principaux moyens de résilience : la culture, la stratégie et la structure. La culture est prise au sens de valeurs reconnues comme étant celle de l'institution, que l'on partage et auxquelles on adhère. La stratégie est un discours prévisionnel qui conditionne les contrats de chacun. Elle crée une lisibilité sur les modes d'action ainsi que sur la contribution des acteurs qui participent au système d'action collectif. Elle favorise ainsi l'engagement vers l'action et la construction d'un sens rétrospectif. La définition de la stratégie, mais encore plus ses déclinaisons sur l'ensemble des activités opérationnelles, nécessite une formalisation des contributions et rétributions de chacun. Les niveaux de contributions et de rétributions sont très divers et les combinaisons multiples. La structure est un des concepts les plus difficiles à préciser et à mobiliser en science de gestion. C'est le lieu d'institutionnalisation d'une action collective (ancrage dans le temps et l'espace) résultant des conséquences des actions mobilisant les ressources de cette même structure. Elle est donc constituée et constituante en même temps. La structure a un rôle ontologique pour les individus en leur permettant d'occuper des rôles qui leur précisent des cadres d'intervention et un positionnement social en relation avec les valeurs culturelles de cette même structure.

Le croisement des variables du MM avec les sources de résilience des organisations telles qu'elles ont été proposées au regard des travaux de Weick (*cf.* à cet égard, Autissier et Vandangeon, 2006) permet l'obtention d'une matrice de registres d'actions (tableau 5).

⁴ Weick (2001) souligne seulement que la structure (taille des unités, fonctionnement des sous-groupes, etc.) ainsi que l'art de savoir manier des différents styles de management (en fonction des hommes et des circonstances) sont des moyens d'augmenter la résilience des organisations.

	Culture	Stratégie	Structure
Implication des individus	Recherche des croyances implicites	Construction d'indicateurs d'objectivation des points d'étapes	Laisser des zones d'initiatives et d'auto-organisation des acteurs
Performance	Formaliser les réussites et les échecs	Construction de chaînes de valeurs	Réalisation d'indicateurs pour objectiver le réel
Expertise métier	Reconnaissance mutuelles et réciproques des métiers entre eux	Positionnement de la stratégie dans un ensemble métier	Des dispositifs de formation innovants et adaptés
Valeurs et principes	Travail de formalisation des valeurs en relation avec l'histoire	Communication de la stratégie comme étant au service de...	Des micro-actions dans le quotidien qui donnent corps aux valeurs et principes

Tableau 5 – Résilience des organisations et MM

Ce croisement permet de disposer de douze types d'actions au travers desquels un MM « incantatoire » et « déclaratif » prend corps et lance une dynamique managériale dans l'organisation qui participera à l'émergence de tout ou partie des conséquences voulues et attendues. Le MM devient dès lors un outil d'*organizing* et un outil de résistance face aux mutations environnementales.

CONCLUSION

Cet article explore le contenu des MM des organisations et leur mise en oeuvre. Les résultats obtenus mettent l'accent sur quatre dimensions majeures des MM - l'implication des individus ; la performance ; les valeurs et les principes éthiques ; l'expertise - façonnant le management des activités des organisations. Dans cette veine, le principal apport théorique de la recherche exploratoire menée est relatif à la compréhension dont les organisations structurent leurs MM en s'appuyant, de façon implicite ou explicite, sur les trois développements majeurs en management (management scientifique, relations humaines, approche structurelle), et les travaux de Weick relatifs à la résilience des organisations. Sur le plan managérial, le travail mené définit des voies

pour à la fois afficher de façon structurée l'activité des organisations, impliquer les individus, intéresser les parties prenantes et donner du sens à ce qu'elles font.

Pour autant, les MM étudiés sont-ils pertinents face aux mutations profondes de l'environnement, tout en admettant qu'ils peuvent être considérés comme la source de la performance des organisations, particulièrement celles leaders de leur secteur (Toyota, Google, Axa, etc.) ? Les MM en usage sont-ils qualifiés pour appréhender les transformations stratégiques, structurelles et humaines, plus profondes telles que celles observées aujourd'hui ? Dans leur dernier ouvrage, Hamel et Breen (2007) laissent entendre que les firmes faisant preuve d'innovations managériales sont celles qui dominent le secteur. Ces propos doivent être nuancés (Grant, 2008), dans la mesure où, en dépit de l'apparence de la nouveauté, il n'est pas toujours évident que ces exemples représentent des écarts radicaux par rapport aux approches traditionnelles. Dans les cas pris en compte, les firmes qui réussissent le plus sont celles qui arrivent à conjuguer approche traditionnelle et approche nouvelle et à obtenir l'équilibre entre les objectifs de performance quantitative, de maîtrise des métiers et d'implication des individus. À cet égard, les innovations managériales vraiment radicales ne sont pas courantes et la plupart des nouvelles approches ont une durée de vie courte avec un retour rapide vers des modes plus traditionnels. En même temps, la plupart des firmes analysées sont des acteurs majeurs de leur secteur. Est-ce dû à la qualité de leurs produits/services et/ou à l'intégration d'outils de gestion efficaces (*balance scorecard*, etc.) ? Mais les uns comme les autres sont aisément imitables. Ou est-ce le fait d'innovations managériales qui conduisent à l'avantage concurrentiel qui sont difficilement imitables lorsqu'elles sont encastrées dans les systèmes et la culture de la firme ? L'exemple de Toyota illustre ce propos. Par ailleurs, les innovations de management réussies sont le résultat d'adaptation aux circonstances environnementales particulières, peu sont issues de quêtes délibérées pour trouver une meilleure voie. De nouveau, l'exemple de Toyota est intéressant à citer puisque son système de gestion de la production et de la performance est issu de son histoire, à savoir la gestion de la pénurie après la seconde guerre mondiale.

En termes de perspective, les voies de réflexion futures devraient s'attarder sur les MM susceptibles de traiter les ruptures structurelles, comme celles qui se déroulent en ce moment. Elles devraient interroger le rôle des individus dans la définition des MM, sachant que l'innovation émane davantage d'individus iconoclastes (par exemple, Richard Branson, PDG du groupe Virgin) et non de groupes. Le doute est donc permis sur les propos relatifs à la

participation élargie et aux décisions basées sur les pairs en matière d'innovation. La réflexion future devrait également porter sur les MM fondées sur les configurations spontanées, flexibles intégratives. Une caractéristique prédominante de la plupart des innovations est qu'elles ont le résultat de la configuration ou de la reconfiguration de la connaissance tirée de domaines multiples, comme l'illustrent les secteurs des semi-conducteurs, des médicaments, de l'informatique (Apple) et les stratégies innovantes (Toyota, Intel, Zara). Elle devrait également porter sur les MM qui concernent les firmes « *hedgehog* » (qui savent une seule chose) et ceux qui portent sur les firmes « *fox* » (qui savent plusieurs choses). Dans ce domaine, les enseignements des MM qui intègrent des domaines larges de technologie et d'expertise et développent une multiplicité de capacités et qui nécessitent une grande complexité organisationnelle, seraient susceptibles de riches enseignements. Si ce type de multidextérité caractérise l'entreprise du 21^{ème} siècle, comment ceci peut être atteint tout en évitant la sclérose des organisations matricielles des années 60 ? Le défi pour le management avisé est d'atteindre des schémas plus complexes de l'intégration organisationnelle, sans remettre en cause la flexibilité et la réactivité. Si la complexité de l'activité est susceptible de la rendre non analysable et imprédictible, le rôle du management au plus haut niveau comme décideur au niveau du sommet et architecte stratégeste doit être subordonné à son rôle dans le guide de l'évolution de l'organisation. Ce qui peut inclure à la fois des règles simples qui créent des conditions pour borner l'action managériale, maintenant un niveau de tension adaptative qui positionne l'organisation sur la frontière entre la stase et le chaos, et périodiquement laissant émerger des initiatives de type Jack Welch définies pour induire un saut évolutionniste pour un nouveau sommet.

BIBLIOGRAPHIE

- Amit R, Zott C. (2001), Value Creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Autissier D., Vandangeon Derumez I., Construire du sens pour réussir les projets de changement, in Autissier D., Bensebaa F. (eds), *Les défis du sensemaking en entreprise*, KE Weick et les sciences de gestion, Economica, Paris.
- Barnard C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Birkinshaw J., Goddard J. (2009), What is Your Management Model?, *Sloan Management Review*, 50(2), 80-90.
- Breen B., Hamel G. (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : La Découverte.
- Conant R.C., Ashby W.R. (1970), Every Good Regulator of a System Must Be a Model of That System, *International Journal of System Science*, 1(2), 89-97.
- Drucker P. (1994), The Theory of Business, *Harvard Business Review*, 72 (September-October), 95-104.
- Eskildsen J. K., Jonker J. (2001), Unravelling Relevance – The Nature of Holistic Management Models, in *Proceedings*, Skt. Pertersborg : The Stockholm School of Economics, in Saint Pertsbourg, Vol. 2, 320-327.
- Etzioni A. (1964), *Modern Corporation*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fayol H. (1916), Administration industrielle et générale, *Bulletin de la société de l'Industrie Minérale*, n°10, 5-164. Rééditions régulières par Dunod depuis 1918.
- Follett M. P. (1918), *The New State : Group Organization, the Solution of Popular Government*, New York : Longmans, Green and Co.)
- Ghauri P., Gronhaug K. (2005), *Research Methods in Business Studies*, Harlow (UK: Perason Education Limited).
- Grant R. M. (2008), The Future of Management: Where is Gary Hamel Leading Us?, *Long Range Planning*, 41 (5), 469-482
- Guillen M. (1994a), The Age of Eclecticism: Current Organizational Trends and the Evolution of Managerial Models, *Sloan Management Review*, 36(1), 75-86.
- Guillen, M.F. (1994b), *Models of Management: Work, Authority and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Harley J. (2005), Case Study Research in Cassell C., Symon G. (EDs.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, London: Sage.
- Hendricks K. B., Singhal V. R. (2001), The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programmes, *Management Science*, 47(3), 359-368.
- Jonker J., Eskildsen J. K. (2002), Intentional Improvement, Paper Presented at the 7th World Congress for Total Quality Management.
- Lascelles D., Peacock R. (1996), *Quality in Action: Self-assessment for Business Excellence*, London : McGraw-Hill.
- Markides C. (1997), Strategic Innovation, *Sloan Management Review*, 38(3), 9-23.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. (2005), Clarifying Business Models : Origins, Present, and Future of the Concept, *Communications of AIS*, vol. 15, May.
- Paillé P. (2006), *Méthodologie qualitative*, Paris : Armand Collin.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2003). *L'Analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin.
- Perrow C. (1988), *Complex Organizations*, New York: Random House.
- Popper K. K. R. (1994), *The Myth of the Framework*, London: Routeledge.
- Romenyi D., Williams B., Money A., Schwartz E. (1998), *Research in Business and Management*, London: Sage.
- Rigby D. (2005), *Management Tools*, Bain & Company, Boston, MA.

- Rüegg-Stürm J. (2005), *The New St. Gallen Management Model: Basic Categories of an Approach to Integrated Management*, New York : Palgrave MacMillan.
- Schwaninger M., Janovjak M. (2008), *Model-Based Management: A Systemic Approach from the Pharmaceutical Industry*, Institute of Management Discussion Paper, N°56, University of St. Gallen, Suisse.
- Slywotzky A., Morrison D.J., Andeman B. (1997), *How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*, New York ; Crown Business.
- Scott W. R. (1987), *Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Weick K. E. (1993), The Collapse of Sense-making in Organizations: The Mann Gulch Disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38(December), 628-653.
- Weick K. E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Yip G. S. (2004), Using Strategy to Change Your Business Model, *Business Strategy Review*, 15(2), 17-24.