

# Variations sur la notion de modèle « biologique » de l'organisation

## L'exemple d'Inéo

**Fabrice Roth**

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2013/5-6 n° 263-264 , PAGES 87 À 96  
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

DOI 10.3917/rsg.263.0087

Date de mise en ligne : 11/02/2014

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2013-5-page-87?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Variations sur la notion de modèle « biologique » de l'organisation L'exemple d'Inéo

par Fabrice Roth



**Fabrice ROTH**  
Professeur des Universités  
IAE - Université Lyon 3  
Lyon, France

**L**e développement économique de nos sociétés depuis la seconde guerre mondiale a vu se succéder un certain nombre de modes d'organisation des entreprises.

Lors des trente glorieuses, de 1945 à 1975 environ, le mode fordiste de production s'est imposé pour répondre à une société essentiellement industrielle. Progressivement, du fait de la croissance des groupes, à la fois en termes d'activité et par l'internationalisation des échanges, la structure multidivisionnelle s'est substituée à la structure fonctionnelle (A.D. Chandler, 1962; O.E. Williamson, 1975). Jusqu'à cette date, ces structures correspondaient à une vision verticale de l'organisation et à un modèle que l'on peut qualifier de hiérarchique.

Le passage à un nouveau cycle économique et d'innovation dans les années 1970 conduit progressivement à un aplatissement des structures pour une plus grande flexibilité des organisations (J.R. Galbraith, 1973). Le modèle matriciel, qui combine structure fonctionnelle et structure divisionnelle, correspond alors à une vision plus transversale de l'organisation.

La diffusion de l'Internet dans la société, qui s'accélère dans les années 1990, rend nécessaire de maîtriser le flux des informations qui transite au sein des entreprises. Cette nécessité conduit à un éclatement des structures où les entreprises cherchent à conserver la partie stratégique de leur activité et à externaliser la gestion des activités et fonctions génériques. Cette nouvelle forme d'organisation est qualifiée de réseau dans la littérature académique (R.E. Miles & C.C. Snow, 1995; W.W. Powell, 1990), et remplace ainsi les structures – fonctionnelle, multidivisionnelle et matricielle – précédentes. Le modèle en réseau ne correspond ni à une logique verticale, ni à une logique horizontale (W.W. Powell, 1990; O.E. Williamson, 1991), ou plutôt, confond les deux. En effet, la structure en réseau prend une forme plus ou moins complexe qui vise à organiser les échanges au sein et à la périphérie de l'organisation, à la fois verticalement et horizontalement.

Considéré comme le modèle d'organisation du <sup>xxi</sup>e siècle, le réseau a été à la base de nombreuses études en management (N.S. Contractor et al., 2006), pour tenter de préciser ses caractéristiques. Par ailleurs, comme le montre G. Morgan (1998), de nombreuses métaphores peuvent être utilisées pour définir une organisation, soulignant la complexité d'une approche systémique. Nous contribuons ici à ce débat en discutant les trois modèles de base en rapport à la nature de l'environnement actuel. Dans l'esprit de la théorie de la contingence (T. Burns et G.M. Stalker, 1961; P. Lawrence et J. Lorsch, 1967), nous considérons que chacun de ces modes d'organisation est une tentative d'adapter l'entreprise à un type d'environnement, que l'on peut caractériser selon l'intensité de deux paramètres : complexité et instabilité. Nous empruntons ainsi à G. Morgan (1998) la métaphore « biologique » pour définir un modèle d'organisation, qualifié de modèle « biologique ». Ce modèle biologique est une variation des modèles hiérarchique, matriciel et en réseau, dans un environnement à la fois complexe et instable. Par ailleurs, nous nous référons au courant de la théorie des parties prenantes (R.E. Freeman, 1984) et de la théorie de l'architecture organisationnelle (J. Brickley et al., 2001) pour caractériser ces organisations. Plus particulièrement, la dissémination des connaissances et le statut des acteurs, quant à la détention de certains attributs, jouent un rôle clé.

Les changements ou « variations » de modèles sont assimilables à une adaptation fondamentale, de second ordre des organisations, s'opposant ainsi aux transformations incrémentales, de premier ordre, à l'intérieur de chaque structure (M.C. Fiol et M.A. Lyles, 1985). Cette adaptation de second ordre permet, en particulier dans un environnement complexe, de retrouver des marges de manœuvre pour une adaptation de premier ordre des structures (R.M. Henderson et K.B. Clark, 1990).

Pour illustrer ce modèle « biologique », une étude de cas est menée sur la société INEO, entité dédiée à l'ingénierie électrique du groupe GDF-Suez. L'étude d'un « cas critique » est en effet le moyen le plus adapté pour tester la validité des liens d'un système complexe (R. Yin, 1994).

Nous revenons dans un premier temps sur les caractéristiques des trois modèles classiques des organisations retenus, pour montrer de quelle manière ils constituent une réponse à différents types d'environnement. Nous présentons ensuite le modèle « biologique », comme variation des trois modèles classiques. L'étude du cas INEO nous permet ensuite d'illustrer plusieurs des propositions avancées en termes d'organisation et de lancer de nouvelles perspectives de recherche.

## 1. Présentation des trois modèles classiques d'organisation

### 1.1. Le modèle hiérarchique

Le modèle hiérarchique en théorie des organisations est associé au français Henri Fayol (1916), qui en a défini les principales

caractéristiques à la croisée du 19<sup>e</sup> et du 20<sup>e</sup> siècles. L'efficacité de l'entreprise dans ce modèle repose sur le chef, qui doit posséder un certain nombre de qualités pour entraîner le groupe. Il n'est pas inutile de rappeler le contexte guerrier d'émergence de ce modèle, qui visait à appliquer des principes d'organisation militaire à des conglomerats industriels en plein développement. Dans ce modèle, les principes d'action, définis en haut de la pyramide, doivent être appliqués en suivant une ligne hiérarchique constituée d'une succession de subordonnés. Les informations circulent ainsi de manière verticale, avec une liberté d'initiative réduite de la part des subordonnés. Le processus de prise de décision part du haut vers le bas, bien que l'on accorde une certaine importance à la remontée des informations du terrain. Suivant les théoriciens de l'architecture des organisations (J. Brickley et al., 2001), la connaissance reste centralisée au niveau de l'équipe dirigeante.

Par ailleurs, cette dernière est censée incarner le système de valeurs de l'entreprise, outil de légitimité sur lequel nous reviendrons plus loin (M. Zelditch, 2001). Enfin, une telle organisation ne peut être efficace que dans un environnement relativement stable et peu complexe technologiquement (H. Mintzberg, 1994).

### 1.2. Le modèle matriciel

Lorsque l'environnement requiert justement une combinaison rapide de compétences disséminées dans l'entreprise, le modèle matriciel paraît plus adapté. Décrit originellement par J.R. Galbraith (1973), le modèle matriciel correspond à un effacement relatif du chef, et conduit à privilégier une vision transversale ou horizontale de l'organisation. Autrement dit, le pouvoir décisionnel se trouve décentralisé, aux mains d'experts au sein de l'entreprise (J.R. Galbraith, 1977, 2009). Le modèle matriciel apparaît donc particulièrement adapté à des entreprises fonctionnant par projets, ce qui explique son utilisation originelle par des groupes comme la NASA ou actuelle par des conglomerats industriels multinationaux de type Airbus.

L'inconvénient majeur du modèle matriciel, tout en étant d'ailleurs l'une de ses finalités, est de casser les lignes hiérarchiques, empêchant ainsi l'identification précise d'un chef. S'il permet donc une gestion des connaissances plus adéquate du fait d'un fonctionnement par équipe-projet, le processus de traitement des informations s'en trouve alourdi et la réactivité de l'entreprise réduite.

Par ailleurs, du fait de la transversalité des processus, l'incarnation du système de valeurs de l'entreprise par des dirigeants charismatiques est difficile. Dans le cadre posé par R.K. Mitchell et al. (1997), la légitimité des décisions ne peut donc trouver sa source qu'au-delà de valeurs propres à l'organisation. Enfin, dans le cas d'un fonctionnement généralisé sur le modèle matriciel de plusieurs entités d'un groupe (par exemple une cellule innovante), une frontière cognitive risque de se mettre en place entre l'équipe

projet et le centre décisionnel, pénalisant le développement de nouveaux produits ou services.

### 1.3. Le modèle en réseau

Le modèle en réseau permet théoriquement de concilier ces deux formes en combinant des visions horizontale et verticale de l'organisation. Il n'est pas étonnant que la conceptualisation de cette forme date des années 1980-1990, période où se développe l'Internet (H.B. Thorelli, 1986). Le réseau est vu comme une forme d'organisation intermédiaire entre le marché et l'entreprise, ce qui permet d'optimiser les échanges par l'utilisation de la forme de coordination la plus adéquate (O.E. Williamson, 1975, 1985 ; J.-L. Ravix, 1990). Le réseau conduit à un éclatement de l'organisation qui se recentre sur des compétences clés et sous-traite ou externalise des activités périphériques (G. Dosi et al., 1990). En ce sens, la logique de réseau est très proche de celle des parties prenantes (R.E. Freeman, 1984), où un centre décisionnel joue un rôle de coordination entre les différents groupes prenant part à la vie de l'entreprise. Les différents centres décisionnels, relatifs aux entreprises constituant le réseau, sont donc mis en concurrence sur leur capacité à mobiliser les ressources nécessaires.

Le principal avantage de l'organisation en réseau repose sur sa capacité de réaction face à un environnement de marché turbulent. En revanche, le développement de connaissances peut pâtir de comportements déviants de membres du réseau liés au problème du passager clandestin et de relations asymétriques. C'est ce qui explique en particulier la difficulté d'innover dans les pays dominés par de très grandes entreprises et/ou le capital social est faible. Ces comportements déviants trouvent leur origine dans une incompréhension des attentes des différentes parties : on parle de dissonance cognitive. Pour éviter ce risque de spoliation, dans des entreprises immatérielles ou chaque acteur porte un capital humain spécifique, « l'animateur » du réseau doit donc veiller à ce qu'un sens soit partagé dans l'action. Nous y reviendrons plus loin au travers du modèle biologique.

### 1.4. À titre de synthèse

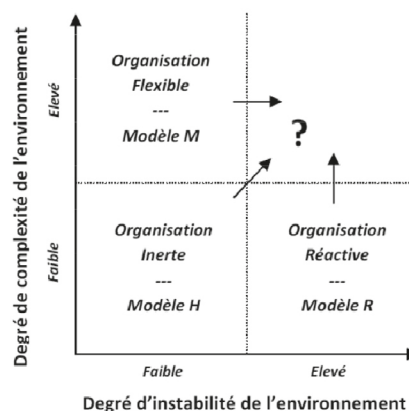
Il apparaît que chacun de ces modèles possède une capacité plus ou moins importante à gérer l'information ou la connaissance. La connaissance peut être distinguée de l'information par son rapport à l'intelligence humaine. Autrement dit, la connaissance est de l'information enrichie (J. Nonaka et al., 2000). Lorsqu'une information nouvelle doit être traitée par une entreprise, la qualité du système de gestion d'information est primordiale (M. Earl, 2001).

Si c'est le cas, on pourra parler d'organisation réactive. Lorsque l'environnement impacte l'entreprise avec des questionnements originaux, qui nécessitent l'intervention d'une intelligence humaine, c'est la qualité du système de management de la connaissance

qui permettra d'y répondre efficacement (D. Foray, 2000). Dans ce cas, on parlera d'organisation flexible. Au final, il est donc possible de caractériser une organisation sur ces deux dimensions de réactivité et de flexibilité.

L'environnement de l'entreprise est en effet porteur d'informations ou de connaissances nouvelles, apparaissant comme autant de chocs pour une organisation à un rythme plus ou moins soutenu. Il est également possible de se référer à l'importance de ces chocs et à leur fréquence de survenance pour analyser ce phénomène. Lorsqu'un événement est peu important, ce que l'on peut assimiler à une information nouvelle, plus la fréquence d'apparition est importante, plus on qualifiera l'environnement d'instable. Lorsqu'un événement est d'une plus grande importance, ce que l'on peut comparer à une connaissance nouvelle, plus la fréquence d'apparition est importante, plus on qualifiera l'environnement de complexe.

En s'appuyant sur les travaux fondateurs de la théorie de la contingence, en particulier ceux de T. Burns et G.M. Stalker (1961) et de P. Lawrence et J. Lorsch (1967), il paraît alors intéressant d'établir un lien entre la nature de l'organisation et la nature de l'environnement, telles que nous venons de les caractériser. Ces liens peuvent être schématisés par la matrice suivante, ils permettent de situer les trois modèles d'organisation classiques présentés plus haut.



Le modèle hiérarchique (H) correspond à une organisation « inerte », adaptée à un environnement peu instable et peu complexe. On le retrouve en grand nombre dans les secteurs d'activité matures et peu concurrentiels.

Le modèle réseau (R) correspond à une organisation « réactive », particulièrement efficace lorsque l'environnement est très instable mais peu complexe. Comme nous l'avons vu, la logique de réseau est soit d'introduire un fonctionnement de marché entre un cœur d'activités stratégiques et des entreprises sous-traitantes, soit de fluidifier les échanges entre différentes entreprises combinant leurs ressources. Ce modèle est donc particulièrement adapté à des activités d'assemblages d'actifs simples sur des marchés globaux, dans les biens d'équipements de base.

Le modèle matriciel (M) enfin correspond à une organisation « flexible », en adéquation avec un environnement stable mais



culture comprend un ensemble complexe de valeurs, croyances, symboles, mythes et pratiques. L'un de ses éléments importants, l'idéologie organisationnelle, se réfère aux croyances et valeurs explicitement énoncées par les dirigeants de l'entreprise, elle vise à fournir une légitimité à l'organisation et un cadre de référence pour l'action. Une valeur est une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée et une grande signification pour les individus et demeure relativement inchangée au fil du temps (P.G. Bergeron, 1997). Une partie prenante « légitime » porte ainsi le système de valeurs du groupe. Les membres du centre décisionnel, et en particulier les membres de l'équipe dirigeante, sont censés incarner le système de valeurs de l'entreprise. C'est une base fondamentale de notre questionnement pour l'étude des variantes des modèles classiques d'organisation, afin d'aboutir au modèle biologique.

## 2.2. Le modèle biologique comme variation des trois modèles classiques

Reposons dans ce cadre les conditions d'évolution de chacun des modèles présentés auparavant.

L'évolution du modèle M, comme nous l'avons suggéré plus haut, suppose que les équipes en place acceptent un pouvoir décisionnel légitime, qui permette à ces dernières, ou à leurs responsables, d'identifier un sens commun dans l'action. Le système de valeurs incarné par le centre décisionnel doit donc synthétiser ce qui unit les différentes équipes dans leur action commune. Il peut se construire à partir d'un niveau de rationalité de type instrumental, au sens de R. Boudon (2007). Ainsi, I. Nonaka (1994) distingue deux dimensions dans la connaissance tacite. La première, technique, provient des savoir-faire de l'individu, autrement dit, ses aptitudes et ses talents, ainsi que ses compétences qui s'appliquent à des contextes spécifiques d'action. La deuxième dimension est cognitive. Les éléments cognitifs font référence aux modèles mentaux des individus, formés des paradigmes et des croyances à partir desquels les individus perçoivent et définissent le fonctionnement du monde qui les entoure. Il existe de fait un *continuum* de connaissances, allant de la connaissance tacite cognitive à la connaissance explicite, en passant par la connaissance tacite technique, qui se caractérisent par une capacité de plus en plus grande à être appropriées par les différents membres de l'organisation.

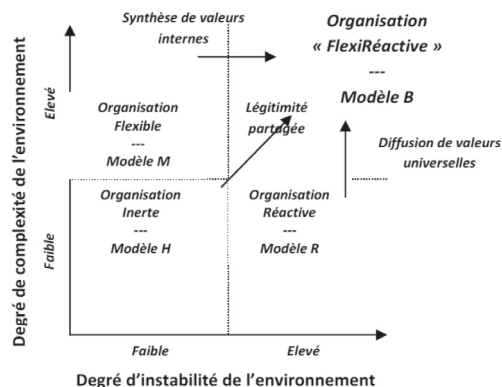
En ce sens, on peut avancer qu'une évolution du modèle M devrait s'appuyer sur la dimension technique de la connaissance tacite. L'évolution du modèle R suppose une diffusion et une convergence des valeurs incarnées par les différents centres décisionnels au sein du réseau. En effet, la coopération « classique » en réseau, telle que nous l'avons définie plus haut, repose sur un échange économique, chaque entité impliquée dans le réseau conservant une culture d'entreprise propre. En quelque sorte, un « aplatissement » du réseau nécessite donc de travailler sur des

valeurs appropriables par l'ensemble des acteurs. Ces valeurs, de dimension universelle, devraient donc être fondées sur un consensus social large, comme par exemple le développement durable ou la responsabilité sociale.

En ce sens, on peut avancer qu'une évolution du modèle R devrait s'appuyer sur la dimension cognitive de la connaissance tacite et des valeurs consensuelles.

Enfin, l'évolution du modèle H repose sur la capacité du centre décisionnel à permettre une voie d'échanges informelle avec le terrain. Selon la théorie de l'architecture organisationnelle, la connaissance, en particulier spécifique, et le pouvoir décisionnel doivent être co-localisés. Soit celle-ci est transférable vers le centre décisionnel sans forte altération, soit certains pouvoirs décisionnels sont délégués aux porteurs de ces connaissances. En se référant au processus décisionnel classique de E.F. Fama et M.C. Jensen (1983), il s'agirait d'accorder aux managers du terrain des fonctions décisionnelles (initiative et mise en œuvre), mais de laisser à la ligne hiérarchique les fonctions de contrôle (ratification et suivi-contrôle). Cette décentralisation doit s'accompagner, selon la théorie d'un mode de contrôle (mesure de la performance et incitations) adapté, plus précisément de nature informelle.

Cette voie d'échanges informelle est intimement liée à la personnalité des dirigeants. On attendra d'eux un capital social élevé ou, autrement exprimé, une ouverture cognitive forte. Cette capacité devrait dépendre ensuite de la composition et de la structure de la coalition interne, qui doit aider le dirigeant dans sa mission. La question de la composition de la coalition interne fait écho à celle de la diversité de ses membres, qui permet une plus grande richesse dans la prise de décision. Enfin, la structure de la coalition interne devrait être telle qu'elle permette la contestation de l'équipe dirigeante et évite les phénomènes de passager clandestin, pour offrir constamment aux membres de l'organisation une alternative aux dirigeants en place.



Le modèle biologique représente une synthèse de ces variantes. Le cas d'INEO, entité du groupe GDF-SUEZ, nous fournira une illustration du modèle biologique.

### 3. L'exemple d'INEO

INEO est issue en 2000 des expériences centenaires de GTM (créé en 1871), qui a filialisé ses activités électriques en 1971, et des entités « L'entreprise Industrielle », « SEEE » et « Verger Delporte ». Acteur majeur du génie électrique, INEO offre à ses clients privés et publics des solutions globales depuis la conception, la réalisation, jusqu'à la maintenance. Avec 14 500 employés et 300 implantations en France, INEO intervient sur des projets d'installations électriques industrielles et tertiaires, de réseaux d'énergie, d'éclairage public, d'infrastructures de transport et de télécommunications, de sécurité globale, de production d'énergie, de systèmes d'information et d'externalisation.

Ces activités positionnent ainsi l'entreprise au sein du secteur du *Facilities Management*, en d'autres termes la gestion globale des fonctions support de l'entreprise, à la fois par la gestion des prestations multi-techniques (services aux bâtiments) et la gestion des prestations multiservices (services aux occupants). En 2010, INEO a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 2,1 milliards d'euros.

Sur le plan juridique, INEO est une entité de GDF-SUEZ Énergie Services qui emploie 77 000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 13,6 milliards d'euros. Leader européen des services multi-techniques, GDF-SUEZ Énergie Services est lui-même une des six branches d'activités du groupe GDF-SUEZ, l'un des premiers énergéticiens au niveau mondial, coté à la Bourse de Paris et appartenant à l'indice CAC 40.

Pour illustrer les propositions avancées dans la partie précédente, nous nous appuyons principalement sur les documents légaux concernant l'entreprise, et sur des entretiens réalisés avec des consultants étant intervenu au niveau de la direction générale de l'entreprise. La période retenue, 2008-2011, permet de tenir compte de l'impact de la crise, avec la modification majeure de l'environnement qu'elle suppose.

La nature de l'environnement n'est pas une donnée objective en soi, elle résulte évidemment de faits mais également et surtout de perceptions de l'équipe dirigeante, qui l'oriente dans ses principales décisions stratégiques, en particulier organisationnelles. Dans ce contexte, le recueil d'informations au plus près des décideurs constitue un matériau privilégié.

Dans un premier temps, nous montrerons en quoi les activités d'INEO la place dans un environnement complexe et instable. Ensuite, le modèle d'organisation de l'entreprise sera analysé à partir des trois modèles de base de manière à montrer l'évolution de l'entreprise vers un modèle biologique.

#### 3.1. Les activités, l'environnement technologique et économique

INEO, « j'entreprends » en latin, intervient sur des projets de grande taille dans cinq domaines d'activité : le tertiaire public et privé, l'industrie, la défense, la sécurité et les infrastructures ; nécessitant une combinaison de diverses compétences présentes

dans l'entreprise et au sein du groupe. À titre d'exemple, on pourra citer la participation de l'entreprise aux projets suivants :

- « l'éco-hôpital » de Carcassonne, dans le tertiaire ;
- le câblage de l'usine d'incinération à haute qualité environnementale de Jersey, dans l'industrie ;
- les systèmes d'antennes pour les marines norvégiennes et danoises, dans la défense ;
- le système de vidéo-protection de la Préfecture de Paris, dans la sécurité ;
- la réhabilitation et la modernisation de postes haute tension du réseau électrique du Burundi.

Le degré de complexité de l'environnement d'INEO dépend de l'intensité technologique à laquelle l'entreprise se trouve soumise. INEO met au service de ses clients des technologies liées à l'énergie, aux télécommunications, au numérique et à l'informatique. Son activité dépend donc de sa capacité à comprendre les évolutions et la convergence de chacune de ces technologies, qui influent doublement sur le degré de complexité de son environnement technologique.

La nature complexe de l'environnement est prise en compte depuis l'origine par les dirigeants d'INEO, les poussant en particulier à en faire l'un des trois piliers du modèle de développement de l'entreprise.

« La complémentarité des métiers d'installation et des métiers technologiques issus des systèmes de télécommunication, du numérique et de l'informatique. Cette capacité à réunir des technologies et des moyens de déploiement permet à l'entreprise d'aborder des contrats complexes en offrant des systèmes et non plus uniquement des installations. L'avenir d'INEO est dans cette capacité à faire évoluer l'ensemble de ses activités de la notion d'installation à celle de système nécessitant un déploiement de terrain important : tel est le cas des 1 000 caméras de Paris pour lequel INEO est à la fois installateur et systémier ».

*Thomas Peaucelle, Directeur Général Adjoint, en charge de la stratégie.*

Le degré d'instabilité de l'environnement doit être appréhendé en regard des marchés sur lesquels évolue l'entreprise, plus précisément de son intensité concurrentielle. Sur ce point, le nombre d'acteurs, leur part de marché et la stabilité de celle-ci constituent une première indication. Par ailleurs, l'apparition de nouveaux entrants, liée à des marchés contestables, en constitue une seconde.

L'étude Xerfi (2008) sur le marché du *Facilities Management* conduit à y relativiser l'intensité concurrentielle. Il est vrai que le secteur de l'ingénierie électrique dans lequel INEO intervient est l'un de ceux qui contient le plus d'acteurs (Vinci Énergies, SPIE, Cegelec, SNEF, Forclum, ETDE), comparé aux autres secteurs. Mais la faible maturité du marché, en France, combinée à des barrières à l'entrée importantes limitaient pour l'instant l'intensité concurrentielle au sein du secteur. Le développement du marché, dans un environnement économique poussant à la rationalisation des coûts, et dans un contexte plus international,

Direction et Gestion, n° 263-264, septembre-décembre 2013, pp. 87-100, doi:10.3917/RSDE.263.087

confronte cependant rapidement les entreprises du secteur à une concurrence plus forte.

Ces différentes indications conduisent ainsi à devoir positionner INEO au sein d'un environnement économique marqué par une forte instabilité potentielle, prise en compte par les dirigeants.

« Parce que nous sommes dans un monde extrêmement évolutif, nous sommes confrontés à des risques multiformes qui exigent une maîtrise accrue de tous nos métiers, dans toutes nos activités ».

*Guy Lacroix, Président Directeur Général.*

Cet environnement, que l'on peut donc qualifier à la fois d'instable et de complexe, soumet l'entreprise à la nécessité d'être réactive et flexible, selon la matrice présentée dans la partie 2. Ce double impératif, qui se décline sur les deux plans du management de la connaissance et des systèmes d'information, a été pris en compte en deux temps par les dirigeants de l'entreprise. Ainsi, en 2006, est lancé par Guy Lacroix le projet « passion d'entreprendre » pour organiser le processus d'innovation initié dans les différentes structures du groupe. Plus récemment, en 2010, une nouvelle organisation est mise en place.

« Cette organisation a été pensée pour répondre à notre volonté de présence plus affirmée auprès de nos clients (collectivités locales par exemple). Elle se situe de plus dans une logique de synergie et de co-créativité entre toutes nos activités.

L'organisation n'est jamais une fin en soi, elle est pour nous une réponse afin d'amplifier une dynamique commune, afin de coordonner au mieux nos actions commerciales et les développements technologiques de nos métiers ».

*Guy Lacroix, Président Directeur Général.*

Nous allons maintenant analyser plus en détail les différentes caractéristiques de cette nouvelle organisation.

### 3.2. Le modèle « biologique » d'INEO, synthèse des trois modèles classiques

Le modèle d'organisation d'INEO possède tout d'abord des caractéristiques du modèle matriciel lui permettant la gestion de projets transversaux. Comme nous l'avons vu plus haut, le modèle matriciel est adapté à un environnement complexe nécessitant la mobilisation de compétences variées de haut niveau. La nature des activités d'INEO correspond parfaitement à cette qualité.

Lorsque l'environnement est également instable et requiert une forte réactivité de l'entreprise, la mise en commun des moyens doit trouver une certaine efficacité dans l'action grâce à un pouvoir décisionnel incarnant un système de valeur compris et partagé à un niveau opérationnel. Par ailleurs, nous avons avancé que la mise en avant de la dimension technique des connaissances permet de faire émerger des valeurs communes.

Sur ce point, trois éléments peuvent être soulignés. Le premier se rapporte aux valeurs d'exigence et de solidarité clairement exprimées par les dirigeants du groupe.

« L'exigence est l'expression de notre volonté de professionnalisme et d'innovation au service de nos clients, de respect de

nos engagements, de l'attention soutenue que nous portons aux hommes et aux femmes de notre entreprise.

La solidarité est le gage de notre cohésion interne, de notre capacité à jouer en équipes, à développer des zones de partage, de soutien et d'échanges constructifs. Elle est le signe de notre engagement dans toutes nos actions citoyennes. »

*Rapport annuel – 2010*

Le deuxième a trait au système de formation et de promotion interne. D'une part, la formation interne met l'accent sur l'employabilité de ses employés tout au long de leur carrière. D'autre part, la promotion en interne peut s'appuyer sur une organisation plate propre au modèle matriciel.

« Accompagner ses collaborateurs en leur assurant tout au long de leur carrière une formation leur permettant de maintenir leur employabilité est un enjeu majeur qui s'inscrit dans une démarche volontariste de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) engagée en 2009. En complément des plans de formation de ses 33 Directions déléguées, l'offre de formation de l'École INEO s'enrichit chaque année de nouveaux cursus qui participent pleinement au déploiement de la stratégie de l'entreprise comme, par exemple, en matière d'énergies renouvelables ou d'efficacité énergétique, de renforcement de nos politiques commerciales, ou d'impulsion de notre dynamique managériale.

La capacité d'INEO à attirer et à fidéliser les meilleurs talents est essentielle.

Pour cela, elle dispose de formidables atouts :

- une présence active auprès des écoles d'ingénieurs avec notamment deux mastères développés en partenariat avec l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers,
- une diversité et une complémentarité de ses activités, de ses métiers, de ses compétences et de ses implantations géographiques (informatique, réseaux et infrastructures, ingénierie télécom et réseaux d'entreprise, transport, nucléaire, défense...),
- une forte autonomie dans une organisation basée sur un modèle entrepreneurial décentralisé et avec peu de niveaux hiérarchiques, qui permet à chaque talent de s'épanouir et de s'exprimer en prenant très vite des responsabilités tout en disposant également d'expertises transverses, (...) »

*Rapport annuel – 2009.*

Le troisième élément enfin concerne l'équipe dirigeante, dont la composition doit refléter les valeurs et la politique de gestion des ressources humaines affichées. Ici, deux dimensions, qui prennent une acuité toute particulière dans le système français au sein d'une grande entreprise publique, doivent être croisées : d'une part le profil de formation (ingénieur ou manager), d'autre part la trajectoire professionnelle (provenance d'un grand corps ou promotion interne) des dirigeants.

Le comité de direction de l'entreprise est composé de 15 membres : le PDG, 1 DG délégué, 1 secrétaire général, 7 DG adjoints, 2 conseillers du Président et 3 Directeurs opérationnels (dont le Directeur de la communication). L'étude des profils des membres du comité montre ainsi une « hybridation » des forma-



Pour permettre à l'entreprise d'évoluer dans un environnement instable et complexe, une voie de communication informelle doit exister entre le centre décisionnel et la périphérie opérationnelle. L'efficacité de cette voie de communication sera liée à la qualité du dirigeant et à la structure de l'équipe de direction. Pour rappel des propositions avancées plus haut, le dirigeant devra montrer un niveau de capital social élevé. Par ailleurs, son action devra pouvoir être contestée, ce qui suppose une indépendance et une diversité certaines des membres de son équipe.

On pourrait tout d'abord s'interroger sur la réunion des fonctions de « direction » et de « contrôle » entre les mains d'une même personne, le PDG de l'entreprise Guy Lacroix. En effet, les principes de bonne gouvernance énoncent que celles-ci devraient normalement être dissociées pour éviter une concentration des pouvoirs. En fait, lorsqu'une entreprise se trouve confrontée à un environnement incertain et instable, l'identification d'un « chef », disposant des pouvoirs de décider avec une grande latitude discrétionnaire, peut devenir primordiale (F. Roth, 2011b).

Sur cette question du « chef », nous avons voulu insister sur ses qualités, nécessaires pour maintenir une relation entre le centre décisionnel et la périphérie opérationnelle. En ce sens, la trajectoire professionnelle de Guy Lacroix est révélatrice. Sorti de l'École spéciale de mécanique et d'électricité de Paris en 1976, Guy Lacroix passe un programme « Advanced Management » à l'Insead en 1990 (rappelons au passage la place particulière occupée par cette école au sein des grandes écoles françaises), et effectuera toute sa carrière professionnelle au sein du groupe (au départ à la SEEE en tant qu'ingénieur d'affaires). Cette progression le rend évidemment plus à même de comprendre les réalités du terrain tout en signalant la capacité de l'entreprise à privilégier la promotion interne.

La possibilité de contester les décisions du « chef », ensuite, repose donc sur la structure de l'équipe dirigeante, notamment quant à sa diversité et à son indépendance. Nous ne reviendrons pas sur l'hybridation des formations et des origines notée plus haut. Celle-ci participe évidemment de cette diversité. Nous pourrions noter surtout l'absence de femmes et de non-nationaux au sein du comité de direction, qui représente certainement un point faible quant aux valeurs affichées par le groupe. Bien sûr, la nature des activités de l'entreprise et sa dimension essentiellement nationale conduisent à relativiser ces faiblesses. Néanmoins, celles-ci pourraient devenir rapidement plus criantes au sein d'une société en évolution rapide, avec un questionnement sur l'ouverture internationale du groupe.

Finalement, on pourrait s'interroger sur cette capacité à contester les décisions du « chef », si l'indépendance des membres du comité de direction était également réduite. En effet, la nature des relations entre INEO et le groupe GDF-SUEZ procure une certaine latitude discrétionnaire à son PDG. Par ailleurs, la position de filiale d'INEO conduisant à qualifier ses membres dirigeants d'internes, qu'en est-il de leur indépendance ? Ici, c'est la spécificité des grands corps français qui doit être mise en avant. En effet, la notion d'indépendance ne doit pas être confondue avec celle d'externalité. L'indépendance, vis-à-vis du

dirigeant, semble ainsi garantie par l'appartenance de plusieurs membres dirigeants à des grands corps, qui leur assure un soutien extérieur (F. Roth, 2011a).

## Conclusion

L'objectif d'INEO est de faire preuve de réactivité et d'efficacité organisationnelle au profit de ses clients. L'entreprise fonctionne comme un organisme biologique capable, grâce à une forte délégation décisionnelle, de s'adapter rapidement. À cette fin, INEO a instauré une organisation décentralisée, fondée sur l'autonomie décisionnelle et la responsabilisation des unités et des hommes. Par ailleurs, INEO se veut une entreprise flexible au portefeuille d'activités très large. En effet, la multiplicité de ses métiers lui permet d'offrir une expertise transversale à ses clients, tout en stabilisant la performance du groupe dans les périodes de crise.

Le modèle d'organisation de l'entreprise, bien que s'appuyant sur des caractéristiques propres aux modèles en Réseau, Matriciel et Hiérarchique, s'en distingue donc néanmoins. En ce sens, il représente une évolution vers un modèle, que nous avons qualifié de « biologique ». La notion de modèle biologique emprunte à la métaphore du même nom de G. Morgan (1998), mais s'inscrit également dans le cadre des théories de l'architecture des organisations et des parties prenantes.

Dans cette optique, nous avons insisté dans notre étude sur la question de la légitimité de l'équipe dirigeante et, en particulier, de celle de son PDG. Il s'agit là d'une question de pure gouvernance, au sein même du centre de pouvoir. La capacité pour le « chef » à comprendre les réalités du terrain, et la structure de l'équipe dirigeante, quant à sa diversité et son indépendance, ont été soulignées. Ces points font évidemment écho aux notions d'éthique et de justice.

## Références bibliographiques

- Bergeron, P. G. (1997), *La gestion moderne, une vision globale et intégrée*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur.
- Boudon, R. (2007), *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, PUF.
- Brickley, J., Smith Jr C. et Zimmerman, J. (2001), *Managerial Economics and Organizational Architecture*, 2nd edition, McGraw-Hill.
- Burns, T. et Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*, London : Tavistock. réimprimé, révisé par Oxford University Press, 1994, ISBN0198288786, 9780198288787, 269 pages.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press : Cambridge : MA.
- Contractor, N. S., Wasserman, S. et Faust, K. (2006), « Testing multitheoretical, multiview hypotheses about organizational networks : an analytic framework and empirical example », *Academy of Management Review*, 31 (3), 681-703.
- Dosi, G., Teece, D. et Winter, S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Économie Industrielle*, 51, 27-51.
- Earl, M. (2001), « Knowledge Management Strategies : toward a taxonomy », *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 215-233.

- Fama, E.F. et Jensen, M.C. (1983a). « Separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, 26.
- Fayol H. (1916), « Administration industrielle et générale », *Bulletin de la Société de l'Industrie Minière*, 10, p. 5-164.
- Fiol, M. C. et Lyles, M. A., (1985), « Organizational learning », *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Foray, D. (2000), *L'économie de la connaissance*, La Découverte.
- Freeman R. Edward, (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishing Inc.
- Galbraith, J. R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley : Reading : MA.
- Galbraith, J. R. (1977), *Organization Design*, Reading, MA, Addison Wesley.
- Galbraith, J. R. (2009), *Designing Matrix Organizations That Actually Work*, San Francisco, CA, Jossey-Bass.
- Henderson, R. M., et Clark, K. B. (1990), « Architectural innovation : The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms », *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Lawrence, P. et Lorsch, J. (1967), « Differentiation and Integration in Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-30.
- Le Maux, J. (2008), « La « coalition de contrôle » : Un outil au service de la gouvernance », *Revue française de gestion*, 181 (1).
- Miles, R. E. et Snow, C. C. (1995), *The new network firm : A spherical structure built on a human investment philosophy*, *Organizational Dynamics*, 23 (4), 5-18.
- Mintzberg, H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, 1re édition aux États-Unis en 1983 sous le titre *Power in and out Organizations*, réédité par les éditions d'organisation, Paris, en 1986 et 2003, ISBN 2-7081-3013-7.
- Mintzberg, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique* (1re édition américaine en 1994). Paris, Dunod, 2004, 455 pages.
- Mitchell, R. K. et al. (1997), « Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts », *Academy of management Review*, 22 (4), 853-886.
- Morgan, G. (1998), *Images de l'organisation*, SAGE Pub.
- Nonaka, I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I. et al. (2000), *Enabling Knowledge Creation*, N. Y, Oxford.
- Powell, W. W. (1990), « Neither market nor hierarchy : Network forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Ravix, J. L. (1990), « L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson », *Revue d'Économie Industrielle*, 51, 27-51.
- Roth, F. (2011a), « L'administrateur indépendant dans le cycle de développement de l'entreprise », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 8.
- Roth, F. (2011b), « La gouvernance des firmes multinationales : continuité ou rupture? », in *Le Management des Firmes Multinationales*, U. Mayrhofer (Eds), Vuibert, Paris.
- Rouzies A., Vogler E. (2005). « Cadres opérationnels et cadres intermédiaires, deux strates complémentaires pour deux conversations imbriquées ». *14<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Angers, 6-9 juin, 2005.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Thorelli H.B., (1986), « Networks : between Markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications : A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press : New York.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New-York.
- Williamson, O. E. (1991), « Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- Xerfi (2008), *Le Facilities Management en France : Structuration du marché et stratégies de croissance*, 450 pages.
- Yin, R. (1994), *Case study research : Design and methods* (2nd ed.). Beverly Hills, CA : Sage Publishing.
- Zelditch, M. (2001), « Theories of legitimacy », In Jost, J. T., et Major, B. *The psychology of legitimacy, emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, Cambridge University Press, 33-53.



Référéncé

