

HERVÉ THERMIQUE, un pionnier de l'autonomie

par

Emmanuel HERVÉ

Président du Directoire

En bref

Spécialiste du management de l'énergie et du second œuvre du bâtiment (travaux et maintenance), HERVÉ THERMIQUE (3 000 collaborateurs – 517 M€ de CA) est une entreprise familiale implantée sur l'ensemble du territoire français mais aussi en Suisse, Belgique, Luxembourg et Maroc. Dès le début des années 1970 a été mis en pratique un principe de décentralisation et de responsabilisation des salariés. L'organisation est fractale : 15 territoires rassemblent chacun 15 managers d'activité chargés d'orchestrer des équipes de 15 intra-entrepreneurs placés au plus près de leurs clients. L'entreprise laisse à tous une grande responsabilité sur la manière d'organiser leur travail. Les 200 équipes sont ainsi gérées comme des PME autonomes, mais en favorisant la coopération et la solidarité entre elles. L'expérience de l'entreprise, sa flexibilité sans précarité, son idéal de démocratie et de fonctionnement en réseaux basé sur le management concertatif ont été largement documentés et mis en débat (notamment dans un séminaire de l'École de Paris du management et quatre livres de Michel Hervé publiés entre 2007 et 2020). L'entreprise a fait l'objet d'une [étude de cas](#) publiée sur la plateforme du projet ARO (Autonomie et responsabilité dans les organisations).

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Participants : Matthieu Battistelli (Polytechnique), Yoram Bosc-Haddad (Ylios), Suzy Canivenc (FIT²), Michel Davy de Virville (Collège des Bernardins), Michel Delanoue (CNES), Marc Fleurbaey (PSE-ENS), Pierre-Marie Gaillot (Cetim), Caroline Mattelin-Pierrard (Sorbonne Université), Bernard Ollivier (ANACT), Dimitri Pleplé (Lacroix Signalisation), Émilie Poli (ESCP), Isabelle Savin de Larclause (CNES), Liliane Sebas (CNES), Antoine de Vaugelas (ADVISOR)

Équipe d'organisation (FIT² - La Fabrique) : Anne-Sophie Dubey, Hélène Simon, Barbara Toussaint, Thierry Weil

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél: +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

INTRODUCTION par Thierry WEIL

Il y a trois ans, après avoir terminé mon mandat à la tête de la Fabrique de l'industrie, j'ai créé à l'école des Mines de Paris la chaire Futurs de l'industrie et du travail – Formation, innovation, territoires. Dans ce cadre a été menée une enquête sur plus d'une dizaine d'organisations ayant décidé de favoriser l'autonomie de leurs salariés, de leur confier davantage de responsabilités et de leur permettre de débattre de la nature de leur travail, de la manière de l'effectuer, voire des objectifs de l'entreprise. Cette étude a suscité beaucoup d'intérêt chez les chercheurs et nous nous sommes rendu compte, à cette occasion, qu'ils étaient aussi nombreux que dispersés, car issus de disciplines académiques diverses, et qu'ils ne disposaient pas réellement de lieu où échanger entre eux sur ces sujets.

Nous avons donc créé deux espaces propices à ces échanges. Le premier est la page web du projet Autonomie et responsabilité dans les organisations, animée par Anne-Sophie Dubey, doctorante à PSL, où est présentée, en libre accès, notre base de cas, étudiés selon une grille homogène et avec une procédure de validation.

Le deuxième espace est le séminaire que nous inaugurons aujourd'hui et où, chaque mois, nous accueillerons tantôt des responsables d'entreprises ou d'organisations ayant mené des expériences de renforcement de l'autonomie des salariés, tantôt des chercheurs qui viendront nous présenter leurs conclusions tirées de l'étude de divers terrains.

Je remercie Emmanuel Hervé d'avoir bien voulu être notre premier grand témoin. Son entreprise, le Groupe Hervé, a été l'un des précurseurs du mouvement que certains qualifient de "libération des entreprises" ou encore d'autonomisation des salariés, comme le montre l'ouvrage *De la Pyramide aux réseaux – Récits d'une expérience de démocratie participative*, publié en 2007 par Élisabeth Bourguinat, Alain d'Iribarne et le père d'Emmanuel, Michel Hervé. Je laisse maintenant Emmanuel Hervé nous expliquer comment fonctionne son entreprise.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél: +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

EXPOSÉ d'Emmanuel HERVÉ

Je suis le président du directoire du Groupe Hervé, qui emploie 3 000 personnes et dont l'entreprise principale et historique est la société Hervé Thermique, fondée en 1972. Nous sommes spécialistes de tous les lots techniques du second œuvre du bâtiment ainsi que des économies d'énergie et nous intervenons en *B to B* pour la réalisation de travaux neufs, la rénovation et la maintenance.

Une organisation en base 15

Notre organisation se base sur un modèle cellulaire, avec des acteurs qui, quel que soit leur métier ou leur fonction (bureaux d'études, responsables de chantiers, techniciens de maintenance, gestion administrative, développeurs en informatique...), sont en contact direct avec l'extérieur de l'entreprise, c'est-à-dire avec les clients, les fournisseurs et les tiers. Nous les appelons des intra-entrepreneurs, terme sur lequel je reviendrai tout à l'heure.

Ils sont regroupés en équipes d'environ 15 personnes, nombre qui correspond à la taille que, de par notre expérience, nous avons jugé la plus appropriée pour mettre en œuvre ce que nous appelons un management concertatif. Organiser un tour de table à 30 est assez laborieux et, par ailleurs, il n'est pas facile pour tout le monde de s'exprimer devant tant de personnes. Inversement, quand on est moins de 10, on risque de manquer de diversité dans les points de vue. Le nombre de 15 nous a paru un bon compromis.

Chaque équipe de 15 intra-entrepreneurs est animée par un manager d'activité. Les managers d'activité sont à leur tour structurés en groupes de 15 qui sont animés par des managers de territoire, et j'anime moi-même une équipe d'une quinzaine de managers de territoire.

De par cette structuration, nous ne fonctionnons pas comme une grosse entreprise de 3 000 salariés, mais comme une constellation de 200 petites entreprises de 15 personnes. Notre stratégie, nos objectifs et notre développement se construisent à partir de ces cellules de base, et non en fonction des décisions d'un comité de direction.

Trois grandes règles

Notre organisation se caractérise par la mise en œuvre de trois grandes règles.

Les réunions d'équipe

La première concerne l'obligation, pour toute personne en position de management (qu'elle soit manager d'activité, manager de territoire ou manager du groupe, comme moi-même), d'organiser, chaque mois, une réunion présentielle avec l'ensemble de son équipe. Cette réunion fait l'objet d'un compte rendu écrit qui est soumis à l'approbation du groupe au début de la réunion suivante.

Le processus est séquencé de la façon suivante : chaque mois, ce sont d'abord les intra-entrepreneurs qui se réunissent avec leur manager d'activité, puis les managers d'activité avec leur manager de

territoire, puis les managers de territoire avec moi. Ce dispositif nous permet de faire remonter les informations du bas vers le haut.

Ces réunions sont consacrées exclusivement au management et non aux projets. Elles permettent de diffuser les données de gestion, qui peuvent être analysées et commentées si nécessaire, de faire le point sur les écarts par rapport aux objectifs qui ont été définis par les intra-entrepreneurs eux-mêmes et consolidés par l'équipe, et enfin d'aborder les éventuels conflits ou difficultés dans les relations avec les clients ou entre collègues de travail.

Elles jouent un rôle crucial dans notre organisation, à la fois parce qu'elles créent de la responsabilité, à travers le fait de devoir assumer ce que l'on dit devant les autres, et parce qu'elles permettent la résolution des conflits dans un cadre approprié, c'est-à-dire dans une réunion présenteielle où les problèmes sont mis sur la table avec franchise, honnêteté et sans agressivité, plutôt que sous la forme de "on dit", blablas, rumeurs échangés dans les couloirs, qui entraînent quiproquos et malentendus. Lorsqu'il est clairement exprimé, le conflit n'est pas une source de tension et de division mais au contraire un levier pour permettre aux gens de mieux se comprendre et se respecter. Une fois résolu, il engendre de la fraternité et de la solidarité.

Les réunions mensuelles ne sont pas seulement destinées à échanger, mais aussi à prendre des décisions sur un mode concertatif. C'est le rôle du manager que de parvenir à ce que ces décisions se prennent de façon largement majoritaire, sinon consensuelle. Certaines nécessitent deux ou trois mois de réflexion, le temps que les positions évoluent et que l'on puisse trouver un accord. Le plus important est que ces décisions soient co-construites par les membres de l'équipe, de manière à ce qu'ils soient partie prenante des choix concernant leur travail au quotidien.

L'auto-évaluation référentielle

La deuxième grande règle concerne la réalisation, chaque année, d'une auto-évaluation combinée à une évaluation en miroir par un "référentiel" qui varie selon le statut du salarié. Pour le manager, le référentiel est son équipe ; pour l'intra-entrepreneur, le référentiel est son manager.

Concrètement, le manager s'auto-évalue, sur une application dédiée, selon des critères comportementaux liés à sa fonction. Les membres de son équipe procèdent en parallèle à son évaluation selon ces mêmes critères, de façon anonyme. Puis un débat est organisé en présence d'un médiateur qui est également un manager, mais issu d'un autre territoire.

L'intérêt de cette procédure est de détecter les écarts entre la façon dont le manager se voit et la façon dont son équipe le voit. Si un manager ne se sent pas à l'aise sur un sujet et que son équipe confirme qu'il n'est pas à l'aise sur ce sujet, cela ne mérite pas de discussion. L'important n'est pas de savoir s'il est à l'aise ou non sur un sujet donné, mais de vérifier qu'il a une bonne représentation de lui-même et de son fonctionnement. Lorsqu'il existe un écart, les membres de l'équipe peuvent, s'ils le souhaitent, rompre l'anonymat afin de préciser leur pensée et d'aider leur manager à prendre en compte leurs remarques pour améliorer sa façon de travailler.

Les intra-entrepreneurs s'auto-évaluent également selon des critères comportementaux liés à leur fonction, puis comparent le résultat avec l'évaluation en miroir réalisée par leur manager, ce qui donne également lieu à une discussion entre eux.

Ces auto-évaluations visent à ce que chacun ait une meilleure connaissance de lui-même et prenne davantage confiance en lui. Lorsque presque tous les membres d'une équipe ont une vision positive de leur manager, même si tout n'est pas parfait dans la façon dont il exerce sa fonction, cela renforce sa confiance en lui : il ne détient pas son autorité de sa hiérarchie mais de la reconnaissance de ses qualités par les membres de son équipe. De plus, ce renversement de légitimité lui donne la capacité de se comporter non pas comme un leader ou un chef de bande qui ferait peser son pouvoir sur ses subordonnés, mais plutôt comme un chef d'orchestre, quelqu'un qui est là pour aider son équipe à réussir.

L'échange hors équipe

Les deux premières règles sont déjà anciennes et bien ancrées dans l'entreprise. La troisième est plus récente et prend une importance croissante avec l'augmentation de la taille du groupe et aussi l'évolution de notre environnement. Il s'agit de l'échange hors équipe, qui doit intervenir *a minima* une fois par an et peut prendre des formes diverses.

Pour les nouveaux salariés, il s'agit d'une journée d'accueil au cours de laquelle ils rencontrent d'autres personnes entrées récemment dans l'entreprise, comme eux, et issues de tous les services et de tous les territoires. Pour les anciens, il peut s'agir d'échanges avec des pairs sur des sujets techniques, de rencontres avec des salariés exerçant d'autres métiers, de visites rendues à des équipes situées sur d'autres territoires. Cela peut aussi consister à rencontrer des partenaires, clients ou fournisseurs, pour découvrir leurs différents métiers et centres d'intérêt.

L'essentiel est de faire preuve de curiosité vis-à-vis des autres et d'encourager la curiosité des autres vis-à-vis de soi-même, en sachant que la rencontre enrichit à la fois celui qui "voyage" et celui qui l'accueille. Le but est de favoriser l'innovation par la découverte d'activités, de compétences ou encore de process différents, mais aussi de renforcer la fraternité et l'entraide entre les salariés.

Les animateurs de réseaux

Au sein de l'entreprise, nous avons identifié une douzaine de thématiques autour desquelles nous avons constitué des réseaux : finance, production, technique, juridique, réglementation, ressources humaines, etc. À chacun des trois niveaux (activité, territoire, Groupe), il existe au sein des équipes des représentants de ces différents réseaux sur lesquels le manager peut s'appuyer pour animer les réunions.

Leur rôle est de type "journalistique" : ils sont chargés de faire passer des informations sur les écarts qui peuvent exister, dans chacun de ces domaines, entre les pratiques locales et d'autres pratiques au sein du Groupe, ce qui peut susciter des débats. Par exemple, l'un de ces "journalistes" ou animateurs va prendre la parole lors de la réunion mensuelle pour dire : « *J'ai vu que dans telle*

structure du Groupe ils se sont organisés de telle façon pour améliorer le recouvrement. On pourrait peut-être s'inspirer de leur méthode ? »

Ces animateurs sont volontaires et ne sont pas rémunérés pour exercer ce rôle, qui vient s'ajouter à leurs fonctions opérationnelles. Il peut arriver que certains se sentent obligés de se charger de tel ou tel thème quand il y a un besoin et qu'il n'y a pas de volontaire, mais dans 90 % des cas, les gens choisissent vraiment le thème qui les intéresse.

Les informations qu'ils recueillent ne sont pas réservées au manager mais mises à la disposition de l'ensemble de l'équipe, en sachant que, de toute façon, toutes les données sont accessibles par défaut à tout le monde, pour peu que les gens aient la curiosité d'aller les chercher sur l'Intranet.

Par exemple, en matière de téléphonie, si quelqu'un a une consommation trois fois supérieure à celle de ses collègues, tout le monde peut le savoir : lui-même, son manager, ses collègues, ce qui permet à tout un chacun de poser des questions pour comprendre cet écart. Cela peut conduire à modifier l'organisation, ou encore à proposer à la personne en question une formation, s'il s'avère qu'elle ne sait pas bien se servir des différents outils mis à sa disposition. La transparence de l'information n'est pas destinée à faire du "flicage", mais plutôt à permettre une pédagogie et une entraide pour faire évoluer les pratiques.

Le profil de l'intra-entrepreneur

Les personnes que nous cherchons à recruter ont un profil d'entrepreneur : elles manifestent un goût prononcé pour l'autonomie mais ont également le sens des responsabilités. Elles savent que, dans une entreprise, on ne peut pas faire simplement ce que l'on veut et que l'on doit intégrer les contraintes de son environnement. Je dis bien « *de son environnement* » et non « *de sa hiérarchie* » : dans notre organisation, les contraintes ne viennent pas de la hiérarchie mais des collègues de travail, des clients, des fournisseurs, des tiers, et des engagements que l'on a pris à leur égard.

À ces deux qualités – l'autonomie et le sens des responsabilités – doit s'ajouter une troisième caractéristique, le goût de la coopération. C'est souvent ce qui motive les auto-entrepreneurs et artisans qui nous rejoignent. Ils pratiquent tous les jours l'autonomie et la responsabilité, mais ils n'en peuvent plus de devoir tout gérer par eux-mêmes : la technique, le juridique, les finances, les ressources humaines, les normes, etc. Ils savent qu'en devenant intra-entrepreneurs chez nous, ils pourront s'appuyer sur toutes les compétences présentes dans le Groupe, qui sont complémentaires des leurs. À plusieurs, on est plus fort !

Au sein du Groupe, les recrutements ne sont pas réalisés par le service des ressources humaines, mais directement par les managers et leurs équipes. Nous insistons énormément auprès d'eux pour que le sens de l'autonomie, de la responsabilité et de la coopération, ainsi que les autres qualités comportementales attendues des intra-entrepreneurs (politesse, humilité, empathie, franchise, curiosité...), soient pris en compte de façon prioritaire par rapport aux compétences techniques. Ce point ne va pas de soi dans le secteur du bâtiment, qui met traditionnellement l'accent sur les performances professionnelles. Mais dans la mesure où l'innovation va de plus en plus vite et où les process sont de plus en plus souvent automatisés et confiés à l'intelligence artificielle, la durée de vie

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



des savoir-faire diminue très rapidement. Ce sont désormais les qualités comportementales et le savoir-être qui permettent de s'adapter aux attentes et aux contraintes de l'environnement, et ainsi de sécuriser l'avenir des emplois de l'entreprise.

La transparence des comptes

On estime souvent que seuls les dirigeants doivent avoir accès aux comptes de l'entreprise. En réalité, chacun d'entre nous sait compter, et les salariés savent souvent mieux compter que leur patron, dans la mesure où ils ont généralement un salaire plus modeste et sont habitués à faire plus attention aux centimes.

Dans notre entreprise, ce sont les intra-entrepreneurs qui définissent leurs objectifs, puis lancent les projets pour leurs clients avec les bureaux d'étude, les assistantes et les techniciens de maintenance, et effectuent les achats dont ils ont besoin. Tout cela s'agrège dans un budget, le manager d'activité compile les données fournies par tous les intra-entrepreneurs de son équipe, puis les managers de territoire recueillent les informations produites par les managers d'activité, et ainsi de suite. Toutes ces données sont transparentes, de sorte que chacun peut savoir de quel budget il dispose, par exemple, s'il a besoin d'acheter une voiture ou d'embaucher quelqu'un, et prendre sa décision en connaissance de cause. Il peut aussi, à tout moment, connaître très précisément les résultats de son activité et savoir en temps réel où il en est par rapport à ses objectifs. C'est indispensable pour conjuguer l'autonomie et la responsabilité.

Ce fonctionnement, qui laisse une grande latitude aux intra-entrepreneurs, est ce qui attire le plus les candidats à l'embauche. Notre meilleure source de recrutement est le bouche-à-oreille, et l'argument qui revient le plus souvent est l'autonomie dont les salariés disposent : *« Tu n'auras pas de chef qui te dise chaque matin 'fais ci' ou 'fais ça' : ce sera à toi de t'organiser. Si tu as besoin de rester une heure en plus pour finir ton travail ou si tu dois partir une heure plus tôt, tu n'auras d'autorisation à demander, c'est toi qui prendras tes responsabilités par rapport à tes clients et à tes collègues. »*

Le rôle du manager d'activité

Comme je l'ai indiqué, on ne demande pas au manager d'activité d'être un leader, un chef de bande, mais plutôt d'être un chef d'orchestre qui travaille à la réussite de l'équipe, ce qui se traduit par trois rôles particuliers.

Le premier est celui de bouc émissaire... C'est au manager d'activité d'assumer les décisions les plus risquées vis-à-vis des clients, ou les plus difficiles vis-à-vis des collaborateurs, par exemple lorsqu'il s'agit de licencier quelqu'un. Ces décisions se prennent toujours en toute transparence, et avec l'accord au moins implicite de l'équipe.

Le deuxième rôle spécifique du manager d'activité est un rôle éducatif : il doit "surligner" les erreurs ou problèmes afin de susciter la subsidiarité de la part des pairs ou de l'expert, et veiller à intensifier les "voyages", c'est-à-dire les échanges hors équipe, dont j'ai parlé tout à l'heure.

Troisièmement, il joue un rôle de catalyseur en favorisant l'expression des expériences singulières, positives ou négatives, en amplifiant les points de vue minoritaires, en explicitant les règles, en faisant émerger des normes consensuelles à travers l'échange d'arguments, et en organisant la prise de décision collective. C'est lui qui est le garant de l'harmonie et de la bonne ambiance au sein de l'équipe.

Par ailleurs, il représente l'équipe à l'extérieur, que ce soit vis-à-vis des autres équipes d'intra-entrepreneurs, des autres managers d'activité, des managers de territoire ou des partenaires.

Comme il n'a en principe aucun rôle opérationnel et que cela peut être frustrant pour certains, nous lui donnons la possibilité de retrouver un rôle d'entrepreneur en allant chercher de nouveaux clients, en faisant du développement ou en prenant en charge les "moutons à cinq pattes", ce qui lui permet d'accéder aussi à une reconnaissance en tant qu'intra-entrepreneur.

Nous attendons des managers d'activité qu'ils fassent confiance *a priori* à leurs collaborateurs, et ce dès le recrutement (95 % des embauches se font sous forme de CDI), ce qui n'exclut pas le contrôle *a posteriori*, rendu possible par le fait que tout est transparent. Ils doivent aussi se montrer aptes à gérer les conflits, en sachant toutefois que, très souvent, c'est l'équipe qui joue le rôle de modérateur lors des réunions. Les critiques passent mieux et portent davantage lorsque ce sont les collègues qui les expriment que lorsque c'est le manager... Quand un salarié, par son comportement, met en danger le reste de l'équipe, et quand il refuse de modifier ce comportement, en général soit il part de lui-même, soit l'équipe le pousse vers la sortie.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél: +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

DÉBAT

Les réunions mensuelles

Un intervenant : *Vous avez indiqué que les réunions mensuelles étaient consacrées exclusivement aux questions de management. Dans quel cadre les autres questions sont-elles traitées ?*

E. H. : J'ai un peu grossi le trait, car il n'y a pas vraiment de thème interdit dans ces réunions, mais comme la facilité est toujours de dériver vers les sujets techniques, les managers ont pour mission de s'assurer que ces réunions sont essentiellement consacrées aux questions d'organisation, aux dysfonctionnements, aux conflits ou désaccords au sein de l'équipe ou entre les membres de l'équipe et ceux d'une autre équipe du territoire. Il existe par ailleurs de très nombreuses réunions destinées à discuter des questions techniques.

Int. : *À qui sont diffusés les comptes rendus de ces réunions mensuelles ?*

E. H. : Tous les participants à une réunion donnée, mais également tous leurs pairs, ont accès au compte rendu de cette réunion. Concrètement, un intra-entrepreneur peut prendre connaissance non seulement du compte rendu de la réunion mensuelle à laquelle il a participé, mais des comptes rendus des 200 autres réunions qui ont réuni le même mois ses collègues intra-entrepreneurs. De même, un manager d'activité a accès aux comptes rendus de toutes les réunions de managers d'activité.

Int. : *Que se passe-t-il s'il n'y a pas d'accord sur la validation d'un compte rendu ?*

E. H. : Ce point est systématiquement traité en ouverture de réunion et ne peut être éludé. D'autres aspects de l'ordre du jour sont laissés au choix de chaque équipe, mais celui-là est intangible. S'il existe un désaccord sur le compte rendu de la réunion précédente, les participants en discutent : peut-être y a-t-il eu un malentendu, une erreur de transcription ? Peut-être la personne qui a tenu tel propos avait-elle mal compris ce que l'intervenant précédent avait dit ? Si la discussion ne permet pas de lever le désaccord, celui-ci est mentionné dans le nouveau compte rendu. Il y a donc toujours un accord, au moins sur l'existence d'un désaccord.

La circulation des informations

Int. : *Les informations venant de la direction sont-elles diffusées au cours des réunions mensuelles ou par d'autres canaux ?*

E. H. : C'est aux managers de faire le tri dans les informations qu'ils ont recueillies et de diffuser au cours de cette réunion celles qui leur semblent importantes.

Cela dit, les salariés disposent de bien d'autres manières de s'informer et de communiquer leurs propres idées. Depuis 1996, notre Intranet propose des forums en accès libre pour l'ensemble des salariés. Les informations peuvent également être relayées vers les applications de téléphone mobile que nous avons développées, ou encore dans notre journal numérique, *GH News*. Il n'y a jamais eu aucune censure dans l'entreprise sur aucun de ces différents outils de communication.

Les “journalistes”, ou animateurs

Int. : Vous avez indiqué que les “journalistes” sont chargés, entre autres, de détecter les écarts entre les pratiques locales et d’autres pratiques au sein du Groupe. Or, il s’agit, en général, d’une des missions clés des managers. Comment le rôle des “journalistes” s’articule-t-il avec celui des managers ?

E. H. : Les “journalistes”, ou animateurs, ne sont pas en concurrence avec les managers, au contraire. En réalité, un manager ne peut pas être expert en tout. Il délègue donc aux animateurs une partie de ses responsabilités afin qu’ils l’aident à faire remonter les informations pertinentes pour alimenter la discussion. Les animateurs contribuent aussi à mettre sur la table des sujets qui ne sont pas forcément faciles à aborder, notamment lorsqu’il existe des écarts de performance importants avec d’autres équipes.

La proximité entre les deux rôles s’illustre aussi par le fait que les animateurs, comme les managers d’activité, entretiennent des liens avec leurs pairs au sein des autres équipes.

Enfin, le rôle d’animateur est souvent un tremplin pour accéder à la fonction managériale, ce qui peut d’ailleurs constituer une motivation pour certaines personnes.

Les managers

Int. : Comment devient-on manager chez Hervé Thermique ?

E. H. : J’ai mentionné le fait que toutes les équipes comprennent une quinzaine de personnes. C’est une moyenne, et la plupart se situent entre 10 et 20 personnes. En revanche, dès qu’on atteint le seuil de 20 personnes, on divise l’équipe en deux, à la façon de la division cellulaire, mode de développement le plus courant du vivant. Cette opération crée une place pour un nouveau manager.

La majorité de nos managers (60 %) sont issus de la promotion interne. Cette fonction peut être remplie aussi bien par une assistante de gestion qu’un responsable de chantier ou un technicien de maintenance ou de bureau d’études. Le diplôme et l’expertise technique ne comptent pas. En revanche, le candidat doit obligatoirement être coopté par son équipe. Les futurs pairs du manager d’activité donnent également leur avis, de même que le manager de territoire. Mais ce sont les membres de l’équipe qui doivent désigner le candidat en premier lieu.

Le même dispositif se retrouve à l’échelon supérieur. Quand un territoire comprend vingt managers d’activité, on le fractionne en deux territoires qui vont ainsi retrouver une capacité de croissance. De même, le jour où j’aurai vingt managers de territoire à gérer, je devrai réfléchir à un nouveau mode d’organisation pour fractionner l’équipe.

Ce mode de gestion génère mécaniquement une croissance organique qui ne vient pas d’en haut, mais de la volonté d’entreprendre des acteurs du terrain.

Int. : Organisez-vous une rotation parmi les managers ?

E. H. : Un manager qui se sent bien à son poste peut y rester quinze ans ou davantage s’il le souhaite. En revanche, nous avons développé une application permettant à chacun d’exprimer ses souhaits de mobilité géographique ou de changement de poste, et les trois quarts des demandes obtiennent une réponse favorable. Il nous arrive même de créer une nouvelle structure pour répondre au souhait d’un intra-entrepreneur de changer de région, par exemple.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Int. : *Quel est le taux de turn-over parmi les managers ?*

E. H. : Nous avons analysé récemment le parcours de tous les salariés ayant occupé un poste de manager au cours des trois dernières années, qu'ils aient été recrutés à l'extérieur ou soient issus de la promotion interne, et nous avons constaté un taux d'échec d'un tiers environ.

Certains arrivent parfaitement à s'approprier leur fonction alors qu'ils n'ont jamais reçu de formation au management. D'autres, même diplômés, ne parviennent pas à s'habituer à notre mode de gestion très particulier. Souvent, ce sont les plus diplômés qui ont le plus de mal, car ils ont l'habitude de résoudre les problèmes par eux-mêmes au lieu de laisser agir les membres de l'équipe. Certains aussi découvrent, par l'expérience, qu'ils ne prennent pas de plaisir à occuper ce poste, et préfèrent retourner à leur fonction antérieure.

En ce qui concerne les managers de territoire, ils sont issus à 100 % de la promotion interne, car ce poste nécessite de connaître parfaitement la culture de l'entreprise.

Stratégie et objectifs

Int. : *Vous avez évoqué le fait que les intra-entrepreneurs définissent eux-mêmes leurs objectifs. Comment ceux-ci s'articulent-ils avec la stratégie de l'entreprise ?*

E. H. : Les objectifs de l'entreprise se construisent de bas en haut. Chaque manager d'activité réunit son équipe, en fin d'année, pour travailler sur les objectifs de l'année suivante. Ils disposent pour cela de toutes les informations nécessaires (résultats de l'année précédente, projets en cours, carnet de commandes, etc.).

Comme je l'ai précisé, ce n'est pas le manager qui assure le contact avec les clients, mais chacun des intra-entrepreneurs. Ils prennent donc la parole à tour de rôle pour indiquer quels sont leurs objectifs personnels. Ils peuvent aussi exprimer le souhait de changer d'activité, par exemple : « *Pour le moment, je fais de la mise en service, mais j'aimerais passer à autre chose et me former au photovoltaïque* ». Dans tous les cas, l'équipe part des objectifs individuels pour construire ses objectifs collectifs. Les deux termes sont importants : on part d'objectifs individuels, mais pour arriver à des objectifs collectifs. On ne se contente pas d'une série d'objectifs individuels portés par des auto-entrepreneurs qui travailleraient les uns à côté des autres.

Une fois que l'équipe d'intra-entrepreneurs a défini ses objectifs collectifs, le manager d'activité les présente à ses collègues lors de la réunion de territoire. Certains objectifs peuvent être négatifs : par exemple, une équipe a décidé de se lancer dans une nouvelle activité, ce qui va nécessiter un effort de formation et se traduire, pendant un ou deux ans, par un moindre résultat financier. Les autres managers vont devoir se positionner pour accepter ou non cette proposition. Si l'une des équipes se donne un objectif négatif, cela obligera les autres à fournir un effort supplémentaire pour parvenir à l'équilibre. D'un autre côté, la nouvelle activité peut représenter un investissement qui leur ouvrira de nouvelles opportunités.

Il en va de même lors de la réunion des managers de territoire : certains d'entre eux peuvent présenter des résultats négatifs, à condition que cela soit compensé par d'autres territoires. Nous ne sommes pas une très grande entreprise : si nous perdons de l'argent, personne ne viendra nous aider, et cela peut mettre rapidement en danger tout ou partie de l'entreprise.

Comme vous le voyez, ce n'est absolument pas moi qui définis les objectifs : je me contente d'agrèger les objectifs construits collectivement de bas en haut, toujours à partir des objectifs individuels. Bien sûr, je peux poser des questions, argumenter, mais à aucun moment je ne vais tenir un discours du type : « *L'an prochain, je veux 3 % de croissance et 5 % de progression sur les résultats.* »

Il en va de même pour la stratégie, qui se construit collectivement à partir des envies de chacun. Ce n'est pas moi, ni mon comité de managers de territoire, qui décidons que nous allons développer telle ou telle activité. Nous pouvons, bien sûr, y réfléchir, mais si ce n'est pas porté par les acteurs de terrain, cela ne se fera pas.

En ce moment, par exemple, nous envisageons le rachat de trois sociétés d'une quinzaine de personnes dans le Nord. Ce ne sont pas les banques qui m'ont transmis ces dossiers, mais des intra-entrepreneurs qui connaissent ces entreprises et ont suggéré en réunion qu'il pourrait être intéressant de les acquérir. *In fine*, ce seront eux qui devront se charger, localement, d'intégrer les entreprises en question, et ils seront d'autant plus motivés à le faire s'ils sont à l'origine du projet.

Inversement, il n'y a pas de raison de décider d'interrompre une activité tant que ceux qui la gèrent veulent la poursuivre. Nous avons acheté dans les années 90 une petite société de couverture à Limoges. Dans la mesure où les salariés de cette société veulent continuer à la développer, et où, bien sûr, elle est rentable, ce n'est pas moi ni leur manager de territoire qui allons décider d'y mettre fin ou de la céder.

Globalement, je n'interviens jamais pour définir la stratégie de l'entreprise mais uniquement pour veiller au respect de son mode d'organisation.

Dons et contre-dons

Int. : *Une entité du Groupe peut-elle rester durablement dans le rouge ?*

E. H. : Tout dépend de l'ampleur des pertes. L'actionariat est familial et nous n'avons donc aucune pression de court terme. Ce qui nous intéresse, c'est le moyen et le long terme.

En revanche, il est très important que les différentes entités sachent qu'elles sont mortelles et qu'elles peuvent être amenées à disparaître si leurs résultats risquent d'entraîner toutes les structures du territoire, voire l'ensemble de l'entreprise, vers la faillite.

C'est pourquoi nous sommes très vigilants sur le fait que les équipes parlent ouvertement des problèmes qu'elles rencontrent. Dans la mesure où une équipe est consciente de ses difficultés et cherche des solutions pour revenir à l'équilibre, nous pouvons patienter deux ou même trois ans. Il n'en ira pas de même avec une équipe qui essaie de minimiser ses difficultés, voire triche pour masquer ses pertes.

Int. : *Si une entité a une moindre activité pendant une période donnée, peut-elle "prêter" des salariés à une entité voisine ?*

E. H. : Tout à fait : le don et le contre-don sont fortement encouragés. Cela fait partie de notre culture d'entraide et de solidarité.

Le rôle des managers est à cet égard fondamental : lors des réunions de territoire, ceux qui sont en difficulté doivent demander de l'aide à leurs collègues (car on ne peut aider que celui qui en fait la demande), ce qui n'est pas toujours évident car cela revient à reconnaître qu'on ne sait pas tout faire ou qu'on a pu commettre des erreurs. Mais dans notre culture d'entreprise, nous le valorisons, avec

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



l'idée que : « *Ceux qui demandent de l'aide sont intelligents, ont tout compris et vont réussir, mais pour ceux qui veulent toujours s'en sortir tout seuls, cela risque de mal finir.* »

En fonction des besoins, une entité peut apporter des conseils à l'entité voisine, ou même lui proposer des renforts sur un chantier. Si le problème ne peut pas être résolu localement, on peut le faire remonter au niveau du Groupe.

Les rémunérations

Int. : *Quelle est l'échelle des rémunérations dans l'entreprise ?*

E. H. : L'écart maximal est de 1 à 6.

Int. : *Les salariés peuvent-ils bénéficier de primes individuelles, ou uniquement collectives ?*

E. H. : Il n'y a jamais aucune prime individuelle, ni rémunération variable, mais uniquement de l'intéressement et de la participation liés aux résultats globaux de l'entreprise. De plus, ils sont distribués de façon égalitaire, quels que soient les performances individuelles ou les résultats de telle ou telle entité. La vie n'est pas un long fleuve tranquille, et une structure peut avoir un résultat négatif une année, et positif l'année suivante.

En 2019, par exemple, le résultat de Hervé Thermique a été de 15 millions d'euros : 4 millions d'euros ont été prélevés par le fisc, 4 millions d'euros ont été distribués de façon égalitaire entre les 2 000 salariés, et 7 millions d'euros sont restés dans l'entreprise.

Les augmentations de salaire sont négociées chaque année par les représentants du personnel et les managers de territoire en fonction des résultats et du contexte. Une fois le coefficient d'augmentation déterminé (par exemple 1,5 %), chaque intra-entrepreneur fait une demande motivée d'augmentation via une application dédiée, puis la discussion s'ouvre au sein de chaque équipe, en toute transparence.

Les managers d'activité remontent le résultat au niveau du territoire et les discussions se poursuivent avec des séries d'aller et retour jusqu'à parvenir à une augmentation moyenne de 1,5 % sur l'ensemble de l'entreprise, en sachant qu'elle pourra être de 0 pour certains et de 10 % pour d'autres, en fonction des argumentaires et des arbitrages.

Autonomie et procédures

Int. : *Le fait d'accorder davantage d'autonomie aux salariés contribue-t-il à réduire l'importance des procédures ?*

E. H. : Je ne vous ai cité que les trois règles principales de l'entreprise, mais il existe aussi de très nombreuses procédures liées à chacun des métiers. Leur particularité est d'être construites collectivement, ce qui facilite l'adhésion à ces règles.

Si un écart apparaît entre la règle et les pratiques de certaines personnes ou équipes, soit le collectif va leur expliquer quelles sont les contraintes qui rendent cette règle indispensable, soit, au contraire, les arguments de ceux qui veulent s'en affranchir vont être pris en compte parce qu'on se rend compte que certains aspects de la règle sont obsolètes et qu'elle devrait être actualisée, voire supprimée.

Des doutes, des échecs, des marges de progrès ?

Int. : *Vous arrive-t-il d'éprouver des doutes sur votre modèle ?*

E. H. : Le doute fait partie de l'intelligence et il est salutaire de se remettre en question en permanence. Je n'aurais pas la prétention d'affirmer que ce modèle est génial et je me contente, en toute humilité, de vous expliquer de quelle façon il fonctionne.

Cela dit, vu le plaisir qu'un grand nombre de salariés prennent à travailler dans cette entreprise, je crois pouvoir dire que nous sommes sur une bonne voie, surtout compte tenu de l'environnement actuel. Tout change très vite, le rythme des innovations connaît une accélération effrénée et il est extrêmement difficile de prévoir où nous en serons dans dix ans. L'important n'est donc pas de prédire mais de s'adapter, et je pense que notre mode d'organisation permet justement cette adaptation permanente. Nous ne sommes pas un paquebot de 3 000 personnes, nous sommes une flottille de 200 petites embarcations. Toutes ne surmonteront pas les tempêtes mais, globalement, elles feront face et continueront d'avancer.

Nous en avons eu un témoignage avec l'expérience de la Covid-19. Ce *crash-test* nous a permis de vérifier la robustesse de notre organisation. Alors que le secteur du bâtiment s'est mis à l'arrêt à 90 %, nous n'avons recouru qu'à 4 % de chômage partiel. La seule consigne que j'ai donnée était que les personnes à risque restent chez elles. Les autres étaient invitées à prendre leurs responsabilités et à faire pour le mieux. Sur les 3 000 salariés, nous n'avons eu aucun malade, ce qui prouve que les gens ne se sont pas conduits de façon irresponsable. Pendant le premier mois, l'activité a été réduite des deux tiers ; le deuxième mois, de moitié ; et au 11 mai, 100 % des effectifs étaient à leur poste.

Au total, nous avons enregistré un manque à gagner de 6 millions d'euros. Si j'avais raisonné de façon purement financière, j'aurais mis tous les salariés en chômage partiel et j'aurais évité cette perte, en me reposant sur l'État, sur les autres, sur les générations futures, ce qui est irresponsable. Ce faisant, j'aurais fragilisé les salariés dans leur capacité à affronter les difficultés, alors qu'aujourd'hui, ils sont fiers d'avoir fait face et ils ont une "pêche" incroyable. Ils ont transformé une difficulté en opportunité et ils ont accumulé de l'énergie pour affronter d'autres difficultés à venir.

Int. : *Vous est-il arrivé de rencontrer des échecs ?*

E. H. : Oui, en particulier lors de rachats, car nous n'avons pas toujours réussi à bien intégrer les nouvelles entreprises. Tout le monde n'a pas envie d'assumer des responsabilités. Certains se sentent mieux dans un fonctionnement plus traditionnel et hiérarchique. Ce n'est pas un jugement de valeur, mais un constat. La plupart du temps, ils partent d'eux-mêmes.

Int. : *Dans quel domaine pensez-vous avoir encore à progresser ?*

E. H. : En France, tout fonctionne en silos. Les chercheurs ne fréquentent que des chercheurs ; les médecins, que des médecins ; les entrepreneurs du bâtiment ne connaissent que d'autres entrepreneurs du bâtiment. Nous devons encourager la transversalité dans tous les domaines et nous avons beaucoup de progrès à faire en la matière, y compris au sein du Groupe Hervé.

Le rôle du dirigeant

Int. : *Vous avez décrit votre entreprise comme une flottille de PME. Certaines fonctions restent-elles malgré tout centralisées ?*

E. H. : Uniquement les services généraux tels que la finance, la trésorerie, la paye, qui sont les garants de règles extérieures auxquelles nous sommes soumis : que ce soit en matière de droit des affaires, de droit du travail ou de comptabilité, nous ne pouvons pas faire ce que nous voulons. Tout le reste est décentralisé.

Int. : *Que vous reste-t-il à faire, en tant que dirigeant, à part veiller au respect des grands principes ?*

E. H. : J'ai la responsabilité d'animer l'équipe des managers de territoire et aussi de former les nouveaux venus. Quand j'ai pris la direction de l'entreprise, beaucoup étaient issus de la génération de mon père. Au cours de la dernière décennie, nous avons renouvelé l'équipe pour construire les quinze prochaines années.

J'ai aussi un rôle à jouer dans la croissance externe du Groupe et, par ailleurs, même si le modèle fonctionne bien et s'il permet de faire face à 80 % des difficultés, il reste toujours 20 % de problèmes à régler... Notre mode d'organisation est à la fois très simple à gérer et aussi très complexe, avec une multitude de petits points de vigilance, dans la mesure où je m'occupe de la forme et non pas du fond.

Cela dit, vous avez raison : je serai un très bon manager le jour où je n'aurai plus rien à faire du tout. Une des vertus de ce modèle est qu'à chaque niveau, les gens cherchent à grappiller une partie des responsabilités de leur n+1. À terme, cela me laissera davantage de temps pour voyager, être curieux, aller chercher de nouvelles idées à l'extérieur.

« Tombé dans la marmite quand il était petit »

Int. : *Qu'est-ce qui vous a incité à adopter ce mode d'organisation ?*

E. H. : La réponse est très simple : je suis né dedans. Mon père a créé l'entreprise Hervé Thermique en 1972 et, dès le départ, a instauré un mode de fonctionnement reposant sur l'autonomie et la responsabilité. L'arrivée des outils informatiques a accéléré les choses et certains aspects de l'organisation ont pu évoluer, mais les grands principes étaient présents depuis l'origine.

Je suis devenu manager du groupe en 2012 et le nom que je porte m'a clairement aidé à accéder à cette fonction, mais je crois pouvoir dire que si mon mode de gestion n'avait pas été compatible avec la culture de l'entreprise et si je n'avais pas été coopté par les managers de territoire, je ne serais pas là aujourd'hui, bien que je sois le fils du fondateur.

Int. : *Comment avez-vous trouvé votre propre place dans l'organisation ? Avez-vous réussi à prendre de la distance par rapport à votre père, Michel Hervé, et à imposer des décisions un peu différentes de celles qu'il aurait prises ?*

E. H. : Nos relations sont très positives et très directes, car il ne m'a pas fait de cadeau : il m'a laissé commettre des erreurs et "prendre des baffes", ce qui m'a énormément servi et me sert encore. Il

arrive que nous ne soyons pas d'accord mais nous en discutons : cela permet d'élargir la réflexion et c'est toujours positif.

Mon père est désormais président du conseil de surveillance et n'intervient plus beaucoup dans l'opérationnel mais, de temps en temps, il assiste à une réunion de managers de territoire. Ses interventions sont toujours passionnantes, car il a une capacité assez étonnante à conceptualiser les organisations.

Pour ma part, je m'attache à mettre ses théories en pratique, en allant peut-être encore plus loin que lui dans cette mise en œuvre concrète. Nous sommes très complémentaires et très complices.

Conformément aux règles de cette entreprise, mon problème n'est pas de me différencier ou de m'imposer vis-à-vis de lui, mais d'être reconnu et légitimé par mon équipe de managers de territoire, et cela ne fonctionne pas trop mal !

PRÉSENTATION de l'intervenant

Titulaire d'un DESS en sciences économiques, Emmanuel Hervé a fait l'essentiel de sa carrière au sein du Groupe Hervé, en commençant en qualité de contrôleur de gestion chez Hervé Thermique, puis DAF, avant d'en prendre la direction générale et devenir président du directoire du groupe à partir de 2012.

PRÉSENTATION du séminaire

La Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris – PSL organise depuis l'automne 2020 un séminaire mensuel sur la montée en autonomie dans les organisations. L'objectif de ce séminaire est de discuter d'expériences concrètes de mise en place d'une organisation favorable à l'autonomie des collaborateurs en analysant les difficultés rencontrées, l'impact sur la performance opérationnelle et sur la satisfaction des salariés, la construction de "mots pour le dire", etc. Au cours de la première année, nous nous intéressons notamment aux entreprises où cohabitent différentes traditions nationales ou professionnelles et à l'accompagnement du management intermédiaire.

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél: +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr