

Étude ARO 2020 (par Anne-Sophie Dubey) : Hervé Thermique



Résumé

Comptant plus de 3 000 salariés, le groupe Hervé est une ETI familiale spécialisée dans le BTP. Sa filiale principale, Hervé Thermique, a été créée en 1972 par Michel Hervé, à partir du fonds de commerce géré par son père, Marcel Hervé. Michel Hervé promeut un idéal organisationnel centré sur la décentralisation et la responsabilisation des salariés depuis le lancement de l'entreprise. A la fin des années 1990, il s'est appuyé sur l'émergence d'Internet pour servir cet idéal davantage encore. En 2012, il a passé les rênes de l'entreprise à son fils, Emmanuel Hervé, mais reste impliqué par son rôle de président du conseil de surveillance.

Notre étude porte spécifiquement sur la filiale Hervé Thermique. Pour bien comprendre son fonctionnement, Anne-Sophie Dubey et Thierry Weil ont eu l'occasion d'interroger une dizaine de salariés rattachés à l'agence d'Ennery : 3 assistantes, 3 managers, 2 chefs de chantier, 1 chef de projet, 1 ingénieur d'études et 1 technicien. Nous avons également pu échanger avec le manager du territoire d'Île-de-France, son prédécesseur, Michel Hervé, Emmanuel Hervé et un ancien salarié.

Cinq éléments ressortent tout particulièrement de cette enquête : 1) **l'autonomie opérationnelle** des techniciens qui disposent d'importantes marges de manœuvre en termes d'horaires, de commande du matériel et de formulation des devis notamment et assurent eux-mêmes la plupart des tâches administratives liées à leur activité, avec l'aide de supports informatiques adaptés ; 2) le **plan d'intégration** (dispositif de formation sur 18 à 24 mois, prévoyant des bilans trimestriels et un accompagnement par un tuteur) se révèle très positif pour aider les nouvelles recrues à s'approprier la culture de l'autonomie ; 3) il existe une forte **culture de la transparence**, grâce aux informations remontées aux salariés par les **réseaux journalistiques** (missions transverses en lien avec les RH, achats, etc., assumées sur la base du volontariat), rentrées dans l'**Intranet** (commandes, horaires, etc.) ou discutées lors des **réunions d'équipes mensuelles** ; 4) les **principes d'organisation** promus par le fondateur semblent être restés **stables** malgré le changement de direction ; 5) la conjoncture francilienne actuelle se caractérisant par une inflation des salaires et un **turn-over** important dans les professions du BTP, certains salariés saisissent des opportunités de progression ailleurs et leur départ affecte leurs collègues et complique leur travail.

Limite actuelle de notre étude

Nous n'avons enquêté qu'auprès de l'agence d'Ennery. Or, il est ressorti dans nos entretiens que les problématiques sont très différentes entre Paris et les autres régions.

1 Nature de l'activité

1.1 Secteur

Le groupe Hervé est divisé en trois métiers, en lien respectivement avec l'énergie/les services (BTP second œuvre et efficacité énergétique, 95% de l'activité), l'industrie (des salariés en atelier de production, qui ne se déplacent pas chez le client) et le numérique.

1.2 Taille, organisation

L'organisation est constituée d'équipes d'une quinzaine de personnes environ, dont quinze environ constituent un territoire, dont quinze environ constituent le groupe Hervé.

La structure peut être jugée extrêmement plate puisque l'entreprise de 3 000 personnes ne comprend que quatre couches hiérarchiques, soit deux niveaux intermédiaires entre l'agent de base, appelé « intra-entrepreneur », et le manager du groupe : le manager d'activité (ou de proximité) et le manager de territoire.

1.3 Contrôle de l'organisation (actionnariat, tutelle...)

Le groupe Hervé n'est pas coté en bourse. Son actionnariat est exclusivement familial. Les sociétés filiales sont regroupées dans une holding, la Financière Hervé (détenue à 50% par Michel Hervé et à 50% par le reste de sa famille).

1.4 Caractéristiques des employés

Le groupe Hervé a franchi le cap des 3 000 CDI, en ayant embauché 150 personnes en 2019. 95% des nouveaux collaborateurs sont recrutés en CDI.

Une grande partie des collaborateurs sont issus des métiers du BTP (plombiers, installateurs-chauffagistes, monteurs, opérateurs ...), à forte majorité masculine. Les femmes occupent principalement des postes d'assistantes de gestion ou liés au bureau d'études ou aux services généraux (RH, comptabilité...).

En 2018, l'ancienneté moyenne des salariés d'Hervé Thermique s'élevait à 9 ans et 1 mois. Nous ne disposons pas du taux de turn-over pour l'ensemble des territoires mais avons compris que la région parisienne connaît plus de départs qu'ailleurs, particulièrement ces dernières années (voir §2.6).

Le ratio MOD/MOI (personnels présents sur les chantiers ou fournissant directement des prestations au client/fonctions support) semble très important, d'après l'estimation suivante : personnel administratif du siège (environ 60 personnes) + assistants de gestion (environ 160) +

managers (environ 200), ce qui donne 420 fonctions support pour 2 480 personnes sur les chantiers au total, soit un ratio de 5,9 (2 480 / 420). Cette performance est permise par le fait que l'intra-entrepreneur, très informatisé, saisit lui-même les éléments permettant de nombreuses opérations (commandes, devis, comptes-rendus d'intervention...).

1.5 Culture d'entreprise

La culture d'entreprise prescrite par le dirigeant-fondateur et son successeur est concertative, c'est-à-dire favorisant la prise de décisions collectives par consensus au sein de chaque équipe de travail.

Des équipes d'intra-entrepreneurs

Ces équipes comptent environ quinze salariés et sont aussi connues sous le nom de *structures*. Elles sont constituées d'*intra-entrepreneurs* répartis en trois catégories : ceux qui effectuent le travail opérationnel (les techniciens et les chefs de chantier) ; ceux qui s'occupent de l'administratif (les assistantes de gestion) ; et ceux qui réalisent les études (les ingénieurs, les dessinateurs et les chefs de projet).

Les salariés (hors managers et services généraux) sont appelés intra-entrepreneurs car chacun est appelé à agir au quotidien avec la même autonomie et la même responsabilité que s'il était entrepreneur, tout en intégrant à sa prise de décision individuelle les contraintes collectives, qu'elles soient co-construites avec son équipe (répartition des responsabilités, gestion des temps de travail,...) ou imposées par l'organisation plus vaste (normes informatiques, outils de *reporting*,...).

1.6 Position dans la filière éventuelle

Les équipes d'Hervé Thermique interviennent très majoritairement en lien direct ou en sous-traitant de rang 1 avec la maîtrise d'ouvrages. Ajoutons que le groupe n'œuvre pas auprès des particuliers directement, qui constituent la clientèle des artisans.

1.7 Localisation

L'activité est répartie entre les agences disséminées en une cinquantaine de sites en France principalement, mais aussi en Suisse, en Belgique et au Maroc. Anciennement à Parthenay, le siège social est depuis vingt ans à Joué-lès-Tours.

1.8 Différenciation

Dans l'activité d'Hervé Thermique, avoir une taille importante, nationale, permet de remporter des contrats nationaux.

Il ressort de notre enquête que l'offre du groupe Hervé se distingue de la concurrence avant tout par le souci porté à la fidélisation des clients, comme l'illustrent les verbatim suivants :

« Hervé Thermique est une entreprise qui fonctionne très peu sur appel d'offre observe un collaborateur. Elle fonctionne avec un fonds de commerce. [...] HT a un fonctionnement en vase clos. C'est une entreprise très peu reconnue en dehors mais elle dispose d'une superbe valorisation au sein de ce vase. On est rarement en concurrence avec un tel ou un tel (p.ex. SPIE) car les clients sont hautement fidélisés ».

« J'ai un exemple en tête d'un projet pour des bureaux de co-working où le fournisseur avait planté le client, partage un autre collaborateur. Ni les cuvettes, ni l'évacuation sanitaire, ni la robinetterie n'avaient été installées alors que les occupants des bureaux arrivaient le lendemain. J'ai réussi à trouver deux gars qui ont fait le travail. Le client m'a dit que la prochaine commande serait pour moi car il sait qu'il peut compter sur nous ».

1.9 Contraintes de conformité et de sécurité

Emmanuel Hervé rappelle que le BTP est l'un des secteurs d'activité les plus normés en France. Ainsi, comme nous le verrons dans la section 4, les techniciens jouissent d'une vaste autonomie pour réaliser leurs tâches, mais doivent tout de même respecter un certain nombre de contraintes de traçabilité faisant partie de leur métier. Il existe notamment divers contrôles internes, pour les tâches liées à la manipulation de fluides médicaux par exemple.

2 La dynamique de transformation

2.1 Contexte et motivations de la transformation

Contrairement à d'autres organisations que nous avons pu étudier, Hervé Thermique n'a pas connu de transformation en tant que telle. De fait, l'idéal d'une organisation fortement décentralisée, basée sur la confiance, est né et perdure depuis la fondation en 1972. Si le mot transformation n'est pas adapté à l'histoire d'Hervé Thermique, Emmanuel Hervé décrit néanmoins l'émergence d'Internet à la fin des années 1990 comme « *une chance, une opportunité* » pour l'entreprise de concrétiser plus avant son idéal organisationnel : « *Internet est un outil qui correspond à notre philosophie, puisqu'il permet d'améliorer l'accès à l'information et la transparence* ».

2.2 Comment et par qui le processus a-t-il été initié ?

Depuis la fondation de l'entreprise en 1972, Michel Hervé mène une expérimentation sociale en faveur d'une organisation démocratique, où le pouvoir est disséminé puisqu'elle est doit fonctionner sans chef, sans centre (et même à terme sans siège social).

2.3 Quelles valeurs revendiquées ? Quelles sources d'inspiration ?

Michel Hervé revendique avoir une philosophie sociale originale, applicable tant au secteur privé qu'au secteur public : aux entreprises, aux associations, à l'organisation de l'Etat. Depuis le début des années 2000, qui coïncident avec la fin de ses mandats politiques (de député, député européen, conseiller régional et maire), il dispose de plus de temps pour formaliser la vision sur laquelle est fondée son entreprise. Plus précisément, il participe régulièrement à des séminaires et a publié quatre ouvrages¹, dont il se sert pour communiquer ses intentions à ses équipes.

Intra-entrepreneuriat et auto-organisation

Michel Hervé promeut les modèles de l'*auto-organisation*, d'une part (qui se différencie de l'autogestion par la présence d'un manager ayant le dernier mot sur les arbitrages financiers) et de l'*intra-entrepreneuriat*, d'autre part (distinct de l'intrapreneuriat, puisqu'il ne s'agit pas de promouvoir des projets innovants au sein de l'entreprise mais d'encourager les salariés à faire preuve d'autonomie et à s'impliquer dans leur activité de manière totale, en s'occupant aussi bien des interventions que des devis et de la relation client, *comme s'ils* géraient leur propre entreprise).

¹ *De la pyramide aux réseaux* en 2007, *Le Pouvoir au-delà du pouvoir* en 2012, *Une nouvelle ère, sortir de la culture du chef* en 2015 et *Pour une révolution de la confiance* en 2020.

Dans *Nouvelle Ere*, Michel Hervé cite plusieurs sources d'inspiration, allant d'Ivan Illich à des spécialistes de la pédagogie tels que Célestin et Elise Freinet, Maria Montessori ou encore Jean Piaget, en passant par les travaux du biologiste Christian de Duve, qui serait l'un de ses plus grands inspireurs (2015). La logique de l'organisation fractale est notamment tirée de ce dernier auteur : Michel Hervé aspire à ce que son entreprise, par analogie avec le monde du vivant, se structure par synthèses successives des parties composant le tout (logique ascensionnelle).

La Maison Grenelle

Ainsi, Michel Hervé a toujours apprécié les échanges avec le monde intellectuel. Il a par ailleurs contribué à la vie de la Maison Grenelle, un lieu de débats qui n'existe plus aujourd'hui mais qui rassemblait huit associations dans les locaux parisiens d'Hervé Thermique jusqu'au début des années 2000. Parmi celles-ci, nous citerons le GRIT (Groupe de Réflexion Interdisciplinaire et Transdisciplinaire intéressé par les liens entre sciences, techniques, culture, politique), le CIPMF (Centre International Pierre Mendès-France, véhiculant le regard de la gauche sur la mondialisation) ou encore Europe 99, association d'une centaine de membres (scientifiques, élus, intellectuels...) favorables à la construction de l'Europe, présidée par Michel Hervé de 1989 à 2002.

Les principales valeurs revendiquées sont l'autonomie, la responsabilité, la transparence et la coopération. Celles-ci sont récurrentes dans le discours managérial et les écrits de Michel Hervé mais elles ne sont formalisées dans aucune charte ou document officiel. Contrairement à d'autres entreprises que nous avons pu étudier, les valeurs n'ont pas été définies lors d'un séminaire collectif de lancement de la démarche. Emmanuel Hervé précise que le cadre commun de fonctionnement est au contraire évolutif. Des remises en cause ou des aménagements des règles co-construites sont en effet possibles tous les mois, grâce aux retours soumis lors des réunions de chaque niveau avec son N+1 (voir §2.7).

2.4 Pilotage du processus de transformation

A nouveau, Hervé Thermique n'a pas connu de transformation à proprement parler. Le cœur de la vision d'entreprise a été définie par Michel Hervé dès la création d'Hervé Thermique : le cadre explicite s'appliquant partout – les réunions mensuelles (voir §4.3), les auto-évaluations (voir §5.4), le partage d'informations par le biais des réseaux journalistiques (voir §2.7) ou encore la gestion des budgets par les techniciens eux-mêmes, selon le principe du « celui qui fait, sait » (voir §5.1) – a toujours existé et n'a pas fait l'objet d'une délibération collective. En revanche, comme nous l'avons vu en §2.3, des ajustements sont possibles à l'intérieur de ce cadre, notamment grâce aux moments d'échanges prévus mensuellement entre managers et intra-entrepreneurs.

A noter par ailleurs que Michel Hervé n'a jamais souhaité faire appel à des consultants pour mettre en œuvre son idéal organisationnel.

2.5 Quel périmètre ?

Comme évoqué plus haut (voir §2.2), Michel Hervé déclare mener dans son entreprise une expérimentation sociale depuis 1972. Cette expérimentation a d'abord concerné sa société historique Hervé Thermique, à laquelle sont progressivement venues s'agréger d'autres sociétés aux activités diverses.

La culture d'autonomie est promue dans toutes les filiales. De fait, les sociétés rachetées par le groupe Hervé sont rapidement restructurées pour être mises en conformité avec les outils de gestion et l'organisation officielle du groupe. Certains rachats ont pu donner lieu à des départs, notamment au sein du management intermédiaire, qui est le plus déstabilisé par la montée en autonomie, ou de la part de collaborateurs ne souhaitant pas assumer davantage de responsabilités, mais la majorité des sociétés rachetées s'intègrent bien au groupe d'après Emmanuel Hervé. En fonction de leur culture initiale, certaines sociétés prennent plus de temps que d'autres pour s'adapter – cela a par exemple été le cas avec le groupe Alvazzi suisse.

Une forme commune, un contenu variable

Il faut préciser ici que, pour Michel Hervé, il ne saurait y avoir d'expérimentations locales concernant ce qu'il appelle la forme, c'est-à-dire l'organisation générale : celle-ci doit être la même partout.

Pour reprendre la métaphore biologique qu'il affectionne, l'ADN doit être identique partout ; chaque structure (ou *business unit*) est ensuite libre d'en faire ce qu'elle veut, c'est-à-dire de se donner la chair à laquelle elle aspire. Par exemple, les réunions d'équipe mensuelles sont pratiquées partout mais leur déroulement précis varie d'une structure à l'autre (cf. §4.2).

2.6 Difficultés rencontrées

Notre enquête auprès de l'agence d'Ennery nous a permis de relever les difficultés suivantes :

Insatisfaction quant à la rémunération

La plupart des collaborateurs interrogés, toutes fonctions confondues, ont indiqué que les salaires seraient plutôt inférieurs à ceux de la profession, ce qui conduit un certain nombre d'entre eux à s'interroger sur leur avenir. Il s'agirait d'un problème spécifique à l'agence, lié à la conjoncture francilienne :

« Il y a une surenchère à Paris sur tous les sujets mais on ne peut pas avoir d'incohérence chez nous (i.e. on ne peut pas payer 30 à 40% plus cher à Paris qu'ailleurs dans le groupe), raconte un manager. J'ai toujours comparé Hervé Thermique au FC Nantes, qui est un club de football formateur mais où les bons partent. La situation sera compliquée sur Paris jusqu'en 2024. Toutes

les grosses entreprises sont chargées d'ici là et s'amuse à se piquer des salariés entre elles. On devra peut-être s'adapter ».

« La question du salaire se pose beaucoup, d'après un autre collaborateur. On dit qu'Hervé Thermique est une très bonne école pour apprendre mais pour être honnête, le salaire ne suffit pas pour certaines personnes. Je peux comprendre qu'ils trouvent mieux ailleurs. D'autant plus que, parce qu'on est autonome, on en fait beaucoup ici ».

Le marché tendu francilien peut conduire à des incohérences de la hiérarchie salariale, source de tensions lorsqu'un technicien s'aperçoit qu'un salarié moins expérimenté est mieux rémunéré que lui.

Dégradation passagère de l'ambiance suite à une vague de départs récents

L'agence d'Ennery connaît un turn-over important, avec 15 à 25 % de départs par an sur les quatre dernières années (70 départs en 2016, 52 en 2017, 38 en 2018 et 50 en 2019 sur près de 250 salariés). En 2019, la moitié de ces départs correspondent à des démissions (26 en tout), 5 d'entre eux pour des raisons salariales et 12 suite aux perspectives d'évolution limitées à court terme (car beaucoup de techniciens chez Hervé Thermique peuvent se voir proposer un poste de chargé d'affaires ailleurs, au vu des responsabilités administratives qu'ils assument au quotidien).

Soulignons que sur les vingt-six démissions comptabilisées à Ennery, seuls deux salariés disent avoir quitté l'entreprise à cause d'un désaccord avec les modalités de gestion de l'entreprise.

Ces départs semblent avoir un impact négatif sur l'ambiance de l'agence :

« Les départs ne sont pas tous remplacés tout de suite, témoigne un technicien. Certains collaborateurs sont alors plus chargés et viennent moins à l'agence, pour se rendre sur leurs sites. Les gens se connaissent mais se font moins confiance car ils ne savent pas si une nouvelle recrue restera longtemps ou non. Tous commencent à se demander s'ils ne devraient pas chercher ailleurs et qui sera le prochain à partir ».

« On s'entend bien mais ce n'est plus pareil, c'est différent, ajoute un autre salarié. C'est peut-être lié aux départs de certaines personnes, dont pas mal de managers, qui donnaient une certaine dynamique, mettaient une bonne ambiance ».

Ce constat doit néanmoins être nuancé par plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'agence d'Ennery a recruté de manière considérable en 2019 (71 embauches en tout sur plus de 250 salariés, dont 80% en CDI ; 16 ont été recrutés après un stage). En outre, la région parisienne connaît plus de mouvement qu'ailleurs : en 2019, aucune demande de mutation n'a été enregistrée des autres régions vers Paris, contre une dizaine de Paris vers les autres territoires. Emmanuel Hervé ajoute que les salariés de l'agence d'Ennery ont sans doute été désorientés par les départs de plusieurs managers qui ne se sont pas bien passés en 2016 ; dans les faits, plus de personnes partent parce qu'elles souhaiteraient évoluer plus vite, alors que l'entreprise, qui considère l'encadrement

Étude ARO : Groupe Hervé – Chaire FIT², Mines Paris – PSL, Anne-Sophie Dubey, 2020 (copyleft)

comme un rôle très exigeant, ne les juge pas encore prêtes. Enfin, un nouvel élan avec l'évolution d'un manager d'activité en manager de territoire est en cours depuis fin 2018.

Une culture qui ne convient pas à tout le monde

Plusieurs témoignages indiquent que la culture de l'autonomie promue par Hervé Thermique ne convient pas à tout le monde mais que les collaborateurs n'arrivant pas à s'adapter ont tendance à partir d'eux-mêmes, et ce plutôt rapidement :

« L'autonomie, c'est bien, mais il faut savoir la gérer, souligne une assistante. Entre la polyvalence et l'autonomie, ça fait beaucoup de choses. Il faut savoir organiser l'autonomie et la diriger. Au début, quand on en parle en entretien, tous sont très contents. Quand ils commencent, ils réalisent l'ampleur de la chose et se disent : "Ça peut faire beaucoup... – Oui, c'est ce dont on avait parlé" [...] Certains s'en vont pour être plus cadrés. D'autres reviennent car ils ont oublié la manière de travailler ailleurs et réalisent cet écart une fois partis ».

Deux autres personnes interviewées ont un avis légèrement différent, puisqu'elles ont tendance à penser que l'autonomie conviendrait mieux aux jeunes : *« Les personnes ayant beaucoup d'expérience dans une entreprise classique ont beaucoup de mal à s'intégrer, affirme l'une d'entre elles. Il y a tellement de choses à voir. Pour être autonome, il faut connaître un panel de métiers : le manager doit connaître la compta, le juridique, la gestion... Un chargé d'affaire qui vient d'ailleurs et pense faire le même travail ici doit être très surpris au début [...] Les gens qui partent sont des personnes ayant eu du mal à s'adapter. Peut-être que ceux qui restent ont eu moins d'expérience dans une autre entreprise et n'ont pas l'habitude d'un autre fonctionnement ».*

Toujours est-il que, qu'elle qu'en soit la raison, *« avec certains, ça matchera bien car c'est dans leur ADN et d'autres ont plus de mal car ils ont besoin de recevoir des ordres, de travailler selon des horaires fixes, qu'on leur dise que ce qu'ils font est bien, ... »*, pour reprendre les mots d'un troisième interlocuteur. Ce dernier constate d'ailleurs, lui aussi, que ceux n'adhérant pas au mode de fonctionnement propre à Hervé Thermique partent généralement d'eux-mêmes : *« Ce n'est pas l'entreprise qui leur dit : "Tu ne respectes pas la philosophie, va-t-en !" ».*

En effet, comme nous le développons en §5.6, Hervé Thermique, grâce à son dispositif connu sous le nom de *plan d'intégration*, consacre du temps et des ressources importantes aux nouvelles recrues pour leur permettre s'adapter :

« Il faut prendre ses repères mais le plan d'intégration laisse du temps aux gens (18 mois ou 24 mois), même si on se rend compte généralement avant si la personne adhèrera ou non, observe une assistante. Chez Hervé Thermique, il y a reconnaissance du salarié qu'on lui laisse faire des choses qu'il ne pouvait pas faire avant. Certains peuvent dire parfois : "Ouais, mais la personne ne saura pas le faire". On lui répond : "Laissez-le, montrez-lui et voyez". On découvre alors des personnes qui n'osaient pas dire qu'elles pouvaient faire autre chose qu'être sur le chantier ou derrière le PC ».

Trop de réunions au goût de certains

Certains collaborateurs, en particulier parmi le personnel technique, estiment passer trop de temps en réunion. Un chef de chantier suggérerait par exemple d'organiser la réunion d'équipe une fois tous les deux mois plutôt qu'une fois par mois : « *Il y a toujours des personnes que la réunion dérange. Parfois une réunion est décalée donc trop rapprochée de la suivante* ». Dans la même veine, un autre interlocuteur affirme que : « *Certains techniciens viennent parce qu'ils doivent mais s'en fichent, surtout en maintenance – ils sont concentrés sur leurs chantiers* ».

Par ailleurs, la prise d'un rôle d'animation peut rapidement accroître le nombre de réunions. Un animateur interrogé raconte par exemple qu'il participe à quatre réunions par mois au minimum : « *Je passe beaucoup de temps en réunion ce qui pénalise mon travail au quotidien* ».

Participation aux réunions différente d'une équipe à l'autre

Cette appétence variable pour les temps de discussion explique en partie la difficulté qu'ont certains managers à faire en sorte que tout le monde participe durant la réunion d'équipe. Un manager interrogé juge son équipe peu « *loquace* » : « *Ce sont souvent les mêmes 2-3 personnes qui mettent des points à l'ordre du jour, partage-t-il. Je fais un tour de table pour que chacun participe à la réunion. Il y a quelques tempéraments timides. Il y en a un qui n'en a rien à faire. Il est à quelques mois de la retraite et a toujours été comme ça* ».

Comme l'indique le témoignage ci-dessus, il en va de même pour l'ordre du jour. Si les intra-entrepreneurs peuvent en théorie proposer des points en amont, sur l'Intranet, il semblerait qu'ils le fassent rarement en pratique. L'ordre du jour est souvent préparé par le manager et l'assistante uniquement.

Précisons tout de même qu'une grande partie des personnes interrogées voient un intérêt réel dans ces temps de parole communs, au-delà de l'aspect contraignant (voir §4.2 pour le détail).

2.7 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Comme abordé en §2.4, la vision cible définie par Michel Hervé présente, à travers le temps, **un certain nombre de constantes**, telles que l'organisation en *business units* d'une quinzaine de personnes dites *structures*, l'existence des *réseaux journalistiques* (voir *infra*), la pratique des réunions d'équipe mensuelles (voir *infra*), le nombre limité de fonctions supports (voir §1.4) et l'auto-évaluation des managers tous les deux ans (voir §5.4).

Sommaire des évolutions majeures

Quelques évolutions ont toutefois eu lieu :

Changement dans la définition de l'intra-entrepreneur

Emmanuel Hervé a fait approuver par les managers de territoire deux changements terminologiques : les chargés de client sont devenus les **managers d'activité** et est apparu le terme **intra-entrepreneur** qui englobe aujourd'hui trois fonctions (le personnel de production, i.e. techniciens et chefs de chantier, les assistantes et le bureau d'études).

Dauphins, moutons, renards : un nouveau regard sur les comportements

Michel Hervé identifie trois profils comportementaux chez l'humain. Les « dauphins » sont les employés autonomes qui savent travailler avec les autres, en toute transparence ; les « moutons » sont des individus conformistes qui ont besoin d'un leader ; enfin, les « renards » renvoient à des personnes avides de pouvoir et de reconnaissance, qui peuvent mentir pour arriver à leurs fins, s'attribuer les réussites, souvent collectives, et faire porter à d'autres la responsabilité des échecs ou de leurs erreurs. Michel et Emmanuel Hervé encouragent les managers à connaître les membres de leur équipe et à identifier les éventuels « renards », dont le comportement toxique peut perturber le bon fonctionnement et la solidarité des équipes, pour les aider à évoluer. L'essentiel est d'aider les managers à mieux comprendre comment agissent les membres de leur équipe afin de proposer à chacun l'accompagnement dont il a besoin pour, à la fois, développer sa singularité et progresser vers la coopération et la transparence.

Formalisation des rôles du manager

Le manager doit, en effet, jouer un rôle d'*éducateur du comportement*, pour garantir un climat de confiance et de coopération au sein de son équipe. Deux autres missions lui sont assignées : dans l'idéal, il devrait passer le plus clair de son temps à agir en tant que *catalyseur* de la discussion, plutôt qu'éducateur – dans une équipe de dauphins, il servirait uniquement le rôle de passeur d'informations entre la hiérarchie et les intra-entrepreneurs ; enfin, il doit parfois agir en *pompier*, pour régler les éventuelles urgences.

Modification de l'accès aux comptes-rendus

Le groupe Hervé organise en moyenne 2 000 réunions par an, chacune donnant lieu à un compte-rendu mis à disposition sur l'Intranet (*cf.* le schéma *infra* et §4.2). Emmanuel Hervé insiste sur le fait que tous les comptes-rendus du groupe sont accessibles aux personnes du même niveau. Ainsi, les intra-entrepreneurs peuvent lire les comptes-rendus de n'importe quelle réunion d'équipe en provenance de n'importe quel territoire. Il en va de même pour les managers d'activité et les réunions de territoire ainsi que pour les managers de territoire et les réunions groupe.

Si les comptes-rendus des réunions entre les managers de territoire et le manager groupe n'ont jamais été mis à disposition de tous, les comptes-rendus des réunions de territoire (i.e. rassemblant les managers d'activité et le manager de territoire) ne sont aujourd'hui plus accessibles, alors qu'ils l'étaient auparavant. Emmanuel Hervé explique que ce changement a été

opéré de manière volontaire, par souci de cohérence avec le niveau supérieur dont les comptes-rendus ne sont pas disponibles, et de manière à responsabiliser davantage encore les managers d'activité : « *Les décisions sont prises par le niveau hiérarchique concerné. Les managers d'activité doivent ensuite en faire part à leur équipe. On a choisi de retirer aux intra-entrepreneurs l'accès aux comptes-rendus des réunions de territoire pour que les managers d'activité ne se cachent plus sous le parapluie du manager de territoire. Ils doivent assumer les décisions prises en réunion d'équipe et ne peuvent plus s'appuyer sur le compte-rendu pour dire "mon chef ou les autres ont décidé X" lorsqu'une difficulté se présente* ».

Chacun a donc accès aux comptes-rendus des réunions auxquelles il participe, des réunions auxquelles participent ses pairs et des réunions auxquelles participent ses N-1. Un intra-entrepreneur qui souhaiterait changer d'équipe ou de territoire peut donc voir ce qui se passe dans l'équipe qu'il envisage de rejoindre.

En outre, les pratiques du groupe Hervé font l'objet d'ajustements ou de modifications continus, à l'aide d'un **cycle mensuel** découpé en deux parties complémentaires (cf. la figure ci-dessous) :

Partage d'informations sur le travail réel par les réseaux journalistiques

Les réseaux journalistiques (voir §4.3 pour le détail de ce rôle) permettent de discuter ce qui se passe sur le terrain – i.e. aussi bien sur les chantiers que dans les bureaux – avec les managers d'activité, les managers de territoire et le manager groupe.

Les réseaux correspondent à des missions transversales (en lien avec les RH, la finance, la logistique et l'environnement de travail, le SSE (santé, sécurité, environnement), le juridique / droit des marchés, la production travaux, la production maintenance, le commercial, les achats, l'innovation des techniques et méthodes. La participation aux réseaux se fait sur la base du volontariat.

Le terme *animateur journalistique* est utilisé pour désigner ce rôle, afin d'insister sur la fonction de partage d'informations et sur le fait qu'un journaliste n'a pas à être spécialiste d'un domaine.²

Pour Emmanuel Hervé, il s'agit bien d'un partage d'informations sur le travail réel avec tous les collaborateurs, plus que d'une remontée d'informations à la hiérarchie. A ce titre, la synthèse des éléments mis en avant par les réseaux est accessible à tous sur l'Intranet (voir §4.5). Par ailleurs, sur certains territoires plus petits (i.e. environ un quart des territoires), les animateurs présentent leurs résultats durant la réunion dite opérationnelle directement (voir plus loin) et non pas devant le manager seul, lors d'une réunion préalable. Même pour les agences de plus grande envergure,

² D'après une assistante, certaines personnes ont pu, à tort, s'imaginer que le rôle d'animateur impliquait qu'elles deviendraient des sachants dans le domaine correspondant (SSE, achats...).

Emmanuel Hervé encourage la fusion occasionnelle des réunions opérationnelles et journalistiques (à Ennery par exemple, cela se produit deux fois par an).

Réunions opérationnelles et management concertatif

Pour bien coordonner l'action collective, chaque manager se réunit avec ses N-1 tous les mois. Ces temps d'échange sont obligatoires et sont désignés par l'appellation de réunions opérationnelles. Il y en a trois en tout, échelonnés sur trois à quatre semaines : les intra-entrepreneurs se réunissent d'abord avec leur manager d'activité (réunions d'équipe), puis les managers d'activité avec leur manager de territoire (réunions de territoire) et enfin, les managers de territoire avec le manager groupe (réunions groupe).

La réunion opérationnelle a généralement lieu un jour après la réunion journalistique – hormis, comme nous venons de le voir, pour les territoires de plus petite taille où une seule réunion suffit. Même lorsque la réunion journalistique a lieu avant la réunion opérationnelle, certains animateurs assisteront tout de même à la réunion opérationnelle.

Ces réunions sont voulues délibératives, ce à quoi contribuent justement les réseaux journalistiques. De fait, les synthèses rédigées par les animateurs (et/ou la réunion journalistique) doivent permettre de préparer la réunion opérationnelle, en équipant les salariés d'informations complémentaires sur l'activité (de l'équipe, du territoire et du groupe). Ces réunions emboîtées forment l'armature du « management concertatif » du groupe Hervé.

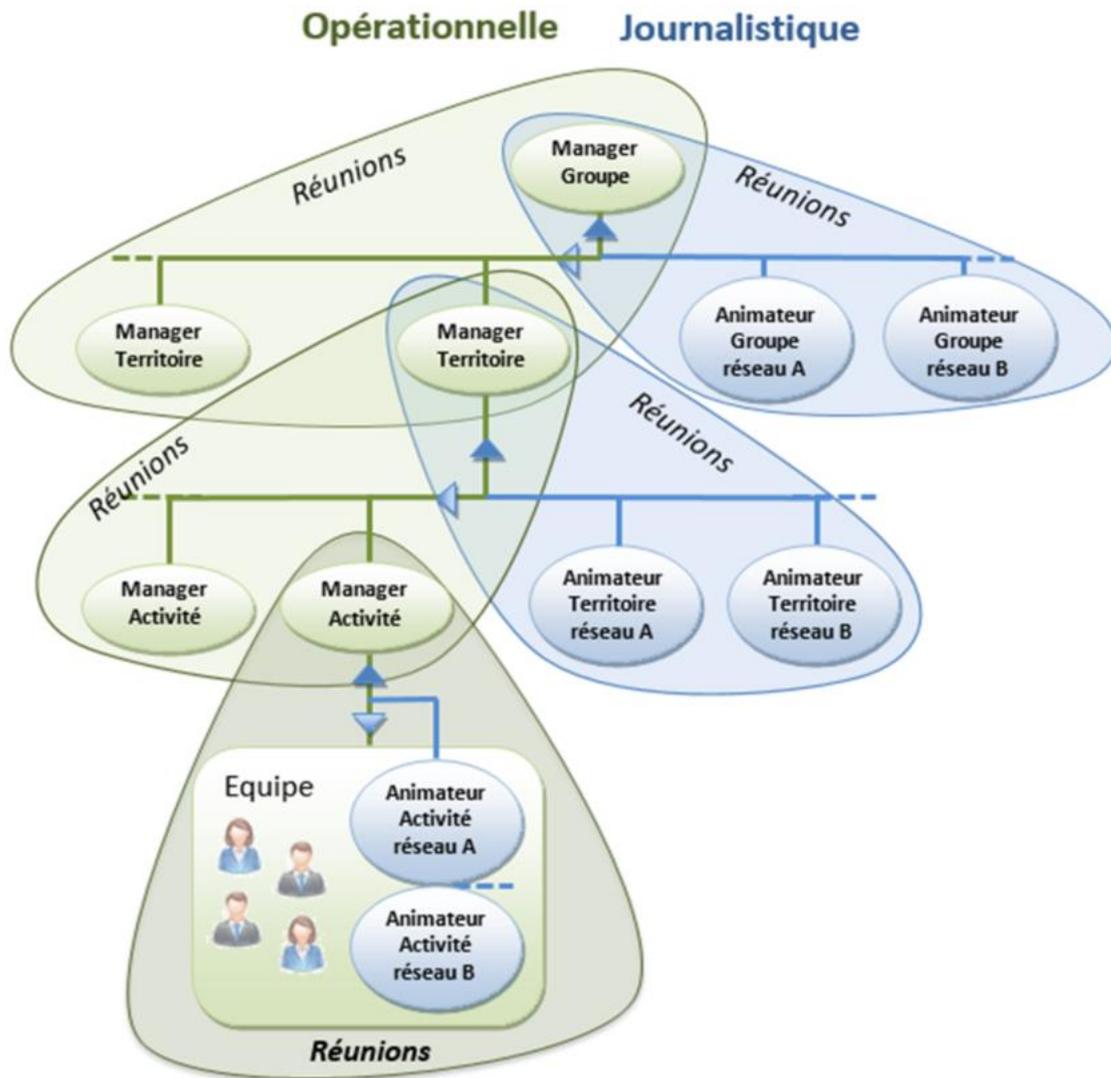


Fig. 1 : Enchevêtrement des réunions opérationnelles et journalistiques ³

2.8 Bilan macro et impact de la transformation

Comme dans les autres organisations que nous avons pu étudier, il est difficile d’isoler l’effet de la culture de l’autonomie sur la performance. Nos interlocuteurs s’accordent sur le fait que l’implication des intra-entrepreneurs dans la relation client a un effet très positif sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle (voir §1.8). Nous avons été étonnés de constater que si l’expérience d’Hervé Thermique était connue dans les écoles de management, elle l’est moins chez les professionnels que le groupe cherche à attirer. La plupart des personnes interrogées à Ennery racontent avoir découvert Hervé Thermique par hasard, souvent par le biais d’un cabinet de recrutement (voir §5.3). Ce déficit de notoriété pourrait être spécifique à Paris et dans les villes

³ Cette figure nous a été communiquée par le groupe Hervé.

où l'activité d'Hervé Thermique démarre (à Nice, à Lille ou à Strasbourg par exemple). Là où Hervé Thermique est implantée depuis plus longtemps (comme à Poitiers ou à Tours), 80% des personnes recrutées en CDI affirmeraient connaître l'entreprise et sa culture par le bouche à oreille.

3 Cadre et limites de la subsidiarité : qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

3.1 Le cadre

Il ressort de notre enquête que l'autonomie des salariés au sein du groupe Hervé est avant tout opérationnelle (voir §4.2). Autrement dit, elle porte davantage sur le « comment » que sur le « quoi » ou le « pourquoi ». De fait, le périmètre d'activité (le quoi) est conjointement défini par Emmanuel Hervé et les managers de territoire (voir §5.9) et la mission d'entreprise s'ancre dans les valeurs et l'idéologie du fondateur, présentée plus haut (voir §2.3). Les intra-entrepreneurs considèrent aussi que la détermination des rémunérations est largement cadrée (i.e. le niveau de réserve nécessaire et partant, l'évolution globale de la masse salariale sont décidés lors de la négociation annuelle entre le comité de direction, le délégué syndical et des représentants des salariés - voir §5.5 pour le détail). Enfin, si les collaborateurs disposent d'une marge de manœuvre importante pour exécuter leurs tâches (le comment), cette autonomie est tout de même cadrée par les multiples procédures. Ils peuvent formuler des devis, choisir leur matériel, leurs fournisseurs, etc. mais pour bien coordonner l'activité collective, ils sont tenus de renseigner régulièrement leur équipe sur l'avancée de leur travail (lors des réunions d'équipe mensuelles cf. §4.3, grâce à l'Intranet cf. §4.5, voire par le biais des réseaux journalistiques cf. §2.7 et §4.3).

3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?

La hiérarchie est composée de trois niveaux : le manager d'activité (ou de proximité), le manager de territoire et le manager groupe (Emmanuel Hervé). Chaque manager d'activité gère une équipe (ou structure) comprenant une quinzaine de collaborateurs. Un chantier mobilise des techniciens, un chef de chantier et parfois un chef de projet et un ou plusieurs ingénieurs d'études (il y a une quinzaine en tout dans le groupe). Le chef de projet fait le pont entre la partie études et la partie chantier pour les chantiers de plus grande envergure (voir partie §5.1). Il vient en soutien au chef de chantier sur les aspects techniques : il vérifie notamment les études faites par le technicien ou le sous-traitant, s'occupe des devis et échange avec le manager sur la conception en amont d'un chantier. Toutefois, il n'œuvre pas sur le chantier en tant que tel. L'exécution du chantier à proprement parler, y compris la gestion du personnel (techniciens et sous-traitants), est encadrée par le chef de chantier.

N.B. : Les rapports entre ces fonctions sont voulus horizontaux. Les chefs de projet et les chefs de chantier ont bel et bien de plus lourdes responsabilités que les techniciens mais ils ne sont pas reconnus comme des supérieurs hiérarchiques pour autant : « *Je ne suis le chef de personne, commente un chef de projets, pour qui, seul le manager d'activité peut donner des ordres (lequel rend des comptes au manager de territoire ensuite). J'explique le déroulement du chantier. Si le chef de chantier veut faire autrement, il fait autrement. Il n'y a pas de hiérarchie pour moi. On est tous au même niveau* ».

L'organigramme propre à chaque agence est accessible à tous les salariés, sur l'Intranet. Vis-à-vis de l'extérieur, l'organisation du groupe Hervé est présentée comme une synapse (cf. annexe 1).

Quant aux marqueurs hiérarchiques, ils n'ont pas complètement disparu : le manager bénéficie d'une voiture de fonction de plus haute gamme que les techniciens ; le manager de territoire et le manager du groupe sont les seuls à avoir un bureau fermé. Les autres collaborateurs travaillent dans des *open spaces* aux agencements agréables.

3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Emmanuel Hervé précise que les managers d'activité sont libres de décider s'ils veulent démarrer une nouvelle affaire ou non. Certains territoires disposent d'un directeur commercial, qui vient en soutien aux intra-entrepreneurs pour la prospection de nouvelles affaires.

Les fonctions supports proprement dites, au siège (communication, finances, RH, juridique, comptabilité, paye, logistique, achats), n'ont qu'un rôle consultatif ; elles sont au service des opérationnels. Les seules instances décisionnaires sont les managers d'activité, lesquels sont censés d'abord recueillir l'avis de leur équipe (grâce aux réseaux journalistiques et aux réunions mensuelles).

3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

Le fonctionnement du groupe Hervé se distingue avant tout par le faible nombre de personnes affectées à l'encadrement et aux fonctions support (voir §1.4), son portefeuille de clients stable (voir §1.8) et la forte autonomie accordée aux techniciens qui gèrent eux-mêmes les devis, les commandes de matériel et la relation client, ce qui est n'est pas fréquent dans le secteur (voir §5.1).

4 Nature de l'autonomie

4.1 Qui est autonome ?

L'autonomie dans le groupe Hervé est visible tant au niveau individuel que collectif, à l'échelle des structures et même des territoires. Les structures, qualifiées de micro-entreprises, et les territoires dans lesquelles elles s'inscrivent jouissent d'une grande liberté au niveau des objectifs, de la stratégie commerciale et des recrutements (autonomie collective). Les intra-entrepreneurs disposent de marges de manœuvre importantes au niveau opérationnel (autonomie individuelle).

Chaque strate hiérarchique se concerte avec le niveau supérieur mensuellement (i.e. les techniciens se réunissent avec leur manager, les managers d'activité avec le manager de territoire et les managers de territoire avec Emmanuel Hervé), ce qui contribue à la responsabilisation de tous vis-à-vis de leur travail.

4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Un manager estime que le métier de technicien a fortement changé en dix ans : « *Avant, on demandait au technicien de bien manier une clef de 13 et une clef de 10. Aujourd'hui, on lui demandera de manier l'administratif et le technique. C'est du 50-50, du moins chez HT* ». Ainsi, les techniciens du groupe Hervé ont des responsabilités administratives plus importantes qu'ailleurs (voir §5.1) mais disposent d'une grande liberté pour les assumer. Ils peuvent notamment choisir leur emploi du temps et, pour accomplir leurs tâches administratives, leur lieu de travail. De fait, le télétravail est admis depuis quelques années dans certains cas, par exemple pour ceux qui n'auraient pas facilement accès aux transports en commun. Les techniciens doivent simplement renseigner leurs heures sur l'Intranet.

Des astreintes sont prévues le week-end et le soir en maintenance : une liste récapitulant quel technicien doit se rendre disponible est envoyée une semaine à l'avance. En travaux, les astreintes concernent uniquement les problèmes pouvant survenir sur un chantier (p.ex. une fuite) et le chef de chantier sera appelé : « *En tant que responsable, je reçois beaucoup d'appels, y compris le week-end, souligne l'un d'entre eux. Après, c'est normal, c'est le métier aussi, c'est les responsabilités. Les clients, les techniciens m'appellent. Le responsable de chantier appelle les ouvriers pour répondre à la demande du client. Les astreintes sont plus rares chez l'artisan : l'artisan se déplace le week-end ; chez Hervé Thermique, c'est le responsable de chantier* ».

Enfin, comme nous le détaillons en §5.2, le personnel de terrain a une grande liberté d'achat, sans que le montant maximal d'engagement financier ne soit précisé par l'entreprise.

4.3 Organisation de l'entreprise

Les réunions d'équipe mensuelles

Les intra-entrepreneurs peuvent décider de l'organisation du travail qui leur convient le mieux, à l'échelle de l'équipe. Les décisions prises lors de la réunion mensuelle s'imposent à tous les membres de la structure ensuite. Ces réunions donnent lieu à des comptes-rendus disponibles sur l'Intranet pour tous les intra-entrepreneurs (y compris ceux d'autres territoires). Malgré quelques réserves (voir §2.6), un grand nombre de collaborateurs y voient un réel intérêt :

« Les réunions de structure permettent de se dire les choses, commente un chef de chantier. Dans d'autres entreprises, il y a de la tension car les gens ne se parlent pas entre collègues. Dans mon équipe, on se dit tout, tout, tout, tout : sur le travail, les clients, les collègues. Ce n'est pas une obligation non plus. Certains ne disent jamais rien car ils sont gênés de parler devant les autres. Ce n'est pas forcément évident pour tout le monde. Moi j'aime ça. Mais c'est contraignant pour certains de faire une heure de route du Sud de Paris pour venir en réunion à Ennery ».

« On peut dire des choses même en la présence du manager. Il commande mais on peut lui faire des remarques, dire les trucs qui ne vont pas, commente un autre chef de chantier. On regarde si on a gagné ou perdu de l'argent sur les chantiers, en mode retour d'expérience, pour comprendre pourquoi : c'est peut-être lié à un mauvais devis, à un mauvais choix de techniciens / sous-traitants (pas assez compétents)... Ce qui amène à changer les règles sur le matériel, les fournisseurs (p.ex. "on ne prendra plus X" ou "Y est mieux sur cette tâche précise"...) ».

« Les collaborateurs ont le droit de parler des problèmes. Les soucis d'organisation sont discutés en réunion d'équipe. Il y a un seul discours, une seule écoute, pas de "X m'a dit que", ajoute un manager. J'essaie d'écouter autant les exécutants que le chef de chantier. C'est là tout le travail du manager : il faut modérer certaines personnes pour qu'elles ne prennent pas la grosse tête et donner plus la parole à d'autres. Ça s'apprend avec l'expérience et le feeling ».

Deux autres espaces d'échange

En revanche, les intra-entrepreneurs n'ont pas la main sur l'organisation générale de l'entreprise. Ils ne peuvent pas remettre en question les fondations construites par Michel Hervé et communes à toutes les structures : par exemple, ils ne peuvent pas décider de supprimer les réunions mensuelles, ou les comptes-rendus de réunion correspondants, ou les auto-évaluations (voir §5.4).

Cela dit, deux autres espaces d'échange leur permettent de remonter certaines informations et partant, d'avoir éventuellement un impact sur l'organisation à plus long terme :

Les réseaux journalistiques

Nous avons d'ores et déjà présenté le rôle des réseaux journalistiques (ou animateurs) en §2.7. Pour rappel, l'animateur d'activité a pour mission de communiquer à son équipe des informations en lien avec sa thématique (finances, SSE, achats, etc.), dans l'optique d'améliorer les pratiques. Plus précisément, selon le réseau, il peut faire remonter des requêtes avec des chiffres à l'appui, afin d'aider son équipe à comprendre pourquoi certains points fonctionnent très bien et pourquoi d'autres fonctionnent moins bien (p.ex. pour le réseau SSE, si un accident s'est produit).

Nous souhaiterions développer ici quelques caractéristiques de cette mission transverse que nous n'avons pas encore abordées :

- Les réseaux sont ouverts à tous les membres d'une équipe (i.e. également aux chauffagistes, plombiers...);
- Ils sont cumulables (p.ex. l'une des personnes interrogées en a trois à sa charge : elle s'occupe de l'animation des finances, des RH et du droit des marchés);
- Ils sont assumés sur la base du volontariat : *« Une personne peut décider d'arrêter ce rôle mais il faudra alors trouver quelqu'un pour la remplacer, Cela se fait en fonction des préférences de chacun : une personne dira "j'ai envie de travailler sur le sujet X". C'est une mission plus simple pour quelqu'un au bureau que pour un manager ou quelqu'un sur le chantier (par rapport à la disponibilité). Mais l'idée est de s'ouvrir l'esprit, de voir d'autres gens, de voir autre chose sur le territoire ou dans le groupe. C'est en effet l'occasion de se confronter à d'autres pratiques, notamment en matière de sous-traitance. Tout le monde ne réagit pas de la même façon aux nouvelles applications car les problématiques sont différentes d'une agence à l'autre ».*
- Il existe trois niveaux de réseaux : les animateurs d'activité, les animateurs de territoire et les animateurs groupe. Ces derniers *« sont les vrais spécialistes. Par exemple, pour le droit des marchés, l'animatrice groupe est une juriste, basée au siège social »*;
- Pour chaque niveau, tous les animateurs discutent de leur thématique avec le manager correspondant une fois par mois, lors de la réunion dite journalistique (ou, à nouveau, abordent le sujet en réunion opérationnelle, pour les territoires plus petits, dont les réunions rassemblent moins de collaborateurs, voir §2.7);
- Pour chaque réseau, les animateurs de territoire (RH, achats,...) se réunissent par ailleurs tous les trois ou quatre mois avec l'animateur groupe correspondant pour partager leurs bonnes et mauvaises pratiques. Les filiales à l'étranger (en Suisse, en Belgique, au Maroc) y sont également représentées.

Les groupes de travail

En plus de ces réseaux, il existe divers groupes de travail qui organisent des réunions sur un sujet donné pour proposer des améliorations techniques avant de les diffuser : *« Les groupes de travail ont pour but de faire de la recherche, d'innover, puis de diffuser de l'information à l'ensemble des*

territoires, note un salarié interrogé. Ils permettent le développement d'outils, dans une optique d'amélioration ».

Contrairement aux réseaux, qui sont permanents et structurés, les groupes de travail s'arrêtent une fois le projet bouclé. Les groupes de travail sont donc généralement inter-territoriaux. Il est tout de même possible de lancer un groupe de travail pour traiter d'un sujet spécifique à un territoire, comme l'aménagement des bureaux. Il existe des groupes de travail sur des thématiques très variées : pour le développement d'objets connectés, la comptabilité, la logistique... Les quinze ingénieurs du groupe font obligatoirement partie de deux groupes de travail : celui dédié à l'ingénierie, qui prévoit des échanges mensuels ; celui des technico-commerciaux, qui organise des réunions pour développer de nouvelles offres effectuer un bilan commercial en fin d'année.

4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

Les décisions sur la gouvernance sont prises par le manager groupe et les managers de territoire.

La raison d'être, les valeurs et la mission découlent de la philosophie développée par Michel Hervé, telle qu'elle a été présentée dans la section 2 – des ajustements étant néanmoins envisageables en continu, comme décrit en §2.3 et §2.4.

Enfin, Emmanuel Hervé a été coopté comme manager du groupe selon la procédure présentée en §5.5. En revanche, il n'est pas prévu que la question de la durée de son mandat soit abordée collectivement.

4.5 Confiance et contrôle

Michel et Emmanuel Hervé font confiance *a priori* aux salariés et demandent à ce que les managers agissent de la même manière, en agissant comme si les nouvelles recrues étaient déjà autonomes et responsables, donc dignes de confiance. Néanmoins, « la confiance n'exclut pas le contrôle » selon Emmanuel Hervé. Celui-ci estime en effet que cette confiance *a priori* ne peut être que renforcée par un contrôle *a posteriori*.

Du contrôle à l'auto-contrôle

Hervé Thermique ne se passe donc pas de tout moyen de contrôle de l'activité. Tout d'abord, il existe un certain nombre de contrôles hétéronomes, tels que les audits qualité annuels de l'AFAQ, les commissaires aux comptes et les éventuelles inspections du travail. A cela s'ajoutent les différents contrôles internes, effectués par les services généraux du siège (contrôle financier, budgétaire, etc.) et recoupés par les informations partagées par les réseaux journalistiques (intervenant pour le compte des territoires).

Soulignons toutefois qu'il n'y a pas de pressions majeures de la part d'actionnaires extérieurs, puisque le capital est exclusivement familial (voir §.1.3).

Emmanuel Hervé considère qu'une organisation favorisant l'autonomie des salariés privilégiera dès que possible l'auto-contrôle au contrôle. A ce titre, n'importe quel salarié d'Hervé Thermique peut, à n'importe quel moment, demander à avoir accès aux indicateurs (tableaux de bord, enquêtes...) concernant son activité quotidienne. Toujours d'après Emmanuel Hervé, une « *mise en perspective* » de ces informations est proposée mensuellement par les animateurs journalistiques, dans le cadre des synthèses que ceux-ci adressent par écrit au manager du niveau correspondant (i.e. manager d'activité, manager de territoire ou manager du groupe, voir §2.7) mais en mettant les N-1 concernés en copie. Les niveaux hiérarchiques supérieurs peuvent avoir accès à ces synthèses mais Emmanuel Hervé insiste sur le fait que ni les managers, ni les animateurs journalistiques n'ont un droit supérieur sur ces informations, dans le but d'effectuer de quelconques contrôles. En résumé, les outils et mécanismes de contrôle apparents tels que les synthèses rédigées par les animateurs journalistiques sont en réalité déployés pour encourager l'auto-contrôle : ils ont pour objectif d'aider les collaborateurs à suivre l'évolution de l'activité et à se situer par rapport à leurs pairs avant d'aborder les problèmes éventuels en réunion d'équipe.

Les contrepouvoirs tendent à disparaître

Emmanuel Hervé ajoute que les contrepouvoirs tendent à disparaître dans une organisation fondée sur l'autonomie : le « on » cède la place au « je », dans la mesure où les collaborateurs responsabilisés dans leur travail ressentiraient moins le besoin d'être représentés et s'exprimeraient davantage en leur nom. Pour cette raison, le nombre de syndicalistes s'avère plutôt restreint – l'agence d'Ennery, par exemple, n'en compte qu'un pour plus de 250 salariés. Il y a bien des représentants du personnel mais leur rôle tend à évoluer d'après Emmanuel Hervé, d'une figure de porte-parole contestataire vis-à-vis de l'employeur vers une figure de soutien aux salariés, qui veille à ce que chacun parvienne bel et bien à s'exprimer à l'occasion des réunions d'équipes mensuelles. Les représentants du personnel participent également aux négociations annuelles en matière d'augmentations globales (voir §5.5).

Droit à l'erreur

D'après nos entretiens, le groupe Hervé accorde une place importante au droit à l'erreur. Plusieurs témoignages suggèrent que l'erreur est tolérée (i.e. elle donne rarement lieu à des sanctions, à moins d'être intentionnelle) et même encouragée, au vu de l'apprentissage qui peut en découler. Ainsi, les erreurs commises sont généralement discutées en réunion d'équipe, sans jugement, pour que tous en tirent profit: « *Tout dépend de comment la chose est amenée. Si c'est fait à l'ancienne, pour pointer du doigt, la personne sera humiliée*, explique un manager. *Si c'est fait pour permettre à tous d'apprendre, le discours passe beaucoup mieux. On en débrieife avant mais on en parle réunion pour cette raison. Il faut qu'on en parle, même des erreurs moindres comme l'oubli du port du casque (N.B. : Dans ce cas-ci, le chef de chantier prévient le manager, qui demandera alors que le technicien soit envoyé à l'agence si l'erreur se reproduit). Si la*

discussion est informelle, chaque personne avec qui on en parle pourra avoir son interprétation. Le discours risque de devenir moins objectif ».

Un autre interlocuteur insiste sur le fait que les erreurs sont discutées dans une optique de prévention et d'amélioration continue. Il s'agit de les signaler en réunion d'équipe pour faire passer le message suivant : « *Attention, X n'est pas tombé aujourd'hui, tant mieux ! mais cela pourrait arriver demain. Tout le monde ne parlera peut-être pas de ses erreurs mais la majorité des collaborateurs joue le jeu et l'erreur arrive à tous ».*

Et dans le cas où un manager peut avoir vu quelque chose qu'il ne souhaite pas nommer : « *Il peut faire un rappel anonyme, qui sera alors mis dans le compte-rendu de la réunion d'équipe, ajoute cet interlocuteur. Hervé Thermique n'est pas dans cet état d'esprit-là [i.e. la pratique de pointer du doigt]. Si la personne n'est pas là pour tricher et qu'elle a commis une erreur, elle ne le refera pas. La personne ne sera pas sanctionnée ».* La personne appuie ses propos par un exemple datant de ses débuts dans l'entreprise : « *Je m'étais trompé sur un appel d'offre. Il y avait une enveloppe administrative et une enveloppe technique. J'ai mis un élément technique dans l'enveloppe administrative. Mon manager est venu me voir, pour me dire de m'organiser différemment et de faire attention à l'avenir. L'erreur a été récupérée mais c'était une erreur réelle, pour laquelle je n'ai pas été sanctionné ».*

En résumé, le droit à l'erreur chez Hervé Thermique se traduit par un mélange de tolérance, d'écoute, de possibilités d'apprentissage et des sanctions très rares (par exemple, nous avons eu écho de quelques licenciements de managers justifiés par leur comportement inadapté, bien que ceux-ci aient atteint leurs objectifs financiers).

La fraternité avant l'autonomie

Cette culture du droit à l'erreur s'avère complémentaire à l'esprit de fraternité promu au sein du groupe. De fait, pour Michel Hervé, la fraternité prime sur l'autonomie individuelle. Plus précisément, les objectifs individuels ont pour rôle de faire naître progressivement un sens collectif de la responsabilité. Il parle avant tout de fraternité territoriale, qui se retrouve dans la mutualisation des résultats pour le calcul des augmentations (« *Toutes les équipes perdent ou gagnent ensemble »*, voir §5.5).

Dans cette optique, Michel Hervé et Emmanuel Hervé expliquent bien lors des journées d'accueil (voir §5.6) que demander de l'aide sera toujours bien vu dans le groupe. Si un collaborateur est en difficulté voire commet une erreur, ses pairs devront lui faire part d'empathie et l'épauler de manière à limiter les conséquences de cette erreur pour le collectif.

Cette fraternité est aussi encouragée, dans une certaine mesure, entre les territoires, notamment lorsqu'il s'agit de communiquer des informations lors d'une réunion opérationnelle : par exemple, Emmanuel Hervé nous a fait part d'une réunion de territoire à laquelle il a assisté dernièrement où un manager a conseillé à un autre participant de solliciter un technicien de maintenance issu

d'un autre territoire pour faire comprendre aux intra-entrepreneurs que les clients ont impérativement besoin de rapports d'intervention. De fait, constatant que l'entre-soi empêche l'écoute à long terme, Michel Hervé recommande de faire appel à un expert extérieur à l'équipe pour redynamiser une discussion sans issue ; le bienfait d'une telle initiative n'est en selon lui que décuplé lorsque la parole est donnée à un pair.

Montée en autonomie progressive

Pour que les collaborateurs intègrent bien ce droit à l'erreur, la montée en autonomie est souvent encouragée graduellement, comme l'explique un manager : « *Je fais démarrer la personne avec de petits devis, pour minimiser les erreurs et lui permettre d'apprendre* ». Il dira au collaborateur : « *Je préfère que tu te plantes dès le premier chantier. Tu comprendras que tu devras réfléchir à la manutention, à l'accessibilité, etc. la prochaine fois. Ça permet d'évoluer. C'est aux gars de faire le réglage, pas toujours à moi de dire que le devis est trop haut, trop bas... Sinon, ils n'apprendront jamais à être en pleine autonomie* ». Notons également que le manque à gagner dû à la sous-évaluation de certains devis sera rattrapé par la fidélisation des clients.

Intranet et culture de la transparence

D'après les témoignages récoltés à Ennery, le degré de transparence ou partage des informations, non seulement lors des réunions d'équipe mais aussi sur l'Intranet, contribuerait grandement à cette culture du droit à l'erreur : « *Il y a un Intranet avec énormément de choses, commente un collaborateur. On peut accéder à toutes les réunions, tous les comptes-rendus des équipes de l'agence* ».

L'Intranet documente également l'organigramme, les chiffres de l'agence et des équipes (sur l'application « projection des résultats ») et tous les projets : les facturations, les plans et les commandes sont classés par projet (l'Intranet indiquera par exemple qu'il manquait X outil pour telle mise en service). Ces informations sont accessibles à tous.

4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

Du fait de l'organisation en trois couches hiérarchiques (voir §3.2), les possibilités de développement de carrière peuvent moins se faire par une progression verticale et davantage par l'extension du champ de responsabilité (i.e. l'attribution de chantiers de plus en plus importants, complexes et coûteux).

Cela dit, un bon nombre des personnes interrogées ont été accompagnées pour progresser (voir §5.6), de technicien, voire technicien apprenti à chef de chantier / chef de projet / manager d'activité, voire même manager de territoire. Un collaborateur interrogé estime cependant que les évolutions internes sont souvent bien plus compliquées que les évolutions externes : « *Il y a un grand gap et les techniciens sont aspirés par la production. Rares sont ceux qui arrivent à sauter les gaps. [...]. Il y a tout de même eu une grosse vague de promotions. Il y a une vague de*

promotion au poste de chef de chantier en cours aujourd'hui ». Une assistante interrogée n'est pas tout à fait du même avis et juge que les promotions internes sont courantes.

Enfin, grâce aux réseaux journalistiques (voir §2.7 et 4.2), les techniciens peuvent développer une compétence (RH, production, SSE...) qu'ils n'auraient sans doute pas pu développer sinon. Cela permet de diversifier encore plus leurs tâches au quotidien. Cette montée en compétence individuelle s'avère un plus en termes d'employabilité. D'ailleurs, plusieurs personnes interviewées considèrent Hervé Thermique comme une « *superbe école* » : « *On y gère les devis, les commandes, le suivi des clients...*, affirme un manager. *Pour cette raison, ceux qui partent montent souvent leur boîte après. C'est comme ça qu'HT arrive à se démarquer. On n'est pas des pions, comme disent les techniciens. On connaît les prénoms des uns et des autres, parce qu'on se sera déjà croisés lors d'une formation à Tours, qu'on est devenu animateur territorial et qu'on discute donc avec d'autres animateurs... Ce bagage est bon à prendre* ».

4.7 Épanouissement personnel

Il n'y a pas d'indicateurs de mesure de la qualité de vie au travail dans le groupe Hervé. Pas de « météo » interne ni d'enquête périodique. Il existe en revanche un réseau journalistique nommé Environnement de travail et bien-être, chargé de suivre l'évolution de ces problématiques mais nous ne l'avons pas abordé durant nos entretiens. La seule véritable frustration que nous avons pu observer est liée à la rémunération, jugée par certains insuffisante par rapport à la concurrence (voir §2.6).

Le mérite individuel n'est pas reconnu par une prime mais par des augmentations individuelles (voir §5.5). En revanche, il donne parfois lieu à des félicitations en réunion d'équipe (de la part du manager ou entre collègues).

Les mutations internes sont possibles : il existe une application informatique par laquelle chacun peut émettre un souhait de mobilité géographique. Cette demande est reçue par le territoire concerné, et les managers d'activité dudit territoire en discutent entre eux lors de leur réunion mensuelle suivante.

Bien qu'elle semble avoir souffert des départs récents (voir §2.6), l'ambiance nous a paru plutôt bonne au sein de l'agence d'Ennery. Nous avons eu écho de quelques problèmes d'entente mais ceux-ci se règlent généralement bien sans faire trop de bruit : lorsqu'il s'agit d'un problème entre deux personnes précises, c'est-à-dire que le reste de l'équipe n'est pas forcément affecté, il y a généralement tentative de résolution en dehors des réunions mensuelles dans un premier temps, avant d'aborder le sujet en commun s'il persiste. Un conflit trop compliqué à résoudre peut donner lieu à une mutation vers une autre équipe.

Il semble y avoir une très bonne solidarité parmi les techniciens, comme l'illustre le verbatim suivant : « *Chacun sait que, quand ça ne va pas, le manager le soulagera en mettant du monde pour l'aider. On est une équipe, on est là pour s'aider. Moi j'appelle mes collègues pour savoir ce*

qu'ils font, voir s'ils ne sont trop chargés et s'ils peuvent venir m'aider sur 2-3 jours. Ça se fait directement. Ce n'est pas le manager qui gère. De même, j'appelle mon manager pour lui dire que je vais aider X, Y. Le manager n'interfère pas non plus dans l'autre sens ». Précisons tout de même que cette solidarité est parfois limitée par le fait que ce sont souvent les mêmes qui se mobilisent : « Certains peuvent être noyés, toujours débordés et n'arrivent pas à aider. Moi je sais sur qui je peux compter. Le manager le voit aussi. Il voit qui se mobilise ou non. Il voit bien que je vais donner un coup de main quand je peux. Ça doit jouer dans les augmentations ».

Dans l'ensemble, il est ressorti de notre enquête que les collaborateurs apprécient fortement l'autonomie qui leur est accordée chez Hervé Thermique, du moins après un certain temps. De fait, plusieurs personnes interrogées racontent avoir connu des débuts difficiles : *« Cela a été perturbant et très dur pour moi au début, car je ne suis pas spécialiste de l'ordinateur, raconte un chef de chantier. Mais j'ai été aidé et formé durant 18 mois. Hervé Thermique a une autre façon de faire mais une fois que c'est intégré, on se dit qu'en fait, ça va, ce n'est pas si compliqué que ça. Je pense même que c'est un plus. J'ai appris beaucoup de choses, dont à me servir d'un ordinateur. Je n'étais pas attiré par ça avant. Il a fallu que je me mette dedans ».* Les nouvelles recrues ne sont pas délaissées pour autant : *« Le technicien peut s'appuyer sur les réseaux, témoigne un autre collaborateur. Pour ma part, je laisse les nouveaux découvrir. Je leur dis : "Regarde dans le Wiki, demande à tes collègues". Je vois que certains s'adaptent très vite. Mais il faut une période de curiosité de toute manière. Je leur demande ensuite de venir me voir ou d'aller vers les animateurs s'ils ont des problèmes. Je leur dis bien qu'il n'y a pas de contremaîtres ici ».* Malgré les efforts importants en termes d'accompagnement (voir §5.6), certains réalisent plutôt rapidement qu'ils ne sont pas faits pour l'autonomie et s'en vont (voir §2.6).

5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

5.1 Processus de production

En plus de leur activité de base, les intra-entrepreneurs considérés suffisamment autonomes et responsables par leur manager sont censés :

- Entretien de la relation de proximité avec les clients (depuis 2015, leur intitulé de fonction s'est vu ajouter le titre de « chargé du client ») ;
- Etablir les devis ;
- Commander le matériel dont ils ont besoin (acheter là où bon leur semble) ;
- Solliciter éventuellement l'aide de collègues ;
- Remplir leurs budgets (dans une application de l'Intranet).

N.B. : Pour ce qui est du chiffrage, un manager indique que les techniciens jugés responsables disposent des mêmes droits de commande que le chef de chantier. Ces montants dépassent rarement la somme de 20-30K euros. Pour les plus gros chantiers (i.e. chiffrés à plus de 600-700K), un chef de projet sera sollicité pour épauler le chef de chantier sur le plan technique, mais celui-ci est bien responsable de l'exécution du chantier (voir §3.2). Le manager ne s'occupe quant à lui que des contrats de sous-traitance. A noter également que le manager ne prépare jamais un devis sans consulter lui aussi le reste de son équipe. Pour les devis supérieurs à 1 mio d'euros, un processus *ad hoc*, faisant appel à un comité d'engagement consultatif est mis en place.

5.2 Achats

Les techniciens ont la possibilité de passer par des achats négociés (des tarifs préférentiels négociés par un acheteur du groupe), mais ils peuvent ne pas le faire s'ils le souhaitent et continuer d'acheter à qui bon leur semble. Un technicien précise toutefois que cette pratique est valable surtout pour le petit matériel (p.ex. la commande des chaudières ne relève pas de son autorité). Il ajoute que les chantiers ne disposent pas de magasins de réserve : « *Juste un petit box. Chaque chantier a un numéro et dispose d'une réserve d'argent. Je sais que je peux utiliser tant d'argent, tant d'heures. Puis j'appelle, je demande à faire des devis. Parfois je perds du temps sur la route. Je me fais souvent livrer et je me déplace si c'est vraiment urgent. Mais j'essaie d'éviter les allers-retours pour ne pas perdre du temps avec les fournisseurs* ».

5.3 Recrutement

Le manager d'activité décide de l'ouverture d'un poste, les équipes l'aident à choisir le candidat

La décision de création d'un poste ou de remplacement d'un collaborateur revient au manager d'activité qui doit alors soumettre une demande à son manager de territoire. Une fois la demande validée par ce dernier, Emmanuel Hervé est consulté, afin de voir si une mutation depuis un autre

territoire n'est pas envisageable et dans quelle mesure une mutualisation des efforts entre plusieurs territoires est possible (dans le cas où une demande similaire serait faite ailleurs).

Le processus de recrutement en tant que tel varie d'une équipe à l'autre. Dans certaines équipes, tout le monde rencontrera le candidat. La plupart du temps, seul le manager et deux ou trois collaborateurs qui seront amenés à travailler directement avec lui le rencontrent. La décision finale revient au manager d'équipe.

Pour résumer, la décision de recruter et le choix final du candidat incombent au manager d'activité, mais libre à lui de solliciter son équipe lors du processus de sélection.

Communication externe modérée

Comme évoqué en §2.8, l'entreprise ne n'investit pas particulièrement dans sa marque employeur. Les embauches se font fréquemment sur la base de la recommandation d'un collaborateur. Un chef de chantier raconte ainsi que, dans son équipe, *« ils prennent souvent à l'essai la personne suggérée par un technicien. Puis ils décident ensemble s'ils le gardent ou non »*.

L'apprentissage se généralise

Enfin, le recours à l'apprentissage deviendrait de plus en plus fréquent dans l'agence d'Ennery selon un manager : *« Avant, il n'y en avait quasiment pas sur le territoire, témoigne un manager. Ça se généralise. Ça coûte cher de recruter à l'externe. [...] Tous sont généralement motivés mais il y a toujours des cas où ça ne matche pas et le gars ne poursuit pas son apprentissage. Les réunions d'équipe permettent de booster les apprentis. J'affiche leurs bulletins d'évaluation durant celles-ci. Et leur tuteur les poussera davantage s'il perçoit certaines difficultés. Ils doivent mettre le pied à l'étrier pour que ce ne soit pas compliqué pour eux par la suite. L'apprentissage est positif selon moi »*. Plusieurs des personnes que nous avons interrogées sont justement entrées dans le groupe Hervé par la voie de l'alternance.

5.4 Evaluation

Définition des objectifs variable d'une équipe à l'autre

Le processus de définition des objectifs varie d'une structure à l'autre d'après un manager interrogé, lequel a pour habitude de consulter son équipe annuellement : *« On discute des montants des frais généraux (pour la formation, etc.) puis je demande à chaque chef de chantier de présenter ses prévisions à l'égard de ses grands clients et on compare ces prévisions avec les frais généraux. On regarde si les frais sont amortis ou non. Si le chiffre d'affaires estimé n'est pas suffisant, alors on cherche des affaires en plus. Moi je compile tout ça et acte avec les gars ensuite. Je le fais avec eux car ce sont eux qui connaissent le mieux la clientèle »*.

Celui-ci ajoute qu'en cas de mauvaise année, les résultats sont remontés et discutés au niveau du territoire. S'il estime qu'il n'aura pas de volumes suffisants pour atteindre l'objectif qu'il se fixe, il vise d'être à 0 (i.e. au point mort) et en parle avec les autres managers : « *Mes pairs me disent quoi faire, pas le manager de territoire. Ils pourront me donner une affaire pour m'aider et soulager leur équipe. Si on n'est pas trop cons, on le voit avant la réunion de managers* ».

Selon un autre interlocuteur, les managers de territoire demandent toujours de faire plus de chiffre, mais l'objectif final dépendra de la réponse du manager d'activité qui pourra très bien rétorquer : « *Je fais ce que je veux, c'est mon objectif* ».

Par ailleurs, nous avons cru comprendre que les intra-entrepreneurs se fixent des objectifs personnels, avec l'aide de leur manager, par rapport auxquels ils doivent rendre des comptes. Nous avons compris que ces objectifs incluent une partie chiffrée mais ignorons quelle est leur nature exacte. Leur dépassement ne donne pas lieu à une prime individuelle. En principe, aucune sanction n'est octroyée dans le cas où ces objectifs ne seraient pas respectés. Ainsi, un rappel à l'ordre aura lieu lorsque la réglementation sécuritaire est enfreinte, et non pas lorsque le chiffre d'affaires réalisé s'avère plus bas que prévu.

Bilans trimestriels durant le plan d'intégration

Durant le plan d'intégration d'une nouvelle recrue (voir §5.6), des bilans ont lieu tous les trois mois, à l'occasion desquels le tuteur, le manager et l'embauché se réunissent pour évaluer le savoir-faire et le savoir-être de l'encadré et ajuster sa définition de fonction.

Pour la partie **savoir-faire**, les différentes tâches sont passées en revue et classées en six catégories :

- « non pris en compte » ;
- « est concerné mais n'exécute pas ou n'en a pas eu l'occasion » ;
- « sans autonomie » ;
- « autonomie partielle » ;
- « autonomie totale » ;
- « maîtrise et peut former ».

Pour la partie **savoir-être**, il s'agit d'évaluer si la personne aide les autres, prend des initiatives, etc. Plus précisément, les qualités attendues de la part des salariés ont été formalisées de la façon suivante : *Humilité, Empathie, Résistance, Vivacité, Entrepreneuriat (H.E.R.V.E)*.

Chaque bilan donne lieu à une **conclusion**, l'idée étant de permettre à l'embauché de s'améliorer au fur et à mesure des bilans et de lui proposer éventuellement des formations adaptées à ses besoins.

Auto-évaluation biannuelle par la suite

Une fois le plan d'intégration terminé, une « auto-évaluation » a lieu tous les deux ans. Le salarié doit s'évaluer sur la base de critères prenant en compte le savoir-être et est invité à confirmer ou affiner cette appréciation grâce à l'évaluation menée indépendamment par son manager – l'idée étant de discuter des éventuels écarts entre leurs réponses durant un entretien auquel est convié un autre manager, en tant que médiateur (i.e. il ne s'agit pas d'un coach professionnel).

Cette auto-évaluation ne vient en aucun cas remplacer les entretiens individuels prévus par la loi (qui évoquent de manière classique les évolutions possibles, les formations pour y parvenir, etc.). Précisons aussi qu'elle ne donne pas lieu à une note et n'a aucune influence sur la rémunération : « *L'individu doit en faire son miel. L'idée est de l'aider à mieux se connaître* », souligne Emmanuel Hervé.

Les managers s'auto-évaluent tous les deux ans aussi (seul le manager du groupe est exempté de cette procédure d'auto-évaluation contradictoire). Leur avis est pareillement confronté à celui de leur équipe⁴ : « *Une équipe a déjà pu dire que son manager n'avait pas le niveau, qu'elle n'avait pas confiance en lui, partage un manager. Les items "punchy", qui sont partagés par tout le monde, ne sont pas bons du tout, en raison de notre philosophie. En général, le manager sera alors parti dans les trois mois* ». Une mutation peut être envisagée au préalable, comme dans le cas suivant, où l'équipe en question allait mal, mais le manager, qui était là depuis longtemps, n'avait pas démérité pour autant : « *On lui a demandé de faire autre chose, poursuit ce même interlocuteur. Ce n'est jamais agréable de se faire sortir. Tout le monde se dit qu'il a été mis dans un placard. Mais il a toujours un job et qui lui plaît plus maintenant qu'avant : il s'occupe d'audits pour le groupe et n'a plus la pression d'être manager* ».

Trois types de réaction se constatent fréquemment chez les managers d'après Emmanuel Hervé : environ 5% des managers s'en vont ou décident de se positionner sur une autre fonction, après avoir constaté un écart important entre leur vision et celle des personnes interrogées ; environ 45% d'entre eux s'aperçoivent qu'ils doivent s'améliorer et voient ce résultat comme une opportunité d'apprendre ; enfin, les 45% restants vivent l'auto-évaluation comme une révélation positive, qui leur permet de prendre conscience de leurs qualités. Il semblerait que pour les managers des deux dernières catégories, cette procédure facilite le management concertatif : en démontrant qu'ils sont capables d'entendre la critique et en réalisant qu'ils peuvent compter sur le soutien de leur équipe, les managers gagnent en légitimité et, à la fois, ne ressentent plus autant le besoin d'user de leur autorité.

⁴ A noter que les collaborateurs sont encouragés à donner leur avis sur le manager, même s'ils viennent d'arriver dans l'entreprise. Ils peuvent néanmoins choisir de répondre aux questions de manière anonyme, voire de ne pas y répondre du tout.

5.5 Promotions, augmentations, salaires

Les salaires sont décidés par le manager d'activité. L'un d'entre eux indique que le recrutement n'est pas contraint par une grille salariale : « *Mais on doit faire attention aux distorsions, nuance-t-il. Dans le sens où je devrai augmenter les autres si j'embauche quelqu'un à un prix trop élevé* ».

Liberté des équipes d'afficher ou non les salaires

Les techniciens peuvent, au moyen d'un calcul, reconstituer le salaire des uns et des autres (i.e. à partir du taux horaire auquel ils sont facturés au client, donnée accessible sur l'Intranet, sur la fiche annuaire de chacun). Les salaires des managers de territoire peuvent également être connus à la demande. En revanche, les salaires des dirigeants ne sont pas disponibles.

Si elles le souhaitent, les équipes peuvent opter pour un affichage plus explicite des salaires. Nous avons en effet eu écho d'une équipe où les salaires de base et les augmentations sont indiqués sur l'Intranet, avec le consentement des salariés : « *Je trouve ça bien, raconte une assistante. On n'a pas de mauvaises surprises ainsi. Certains ont refusé que leurs informations soient affichées* ».

Intéressement collectif

Il n'y a pas de primes individuelles dans le groupe Hervé : les incitations financières correspondent à la prime de participation et à la prime d'intéressement calculées dans le cadre des accords officiels : « *C'est un souci dont j'entends parler en dehors, souligne une assistante. L'argent gagné est utilisé pour l'entreprise / l'agence / pour aider des structures en déficit. Il n'y a qu'une prime sur l'intéressement sur l'ensemble du groupe. Je n'assiste pas aux réunions des managers, qui portent sur toutes les équipes. Je sais que leurs échanges remontent au siège, que l'intéressement est mutualisé et calculé en fonction d'un pourcentage donné* ». Emmanuel Hervé nous explique que le montant de la participation et de l'intéressement varie d'une année à l'autre en fonction des résultats de l'entreprise. Les règles de ce calcul sont révisées tous les trois dans le cadre des accords entreprise négociés avec les représentants du personnel.

Le comité social et économique central (CSEC)

Comme dit plus haut, des accords salariaux sont convenus tous les ans avec le comité social et économique central (CSEC), dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO). Il s'agit d'une nouvelle instance rassemblant le délégué syndical, des représentants des salariés de tous les territoires, des représentants des managers de territoire et Emmanuel Hervé, qui en assure la présidence.

En janvier 2020, le CSEC a été favorable à 95% au versement d'une prime Macron d'un montant de 200 euros net pour tous, en plus de la participation et de l'intéressement aux résultats et d'une enveloppe territoriale d'augmentations individuelles (qui représente environ 1,5 % de la masse

salariale de chaque équipe, voir plus loin). En contrepartie, un taux d'augmentation générale de 0 % a été accepté par les représentants du personnel.

Emmanuel Hervé précise que l'intéressement versé dans son entreprise s'avère plutôt élevé par rapport aux habitudes du secteur. Environ un tiers des bénéfices réalisés sont redistribués aux salariés, le deuxième tiers est consacré au paiement de l'impôt sur les sociétés et le dernier tiers prend la forme d'investissements. En 2020, sur la base des résultats 2019, 4 millions d'euros de primes d'intéressement et de participation ont été versés aux collaborateurs (dont 0,4 million de primes Macron), sur un résultat de 7 millions – 2019 ayant justement été la meilleure année depuis dix ans (au total, les salariés ont reçu l'équivalent de 3 semaines de salaire chacun, soit entre 1 500 et 2 000 euros net pour un salaire de 2 500 euros brut).

Augmentations individuelles attribuées par les managers

La véritable marge de manœuvre financière dont disposent les managers d'activité a trait aux augmentations individuelles, qui sont attribuées en avril. Pendant une période de deux semaines, les techniciens peuvent soumettre et motiver leur demande sur l'Intranet. Celle-ci sera ensuite appuyée ou non par leur manager durant la réunion de la commission dite d'augmentation.⁵ A cette occasion, les managers d'activité se rassemblent et allouent une enveloppe à chaque équipe. Plus précisément, un certain pourcentage de la masse salariale est attribué à chaque équipe, sachant que ce pourcentage n'est pas obligatoirement le même pour l'ensemble des équipes d'un même territoire.

Autrement dit, par souci d'équité, l'enveloppe de chaque équipe est fonction de sa masse salariale, pas de son chiffre d'affaires. Il y a donc mutualisation des résultats au niveau du territoire : « *Toutes les équipes gagnent ou perdent ensemble* », observe un manager. « *Il peut arriver qu'une équipe reçoive une enveloppe de 2-3% de sa masse salariale et une autre d'un pourcentage moindre*, ajoute un autre manager. *Mais la solidarité prime. Moi j'ai beaucoup gagné mais j'ai aussi perdu. Ça fonctionne par cycle. On a de la facilité puis un relâchement. Je ne sais pas pourquoi mais ça fluctue. Si un manager est en perte pendant plusieurs années, il y a un problème de fond à comprendre et à corriger. Mais on ne va pas lui couper la tête pour une mauvaise année s'il a eu dix bonnes années avant* ».

A noter également qu'un technicien qui a bien fait son travail et qui motive sa demande pourra être augmenté même si son équipe a perdu de l'argent durant l'année en cours : « *A partir de 8%, le système clignote rouge mais cela peut se demander* », affirme un collaborateur.

Pour être plus précis, l'attribution des augmentations individuelles se décide par allers-retours : les requêtes des collaborateurs sont d'abord remontées aux managers d'activité ; les managers de territoire se concertent ensuite pour définir le pourcentage concédé à chaque territoire, de telle sorte que le cumul des augmentations corresponde à la valeur décidée avec le CSEC (en

⁵ Certains managers, pas tous, proposent de parler des demandes en équipe, avant la réunion de la commission, et d'en discuter l'issue ensemble.

l'occurrence 1,5% en 2019)⁶ ; une fois les enveloppes territoriales allouées, les managers d'activité se réunissent à nouveau pour répartir cette somme entre les intra-entrepreneurs, à l'issue de quoi les équipes sont libres de revenir ou non sur cette décision lors de la réunion mensuelle suivante.

De la même façon, les managers de territoire peuvent faire une demande d'augmentation au manager du groupe – requête qui sera alors connue de ses pairs, les autres managers de territoire, et des managers d'activité de son territoire. Emmanuel Hervé valide la demande ou non en fonction de plusieurs variables (telles que la rentabilité, le développement, l'innovation, l'entraide montrée aux autres territoires...) et de manière à garder une certaine cohérence avec les salaires des autres managers de territoire.

Triple cooptation des managers

Les managers de territoire sont officiellement nommés à la suite d'un processus de triple cooptation. Le futur manager doit être approuvé par ses futurs N-1 (les managers d'activité), ses futurs pairs (les managers de territoire) et son futur N+1 (Emmanuel Hervé). Il peut être proposé par l'une de ces trois instances, mais aucune des deux autres ne doit s'y opposer.

L'un de nos interlocuteurs explique que le processus est transparent pour les candidats : ils assistent à la délibération des managers d'activité du territoire s'ils en font partie et le choix final leur est expliqué.

N.B. : L'actuel manager de l'agence d'Ennery a été nommé selon la procédure collégiale décrite ici. Les managers de territoire ne sont pas forcément nommés parmi les managers d'activité dudit territoire. Par exemple, en 2018, l'ancien manager de territoire de la région Centre est devenu manager du groupe suisse Alvazzi.

Les managers d'activité issus de promotions internes se font aussi coopter triplement, par leurs futurs N-1 (les intra-entrepreneurs), leurs futurs pairs (les managers d'activité) et leur futur N+1 (le manager de territoire).

Emmanuel Hervé a également été nommé au poste de manager du groupe selon cette procédure.

5.6 Formation

Emmanuel Hervé accentue le fait qu'Hervé Thermique dépasse largement les obligations légales en matière de formation, comme l'attestent les chiffres suivants pour l'année 2018 :

⁶ Cette valeur est définie en fonction de variables standards comme les résultats de l'année précédente, les objectifs de l'année en cours, les investissements prévus, etc.

2 600 formations assurées

Pour un montant total de : 1 731 511 €

Pourcentage réel de la masse salariale consacré à la formation : 2,80 % (N.B. : pour le secteur, le taux de cotisation minimale prévue par la loi s'élève à 1 %)

Nombre de salariés ayant suivi une formation : 1 460 (soit 72% des 2 034 collaborateurs), pour l'équivalent de 33 477 heures

Le plan d'intégration

Nous remarquons tout d'abord un souci marqué pour l'acculturation des nouvelles recrues, par la mise en place quasiment systématique (dans 175 cas sur 180 pour l'an 2019) d'un plan d'intégration d'une durée de 18 ou 24 mois adapté aux besoins de chacun. Durant cette période, l'embauché se voit attribuer un référent dans l'entreprise (qui n'est pas forcément issu de la même équipe, ni du même métier) et, comme nous l'avons vu en §5.4, le collaborateur est évalué tous les trois mois par son tuteur, son manager, l'assistante et lui-même.

Un technicien interrogé insiste sur le fait qu'Hervé Thermique investit dans le plan d'intégration après la période d'essai : *« Ça a un coût. Il faut passer une journée à Tours pour rencontrer Michel Hervé et Emmanuel Hervé »*. En effet, le plan d'intégration démarre avec une première formation obligatoire, organisée sur deux jours. Durant la première journée, les nouvelles recrues rencontrent Michel Hervé et Emmanuel Hervé : *« Je trouve ça bien, poursuit le technicien. J'ai aimé voir le patron, qu'il explique sa philosophie. C'est plus humain. Je n'avais jamais vu mon ancien patron »*. Le deuxième jour est plus spécifique aux métiers et au fonctionnement d'Hervé Thermique (p.ex. comment se fait la maintenance chez eux).

Des formations en lien avec les RH, la SSE, la communication, l'organisation, la gestion de projets et les achats, sont rapidement organisées ensuite. Elles sont données par des personnes internes à l'entreprise et durent entre une demi-journée et une journée. Diverses sessions techniques sont ensuite proposées une fois par mois : *« Ça permet de voir d'autres techniciens et d'autres territoires, toujours selon le même technicien. C'est ça qui est intéressant. Les collaborateurs sont là depuis quelques mois (la période d'essai durant trois ou quatre mois). C'est intéressant de voir d'autres manières de travailler »*.

Un catalogue varié de formations

Une fois le plan d'intégration terminé, les collaborateurs ont accès à un catalogue de formations une fois par an. Les collaborateurs suivent surtout des formations en lien avec les habilitations / la sécurité (sur 1 à 3 jours, souvent dispensées par la filiale *Guard's Formation* du groupe Hervé) mais il existe en réalité un vaste panel de propositions : *« Il y a vraiment de tout, note un technicien. J'ai suivi une formation pour mieux faire passer mes idées, mieux participer en réunion. Il suffit de faire une demande au manager qui la valide ensuite »*.

Nos interlocuteurs insistent sur cette liberté accordée dans le choix des formations, donnant lieu à un dialogue avec le manager :

« Chacun peut faire la demande qu'il veut (apprendre l'anglais, ...), remarque un chef de chantier. Chacun est autorisé à suivre un certain nombre d'heures de formation, dans le cadre de son compte personnel de formation. Je n'ai jamais essayé de formations pour apprendre à gérer le stress mais je poserai la question en réunion d'équipe car je suis pas mal sujet au stress, notamment parce que je dois souvent gérer plusieurs chantiers à la fois. Mais on ne m'a pas proposé de formation en particulier. C'est à la personne qui a envie de suivre une formation de demander ».

« Mon plan de formation dépend avant tout de mes besoins et de mes envies, même si mon manager peut aussi me faire des suggestions, ajoute une assistante. J'ai suivi beaucoup de formations sur la paye, d'autres en lien avec le sauvetage-secourisme ou encore avec la maîtrise des frais généraux (plutôt à ma demande) ».

Un troisième collaborateur dit apprécier les évaluations, particulièrement lors du plan d'intégration, pour la même raison : *« Ça permet d'échanger, de faire un bilan sur les formations attendues par le collaborateur, de faire un suivi de son intégration. Le collaborateur n'est pas juste là pour faire son travail et envoyé en formation alors qu'il ne l'a pas demandé ».*

Le plan d'évolution

Hervé Thermique propose aussi des plans d'évolution, similaires aux plans d'intégration mais destinés à la progression vers des postes à plus lourdes responsabilités (chef de chantier, chef de projet ou manager). A cette occasion, un aspirant au poste de chef de chantier par exemple pourra être en doublon avec un autre chef de chantier, avant de se voir attribuer ses propres chantiers, pour bien comprendre en quoi consiste sa nouvelle fonction.

Formations spécifiques pour les managers de proximité

Au moment de sa progression, chaque manager de proximité est obligé de suivre une formation en lien avec le management. Des modules facultatifs en lien avec le savoir-être sont également proposés (p.ex. « Comment bien animer la réunion structurelle ? », « Comment gérer les conflits ? », « Comment améliorer la relation client ? »,...)

Les formations managériales sont souvent assurées par les managers de territoire directement. Elles sont complétées aujourd'hui par les *journées d'échanges*, dont l'objet consiste à réunir les managers durant une journée, pour les faire échanger sur leurs pratiques professionnelles.

Possibilités de voyages

Enfin, n'importe qui peut demander à suivre n'importe quelle réunion (d'activité, de territoire ou du groupe), une pratique nommée « voyage » dans l'entreprise. Certains techniciens sont ainsi amenés à participer à des réunions stratégiques, ce qui leur permet d'avoir un autre regard sur

l'activité. Emmanuel et Michel Hervé peuvent également assister à n'importe quelle réunion mais ne débarquent jamais en réunion d'équipe à l'improviste.

5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Les managers d'activité se concertent entre eux, au cours de leur réunion mensuelle, pour définir leurs zones de prospection et de chalandise respectives.

Nul n'établit de proposition formelle. Tout manager d'activité peut décider d'une remise commerciale, voire directement certains intra-entrepreneurs. De même, chaque manager d'activité peut décider de refuser un client ou certaines clauses d'un contrat. Entre la prise de commande et la livraison, c'est le technicien chargé du client qui discute directement avec le client d'éventuelles modifications.

Rappelons également la forte fidélisation des clients présentée en §1.8.

5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

Tout déplacement, création ou rachat d'un site (e.g. le projet d'ouverture prochaine d'une deuxième agence en Ile-de-France) suit la même procédure : la décision incombe aux managers de territoire, à partir des besoins qu'ils expriment ou des suggestions faites par Emmanuel Hervé, et après discussion avec les managers d'activité du territoire concerné.

5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

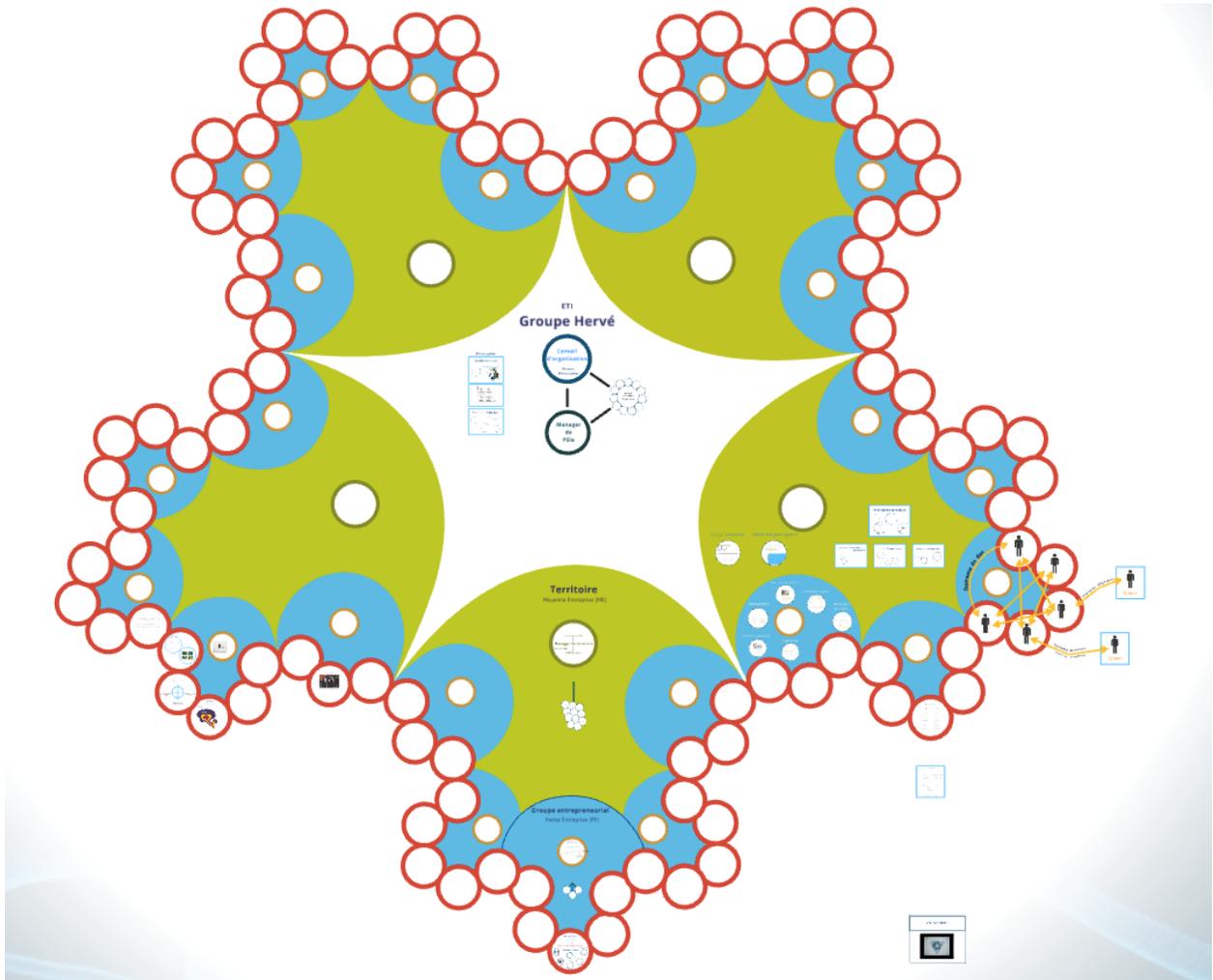
Le périmètre de l'entreprise est décidé par les managers de territoire, après accord d'Emmanuel Hervé.

5.10 Autres

Rien à signaler.

6 Annexes

Annexe 1 – Organigramme officiel en forme de synapse⁷



Le substrat blanc représente le groupe, les zones vertes les territoires, celles en bleu les équipes et les bulles rouges les intra-entrepreneurs qui sont en contact avec l'environnement extérieur.

⁷ Cette figure est tirée de la présentation Prezi officielle du groupe Hervé, disponible sur : <https://prezi.com/agib0wcbvsve8/presentation-groupe-herve-juillet/>

7 Bibliographie

Hervé, M., d'Iribarne, A. et Bourguinat, E. (2007). *De la pyramide aux réseaux. Récits d'une expérience de démocratie participative*. Paris : Editions Autrement.

Hervé, M. et Brière, T. (2011). *Le pouvoir au-delà du pouvoir : l'exigence de démocratie dans toute organisation*. Paris : Editions François Bourin.

Hervé, M. (2015). *Une nouvelle ère, sortir de la culture du chef*. Paris : Editions François Bourin.

Hervé, M. (2020). *Pour une révolution de la confiance. Réformer l'école, refonder l'entreprise, transformer la société*. Paris : Dunod.