

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Areva²
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2006)

**LE MODÈLE HERVÉ THERMIQUE
OU LA FLEXIBILITÉ SANS PRÉCARITÉ**

par

Michel HERVÉ
PDG d'Hervé Thermique

Alain d'IRIBARNE
Directeur de recherche au CNRS

Séance du 6 janvier 2006
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Comment associer la flexibilité, qui permet à l'entreprise de répondre à l'évolution rapide du marché, et la stabilité des emplois ? Le modèle capitaliste classique, qui dissocie les apporteurs de capitaux des apporteurs de travail, fonde la performance sur la précarité des emplois. Un tel choix est jugé acceptable aux États-Unis et inadmissible en France. Le modèle coopératif privilégie la stabilité des emplois, parfois au détriment de la flexibilité, et il reste peu répandu. Entre les deux, le modèle patrimonial associé à une tradition fouriériste ou saint-simonienne semble à même de relever le défi. C'est ce qu'illustre le cas de Hervé Thermique : en s'appuyant sur la vision à long terme d'un unique actionnaire et en donnant une large place à l'intrapreneuriat et à une démocratie fondée sur un intranet très développé, l'entreprise s'est assuré depuis trente ans un développement régulier dans un secteur difficile, et ce avec un faible turn-over. Recette miracle ou trompe-l'œil ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Michel HERVÉ

La société Hervé Thermique, qui intervient dans le domaine du génie climatique et du génie électrique, comprend mille quatre cent cinquante salariés pour un chiffre d'affaires de deux cent cinquante millions d'euros. Ses deux grandes activités sont l'installation sur site, en coordination avec les autres acteurs du bâtiment, et la maintenance des installations. Sa caractéristique est de travailler exclusivement sur mesure et sous forme de projet, avec en *back-office* une organisation très particulière, dont je vais vous parler plus en détail. C'est cette organisation qui constitue l'originalité de l'entreprise, bien plus que son métier proprement dit.

Quatre niveaux hiérarchiques

L'entreprise ne compte que quatre niveaux hiérarchiques. Le premier est celui des responsables des projets, dont le niveau correspond à peu près à celui des P3 dans l'industrie. Notre offre de services sur mesure, au plus près des clients, est rendue possible par la multifonctionnalité de notre personnel de terrain. Nos responsables de projets sont d'abord des techniciens, mais ont également la charge de la gestion administrative et commerciale de leurs projets. C'est leur capacité d'autonomie et de responsabilité qui nous permet d'offrir un service de grande qualité.

Viennent ensuite les chargés de clients, qui ont la responsabilité d'un ensemble de projets dans un métier donné.

Le troisième niveau est celui des responsables de territoires : la proximité est un critère important pour nos clients ; c'est pourquoi nous avons un réseau de trente-six agences, réparties sur toute la France à travers dix-huit territoires.

Le dernier niveau est celui de la direction de l'entreprise, poste que j'occupe depuis la création d'Hervé Thermique en 1972.

L'autoévaluation

Toute la difficulté, dans ce fonctionnement qui repose sur l'autonomie des salariés, est de ne leur confier que des responsabilités qu'ils soient capables d'assumer, notamment en termes de taille de projet.

Pour cela, nous avons créé un outil d'autoévaluation complété par une évaluation externe. Cette dernière est réalisée par les collaborateurs pour les chargés de clients et les directeurs d'agence ; par le supérieur hiérarchique pour les responsables de projet, qui n'ont pas de collaborateurs. Nous partons en effet du principe qu'a priori, personne ne vous connaît mieux que vos collaborateurs, ceux qui vous voient "d'en dessous" : au lycée, quand j'étais en sixième, je connaissais tous les élèves de terminale ; en revanche, quand j'étais en terminale, je ne connaissais aucun des élèves de sixième...

La confrontation entre l'autoévaluation et l'évaluation par des tiers donne parfois lieu à des désaccords. Elle se fait donc toujours avec un médiateur accepté par les deux parties. Dans le cas de l'évaluation par les collaborateurs, il s'agit en général d'un des pairs de la personne évaluée.

Auto-objectifs et autodidactie

Chaque salarié définit lui-même ses objectifs : les objectifs globaux de l'entreprise sont la somme de ces auto-objectifs.

Pour que chacun puisse évaluer la façon dont il remplit ses propres objectifs, nous disposons d'outils de gestion de projet très formalisés. Par ailleurs, un contrôle est exercé par les salariés sur leurs pairs : un responsable de projet va auditer le projet d'un de ses collègues, et le sien sera audité par un autre ; il en va de même à chaque niveau.

Nous avons également créé plusieurs dispositifs d'autodidactie, qui permettent à chacun de progresser à partir de ses erreurs mais aussi de faire bénéficier les autres de ses expériences bonnes ou mauvaises. Dans le contexte d'une évolution très rapide de toutes les techniques, on ne peut plus fonctionner comme au temps où les vieux ouvriers déclaraient aux plus jeunes « *Ça fait quarante ans que j'exerce ce métier, ce n'est pas toi qui vas m'apprendre comment faire.* » Aujourd'hui, la dimension temporelle ne suffit plus pour acquérir de l'expérience : la communication transversale et spatiale devient un élément clef.

Le management collectif

Nous excluons par principe les relations de travail binaires entre un salarié et son responsable : tout le management se fait de façon collective, à travers notamment des réunions mensuelles obligatoires à chaque niveau hiérarchique. L'objectif est de substituer à l'autorité hiérarchique une pression environnementale : le salarié agit non pas sur les ordres de son supérieur, mais parce qu'il subit la pression de ses clients, de ses concurrents ou encore de ses collègues, par exemple pour la définition de ses auto-objectifs.

Par ailleurs, les responsables n'ont d'autorité que sur leurs collaborateurs immédiats. Chaque chargé de client assume la responsabilité de la sélection, du coaching et de l'animation des responsables de projets qui composent son équipe. De même, je n'ai d'autorité que sur mes vingt collaborateurs, essentiellement les responsables de territoires. Je n'ai aucun droit d'action sur qui que ce soit au-dessous d'eux.

Transparence et communication

Pour assumer pleinement son autonomie et sa responsabilité, chacun doit pouvoir disposer de toutes les informations nécessaires. C'est pourquoi les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle capital dans notre entreprise, qu'il s'agisse de l'intranet, qui compte quinze mille pages, ou des messageries et des forums de discussion.

Alors que je travaille seul dans mon bureau parisien, ces outils me permettent d'être relié à l'ensemble de l'entreprise. J'ai connaissance de toutes les données de l'entreprise, non seulement en termes quantitatifs mais également qualitatifs : la lecture des comptes rendus de réunion me permet de déceler des anomalies de fonctionnement et d'alerter mes collaborateurs. Bien souvent, les dérives viennent de ce que les règles de l'entreprise sont respectées dans la lettre mais pas dans l'esprit : il faut alors les affiner, les faire évoluer, ou encore établir une jurisprudence.

Démocratisation de l'entreprise

Compte tenu du pouvoir de décision qui est accordé aux individus, l'entreprise ne peut fonctionner sans un système de règles collectives très développé. Toute la question est de savoir qui édicte ces règles. L'expérience montre qu'une règle a beaucoup plus de chances d'être acceptée et respectée lorsqu'elle est élaborée par un collectif que lorsqu'elle émane d'un individu, fût-il désigné comme représentant des autres. Pendant des années, c'était moi-même qui décidais du fonctionnement de l'entreprise, mais aujourd'hui nous avons mis en place des réseaux qui assument ce rôle de façon beaucoup plus efficace.

Chacun de ces réseaux traite d'une des dix-huit fonctions que nous avons repérées au sein de l'entreprise : production travaux, production maintenance, gestion des ressources humaines, logistique, comptabilité, technique et réglementation... Dans chaque territoire, une douzaine de salariés participent à ces réseaux sur la base du volontariat et quel que soit leur échelon opérationnel. Des animateurs coordonnent chaque réseau fonctionnel au niveau de l'entreprise. Leur rôle est d'assurer la veille interne et externe, d'améliorer et de standardiser les procédures, d'élaborer de nouveaux outils, de contrôler leur bon usage et de mettre en place les formations nécessaires.

Par exemple, le réseau Achats métiers s'est aperçu que les responsables de projet passaient beaucoup de temps à établir des bons de commande lorsqu'ils allaient chercher du matériel pour un chantier. Dans la nouvelle procédure qu'ils ont imaginée, un outil informatique permet aux fournisseurs d'établir eux-mêmes le bon de commande et de le transmettre à l'entreprise.

Le réseau n'a aucun pouvoir de décision : il soumet ses propositions au comité de direction. Une fois que celles-ci sont validées, il teste puis diffuse les nouveaux dispositifs dans toute l'entreprise. Plus une décision est arbitraire, plus elle est difficile à mettre en œuvre ; le temps que nous passons à préparer les décisions est amplement rattrapé au moment de leur application.

Pour créer ces réseaux fonctionnels, je me suis inspiré des instances européennes : la Commission européenne propose ; le Conseil européen dispose. Bien entendu, comme la commission travaille énormément ses propositions, il est rare qu'elles soient refusées par le conseil.

Domination et création

Je suis né en 1945 et toute mon enfance a été marquée par les récits des atrocités commises par Hitler, puis par Staline. J'en ai conçu une aversion profonde pour toute forme de domination. Mais l'aspiration au pouvoir existe en chacun de nous ; toute la question est de savoir si elle peut s'exprimer autrement que par la domination et la dictature. Le seul dérivatif que j'aie trouvé au pouvoir de domination est le pouvoir de création. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si les dictateurs s'entourent généralement de créateurs : le seul pouvoir qu'ils ne peuvent s'approprier est le pouvoir sur ce qui n'existe pas encore et qui va être imaginé par les artistes ou inventé par les savants.

Dans notre entreprise, c'est également le pouvoir de création accordé à chacun des salariés qui permet d'éviter les dérives vers des formes d'autoritarisme et de domination. Non seulement les objectifs globaux de l'entreprise sont la somme des objectifs individuels, mais son développement, au lieu de faire l'objet d'une stratégie d'ensemble, est laissé à l'initiative individuelle. C'est par exemple le directeur de l'agence de Bordeaux qui a décidé de créer une antenne au Pays basque, et c'est le directeur de l'agence de Saint-Étienne qui a décidé d'aller s'implanter à Lyon. Si demain l'un des acteurs de l'entreprise veut créer une activité en Nouvelle-Calédonie, ce sera parfaitement envisageable, d'autant que les technologies de la communication et de l'information nous permettent de travailler en réseau étroit malgré la distance.

Individu et collectif

En même temps que cette aversion pour le pouvoir de domination, j'avais développé une méfiance instinctive pour les mouvements collectifs sur lesquels s'étaient appuyés aussi bien Hitler que Staline, et qui avaient servi à opprimer les individus. Le développement personnel me paraissait devoir primer sur tout le reste. À l'approche de mai 1968, les maoïstes soutenaient au contraire que c'était le collectif qui était premier par rapport à l'individu, car seul un collectif peut réellement faire changer la société.

Voulant approfondir ce dilemme, je suis entré au parti socialiste en 1971 et j'ai rapidement gravi les échelons de ce parti, jusqu'à travailler dans les coulisses de Matignon. Au-delà du discours convenu selon lequel le collectif primait sur l'individu, je me suis rendu compte qu'en général, ceux qui étaient censés être les représentants du collectif s'exprimaient en leur nom personnel.

En réalité, seul le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), et notamment l'invention d'outils collaboratifs, permettent d'aller au-delà de cette représentation plus ou moins illusoire d'un collectif par un individu, et d'imaginer un fonctionnement collectif reposant vraiment sur la participation de chacun. C'est ce fonctionnement véritablement collectif que nous avons instauré au sein d'Hervé Thermique.

Contre-pouvoirs et dissémination des pouvoirs

Dans les années 1970, ceux qui défendaient le primat du collectif sur l'individu avaient également songé aux risques de dérive du pouvoir ; la bonne réponse consistait selon eux à mettre en place des contre-pouvoirs. Pour ma part, j'ai constaté que quand le contre-pouvoir prend le pouvoir, il décapite la royauté et instaure l'empire !

C'est pourquoi je préfère la notion de dissémination des pouvoirs : chacun doit disposer d'une parcelle de pouvoir bien définie, et pour éviter toute manipulation, il faut que la carte de cette répartition des pouvoirs soit bien connue. Ici encore, les outils informatiques sont indispensables. Chaque page de notre intranet est sous la responsabilité d'une personne déterminée, qui la met à jour régulièrement. Malgré la complexité du dispositif, chaque membre de l'entreprise peut ainsi identifier très facilement le responsable du domaine qui l'intéresse et entrer aussitôt en contact avec lui.

Un projet d'ouvrage contradictoire

J'ai souhaité capitaliser l'expérience que je viens de vous décrire sous la forme d'un livre. Mais cette démarche ne me paraissait intéressante que si mon témoignage était soumis à la critique. C'est pourquoi j'ai demandé à Alain d'Iribarne de mener l'enquête auprès des salariés d'Hervé Thermique, afin de vérifier si la réalité de l'entreprise correspondait à mon discours. J'ai souhaité également recourir à une scénariste pour mettre en forme mon propre témoignage et l'ensemble de l'ouvrage. J'avais rencontré Élisabeth Bourguinat lors de la présentation, à l'École de Paris, de mon expérience d' élu à Parthenay¹, et à la suite de cette rencontre elle m'avait demandé d'intervenir à plusieurs reprises dans le cadre de l'association Accomplir. J'ai pensé qu'elle était la personne indiquée pour cette tâche. Nous allons donc écrire ce livre à trois : je suis en effet de plus en plus convaincu de la supériorité d'une démarche collective par rapport à une démarche ou un témoignage individuels.

¹ Michel Hervé, Alain d'Iribarne, "Parthenay ou les infortunes de la vertu", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. IX.

EXPOSÉ d'Alain d'IRIBARNE

En tant qu'économiste d'entreprise, mon travail consiste à analyser la traduction d'un discours qui est de l'ordre de l'idéologie, en un modèle organisationnel productif, afin de le comparer à d'autres modèles existant dans la boîte à outil des managers ou des conseils en management. Dans une deuxième étape, j'étudie la mise en œuvre concrète de ce modèle dans l'entreprise, et ce sous deux aspects : les corequis indispensables pour que le modèle puisse fonctionner ; l'analyse systémique dynamique du modèle, c'est-à-dire l'étude des dispositifs que les managers doivent mettre en place pour que les résultats obtenus correspondent à ce qui était attendu.

Mes rapports avec Michel Hervé sont faits à la fois de connivence et de contestation. Quand je travaille avec lui, je m'efforce d'entrer dans son univers, qui est fascinant, mais aussi de conserver ma posture de chercheur autonome cherchant à saisir les contradictions internes de sa pensée, voire parfois ce que je qualifierais d'impostures... La mission qu'il m'a confiée il y a environ un an et demi consistait à analyser le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la performance d'Hervé Thermique. En gros, il me demandait de lui démontrer qu'il s'agissait de la plus belle e-entreprise de France sinon du monde ! Je vais vous résumer les conclusions de cette enquête.

Un modèle classique

Le modèle d'Hervé Thermique n'est pas véritablement original. L'idée de fonder l'efficacité de l'entreprise sur l'autonomie et la responsabilité des salariés a été développée dans les années 1970 par Lawrence et Lorsch. Dès l'époque de Taylor, des auteurs recommandaient de faire descendre la prise de décision et de réguler les contradictions au plus près du terrain, dans la relation au client.

Le modèle développé par Michel Hervé ne se distingue de celui de ces auteurs que sur deux points, que je vais étudier plus en détail. Le premier est son instrumentation : ce qui est remarquable chez Hervé Thermique, c'est que l'entreprise s'est réellement dotée des outils nécessaires à l'application de son modèle et à l'atteinte des objectifs qu'elle s'était fixés, de sorte qu'on trouve beaucoup moins de contradictions entre le discours et la réalité dans cette entreprise qu'ailleurs. La deuxième particularité est la référence à la notion de démocratie, qui renvoie à des principes de philosophie politique habituellement absents du discours des managers.

Une grande cohérence gestionnaire

Sur le plan gestionnaire, le principe fondamental sur lequel repose toute l'entreprise est celui d'une très grande stabilité, et ce pour l'ensemble des acteurs concernés : le financeur, les clients, les fournisseurs, les collaborateurs.

Un grand nombre des spécificités d'Hervé Thermique tient à ce qu'il s'agit d'une entreprise patrimoniale, avec les vices et les vertus attachés à ce statut. Le PDG, unique actionnaire, est souverain dans la définition du rapport entre rémunération du capital et rémunération du travail, même s'il consulte pour cela les acteurs de l'entreprise.

L'entreprise a pour habitude de se positionner sur des marchés où la concurrence n'est pas féroce, et quand elle affronte une concurrence plus rude, c'est avec l'espoir de créer par la suite avec ce nouveau client une relation dont la valeur ajoutée ne reposera pas sur une concurrence par les prix. Il est très peu probable, par exemple, qu'Hervé Thermique s'engage sur un marché à enchères inversées.

Le fonctionnement de l'entreprise suppose l'établissement de partenariats avec les fournisseurs comme avec les clients. En particulier, Hervé Thermique n'investit pas dans la

recherche & développement en matière de génie climatique ou électrique : elle confie ce soin à ses fournisseurs.

Enfin, le système repose sur un filtrage important au moment du recrutement. En étudiant les cursus des chefs de chantier, nous avons découvert que beaucoup d'entre eux ont été auparavant chefs d'entreprise ou artisans. Pour diverses raisons, ils ont dû renoncer à ce statut mais ont conservé une idéologie de patron. Chez Hervé Thermique, ils trouvent la possibilité d'être des patrons sans avoir les mêmes responsabilités. Ceci explique le titre prévu pour le futur ouvrage, *Le libéralisme salarial* : ce que les collaborateurs viennent chercher dans cette entreprise, c'est une certaine liberté d'action, mais aussi une stabilité professionnelle et une absence de précarité : ce sont des artisans salariés.

Le modèle Hervé Thermique s'oppose ainsi au modèle international actuel de la liquidité. Grâce à ce modèle, l'entreprise offre à ses collaborateurs des carrières longues et des opportunités de développement personnel, qui lui permettent en retour de construire les compétences dont elle a besoin. Cet aspect d'ingénierie sociale est d'autant plus intéressant qu'il est parfaitement congruent avec la société française : le modèle Hervé Thermique n'est rien d'autre que le vieux modèle paternaliste revisité et modernisé, dont on ne peut que reconnaître l'efficacité.

Une philosophie politique suspecte

Je serai beaucoup plus circonspect à l'égard des principes de philosophie politique défendus par Michel Hervé.

Je n'adhère pas à l'idée que le pouvoir de création pourrait se substituer au pouvoir de domination : les pouvoirs ne sont pas séparés les uns des autres, ils se combinent en permanence. En revanche, il est exact que chez Hervé Thermique les pouvoirs sont disséminés, ce qui permet leur mise en tension : grâce à une savante ingénierie, tous les acteurs sont pris dans un jeu de la barbichette où les pouvoirs sont tenus en équilibre les uns par les autres.

Reste la question du pouvoir du PDG. J'ai longtemps considéré Michel Hervé comme un prince éclairé qui avait compris comment gérer ses barons. Mais cela n'expliquait pas tout. J'ai fini par comprendre qu'en réalité, il s'agissait plutôt d'une sorte de Dieu le père. Grâce aux TIC, le PDG voit tout et sait tout. Depuis son bureau parisien, il est capable de demander à un chargé de clients perdu au fond d'une agence de province « *Comment se fait-il que tu n'aies pas rendu ce rapport dans les délais ?* » Le discours qu'il tient à ses collaborateurs est à peu près le même que celui du dieu des chrétiens : « *Dans mon infinie bonté, je vous accorde une complète autonomie et je vous donne tous les outils dont vous aurez besoin, mais vous serez aussi totalement responsables de vos actes. Vous connaissez les règles, à vous de les appliquer si vous voulez rester dans cette entreprise.* »

On peut se demander quel projet de société sous-tend cette démarche.

On peut y voir une nouvelle forme de la vieille utopie qui consisterait à libérer l'humanité de sa condition matérielle. En passant de la cueillette à l'agriculture puis à l'industrie, l'homme a peu à peu desserré les contraintes qui pesaient sur lui et aujourd'hui, grâce aux technologies de la communication, il peut espérer se débarrasser des contraintes de la terre et accéder enfin à la félicité du ciel.

Sur le plan politique, cette idéologie prône l'abandon des démocraties formelles au profit de la démocratie participative, et espère subvertir la logique de pouvoir à un point tel qu'on pourra l'évacuer des rapports sociaux et la renvoyer aux oubliettes de l'histoire.

Enfin, la dernière et principale utopie de Michel Hervé est celle de la transparence, mais tous les lecteurs de George Orwell et de Michel Foucault savent que le discours de la transparence est aussi celui de la dictature.

Autant le système de gestion de l'entreprise Hervé Thermique me paraît convaincant et efficace, autant ce projet politique me pose problème. Mais ce qui est passionnant, c'est de pouvoir en débattre : grâce en soient rendues à l'École de Paris du management, qui a le secret d'organiser de tels échanges entre praticiens et théoriciens.

DÉBAT

Les résultats de l'entreprise

Un intervenant : *Quels sont les résultats économiques d'Hervé Thermique ?*

Michel Hervé : La rentabilité d'Hervé Thermique est relativement faible : de l'ordre de 2 % en résultat net, ce qui correspond à peu près à la moyenne qu'on observe dans le secteur. Ce résultat relativement modeste s'explique cependant aussi par le mode de gestion de l'entreprise, qui ressemble au mode coopératif. La rémunération du capital est inexistante, et l'arbitrage de la répartition des bénéfices entre l'investissement et l'intéressement est confié à une assemblée comprenant deux collègues, l'un d'ouvriers, l'autre de chefs d'agence. Les uns sont supposés s'intéresser davantage au court terme, les autres au moyen terme, car leur travail est évalué sur plusieurs années. Par ailleurs nos investissements sont particulièrement importants dans les TIC (4 % du chiffre d'affaires au lieu de 2 % pratiqués par nos concurrents en moyenne) mais aussi dans la formation (4 % à 5 % de la masse salariale au lieu de 1,6 % en moyenne dans ce secteur).

Du je au nous

Int. : *Le "nous" que vous employez continuellement est-il un nous de majesté ou un véritable nous collectif ? Peut-être êtes-vous passé de l'un à l'autre au fil du temps ?*

M. H. : J'ai créé cette entreprise à l'âge de vingt-six ans, et en général, à cet âge-là, l'individu prime sur le collectif, ne serait-ce que parce qu'on ne sait pas encore de quoi on est capable. Mais très vite le "je" s'est effacé devant le "nous" car j'ai passé de moins en moins de temps dans l'entreprise : dès 1979 je suis devenu maire de Parthenay, puis député en 1986, et député européen en 1989. Par ailleurs, j'ai fondé en 1982 une société de capital-risque dédiée aux PME, et à partir de 1991, j'ai présidé l'Agence nationale pour la création d'entreprise. Compte tenu de toutes ces activités, dès 1979 je n'ai consacré à l'entreprise que 50 % de mon temps ; entre 1986 et 1989, 33 %, et 25 % depuis 1989. Il est clair qu'Hervé Thermique n'aurait pas pu se développer de cette façon si le "nous" n'y avait joué un grand rôle, d'autant que je n'avais pas de directeur général chargé de me représenter : j'ai toujours eu un lien direct avec mes vingt collaborateurs.

Surveiller, mais non punir

M. H. : Je voudrais, à ce sujet, revenir sur l'interprétation d'Alain d'Iribarne qui me compare à Dieu le père et fait le lien avec le Big Brother de George Orwell ou *Surveiller et punir* de Michel Foucault. Grâce aux TIC, j'ai effectivement la possibilité de surveiller, mais je n'ai pas la possibilité de punir. Je n'ai de moyen d'action que sur mes vingt collaborateurs directs, et la seule sanction dont je dispose à leur égard, c'est de les licencier.

Int. : *Qui, dans l'entreprise, signe les lettres de licenciement ?*

M. H. : Chaque responsable hiérarchique recrute et licencie ses propres collaborateurs. Bien entendu, pour respecter la loi, les lettres de licenciement sont signées au niveau de la direction

de l'entreprise, mais uniquement sur proposition des responsables hiérarchiques de niveau n+1.

Int. : *Reprocher à un collaborateur de niveau n-2 de ne pas avoir rendu un rapport dans les délais, c'est malgré tout lui donner le sentiment qu'il a "péché".*

M. H. : Je n'interviens jamais sur le mode du reproche, mais tout au plus du questionnement, ce qui est très différent : « *Pour quelle raison ce rapport n'a-t-il pas été produit ?* » Cela dit, si la personne veut effectivement adopter la posture d'un croyant et me regarder comme Dieu le père, je n'y peux pas grand-chose. Mais objectivement, je n'ai pas le pouvoir de punir un salarié de niveau n-2 : je peux mettre en évidence les dysfonctionnements, mais non les sanctionner. Une fois les problèmes identifiés, ce sont les acteurs eux-mêmes qui, éventuellement, se sanctionnent ou s'autocensurent.

Int. : *Ce que j'ai compris dans votre modèle, c'est que vous recourez à la transparence pour éviter l'effet de bascule entre pouvoir et contre-pouvoir : la transparence crée un tiers acteur au sein de l'entreprise, une opinion publique qui évite les oppositions frontales et stabilise les relations.*

Le management collectif

Int. : *Je vous admire d'être capable de gérer en direct vingt collaborateurs, car habituellement il est très difficile d'aller au-delà de sept à huit rattachements directs.*

M. H. : Cela n'est possible que parce que je recours exclusivement au management collectif : je n'ai jamais de contact binaire avec mes collaborateurs.

Alain d'Iribarne : Sur ce plan-là aussi, cette entreprise se distingue de beaucoup d'autres. On entend souvent dire que les TIC permettent de gagner du temps en permettant de se dispenser des réunions présentiels. Chez Hervé Thermique, en dépit de l'importance accordée aux TIC, les réunions présentiels restent fondamentales. Elles font d'ailleurs l'objet d'un *reporting* très formalisé et détaillé, qui permet d'exercer un contrôle à la fois sur le collectif et sur les individus. Ceci me donne l'occasion de rebondir sur la notion de troisième pouvoir qui vient d'être évoquée. Dans cette entreprise, le groupe exerce sur les individus un contrôle bien plus féroce que celui que pourrait pratiquer une hiérarchie traditionnelle. On peut rappeler à cet égard les expériences d'équipes semi-autonomes qui avaient rapidement nécessité des régulations, en raison justement de la sévérité du contrôle exercé par le groupe sur les déviants.

M. H. : Les responsables hiérarchiques jouent effectivement le rôle de médiateurs pour le règlement des conflits au sein du groupe dont ils ont la charge.

Int. : *Les gens n'ont pas a priori de goût pour les conflits. Dans la mesure où vos collaborateurs restent les mêmes pendant des années, ne craignez-vous pas que leur capacité de critique ou de contestation s'amenuise et que cela mette l'entreprise en danger ?*

M. H. : Ce serait un risque si l'entreprise était repliée sur elle-même. Mais l'autonomie des salariés fait que les zones de contact avec l'extérieur sont extrêmement nombreuses, comme dans le corps humain où c'est l'ensemble de la peau qui assure la relation entre l'intérieur et l'extérieur. Cette respiration de l'entreprise apporte un renouvellement permanent.

Un modèle reproductible ?

Int. : *J'ai pu lire la description détaillée de l'entreprise dans le manuscrit qui est en cours de rédaction, et il faut reconnaître que cette expérience est vraiment magnifique : le modèle qu'elle illustre est radical, et sa mise en œuvre à travers les outils et les procédures est parfaitement alignée sur le modèle.*

A. d'I. : Toute la question est celle de sa reproductibilité. Pour fonctionner, ce modèle requiert des conditions très délicates à mettre en œuvre. Il suppose notamment d'instaurer un fonctionnement collectif très sophistiqué, avec une forte interdépendance entre les différents éléments. Comme dans une Formule 1, si l'un des maillons de la chaîne disparaît ou est affaibli, la performance globale est fortement dégradée. L'investissement non seulement matériel mais intellectuel est donc énorme.

Les syndicats

Int. : *Y a-t-il des syndicats dans l'entreprise et si oui, que leur reste-t-il à faire ?*

M. H. : À l'heure actuelle, un seul syndicat reste présent, la CFDT. Son rôle s'est fortement restreint. Grâce aux forums de discussion, les salariés peuvent s'adresser en direct à l'ensemble de leurs collègues, et la communication et la transparence instaurées au sein de l'entreprise permettent de régler la très grande majorité des conflits avant qu'ils ne prennent des proportions plus considérables. Or ce sont les conflits qui alimentent l'action syndicale. Cela dit, les représentants syndicaux continuent d'assumer un rôle de contestation et de critique qui peut être très positif.

L'afflux d'informations

Int. : *L'afflux des informations ne crée-t-il pas une asymétrie peu démocratique entre ceux qui prennent le temps de les lire, et ceux qui n'en ont pas le temps ou l'envie ? Comme vous l'avez indiqué, votre entreprise est devenue le modèle de l'association Accomplir et en particulier de sa secrétaire ; en tant que président, je me sens parfois écrasé par la masse des informations que je reçois...*

M. H. : La société de l'information n'implique pas que chacun lise tout ce qui s'écrit. Elle signifie que tous ceux qui ont la curiosité de rechercher une information peuvent la trouver. Par exemple, tous les salariés ne s'intéressent pas au processus de sélection du modèle de véhicule de travail : la plupart font confiance à ceux qui s'occupent de cette question. En revanche, pour d'autres sujets, ils souhaitent être parfaitement informés et pouvoir donner leur avis, ce que leur permettent l'intranet et les différents outils de communication de l'entreprise.

A. d'I. : Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les salariés que nous avons interrogés nous ont expliqué que le système de contrôle instauré grâce aux TIC ne leur posait pas de problème particulier. En revanche, la plupart ne font des informations disponibles qu'un usage instrumental : ils ne vont les chercher que lorsqu'elles leur sont utiles dans leur propre activité professionnelle. Un petit nombre de salariés sont des fanas de l'information et de la participation, se sentent très à l'aise dans le système d'information et savent utiliser toutes ses potentialités ; ce nombre est cependant probablement plus important que dans des entreprises classiques, car le recrutement privilégie les personnes à l'aise avec les TIC.

L'hippopotame

Int. : *En général, les PDG ont une très haute idée de leur personne et ne supporteraient pas de se faire bousculer et remettre en cause comme vous venez de l'être par Alain d'Iribarne, qui plus est en public et devant des membres de votre entreprise. Vous vous faites traiter de prince, de Dieu le père, de dictateur, et vous affrontez tout cela avec sérénité ! Autre source d'émerveillement : vous parvenez à faire tourner cette entreprise en n'y passant que 25 % de vos journées, alors que beaucoup de patrons y consacrent 120 % de leur temps, en rêvent la nuit et ne décrochent ni le soir ni pendant les vacances. Je fais l'hypothèse que si vous supportez les injures d'Alain d'Iribarne, c'est précisément parce que seulement 25 % de votre ego et de votre narcissisme sont concernés par Hervé Thermique.*

M. H. : Sans doute ma capacité de résistance vient-elle aussi de mon expérience politique. Après avoir travaillé au développement local de Parthenay et relancé la vie économique, j'ai créé un système de citoyenneté active qui reposait lui aussi sur les TIC et sur une très grande transparence. Ce faisant, j'ai mis en danger les classes intermédiaires, qui jusqu'alors étaient détentrices du savoir, et même le système social local tout entier, qui reposait sur un modèle très hiérarchisé. Je l'ai chèrement payé en étant battu à plate couture en 2001, après vingt-trois ans de bons et loyaux services. Cela m'a rendu la peau plus dure : je suis devenu une sorte d'hippopotame.

L'artiste et son œuvre

Int. : *Peut-être votre capacité de résistance s'explique-t-elle aussi par le fait que, plus qu'un PDG, vous êtes un artiste et qu'Hervé Thermique est votre œuvre : vous avez effectivement substitué le pouvoir de création au pouvoir de domination. Or que serait un artiste sans la critique ? que serait Victor Hugo sans la bataille d'Hernani ?*

A. d'I. : Mon statut auprès de Michel Hervé est celui du fou du roi : le fou peut tout dire tant que le roi l'accepte. Mais quand il cesse d'être amusant, on lui coupe la tête ou on le renvoie dans les ténèbres extérieures. Il est vrai que Michel Hervé me laisse une grande liberté de parole, mais je note toutefois que c'est le manuscrit d'Élisabeth Bourguinat qui a été présenté aux chefs d'agence et aux animateurs des réseaux fonctionnels, et non ma propre étude, et que je n'ai pas été invité aux deux débats qui ont été organisés avec eux pour discuter de ce texte. Heureusement, la présente séance, organisée par l'École de Paris, nous donne l'occasion de confronter les deux approches. Cela dit, je dois reconnaître que par rapport à d'autres chefs d'entreprise, Michel Hervé repousse très loin les limites de la critique.

Je crois d'ailleurs que si les entreprises françaises peinent à se renouveler, c'est précisément parce qu'elles sont incapables, dans leur structure de pouvoir, d'accepter les remises en cause du type : « *Votre discours n'est pas cohérent mais vos salariés ne sont pas idiots : ils savent bien que vous vous moquez d'eux et que vous trichez ; c'est pour cela qu'ils ne veulent plus jouer.* » L'étonnant, chez Hervé Thermique, c'est que les salariés sont d'accord pour jouer, alors même que ce jeu ne leur est pas imposé par le pouvoir central : ce sont eux qui acceptent la règle. Il subsiste quelques dysfonctionnements dans certaines agences, mais là où le système marche, c'est l'ensemble des membres de l'entreprise, jusqu'aux chefs de chantier, qui a intériorisé ce fonctionnement.

Élisabeth Bourguinat : Dans le livre que nous préparons, figureront à la fois le témoignage de Michel Hervé, les deux débats auxquels il vient d'être fait allusion mais aussi le compte rendu de la présente séance.

Capitalisme et démocratie

Int. : *Je comprends mal pourquoi vous recourez de façon aussi insistante à la notion de démocratie, au point d'en faire le sous-titre de votre projet de livre, Un modèle de démocratie efficace ? Pour moi, votre modèle est simplement celui du capitalisme parfait, dont les autres entreprises gagneraient à s'inspirer pour être plus performantes.*

Int. : *Je suis moi aussi très gêné par ce terme de démocratie. Vous détenez 100 % du capital et vous dirigez l'entreprise depuis trente-six ans : cela évoque plutôt certaines républiques africaines ! Votre modèle est remarquablement participatif et il respecte parfaitement le principe de subsidiarité, mais il n'est pas démocratique.*

M. H. : Tout dépend de ce qu'on appelle démocratie. Vos objections prennent pour référence la démocratie telle qu'on la connaît actuellement, c'est-à-dire électorale, qui est effectivement absente de mon entreprise. Mais on peut inventer de nouvelles formes de démocratie, notamment à travers la participation. Pour moi, ce n'est pas le fait de voter qui constitue une démocratie. Le caractère démocratique d'Hervé Thermique repose sur l'existence de règles élaborées collectivement, acceptées par tous et auxquelles moi-même je ne peux déroger. Si

demain les salariés décident de s'octroyer 10 % d'augmentation et menacent ainsi la survie de l'entreprise, je n'aurai pas la possibilité de m'y opposer – cela dit, je suis convaincu bien sûr qu'ils ne le feront pas.

Quant à la propriété du capital, j'ai proposé aux salariés dès 1984 de racheter l'entreprise et de se constituer en coopérative, mais les syndicats – à l'époque la CFDT et la CGT – les ont poussés à refuser : il n'y a pas de syndicat dans une coopérative...

Int. : *L'un des critères de la démocratie est le sens dans lequel s'effectue la délégation des pouvoirs. Dans une coopérative, le pouvoir, détenu par les coopérateurs qui sont aussi les actionnaires, est délégué de bas en haut à leurs représentants. Dans votre entreprise, c'est vous qui déléguez le pouvoir à vos collaborateurs.*

M. H. : Quand j'ai créé Hervé Thermique, j'ai effectivement commencé par déléguer une partie de mon pouvoir à mes collaborateurs, qui dans un premier temps se sont comportés comme des barons : tout en bénéficiant eux-mêmes d'autonomie, ils continuaient à manager leurs propres collaborateurs de façon autoritaire. Il a fallu très longtemps pour que cette délégation de pouvoir descende tout en bas de l'entreprise. C'est seulement à partir de ce moment que le sens a pu s'inverser et que j'ai pu commencer à exercer un rôle de synthèse de l'ensemble de l'entreprise, par exemple à travers l'addition des objectifs individuels pour déterminer l'objectif global de la société.

La transmission de l'entreprise

Int. : *Comment voyez-vous votre succession ? À supposer que le prochain PDG d'Hervé Thermique possède comme vous l'ensemble du capital, il ne disposera pas forcément du même leadership et en tout cas ne jouira pas de la même légitimité historique que vous.*

M. H. : La stabilité du capital et de la direction de l'entreprise a longtemps été cruciale précisément parce qu'il fallait conduire une transformation très importante à la fois de la culture de l'entreprise et de ses outils. Aujourd'hui, j'estime que nous avons atteint un degré de maturité tel, à la fois dans le corpus des règles qui ont été élaborées au fil des années et dans l'autonomie des individus, que l'entreprise peut perdurer indépendamment du dirigeant qui sera choisi. Mon utopie de départ était d'ailleurs d'inventer une usine qui pourrait se passer de dirigeant. Après quelques années, je me suis rendu compte que paradoxalement, moins je passais de temps dans l'entreprise, plus mon rôle était "mythifié", au point de me conférer cette image d'un Dieu le père dénoncée par Alain d'Iribarne. Je me suis alors efforcé de faire de mes salariés des incroyants, c'est-à-dire des personnes capables de se passer de l'existence d'un dieu. C'est à mon départ que l'on verra si j'ai gagné mon pari ou non !

A. d'I. : La question de la transmission pose aussi celle de l'institutionnalisation, c'est-à-dire de la modélisation de l'entreprise afin que d'autres acteurs puissent adopter le même fonctionnement, même en l'absence d'un leader charismatique comme Michel Hervé. Quant à la question de la propriété, elle est effectivement cruciale. Les salariés que j'ai interrogés étaient conscients que si Michel Hervé vendait la société à un groupe, tout le système serait remis en cause : « *Ce ne sera plus notre entreprise.* » Dans ces conditions, il est clair qu'il est de leur intérêt de se plier à ce que souhaite le chef d'entreprise plutôt que de prendre le risque de l'amener à se débarrasser de la société.

M. H. : À ceci près que, dans ce domaine aussi, nous avons établi une règle : la vente de l'entreprise n'est possible qu'avec l'accord du comité central de l'entreprise.

Int. : *Qu'est-ce qui vous empêche de transgresser cette règle ?*

M. H. : Il est vrai que les législateurs s'empressent souvent de violer les règles qu'ils ont édictées. À moi de montrer si je suis plus démocrate qu'eux !

É. B. : Je ne partage pas la vision marxiste qui consiste à dire que c'est la propriété du capital qui détermine le fonctionnement démocratique d'une entreprise : certaines coopératives sont gérées de façon parfaitement autoritaire par leur président. Je crois comme Michel Hervé que la démocratie repose sur une mécanique organisationnelle et sur le respect d'un ensemble de règles. Même une monarchie peut être démocratique, lorsque le roi est "ligoté" par une constitution à laquelle il ne peut déroger.

Il est vrai qu'une entreprise n'est pas le premier type d'organisation auquel on pense comme modèle démocratique, mais le fonctionnement totalement atypique d'Hervé Thermique me paraît justement de nature à interpeller fortement les organisations censées offrir des modèles de fonctionnement démocratique, comme nos municipalités ou nos associations. Ce sera le thème de la séance du séminaire Vies Collectives du 18 mai 2006.

Présentation des orateurs :

Michel Hervé : professeur associé à l'université Paris VIII-Vincennes (1994-1997) ; président national de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) (1991-2004) ; député à l'Assemblée nationale (1986-1988) ; député européen (1989-1994) ; conseiller régional du Poitou-Charentes (1986-1998) ; maire de Parthenay et président du district (1979-2001) ; membre du comité économique et social Poitou-Charentes (1982-1986) ; président d'"Europe 99, pour un projet de civilisation" (1988-1996) ; membre fondateur du Centre international Pierre Mendès France ; président fondateur de l'Institut financier de capital risque (IDPC) (1982-2004) ; président de la mission ECOTER (Mission d'études et de conseil sur les nouvelles technologies de réseaux dans le secteur public) (1999 2001) ; membre du comité stratégique KPMG (2002) ; président de l'Agence pour le développement des technologies de l'information et de la communication (2004) ; PDG d'Hervé Thermique.

Alain d'Iribarne : directeur de recherche au CNRS, laboratoire d'anthropologie des institutions et des organisations sociales (LAIOS) ; administrateur de la Fondation MSH ; il a été directeur du département scientifique Sciences de l'homme et de la société du CNRS et du Programme interdisciplinaire technologie travail emploi et mode de vie (PIRTTEM) ; il a été responsable scientifique des projets européens villes numérisées auxquels Parthenay a participé.

Diffusion avril 2006