

Management

Hervé Thermique, du collaboratif dans les gènes

C'est une entreprise atypique, à l'instar des autres entités du Groupe Hervé. Difficile de parler de management participatif, tant cette notion paraît bien étreinée pour s'appliquer ici. Mélange d'intraprenariat et de transversalité, de responsabilisation individuelle et de logique de groupe, Hervé Thermique vit au rythme de ses processus collaboratifs. A travers les réunions de ses équipes, via ses réseaux fonctionnels, mais aussi, situation rare pour une entreprise aux métiers surtout manuels, en mode 2.0.

Enquête réalisée par Stéphane Moracchini

A entreprise atypique, interview atypique. Logique collective oblige, quand j'arrive ce jour-là à l'agence de Lyon, six personnes m'attendent pour participer à la rencontre. Trois membres d'Hervé Thermique, deux d'IMDEO – la filiale du Groupe Hervé spécialisée notamment dans les outils collaboratifs – et un philosophe en entreprise venu étudier le fonctionnement d'Hervé Thermique, en vue d'un ouvrage à co-écrire avec Michel Hervé, le président du groupe.

1 Des équipes autonomes au cœur de l'organisation opérationnelle

Particularité de cette entreprise de

1600 salariés implantée sur une cinquantaine de sites en France, son organisation sans silos fonctionnels et presque plate. Au sommet de la pyramide, le président du groupe, dessous une cellule commerciale transverse, puis les directeurs de territoires, enfin les équipes métiers.

Mais qui dit pyramide ne dit pas primat du sommet sur la base. Ce sont ainsi les équipes métiers – appelées ici structures – qui constituent le cœur d'Hervé Thermique. « Une structure est comme une mini-entreprise, explique Jean Ramirez, le directeur de territoire Rhône-Auvergne. C'est donc elle qui se construit sa clientèle, recrute ses collaborateurs, ou encore

fixe ses objectifs financiers annuels. Ces derniers ne descendent pas d'en haut. »

Disposant de quatre agences, à Lyon, Grenoble, Saint-Etienne et Clermont-Ferrand, le territoire Rhône-Auvergne compte 16 structures : 8 spécialisées dans le génie climatique, 3 dans la maintenance, 3 dans les piscines, 2 dans le génie électrique. Une structure comprend en général de 8 à 10 membres.

Conséquence de cette autonomie des structures, même si toutes sont bâties sur le même modèle de base, chacune a sa propre tonalité. « Elles deviennent ce qu'elles veulent devenir », indique Jean Ramirez.

Certains chargés de client ne traitent ainsi que de gros chantiers, parce qu'ils y sont très à l'aise, qu'ils sont formés pour et en ont envie. Du coup, la structure pourra par exemple comporter deux techniciens bureau d'études (BE).

De son côté, une équipe d'exécution peut ne compter que des responsables et des assistants de chantier, et donc ne travailler qu'avec des sous-traitants. Tandis que d'autres comprendront aussi des collaborateurs affectés à la production, certains en charge des gros

“



Les objectifs ne descendent pas d'en haut. Il n'y a pas d'objectifs plus forts que ceux que chaque équipe se donne à elle-même.”

Jean Ramirez, responsable de territoire Rhône-Auvergne, Hervé Thermique

travaux d'autres des plus petits.

Autre variation possible, sur les projets de taille importante, le responsable de chantier consacre son temps à la gestion. Sur des projets plus modestes, il participe à la production. « *Mais même quand nous ne faisons que gérer, nous sommes présents sur le terrain*, précise Karim Safri, responsable de chantier. *Et au besoin nous enfilons notre bleu de travail pour aider.* »

Un point de rencontre mensuel pour tout mettre sur la table

Comparable à une mini-entreprise, une structure est cependant loin de

l'entreprise classique. Si le chargé de client peut en être considéré comme le « patron », la structure est avant tout une aventure collective, où tout est discuté, négocié au sens collaboratif du terme. La réunion mensuelle de la structure constitue de ce point de vue un moment privilégié.

Elle est d'abord le lieu pour être informé sur la vie du groupe. Une fois par mois, Michel Hervé réunit en effet les responsables de territoires et les directeurs des différentes entreprises du groupe pour faire le point sur l'activité. Une information qui redescend au sein des structures par les chargés de client, via les

responsables de territoire.

La réunion mensuelle est ensuite et bien sûr le lieu où l'on discute de l'activité de la structure. On s'y accorde chaque année sur les objectifs financiers à atteindre. On y prend connaissance des résultats atteints : chiffre d'affaires, marge... Tout est transparent, et chacun sait ce qu'il ramène à l'entreprise.

« *C'est ce qui m'a poussé à rejoindre Hervé Thermique*, admet Karim Safri. *Auparavant, je travaillais dans une configuration identique : il y avait le patron, l'assistante, le technicien BE, et moi j'étais chef de chantier. Mais je ne gérais rien, je n'avais aucune vision sur le reste, sur ce que je rapportais. Il n'y avait aucune réunion.* »

Une transparence qui va même jusqu'aux rémunérations et aux augmentations accordées chaque année. « *Elles sont affichées sur un tableau*, précise Jean Ramirez. *C'est vrai que, culturellement, c'est compliqué. Mais cela permet d'assurer une cohérence entre les différentes rémunérations.* » Une augmentation accordée ou pas à un collaborateur peut ainsi faire l'objet de désaccords et d'une « négociation » au sein de la structure.

De manière générale, la réunion mensuelle est le moment de s'exprimer sur ce qui va, et bien sûr de mettre sur la table les dysfonctionnements.

« *Il y a une volonté d'analyser tous les problèmes*, remarque Jean Ramirez. *C'est une démarche positive, la finalité étant de trouver des améliorations. Mais au début de la réunion, on a toujours l'impression que c'est l'apocalypse* », dit-il amusé.

Pouvoir s'exprimer à cœur ouvert n'est cependant pas immédiat. « *Parler avec l'équipe de sujets autres que ceux liés à sa propre fonction est* » ▶▶▶

Le modèle de base d'une structure

Le chargé de client

C'est le « patron » de la structure. Il cherche les clients et réalise les devis.

Le technicien bureau d'études

Il formalise les projets (plans, etc.) à destination de l'équipe d'exécution.

L'assistante de gestion

Elle est en charge des ressources humaines, de la comptabilité et des questions sociales.

L'équipe d'exécution

Elle comprend des responsables de chantier et, en fonction des équipes d'exécution, des collaborateurs chargés de la production.

Le responsable de chantier

Il a en charge toute ce qui concerne l'exécution du chantier : contrats de sous-traitance, achats de matériels, suivi du chantier, etc.

L'assistant de chantier

Statut provisoire d'un collaborateur se destinant à devenir responsable de chantier.



Infographie : Collaboratif-info.fr

“



Auparavant, je travaillais dans une configuration identique, mais je ne gérais rien, je n'avais aucune vision sur le reste, sur ce que je rapportais. Il n'y avait aucune réunion.”

Karim Safri, responsable de chantier, Hervé Thermique

►►► *essentiel*, explique Danielle Joseph, assistante de gestion chez Hervé Thermique. *Mais moi, par exemple, au début je refusais de parler d'un problème, confie-t-elle. Et forcément cela créait des tensions. Puis j'ai fini par franchir le pas, et j'ai vécu alors un moment extraordinaire. Cela m'a permis de faire un bond en avant et à l'équipe de mieux me connaître. »*

Chez iMDEO, qui a rejoint le Groupe Hervé en 2004, le changement culturel a également eu l'effet d'un bond. *« J'ai vu des personnes évoluer de manière phénoménale simplement car on leur avait donné la parole, témoigne Laurence Aucordier, chargée de client. Elles ont pris une dimension complètement différente de celle qu'elles avaient avant, dans le cadre du système hiérarchique, où elles n'avaient le droit que de se taire. »*

Le groupe, un élément modérateur en cas de conflits

C'est également lors de la réunion mensuelle que sont gérés les conflits éventuels, par exemple entre un manager et un collaborateur. *« Il y a une obligation de mettre les choses sur la table, même si ce n'est pas évident dans la culture française, remarque Laurence Aucordier. Mais le manager ne se retrouve pas seul face à une personne avec qui il est en conflit, les problèmes sont réglés avec le groupe. »*

Au demeurant, tous sont d'accord pour reconnaître le rôle modérateur du groupe. Celui-ci tempère plus qu'il n'accroît. *« Mettre quelque chose sur le dos de quelqu'un est facile, souligne Danielle Joseph. Mais quand on met tout sur la table, la réalité apparaît beaucoup moins tranchée. »*

Du reste, le manager peut lui-même être mis en cause. *« C'est l'équipe qu'il anime qui fait qu'un chargé de client acquiert ses étoiles en tant que "patron", remarque Jean Ramirez. Lorsqu'il n'a pas la confiance de son équipe, parce qu'il ne joue pas collectif ou pour une autre raison, il doit comme tout autre collaborateur s'interroger, avec l'équipe. Puis se dire : oui, il faut que je change. Le groupe est juste un miroir. Et même si faire l'unanimité dans un groupe de 8 à 10 personnes serait assez exceptionnel, ce qui est intéressant ce n'est pas d'avoir 80% des voix, mais de savoir ce que les 20% restants me reprochent. »*

« Maintenant, ajoute-t-il, quelle que soit la personne sur la sellette, c'est aussi le rôle du responsable de territoire de s'assurer que tout est sain dans la structure et que chacun contribue à ce que ça le reste. Cela dit, quand quelqu'un est en difficulté, la première chose que fait le groupe est en général de l'aider. »

Transformer les projets en objectifs d'équipe

Tout projet remporté par le chargé de client fait aussi l'objet d'une discussion au sein de la structure, lors d'une réunion dite de cadrage. C'est là qu'est décidé comment l'on va s'organiser pour prendre en charge le projet, mais aussi, étape importante, que le budget nécessaire est fixé.

« Quand le chargé de client traite une affaire, il propose au client un prix qu'il établit en fonction de tarifs commerciaux, explique en effet Karim Safri. En tant que responsable de chantier, je dois donc effectuer un rechapage en apportant une vision terrain. Sur la base des plans réalisés par le technicien bureau d'études, et en fonction de données plus riches comme qui sera le maçon, l'architecte, etc. »

Un travail de rechapage qui permet aussi au chargé de client d'évaluer la pertinence de sa propre estimation. En effet, il peut avoir trop facturé le client, et donc avoir couru le risque de perdre l'affaire... A l'inverse, s'il a sous-estimé le coût, en identifier la raison l'aidera à l'avenir à être attentif sur le point qui lui a échappé. Et cela peut servir à attirer l'attention des autres structures pour qu'elles évitent de faire la même erreur.

« L'important, c'est qu'à travers la réunion de cadrage les membres s'accordent sur le projet, transformant celui-ci en véritable objectif d'équipe, souligne Jean Ramirez. Même sur des projets importants, où la cellule commerciale transverse réalise le devis, c'est toujours le chargé de client qui valide, et l'équipe qui s'engage. »

2 Un maillage d'animateurs fonctionnels plutôt que des silos

Parmi les sujets de débats de la réunion mensuelle figurent notamment ceux liés aux règles de fonctionnement et aux bonnes pratiques. Sur ce plan, chaque structure a beau être autonome, elle n'est pas pour autant coupée des autres. Des réseaux fonctionnels assurent ainsi la transversalité au sein de l'entreprise.

Impliquant des opérationnels de chaque structure et au nombre de 12, leur rôle est de contrôler que les règles de fonctionnement sont appliquées au niveau des structures. Et lorsque ce n'est pas le cas, d'en identifier la raison : sont-elles vraiment applicables ? Faut-il les adapter ? Ont-elles été comprises

“



J'ai vu des personnes prendre une dimension complètement différente à partir du moment où elles ont eu droit de prendre la parole.”

Laurence Aucordier, chargée de client, imDEO

? Une formation est-elle nécessaire ?...

« Surtout, insiste Jean Ramirez, l'objectif n'est pas de contrôler pour sanctionner. Mais de former les collaborateurs ou d'améliorer les règles. »

Chaque réseau fonctionnel a son animateur au niveau groupe, son animateur territoire, puis son animateur métier au sein de chaque structure.

« Nous avons donc une pyramide pour l'opérationnel sur le plan vertical, et 12 autres sur le plan horizontal pour le fonctionnel, ce qui donne un véritable maillage », ajoute Jean Ramirez.

Tous les mois, l'animateur de territoire réunit les animateurs métier de son réseau. Ceux-ci peuvent ainsi informer sur leur structure, puis en retour diffuser de l'information au sein de cette dernière lors de sa réunion mensuelle. Quant au responsable de territoire, il réunit les animateurs de territoire des 12 réseaux également chaque mois, ce qui permet à l'information de circuler verticalement cette fois, au sein de la pyramide opérationnelle.

L'effet levier du contrôle par ses pairs

Sur le principe, tout opérationnel peut devenir animateur fonctionnel. Ensuite, tout dépend bien sûr du métier exercé. Une assistante de gestion, par exemple, pourra être animatrice métier ou de territoire sur les thématiques de Ressources humaines, de Santé, sécurité et environnement, de Finance, ou encore de Comptabilité et paye.

En général, l'animateur est une personne exemplaire dans le domaine. « Souvent, quand on est confronté à un problème, on s'adresse à la personne qui maîtrise le sujet, remarque Danielle Joseph. C'est donc assez

Les réseaux fonctionnels

- Développement et commercial
- Comptabilité et paye
- Finances et risques clients
- Gestion budgétaire
- Juridique
- Logistique
- Production de maintenance
- Production de travaux
- Ressources humaines
- Santé, sécurité et environnement
- Technique et réglementations

naturel qu'elle devienne animateur. »

Dans tous les cas, lorsqu'une personne souhaite devenir animateur, sa candidature est validée par le groupe.

« Ce qui est intéressant, explique Jean Ramirez, c'est que tout se passe entre pairs. Comment voulez-vous que moi, en tant que responsable de territoire, j'apporte une solution sur un domaine qui n'est pas mon métier ? Là, c'est le collègue qui sait faire qui apporte la solution pertinente. Et ce n'est pas non plus quelqu'un à Paris, un contrôleur qui regarde les chiffres et n'a aucune connaissance de la réalité du terrain. Celui qui me contrôle fait le même métier que moi. Je me dis donc : si lui arrive à faire ce que je n'arrive pas, il va m'expliquer. C'est un levier hallucinant. »

3 Les nouvelles technologies pour tous

Sur le principe, tout opérationnel peut devenir animateur fonctionnel. Ensuite, tout dépend bien sûr du métier

exercé. Une assistante de gestion, par exemple, pourra être animatrice métier ou de territoire sur les thématiques de Ressources humaines, de Santé, sécurité et environnement, de Finance, ou encore de Comptabilité et paye.

L'autre grande particularité d'Hervé Thermique est la place occupée par les outils informatiques pour faire vivre les dimensions tant opérationnelle que fonctionnelle.

« Quand je suis entré dans l'entreprise, j'ai reçu un PC et on m'a dit : ça, c'est ton outil principal », se souvient amusé Karim Safri, le responsable de chantier. De fait, situation plutôt rare pour des métiers de production manuels, chez Hervé Thermique tous les collaborateurs sont équipés d'un PC, ne serait-ce que pour reporter les heures effectuées sur un projet.

« Lorsque vous lisez des ouvrages sur l'organisation 2.0, vous vous rendez compte que cela ne concerne en fait que des cadres, mais jamais des personnes qui sont sur une chaîne et qui pourraient avoir accès à l'information, donner leur avis sur l'organisation de l'entreprise, ou encore sur l'état de leur machine, remarque Jean Ramirez. Ici, même le collègue dont le métier est de souder des tuyaux sous un évier accède au système d'information, aux outils collaboratifs. »

L'une des fonctions des outils informatiques est d'assurer la transparence sur tout ce qui concerne l'entreprise. Les chiffres liés à l'activité sont ainsi accessibles par tous sur l'intranet. De même que les compte-rendus de toutes les réunions : celles mensuelles des structures, celles de cadrage des projets, celles entre les responsables de territoire et les chargés de client, etc. ▶▶▶

“ Certains viennent parfois me voir pour me dire ce qu'ils voudraient écrire, alors je leur propose de le rédiger pour eux. ”

Danielle Joseph, assistante de gestion, Hervé Thermique

▶▶▶ Outre de servir à la direction pour suivre ce qui se fait, l'accès aux compte-rendus des réunions est utile sur le plan métier, pour savoir par exemple, quand une structure est amenée à travailler avec une entreprise, si une autre structure en a parlé. « C'est également pratique quand une information circule : il suffit d'aller voir par soi-même de quoi

il retourne exactement », remarque Danielle Joseph.

Un wiki pour partager les connaissances et co-construire les règles

En place depuis de nombreuses années et très utilisé, un forum couvre l'ensemble du Groupe Hervé, soit au total 2500 personnes. Des rubriques

métier à l'espace petites annonces, son périmètre d'usage est large.

Sur le plan métier, il est cependant surtout réservé aux questions pointues. En effet, depuis près de trois ans, un wiki a été mis en place pour capitaliser les connaissances. « Le forum, c'est la bouteille jetée à la mer, quand le collaborateur ne trouve pas de réponse sur le wiki », précise Jean Ramirez.

Mais le wiki n'est pas simplement une base de connaissances, c'est aussi le lieu où tout collaborateur peut participer à la co-écriture des règles de fonctionnement ou à tout groupe de travail lié à une problématique fonctionnelle.

« Le principe est celui de la démocratie participative, commente Jean Ramirez. Tout le monde peut modifier les règles de l'entreprise. Si un collaborateur estime que quelque chose doit être changé ou veut lancer une réflexion sur une problématique, il crée un groupe de travail sur le wiki. Mais, précise-t-il, cela se fait toujours au détour d'une réunion. Un groupe de travail ne s'est jamais construit suite à la seule création d'un groupe sur le wiki. »

L'adoption des outils, aussi une histoire de groupe

La participation des collaborateurs au wiki se fait néanmoins petit à petit. « Le forum existe depuis des années, les gens y vont donc plus facilement, constate Karim Safri. Le wiki, lui, est encore relativement nouveau. »

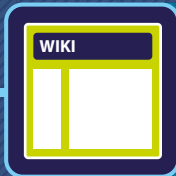
Comme souvent, l'écriture constitue un frein. Une situation qui prend bien sûr un relief particulier dans des métiers où écrire n'est pas franchement une habitude. « Il y a d'abord la question de l'orthographe. Déjà, lorsque j'étais chargé de client, certains collaborateurs n'osaient pas m'envoyer

Quatre outils au service de l'intelligence collective et de la transparence



L'intranet

Il permet l'accès aux informations d'Hervé Thermique et du Groupe Hervé (organigramme, données financières, etc.), ainsi qu'aux compte-rendus des réunions tenues à tous les niveaux, qu'elles soient liées à l'opérationnel ou au fonctionnel. Il est possible de faire une recherche par territoire, par réseau fonctionnel, par type de réunion.



Le wiki

C'est à la fois la base de connaissance d'Hervé Thermique et un espace collaboratif pour les groupes de travail des 12 réseaux fonctionnels. Tout collaborateur peut y participer à la co-écriture des règles de fonctionnement ou y créer un groupe de travail sur une problématique, etc.



Le forum

Accessible à l'ensemble des collaborateurs du Groupe Hervé (2500 personnes), il permet notamment d'échanger sur les métiers, le marketing, le commercial, la vie de l'entreprise, d'informer sur les nouveautés de l'intranet, ou encore de poster des petites annonces. Sur le plan métier, il sert à poser des questions pointues, lorsqu'une information n'a pas été trouvée dans le wiki.



L'annuaire

Doté de profils riches et relié aux différentes briques du système d'information, il permet de localiser de l'expertise au sein du Groupe Hervé, notamment grâce à une recherche multicritères (métier, expérience, etc.).

Le profil du collaborateur comprend :

- des données liées à son contrat
- des informations sur sa fonction d'animateur
- des informations remplies par le collaborateur et validées par le chargé de client concernant : ses compétences (tuteur, formateur, etc.) ou encore son expérience (projets menés).

Infographie : Collaboratif-info.fr

“



Quand quelqu'un veut faire un mail, nous lui disons : non, tu l'écris dans le wiki. Et petit à petit, de plus en plus de personnes l'utilisent.”

Valéria Noieto, assistante webmarketing, iMDEO

un mail de peur que je vois qu'ils faisaient des fautes, raconte Jean Ramirez. Ils préféreraient me téléphoner. »

Ensuite, écrire dans le wiki demande aussi de la construction, ce qui est encore moins évident. *« Sur un sujet qui touche au quotidien, comme le vêtement de travail par exemple, donner son avis de manière simple est facile. En revanche, je peux avoir un CAP de plombier et avoir des idées géniales, mais lorsqu'il s'agit de les retranscrire... C'est là que l'équipe joue aussi un rôle essentiel, en aidant les personnes à formuler leurs idées et leurs savoir-faire »* explique Jean Ramirez.

Une démarche d'entraide qui se fait d'ailleurs de manière informelle. *« Certains viennent parfois me voir pour me dire ce qu'ils voudraient écrire, alors je leur propose de rédiger le texte »*, raconte Danièle Joseph.

« Les plus âgés, qui généralement ne se sentent pas très à l'aise avec l'écriture, s'adressent aussi aux plus jeunes pour leur demander d'écrire », complète Valéria Noieto, assistante webmarketing chez iMDEO.

Mais l'écriture ne constitue pas le seul frein. Parfois, il y a aussi la volonté de ne pas se mettre en avant, *« se la jouer »*. Et puis, il y a tout bonnement une question de réflexe, face à laquelle l'exigence du groupe constitue là encore une réponse : *« Quand quelqu'un veut faire un mail, nous lui disons : non, tu l'écris dans le wiki. Et petit à petit, de plus en plus de personnes l'utilisent »*, raconte Valéria Noieto.

« Culturellement, tout changer est cependant difficile, ajoute-t-elle. Mais nous faisons ce que nous pouvons. En ce moment, par exemple, nous travaillons sur un module d'e-learning à base de vidéo pour montrer l'usage du wiki et ses bénéfices. »

POINT DE VUE

Thibaud Brière, philosophe en entreprise, cabinet Philos

“

Le Groupe Hervé est organisé comme un réseau d'intrapreneurs, dont le mot d'ordre est « pas d'ordres ! ». Son ambition depuis quarante ans est d'être une entreprise où chacun est son propre chef, ce qui est aujourd'hui facilité par l'utilisation de nouvelles technologies permettant une autonomie professionnelle accrue. La hiérarchie a pour seule fonction d'aider les techniciens de base à faire le mieux possible leur travail et à assumer leurs responsabilités. Aussi est-elle réduite au minimum ; il n'y a par exemple ni directeur des ressources humaines ni directeur financier, en dépit de la taille importante de l'entreprise.

Dans un tel contexte d'intraprenariat, où chacun est concentré sur son projet, il est capital de construire du groupe, afin que, en retour, l'émulation collective permette à chacun de repousser ses limites. C'est la fonction, entre autres, des réunions mensuelles d'équipe. Lieux de prise de décision collective quel que soit le sujet, celles-ci permettent aux membres de l'équipe de mieux se connaître, d'accroître leurs interactions et, ainsi, d'améliorer leur efficacité opérationnelle.

En cas de conflit à l'intérieur de l'équipe, ce n'est jamais au manager n+1 de trancher, mais au groupe lui-même, sans quoi la décision paraîtra toujours contestable. Si le groupe concerné n'y parvient pas, on élargit le champ de la résolution à une équipe plus vaste, mais toujours de même niveau. Le manager, lui, a un rôle d'aiguillon : il contrebalance les tendances lourdes du groupe afin d'éviter les phénomènes mimétiques (emballement collectif, conformisme) et de dynamiser la réflexion commune.

Ce que Michel Hervé a voulu, c'est créer un environnement professionnel tel que chacun des salariés se sente le plus libre possible afin de maximiser sa créativité. Le bénéfice en est une innovation collective par crowdsourcing et une organisation apprenante façon 2.0, où le salarié devient acteur de la transformation de son entreprise : contributeur de toutes les décisions le concernant et co-constructeur des règles collectives via les groupes de travail ad hoc.

« L'avantage avec le wiki, c'est que l'expertise de chacun peut être mise en valeur, ajoute Jean Ramirez. Par exemple, les anciens rédigent des fiches de méthode sur leurs pratiques métier, ce qui est une source de savoir inestimable pour les plus jeunes. Mais pour que tout le monde participe, il faut s'adapter. Et pour chaque cas, nous trouvons toujours une solution avec le groupe », conclut-il. ■

