

Comment Hervé Thermique déconstruit le management très hiérarchisé du BTP

Ce spécialiste du second œuvre mise sur l'autonomie de ses salariés et la coopération entre de petites équipes.

Christine Berkovicus
—Correspondante à Orléans

Entre autonomie dans le travail et prise de décision collective, l'entreprise Hervé Thermique, spécialisée dans le génie climatique et électrique et la gestion énergétique des bâtiments, joue la carte d'un management « concertatif ».

Son credo : donner une large autonomie à ses salariés, du chef de chantier au manager, leur faire confiance dans l'organisation de leur travail pour les responsabiliser et les associer aux décisions qui les concernent. « Hervé Thermique n'est pas une entreprise de 2.500 personnes et 65 agences, mais 270 entités de 8 à 20 personnes qui agissent comme autant de petites entreprises autonomes libres de définir leur stratégie », explique son président, Emmanuel Hervé, aux commandes de l'entreprise depuis 2009.

Cette philosophie, c'est son père, Michel Hervé, ancien maire de Parthenay, député PS et parlementaire européen, qui l'a impulsée à partir de 1972, lorsqu'il a repris l'activité d'installation de chauffage de son propre père. Depuis, cette entreprise discrète située à Joué-les-Tours (Indre-et-Loire), fer de lance du groupe Hervé qui compte 3.500 salariés, a connu une croissance continue avec 400 millions de chiffre d'affaires en 2022.

Le management s'organise depuis la base. Baptisés « intra-entrepreneurs », les techniciens ou chefs de chantier qui travaillent dans toutes les activités du second œuvre du bâtiment en BtoB – chauffage, plomberie, ventilation, traitement de l'air, électricité, couverture, etc. – sont réunis en équipes (il peut y en avoir plusieurs au sein d'une même agence) et supervisés par un manager d'activité qu'ils évaluent une fois par an. Ceux-ci sont regroupés sous l'autorité d'un des 17 managers de territoire qui, à leur tour, sont en lien direct avec le président.

Quel que soit le niveau, l'autonomie est la règle, renforcée par le développement d'outils informatiques maison et l'aide de services support. « Je suis en relation directe avec le client. C'est moi qui décide, sans passer par le manager. Ce qui compte, c'est qu'il soit satisfait. On gère tout de A à Z, les devis, les horaires de travail... Si besoin, on peut finir plus tôt ou plus tard. On est libre », souligne Gwenaél Ruellé, électricien de formation.

Le manager, lui, joue le rôle d'un « chef d'orchestre ». Il construit la stratégie, réalise les embauches avec l'équipe, définit les objectifs et doit surtout animer le collectif pour que les salariés deviennent réellement acteurs de la décision. « Quand on vient d'ailleurs, cela surprend, car on a l'habitude d'être dans le contrôle », commente Patrick



Les managers jouent le rôle de chefs d'orchestre pour que les salariés deviennent réellement acteurs de la décision. Photo Hervé Thermique

Matos, embauché comme manager d'activité en 2017 après dix ans chez Engie : « Il m'a fallu plusieurs mois pour me convaincre que ce n'était pas utopique et que les gens faisaient réellement leur travail, sans abus ! »

Pour assurer la cohésion et la solidarité du groupe, tout le monde se réunit systématiquement en présentiel une fois par mois : les intra-entrepreneurs avec leur manager, les managers d'activité avec leur n+1 et les managers de territoire avec Emmanuel Hervé. C'est l'une des clés de voûte du système. Tout est posé sur la table, les succès comme

les erreurs. On y parle organisation, nouvelles affaires, difficultés, recherche de solutions, entraide...

Climat social « bon »

« Le principal intérêt est de maintenir une implication des collaborateurs au quotidien. L'acceptation des décisions n'est pas du tout la même que si elles sont imposées », résume Yann Baudron, manager de territoire à Tours. Seule limite, il faut que les salariés se montrent « honnêtes » et transparents, sans « parler derrière », précise Patrick Gandon, délégué syndical CFDT, qui juge que

le climat social est « bon ». Ce fonctionnement est aussi le fondement de la croissance de l'entreprise. Dès qu'une équipe dépasse les vingt personnes, la cellule de base se divise pour créer deux structures plus petites, qui vont à leur tour faire de la croissance et essaimer à nouveau.

En outre, la promotion interne est forte et les initiatives individuelles encouragées, comme ce salarié parti récemment à La Réunion pour ouvrir la première agence du groupe parce qu'il voulait s'y installer avec sa famille. Grâce à ce

modèle, Hervé Thermique attire les compétences dans un secteur très tendu. L'entreprise recrute aux deux tiers par le bouche-à-oreille, et à 95% en CDI. L'an dernier, elle a sollicité et décroché le label Great Place to work, qui traduit la confiance de ses salariés, et est devenue la seule ETI du BTP à ce niveau, avec un indice de satisfaction du personnel de 78%.

**Demain
Sepalamic adopte
un management participatif**