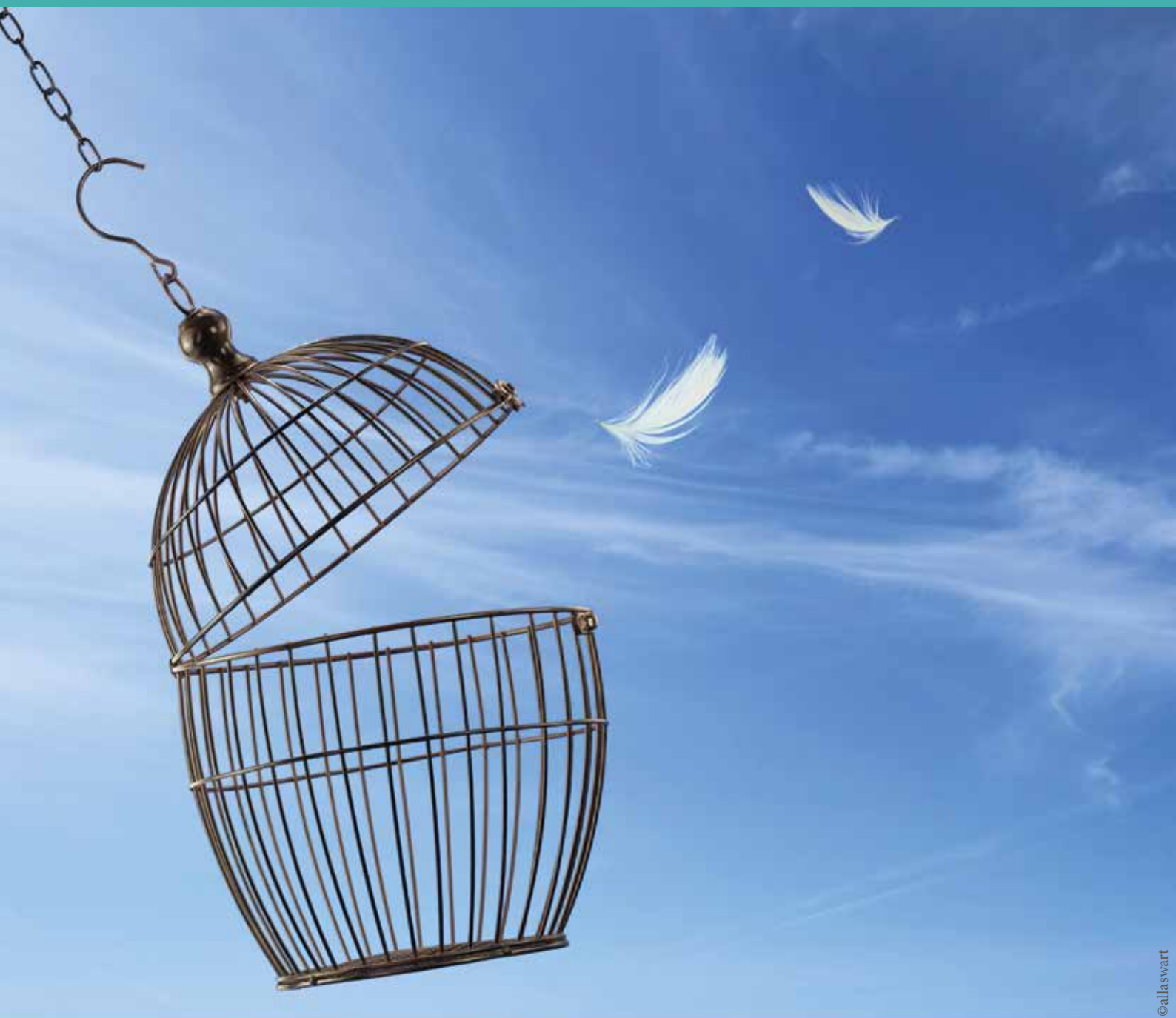


Libérons l'entreprise



p.3



POINT DE VUE

L'entreprise libérée, accélérateur de performance

D'après *Freedom, Inc.* de **Isaac GETZ** et **Brian MC CARNEY**, « Créer une performance durable », (*Harvard Business Review*, janvier 2016) et *Reinventing organisations* de **Frédéric LALOUX**.

p.6



TÉMOIGNAGE

Sauver son entreprise en la libérant : l'exemple de CHRONO flex

D'après une interview d'**Alexandre GERARD**, dirigeant du groupe Inov-On

p.8



TÉMOIGNAGE

L'entreprise comme un organisme vivant au sein du groupe Hervé

D'après une interview avec **Michel HERVÉ**, fondateur de l'entreprise Hervé.

EN BREF

Agir sur l'épanouissement des collaborateurs serait l'un des meilleurs leviers d'amélioration de la performance ! De plus en plus d'entreprises fondent leur stratégie sur cette perspective, on les appelle les « entreprises libérées ». Leur crédo : il faut susciter de l'engagement et de l'autonomie dans les équipes pour être agile et efficace dans un environnement complexe et changeant.

Frappé de plein fouet par la crise en 2009, Alexandre Gerard, PDG de CHRONO flex, se lance dans l'aventure de l'entreprise libérée. Une expérience qui a sauvé son entreprise et changé sa vie. Enseignement notable tiré de cette expérience : libérer l'entreprise est un travail de longue haleine ! Non pas parce que les gens refusent de changer mais parce qu'ils n'aiment pas qu'on les change,

Depuis qu'il est jeune, Michel Hervé, fondateur de l'entreprise Hervé cultive la non-obéissance, c'est à dire la liberté de penser, d'être et d'agir. Une approche de la vie qui se retrouve dans le fonctionnement « libéré » de l'entreprise qu'il a créée en 1972. À la clé : un modèle inspiré des organismes vivants capables de s'adapter à tous les changements de leur environnement.

L'entreprise libérée, accélérateur de performance

D'après *Freedom, Inc.* de **Isaac GETZ** et **Brian MC CARNEY**, « Créer une performance durable », (*Harvard Business Review*, janvier 2016) et *Reinventing organisations* de **Frédéric LALOUX**.

« L'entreprise libérée » est-elle une nouvelle mode qui va enclencher une énième série de réorganisations ? Il suffit de rencontrer quelques-uns des dirigeants qui se sont lancés dans l'aventure pour se convaincre du contraire : il semble qu'il s'agisse d'un véritable phénomène de fond. L'entreprise du 21^e siècle est agile, innovante, digitale, mais aussi humaine : un virage à ne pas manquer !

Les entreprises ont presque tout tenté pour améliorer leur performance financière. Les politiques de réduction des coûts ont atteint leurs limites, les gains de productivité liés à la mise en place de systèmes d'informations toujours plus puissants également. Il est toujours possible de faire mieux, mais les améliorations sont de plus en plus marginales, à organisation constante. S'il est encore possible d'espérer une croissance de la performance commerciale via le développement du Big data, il semble que les sources de performance les plus considérables soient à chercher ailleurs. Quand Christine Porath et Gretchen Spreitzer ont cherché à définir quel facteur favorisait la performance durable des individus au sein des organisations¹, elles ont découvert que l'épanouissement jouait un rôle clé. Les chercheuses ont constaté que tous secteurs et tous types d'emplois confondus, les personnes épanouies affichaient une performance générale de 16 % supérieure aux autres et 125 % de *burn-out* en moins. Ces collaborateurs étaient par ailleurs 32% plus engagés vis-à-vis de l'entreprise et 46 % plus satisfaits de leur travail. Agir sur l'épanouissement des collaborateurs constituerait donc l'un des meilleurs leviers d'amélioration de la performance ! Des entreprises ont fondé leur stratégie sur cette perspective : on les appelle « entreprises libérées ».

L'ÉPANOUISSEMENT INDIVIDUEL, FACTEUR DE PERFORMANCE

La performance par l'épanouissement, une idée très rationnelle

En 2013, l'Institut américain Gallup publiait les résultats de son enquête sur l'engagement des salariés, menée dans 140 pays : dans le monde, seuls 13 % des salariés seraient engagés dans leur travail, alors que 87 % des salariés seraient désengagés et que parmi eux, 24 % seraient même « activement désengagés » c'est-à-dire négatifs voire hostiles à l'égard de leur travail, de leurs collègues et de leur employeur. En France seuls 11 % des collaborateurs seraient engagés, 61 % désengagés et les 28 % restant seraient activement désengagés. La contre-performance associée à ce désengagement massif des collaborateurs peut notamment être estimée par le coût de la souffrance au travail : le coût du stress a été évalué à 3,8 % du PIB par des études européennes². Le bien-être au travail n'est donc pas une idée moraliste, c'est un facteur de pérennité des entreprises. « 500 salariés baissant leur productivité de 10 % pendant ...

un an, ce sont plus de 7 500 jours qui sont perdus sans que personne ne s'en aperçoive analyse Hubert Landier, expert en relations sociales³, pour l'institut de l'entreprise en juin 2012. Absentéisme, départs inopinés, baisse d'efficacité et négligence à l'égard des clients représentent pour l'entreprise un coût difficile à mesurer mais qui peut être extrêmement élevé et se traduit par une perte de rentabilité importante. À l'inverse, un engagement élevé se traduit par une dynamique porteuse de réussite collective. Une étude américaine révèle ainsi que les entreprises figurant au palmarès des « *great places to work* » ont sur le long terme (1998 à 2005) une rentabilité supérieure à la moyenne ».

Salariés épanouis, entreprise performante : la preuve par l'expérience

Laurence Vanhée, « *chief happiness officer* » (DRH) de la sécurité sociale belge (cf. SmartDoc dédié à la transformation), affirme que des collaborateurs heureux sont deux fois moins malades, six fois moins absents, neuf fois plus loyaux, 31 % plus productifs et 55 % plus créatifs.

- Le groupe Inov-On (280 collaborateurs et 22M€ de chiffres d'affaires en 2014) a vu son chiffre d'affaires augmenter de 13 % et son résultat de 400 % un an après sa « libération ». (cf. interview ci-après)
- Les résultats de IMA Technologies (filiale du groupe Inter Mutuelles Assistance, 16,5 M€ de chiffre d'affaire en 2012, activité centre d'appel, relation client, conseil, formation et ingénierie de centres de contacts) ont augmenté de 12 % un an après sa transformation.
- FAVI, entreprise de fonderie picarde qui fabrique des pièces pour l'automobile, est devenu leader de sa branche malgré la concurrence asiatique. Elle emploie 400 personnes et exporte 71 Millions d'euros par an malgré le coût des salaires français bien supérieur à la concurrence mondiale.
- La SPF, sécurité sociale belge (1 200 personnes), qui s'est lancée dans une démarche de performance par le bonheur en 2009, a réalisé 6 millions d'euros d'économie en 2009, 0,5 millions en 2010, 3 millions en 2011 et 3 millions en 2012. Elle a diminué de 50 % ses frais d'énergie et de maintenance, augmenté de 20 % à 310 % la productivité de ses équipes selon les services, et diminué l'absentéisme de 25 %.

LIBÉRER L'ENTREPRISE POUR FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT

Liberté + Responsabilité = Bonheur + Performance

C'est le postulat de l'entreprise libérée : il faut susciter de l'engagement et de l'autonomie pour être agile et efficace dans un environnement complexe et changeant. De nombreux chercheurs annoncent la fin du taylorisme et d'un mode d'organisation, de management et de gouvernance qui a triomphé pendant les trente glorieuses⁴. Même s'il n'est pas évident d'envisager d'octroyer de la liberté en temps de crise, et que le premier réflexe des entreprises hiérarchiques, régies par des procédures, consiste à augmenter encore le contrôle, « le fait de manquer d'agilité, de réactivité, de ne pas mobiliser chaque parcelle d'intelligence pour capter les signaux faibles empêche d'apporter des solutions en temps réel et met en danger la survie de l'organisation. C'est justement dans ce contexte de crise que le modèle d'entreprise libérée a suscité le plus d'intérêt », observe Isaac Getz.

Qu'est ce qui permet de s'épanouir ?

D'abord, le sentiment d'être vivant, passionné, enthousiaste. Des collaborateurs pleins de vitalité débordent d'une énergie contagieuse. Cette vitalité naît du sentiment que leurs actes ont de l'impact sur leur avenir et celui de l'entreprise. L'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles constitue le second facteur d'épanouissement. Spinoza l'expliquait déjà : chaque fois qu'un individu progresse, il fait l'expérience de la joie qui suscite un accroissement de sa puissance vitale. Il n'y a rien qui nous rende plus vivant que la joie.

Les caractéristiques clés de l'entreprise libérée

Contrairement au modèle classique, l'entreprise libérée est une organisation dans laquelle :

- La majorité des salariés peuvent décider d'entreprendre des actions qu'ils considèrent eux-mêmes comme étant les meilleures pour l'entreprise sans qu'elles soient nécessairement imposées par les décideurs ou par une procédure.
- Ils agissent pour le bien de l'entreprise et non plus pour obéir à leurs dirigeants ou appliquer des procédures.
- Logiquement, leur attitude fait le bonheur des patrons et actionnaires puisque les salariés sont totalement impliqués dans la promotion de la vision de l'entreprise. Et cela rend l'entreprise particulièrement agile.

Quelles entreprises se lancent dans la libération ?

Si les premières entreprises citées sont des PME, des multinationales s'engagent aussi dans la démarche et semblent y trouver leur compte. Michelin, par exemple, se « libère » sous l'impulsion de Jean-Dominique Sénart, son président. 38 îlots de production disséminés dans 18 usines dans le monde représentant 1 500 salariés sont déjà en train d'expérimenter le concept de « l'organisation responsabilisante ». Se sont aussi lancés dans l'aventure Décathlon, Kiabi, Norauto, la Maïf, OnePoint, La Poste, Zalando, et, plus récemment, Airbus qui s'approprie la philosophie en utilisant le terme « entreprise du futur »⁵. Dans son livre *Liberté et cie*, Isaac Getz montre que les entreprises ayant octroyé une liberté complète à leurs salariés battent des records de rentabilité et sont quasiment toutes leaders sur leur marché : W.L. Gore, Harley Davidson, FAVI...

COMMENT LIBÉRER L'ENTREPRISE ?

Comment devenir une entreprise libérée ?

Il n'y a pas de recette à appliquer, pas de modèle à suivre, souligne Isaac Getz. Chaque organisation trouve progressivement ses réponses en fonction de son histoire et de son identité. Mais quel que soit le chemin choisi, c'est un processus qui prend du temps parce qu'il ne peut se faire sans un changement profond de regard et d'attitude des dirigeants

“ manquer d’agilité, de réactivité, ne pas mobiliser chaque parcelle d’intelligence pour capter les signaux faibles empêche d’apporter des solutions en temps réel et met en danger la survie de l’organisation. ”

Isaac Getz

et des collaborateurs. S’il n’y a pas de modèle, il y a cependant des constantes : l’impulsion est toujours donnée par un dirigeant dont le *leadership* se caractérise, selon Isaac Getz et Brian Mac Carney⁶, par des valeurs égalitaires, une grande écoute des équipes et un management par le « pourquoi » et non par le « comment » : ne croyant plus au modèle hiérarchique figé, aucun de ces dirigeants ne dit à ses salariés comment ils doivent faire leur travail. En revanche, ces *leaders* communiquent sans relâche leur vision et la stratégie de l’entreprise. Liberté ne rime pas avec anarchie. Il s’agit en réalité d’en finir avec un management fondé sur la sanction, les procédures et le comment. La liberté accordée aux salariés va de pair avec la responsabilité.

Manager dans une entreprise libérée

« Dans une entreprise libérée, les managers ne sont pas évincés. Ils y ont leur place, mais au lieu de passer leur temps sur des tâches de *reporting* peu épanouissantes, ils se concentrent sur leur cœur de métier : *coach* leur équipe, repérer et développer les talents, créer un environnement et des conditions favorables pour que les équipes donnent le meilleur d’elles-mêmes et que leurs actions partent de la vision et du souci de performance de l’entreprise », explique Karine Flacelière, *coach* professionnelle⁷ qui accompagne des entreprises dans leur processus de libération. Mais comment s’y prend-on ? « Après des années de réorganisations imposées, il faut susciter la confiance en travaillant sur la vision et les valeurs. C’est à partir de l’histoire et des meilleures expériences vécues ensemble qu’il est possible de faire émerger des valeurs motrices et une vision des projets à construire ensemble. Sur cette base, les collaborateurs peuvent alors travailler sur les objectifs de la direction (par exemple développer la notoriété ou gagner des parts de marché) pour bâtir un plan d’action au cœur duquel chacun prend des engagements », analyse Karine Flacelière.

Les limites de l’entreprise libérée

S’il est vrai que le contrôle coûte plus cher que la confiance, que l’auto organisation favorise la performance et l’agilité, il serait trompeur de croire qu’il suffit de faire confiance et de donner de la liberté aux collaborateurs pour que la performance s’améliore naturellement. Pour être innovants, pour construire ensemble librement, les collaborateurs ont besoin :

- de sentir qu’ils ont leur place dans l’entreprise et de vérifier que la confiance qui leur est donnée est réelle,
- d’être formés à d’autres modes de collaboration (comme l’holocratie, la co-direction, etc.),

- certains d’entre eux, les plus créatifs, les plus engagés, les plus enthousiastes, vont tout de suite se sentir pousser des ailes. D’autres auront besoin de temps, de formations, de *coaching* individuel. Dans leurs retours d’expérience, des dirigeants comme Alexandre Gérard déclarent que si c’était à refaire, ils feraient *coach* plus de collaborateurs et le feraient plus vite.
- De plus, l’immense majorité aura besoin d’apprendre à communiquer avec respect et bienveillance (communication non violente, écoute active...), parce que l’incivilité mine la confiance et nuit gravement à la créativité et à l’épanouissement.

Enfin, il est possible que tous les collaborateurs et que tous les dirigeants ne puissent pas s’approprier cette philosophie. Car avant d’être un nouvel outil de performance, il s’agit d’une autre façon de voir le monde et les relations entre les hommes. Pour la plupart des dirigeants qui ont fait le choix de l’entreprise libérée, la performance n’était pas un but en soi, elle est le résultat positif d’une démarche qui consiste d’abord à faire autrement pour être plus heureux, individuellement et avec les autres.

1. Christine Porath, Professeure assistante à la McDonough School of Business de l’université de Georgetown, et Gretchen Spreitzer, Professeure de management et des organisations à la Ross School Business de l’université du Michigan ont interrogé, pendant sept ans, plus de 1200 employés et managers cf. <http://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/11/8741-creer-une-performance-durable/>

2. Au niveau européen, le coût du stress d’origine professionnelle était estimé, en 2002, à environ 20 milliards d’euros par an. Le stress serait également à l’origine de 50 à 60 % de l’ensemble des journées de travail perdues (Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 1999).

3. En France, le coût social du stress (dépenses de soins, celles liées à l’absentéisme, aux cessations d’activité et aux décès prématurés) a été estimé en 2007 entre 2 et 3 milliards d’euros (étude INRS et Arts et Métiers ParisTech).

4. *Reinventing organisations*, Frédéric Laloux

5. <http://liberation-entreprise.org/liberation-airbus-officialise/>

6. *Freedom, Inc.* d’Isaac Getz et Brian Mac Carney (Random/Crown)

7. Et animatrice d’un club de dirigeants à l’APM (Association du progrès du management)

Sauver son entreprise en la libérant :

l'exemple de CHRONO flex

D'après une interview d'**Alexandre GERARD**, dirigeant du groupe Inov-On.

C'est une crise économique profonde, survenue après quinze années de succès, qui a incité Alexandre Gerard, PDG de CHRONO flex et d'Inov-On, à se lancer dans l'aventure de l'entreprise libérée. Une expérience qui a sauvé son entreprise et changé sa vie.

BIOGRAPHIE



Alexandre Gerard est diplômé de l'IPAC et a créé l'entreprise CHRONO flex en 1996. Il dirige aujourd'hui le groupe Inov On dont les activités sont réparties en 2 pôles : intervention sur site (dont fait partie CHRONO flex, leader en France du dépannage de flexibles hydrauliques sur site) et conseils en communication.

Dix ans après avoir créé son entreprise de dépannage hydraulique de flexibles sur site, Alexandre Gerard, PDG de CHRONO flex, avait de quoi être fier. Il avait su faire de son entreprise, forte de 300 collaborateurs et de 100.000 interventions par ans, un leader sur son marché. Malheureusement, en 2009, la crise les fauche de plein fouet. L'entreprise perd 34 % du chiffre d'affaires et le PDG est obligé de licencier. Une décision qu'il prend la mort dans l'âme et qui ne lui permet que de retrouver une rentabilité médiocre un an plus tard. Il a alors une obsession : comment faire pour que ça ne recommence jamais ?

Une rencontre avec Jean-François Zobrist, ancien directeur de FAVI (fonderie picarde qui produit des pièces pour l'automobile) lui donne une piste de réponse. Alexandre Gerard comprend que ce n'est pas l'activité qui est en cause, mais « ce qui se passe dans la tête du patron ».

« Libérer » les dirigeants

Le PDG de CHRONO flex réagit en lançant trois chantiers (il décide d'agir sans rien dire dans un premier temps) :

- Avec une quinzaine de personnes, il construit la vision et les valeurs de l'entreprise. Des valeurs qui deviennent des règles du jeu et qui permettent de se passer définitivement de notes de service.
- Pour le deuxième chantier, Alexandre Gerard s'attache à nettoyer tous les « irritants » : les ordinateurs en panne, les petites choses qui ne fonctionnent pas correctement et qui génèrent de l'agacement. Résultat : une grande bouffée d'oxygène pour tout le monde.
- Et troisième chantier, Alexandre Gerard nettoie tous les signes de pouvoir : les grands bureaux des chefs, les places de parking attribuées explicitement ou implicitement, les Comités de direction fermés, le blocage des sites internet non professionnels et les assistantes. Les Comités de direction sont désormais accessibles à tous. « *On ne fuit pas les réseaux sociaux mais on s'en sert : ce sont devenus les outils les plus puissants de l'entreprise* », explique le PDG fondateur. Alexandre Gerard agit à l'intuition en se nourrissant d'expériences faites ailleurs. Il comprend que « les gens ne refusent pas de changer mais ils n'aiment pas qu'on les change » et que le principal frein à la

libération, c'est le patron ! Pas simple en effet de faire table rase du passé après quinze ans passés sous le régime *command and control*. Mais deux ans après, il est prêt à faire « le grand saut ».

Donner le pouvoir aux collaborateurs

Au cours d'un week-end de janvier 2012, Alexandre Gerard fait renaitre l'entreprise en donnant le pouvoir à ses collaborateurs.

- Les quatre personnes de l'équipe de direction deviennent des animateurs qui accompagneront désormais les équipes dans leur réflexion, leur prise de décision et la mise en œuvre des projets dont elles se saisissent.
- Les collaborateurs décident de la nature et de la composition des équipes régionales à créer, puis cooptent des capitaines d'équipes qui reçoivent un mandat de trois ans.
- Ils s'inscrivent ensuite dans l'un des vingt groupes créés pour traiter chacun un problème de l'entreprise. Cette phase est moins fructueuse : « *on leur avait donné le pouvoir sans les faire monter en compétence* », analyse Alexandre Gerard rétrospectivement. Aujourd'hui, une assemblée de « capitaines » se

“ les gens ne refusent pas de changer mais ils n'aiment pas qu'on les change. ”

rassemble pendant une journée toutes les six semaines pour réaliser des arbitrages collectifs. Toutes les décisions « business » passent entre leurs mains. Quand un projet est lancé (par exemple changer de contrat de téléphonie), une demande est postée sur le réseau social de l'entreprise. Dès que vingt personnes se montrent intéressées, elles nomment un animateur et sont accompagnées. L'équipe *ad-hoc* est incitée à aller voir les « anciens » pour savoir comment la question était traitée jusqu'ici. Une fois informée, l'équipe prend une décision collective. « Leur décision ne nourrit ni mes intérêts ni les leurs mais elle sert la vision partagée », précise Alexandre Gerard. Le processus connaît une seule exception : le budget. S'il est inférieur ou égal aux années précédentes l'équipe fait ce qu'elle veut, mais s'il est supérieur, les quatre « animateurs » participent à la décision.

Dissocier compétence et prise de décision

Dans cette nouvelle organisation, « il ne fallait pas que les managers quittent l'entreprise : leurs compétences et leur expérience étaient précieuses », affirme Alexandre Gerard. Feu les managers, ils sont désormais « *team leaders* ». La différence est de taille : un manager expliquait à son équipe ce qu'elle devait faire et pensait qu'elle était à son service. À l'inverse, le *team leader* est au service de son équipe, pour la faire monter en compétences et en performance. Aujourd'hui, le groupe rassemble quarante *team leaders*. Certains

sont cooptés par leurs pairs et choisis pour leur exemplarité. Les quatre animateurs se chargent de les faire monter en compétences.

« Ce qui est compliqué, c'est qu'on dissocie désormais la compétence de la prise de décision, analyse Alexandre Gerard. Les *'teams leaders'* animent toujours une équipe mais comme la décision est rendue au collectif, on vient les voir uniquement pour leurs compétences. On aide les anciens managers à travailler sur eux car le chemin est colossal. Ils doivent apprendre à être reconnus pour leurs compétences et pas parce qu'ils peuvent dire oui ou non. Un certain nombre d'entre eux se sont tout de suite très bien sentis dans une entreprise libérée. Mais la grande majorité a été perdue. On a mis à leur disposition des *'coachs'*. D'autres, les attentistes, avaient besoin de preuves pour voir que ça marche : on leur a donné du temps. Nous avons la chance de ne pas avoir de collaborateurs qui avaient besoin des galons, car dans une organisation libérée, ceux-là ont du mal à subsister ».

Les résultats de l'entreprise libérée

Après des années d'opacité, les chiffres sont désormais à disposition de tous les collaborateurs qui savent s'ils gagnent ou perdent de l'argent et détiennent les clés de la rentabilité de l'entreprise. Un groupe s'est emparé du sujet de la rémunération et a mis en place la règle des « trois fois quinze » chez CHRONO flex. Chaque mois, un collaborateur qui gagne de l'argent au cours de ses interventions engrange 15 % de la marge qu'il réalise. 15 % de

la marge réalisée par une région est répartie à part égale entre tous ses collaborateurs, puis la même redistribution (15 %) est faite au niveau de l'entreprise. « Plus on est proche de la création de valeur, plus on touche. Moins on est proche, moins on touche, analyse Alexandre Gerard. Le jour où on a mis ça en place, ça a libéré tellement de choses que sans rien faire, le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté de 15 % ». 2013 aura été la meilleure année depuis la création de la société, avec un résultat multiplié par quatre.

Les leçons de l'expérience

S'il n'y a pas de modèle, Alexandre Gerard note des « points de passage » essentiels :

- la parole doit circuler librement, dans le respect des valeurs,
- l'information n'est plus un enjeu de pouvoir,
- il faut basculer d'une culture de contrôle à l'autocontrôle et l'autodiagnostic,
- les projets fonctionnent sur la base du volontariat,
- il faut une culture de l'erreur pour encourager les gens à oser et à prendre des risques.

« Un changement d'entreprise ne se décrète pas, ça se vit, observe Alexandre Gerard. Ce n'est jamais fini, le processus est toujours en cours. Mais tous ceux qui vont réussir avant les autres vont prendre une avance considérable car leur niveau de performance sera bien plus important que celle du marché. C'est aussi une démarche fantastique car elle change le rapport aux autres, notamment dans la famille, elle change la vie ! ».

Les limites de l'entreprise stratifiée

Après un échange avec Isaac Getz, Alexandre Gerard fait deux constats

- Il a créé des règles pour contraindre les 3 % de collaborateurs qui trichent et il a mis 97 % de l'entreprise « en prison ».
- Il se prive de la puissance que pourraient apporter les 300 cerveaux de ses collaborateurs puisque seul le petit groupe du Comité de direction prend les décisions.

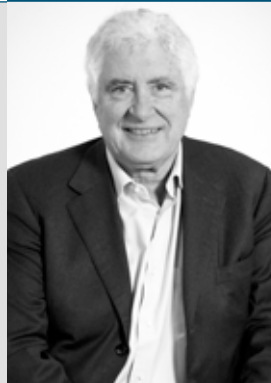
L'entreprise comme un organisme vivant

au sein du groupe Hervé

D'après une interview avec **Michel HERVÉ**, fondateur de l'entreprise Hervé.

Dès 1972, Michel Hervé a réussi à créer une entreprise très différente des autres, alliant performance, innovation et bonheur au travail. Au fil des années, son groupe a progressivement mis en place un modèle inspiré du fonctionnement des organismes vivants – ceux-là même qui, depuis l'origine du monde, ont été capables de s'adapter à tous les changements.

BIOGRAPHIE



Michel Hervé a créé l'entreprise Hervé en 1972. Il a également été député européen, maire de Parthenay et président du district, conseiller régional de Poitou-Charentes, président de Europe 92 puis Europe 99.

Frappé par le reportage d'Hannah Arendt sur le procès de l'officier SS Adolf Eichmann, Michel Hervé a compris très jeune qu'un homme pouvait commettre les pires atrocités par simple obéissance. Il a donc cultivé la non-obéissance, c'est à dire la liberté de penser, d'être et d'agir. Pour être libre, il a décidé d'être entrepreneur. Et naturellement, son entreprise a rassemblé des femmes et des hommes libres et entreprenants.

Une organisation démocratique et fraternelle

Michel Hervé a vécu l'aventure de l'entreprise comme une expérience par laquelle il apprendrait « en faisant », sans a priori théorique. Dès le début, il a adopté un principe fondamental : la subsidiarité. Autonomes, ses collaborateurs apprenaient de leurs erreurs et ne venaient le voir qu'en cas de soucis. Ce principe mis en place, son métier de dirigeant ne l'a plus occupé qu'à mi-temps. Il a donc rejoint l'équipe municipale de sa ville natale. Conscient de l'importance de ses autres fonctions, ses collaborateurs, qui ne voulaient pas

le déranger pour rien, ont pris l'habitude d'aller voir leurs pairs en cas de besoin. Cette attitude a été à l'origine d'une transformation considérable : les échanges ont développé la fraternité, diminué le prix de revient (en évitant des formations externes, des achats, des erreurs...) et accéléré la capacité d'innovation. La transformation a été encouragée par le développement d'Internet qui a favorisé la diffusion des bonnes pratiques et des idées. Cette attitude est alors devenue à la fois un art de vivre et un système de gouvernance.

La gouvernance est dans le processus, pas dans la stratégie

Michel Hervé s'est ensuite inspiré des travaux de Christian de Duve (prix Nobel de médecine 1974) consacrés aux mécanismes ayant conduit à l'apparition de la vie et à ses évolutions. Michel Hervé en a gardé une conviction forte : il faut développer les entreprises comme des organismes vivants, qui n'ont pas un centre décisionnel, mais s'auto-organisent. « Einstein a montré il y a cent ans que le monde n'avait pas de centre, la gouvernance

des entreprises doit en tenir compte », soutient-il. Ainsi, au sein du groupe Hervé, la stratégie n'est pas dictée ni même aiguillonnée par un dirigeant ou une équipe de direction. « Quand un comité de direction prend les décisions, on ne distingue pas le processus du but stratégique. Dans le vivant, il existe une hiérarchie mais elle n'est pas dans la stratégie : elle est dans le processus, tissée au sein de l'ADN. Le processus organisationnel qui permet l'évolution est toujours le même », analyse Michel Hervé. Pour que cela fonctionne, les équipes ne rassemblent jamais plus de 15 à 20 personnes qui prennent leurs décisions à la quasi-unanimité. Elles cooptent un manager « catalyseur » qui fait le lien avec le territoire, le pôle et le groupe. Il s'agit d'une démocratie concertative comme il en existe au sein des confédérations. « Dans un tel système, les personnes tissent des liens sur ce qui leur est commun et acceptent de perdre en liberté en échange des bienfaits apportés par le groupe : c'est un peu comme dans un mariage ! » précise Michel Hervé. Tous les collaborateurs du groupe se retrouvent

“

Einstein a montré il y a cent ans que le monde n'avait pas de centre, la gouvernance des entreprises doit en tenir compte.

”

Le groupe Hervé

Le groupe Hervé conçoit, met en application et assure l'installation et la maintenance des systèmes et des technologies intelligentes qui réduisent les consommations d'énergies, optimisent les opérations de gestion des utilités sur sites et contribuent au respect de l'environnement. Il réalise 485 M€ de chiffre d'affaires, rassemble 2800 collaborateurs sur 25 Sociétés dans 3 pôles distincts, sur 55 Implantations.

ainsi une journée par mois pour échanger, régler les conflits et prendre des décisions. La loi n'est pas imposée par le haut, elle se crée de façon virale, comme dans un organisme vivant

L'interdépendance, l'information et les apports extérieurs, clés de l'innovation

Mais ça ne suffit pas. À force de fraternité, de liens solides, de salariés fidèles, l'entreprise pourrait ronronner et camper sur ses positions. Pour stimuler l'innovation et l'agilité, le groupe a mis en place des comportements vertueux.

- Les quatre pôles du groupe sont interdépendants. Ils ne correspondent pas à des business units autonomes. Les micro conflits sont favorisés pour que les personnes fassent l'effort de chercher ce qui les relie, afin que ce qu'elles veulent entreprendre soit aussi adapté à ce dont les autres ont besoin.
- La diffusion de l'information fait l'objet d'une attention particulière : elle est accessible par des forums, des wikis, mais aussi des outils de récit (les collaborateurs tiennent un rôle de journalistes internes en partageant leurs retours d'expérience avec le soutien d'une personne « catalyseur » qui les aide à rendre le contenu utile pour les autres). Enfin, elle est favorisée par la réunion mensuelle, qui sert aussi d'office de veille.
- Le manager « catalyseur » favorise l'innovation

et l'agilité par des apports extérieurs : il incite à interroger une autre équipe, à aller voir ce qui se fait ailleurs et à recruter des personnes très différentes. Car plus la diversité est grande, plus les échanges de services et de compétences sont nombreux, ce qui favorise l'émergence de l'intelligence collective, qui est supérieure à la somme des forces et des compétences individuelles.

L'autocontrôle, clé des bonnes décisions

Il n'y a pas de service ressources humaines au sein du groupe Hervé. Les recrutements s'opèrent au sein de chaque équipe, de façon concertée, après avoir vérifié les disponibilités internes. Les collaborateurs sont choisis pour leur comportement encore plus que pour leurs compétences. Les plus à l'aise sont humbles, empathiques, résilients, énergiques, assertifs, capables d'entreprendre et de prendre des risques. « Il faut qu'ils aient de la joie à apprendre par la prise de risque et l'erreur, de la joie à comprendre et de la joie à réussir. Ce sont des débrouillards qui savent se débrouiller dans le brouillard », note Michel Hervé. Les personnes formées à apprendre par essai/erreur sont tout de suite adaptées. Les autres doivent apprendre à ne plus simplement obéir, mais à se poser des questions, une compétence qu'ils acquièrent au contact des autres.

« Paradoxalement, les personnes assertives et confiantes s'autocontrôlent naturellement pour mesurer et vérifier leur niveau de confiance », observe Michel Hervé. Elles ont pour cela deux outils : la vérification dans le temps, qui permet de voir si l'objectif qu'elles se sont données est réalisé ou pas, et dans l'espace, à travers le regard des autres. C'est à partir de ce constat qu'est né l'entretien d'évaluation « référentielle » dans lequel l'individu s'évalue à travers le regard de ses collègues. Certaines personnes, qui manquent de confiance en elles, peuvent avoir du mal à réaliser cet exercice. Celles qui demandent de l'aide apprennent et se développent en contact avec les autres. « *Celles chez qui le manque de confiance s'est traduit par un esprit de manipulation, de domination, de déni d'erreur, d'agressivité et de secret sont très dangereuses, observe Michel Hervé car, faute d'autocontrôle, elles prennent des risques démesurés* ». Sauf s'ils changent radicalement, ces individus ne peuvent trouver leur place au sein du groupe. Car il y a, au sein du groupe Hervé « *une forme de bonheur qui est un bonheur d'être, d'aimer et d'être aimé car on est sollicité, une dimension fraternelle qui me semble très importante pour les sociétés de demain* », conclut-il. Ainsi, l'organisation du groupe Herve n'est pas qu'un modèle d'entreprise, c'est un beau projet de société.

Comment transformer les grands groupes ?

Le groupe Hervé est né démocratique et autogéré. S'en inspirer, est-ce malgré tout possible ? La solution consiste à favoriser le changement viral, affirme Michel Hervé. Il faut trouver des petites unités au sein desquelles le manager est à la recherche de ce type de système, le mettre en place puis favoriser les échanges avec d'autres. Ce genre de changement ne peut pas seulement venir d'en-haut. Il faut favoriser l'essaimage et les voyages d'expérience.