

En 2009, Emmanuel Hervé est nommé Président du Directoire. Michel Hervé devient Président du Conseil de Surveillance.

Depuis 2009, le groupe poursuit son développement, autant par croissance externe que par croissance organique : Alerteo & Hervé Maroc (2011) ; Guard's Conseil Formation (2012) ; Billon (2013) ; Actem' Otel & Hervé Management (2014) ; le groupe belge Pelzer Group (2016) ; Hervé Concept & Design (2018), Eddy Buchard S.A et Chaillet S.A. en Suisse (2019) et enfin Your Service Pro LTD (île Maurice) en 2020.

Modèle organisationnel et managérial

Le fondateur du Groupe Michel Hervé indique que son approche est inspirée par les notions d'économie contributive et de création collaborative. Chaque collaborateur peut être "intra-entrepreneur" en s'impliquant dans le collectif. Les salariés sont ainsi réunis régulièrement en petit groupe pour réfléchir, s'exprimer librement, se confronter sur des sujets stratégiques et choisissent leur leader parmi leurs membres.².

Chaque équipe de production, constituée de dix à vingt personnes, est encadrée par le « manager », qui portera les décisions de l'équipe au niveau hiérarchique supérieur et cherchera à les harmoniser avec celles des autres équipes. Les dirigeants affirment que le manager est choisi à la fois par les membres de l'équipe, les collègues de même niveau et la direction. Michel Hervé dit ainsi mener depuis plus de 40 ans une expérience de « démocratie concertative et représentative »³.

Le management pratiqué n'est pas qualifié de participatif, mais de « concertatif » par le fondateur du groupe⁴ qui affirme : « chaque salarié est considéré comme un intra-entrepreneur, et les décisions sont prises collectivement au niveau d'une unité de quinze personnes lors d'une réunion mensuelle (...). Les équipes se fixent leurs propres objectifs⁵. »

Le Groupe Hervé servirait de modèle auprès d'autres entreprises pour son management qualifié de concertatif, consistant à impliquer les personnels dans les décisions⁶.

Selon le journal *Les Échos*, le fait que l'entreprise soit bâtie sur la confiance et l'autonomie des équipes avec une valorisation des résultats collectifs et non individuels lui a permis de traverser la première phase de crise sanitaire de 2020 avec seulement 3 % de chômage partiel alors que le secteur du BTP « se situait plutôt autour de 90 % »⁷.

Études, critiques et enquête

Une équipe dirigée par Alain d'Iribarne, sociologue directeur de recherches au CNRS, étudia Hervé Thermique, entre 2004 et 2005⁸. Cela donna lieu à la publication d'un livre⁹.

Par la suite, différents auteurs qualifient tour à tour l'organisation du Groupe Hervé de « fractale »¹⁰, « dotée d'un fonctionnement holistique »¹¹ et de « collaboratif »¹².

Si le Groupe Hervé a été parfois décrit comme une « entreprise sans chef »¹³, il ne relève pas pour autant de l'autogestion, forme organisationnelle dénuée de managers. Les sociétés constituant le Groupe Hervé comportent des managers, mais ceux-ci ne sont pas censés avoir pour fonction de décider, mais plutôt d'organiser la coopération entre les membres de l'équipe afin de faire émerger des décisions collectives. En ce sens, il est plus juste de parler d'auto-organisation¹⁴.

Christophe Assens explique en 2013 : « Le partage de l'autorité chez Hervé Thermique est comparable à une "démocratie d'entreprise"¹⁵. »

Christophe Assens, en 2016, écrit que « la "libération de l'entreprise" repose tout d'abord sur la volonté des dirigeants-proprétaires de renoncer au financement sur les marchés financiers pour préserver l'indépendance de gestion, avant de déléguer le pouvoir aux collaborateurs pour utiliser au mieux cette indépendance. Il s'agit d'inverser la pyramide hiérarchique »¹⁴. En 2018, il ajoute que « l'auto-organisation dans le Groupe Hervé ne signifie [...] pas absence totale de contrôle, ce contrôle est simplement exercé collectivement par tous les membres de l'équipe, à partir de normes communes de travail co-construite, puis harmonisées au niveau supérieur »¹.

Thibaud Brière de la Hossieraye, ex-cadre licencié fin 2018, critique une pratique instaurée en 2017 de catégorisation des salariés en fonction de leur adaptation supposée au modèle participatif, visant à écarter ceux qui n'y souscriraient pas. Le virage pris en 2016, selon Brière, amène aussi à cesser de donner aux salariés l'accès aux compte-rendu des réunions des managers, à l'arrêt des formations au fonctionnement concertatif des équipes et à une remise en cause de la philosophie de confiance *a priori*¹⁶.

En 2019, Thibaud Brière affirme : « Dans les années 70, Michel Hervé s'est efforcé, dans son entreprise, de tenir ensemble l'affichage de hautes intentions humanistes avec des préoccupations actionnariales de nature économique. Son expérience entrepreneuriale indique, dans son cas au moins, que ces intentions ont peu à peu cédé le pas face aux traditionnelles préoccupations [...] de contrôle et de rentabilité financière »¹⁶.

Une enquête de la cellule investigation de Radio France indique que Michel Hervé promeut une grille d'analyse classant les salariés en trois catégories : dauphins, moutons et renards. Ces derniers, « rusés » et « menteurs », font figure de menace pour le collectif, aussi Michel Hervé juge-t-il qu'ils sont à « supprimer » de l'entreprise, relate Radio France. Cette grille d'analyse des salariés a été appliquée à plusieurs reprises par des managers, soulignent les journalistes^{17,18}. Le Groupe Hervé affirme ne pas réaliser de classement des salariés, ce que confirment des élus du comité social et économique de l'entreprise ; *La Nouvelle République du Centre-Ouest* indique a contrario qu'une source interne à l'entreprise confirme l'existence dudit classement^{18,19}.

Prenant du recul par rapport au cas particulier du groupe Hervé, la sociologue Danièle Linhart considère que l'entreprise libérée garde les salariés sous contrôle : la transparence exigée sert à déployer une forme renouvelée de contrôle, dont les salariés sont à la fois les victimes et les complices¹⁸.

Présenté fréquemment comme un modèle d'entreprise « libérée », le groupe Hervé est connu pour son organisation alternative, « sans chef et sans ordres ». Mais selon France Culture et la cellule investigation de Radio-France « cette philosophie originale a aussi épuisé certains salariés et conduit les dirigeants du groupe à les classer en "dauphins", "moutons" et "renards" »²⁰.

Entreprises du groupe

Pôle Énergie – Services

- Hervé Thermique : génie climatique, génie électrique, ingénierie réseaux, GTB-GTC, cogénération, couverture, piscines
- Alvazzi Groupe : chauffage ventilation climatisation sanitaires couverture et dénannages

- Avazzi Groupe : chauffage, ventilation, climatisation, sanitaires, couverture et dépannages
- Billon : chauffage, plomberie et ventilation en logements collectifs. Étanchéité, bardage et isolation.
- CEL : commercialisation et installation de matériels dédiés aux énergies renouvelables
- Alerteo : collecte et traitement des données techniques, compteurs, consommation énergétique des bâtiments
- BSE : optimisation énergétique et environnementale du bâtiment
- Actem'Otel : maintenance multi-service couvrant l'ensemble des domaines techniques d'hôtels et de résidences hôtelières
- Hervé Belgium : développement des activités du Groupe en Belgique
- Hervé Maroc : développement des activités du Groupe au Maroc
- Pelzer Group : réfrigération, climatisation, HVAC, études et installations commerciales, industrielles et tertiaires. Services entretiens et dépannages
- Hervé Concept & Design : aménagement des espaces intérieurs et extérieurs
- Chaillet : installations électriques à courant fort et faible, réseaux informatiques et centraux téléphoniques en Suisse
- Eddy Buchard : chauffage, ventilation, sanitaire et ferblanterie-couverture en Suisse
- Your Service pro Ltd : installation et maintenance d'équipements de réfrigération à l'Ile Maurice
- Guard's Conseil Formation : prestation de conseil et formation en entreprise et à distance
- Hervé Management : accompagnement de ses clients dans la mise en place d'organisation adaptative au management
- Imdeo : développement d'applications web et mobiles

Pôle Industrie

- Chouteau Atlantique : serrurerie et métallerie
- CTL : chaudronnerie pour la construction navale militaire
- Onex : chaudronnerie tous métaux
- Tôlerie Industrielle : gaines de ventilation
- SMCT : pièces aluminium pour l'aéronautique
- SN-Hydro : Commerce de détail de flexibles et connectiques tous fluides

Notes et références

1. Christophe ASSENS, *Le Groupe Hervé perd la tête ! Le leadership en partage*, Institut Supérieur du Management – UVSQ, 2018
2. « Groupe Hervé une culture managériale inspirée des sciences sociales » (<http://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/groupe-herve-une-culture-manageriale-inspiree-des-sciences-sociales-32112.html>)
3. Christophe Assens, *Réseaux sociaux : tous ego ? Libre ou otage du regard des autres*, De Boeck, 2016, 208 p. (ISBN 978-2-8073-0738-4 et 2-8073-0738-8, lire en ligne (<https://books.google.com/books?id=ZI-DQAAQBAJ&printsec=frontcover>)), p. 158
4. Michel Hervé, *Une Nouvelle Ere : sortir de la culture du chef*, Paris, Bourin Éditeur, 2015, 232 p. (ISBN 979-10-252-0157-2)
5. Claire ALLET, « Groupe Hervé, des managers élus », *Alternatives Économiques*, octobre 2016, p. 79
6. Jean-Louis Etienne et Reporters d'Espoirs, *20 initiatives qui font bouger la France : portraits de*

7. « Les intrapreneurs d'Hervé Thermique ont défié le Covid-19 » (<https://www.lesechos.fr/thema/nouveaux-modes-collaboratifs/les-intrapreneurs-dherve-thermique-ont-defie-le-covid-19-1220045>), sur *Les Echos*, 1^{er} juillet 2020 (consulté le 4 décembre 2020)
8. Alain d'Iribarne et Anne De Fenoyl, *Hervé Thermique et son système : un modèle pour une @-entreprise performante à la française, ou la flexibilité sans précarité*, rapport final 2005
9. Michel Hervé, Alain d'Iribarne et Élisabeth Bourguinat, *De la pyramide aux réseaux. Récits d'une expérience de démocratie participative*, Editions Autrement, 2007, 316 p. (ISBN 978-2-7467-0982-9 et 2-7467-0982-1)
10. Bruno Marion, *Chaos, mode d'emploi : solutions individuelles et collectives*, Yves Michel, 2014, 183 p. (ISBN 978-2-36429-049-5 et 2-36429-049-X), p. 146-149
11. Hervé Lefevre et Jacques Jochem, *Le mix organisation : et si l'entreprise mobilisait enfin l'énergie naturelle de l'autonomie*, Eyrolles, 2014, 149 p. (ISBN 978-2-212-55998-9 et 2-212-55998-4, lire en ligne (<https://books.google.com/books?id=T6fPBAAQBAJ&printsec=frontcover>)), p. 78
12. Martin Roulleaux-Dugage, *Organisation 2.0 : le knowledge management nouvelle génération*, Eyrolles, 2007, 258 p. (ISBN 978-2-212-54012-3 et 2-212-54012-4, lire en ligne (<https://books.google.com/books?id=40z0JIUy75cC&printsec=frontcover>)), p. 45
13. Jean-Pierre Bouchez, « Tisser du lien social pour le bien-être économique », *revue Personnel*, 2013, p. 75
14. Christophe Assens, *Réseaux sociaux : tous ego ? Libre ou otage du regard des autres*, De Boeck, 2016, 208 p. (ISBN 978-2-8073-0738-4 et 2-8073-0738-8, lire en ligne (https://books.google.com/books?id=ZI_DQAAQBAJ&printsec=frontcover)), p. 156
15. Christophe Assens, *Le management des réseaux : tisser du lien social pour le bien être économique*, Collection Méthodes & Recherches, Editions de Boeck, 2013
16. Thibaud Brière, *Le groupe Hervé ou les ambivalences de la vertu. In Laurent Karsenty (Ed.) Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Toulouse, Octares Edition, octobre 2019, 290 p. (ISBN 978-2366300987), chap. 2 pp. 65-108
17. « Le Groupe Hervé ou le mirage du "management concertatif" » (<https://www.franceinter.fr/emissions/secrets-d-info/secrets-d-info-23-janvier-2021>), sur *www.franceinter.fr* (consulté le 25 janvier 2021)
18. « Le Groupe Hervé : derrière la façade de l'entreprise "libérée", des salariés classés et sous surveillance ? » (<https://www.franceinter.fr/le-groupe-herve-derriere-la-facade-de-l-entreprise-libere-e-des-salaries-classes-et-sous-surveillance>), sur *www.franceinter.fr*, 22 janvier 2021 (consulté le 25 janvier 2021)
19. Alexandre Métivier, « Renard, dauphin, mouton: des salariés du groupe Hervé ont-ils été fichés de cette manière ? », *La Nouvelle République du Centre-Ouest*, 23 janvier 2021 (lire en ligne (<https://www.lanouvellerepublique.fr/a-la-une/renard-dauphin-mouton-des-salaries-du-groupe-herve-ont-ils-ete-fiches-de-cette-maniere>)).
20. « Le Groupe Hervé ou le mirage du "management concertatif" » (<https://www.franceculture.fr/economie/le-groupe-herve-ou-le-mirage-du-management-concertatif>), sur *France Culture*, 22 janvier 2021 (consulté le 25 janvier 2021)

Lien externe

- [Site officiel \(http://www.groupeherve.com\)](http://www.groupeherve.com)

La dernière modification de cette page a été faite le 16 janvier 2022 à 10:48.

Droit d'auteur : les textes sont disponibles sous licence Creative Commons attribution, partage dans les mêmes conditions ; d'autres conditions peuvent s'appliquer. Voyez les conditions d'utilisation pour plus de détails, ainsi que les crédits graphiques. En cas de réutilisation des textes de cette page, voyez comment citer les auteurs et mentionner la licence. Wikipedia® est une marque déposée de la Wikimedia Foundation, Inc., organisation de bienfaisance régie par le paragraphe 501(c)(3) du code fiscal des États-Unis.

[Politique de confidentialité](#)

[À propos de Wikipédia](#)

[Avertissements](#)

[Contact](#)

[Développeurs](#)

[Statistiques](#)

[Déclaration sur les témoins \(cookies\)](#)