

Présentation de l'utopie managériale « Hervé »

Par Thibaud Brière

1- La notion d'utopie

L'utopie est ce qui n'existe pas, ce qui ne trouve son lieu nulle part. Mais qu'elle n'ait de lieu nulle part n'implique nullement qu'elle n'ait pas vocation à en avoir un. Qu'une utopie ne soit pas réalisée n'implique pas qu'elle soit irréalisable. Tout au contraire, la fonction de l'utopie est de remettre en question nos pratiques pour hisser celles-ci à la hauteur de celle-là. Historiquement, un certain nombre de choses qui paraissaient utopiques en leur temps ont fini par être réalisées : la démocratie, le suffrage universel, l'abolition de l'esclavage, l'instruction pour tous, le vote des femmes. Longtemps utopiques, aussi, la liberté syndicale, les quarante heures, les congés payés, les retraites, la sécurité sociale, etc.

L'utopie est ce qui paraît impossible d'une part, souhaitable d'autre part, et qui, à ce double titre, sert à guider l'action, pour repousser les limites de l'impossible : *les maîtres*, écrivait Paul Valéry, *sont ceux qui nous montrent ce qui est possible dans l'ordre de l'impossible*.

Or si la notion d'utopie revient aujourd'hui avec force, c'est précisément parce qu'on nous présente un certain nombre d'évolutions, économiques, sociétales ou managériales, comme inéluctables, ce qui paradoxalement crée un besoin plus grand encore de modèles alternatifs, réouvrant des possibles, condition de toute liberté. Les utopies sont donc aujourd'hui, à mon sens, plus que jamais nécessaires. Et à mesure même où on nous les présente comme utopiques, au sens d'irréalisables. Georges-Bernard Shaw exprimait très bien cela en disant : *Il nous faut des fous désormais. Voyez où les sains d'esprits nous ont mené !* Les utopies nous sont à dessein présentées comme déraisonnables, mais précisément par les tenants de l'immobilisme ! Comme le disait encore ce même Georges-Bernard Shaw : « *L'homme raisonnable s'adapte au monde; l'homme déraisonnable fait tout son possible pour adapter le monde à lui. Il en découle que tout progrès dépend des hommes déraisonnables.* »

A quoi nous pouvons ajouter que, si la notion d'utopie revient aujourd'hui en force, c'est précisément parce que nous sommes en crise, laquelle est toujours une période de remise en question des schémas anciens, et donc d'ouverture des possibles. Il se pourrait donc qu'il y ait donc un créneau historique à saisir.

2- La notion d'utopie managériale

Qu'en est-il, maintenant, de l'utopie *managériale* ? C'est une utopie concrète. Plus encore que les autres, elle est tendue vers un horizon de réalisation, elle se pense comme applicable un jour, et le plus tôt possible, sitôt les mentalités mûres. Car vu les résistances auxquelles se heurtent les utopies managériales, deux choses sont sûres, qu'éclairent deux propos d'Albert Einstein. D'abord,

dit-il, « *les problèmes importants auxquels nous sommes confrontés ne peuvent pas être résolus avec les habitudes de pensées qui ont été à l'origine de leur apparition* ». Ensuite, ajoute-t-il, « *on ne résout pas les problèmes avec ceux qui les ont créés* ». Ceux qui tiennent aujourd'hui les rênes dans les entreprises ne voient peut-être même pas où le bas blesse dans leurs organisations, enfermés qu'ils peuvent être dans une idéologie managériale, et ils peuvent n'avoir aucun intérêt à ce que les choses changent profondément.

Deuxième caractéristique des utopies managériales : elles prétendent valoir pour toute organisation humaine, qu'elle relève du secteur public ou privé. Celle dont je vais vous parler, et sur laquelle je viens d'écrire un livre avec Michel Hervé, relève du secteur privé. Et elle relève d'une catégorie particulière des utopies managériales, celle de la démocratie en entreprise. Je vais vous parler de la démocratie en entreprise telle qu'elle se trouve être mise en œuvre dans le groupe Hervé.

3- La démocratie en entreprise telle que mise en œuvre dans le groupe Hervé

Le groupe Hervé est composé de XX sociétés différentes, évoluant sur des secteurs aussi variés que la chaudronnerie industrielle, l'étiquetage de bouteilles, la conception de sites internet et de solutions web 2.0, ou encore le BTP second œuvre avec l'installation et la maintenance de dispositifs de chauffage ou d'électricité. Ce groupe fait plus de 200 millions d'euros de chiffre d'affaire, il comprend plus de 2 400 salariés répartis en XX agences en France, en Suisse et au Maroc.

En quoi ce groupe constitue-t-il une utopie, vu qu'il existe depuis 30 ans ? En ce que ses manières de faire, son organisation, son mode de management des hommes, paraissent totalement utopiques au regard des canons de notre époque en la matière. Je m'explique : il n'y a pas de chefs, donc ni DRH ni directeur financier, pas de stratégie définie au niveau du groupe, aucune directive n'est jamais donnée en interne, et le salarié de base a le carnet de chèque de son entreprise, pouvant l'engager par exemple jusqu'à 1 million d'euros... Le principe de fonctionnement de cette organisation est l'intra-entrepreneuriat : personne ne doit se trouver en situation de pur exécutant, c'est-à-dire de suivisme. Le moindre des salariés doit être en position d'acteur, c'est-à-dire d'intra-entrepreneur, raison pour laquelle les 2 400 intra-entrepreneurs du groupe disposent d'un ordinateur individuel et chaque « chargé de client », comme ils disent, édite lui-même ses devis, ses factures, recrute ses collaborateurs, se fixe ses propres objectifs et les moyens qu'il y alloue. La démocratie participative devant être la règle, les règles de fonctionnement internes elles-mêmes sont co-élaborées par l'ensemble des salariés en ce sens qu'ils peuvent à tout moment constituer un groupe de travail pour demander à modifier tel ou tel point. Quand il y a un problème dans une équipe, le manager a interdiction – mais libre à lui de passer outre – de trancher, puisque les décisions doivent être prises collectivement. Si une équipe ne parvient pas à résoudre une difficulté, elle doit faire appel à d'autres équipes de même niveau hiérarchique pour l'aider à la résoudre, mais en aucun cas se tourner vers son supérieur hiérarchique, car cela la déresponsabiliserait. Les prétendus « supérieurs hiérarchiques » eux-mêmes n'ont pour le coup vraiment rien de supérieur puisqu'ils se trouvent au contraire placés au service de leurs équipes, dans une fonction de « chef d'orchestre », consistant à organiser la coopération entre les membres de l'équipe, point final. Le manager n'est qu'un facilitateur.

Le tableau suivant peut permettre de mieux comprendre en quels sens les pratiques mises en place dans le groupe Hervé constituent un retournement de celles à l'œuvre dans l'immense majorité des entreprises :

Différences entre le modèle dominant et le « modèle Hervé »

Entreprises traditionnelles :

Reconnaissance par le père

L'un dirige, les autres obéissent

1

Inégalité

2

Collaboration

3

Entre salariés

4

Organisation *top down*, pyramidale

5

Régie par l'argument d'autorité

6

Aristocratie (oligarchie éclairée)

7

Un ou peu participent à la décision

8

La diversité est une menace

9

Manager chef de bande

10

Management « au bâton et à la carotte »

11

Entreprise « 2.0 », démocratique :

Reconnaissance par les pairs

Quand l'un opère, les autres coopèrent

Egalité

Coopération

Entre entrepreneurs

Organisation *bottom up*, en réseau

Régie par l'autorité de l'argument

Démocratie

Tous participent à la décision

La diversité est une opportunité

Manager chef d'orchestre

Management à la reconnaissance

° Humainement parlant, l'utopie consiste à penser que les hommes, dans une entreprise, peuvent être conduits d'une autre manière qu'au « bâton et à la carotte ». L'utopie, du point de vue du groupe Hervé, est plutôt du côté des organisations actuelles, qui considèrent que les hommes ne sont que des animaux comme les autres, mus uniquement par la recherche d'un gain et la peur d'une sanction. Le réalisme, en revanche, toujours du point de vue du groupe Hervé, impose de reconnaître que les hommes ne se transcendent jamais plus que quand ils recherchent une *reconnaissance* de la part de leurs semblables.

° L'utopie consiste enfin à fonder toute l'organisation sur une confiance a priori, là où la quasi-totalité des organisations est fondée sur une méfiance a priori (inflation des procédures de contrôle, facultés d'initiative réduites a minima, flicage...). Il s'agit de responsabiliser tant et si bien les coéquipiers qu'ils mettront un point d'honneur à se hisser à la hauteur des espérances mises en eux. Comme l'écrivait quelque part Joseph Joubert : « *On peut, à force de confiance, mettre quelqu'un dans l'impossibilité de nous tromper.* »

Rapidement, en quels sens pouvons-nous dire que le groupe Hervé constitue une réalisation possible de la démocratie en entreprise ?

1/ Il s'agit d'une démocratie parce qu'il ne s'agit ni d'une autocratie ni d'une oligarchie. Dans chaque équipe, le manager ne doit rien imposer, seulement animer, être le catalyseur d'une prise de décision collective.

2/ Il s'agit de démocratie parce que les managers sont indirectement choisis par leurs équipes. Celles-ci peuvent les désavouer lors des évaluations annuelles. Et il est demandé aux managers d'être au service de leurs équipes.

3/ Il s'agit de démocratie parce que règne le *logos* (dialogues rationnels à tous les niveaux) et non l'arbitraire d'un homme. *Isegoria* : égale liberté à s'exprimer, à contredire les points de vue des autres.

4/ Il s'agit de démocratie en ce sens que les normes auxquelles les individus sont soumis sont co-décidées : chacun peut les remettre en question. D'où autonomie. *Isonomia* : ces règles sont les mêmes pour tous.

5/ Il y a démocratie, au sens sociologique, parce que règne l'égalité : chaque intra-entrepreneur est l'égal de tous les autres.

6/ Il y a démocratie, au sens politique, parce que règne la liberté, au sens de l'autonomie rousseauiste : « l'obéissance à la loi qu'on s'est prescrite ». C'est le règne de l'autonomie, à deux niveaux : micro (l'équipe, où chacun se fixe ses propres objectifs) et macro (l'entreprise, dont chacun peut co-élaborer les règles).

° Il s'agit d'un « gouvernement des salariés par les salariés¹, *pour les salariés*² » : la majorité (des membres d'une équipe) ne dispose pas d'un pouvoir absolu. L'intérêt général, ici « intérêt social » (l'ensemble des salariés), doit être servi, ce qui implique que le manager peut, exceptionnellement, s'opposer à la volonté exprimée par son équipe. Lui-même n'est pas un suiveur, un simple exécutant : il demeure autonome.

Conclusion

Utopique ? Pas tant que cela. Il n'y faut qu'une volonté.

... ..

¹ ce qui suppose leur participation active

² ce qui implique qu'ils ne soient pas seuls décisionnaires : codécision