

UNIVERSITÉ DE
VERSAILLES
ST-QUENTIN-EN-YVELINES



université PARIS-SACLAY

ILS INVENTENT L'ENTREPRISE DU FUTUR

Annie Bartoli & Christophe Assens | SOCIOLOGIE-ÉCONOMIE

Imaginons une entreprise où les salariés seraient libres de prendre des décisions stratégiques, où le patron partagerait son pouvoir mais ne l'exercerait pas : pure utopie ?

Non, une réalité que le laboratoire Larequoi, le Laboratoire de recherche en management de l'UVSQ étudie dans le cadre d'une convention de recherche passée avec le groupe Hervé qui emploie 2800 personnes et enregistre un chiffre d'affaire de 450 millions d'euros annuel. Cette société spécialisée dans l'ingénierie thermique cherche à être, depuis sa création, une entreprise libérée. « Depuis plus de quarante ans, le chef d'entreprise Michel Hervé met en oeuvre une forme d'utopie managériale :

celle d'abolir la subordination hiérarchique en confiant les rênes du pouvoir à la base de la pyramide, explique Annie Bartoli, directrice du Larequoi. À l'image d'une démocratie d'entreprise, le groupe Hervé de taille intermédiaire obéit à des principes de management fondés sur la transparence d'information et l'égalité de traitement, où l'auto-organisation des salariés remplace le vide laissé vacant par la mise en retrait du dirigeant-proprétaire. Chaque salarié est ainsi incité à agir comme un intra-entrepreneur dans la liberté de créer. »

Un nouveau modèle managérial

Chargé d'observer l'entreprise libérée en action, Christophe Assens, directeur adjoint du laboratoire Larequoi est formel : « La pyramide inversée fonctionne ! » Concrètement, les salariés sont regroupés en équipes projets de quinze à vingt personnes. Les strates hiérarchiques sont cooptées : « Dans une équipe technique, un technicien va être manager ; dans une équipe régionale de managers, l'un d'entre eux va être responsable territorial », détaille Christophe Assens. Ici, chacun est libre d'apporter ses idées et les décisions sont prises de façon consensuelle. Il existe également des représentants fonctionnels en charge de l'évolution des fonctions supports : « Là aussi la pyramide est inversée puisque ce sont les acteurs du terrain qui définissent ce dont ils ont besoin sur le plan fonctionnel. Cela permet de réduire considérablement les coûts, la structure fonctionnelle du groupe Hervé ne compte qu'une vingtaine de personnes », précise l'enseignant-chercheur. Cette forme d'utopie managériale n'est cependant pas idyllique et ne peut se transposer dans toutes les organisations. « La liberté a un prix, celui d'être nécessairement très impliqué et parfaitement autonome. Ce qui n'est pas le cas de tous les salariés, indique Christophe Assens. Par ailleurs, le modèle fonctionne au sein du groupe Hervé car ce dernier travaille sur une multitude de petits projets sur mesure. L'organisation en équipes restreintes lui convient donc. » Le modèle managérial du futur serait davantage un modèle mixte associant la hiérarchie au réseau. « L'enjeu est de parvenir à l'équilibre des pouvoirs, entre la logique de l'équipe et la logique de l'entreprise, entre le local et le global, entre l'arbitrage et la flexibilité », concluent Annie Bartoli et Christophe Assens.