

AFFAIRE DE FAMILLE

« Notre organisation décentralisée nous a permis de faire face au Covid »

À la tête du Groupe Hervé, entreprise familiale avec pour vaisseau amiral Hervé Thermique et ses 2 200 salariés, Emmanuel Hervé fait le point sur la traversée de la pandémie.



Comment Hervé Thermique a traversé la pandémie ?

Après une baisse du CA de 15 % sur le premier semestre 2020 due à la crise sanitaire, l'activité a repris au second semestre très fortement et nous avons terminé à - 5%. Cela s'explique par la reprise dans notre secteur mais aussi par notre organisation managériale qui nous a permis de rester actifs, même au plus fort de la crise. Nous avons pu continuer à travailler, en mode dégradé certes, mais de façon tout à fait efficace et dans le respect des règles sanitaires grâce à notre organisation en unités d'activités autonomes qui permet de s'adapter aux besoins de nos clients. Nous avons ainsi pu intervenir dans les EHPAD ou les hôpitaux qui avaient besoin de nos services. En laissant une très grande part de liberté d'organisation aux salariés, cela a permis à nos différentes équipes de proposer des solutions sur-mesure permettant de s'adapter aux spécificités sanitaires de leurs clients et aux contraintes de leur territoire, plus ou moins impacté par le virus. La seule consigne globale donnée par la direction a été l'interdiction aux employés à risque de travailler pendant cette période. Au final, le groupe a dénombré une cinquantaine de cas de Covid (sans aucune gravité) en son sein en 2020. Ce qui, sur un effectif de 3 100 salariés, reste minime. De même, cette organisation extrêmement souple, à la carte pour chaque entité, a permis au groupe de ne

pas avoir recours ni au chômage partiel, ni au Prêt Garanti par l'État (PGE). Preuve de sa solidité mais aussi de son adaptabilité au contexte inédit de la crise sanitaire. L'un des éléments clés du groupe, c'est son organisation décentralisée basée sur le management concertatif.

Qu'entendez-vous par « management concertatif » ?

Le groupe se compose de quelques 200 unités de 8 à 20 personnes qui s'autogèrent de façon autonome sous la responsabilité d'un manager d'activité qui favorise, à partir de la singularité de chacun, ce qui fait sens commun. Chaque

groupe fonctionne de façon autonome, se fixe ses objectifs et met en œuvre sa stratégie pour les atteindre. D'où le terme d'intra-entrepreneur que nous utilisons chez nous.

Cela repose tout simplement sur des relations humaines basées sur la confiance et la transparence. Nous partons du postulat qu'un salarié sera plus épanoui si on le laisse fonctionner de façon autonome et responsable, au lieu d'être dépendant d'une hiérarchie pesante et contre-productive. C'est pourquoi nous attirons chaque année d'anciens artisans, autoentrepreneurs, citoyens recherchant du sens à ce qu'ils font et avec qui ils le font.



Nous faisons en quelque sorte office de banque, en accompagnant l'envie d'entreprendre des salariés. Grâce à la solidarité entre des structures qui gagnent et celles qui peuvent perdre à court terme, nous assurons la pérennité et le développement de nos activités et de nos emplois. Chaque structure n'a pas besoin d'en référer au siège en permanence, elle prend ses initiatives, tout le monde y gagne en souplesse et réactivité et donc en efficacité. Autonomie, responsabilité et coopération entre collègues sont les trois maîtres-mots de ce management, pas si courant dans les entreprises de cette taille, où le modèle vertical s'efface au profit d'un fonctionnement horizontal dans lequel chacun participe au bon fonctionnement de la structure.

Êtes-vous confiant pour les prochains mois ?

Nous sommes en croissance de chiffre d'affaires et d'effectifs, avec une moyenne de 100 recrutements par an ces 5 dernières années, et les mêmes perspectives pour 2021 et 2022. La France est un pays exceptionnel avec énormément d'atouts. L'activité économique est forte et la quasi-totalité de nos clients investissent. La reprise est déjà là et pour le moment nous la voyons forte en 2021 et 2022 au point que le sujet de recrutement est le sujet le plus sensible pour nous.

Quels sont les segments les plus porteurs pour vous ?

Ils évoluent régulièrement mais nous mettons en avant notre capacité à offrir une palette de prestations de plus en plus large dans le domaine multitechniques/multiservices concernant tous les lots du second œuvre dans les bâtiments et toutes les prestations permettant de faire faire des économies d'énergie à nos clients. Notre nom Hervé Thermique est aujourd'hui une marque mais nos métiers sont aujourd'hui autant sur le génie électrique que le génie climatique.

Pensez-vous que demain les TPE du génie climatique, de manière à pouvoir proposer des offres globales, devront rejoindre des groupes comme le vôtre ou se fédérer pour subsister ?

Les deux, car, aujourd'hui, il nous semble illusoire de penser pouvoir fonctionner seul. Nous devons, en fonction des situations, nous organiser par projet ou de manière plus globale, en nous associant pour offrir les meilleures solutions à nos



clients. Nous le faisons déjà avec des confrères. Fédérer des énergies entre PME sera donc une piste, tout comme fédérer des ETI avec des PME et des grands groupes avec des ETI. Pour nous, cela signifie respecter les intérêts de tous et ne pas chercher à dominer ou rendre dépendant l'autre.

Comment exister à côté des énergéticiens, géants du secteur ?

Nous avons des multinationales qui ont intérêt, en France, à s'appuyer sur des ETI comme les nôtres, les ETI devant elles-mêmes s'appuyer sur les PME locales.

Cela engendre des relations et une dynamique vertueuse et change les relations de dominant/dominé basé sur la puissance financière. Concrètement, nous avons des relations avec la plupart de ces géants desquels nous sommes complémentaires, échanges qu'il faut encore développer, me semble-t-il. Nous n'avons pas leur puissance financière, c'est un fait ; mais nous avons la capacité de développer des relations de plus grande proximité avec les acteurs locaux auxquels nous devons apporter des solutions sur-mesure et l'adaptabilité rapide aux changements qui s'accroissent dans tous les domaines.

Rester une entreprise familiale vous donne un avantage ?

Notre préoccupation est clairement sur le moyen terme. Nous savons que nous ne pouvons pas perdre d'argent collectivement à court terme et qu'il faut en gagner a minima pour pouvoir investir, prendre des risques et avoir des réserves suffisantes permettant d'affronter des crises comme nous venons d'en vivre en 2020. La préoccupation de l'actionariat n'est pas d'op-

timiser la rentabilité à court terme, mais bien au contraire de se préoccuper de la pérennité des activités et des emplois.

Pour cela, l'aspect familial nous paraît être un atout pour accompagner dans le temps l'envie d'entreprendre et les projets des salariés (intra-entrepreneurs).

Comment une entreprise comme Hervé Thermique se digitalise ?

La Data, quel que soit le métier, est une donnée qui devient stratégique.

C'est la raison pour laquelle depuis des années, le numérique est notre 1er poste d'investissement. À la fois pour des gains de productivité du travail en interne mais également pour répondre aux besoins de relations personnalisées de nos partenaires qui demandent la restitution de leurs données, sur mesure.

Le BIM exploitation et l'Internet des objets sont pour nous des sujets prioritaires d'investissement. L'enjeu principal est moins la technique numérique que l'accompagnement des changements dans la manière de faire des sachants. En effet, nous avons tous des habitudes que nous devons faire évoluer.

Dans un monde post-Covid, envisagez-vous une montée en puissance sur la thématique de la qualité de l'air ?

Concernant la qualité de l'air, la montée en puissance était déjà effective avant la crise sanitaire. Cela le sera encore plus après, étant donné le lien direct avec la santé et le bien-être des citoyens. Nous devons nous habituer à voir baisser certaines activités, comme le chauffage, et croître d'autres, comme la ventilation.