

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire

Vies Collectives

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de
l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2006)

**EXISTE-T-IL UN MODÈLE DÉMOCRATIQUE
COMMUN POUR L'ENTREPRISE,
L'ASSOCIATION, LA VILLE ?**

par

Michel HERVÉ
PDG d'Hervé Thermique

Élisabeth BOURGUINAT
Secrétaire de l'association Accomplir

Christophe ASSENS
Maître de conférence
Université de Versailles–Saint-Quentin

Alain d'IRIBARNE
Directeur de recherche au CNRS

Séance du 18 mai 2006

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

En janvier 2006, Michel Hervé a présenté à l'École de Paris le fonctionnement de son entreprise Hervé Thermique : ligne hiérarchique réduite, auto-évaluation, auto-objectifs, autodidactie, autonomie et responsabilité individuelles, management collectif, gestion collective des règles, transparence et communication intense donnent à cette entreprise un fonctionnement qu'Élisabeth Bourguinat qualifie de démocratique, même si Alain d'Iribarne conteste l'emploi de ce terme, s'agissant d'une entreprise patrimoniale. Cet outillage serait-il transposable à des organisations comme les associations ou les municipalités, a priori plus susceptibles de fonctionner de façon démocratique, mais dont on constate trop souvent que les pratiques sont éloignées des principes affichés ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Ont participé : F. Aba (Association Accomplir), M. Berry (École de Paris du management), P. Birambeau (ADEMA), F. Boisivon, D. Bretin (La Poste), F. Brousse (Holding social Richelieu), M. Cecchet (Accion A), D. Chastenet (CNRS / École de Paris du management), J. Chavonnet (Association de défense des riverains Châtelet–Les Halles), É. Cresson (Ancien Premier ministre), Y. Darcourt-Lezat (Humatech Horizon), A. Hémar (Association Accomplir), T. Hernandez (3R), T. Jacquillat (Paris Île-de-France capitale économique), P. Oberto (PSRE-Stratline), R. Perez (Société française de management), G.-L. Rayssac (Res Publica), A.-J. Rigny (Usine de MTL / ESCP-EMP), C. Riveline (École des mines de Paris), É. Sauvage (Université d'Évry), M. Van Den Abeele (Réseau d'échanges réciproques de savoirs), J. Werquin (associations humanitaires).

EXPOSÉ d'Élisabeth BOURGUINAT

La séance d'aujourd'hui s'inscrit dans un projet d'ouvrage que je mène avec Michel Hervé sur le modèle de l'entreprise qu'il dirige depuis trente-quatre ans, Hervé Thermique, et sur la transposabilité de ce modèle à d'autres types d'organisations, en particulier les municipalités et les associations. L'entreprise Hervé Thermique a été présentée par Michel Hervé et Alain d'Iribarne en janvier dernier¹, et tous deux avaient également exposé il y a quelques années la façon dont Michel Hervé avait géré la municipalité de Parthenay², dont il a été maire pendant vingt-trois ans. Enfin, j'ai présenté l'an dernier le fonctionnement de l'association Accomplir, qui s'inspire en partie de ce modèle³.

Démocratie participative, démocratie représentative

Lors du débat de janvier dernier, certains participants estimaient qu'il était presque indécent de parler de démocratie à propos d'une entreprise capitaliste, puisque son dirigeant n'est pas élu. Si le modèle de référence est la démocratie représentative, il paraît effectivement difficile de parler de démocratie en entreprise, sauf dans le cas des coopératives.

Mais il existe un autre modèle de référence, celui de la démocratie participative, qui ne doit pas apparaître comme un lot de consolation par rapport à la démocratie représentative : c'est au contraire la démocratie représentative qui constitue un pis-aller par rapport à la démocratie participative. Lorsque le seul mode d'expression est le vote, les minoritaires sont frustrés, tandis que dans la démocratie participative, ils contribuent aussi à l'élaboration de la décision. Or rien ne s'oppose à la mise en œuvre d'une démocratie participative dans une entreprise, même capitaliste.

Le transfert du modèle démocratique d'Hervé Thermique vers la ville ou l'association suscite une deuxième objection : il s'agirait d'organisations d'un type trop différent pour autoriser ce transfert. Ma contribution à ce débat consistera à examiner si les différences sont aussi importantes qu'on pourrait le penser, du point de vue qui nous intéresse.

L'entreprise et la ville

Comme une entreprise, une ville délivre un certain nombre de services, qu'elle sous-traite d'ailleurs parfois à des sociétés privées. Les élus entretiennent avec leurs électeurs une relation qui n'est certes pas une relation de marché, mais se traduit malgré tout par une sanction, même si c'est de façon différée : la satisfaction des "clients" que sont les habitants s'exprime tous les six ans à l'occasion des élections.

En revanche, contrairement au chef d'entreprise, le maire n'a pas affaire à des salariés mais à des fonctionnaires protégés par leur statut, aux habitants, aux associations. Cela constitue cependant une circonstance favorable au transfert du modèle, car un modèle hiérarchique s'appliquerait difficilement vis-à-vis de ces trois types d'interlocuteurs, y compris les fonctionnaires : le maire ne dispose pas de beaucoup de moyens de pression autoritaire sur eux, à part la possibilité limitée de les muter.

Autre différence, ces trois types d'acteurs de la ville sont aussi ses "clients" en tant qu'usagers des divers services qu'elle offre, alors qu'il existe une distinction nette entre les acteurs de l'entreprise et ses clients. Mais, loin de constituer un obstacle, cette circonstance leur donne un motif supplémentaire de participer au fonctionnement démocratique du système.

¹ Michel Hervé, Alain d'Iribarne, *Le modèle Hervé Thermique, ou la flexibilité sans précarité*, réf. : VA060106.

² Michel Hervé, Alain d'Iribarne, "Parthenay, ou les infortunes de la vertu", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. IX.

³ Élisabeth Bourguinat, *Accomplir : les secrets d'une association de quartier efficace*, réf. : VC180506.

Enfin, l'évaluation du chef d'entreprise est permanente, sur la base des résultats de la société, et celle de la municipalité n'a lieu que tous les six ans. Mais c'est une raison de plus pour renforcer et instrumenter le fonctionnement démocratique de la municipalité.

L'application à Parthenay

Pour illustrer la façon dont cette transposition a été opérée à Parthenay, je citerai trois mesures clés qui concernent respectivement les fonctionnaires, les habitants, les associations.

La première est la suppression du poste de secrétaire général de mairie, qui a permis de mettre les chefs de service en contact direct avec les adjoints concernés, mais aussi de développer la transversalité entre les différents services. Les capacités d'initiative et d'autonomie des fonctionnaires en ont été considérablement renforcées.

La seconde est la création d'une *hot line* mettant les citoyens en contact direct avec les services de la ville. Lorsqu'un habitant envoie un mail pour indiquer que l'ampoule du réverbère situé devant chez lui est grillée, celui-ci arrive automatiquement sur la boîte du fonctionnaire concerné, qui peut ainsi organiser lui-même son travail.

Troisième mesure, l'ensemble des activités d'animation est laissé à l'initiative des associations, de même que dans l'entreprise, l'objectif global est la somme des auto-objectifs définis par chacun des salariés. La ville met à la disposition des associations tous les outils nécessaires, et lorsque surviennent des conflits, par exemple pour l'attribution des moyens, les élus servent seulement de médiateurs.

De même que le modèle Hervé Thermique tend à rendre chaque salarié vraiment acteur de l'entreprise, sa transposition à Parthenay tend à rendre les fonctionnaires, les habitants et les associations vraiment acteurs de la ville, ce qui nécessite à la fois un profond changement de culture et la mise à disposition d'outils adéquats. L'échec aux élections de 2001 s'explique entre autres par le fait que ni l'un ni l'autre n'avaient pu être menés pleinement à terme. Mais la demande croissante de démocratie participative chez nos concitoyens et le développement considérable des TIC (Technologies de l'information et de la communication) depuis cette époque laissent penser qu'on pourrait aujourd'hui renouveler l'expérience et la conduire à son aboutissement.

L'entreprise et l'association

Comme une entreprise, une association doit répondre à son objet social et pour cela exercer un certain nombre d'activités. Elle est donc, elle aussi, confrontée à une exigence d'efficacité : si elle ne réalise pas son objet, ses adhérents la quitteront et elle cessera d'exister.

On peut, en revanche, difficilement imaginer dans une association un mode de gouvernance autoritaire. Alors qu'une part importante de la motivation des salariés vient de la rémunération qu'ils perçoivent, les motivations des bénévoles associatifs sont l'adhésion à l'objet, la passion, mais aussi parfois la recherche d'une capacité d'action que ces personnes ne trouvent pas forcément dans leur vie professionnelle. Il en résulte des risques de conflits sans doute plus importants qu'en entreprise. Mais ces deux caractéristiques jouent en faveur de l'application du modèle Hervé Thermique : il est d'autant plus impératif de mettre en œuvre un fonctionnement basé sur la dissémination des pouvoirs et sur l'autonomie et la responsabilité.

Le cas d'Accomplir

L'association Accomplir, dont l'objet est de développer la convivialité entre les habitants du quartier des Halles de Paris et de renforcer leur citoyenneté, s'inspire sur de nombreux points du modèle Hervé Thermique, car Michel Hervé a accepté à plusieurs reprises de venir nous conseiller pour améliorer notre fonctionnement.

Comme l'entreprise, cette association travaille par projets : organisation de vide greniers, d'une fête de quartier annuelle, participation à la concertation sur le projet de rénovation des Halles, ou encore participation au montage d'un projet de bagagerie pour les SDF (sans domicile fixe) du quartier.

Son fonctionnement démocratique passe par le fait que le bureau, constitué de 12 membres, n'a qu'un rôle d'exécution par rapport aux décisions des réunions plénières, qui se tiennent chaque mois ; que le bulletin interne rend compte de toutes les réunions et de toutes les démarches effectuées par l'association ; que le site internet capitalise et met à disposition l'ensemble des informations. Toutes les tâches reposent sur le volontariat, et le contrôle est exercé collectivement : chacun veille à ce que ses camarades ne mettent pas en danger, par leur négligence ou leur incompétence, le projet auquel il consacre bénévolement du temps et de l'énergie.

L'association envisage maintenant de renforcer encore sa capacité d'action en empruntant à Hervé Thermique quelques-uns de ses outils : module de gestion des réunions, organigramme des porteurs de projets, forums de discussions thématiques, etc. La transposition du modèle Hervé Thermique sur une association comme Accomplir renforce son fonctionnement démocratique, grâce à une plus grande participation des adhérents, et lui permet en même temps de mieux atteindre l'un de ses deux objets : renforcer la citoyenneté des habitants de ce quartier en les poussant à devenir davantage acteurs de leur ville.

EXPOSÉ de Michel HERVÉ

Quand j'ai pris la tête d'Hervé Thermique, en 1972, j'étais ingénieur thermodynamicien et je ne connaissais rien au management. À l'époque, la plupart des ouvrages de gestion étaient anglo-saxons et prenaient pour modèle le fonctionnement de l'armée américaine pendant la deuxième guerre mondiale. Quand je suis devenu maire de Parthenay en 1979, j'ai également été frappé par le modèle très hiérarchique qui prévalait dans l'organisation de l'Administration. Que ce soit à travers mes activités de chef d'entreprise, de maire ou de président d'association, je me suis toujours efforcé de promouvoir des modèles d'organisation plus productifs que ce modèle hiérarchique.

Mon point de départ est qu'il existe chez tout être humain une volonté de pouvoir qui peut prendre deux formes : le pouvoir de domination ou le pouvoir de création. La seule façon de permettre aux gens de contrôler leur volonté de pouvoir de domination consiste à leur donner l'opportunité de libérer leur pouvoir de création. Quel que soit le type d'organisation, l'objectif est donc d'amener chaque salarié, chaque citoyen, chaque membre d'une association à être en situation de créer, de construire, d'entreprendre.

Confiance en soi, confiance dans les autres

Cette capacité d'agir passe par deux impératifs : avoir confiance en soi pour trouver le courage d'entreprendre, avoir confiance dans les autres pour être capable de mener une action collective, forcément plus productive qu'une action individuelle.

La confiance en soi

Dans l'entreprise, il est facile de définir des auto-objectifs et de les quantifier : en les atteignant, le salarié développe sa confiance en lui-même, d'autant qu'il le fait sous le regard de ses collègues et de ses clients.

Dans une association, c'est plus difficile pour deux raisons : à la fois parce que l'objectif est souvent qualitatif et que son atteinte est donc difficile à mesurer, et parce que les associations

travaillent souvent dans des champs innovants, pour lesquels il n'existe pas de référentiels. Plus encore que dans l'entreprise, il faut recourir à l'avis de tiers, en particulier des autres membres de l'association ; comme les relations entre eux se fondent souvent sur le don, cette appréciation ne prend pas la forme d'un jugement et reste donc supportable.

Dans la Fonction publique, les agents ont du mal à accepter d'évaluer leur action de façon quantifiée car ils se vivent comme porteurs, par principe, de l'intérêt général. La solution consiste à les mettre directement en contact, grâce aux TIC, avec les usagers, de façon à leur permettre de faire valoir de manière plus concrète la façon dont ils atteignent effectivement cet objectif d'intérêt général.

La confiance dans le collectif

La confiance dans le collectif est encore plus difficile à instaurer que la confiance en soi.

Dans une entreprise, les salariés estiment généralement que le patron les exploite ; le patron, que ses salariés en font le moins possible ; le client, que l'entreprise vit sur son dos ; l'entreprise, que le client essaie d'obtenir le maximum au plus bas prix. Pour parer à ce réflexe de méfiance, il faut assurer une transparence complète, ce que les TIC rendent aujourd'hui possible.

Le deuxième écueil est celui de la compétition, qui crée du stress, du machiavélisme, de la manipulation, rend les comportements uniformes et fait disparaître la créativité. La parade consiste à introduire en permanence de l'altérité et de la complémentarité grâce à la conduite de projets communs, qui mettent en valeur les compétences et l'apport de chaque individu.

Le troisième écueil est celui des dissensions qui naissent dans tout collectif, pour lesquels il faut prévoir des dispositifs de médiation. Le groupe peut jouer le rôle de médiateur entre deux individus, ou le supérieur hiérarchique entre un individu et le reste du groupe ; dans tous les cas, il faut éviter de régler les conflits par une relation inter-individuelle. Lorsqu'un consensus est impossible à trouver, on élargit le groupe à des personnes extérieures qui apporteront une dimension supplémentaire.

Chaque type d'organisation a ses atouts

Dans une association, il n'y a pas de méfiance a priori, car les personnes adhèrent librement, ni de compétition, car elles viennent a priori pour s'intégrer à un groupe et recherchent donc une complémentarité. On trouve en revanche beaucoup de dissensus, ce qui nécessite un important effort de médiation : si on se contente d'appliquer la règle de la majorité, les minoritaires risquent de se sentir frustrés et de quitter l'association.

Dans la ville, on trouve autant de méfiance que dans l'entreprise. Cette méfiance n'est pas fondée sur le sentiment d'exploitation mais plutôt sur les soupçons d'allégeance à telle ou telle famille politique. En revanche, l'esprit de compétition n'est généralement pas présent chez les fonctionnaires, et les élus ont à cœur de rechercher le plus grand consensus possible afin de se faire réélire.

Chaque type d'organisation bénéficie donc d'atouts dans cette construction de la confiance individuelle et collective.

S'engager dans l'action individuelle et collective

Une fois cette étape acquise, encore faut-il que les personnes s'engagent dans l'action individuelle et collective.

Dans l'entreprise, les gens prennent facilement des responsabilités individuelles, mais ont souvent du mal à construire des projets communs. Dans l'association, les adhérents sont venus pour participer à une action collective mais ont parfois du mal à se mettre en action

personnellement. Les fonctionnaires s'appuient sur la responsabilité collective pour essayer de se dispenser d'être jugés individuellement. Le cas de figure le plus défavorable est celui des citoyens non organisés, qui se sentent à la fois irresponsables sur le plan collectif, puisqu'ils ont délégué cette responsabilité à leurs élus, et sur le plan individuel, dans la mesure où ils n'ont rejoint aucune association.

Comment mettre en situation de libérer leur pouvoir de création ceux qui n'envisagent qu'une action individuelle, ceux qui n'envisagent qu'une action collective, et ceux qui se sentent totalement irresponsables sur le plan individuel aussi bien que collectif ?

Je suis convaincu que, selon la situation dans laquelle on place les gens, ils se comportent de façon très différente. Si, autant qu'il vous appartient dans la fonction que vous exercez, vous développez de la transparence, de la communication, de la diversité, de la complémentarité, de la recherche de consensus, une organisation par projet, un travail en groupe, vous créez de la confiance et vous incitez fortement les gens à devenir acteurs et à prendre des responsabilités à la fois individuelles et collectives.

EXPOSÉ de Christophe ASSENS

Je suis maître de conférence en sciences de gestion à l'université de Saint-Quentin en Yvelines. Je m'intéresse au management public et au management privé, car ils offrent des similitudes importantes. La notion d'intérêt général, par exemple, se retrouve aussi bien dans une entreprise, où elle fédère l'ensemble des parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, pouvoirs publics...), que dans une ville. C'est dans cet esprit que j'ai rédigé, il y a quelques années, un article sur le modèle Hervé Thermique et sa transposition à la ville de Parthenay.

Trois modèles de gouvernance

Mes recherches m'ont amené à distinguer trois types de gouvernance, qui s'appliquent au public aussi bien qu'au privé : le modèle autoritaire, le modèle marchand, le modèle en réseau.

Le modèle autoritaire est illustré par une ville dont je tairai le nom et dont le maire, grâce à une forme de clientélisme et à son art de la propagande, est en place depuis 46 ans. Il consulte assez peu ses administrés et tient faiblement compte de leur avis. Il s'agit d'une dictature douce dans laquelle la démocratie est confisquée et où les citoyens n'ont guère l'occasion de s'exprimer en dehors des élections.

Dans le second modèle, le rapport de force est plus équilibré entre la majorité et l'opposition. Le maire gouverne sur un mode marchand : il essaie de négocier et d'arbitrer entre les forces en présence, et il est en permanence obligé de les consulter et de composer avec elles.

Le troisième modèle est celui de la gouvernance en réseau illustré par la ville de Parthenay à l'époque où Michel Hervé en était le maire. La pyramide est inversée par rapport au premier modèle : le maire met tout en œuvre pour amener les citoyens à prendre eux-mêmes les décisions.

Sur un plan idéologique, on a tendance à opposer ces trois types de modèles. Mais en pratique, on ne les rencontre jamais à l'état pur : ils sont toujours combinés, selon des proportions variables. Ce qui est étonnant chez Hervé Thermique et à Parthenay, c'est que le modèle en réseau soit à ce point affiché et revendiqué par Michel Hervé. Mais même dans un système pyramidal très hiérarchisé ou dans un modèle de marché, on retrouvera des formes clandestines de fonctionnement en réseau.

Les limites du modèle appliqué à Parthenay

L'hypothèse défendue par Michel Hervé est que le fonctionnement en réseau donne aux citoyens le pouvoir de prendre en main leur destin et, à ce titre, permet l'épanouissement de la démocratie. Suffisamment souple pour autoriser l'expression du point de vue de chacun, il est aussi suffisamment stable pour fédérer ces points de vue malgré les divergences. Il permet de concilier l'autonomie des acteurs et leur interdépendance. La régulation de l'ensemble est assurée par des conventions tacites entre les acteurs : transparence, symétrie des pouvoirs, confiance, réciprocité, etc.

Le fonctionnement concret de ces réseaux est rendu possible par le recours aux TIC. À Parthenay, ces technologies étaient très sophistiquées et très avant-gardistes pour l'époque, avec un taux de connexion de 42 % des habitants en 2000, très supérieur à la moyenne nationale, alors de 17 %. Les citoyens ont pris l'habitude de se parler, de travailler ensemble, d'échanger entre eux mais aussi avec les services municipaux, d'où un extraordinaire foisonnement d'initiatives : 250 associations, 200 manifestations culturelles et 4 festivals de musique de dimension nationale chaque année, pour une ville de 11 000 habitants.

Ce modèle offre d'incontestables avantages. Le maire ne confisque pas la parole de façon autoritaire et ne travaille pas avec des groupes de pression, d'où une grande diversité d'expression. Le système préserve également la cohérence globale : il n'y a pas de négociation de gré à gré pour moduler la définition de l'intérêt général en fonction d'intérêts particuliers, et on ne trouve pas de rapports de force aussi marqués que dans d'autres municipalités. L'équilibre entre diversité et cohérence permet une extrême créativité sur le plan culturel, artistique et social.

Il présente cependant aussi des inconvénients. L'autorité traditionnelle du maire est affaiblie : il est un garant du bon fonctionnement du réseau plutôt que de l'intérêt général ; or certains citoyens, peu familiers des TIC, se sentent marginalisés, et la situation de ceux qui étaient déjà marginalisés sur le plan social ne s'améliore pas forcément. C'est sans doute une des limites à la transposition du modèle de l'entreprise vers la ville : dans l'entreprise, en tant que détenteur du capital, le PDG conserve quoi qu'il arrive l'autorité qui lui permet de corriger les éventuelles dérives du fonctionnement en réseau.

Le système est également fragile car certains citoyens le rejettent, en particulier ceux qui disposaient d'une forte légitimité sociale avant l'instauration du fonctionnement en réseau, par exemple les enseignants, les représentants syndicaux, les médias, ou même les informaticiens. Les uns et les autres se sentent en effet partiellement dépossédés de leur fonction antérieure de détenteurs du savoir. C'est une deuxième limite à la transposition du modèle : les salariés qui refusent le fonctionnement en réseau quittent l'entreprise de leur plein gré ou sont licenciés, mais les citoyens qui n'acceptent pas ce fonctionnement restent habitants de la ville et la municipalité doit continuer à tenir compte d'eux quelle que soit leur prédisposition à travailler en réseau ou non.

Un enchevêtrement organisationnel

Tout réseau présente deux risques opposés, le risque d'exogamie et le risque d'endogamie. Dans le premier cas de figure, les acteurs ont un comportement opportuniste et se servent du réseau sans jouer la solidarité en retour, jusqu'à mettre le réseau en danger. Dans le cas d'une ville, le maire doit alors corriger ce dysfonctionnement par une dose d'autorité et faire jouer sa responsabilité politique en faveur de l'intérêt général.

Dans le second cas de figure, les acteurs se consacrent au renforcement de la richesse et de la légitimité du réseau, et limitent une ouverture sur l'extérieur qui pourrait entraîner des remises en cause. Le maire doit alors faire jouer des logiques de marché et développer une culture du résultat. Il peut par exemple développer l'intercommunalité dans une logique de réduction des coûts, ou confier à des experts externes certaines fonctions pour lesquelles les compétences ne sont pas forcément présentes dans le réseau.

En conclusion, s'il existe un modèle démocratique commun à l'entreprise, à la ville et à l'association, cela ne peut être que dans un enchevêtrement organisationnel qui comprenne une dose de hiérarchie, une dose de marché et une dose de réseau. La combinatoire variera d'une organisation à l'autre, et le rôle du dirigeant est de parvenir à équilibrer, gérer et utiliser au mieux ces contradictions.

EXPOSÉ d'Alain d'IRIBARNE

Je souscris largement à l'exposé de Christophe Assens, selon lequel on doit moduler les combinaisons organisationnelles en fonction de la nature des institutions concernées.

L'exposé de Michel Hervé me pose plus de problèmes, car son raisonnement se fonde sur des postulats de philosophie politique. Le principal est l'idée selon laquelle on pourrait décomposer la logique humaine en pouvoir de domination et pouvoir de création, et qu'il serait bon de réduire le premier au bénéfice du second. On pourrait discuter du postulat « *il serait bon* », mais à partir de ce postulat, l'ensemble se construit de façon très logique : pour effectuer ce déplacement, il faut donner à chacun des capacités de création individuelle mais aussi de coordination avec le collectif, ce qui passe par une ingénierie organisationnelle et une instrumentation reposant sur la transparence, la diversité, l'altérité, la gestion de projet, etc.

Ce projet s'inscrit en fait dans une évolution historique : les modèles de gestion américains d'après-guerre étaient de type bureaucratique au sens défini par Galbraith, c'est-à-dire efficaces pour la gestion d'une production de masse standardisée et stable. Ils ont perdu de leur efficacité au fil de l'évolution de l'économie vers la production de services de plus en plus diversifiés. Dans la littérature managériale, on a vu progressivement s'effacer le modèle hiérarchico-fonctionnel avec ses lignes hiérarchiques longues, au profit de lignes courtes et d'une pyramide inversée. L'originalité du modèle Hervé Thermique n'est pas dans cette évolution, qui est historique, mais dans le fait que l'entreprise s'est donné l'instrumentation adéquate pour permettre la mise en œuvre effective de ce nouveau modèle.

C'est avec l'exposé d'Élisabeth Bourguinat que j'ai le plus de difficultés, car son approche laisse entendre qu'on pourrait assimiler la tâche d'une municipalité ou celle d'une association à une production de services, au point d'utiliser comme pour l'entreprise, le terme de "clients". Peut-on mettre sur le même plan, sans plus de précaution, le secteur privé et le secteur public, ou encore le secteur associatif, comprenant soit des militants qui interviennent dans les luttes politico-idéologiques, soit des salariés qui offrent des prestations de service ?

Je ne partage pas non plus l'affirmation selon laquelle la démocratie représentative serait une forme dégradée de la "vraie" démocratie, qui serait la démocratie participative. En sociologie politique, on considère qu'en France en tout cas, la démocratie représentative constitue toujours la base légitime du fonctionnement démocratique : il n'y a pas chez nous de démocratie sans élections, et je ne vois pas très bien comment, dans la vie publique, il pourrait en être différemment.

J'ai également du mal à comprendre comment on peut opposer salariés et fonctionnaires : à ma connaissance, les fonctionnaires sont aussi des salariés. Ce qui est vrai, et je partage l'analyse de Michel Hervé à cet égard, c'est que le fonctionnaire a souvent tendance à se considérer comme propriétaire / garant de l'intérêt général et à ce titre refuse abusivement de se faire évaluer à l'aune du service concret qu'il rend aux citoyens.

Il serait souhaitable d'être beaucoup plus précis dans l'analyse comparative entre les différentes catégories d'acteurs, surtout si on veut en tirer des considérations normatives sur le fonctionnement municipal ou associatif. En particulier, on ne peut pas assimiler, pour un même service rendu, des bénévoles qui s'associent librement et des salariés qui, eux, sont

employés dans des contrats de dépendance. Il y a là une différence qui, de mon point de vue, change radicalement les choses. Par ailleurs, pour que les vertus attendues du modèle Hervé Thermique soient effectivement obtenues dans sa transposition à la ville ou à l'association, encore faut-il qu'un certain nombre de pré-requis soient réunis et que l'on veille à la cohérence d'ensemble et à l'absence d'effets pervers qui pourraient résulter de cette transposition.

DÉBAT

Comment exiger de la compétence dans une association ?

Michel Berry : *Les personnes qui rejoignent une association sont souvent très généreuses mais ne disposent pas forcément des compétences nécessaires. Dans les débuts de l'École de Paris, les comptes rendus étaient rédigés par des bénévoles ; la qualité n'était pas toujours au rendez-vous et les rédacteurs acceptaient mal les critiques. Le jour où j'ai rémunéré la rédaction des comptes rendus, j'ai pu exprimer des exigences et faire progresser la qualité.*

Michel Hervé : Quand on a affaire à du qualitatif, la référence est toujours difficile à établir car l'évaluation est très complexe. La solution consiste à faire effectuer par le groupe la médiation entre le compte rendu tel que vous l'attendez et celui que la personne vous a présenté.

M. B. : *Critiquer quelqu'un devant tout le groupe me paraît un peu violent. Le système que j'avais adopté consistait à faire part de mes commentaires au rédacteur en particulier ; il pouvait ensuite se plaindre de ma sévérité et se faire consoler auprès des autres membres du groupe.*

M. H. : Contrairement à ce que l'on croit, la gestion collective du dissensus est beaucoup moins violente que la gestion interpersonnelle que vous évoquez. Même dans une relation salariale, on ne peut pas se contenter de dire « *Ce que vous faites n'est pas bon ; vous recevez un salaire et en contrepartie vous devez faire un travail professionnel, sans quoi vous quitterez l'entreprise.* » Que la personne soit salariée ou non, tout le problème est de l'amener à avoir une représentation de son propre travail aussi proche que possible de la réalité, à partir de laquelle elle pourra ensuite progresser. Or, seul le groupe, grâce à la richesse et à la légitimité de l'analyse collective, peut l'amener à cette évaluation plus juste d'elle-même.

M. B. : *Le groupe peut aussi être "amollissant". Les gens vous disent « Écoute, laisse-le tranquille. »*

M. H. : Dans l'entreprise, la mort rôde en permanence et le sentiment de la mort empêche ce genre d'attitude. Les salariés savent que si, par gentillesse, ils laissent quelqu'un faire mal son travail, les résultats vont s'en ressentir et que leur propre emploi risque d'être en jeu.

Élisabeth Bourguinat : Il en va de même dans une association, qui ne repose que sur la bonne volonté de ses membres. Chacun sait que si tout le monde se décourage, ce sera fini, et c'est un ressort très puissant d'exigence mutuelle. Par ailleurs, les associations disposent d'un atout qui n'est peut-être pas aussi facile à mobiliser dans d'autres organisations, la coopération. Au cours de notre projet de bagagerie, par exemple, nous avons décidé de faire une étude de marché auprès des SDF, et nous avons bricolé un questionnaire qui a circulé sur le groupe de discussion. Une adhérente qui ne participait pas à ce projet est alors intervenue : « *Je suis chercheuse au CNRS et ce type d'enquête fait partie de mon métier.* » Elle a proposé de reformuler le questionnaire puis s'est chargée du dépouillement. La dynamique de l'association fait qu'en cas de problème, il y a toujours quelqu'un pour venir épauler ceux qui ont pris des responsabilités mais n'ont pas forcément les compétences requises.

La question de la taille

Int. : *On ne dirige pas le groupe Total comme l'entreprise Hervé Thermique, ni la ville de Paris comme la ville de Parthenay. Je doute que le modèle décrit puisse s'appliquer à des institutions de grande taille.*

M. H. : Si l'on me demandait d'appliquer immédiatement mon modèle à un groupe comme Total, ce serait une catastrophe : le processus nécessaire pour un tel changement prendrait des années. En revanche, je suis convaincu qu'en commençant par une institution de petite taille, ce modèle peut s'étendre progressivement à des milliers ou des centaines de milliers de personnes. La brique de base est le groupe de travail, qui doit compter une vingtaine de membres environ pour bien fonctionner et pour créer de la confiance individuelle et collective. Chaque groupe a un représentant, reconnu par le groupe, qui fait à son tour partie d'un groupe de travail d'une vingtaine de personnes, et par emboîtements successifs, on peut arriver à une taille considérable. Dans une ville comme Paris, un emboîtement de ce type existe déjà de façon embryonnaire avec les arrondissements, mais il n'est pas réellement utilisé.

Démocratie et bonheur

Int. : *La notion de démocratie a un statut très positif dans la présente enceinte. Cela dit, tous les historiens s'accordent à dire que Paris au XII^e siècle était un paradis terrestre, alors que le gouvernement de l'époque n'était rien moins que démocratique.*

M. H. : Demandez aux membres d'une secte s'ils sont heureux, ils vous répondront probablement par l'affirmative. Le problème est que le fonctionnement de la secte ne favorise pas l'émergence de l'individualité : le groupe se développe au détriment de la capacité personnelle d'entreprendre. Pendant des siècles, cet effacement de l'individu au profit du groupe a été accepté, mais aujourd'hui la société s'est profondément transformée. L'évolution vers une production généralisée de services diversifiés ne vaut pas que dans le monde de l'entreprise, mais aussi dans le monde politique et associatif : la place des choix individuels est beaucoup plus importante.

La tyrannie du groupe

Int. : *Au cours de cette séance, la notion de groupe est souvent apparue comme le remède à la tyrannie individuelle. Mais le groupe peut lui aussi être tyrannique : les nouveaux qui cherchent à entrer dans le groupe sont parfois victimes, lorsqu'ils prennent la parole, du dédain des anciens, de l'ironie, ou pire, du silence poli. Sachant qu'à chaque prise de parole, ils risquent de mettre en cause leur appartenance au groupe, certains s'autocensurent. Les mécontents murmurent entre eux et finissent par constituer des sous-systèmes qui nuisent au fonctionnement du groupe. Comment parer à ces difficultés ?*

M. H. : Un groupe peut difficilement assumer une responsabilité collective si chacun de ses membres n'exerce pas une responsabilité individuelle. C'est en agissant et en entreprenant soi-même qu'on développe une capacité d'écoute et qu'on découvre que les choses ne sont pas noires ou blanches, mais bien souvent grises. Plus les gens sont passifs et plus ils sont frustrés, virulents et incapables de fonctionner en réseau. C'est alors qu'on doit se contenter d'une démocratie représentative ou faire appel à des gourous.

Int. : *L'inconvénient du système que vous préconisez est qu'il est extrêmement exigeant pour les membres du groupe. Beaucoup de gens renoncent volontiers à une part de créativité pour un peu de tranquillité.*

M. H. : La même personne peut très bien être active dans certains contextes et plus passive ailleurs ; elle accepte alors de déléguer son pouvoir. Ce qui compte pour le fonctionnement du groupe, c'est la capacité d'action de chacun de ses membres, mais ils n'ont pas besoin de l'exercer dans tous les domaines.

Des actifs même chez les fonctionnaires

A. d'I. : Les salariés recrutés par l'entreprise Hervé Thermique présentent, du haut en bas de l'échelle hiérarchique, un profil très particulier : ils acceptent et revendiquent le modèle d'efficacité, d'autonomie et de responsabilité proposé par l'entreprise. C'est grâce à ce profil que le système d'emboîtement décrit par Michel Hervé peut fonctionner, et c'est une des raisons pour lesquelles on peut s'interroger sur la possibilité de le transférer à d'autres institutions.

M. H. : Il est clair qu'il est plus difficile de travailler de cette façon-là avec des fonctionnaires.

Int. : *On dit couramment que c'est chez les fonctionnaires qu'on trouve les gens qui travaillent le moins et ceux qui travaillent le plus !*

É. B. : Dans l'association Accomplir comme chez Hervé Thermique, les gens passifs et incapables de prendre des responsabilités ne restent pas très longtemps. Ceux qui ne sont là que pour faire de grands discours, sans jamais mettre les mains dans le cambouis, se retrouvent assez vite sur la touche. En revanche, un nouveau qui se montre actif et entreprenant est immédiatement intégré comme s'il était là depuis toujours.

La participation, un enjeu pour la planète

Gilles-Laurent Rayssac : *Lors d'une séance précédente de l'École de Paris⁴, j'ai souligné le changement radical qu'entraînent les problèmes environnementaux auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés. Au cours du dernier quart de siècle, nous sommes passés de la question qui se pose à l'humanité depuis qu'elle existe : « Comment vivre ensemble ? » à la question : « Comment vivre ensemble sans détruire la biosphère ? » La solution à ce nouveau problème nécessite la coopération active de chacun d'entre nous, ce qui passe par un changement de notre pratique du pouvoir : au pouvoir d'autorité qui s'exprime essentiellement dans l'ordre de la domination, doit s'ajouter une forte dose de pouvoir de création qui s'exprime, lui, dans l'ordre de la participation. Pour cela, le rôle de la démocratie participative est fondamental. Il ne s'agit pas d'opposer démocratie représentative et démocratie participative : la première, en principe, devrait contenir la seconde, mais malheureusement, elle l'a souvent perdue en route !*

Dans une démocratie représentative sans dimension participative, les élus et les élites ont à la fois le pouvoir d'imaginer et de décider ; les fonctionnaires ont le pouvoir d'exécuter, avec quelques marges de manœuvre ; les citoyens ont seulement le pouvoir de conférer aux élus leur légitimité. Une fois qu'ils ont reçu l'onction sacrée du vote, particulièrement dans le modèle jacobin qui est le nôtre, les élus sont censés devenir à la fois l'expression et les garants de l'intérêt général.

Le modèle proposé par Michel Hervé permet aux élus de rester les garants de l'intérêt général, tout en offrant aux citoyens la possibilité d'une libre expression de cet intérêt. On passe d'une structure hiérarchique qui rassemble les élus et les élites en haut, laisse l'exécution aux fonctionnaires en bas, et tient les citoyens en dehors du système de pouvoir, à une structure circulaire qui accorde aux différents acteurs, élus, fonctionnaires, citoyens, le pouvoir d'imaginer, de décider et d'exécuter, en enrichissant mutuellement leur réflexion par le débat.

Michel Hervé nous propose en fait une véritable ingénierie de la démocratie, dont nous avons bien besoin, surtout en France : le modèle érigé à partir de la pratique de la Commission nationale du débat public n'épuise pas, loin s'en faut, la question des méthodes pratiques de la démocratie et ne suffit pas à nous aider à répondre aux questions d'une redoutable complexité qui sont désormais posées par l'avenir de notre planète et de notre

⁴ Gilles-Laurent Rayssac, *Gestion de l'eau en Isère : première conférence de citoyen territorialisée*, réf. : VC260106.

société. Les pistes concrètes proposées par Michel Hervé sont, pour cette raison, particulièrement prometteuses.

Présentation des orateurs :

Michel Hervé : professeur associé à l'université Paris VIII-Vincennes (1994-1997) ; président national de l'Agence pour la création d'entreprises (APCE) (1991-2004) ; député à l'Assemblée nationale (1986-1988) ; député européen (1989-1994) ; conseiller régional du Poitou-Charentes (1986-1998) ; maire de Parthenay et président du district (1979-2001) ; membre du comité économique et social Poitou-Charentes (1982-1986) ; président d'"Europe 99, pour un projet de civilisation" (1988-1996) ; membre fondateur du Centre international Pierre Mendès France ; président fondateur de l'Institut financier de capital risque (IDPC) (1982-2004) ; président de la mission ECOTER (Mission d'études et de conseil sur les nouvelles technologies de réseaux dans le secteur public) (1999-2001) ; membre du comité stratégique KPMG (2002).

Élisabeth Bourguinat : docteur ès lettres, auteur de l'ouvrage *Le Siècle du persiflage* (1734-1789) (PUF, 1998), et de la pièce *La Marquise m'attend à cinq heures, Dialogue entre un ami de l'École de Paris et un philosophe des Lumières*, présentée par l'École de Paris en novembre 1999 ; elle rédige de nombreux comptes rendus pour l'École de Paris depuis 1996, est coanimatrice du séminaire Vies collectives et elle est également depuis janvier 2000 l'auteur de la rubrique l'Esprit de l'escalier du *Journal de l'École de Paris* ; elle est par ailleurs la secrétaire d'une très active association d'habitants du quartier des Halles à Paris, l'association Accomplir, et a publié avec le capitaine Joël Terry *Mille jours pour vaincre l'insécurité - Policier aux Halles de Paris* (Creaphis, 2005).

Christophe Assens : maître de conférences en stratégie à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et directeur de recherche au LAREQUOI, laboratoire de recherche en management ; il est responsable ou coresponsable de plusieurs diplômes du cycle Master ; il est par ailleurs membre du comité d'expert de Cyberlibris, première bibliothèque digitale en Europe sur la gestion d'entreprise.

Alain d'Iribarne : économiste ; directeur de recherche au CNRS, laboratoire d'anthropologie des institutions et des organisations sociales (LAIOS) ; administrateur de la Fondation MSH ; il a été directeur du département scientifique Sciences de l'homme et de la société du CNRS et du Programme interdisciplinaire technologie travail emploi et mode de vie (PIRTTEM) ; il a été responsable scientifique des projets européens villes numérisées auxquels Parthenay a participé et vient d'achever une recherche approfondie sur le fonctionnement de l'entreprise Hervé Thermique en confrontant les "dires" des diverses catégories de salariés de l'entreprise.

Diffusion octobre 2006