

Brèves de conseil

Enfin, ça sert à quoi un manager ? De l'expérience SEMCO...

Nous avons une définition du rôle du manager : " Il sert à démultiplier les potentialités de son équipe et les faire converger dans l'atteinte des objectifs fixés. Ou plus précisément, à démultiplier les énergies et les talents de son équipe pour atteindre plus vite et mieux les objectifs de son service "

Ricardo Semler, pour sa part, en a une autre : pour lui, le manager est un " catalyseur " et il se définit lui-même comme " a highly evolved CEO, as in "Chief Enzyme Officer " dont le rôle est " **d'aborder des idées bizarres en posant des questions idiotes** ".

Pour cette avant dernière Brève de l'année " scolaire ", nous avons eu envie de vous parler du cas **Semler** et de l'expérience **SEMCO**. Pourquoi ? Parce qu'il s'agit d'une histoire extrême, probablement difficile à reproduire, mais qui montre " par défaut " **l'inefficacité des dispositifs traditionnels de contrôle et d'encadrement mis en place par les entreprises pour garantir l'ordre social ainsi que la régularité des processus**.

Ricardo Semler est le patron d'une entreprise brésilienne de Sao Paulo fabriquant à l'origine des pompes sous marines et affichant, en 2003, 212 millions de dollars de chiffre d'affaire. Semler pense que " de nombreux chefs d'entreprise - qu'ils soient patrons de grosses ou de petites boîtes - ne peuvent pas être dans le " lâcher prise ". " Je crois, dit-il, que l'obsession du contrôle est une illusion et, pire, une fatale erreur en matière de business. Plus nous cherchons à contenir, plus la situation nous glisse entre les doigts et plus nous appliquons des mesures désespérées qui engendrent des Enron ou des WorldComs... **Tandis que le mécanisme du contrôle croît, nous perdons de vue le but central de nos affaires qui est une vie satisfaisante et qui en vaille la peine pour tous ceux qui s'y sont investis ainsi qu'un retour raisonnable de leur investissement et de leur dur travail** ".

Quand on demande à Ricardo Semler de décrire son entreprise, il préfère décrire ce qu'elle n'est ou n'a pas : " elle n'a pas de structure officielle, ni de charte d'organisation. Il n'existe pas de business plan ni de stratégie d'entreprise, pas de fiches de fonction ou de mission, pas de budget long terme. L'entreprise n'a pas systématiquement de direction générale ; elle n'a pas de vice présidents ni de directeurs informatiques ou des opérations. Il n'y a pas de standards ni de procédures, il n'y a pas de département des RH. Pas de plans de carrière, pas de descriptions de postes, pas de contrats d'embauche. Personne n'approuve les rapports comptables. La supervision et l'encadrement des employés est plutôt rare. Plus important, le succès n'est pas mesuré

seulement sur la base du profit et de la croissance ". Vous devez trouver ça étrange voire impossible ! Semler répond " Et pourtant, des centaines de patrons d'entreprise de part le monde sont venus visiter SEMCO afin de comprendre ce qui nous motive et parce qu'ils aimeraient bien avoir ce que nous avons : une très forte croissance malgré une économie fluctuante, des niches de marché uniques, des profits croissants, des salariés hautement motivés avec un faible turn-over et des produits et services diversifiés. Nos visiteurs veulent comprendre comment SEMCO a augmenté ses revenus annuels entre 1994 et 2003 de 35 million annuels à 212 millions ".

Pour Semler, les clés du succès de son entreprise tiennent dans " l'absence de structure formelle, la volonté de laisser les employés suivre leurs intérêts et leur instinct quand ils choisissent des jobs ou des projets, l'insistance à vouloir qu'ils recherchent leur satisfaction et se fixent des challenges personnels avant d'essayer d'atteindre les objectifs de l'entreprise, le fait de les encourager à discuter et à laisser vagabonder leur esprit vers de nouvelles idées ou de nouvelles opportunités d'affaire, enfin une certaine philosophie de la démocratie d'entreprise et d'une communication ouverte incitant aux questions et aux contestations sur le lieu de travail ". Le secret de la réussite de SEMCO " se trouve dans une stratégie cardinale qui forme le socle de toutes ses pratiques et qui passe par cette injonction : **DEMANDEZ POURQUOI ? Les employés doivent être libres de questionner, d'analyser, de faire des recherches et l'entreprise doit être assez flexible pour entendre leurs réponses** ".

Si SEMCO est fascinant, c'est par son mode de fonctionnement que Semler compare à un " week-end de 7 jours " au cours duquel les hommes et les femmes de l'entreprise sont invités à prendre autant de plaisir à travailler qu'à vivre.

Et si ce modèle ne laisse pas de nous surprendre, voire peut-être de nous rendre dubitatifs, un modèle inverse, soyons en sûrs, n'aurait, quant à lui, aucune chance de produire de la Valeur et de la richesse. Cette constatation, en soi, justifierait qu'on s'intéresse à la formule SEMCO (*) ; formule, soit dit en passant, pratiquée dans les start-up qui se développent si vite et si bien et qui se différencient par la totale implication de leurs salariés, **implication générée par la confiance et le sentiment puissant que l'entreprise leur appartient**.

(* si le sujet vous intéresse nous vous renvoyons à l'ouvrage de Ricardo Semler " *The Seven-Day Weekend* " Portfolio 2004

