



**Ricardo Semler, chef d'entreprise Brésilien de la société Semco** a abouti après plus de deux décennies d'innovation sociale permanente, à un modèle d'entreprise démocratique unique en son genre. Alors qu'il reprend en 1980 l'entreprise familiale à 21 ans, il travaille en moyenne dix-huit heures par jour jusqu'à ses 25 ans, âge auquel il est victime d'un accident cardiaque.

Il prend alors conscience de sa perte de qualité de vie et va s'engager dans un processus de réforme du management de son entreprise, sur la base de 4 constats :

- Les résultats ne sont pas proportionnels aux efforts
- L'autorité hiérarchique infantilise et freine l'innovation
- Les règles empêchent la réactivité
- La performance naît d'un bon équilibre de vie

Il décide de réformer progressivement son entreprise sur la base des principes suivants :

**- Responsabiliser, faire confiance à ses salariés et les laisser s'autogérer :**

Selon Ricardo Semler, « *si vous traitez un salarié comme un adolescent, il va se comporter en adolescent* ». C'est pourquoi chez Semco, les salariés :

- Peuvent fixer eux-mêmes leurs salaires
- Définissent leurs horaires et gèrent leur emploi du temps comme ils le veulent
- Peuvent s'absenter à tout moment pour aller jouer au golf ou faire la sieste
- S'autocontrôlent et sont évalués exclusivement sur les résultats, par le collectif
- Décident de la répartition des bénéfices

**- Etre totalement transparent, favoriser et inciter la liberté d'expression**

- Deux sièges sont disponibles pour que toute personne, quel que soit son statut, puisse assister au déroulement du comité de direction et exprimer son point de vue s'il le désire.
- *Les salariés sont formés à l'interprétation des données financières de l'entreprise, accessibles à tous.*

**- Miser sur la l'esprit coopératif**

- Les candidats sont évalués lors d'un entretien collectif (chaque salarié peut participer au processus de sélection s'il le souhaite).
- *Les salariés discutent entre eux pour gérer une situation ou une activité. Aucun chef n'a le pouvoir de décision, elle doit être collégiale.*

**- Alléger l'organisation, modifier les finalités du management :**

- Il n'y a pas de PDG mais 6 membres avec une présidence tournante tous les 6 mois.
- Il n'y a pas de structure pyramidale.
- L'entreprise est constituée de « cellules de production », aux tâches déspecialisées, pour augmenter l'employabilité, faciliter la polyvalence, la gestion des flux et l'évolution professionnelle.
- Les cadres changent de poste afin d'éviter les bastions, développer une vision globale et augmenter les capacités d'adaptation.
- Les managers sont évalués tous les semestres par leurs collaborateurs. Dans le cas où la note n'est pas satisfaisante, le manager doit modifier son style managérial.
- Les salariés désignent leur leader en fonction des projets.

**- Réduire au maximum les contraintes**

- Les procédures sont réduites à leur minimum et simplifiées.

- Les salariés choisissent les outils de travail qui leur semblent les mieux adaptés, il n'y a pas de fournitures ou de matériels imposés, pas de processus d'achat.
- Les réunions sont basées sur le volontariat.

#### - Privilégier une gestion à court terme

- Les activités sont planifiées à 6 mois. Ricardo Semler considère que les business plan à 5 ans sont irréalistes et ont pour inconvénient de développer une attitude attentiste, « lorsque nous faisons des plans sur un an, les personnes se mettaient au travail les derniers mois ».
- Ricardo Semler ne fixe aucun objectif de croissance.

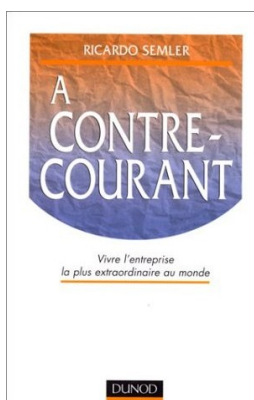
#### - Miser sur les talents et construire autour d'idées des salariés

- Les structures, filiales peuvent être créées en fonction des idées des salariés. Semco comprend plusieurs structures qui ont été fondées au gré des idées exprimées. D'ailleurs, l'activité de Semco est très diversifiée (fabrication de mixeurs industriels, tours réfrigérantes, gestion de la propreté de grands ensembles tels que des hôpitaux ou des aéroports, conseil en gestion de l'environnement...), parfois en partenariat avec d'autres entreprises (Rockefeller, Johnson Controls...)
- Il est très courant de changer de poste en fonction de ses envies (par exemple, une personne peut entrer en qualité de chauffeur et accéder à une fonction de responsable des achats deux ans après). La priorité est donnée aux talents naturels et aux envies et non aux diplômes ou qualifications.

#### - Considérer le résultat comme seul critère d'évaluation

- Personne ne porte de jugement sur la manière de réaliser le travail, le seul critère est le résultat.
- En cas de résultat insuffisant, le salarié doit se justifier devant les autres. La pression du collectif suffit à elle seule à se montrer responsable, juste et équitable.

**Pour ceux qui resteraient sceptiques : le chiffre d'affaires est passé de 4 millions de dollars en 1982 à 35 millions en 1994 pour atteindre 212 millions en 2003. L'effectif est passé de 90 personnes en 1990 à 3000 en 2003. Le turn-over est d'environ 1%, personne ne veut quitter Semco<sup>[1]</sup>**

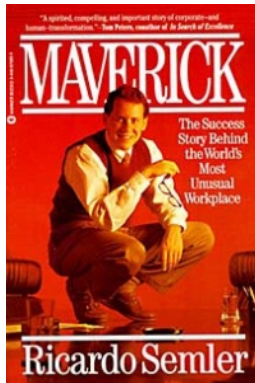


<sup>[1]</sup> « A contre courant » – Ed Dunod et « The Seven-Day Weekend » de Ricardo Semler

<http://www.dynesens.com/?p=3548>

# Finale­ment, ça sert à quoi un manager ?

## L'expérience SEMCO...



Pour comprendre quelle est la valeur ajoutée d'un manager, il suffit d'observer une entreprise dans laquelle la hiérarchie, le reporting et le contrôle ont quasiment disparu. Or, cette entreprise existe. Elle s'appelle SEMCO, elle a son siège au Brésil. Son PDG, Ricardo Semler, a des choses à nous dire sur sa conception du rôle du manager.

Pour notre part, 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, PDG de l'entreprise, 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** ».

L'histoire de SEMCO est 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**. SEMCO est 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 davantage, 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 millions 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.**

<http://anabase-management.com/2012/01/27/finalement-ca-sert-a-quoi-un-manager-de-lexperience-semco/>

# The business revolution

- Employees, acting as partners and associates, make all their own decisions.
- They evaluate their managers every six months.
- They're even encouraged to start their own companies.
- Potential managers are interviewed by the people who will be working for them.
- All have access to company books.
- No first-class and second-class citizens.
- Managers set their own salaries, bonuses.
- No formality: a minimum of meetings, approvals and memos.
- Shopfloor workers set their own productivity targets and schedules.
- Managers take turns to operate as chief executive.
- "The truly modern company avoids an obsession with technology and puts quality of life first."

**RICARDO SEMLER**  
*Maverick\**

\* The story of Semco, the pace-setting Brazilian company:  
an example of choosing a book by a practical achiever.  
Published by Arrow, London.