

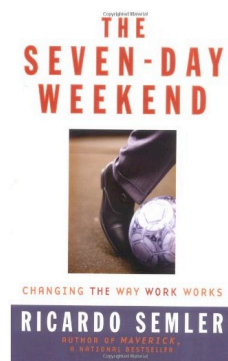
Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

Fiche de lecture

**The Seven Day Weekend :
Changing the Way Work Works**

Ricardo Semler

2003



Rudy Guénaire – Août 2011

Majeure Alternative Management – HEC Paris – 2010-2011

The Seven Day Weekend : Changing the Way Work Works

Cette fiche de lecture a été réalisée dans le cadre du cours « Histoire de la critique » donné par Eve Chiapello et Ludovic François au sein de la Majeure Alternative Management, spécialité de troisième année du programme Grande Ecole d'HEC Paris.

Century, Londres, 2003.

Première date de parution de l'ouvrage : 2003

Résumé : A l'âge de vingt ans, Ricardo Semler remplace son père en tant que président de la société SEMCO, entreprise industrielle brésilienne. Après quelques jours, il décide de licencier sur le champ près des deux tiers des seniors managers afin de réformer radicalement l'entreprise. Il passera les vingt années suivantes à questionner de manière systématique les pratiques traditionnelles de l'entreprise. SEMCO a adopté des méthodes managériales alternatives et l'entreprise est devenue entre temps une multinationale qui emploie plus de trois mille personnes. Le livre se propose de rendre compte des méthodes de management de SEMCO.

Mots-clés : Ricardo Semler, SEMCO, Démocratie, Management.

The Seven Day Weekend : Changing the Way Work Works

This review was presented in the "Histoire de la critique" course of Eve Chiapello and Ludovic François. This course is part of the "Alternative Management" specialization of the third-year HEC Paris business school program.

Century, London, 2003.

Date of first publication : 2003

Abstract : When he was twenty years old, Ricardo Semler, taking over his father's business, became the CEO of SEMCO, which is a Brazilian manufacturing company. Few days later, he fired two third of the senior management team, so as to be able to radically reform the company. He, then, spent the next twenty years to question traditional management practices. SEMCO adopted some very radical management methods while becoming a multinational company employing more than three thousands employees. This book exposes the ins and outs of these practices.

Key words : Ricardo Semler, SEMCO, Democracy, Managment

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Table des matières

1. L'auteur et son oeuvre	4
2. Résumé de l'ouvrage	6
3. Commentaires critiques	12
4. Bibliographie de l'auteur	13
5. Références	14

1. L'auteur et son oeuvre

1.1. Brève biographie.

Ricardo Semler est né en 1959 à Sao Paulo. Diplômé de la Harvard Business School, où il effectua un MBA à trente-cinq ans, il figure dans le « Global 100 young leaders profile » publié par Time Magazine. Le World Economic Forum le distingua plusieurs fois. The Wall Street Journal's Latin American Magazine le nommera « Brazilian Business Man of the year » en 1990 et 1992.

Ricardo Semler est le président de l'entreprise brésilienne SEMCO, fondé par son père en 1954. Alors qu'il était peu enthousiaste à suivre la carrière de son père, il prend les rênes de la société familiale, à tout juste vingt et un ans. Après quelques jours, il décide de licencier sur le champ près des deux tiers des seniors managers de l'entreprise : un geste risqué qu'il pensait nécessaire pour pouvoir innover sans qu'on l'en empêche. A vingt-cinq ans, il s'effondre physiquement et passe un long séjour à l'hôpital. Son médecin lui prédit une mort rapide s'il ne change pas de rythme de vie immédiatement. Cet événement marquera un tournant dans sa vie. Il comprend que l'organisation classique des entreprises ne permet pas aux hommes un épanouissement naturel. Il passera alors les vingt ans suivantes à questionner de manière systématique les pratiques traditionnelles de l'entreprise.

Sous la direction de Ricardo Semler, SEMCO est devenue une entreprise qui allie pratiques démocratiques et très bonnes performances économiques. Le chiffre d'affaires est passé de trente-cinq millions de dollars en 1994, à deux cent douze millions de dollars en 2003. SEMCO emploie aujourd'hui plus de trois mille salariés à travers le monde.

1.2. Place de l'ouvrage dans la vie de l'auteur.

The Seven Day Weekend : Changing the Way Work Works, publié en 2003, est le second essai de Ricardo Semler. Après le succès international de Maverick en 1993, son premier livre, il décide de diminuer ses engagements auprès de SEMCO et de consacrer plus de temps à d'autres activités. Il intervient régulièrement dans un certain nombre de colloques internationaux et d'écoles de commerce dont la Harvard Business School.

L'ouvrage, de deux cent soixante seize pages, est organisé en cinq parties qui tentent de rendre compte de l'intégralité des méthodes de management pratiquées chez SEMCO. Le contenu est une succession d'anecdotes permettant de comprendre le contexte d'apparition et de mise en œuvre des pratiques radicales de l'entreprise.

2. Résumé de l'ouvrage

2.1 Plan de l'ouvrage.

Part One : In Whack

- Chapter 1 What Planet Are We From?
- Chapter 2 The Traditional Weekend Ended Long Ago

Part Two : Success And Money Are Distant Relatives

- Chapter 1 Topping Off The Tank
- Chapter 2 Too Much Talent Is As Bad As Too Little
- Chapter 3 It's Not About The Money
- Chapter 4 The Fortunate 500

Part Three : Management By {O)mision

- Chapter 1 Order Of The Day: Give Up Control, Sir!
- Chapter 2 Do It Your Way - See If I Care
- Chapter 3 Undressing Chairman Mao

Part Four : A Long Line Of Pied Pipers

- Chapter 1 Let The Followers Lead
- Chapter 2 Seducing Row Boats Onto The High Seas

Part Five : Rambling Into The Future

- Chapter 1 Management By Debating Your Dog
- Chapter 2 Visiting The Future
- Chapter 3 The Wisdom Revolution: freedom, democracy and a new way to live

2.2 Principales étapes du raisonnement et principales conclusions.

“La répétition et l'ennui, que trop de monde acceptent comme inhérent au travail, peuvent être remplacés par la joie, l'inspiration et la liberté. Il est important pour SEMCO que ses salariés s'épanouissent, c'est le seul moyen qu'ils atteignent les objectifs de leur activité au sein de l'entreprise.” Ricard Semler.

Une entreprise à l'organisation non-traditionnelle

SEMCO n'a pas de structure officielle, ni de structure hiérarchique définie. SEMCO ne produit pas de *business plan*, ni de stratégie d'entreprise, ni de plan à cinq ans. SEMCO ne définit pas d'objectifs globaux, ni de missions précises. Le président de SEMCO change tout les six mois. Il n'y a pas de vice-président, ni de directeur des systèmes d'informations, ni de directeur des ressources humaines, ni de directeur opérationnel. SEMCO n'a pas défini de critères de performance, ni de guide des bonnes pratiques. L'entreprise ne fait pas de plans de carrière, ni ne décrit les objectifs des missions des salariés. Personne n'approuve les rapports, ni les budgets. La supervision et le contrôle des salariés sont quasi-inexistants. Aucun des salariés ne possède de bureau fixe, ni de carte de visite.

Ne pas définir ni expliciter le métier de SEMCO, ses missions et ses valeurs, répond à un objectif : que les salariés créent eux-mêmes ces missions, ces valeurs, et qu'ils définissent eux-mêmes le métier dans lequel ils travaillent. Au lieu d'imposer à SEMCO une identité, Ricardo Semler veut que ce soit les salariés qui la façonnent selon leurs intérêts et leurs initiatives. Ce sont la liberté d'entreprise et la liberté de décision à tous les niveaux qui donnent à l'organisation la possibilité de se réinventer chaque jour. Il n'y a pas de ligne directive globale. Ricardo Semler compare souvent SEMCO à un organisme vivant : l'entreprise doit pouvoir prendre la forme qu'elle veut, alors, elle pourra s'adapter organiquement pour pouvoir réagir aux agressions extérieures.

Réinventer la manière de travailler

Ni le pouvoir, ni le statut, ni l'argent ne sont suffisants pour rendre un emploi intéressant, la liberté est essentielle.

L'opposé du travail n'est pas le loisir, comme il est souvent admis, mais l'inactivité, nous dit Ricardo Semler. Cette erreur de conception du travail pousse les gens à associer leur activité professionnelle à une suite de routines imposées et ennuyantes. Les loisirs et le temps alloué à l'entreprise doivent pouvoir se combiner harmonieusement pour que l'individu puisse s'épanouir et trouver un sens entre aspirations professionnelles et équilibre personnel. SEMCO a mis en place un système qui va au-delà du système "Flexitime" où le salarié vient travailler quand il veut – "du moment qu'il fait ses huit heures par jour". Les salariés doivent pouvoir créer leurs propres routines. Imposer un rythme pour le groupe, c'est refuser la diversité des rythmes : certains sont du matin et d'autres de l'après midi ; enfin d'autres sont du soir. Imposer un rythme, c'est perdre des heures de travail productif. Donner aux salariés la possibilité d'être maîtres de leur temps permet de garder une force de travail inspirée. Les salariés peuvent aménager leur temps de travail comme bon leur semble et s'organiser avec leur groupe de travail. Certains groupes organisent alors leurs réunions tôt le matin pour éviter les embouteillages. Des bureaux satellites disséminés dans tout Rio permettent aux salariés de profiter de l'ambiance sérieuse du bureau et des avantages du télé-travail.

L'organisation de SEMCO est faite de telle sorte que le supérieur hiérarchique ne puisse vérifier qui est présent et à quelle heure les salariés arrivent au bureau : les salariés doivent changer de poste de travail tous les jours et les horaires sont libres. Le seul moyen, pour les managers, d'évaluer le travail de leur équipe est alors de mesurer la qualité du travail réalisé. Les gens sont considérés comme des adultes, on n'évalue que les résultats et non pas leurs comportements. C'est pourquoi SEMCO s'est débarrassé de tous les codes de bonnes conduites. Il n'y a d'ailleurs pas de département des ressources humaines. Les managers n'ont pas accès aux *emails* ni à l'historique web des salariés.

L'absence de toutes règles n'amène pas à l'anarchie. Les comportements déviants sont régulés par le groupe social et la volonté individuelle de se dépasser. En donnant la liberté aux gens de ne pas venir, cela leur permet de remettre en question l'intérêt qu'ils ont pour leur travail, de se questionner sur : "Pourquoi je fais ce travail". Alors, une fois embauchés, soit les salariés partent immédiatement, soit ils restent parce qu'ils trouvent dans l'entreprise un

moyen de s'épanouir.

Le questionnement perpétuel comme moyen d'atteindre la performance

Les individus doivent remettre en cause de manière permanente la manière dont ils travaillent et la manière dont ils approchent leur métier. La remise en question systématique des pratiques, des hypothèses et des outils utilisés est le moyen d'accès à une performance pérenne - comme si la mise en danger régulière était le seul moyen d'atteindre la sécurité à long terme. Dans les entreprises traditionnelles, le n+1 dicte l'approche métier. Le salarié observe et reproduit sans remettre en cause les hypothèses fortes qui sous tendent les pratiques. Or le n+1 tient lui-même ses pratiques de son supérieur. Ainsi, un salarié peut faire son métier d'une manière complètement dépassée et en même temps ne pas être sanctionné par l'entreprise.

Le futur n'est pas envisagé en terme quantifiable, c'est à dire en nombre de salariés ou en valeur de chiffres d'affaires. Les cadres dirigeants ne réfléchissent pas de cette manière. Par contre, ils passent une énorme partie de leur temps en *brainstorming* que SEMCO favorise énormément. L'idée n'est pas d'y traiter d'un sujet pour ensuite pouvoir s'en débarrasser et passer à autre chose. Les sessions reprennent régulièrement les mêmes sujets, dans le but de déceler les hypothèses qui sous tendent leur réflexion et imposent aux salariés des schémas de pensée réducteurs.

L'organisation au service de l'épanouissement des salariés

Chaque individu possède des instincts, des intérêts et des compétences qui définissent son talent. Le travail doit répondre à ce talent et doit pouvoir l'épuiser. Le travail doit permettre aux passions de s'épanouir. Bien sur, certaines personnes ont des passions qui sortent du cadre de l'entreprise. Pour elles, l'entreprise doit alors offrir un cadre de vie leur permettant d'assouvir leurs passions. C'est l'organisation qui doit donner aux salariés la possibilité d'être passionnés, ce n'est en aucun cas le rôle d'un quelconque supérieur hiérarchique. Les salariés de SEMCO sont moins bien payés que chez les concurrents. Cependant, la plupart refusent les offres externes, et ceux qui partent pour un meilleur salaire reviennent souvent. Ainsi faite, l'organisation va pousser les salariés à réfléchir pour eux et non pour l'entreprise. Les entreprises traditionnelles essaient d'imposer un esprit de groupe. Elles essaient de fédérer à

travers des valeurs communes. Motiver un individu qui ne l'est pas, voilà un moyen de dépenser plein d'argent. Si un salarié n'est pas motivé, cela ne sert à rien de l'envoyer à une session de motivation. Soit on revoit le système organisationnel de l'entreprise, soit on le change de poste, soit on le licencie. Les entreprises traditionnelles essaient de définir un projet unique pour l'ensemble des salariés d'une entreprise, mais l'effort est vain. Une entreprise ne sera jamais que la somme des projets personnels de tous les individus qui la constituent.

Cependant, c'est humain de se désintéresser de quelque chose après un certain temps. L'entreprise doit accepter ce fait. La passion est quelque chose de très rare. L'intérêt à tendance à être quelque chose de cyclique. On a culturellement appris à s'ennuyer, et cela depuis notre plus jeune âge à l'école. Les salariés ont tendance à accepter l'ennui. Il faut permettre aux salariés de changer de postes quand ils en ont envie, ou mieux, de façonner leur propre poste.

Les individus vont reproduire chez eux ce qu'ils vont apprendre au travail. Une organisation différente qui met en avant la liberté et l'être humain a des effets incomparables sur la vie personnelle des salariés de SEMCO. Ils vont peut-être changer leur manière de vivre, leur relation avec leur époux(se) et leurs enfants. Pour la première fois, certaines personnes vont créer quelque chose. C'est ainsi que la passion et le talent peuvent émerger nous dit Ricardo Semler. Voilà une dimension que peu d'entreprises ont prise en compte.

Les indicateurs économiques de l'entreprise

Le rapport au profit est complexe dans les sociétés occidentales. Les salariés acceptent rarement le concept de profit, qui semble être réservé aux "top managers", alors qu'il serait la résultante du travail de tout les salariés de l'entreprise. Pour régler ce problème, SEMCO présente, sous forme de bande dessinée abordable, les comptes annuels. Les grands agrégats sont explicités ainsi que ce qui sera fait du surplus positif dégagé par l'exercice s'il y en a un. Chaque salarié doit comprendre l'équation économique de l'entreprise. Le profit n'est pas essentiel à la survie de l'entreprise. Une entreprise n'a pas besoin de profit plus que ce qui est nécessaire pour rémunérer le capital, rester dans la course contre les concurrents et avec les clients. Des profits inconsidérés sont source de déséquilibres. S'ils sont redistribués entre les acteurs, alors les salariés ne vont pas comprendre pourquoi ils devraient travailler pour enrichir le patron. Remettre l'argent dans l'entreprise, c'est avoir d'un seul coup beaucoup trop de réserve.

Comment accepter la question de la croissance. La croissance est naturelle, les herbes dans les montagnes croissent perpétuellement, mais le plus grand arbre est celui qui se fait foudroyer en premier. Le besoin de profit est un discours culturellement ancré, et idéologiquement prononcé. L'avantage de la taille pour les économies d'échelle est une réponse trop facile. La croissance n'est pas une priorité chez SEMCO. Ricardo Semler nous dit qu'il faut réussir à trouver pour chaque unité d'un groupe la croissance organique nécessaire. Le concept de croissance défend le modèle des fusions et acquisitions. Mais aucune fusion ou acquisition ne marche vraiment bien, nous dit Ricardo Semler. Les entreprises qui sont motivées par les fusions sont celles qui sont mal gérées. Les entreprises bien gérées n'imaginent que les acquisitions. Rechercher la croissance pour être plus gros n'est pas une stratégie. C'est la différence entre croître et s'étendre. La fusion-acquisition donne l'impression d'une croissance mais c'est en fait plutôt un "débordement de gras". La croissance trop rapide est difficile à gérer. On perd souvent en qualité de produits. La croissance consomme beaucoup de *cash*, dilue la culture de l'entreprise, parce que cela nécessite de recruter beaucoup de gens rapidement sans que l'on puisse prendre le temps de les intégrer. SEMCO n'utilise pas la croissance comme élément de mesure de la bonne santé du groupe. Si les gens sont équilibrés, si SEMCO leur permet de profiter d'une vie harmonieuse, si les salariés ont comme intérêt personnel de bien faire leur travail, alors la croissance suivra et les profits aussi.

Comment est-ce que l'on mesure le succès de l'entreprise si l'argent n'est pas un critère ? Selon Ricardo Semler, il faut remettre en cause tous les indicateurs de performance actuelles. Comment est-ce qu'on mesurerait la performance d'une ONG (Organisation Non Gouvernementale), d'une librairie, d'un musée, un hôpital ? L'idée est de remplacer l'indicateur financier simpliste du profit et de la croissance par une batterie de critères prenant en compte tous les acteurs de l'entreprise : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs. Il y a plein d'entreprises qui semblaient bien se porter selon ces facteurs et qui ont fini par faire faillite. Les agrégats financiers sont des indicateurs indispensables mais pas suffisants. Il faut pouvoir prendre en compte le point de vue des clients, des salariés et des fournisseurs.

3. Commentaires critiques

3.1 Avis de l'auteur de la fiche

Le contenu du livre manque de clarté et d'organisation. Les idées sont jetées dans des chapitres qui n'ont pas réellement de thématiques précises. L'argumentation est souvent maigre, aucune explication théorique n'est donnée, seuls des exemples et des anecdotes servent à tenir le discours. Au final, le livre est plus une suite d'histoires sympathiques, qu'un traité de management aux idées radicales. Les idées proposées, et surtout leur mise en œuvre dans l'entreprise SEMCO sont radicales. Officialiser la sieste, tenir le conseil d'administration dans le jardin et faire des négociations sensibles à des terrasses de cafés sont autant d'exemples qui viennent défier une idéologie de l'entreprise bien plus classique.

Deux points attirent l'attention. Ces nouvelles pratiques managériales s'inscrivent dans une équation économique qui a du sens : l'auto-gestion permet de limiter le nombre de gestionnaires. Si les gens s'organisent individuellement ou par équipe, le manager n'a plus raison d'être. Lorsque les salariés choisissent eux-mêmes leur salaire, l'entreprise s'affranchit de plusieurs emplois et fait donc des économies. Ainsi, l'idée de remplacer le contrôle et l'organisation par les mécanismes de régulation sociale et d'intéressement individuel est extrêmement intéressante économiquement.

Ces nouvelles pratiques managériales répondent à un besoin qui s'exprime de plus en plus aujourd'hui à travers l'expression de « bien-être au travail ». Adopter ces nouvelles pratiques, c'est alors un moyen d'attirer les talents à peu de frais. Enfin, c'est aussi un moyen de créer une entreprise plus durable. Au lieu d'utiliser de la force de travail qui s'épuise rapidement parce qu'elle ne trouve pas de sens dans ce qu'elle fait, Ricardo Semler nous dit qu'il est possible d'employer des êtres humains sur une plus longue durée. En effet, offrir un cadre de vie qui permet un libre équilibre entre une vie personnelle harmonieuse et une vie professionnelle qui a du sens, serait la voie vers une entreprise plus durable et moins cyclique.

4. Bibliographie de l'auteur

- 1993 – *Maverick*, Londres, Century, 264 pages.
- 1993 – *How We Went Digital Without a Strategy*, Harvard Business Review, vol.78, pages 51- 58.

5. Références

- Anonyme. "Ricardo Semler, Still a Maverick" NewZealand Management, vol 54, n°3, pages 5-6.
- Michael O’Niel. « Portrait of Ricardo Semler » Fortune, vol 144, page 80.
- Michael O’Niel. « Winning Ideas From Maverick Managers» Fortune, vol 131, pages 66-80.