

CEEI-090 - SEMCO 1993

La Harvard Business Review a publié fin 2000 un article du patron de Semco, Ricardo Semler, intitulé Comment on est passé à l'ère du digital sans avoir jamais eu de stratégie. Il écrit *J'ai une entreprise de 160 millions de dollars qui s'appelle Semco et je ne saurais pas dire dans quel business on est. Je sais ce que fait Semco : on fabrique des choses, on fournit des services, on héberge des communautés sur Internet, mais je ne sais pas ce qu'on est. Et je ne veux pas le savoir. Pour une raison simple : une fois que vous dites sur quel créneau vous êtes, vous vous mettez des œillères à la créativité et vous donnez des excuses pour laisser passer les occasions. Plutôt que dicter l'identité de Semco d'en haut, j'ai laissé les employés lui donner forme par leurs efforts individuels, leurs intérêts, leurs initiatives.*

Dans son livre Maverick paru en 1993, en français A contre-courant, sous-titré Vivre l'entreprise la plus extraordinaire du monde, Ricardo Semler raconte les étapes de la transformation, les encouragements mutuels à remettre en question les a priori sur l'organisation. Il écrit : *Lorsque j'ai succédé à mon père il y a douze ans, l'entreprise était traditionnelle à tous égards, dotée d'une structure hiérarchique pyramidale et de multiples procédures permettant de parer à toutes les éventualités. Aujourd'hui ce sont les ouvriers qui définissent leurs objectifs de production et s'arrangent pour les respecter. La politique adoptée dans la maison, c'est de se passer de politique.*

L'histoire que détaille son livre illustre qu'une fois que le ton est donné, qu'il y a déjà eu quelques changements incroyables qui ont marché, le « pourquoi pas » prend le pas sur le scepticisme et les idées les plus farfelues sont prises en considération. Après l'éclatement des grosses usines en petites unités, la désintégration de l'informatique centralisée, la disparition des procédures, des plans stratégiques et des manuels remplacés par la règle « fiez vous à votre bon sens », il raconte comment à force de chercher un système de rémunération satisfaisant pour tous les managers, quelqu'un a proposé que chacun décide pour lui. Depuis, les managers décident de leurs objectifs et de leur rémunération, qui est affichée comme tout le reste.

Depuis 1993, Semco a fait une percée spectaculaire dans les services et sur Internet, en investissant là où les employés le proposaient et en y renonçant là où ça ne motivait personne, malgré les propositions de coopération de géants américains. Le développement s'est fait au fil des initiatives des équipes, comme celles qui assuraient la maintenance de leurs gros climatiseurs d'immeubles et qui ont développé une forme nouvelle de gestion intégrée des services d'immeubles.

Des centaines de managers incrédules sont allés voir sur place et sont repartis en disant « c'est extraordinaire, ça marche, mais c'est trop radical pour nous ». Ils pensent aussi « c'est trop radical pour moi », « je ne suis pas Ricardo Semler ».

Ricardo Semler raconte qu'il a eu à vingt huit ans un problème de santé qui lui a interdit tout à coup de mener la vie stressée d'un patron d'entreprise. Il a eu le choix entre se retirer et vivre autrement son rôle. Il a essayé autrement, un autre Ricardo Semler a permis à un autre Semco d'émerger. Le Ricardo d'avant aurait sans doute dit lui aussi « C'est trop radical pour moi ». Et pourtant c'était le même.

Un changement de regard est toujours « trop radical » vu de l'ancien regard, par définition. Le regard change parce que l'ancien regard se fissure et que les brèches laissent entrevoir autre chose.

Il se passe la même chose dans la révolution de l'industrie vers la « production au plus juste », un changement radical de regard sur l'usine.

Une succession d'ateliers font leur travail de leur mieux en évitant que leurs erreurs perturbent leurs voisins. L'objectif de chacun est d'utiliser ses machines et ses ressources le mieux possible, de se donner de la marge pour que les erreurs n'affectent pas les autres. Arrivent les experts du kaizen qui posent la question de ce qui contribue réellement à la mission de production de l'usine, qui observent l'écoulement des produits suivent et montrent que la marge d'erreur est la principale source de gaspillage. L'encadrement comme les opérateurs réalisent que les stocks engorgent l'usine, créent une activité parasite et détournent l'attention du cœur de ce qu'est l'usine, un flux de matières qui va vers le client. Les producteurs se voyaient comme des géants qui poussaient les produits vers les clients avec une force titanesque, à travers tous les obstacles au sein de l'usine. Avec les lunettes du kaizen, plus besoin de pousser. C'est le besoin du client qui tire. Les producteurs n'ont qu'à assurer la meilleure fluidité, et les produits « coulent de source ».

La fluidité est obtenue quand tous les opérateurs de toute l'usine fonctionnent en phase, et cette mise en phase ne s'obtient qu'en s'approchant du bord du chaos, en diminuant les marges de manœuvre, les stocks intermédiaires, la distance entre les opérateurs. En enlevant progressivement tout ce qui freine, pollue, complique.

Les managers qui ont visité ces usines japonaises ont dit eux aussi « c'est extraordinaire mais ce n'est pas pour nous ». Et beaucoup s'y mettent aujourd'hui.

Personne n'y croyait, c'était à l'opposé des modèles établis qui découpaient l'usine en petits bouts, et ça a marché parce que c'était retrouver l'essence de l'usine, remettre en perspective les fragments. Tendre les flux c'est rendre plus visibles la raison d'être de l'usine et les interdépendances, en donner une vision claire et simple qui permet à chaque opérateur d'être autonome et créatif.

Ceux qui ont changé ont été surpris par la simplicité là où ils attendaient des complications, par exemple pour changer l'implantation des machines, et surpris par la difficulté là où ils ne s'y attendaient pas, pour développer la confiance et l'autonomie.

Ils ont découvert que ce qui bloque c'est le poids de l'ancien regard. Des alliés émergent de tous les horizons pour ébranler nos certitudes, mais il y a toujours la tentation de revenir en arrière, de garder un peu de marge, de rajouter un peu de ces systèmes de contrôle qui rassurent.

Beaucoup d'usines qui se sont engagées sur le chemin de la « production au plus juste » hésitent au milieu du gué. Mais quelque chose d'important a démarré, démarre un peu partout, quelque chose qui se cherche, avec des hésitations et des retours en arrière qui nous éclairent à chaque fois un peu mieux sur ce qui permettra d'avancer.