



Gérer les Ressources Humaines

Séminaire 1

16 mars 2007

Sowon Kim



Info générale

- Site GRH:
 - <http://ressources-humaines.unige.ch>
 - Cours => Documentation => Code d'accès: « motivation »
- Heures de réception:
 - Jeudi 10h00-12h00, bureau 3255 (022.379.8107)
 - sowon.kim@hec.unige.ch
 - anna.lupinawegener@hec.unige.ch



Nos attentes

- Lire les articles indiqués
- Préparer le cas
- Remplir le questionnaire
- Participation!
- Esprit critique

3



Objectifs des séminaires

- Répondre à vos questions par rapport aux problèmes traités pendant le cours
- Application des théories vues au cours
- Préparation à l'examen

4



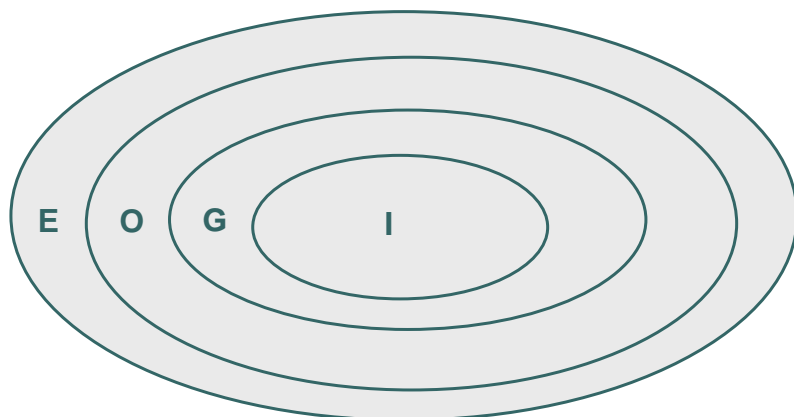
Le cas Semco: objectifs

- Diagnostiquer systématiquement une situation en utilisant le modèle EOGI.
- Comprendre comment l'organisation peut être influencée par les différentes conceptions de l'organisation et de l'individu.

5



Le modèle EOGI



6



Diagnostic du « fit »: cohérences/incohérences

E x E	E x O	E x G	E x I
	O x O	O x G	O x I
		G x G	G x I
			I x I

7



Semco: Une entreprise sans chef

- 1953: création de Semco à Sao Paulo
- 1980: au bord de la faillite, \$4 mio. de recettes, pris par Ricardo Semler (21 ans)
- 1988: bénéfice = 10% du CA de \$37 mio.
- 2004: CA = \$212 mio., turnover des 3'000 employés = 1%

=> Selon vous, pourquoi Semco a-t-elle réussi?

8



Environnement (E)

- Marché: Brésil
- Conjoncture économique: hyperinflation (de 40 à 900% l'an) des années 80 jusqu'aux années 90
- Culture: paternaliste (implique système hiérarchique)
- Industrie: navale/ alimentaire
- Clients: Alcoa, Saab, GM, Nabisco, Nestlé, United Biscuits... donc des grandes multinationales
- Concurrents: AMF, Worthington Industries, Mitsubishi Heavy Industries, Carrier
- Media/ Syndicats : Image positive – « entreprise brésilienne où il est le plus intéressant de travailler »

9



Organisation (O)

- Entreprise de type familial
- Valeurs: démocratie, partage de profit, partage de l'information
- Culture d'entreprise: « détendu » (ex. hamac) mais centrée sur la performance
- Philosophie de gestion: participative
- Récompenses: pas de salaire fixe
- Hiérarchie: cercle > pyramide
- Structure: abolition des normes, manuels, règles et réglementation
- GRH: rotation des postes, formation (tous apprennent à lire et à comprendre les chiffres), horaires flexibles (travail à la maison), évaluation des supérieurs, pas d'offres d'emploi (bouche-à-oreille ce qui implique un système informel)
- Produits: équipement pour la marine, pour les produits de la mer et l'industrie alimentaire

10



Groupe (G)

- Quatre groupes :
 - conseillers (les 5 qui gèrent Semco),
 - partenaires (chefs des 8 divisions),
 - coordinateurs (chefs d'équipes),
 - associés (employés)
- Nature de supervision: minimum, contrôle de la part du groupe
- Modes de prise de décision: « bottom-up » (ex. décision sur le lieu d'implantation de l'usine, vote contre projet d'acquisition)
- Cohésion: forte (récompenses liées)
- Normes: informelles

11



Individu (I)

- Ricardo Semler
 - valeurs: management participatif (+ de responsabilité => + d'engagement)
 - attitude: positive
 - capacité: haute (restructuration profonde accomplie, et entreprise générant des bénéfices)
 - motivation: forte, besoin d'accomplissement
- Associés
 - valeurs: indépendance, autonomie
 - attitude: positive
 - motivation: forte, besoin d'accomplissement

12



Base de leur succès?: Diagnostic du « fit » (1/2)

E x O: l'hyperinflation limite les prêts auprès des banques ce qui conduit à un changement de conception de gestion (basée sur les 3 valeurs)

E x O: l'image positive projetée par les médias et les syndicats favorisent la réputation de l'organisation et donc attirent un grand nombre des candidats. Semco a le choix de sélectionner les meilleurs.

13



Base de leur succès?: Diagnostic du « fit » (2/2)

O x G: le manque de règles au sein de l'organisation est compensé par les normes informelles et la forte cohésion du groupe

O x G: le management participatif mène à un mode de prise de décision 'bottom-up'

G x I: prise de décision par majorité => chaque individu se sent inclus, valorisé, donc attitude positive et engagement (faible niveau de turnover)

14



De la théorie à la pratique... Théorie X et Y (D. McGregor)

selon la « théorie X »

- la personne typique n'aime pas travailler et manque de sens de responsabilité
- la personne typique doit être surveillée et menacée d'une punition pour obtenir qu'elle se mette au travail

donc, le rôle du cadre consiste à

contraindre et surveiller les employés

15

selon la « théorie Y »

- les individus veulent se diriger et se surveiller eux-mêmes pour atteindre des objectifs au choix desquels ils ont pris part
- les individus sont placés dans des conditions appropriées et apprennent à se responsabiliser

donc, le rôle du cadre consiste à

révéler le potentiel des employés et les aider à utiliser ce potentiel



Conclusion

- Modèle EOGI - permet de saisir les facteurs des différents niveaux (et pas seulement le niveau de l'organisation) qui ont contribué au succès de Semco
- Le management participatif n'est qu'un mode de gestion. La plus part des organisations ne pratiquent pas ce type de management et sont performantes.

16