

Sogilis : le management cellulaire ...

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en
management et en techniques de vente

www.com-hom.com

... pour enthousiasmer les clients et les collaborateurs.



Comment une petite entreprise reconnue pour la qualité de ses prestations, peut-elle croître durablement tout en conservant la cohérence de son modèle et sa crédibilité ?

Particulièrement dans le monde du service, toute phase de forte croissance expose indéniablement à la tentation de passer du qualitatif au quantitatif, et ainsi perdre l'extrême satisfaction des premiers clients.

Sogilis est une entreprise créée en 2008, dont la mission est claire :

Développer du logiciel sur mesure qui tende vers le zéro défaut, dont on réduit significativement les coûts de maintenance et d'évolution, et faire en sorte de rendre le client autonome.

Ceci n'est rendu possible qu'en s'entourant des meilleurs collaborateurs.

En créant une activité de services en informatique, Sogilis savait qu'elle s'exposait à un nombre incalculable de concurrents. La seule manière de connaître le succès, c'est de se différencier, être remarquable, apporter une valeur qui n'existe pas sur le marché.

Le premier ingrédient qui a amené Sogilis à être considérée comme remarquable sur le marché a été la grande passion du génie logiciel de ses fondateurs, et le niveau technique particulièrement élevé de ses collaborateurs.

Sogilis a dès le départ déployé une détermination sans faille à enthousiasmer et surprendre ses clients. Rapidement, en enchaînant les succès, Sogilis s'est forgé une réputation d'excellence amenant une croissance d'activité inévitable.

Et c'est ici que le challenge commence...



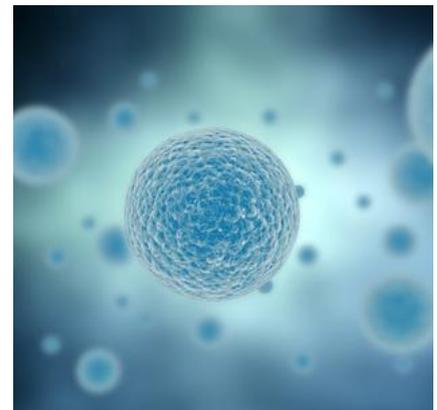
Il est tellement facile de surfer sur un succès pour lancer une campagne de recrutement massive, et faire face à une demande croissante. Mais en procédant de la sorte, Sogilis aurait pris le risque de perdre sa différenciation, sa culture d'entreprise. Le niveau très élevé de ses collaborateurs, qui est la valeur la plus importante de l'entreprise, se serait mécaniquement réduit.

C'est alors que les dirigeants de Sogilis ont choisi de mettre en place progressivement, un mode de management totalement atypique, cellulaire, et mettre la priorité sur **l'instauration d'une culture d'entreprise très forte**, avant de se focaliser sur la croissance.

L'entreprise dispose de cellules opérationnelles, qui sont des **équipes autonomes et autogérées**, d'un maximum de 7 personnes. Une cellule est un groupe d'individus qui se fédère autour d'une technologie, d'un domaine métier, d'un centre d'intérêt qui passionne chacun de ses membres. Chaque cellule définit sa vision (compatible avec celle de l'entreprise et **les valeurs de Sogilis** qui sont **la passion, l'excellence technique, la transparence et l'amélioration continue**), en terme de type de projets visés, offre commerciale.

Une cellule a 3 missions uniquement :

- Gagner de l'argent pour payer les salaires et contribuer aux frais fixes de l'entreprise
- Satisfaire le client n'est pas suffisant, il faut le surprendre, lui apporter toujours plus de valeur, l'enthousiasmer
- Faire en sorte que chaque membre de la cellule s'épanouisse au quotidien, et soit enthousiaste et heureux de venir travailler



En dehors de ces 3 missions, la cellule s'organise absolument comme elle le souhaite. Que ce soit en terme d'horaires, de planning, d'outils à utiliser, peu importe, ce qui compte est le résultat, pas le comment.

Aspect important: il n'y a dans les cellules que des gens opérationnels, des développeurs. Pas de manager ! Il y a toutefois un rôle important : celui de **capitaine de la cellule**, qui est là pour faire l'interface avec les autres cellules, tenir à jour les indicateurs, et être garant du respect des 3 missions. Il est indispensable pour conserver une légitimité que le capitaine soit une personne de terrain, qui soit nommée par son équipe.

Pour aider les cellules opérationnelles, existent **3 cellules facilitatrices**.

- D'abord la cellule commerciale, dont la mission est d'alimenter chaque cellule opérationnelle de projets, et de prospecter en fonction de la vision et de ce que souhaite faire chaque cellule. Il est donc essentiel que la cellule commerciale dialogue très fréquemment avec chaque cellule opérationnelle. Le pipe commercial est visuel et permet à la cellule de connaître l'état de la prospection et des signatures de contrat. Au final, c'est uniquement la cellule qui décide d'accepter ou non un projet, conformément à ses 3 missions fondamentales.
- La cellule administrative gère pour chaque cellule toutes les tâches administratives, (RH, congés, notes de frais, achats,...) et apporte son aide dans le remplissage des tableaux de bord.
- Enfin, la cellule direction générale, est là pour apporter du soutien aux cellules, créer les conditions d'autonomie et de synergie entre elles, éviter les dysfonctionnements. Elle s'assure du respect des valeurs et de la mission globale de chaque cellule, que l'ensemble soit un système cohérent.

La mise en place de ce mode de management génère un cercle vertueux. Les collaborateurs sont épanouis car ils sont responsables, et décident de la façon dont ils s'organisent. On élimine ainsi toute frustration d'un management inadéquat, tellement présent dans le monde des sociétés de service.

Ce sont les membres des cellules qui décident des profils à embaucher, si cela est nécessaire. La règle est de ne pas dépasser 7 équipiers par cellule. Les cellules peuvent collaborer entre elles et ne sont pas rigides.

Enfin, la cellule direction générale peut décider de créer une nouvelle cellule, toujours dans le **respect des valeurs et mission** de Sogilis. Mais le recrutement de profils excellents étant le facteur le plus important pour que Sogilis conserve sa spécificité, un processus extrêmement sélectif a été mis en place. Et pour la création d'une nouvelle cellule, les capitaines des autres cellules doivent accepter les premiers profils à l'unanimité. Cela évite de tomber dans le piège du quantitatif. La cohérence de l'entreprise ne peut être conservée qu'en appliquant strictement ce principe. Il n'est pas possible de croître durablement avec ce modèle si la capacité à mobiliser des profils passionnés d'un très haut niveau technique est inférieure à la croissance de l'activité.

La cohérence n'est conservée que si une cellule décide de prendre ou non des projets conformément à ses 3 missions. Refuser des projets fait partie des facteurs clefs de succès du modèle.

L'une des clefs du recrutement est de ne surtout pas embaucher pour répondre à un projet. Sogilis se l'interdit. On recrute car on a trouvé un profil très pointu et passionné, qui partage les valeurs de l'entreprise. C'est après que la cellule dans laquelle le collaborateur évoluera, choisira d'elle-même les projets sur lesquels il va travailler.



A propos de l'auteur :

Christophe BAILLON : Résolument passionné par le génie logiciel, Christophe BAILLON a pris le virus de la création d'entreprise après avoir travaillé 7 ans comme développeur logiciel en informatique industrielle. Il a ensuite fondé Sogilis en 2008, ainsi que plusieurs autres sociétés en parallèle. Christophe BAILLON est également business angel au sein de Grenoble Angels, et enseigne le Lean Startup à l'école de management de Grenoble et à l'IAE.

Christophe BAILLON
[Sogilis](#)