



## Collectif Performance et Qualité de Vie au Travail

Cr Causerie 15 octobre 2015 - Philippe Studer - Directeur Associé EDInstitut

### **Comment les « Micro-Rêves » sont devenus un liant social ?**

EDInstitut opère depuis 30 ans sur le marché des études marketing. Un marché auparavant très porteur que la crise de 2008 a depuis structurellement chahuté. Jusqu'à cette époque, l'entreprise se caractérisait par une culture dite de « *la tête dans le guidon* » que confortait une croissance à deux chiffres.

Une des particularités de cette culture est de laisser penser qu'elle n'a d'alternative qu'elle-même! Pendant 23 ans, l'équipe et ses dirigeants l'ont cultivé sans réaliser qu'un autre chemin était possible. Comment EDInstitut est-elle passée d'une culture de « *la tête dans le guidon* » à une culture de « *la tête dans les étoiles* » sous l'impulsion de Philippe Studer, son dirigeant historique?

L'histoire de ce grand écart commence en 2008, moment où son dirigeant reconnaît que le modèle d'entreprise était « *arrivé à bout de souffle* » en même temps que son marché.

Les croissances annuelles à deux chiffres ont d'abord cédé le pas dans un marché plus compliqué. Les équipes étaient alors arc boutée sur le ratio interne *100% du temps passé en production* des études marketing. Cet indicateur de pilotage obnubilait la structure jusqu'à obscurcir tout jugement. C'est le moment où Philippe Studer prend conscience de deux phénomènes :

1. La fidélité des collaborateurs à la structure baisse : 3 personnes sur le départ pour une équipe de 15 personnes, du jamais vu en 23 ans ;
2. La fidélité des clients connaît également une érosion.

Le constat est clair : le cabinet apporte moins de valeur ajoutée au livrable client.

« *Dans ces cas-là, tout s'accélère : paradoxalement, moins de chiffre et moins d'engagement des équipes entraînent le réflexe humain d'accélérer encore plus. Et là, je pense que je prends la meilleure décision de ma vie qui est de se dire qu'il faut vraiment que l'on ralentisse, qu'il faut que l'on trouve les solutions et que l'on prenne un peu de recul.* »

Pour cela, Philippe Studer va réaliser un rêve de jeunesse : faire un tour du monde.

En famille, avec femme et enfants (7 et 9 ans), il part dans différents pays de la planète avec pour projet de rencontrer les peuples racines, les premiers habitants de chacun des pays visités.

Ils passeront ainsi les  $\frac{3}{4}$  du temps en forêt, en tribu.

Le challenge, pendant ce temps, est que l'entreprise continue de fonctionner avec la condition de n'avoir aucun contact, sauf cas de force majeure.

Philippe Studer rencontre des peuples extraordinaires qui pratiquent un modèle renversant :

- L'humain et le social déterminent l'économique ;
- Chaque acte est validé au travers du principe de bienveillance ;
- La concertation amont est un investissement et non une perte de temps pour définir la finalité d'un acte : son pourquoi ?

De retour, pénétré par ces valeurs et la richesse de ses échanges, Philippe Studer prend conscience de l'impossibilité de revenir à la culture de « *la tête dans le guidon* ».

Il présente alors aux équipes l'alternative suivante :

Soit il quitte l'entreprise, soit ils réfléchissent ensemble pour trouver des solutions et se réinventer.

A la suite de plusieurs réunions, deux éléments clés ressortent :

1. La volonté de retrouver du confort au travail,
2. La volonté de rendre le travail synonyme de plaisir.

Pour le confort, trois décisions sont rapidement mises en oeuvre :

1. Se séparer de 20% des clients à l'origine de 80% des tracas, y compris ceux à forte marge. Une décision dure, autant pour les dirigeants que pour les équipes « *Si au début cela fait très mal, après cela fait beaucoup de bien* ».

2. Externaliser tout ce qui n'était pas une valeur ajoutée pour les clients (identifié en équipe).

3. Tendre à inverser le 100% du ratio de production pour laisser place à l'épanouissement.

Christophe Cahn - Wagram Consulting - christophe.cahn@orange.fr - Octobre 2015

Pour le plaisir, qu'ont-ils fait ?

1. Installer la confiance avec des signaux forts « *car au fond on ne se faisait pas vraiment confiance* » :
  - a. Suppression des horaires de travail « *chacun vient quand il le faut pour remplir la mission* » ;
  - b. Congés payés illimités « *quand vous avez besoin vous prenez* » ;
  - c. Mise en retrait du DG, ici décrite comme le passage d'une position paternaliste descendante au profit d'un soutien, d'une animation des équipes, à la demande.
2. Installer le lâcher prise, puisque les études nécessitent d'agir vite avec beaucoup d'énergie :
  - a. Mise en place d'une salle Zen pour installer des temps de respiration. Les collaborateurs y vont à l'envie. A elle seule, l'existence de cette autorisation a contribué au relâchement. La salle Zen est devenue une pièce à vivre équivalente, en temps passé, à celles du bureau.
3. Libérer les énergies en listant tous les irritants, sans tabous et toujours en équipe.
  - a. Un des premiers irritants levés a été l'abandon des classeurs réalisés pour chaque étude.

Plus de 1 000 classeurs correspondants à 25 ans de vie du cabinet ont été ainsi débarrassés.

**Et c'est seulement après l'installation de cette confiance que sont arrivés les « Micro-Rêves ».**

Que sont les « Micro-Rêves » ? Ils sont soit individuels, soit collectifs.

Le « Micro-Rêve » individuel part du principe que nous avons tous envie de mener des petits projets sans nous donner le temps de les réaliser. Dans l'entreprise, c'est pareil. D'où la question, quel est ton « Micro-Rêve » et comment l'entreprise peut-elle t'aider à le réaliser ?

Ce « Micro-Rêve » est quelque chose de réalisable dans les 3 à 6 mois. Il est très accessible et très opérationnel.

- Ex. Prenons le bureau de Dijon où travaille Elise, une chargée d'étude trop sérieuse qui ne rentre pas chez elle le midi et qui, faute de temps, travaille sans prendre de pause. **Elise ne jouait plus du piano** depuis une dizaine d'années. Elise a dit qu'elle aimerait bien jouer du piano. L'entreprise a loué un piano. Le temps d'une heure, celui d'une respiration, Elise **rejoue** du piano. Elle envoie quelques morceaux à ses collègues et prend vraiment du plaisir à jouer.

Les « Micro-Rêves » participent à l'équilibre de chacun.

Ils sont souvent culturels : Guitare dans la salle Zen - Passion pour les bibelots qui peut s'exprimer à Paris le temps d'un jour en appui sur un salon professionnel pour aller à Drouot - Travail d'improvisation.

Tous les petits « Micro-Rêves » et les petits plaisirs de chacun sont connus et partagés.

Chacun peut y apporter son aide et y être attentif. Les « Micro-Rêves » ont permis de resserrer les lignes. Par la force des choses, la cohésion d'équipe a été renforcée.

Les « Micro-Rêves » collectifs sont produits lors des séminaires, une fois par an.

Ils ont conduit à :

- La mise en place de la salle Zen ;
- L'instauration de massage hebdomadaire. Le masseur est aussi devenu un coach individuel (capacité à détecter les tensions ; conseil nutritionnel ; ....)

Récemment encore l'entreprise a pu mesurer les bénéfices de sa cohésion par sa capacité à réaliser un challenge, a priori infaisable, de produire 40 focus groupes sur toute la France en un mois.

Le niveau d'engagement constaté est aujourd'hui extraordinaire. Il permet d'envisager plus sereinement l'avenir. L'engagement des équipes est devenu un vrai facteur de différenciation. Dans un marché très chahuté, toujours à la recherche de son futur modèle, EDInstitut dispose d'une vraie force pour réinventer le métier.

Les équipes se retrouvent une fois par mois en salle Zen dans une ambiance particulière, sans écran, sans nourriture et sans chaussures. Les pistes travaillées sont très intéressantes. Elles n'auraient jamais pu être produites par le passé. « *La démarche autorise aussi à rêver en entreprise, une matière sur laquelle on échange toutes les semaines. Des petits « Micro-Rêves » ensemble.* »

Pour Philippe Studer, l'approche « Micro-Rêves » est accessible et simple. Elle parle à tout le monde et tord le cou à l'expression « *Je n'ai pas le temps* » laquelle n'a d'ailleurs plus court chez EDInstitut au risque de « *se faire étrangler* ».

Au final, l'équipe est la principale bénéficiaire de la démarche. *Depuis les « Micro-Rêves » nous nous voyons différemment, nous sommes différents. L'approche « Micro-Rêves » a enrichi le lien social et est l'aboutissement d'un parcours, d'un chemin parcourus ensemble.* »

<http://www.collectifperformance.fr/compte-rendu-causerie-philippe-studer-edinstitut/>