

► À essayer

Collectif Performance et Qualité de Vie au Travail
 Causerie 15 octobre 2015 - Philippe Studer
 Directeur Associé EDInstitut

ERGONOMIA
 PARTENARIAT AGRICOLA

ergonoma
 journal

Collectif
 Performance
 et Qualité de Vie
 au Travail

CPQVT

Tordre le cou à l'expression « Je n'ai pas le temps » ...avec les micro-rêves.....

**micro-
rêves[®]**
 .fr

**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?**

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 caracté-
 risait par une culture dite de « la tête dans le
 guidon » que confortait une croissance à deux
 chiffres.

Pendant 23 ans, l'équipe et ses dirigeants l'ont
 cultivé sans réaliser qu'un autre chemin était
 possible.

L'histoire de ce grand écart commence en 2008,
 moment où son dirigeant reconnaît que le
 modèle d'entreprise est « arrivé à bout de souffle »
 en même temps que son marché. Les crois-
 sances annuelles à deux chiffres ont d'abord
 cédé le pas à un marché plus compliqué.

Les équipes étaient alors arc-boutées sur le
 ratio interne 100% du temps passé en produc-
 tion des études marketing. Cet indicateur de
 pilotage obnubilait la structure jusqu'à obs-
 curcir 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 »



Salle Zen

*des équipes entraînent le réflexe humain d'ac-
 célérer 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 ¾ du temps en
 forêt, en tribu.

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

Suite p.XX



Photo EDInstitut

Piano à Dijon

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.
 4. 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 respira-

tion, 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 massages hebdomadaires. 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 chaoté, 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 parcouru ensemble.*