

À la recherche du temps...

Colloque du 14 octobre 2017
Librairie internationale Kléber - Strasbourg

Exposé de Philippe STUDER

« Libérer du temps dans l'entreprise ! »



Philippe STUDER est cofondateur d'une entreprise de conseils en stratégie « ED institut » (1985). Après un tour du monde et une immersion chez les peuples premiers, il décide de vivre autrement... et pour ne plus entendre dans son entreprise « J'ai pas le temps ! », il met en place des temps de respiration : pas d'horaires, des séances de yoga, de massage, des séminaires sans ordre du jour ont changé l'ambiance et le dynamisme de l'équipe.

Chantal DILLER : Philippe Studer, merci d'avoir bien voulu venir nous conter le chemin qui vous a amené à ces changements et comment cela se vit depuis leur mise en œuvre.

Philippe STUDER : En 2007, je prends conscience qu'on vit dans une entreprise qui nourrit ce que j'appellerais la culture de la tête dans le guidon – c'est l'image que vous voyez derrière moi. Le problème est que quand on est dans cette culture, on ne s'en rend pas compte et on a tendance à baisser davantage la tête que la relever. C'est quelque chose d'assez castrateur parce que dans les couloirs, on entend cette fameuse phrase « je n'ai pas le temps ». On en entend d'autres qui disent « de toute façon, ce n'est pas possible ». Le comble, c'est quand on entend « ce n'est pas possible, et de toute façon je n'ai pas le temps ». Cette culture-là génère tout de même des choses assez négatives. Au niveau humain, c'est très pauvre : on appauvrit la relation humaine, on augmente le stress dans l'entreprise, on diminue l'engagement et pour moi, le



pire, c'est qu'on anéantit quasiment la créativité. Et comme vous le savez, l'entreprise aujourd'hui a besoin d'innover.

Là, ce qu'il faut faire normalement – c'est facile à dire –, c'est ralentir. Le problème est que plus on accélère et moins on a tendance à ralentir. Je vais citer MC Solaar, même si ce n'est pas quelqu'un de très proche, qui dit quelque chose d'assez intéressant : « Pour aller de l'avant, il faut prendre du recul, car prendre du recul, c'est prendre de l'élan. »

J'entendais parler de choix fulgurants et là, je fais ce choix en 2008 en me disant : il faut que j'aie me reconnecter avec la terre, me réancrer, je ne peux plus supporter tout cela et je vais partir une année en famille – nous avions à l'époque deux enfants de 7 et 9 ans – faire un tour du monde ; la particularité de ce tour du monde, c'est que nous irons visiter les premiers habitants de chaque pays que nous allons traverser.



Nous allons prendre le temps du partage, faire des rencontres extraordinaires – vous voyez sur cette image quatre individus dont les cheveux poussent... –, et c'est ce qui va rythmer notre année. Ce sont souvent des peuples de chasseurs-cueilleurs et leur temps est rythmé par la nature ; c'est la loi de la nature qui prévaut, donc on ne se pose plus trop de questions. En revanche, les premiers jours, quand on arrive auprès de ces peuples, on trouve le temps très long et on se dit : « Mais qu'est-ce que je vais faire toute la journée ? » Les journées s'égrènent très doucement, et au bout de la troisième journée, vous vous laissez fondre dans votre environnement et vous revenez réellement à l'essentiel.

Il est vrai que les premières nuits, le crapaud buffle est d'une pollution sonore extraordinaire, et la troisième nuit, vous savez quoi ? C'est le plus bel opéra du monde, qui vous permet de vous endormir tranquillement, sereinement. Une autre chose est extraordinaire : le matin, le chaman vous prépare une tisane de

plantes médicinales et accompagne les enfants non pas dans une école – l'école, c'est la nature –, mais pour transmettre la mémoire de son peuple. Il se prend le temps de la transmission. Je pense que pour moi, dans l'entreprise aujourd'hui aussi, le don le plus important est le temps que l'on va consacrer à une personne. Cela m'est resté, et ce qui m'est resté aussi, c'est qu'on les appelle « les peuples du dedans » parce qu'ils sont dedans : il n'y a pas d'environnement, ils sont *dans* la nature.

Nous sommes aussi allés au Mexique voir le peuple des Lacandons, les derniers descendants des Mayas qui se trouvent en forêt lacandone. Il y avait une artiste américaine qui faisait de magnifiques fresques avec les enfants, et nous devions distribuer des crayons de couleur. Nous avons une douzaine de boîtes. Le partage a duré une demi-journée, pourquoi ? Parce qu'il fallait répartir équitablement les couleurs. Cela veut dire qu'il fallait respecter l'équité, car l'équité, c'était l'équilibre de la communauté.

En Patagonie, un ami est venu nous rejoindre pendant quinze jours. Malheureusement, il est venu sur le mode « consommation » et nous ne nous étions plus rendu compte que nous nous laissions porter, tout simplement, par le temps présent. Cet ami est parti au bout de quinze jours ; nous l'adorons, mais nous étions heureux qu'il parte parce que nous étions sur les rotules. Nous n'en pouvions plus !

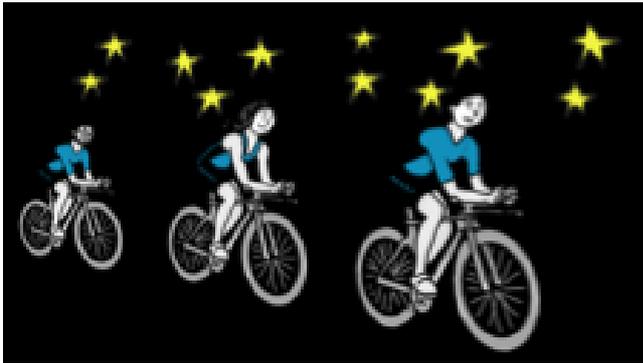
Nous sommes revenus puisque bien sûr, il faut revenir... Pour les adultes, c'est le saut en parachute, contrairement aux enfants qui sont assez extraordinaires et se réadaptent de la même façon, du premier jour qu'ils sont partis au 365^e jour où ils sont revenus. La spécificité pour les enfants aussi, c'est que nous sommes rendu compte qu'ils sont très calmes par rapport aux autres enfants ; ils ont peut-être gagné en sérénité – bon, après, ils ont repris le rythme... Nous, les adultes, nous nous rendons compte que c'est un peu plus compliqué.

Quand je passe la porte de mon entreprise le premier jour, je ne peux plus faire comme avant. Là, nous avons pris le temps de la concertation. Durant une bonne semaine, nous nous réunissions, jamais en salle de réunion mais où nous pouvions, sans barrière, sans table, sans rien, et nous nous sommes posé cette question : de quoi avons-nous envie ? Et surtout, de quoi n'avons-nous plus envie ?

De quoi nous n'avons plus envie ? Nous savions qu'il y avait quelques clients un peu chronophages qui nous posaient beaucoup de tracas. Nous les avons supprimés – diplomatiquement, bien sûr. Nous nous en sommes séparés. Cela nous a ouvert plein d'autres chemins.

De quoi nous avons envie ? Ensemble – en collectif, c'est important –, nous nous sommes dit que chacun allait s'organiser comme il le souhaite, mais en respectant deux choses : la première est l'équilibre du temps entre la vie privée et la vie professionnelle – chacun en a une définition un peu différente, mais nous allons respecter chacun. La deuxième est de faire en sorte que le client ait une satisfaction optimale. Ces deux contraintes, c'était notre cadre. Nous avons revisité toutes les valeurs et redéfini une vision claire et nette.

Entre-temps, j'ai reçu à Strasbourg pas mal de représentants des peuples que nous étions allés visiter. Pour certains, c'était la première fois qu'ils sortaient de leur territoire. Ils étaient assez surpris et nous ont dit trois choses qui les ont choqués, dont la première : « Vous ne vous prenez plus le temps de vous dire bonjour. » Deuxièmement : « Vous avez une relation qui est très pointue, mais vous n'englobez plus la globalité des choses ou des histoires. Vous êtes trop spécialisés. » Et enfin : « Vous mettez beaucoup de machines entre les hommes et aussi avec les animaux, parce que le robot à traire les vaches... » Alors là, pour eux, c'était impensable ! Qu'on puisse installer une machine sur un animal, ce n'est pas possible. En synthèse, ils nous ont dit : « Mais pourquoi vous voulez aller toujours plus vite ? Finalement, pour aller où ? »



Comment cela s'est-il passé dans notre entreprise, pour évoluer de la culture de la tête dans le guidon à la culture de la tête dans les étoiles ? Cela prend beaucoup de temps et nous le faisons pas à pas, chacun à son rythme, en respectant le rythme de chacun, mais en se disant que c'est le collectif, dorénavant, qui va primer sur l'individu.

Comment avons-nous fait ? Nous avons dit que l'entreprise va autoriser des temps de respiration à l'intérieur des horaires de travail – surtout pas à l'extérieur puisque de toute façon, nous avons déjà décloisonné les choses en disant que chacun s'organise comme il veut. Les temps de respiration étaient un micro-rêve collectif : nous avons monté une salle zen, un endroit où on autorise chacun à prendre des temps de respiration. Au début, malgré le fait que ce soit un rêve collectif, la salle zen ne vivait pas, les gens culpabilisaient à aller prendre du temps de respiration pendant le temps de travail ; ce n'était pas dans les normes, nous n'avons pas été éduqués comme cela. Au fur et à mesure, nous avons fait vivre cette salle en nous entraînant à faire des micro-siestes ; aujourd'hui, en deux minutes, nous sommes quasiment tous bons pour faire la micro-sieste et ensuite, nous avons plus de vitalité. Nous faisons beaucoup de méditation, pas mal de yoga. Jennifer vient aussi nous faire des massages de temps en temps. La salle zen est aujourd'hui la pièce la plus importante chez nous, au bureau. Plus ça s'accélère et plus on incite les gens à fréquenter cette salle. Gandhi disait : « Aujourd'hui, j'ai eu une journée très chargée ; je vais méditer deux heures plutôt qu'une. » Chez nous, c'est pareil : quand la journée est chargée, nous allons plutôt multiplier les temps de respiration en salle zen. Aujourd'hui, c'est entré dans la culture de l'entreprise.

Nous avons aussi la culture du séminaire et nous en faisons trois par an. Ces séminaires sont hébergés depuis trente ans, sauf qu'aujourd'hui, il n'y a plus d'ordre du jour. Deux bénévoles qui organisent le séminaire. Je vous en parlais tout à l'heure : nous y étions hier et avant-hier. Le bâton de parole est posé. On a envie de parler, on parle ; on n'a pas envie, on ne parle pas. On a envie de se promener, on se promène. On fait ce que le groupe ressent au moment présent. Ces séminaires sont devenus les plus riches en termes de décisions stratégiques, en termes d'échanges humains, et ce sont les séminaires les plus

extraordinaires. Avant, j'adorais les monter et cela me prenait beaucoup de temps ; aujourd'hui, j'y viens quasiment les pieds sous la table et au même niveau que tout le monde, donc c'est vraiment le collectif qui ressort. Mais nous nous sommes pris le temps de la concertation.

Quand un peuple racine construit un pont, il travaillera en amont sur le comment, le pourquoi, et surtout sur pourquoi il va le faire. Ensuite, quand ils y vont, je dirais qu'ils y vont plus vite. Plus efficacement en tout cas.

Ce que nous avons fait aussi – et cela me paraît important parce que ça a changé notre relation au temps : nous avons introduit du sens, c'est-à-dire que chaque année, nous faisons une action hors métier qui a du sens pour nous et pour le collectif. Je vais vous donner un exemple : nous avons coorganisé le dernier TEDx qui a eu lieu à Strasbourg en janvier. Dix personnes de chez nous se sont impliquées dans cette organisation. En 2008, je leur aurais dit qu'on organise un TEDx, cela aurait été impensable et ils m'auraient pris pour un fou : on n'a pas le temps. Là, nous l'avons fait. Nous n'avons pas forcément plus de temps qu'avant, mais c'est notre plus belle aventure humaine qui n'a rien à voir avec notre métier, et nous avons donné du sens à quelque chose. Le TEDx, c'est une fondation américaine, ce sont des prises de parole inspirantes sur une thématique qui peut être scientifique, philosophique ou autre, et une dizaine de speakers interviennent sur un format de 18 minutes chacun. En sortant de là, vous avez une énergie telle que vous repartez pour un an. En termes d'organisation, nous avons coaché les speakers qui intervenaient et un chargé d'études de chez nous me disait : « Mais tu penses que j'ai la capacité pour le faire, pour coacher la personne ? » Je lui ai dit : « Vas-y, il n'y a pas de souci. » Il est sorti de cette expérience grandi et avec plus de confiance en lui, c'était extraordinaire.

Nous nous prenons aussi le temps du rituel – je dis cela entre nous parce qu'il y a ici des gens ouverts, mais on pourrait se dire « ça y est, c'est devenu une secte »... Avant certaines réunions par exemple, nous nous prenons une minute sur le *Canon de Pachelbel*, un canon de musique classique qui a l'avantage d'être à 432 hertz et qui diffuse plutôt de la sérénité et des énergies positives. Donc, on se prend une petite minute où on se réaligne. Ce sont des choses, chez nous, qui sont devenues monnaie courante de dire qu'on s'arrête un petit temps.

Ce que nous cultivons aujourd'hui, c'est de se prendre un petit temps, aussi bien dans nos vies privées que dans nos vies professionnelles, chaque jour, pour tout simplement se réaxer et donc apporter de la sérénité intérieure. C'est pour nous, mais cela va aussi améliorer notre relation à l'autre. Nous avons un petit slogan qui est « être mieux pour être meilleur », mais il s'agit d'abord d'être mieux. Dans l'entreprise d'aujourd'hui, j'ai l'impression que le leitmotiv est plutôt « soyons performants et après vous serez mieux », mais je ne le pense pas. Je pense que cela doit partir d'abord de chacun d'entre nous et si on est mieux, on va donner le maximum. Merci pour votre temps...