

Bien-être au travail : “Un collaborateur heureux rend un client heureux”

Entretien BAWB réalisé par Laurence PERRIN en 2018



Philippe Studer a fondé EDInstitut en 1985, une entreprise alsacienne d’une quinzaine de salariés spécialisée dans les études marketing.

Sa passion : corrélérer le bien-être au travail et satisfaire le client. Sa devise : “Un collaborateur heureux rend un client heureux.”

Laurence Perrin l’a rencontré pour écouter son histoire et sa vision du bien-être au travail. Interview.

Laurence Perrin : Parlez-moi de votre histoire personnelle

Philippe Studer : Chez nous, il y a eu un déclic en 2007, ou plutôt une prise de conscience de ma part. L'activité existait depuis 20 ans et nous avançons « la tête dans le guidon ». Sans le savoir, nous avons cette culture castratrice pour tout le monde, focalisée sur le reporting, les process et le contrôle.

Je me suis rendu compte que j'étais un manager paternaliste descendant, qui n'aime pas trop que l'on contrarie ses choix. Humaniste, mais très descendant sur les orientations de l'entreprise. Cela ne permettait pas de nous épanouir, ni les équipes, ni moi-même.

Sans le savoir, nous avons cette culture castratrice pour tout le monde, focalisée sur le reporting, les process et le contrôle.

L.P. : Vous n'étiez pas nourri du travail de votre équipe. Qu'est-ce qui a permis cette prise de conscience en 2007 ?

P.S. : La prise de conscience était là mais je ne savais pas comment faire. La seule solution que j'ai trouvée a été de prendre le large.

C'est pour cela que j'ai quitté l'entreprise en leur laissant les clés. Je suis parti une année en famille pour me ressourcer auprès des peuples premiers.

J'ai quitté l'entreprise en leur laissant les clés.

L.P. : C'est là que vous avez laissé l'équipe complète se débrouiller et être autonome ?

P.S. : Tout à fait ! Avant de partir, nous avons déjà préparé les choses. Je voyais que les lignes bougeaient dans le bon sens avec une autonomie plus importante des équipes, une responsabilité qui grandissait. Des équipes assez extraordinaires qui prenaient les choses en main et qui en étaient fières.

Pour moi, c'était un peu plus difficile. L'égo en prend forcément un coup. Nous n'avons pas besoin de moi finalement. Mais c'était bien, car je partais en voyage pendant un an. C'était important de faire cette préparation-là.

L.P. : Ce voyage, c'est l'aération de la tête, de l'esprit ?

P.S. : C'est tout à fait cela. C'est une aération de la tête, c'est un lâché prise : s'aérer l'esprit, se reconnecter à la terre aussi. Beaucoup de contacts avec la nature.

Avec les peuples premiers, nous sommes dans la nature. Il n'y a plus de chef d'entreprise, plus de concept de développement durable ou d'environnement.

L.P. : C'est une reconnexion à la terre ? Ce qui vous a permis de vous reconnecter à votre cœur ?

P.S. : Oui, sans doute. C'est un retour aux choses essentielles et au sens que l'on donne à la vie, à la famille. Nous menions aussi des actions humanitaires pour la préservation de ces peuples. Cela avait un vrai sens et nous avons fait des rencontres fabuleuses.

C'est sûr qu'en revenant en France, je me suis posé beaucoup de questions, en tant qu'adulte et en tant que chef d'entreprise. Quand j'ai poussé la porte du bureau, j'avais beaucoup de craintes et de peurs. Allaient-ils accepter de se transformer et d'aller chercher du sens ?

Avec les peuples premiers, il n'y a plus de chef d'entreprise, plus de concept de développement durable ou d'environnement. Nous sommes dans la nature.

L.P. : L'équipe que vous aviez laissée en 2007 est toujours la même aujourd'hui ?

P.S. : Complètement. Elle est restée fidèle. C'est vrai qu'au début, il se sont dit « Philippe, tu es bien sympathique, tu reviens d'une année sabbatique, mais nous on a plutôt beaucoup bossé. On a fait du +15 sur un marché qui était plutôt décroissant. » Faire du +15, c'est extraordinaire ! Je pense qu'il y avait aussi une certaine fierté de leur part.

Pour moi, l'idée était de nous transformer. Nous avons pris le temps de la réflexion et nous avons changé tous nos codes. Nous nous sommes concertés pendant une semaine en dehors des tables de réunion. Nous avons beaucoup échangé sur ce que nous voulions et surtout sur ce que nous ne voulions plus. C'est ça l'idée : qu'est-ce que nous ne voulions plus ?

P.S. : Une des premières actions concrètes a été de se dire « Tous nos clients un peu compliqués, qui nous causent du tracas, nous allons nous en séparer. »

A mon retour, nous avons pris le temps de la réflexion et nous avons changé tous nos codes.

L.P. : Vous avez fait un tri, un choix ?

P.S. : Un choix et un tri. Cela fait un peu mal aux tripes ! Avec certains clients, nous réalisons une très bonne marge, mais les équipes sortaient complètement épuisées.

Pour le premier client que nous avons identifié, cela s'est fait très facilement. Bien sûr, nous nous en sommes séparés d'une façon diplomatique et progressive.

D'autres chemins s'ouvrent alors. Cela permet aussi de donner un signal fort aux équipes : ce qui est le plus important, c'est votre bien être au travail à vous avant tout.

Donner un signal fort aux équipes : « Le plus important, c'est votre bien-être au travail avant tout. »

L.P. : Associer bien-être au travail et performance financière ?

P.S. : Oui, mais ça c'est une conséquence. Nous ne le voyons pas forcément au début. Nous pensons d'abord que nous allons perdre de la marge. Se séparer d'un client, c'est plutôt un sacrifice. Mais croyez-moi ensuite, il y a d'autres chemins qui s'ouvrent et qui sont beaucoup plus intéressants et épanouissants pour les équipes, et plus rentables pour l'entreprise.

L.P. : Vous êtes un patron unique. Vous quittez l'entreprise avec l'idée « je fais confiance et je responsabilise les équipes ». Nous sommes déjà sur le concept de l'entreprise libérée.

P.S. : Oui, mais ce n'était pas l'idée de départ. Je suis revenu en 2009 et nous avons commencé à cultiver l'autonomie, la responsabilité et bien sûr la confiance. C'était alors le maître mot. Nous l'avons incarné et vécu.

En 2011 et 2012, nous avons commencé à prendre conscience du chemin parcouru parce que des sociétés extérieures venaient nous rendre visite pour voir cela. Nous n'en n'avions pas conscience, mais cela a complètement changé notre façon de vivre ensemble à mon retour. C'est clair, nous nous sommes transformés.

L.P. : Quelle est cette nouvelle façon de vivre ensemble ?

P.S. : C'est le jour et la nuit. Avant, j'étais un manager stressé. Aujourd'hui, je suis un porteur d'eau pour les équipes, un gardien de la vision et des valeurs.

Je suis là quand ils ont besoin de moi, en facilitateur, en accompagnateur. C'est un rôle complètement différent. Je suis là pour permettre aux équipes de s'épanouir. C'est mon rôle premier, c'est 80% de mon temps. C'est mon rôle de manager aujourd'hui : s'ils ont besoin de moi, je suis là, qu'ils n'hésitent pas à me solliciter.

Avant, j'étais un manager stressé. Aujourd'hui, je suis un porteur d'eau pour les équipes, un gardien de la vision et des valeurs.

L.P. : Comment faites-vous pour permettre à vos équipes de s'épanouir ?

Je soutiens mes équipes pour expérimenter, même s'ils font des erreurs. Car faire des erreurs, c'est apprendre, tenter de nouvelles expériences, être plus créatif aussi.

P.S. : Quand j'arrive le matin, je les écoute, je leur parle, je leur demande comment ils vont. C'est beaucoup d'écoute.

Ensuite, je suis là, en écoute basse. Ce n'est pas moi qui vais les orienter, je fais en sorte qu'ils aient confiance en eux, et qu'ils prennent eux-mêmes les décisions. Même si je ne suis pas forcément d'accord avec eux.

Je les soutiens pour expérimenter, même s'ils font des erreurs. Car faire des erreurs, c'est apprendre, tenter de nouvelles expériences, être plus créatif aussi.

L.P. : Le soubassement de la relation que vous mettez en place avec vos collaborateurs : c'est la confiance !

P.S. : Oui clairement. C'est la base du système. C'est « je te fais confiance tout de suite ». C'est une confiance absolue.

Nous avons tous besoin d'autonomie et de responsabilité. Chacun à des degrés différents.

L.P. : Et de cette confiance, vous donnez les clés et la possibilité de prendre des initiatives, de mener des projets ?

P.S. : Effectivement, aujourd'hui nous sommes sur le mode "envie". Mais cela prend beaucoup de temps. Je pense que nous ne sommes pas formés dans notre système éducatif à ces prises d'initiatives. Certaines personnes sont plus lentes que d'autres. Il faut les respecter aussi.

Je pense que nous avons tous besoin d'autonomie et de responsabilité. Chacun à des degrés différents. Parfois, il peut y avoir des petites marches arrière. Il m'arrive d'être déçu en tant que manager. Il faut donc être très patient et ne pas croire que tout est rose.

Mais je pense que nous avons gagné en maturité. D'autant que sur un marché aujourd'hui complexe, nous avons réussi à nous diversifier et à nous transformer.

L.P. : Par rapport à cette ouverture d'esprit, que vous avez dû mettre en place et que vous avez été chercher au travers de l'expérience de votre voyage. Quel a été le plus grand défi ou l'obstacle que vous avez dû surmonter ?

P.S. : Que les équipes s'autorisent à lâcher prise et à retrouver de l'énergie dans les moments plus difficiles.

Aujourd'hui, cette salle Zen où nous nous trouvons, est la pièce la plus importante. Nous pourrions supprimer toutes les pièces sauf celle-là ! Nous en avons réellement besoin pour nous ressourcer, et être plus forts ensuite.

Cette salle est devenue vivante, mais cela a pris beaucoup de temps. J'ai dû donner l'exemple pour que cela fonctionne. Il est clair que, si je ne viens pas moi-même faire des micros siestes ici, les coéquipiers n'y viendront pas non plus.

L.P. : Cette salle Zen est un moyen de montrer que le bien-être au travail s'installe dans le quotidien du collaborateur ?

P.S. : Oui, complètement. C'est un signal fort que nous avons concrétisé avec les équipes, car c'est une idée collective. C'est que nous appelons chez nous le micro rêve collectif. Ce sont les équipes qui ont décidé de cela. Personnellement, mon frein était de "s'autoriser". Cela prend du temps.

Prendre des initiatives, partir de l'envie de chacun, ça se cultive, ça se travaille et cela prend beaucoup de temps.

Prendre des initiatives, partir de l'envie de chacun, ça se cultive, ça se travaille et cela prend beaucoup de temps.

L.P. : Cette salle est le lieu où chacun peut se donner du temps pour soi. Concrètement, comment ça se passe ? C'est un peu tous les jours ?

P.S. : Tout à fait. Cet après-midi nous avons des massages, la semaine prochaine de la sophrologie. Ensuite, chacun vient pour une micro sieste, un moment de détente, afin de se ressourcer, de lâcher prise. La salle est occupée tous les jours.

L.P. : Les personnes viennent ensemble ou séparément ?

P.S. : Cela dépend. La sophrologie, nous la faisons souvent à 3 ou 4. Les micros siestes ou les temps de lecture sont un peu plus individualisés. La salle est un peu petite. Nous avons le projet de déménager et d'en prévoir une beaucoup plus grande.

L.P. : Qu'est-ce que cela signifie ? La personne travaille sur son poste et ressent un moment de tension. Elle se dit « je m'autorise, je lâche prise par rapport à mon travail. Et je viens me prendre un temps pour moi ? »



P.S. : C'est complètement cela. Nous leur disons « Plus vous avez de stress, plus vous êtes sous pression, et plus vous devez venir en salle Zen ». Quand vous êtes moins stressés, tout va mieux. C'est là que vous vous relâchez et que vous repartez plus fort.

L.P. : C'est ce voyage qui vous a permis d'en arriver là, aujourd'hui ?

P.S. : Oui complètement. C'est une véritable prise de conscience sur le sens. Nous ne donnons pas de sens à ce que nous faisons. C'était toujours plus, du reporting, du suivi, du contrôle, et finalement pourquoi ?

Aujourd'hui, lorsque je quitte le bureau, j'ai une sérénité extraordinaire.

L.P. : A quoi ressemblait votre vie, à l'époque ?

P.S. : Une vie très remplie, mais j'avais quand même réussi, depuis le début de la création de l'entreprise, à prendre des temps personnels. Je n'étais pas un acharné du travail. Je faisais toujours mes voyages annuels pendant 1 mois. Et ça, j'en avais besoin. Mais j'étais stressé.

Aujourd'hui, lorsque je quitte le bureau, j'ai une sérénité extraordinaire. Je sais que nous sommes un collectif, que nous travaillons ensemble avec une grande confiance

au sein des équipes. Toutes les décisions importantes, nous les prenons ensemble. Ce n'est plus moi qui supporte tout en tant que dirigeant. Je partage tout cela.

L.P. : On parle souvent de solitude du dirigeant ou du manager. Etes-vous sortis de cette solitude ?

P.S. : J'ai même du mal à me dire comment je pouvais faire avant pour tout supporter seul. Alors qu'il est tellement logique de le faire ensemble, d'avancer ensemble. La préparation et la concertation prennent peut-être plus de temps, mais nous regagnons ce temps par la suite, ainsi qu'une sérénité d'esprit extraordinaire.

L.P. : Depuis votre voyage, une bonne dizaine d'année s'est écoulée. Cela voudrait-il dire que tout ce parcours mérite du temps ?

P.S. : Oui, nous avons préparé mon absence en 2007 et je suis parti en 2008-2009. Il nous a fallu un an et les quatre derniers mois ont été intenses. Je suis revenu en septembre 2009. Je pense que les premiers effets importants sont intervenus 2 ou 3 ans après. C'est vraiment très long.

La salle Zen est un micro rêve collectif qui est né 2013. C'est vraiment une conséquence du travail mené en termes de confiance, de responsabilité et d'autonomie. Nous n'aurions jamais pu imaginer cela dès mon retour.

L.P. : Les éléments que vous notez sont très clairement ceux de la psychologie positive identifiés comme moyens de motivation. Comment mesurez-vous cette nouvelle façon de vivre ensemble, de déléguer, de responsabiliser, de donner confiance ?

P.S. : La première mesure est que nous sommes toujours là aujourd'hui. Je pense que si nous n'avions pas entrepris cette transformation, ce ne serait pas le cas. Notre marché est très compliqué. La diversification est plutôt réussie, elle nous a donné cette bouée d'oxygène.

Nous avons aussi une mesure interne de la qualité de vie au travail. Nous nous appuyons sur les 4 piliers de la méthodologie « RIRA », selon laquelle l'entreprise doit être Respectueuse, Inspirante, Respirante et Apprenante.

Les coéquipiers recommanderaient-ils à d'autres de travailler chez EDInstitut ? Le score va de -100 à +100. Et nous sommes à +57. Je fais beaucoup de mesure maintenant, chez des clients externes. Je n'ai pas encore trouvé un score aussi élevé. 57, c'est très fort.

Nous avons un vrai attachement, une vraie fierté et surtout, nous attirons beaucoup de gens de l'extérieur qui ont envie de recommander de travailler chez nous.

Laurence Perrin : Pourriez-vous dire que cette nouvelle façon de manager, de vivre ensemble serait un moyen durable et qui permettrait d'un côté de générer des profits et de l'autre de contribuer à faire du bien au monde ?

Philippe Studer : Un monde meilleur où chacun peut s'épanouir. Nous donnons une vraie liberté aux gens. Nous retrouvons une façon de vivre ensemble très stimulante. Tout n'est pas facile, mais le terreau est très pérenne. Une fois lancés sur ce chemin-là, pas question de s'arrêter et de revenir en arrière. Continuer, nourrir, cultiver. C'est un vrai bonheur partagé. Je pense qu'une entreprise doit apporter cela à tout individu.

Notre seule règle est : « Vous vous organisez comme vous le souhaitez, télétravail, horaires, congés... Nous vous demandons juste deux choses : la satisfaction optimale du client et l'équilibre de votre vie professionnelle et de votre vie privée. Pour cela, écoutez votre petite voix intérieure et si vous n'y arrivez pas, j'en suis le gardien." Nous l'avons déjà fait : « Guillaume, tu fais trop de choses, comment pouvons-nous alléger ta charge ? » Cela est de notre responsabilité. C'est bien sûr différent et personnel selon chacun, d'équilibrer sa vie privée et sa vie professionnelle. Chacun veut donner le meilleur, selon ses performances. Nous sommes juste le garant de cela.

C'est chacun qui se dit : « Ecoute ta petite voix intérieure et si tu sens que ton corps ne suit plus, il faut que l'on en parle ».

Nous donnons une vraie liberté aux gens. Nous retrouvons une façon de vivre ensemble très stimulante.

L.P. : Cela veut dire que chaque membre de l'équipe a un regard bienveillant sur l'autre ?

P.S. : Complètement. Pour alerter et pour dire « Tu as vu Lionel ? – Oui, moi aussi j'ai remarqué. Il faudrait qu'on lui en parle et qu'on voit ce que l'on peut faire ».

Quand nous avons monté cette salle zen, certains chefs d'entreprises m'ont dit « Tu n'as pas peur qu'ils passent leur journée en salle Zen ? ». En fait, c'était plutôt l'inverse : il fallait arriver à faire en sorte que les équipes s'autorisent à y aller et à lâcher prise.

Certains m'ont dit : « Congés payés illimités, horaires illimités... Tu n'as pas peur qu'ils en abusent ? » Eh bien non, soit tu fais confiance, soit tu ne fais pas confiance. Il n'y a pas d'entre deux. Et ça se régule d'une façon tout à fait naturelle.

Quand ils sont autonomes et libres, ils ont vraiment envie de donner le maximum pour l'entreprise.

L.P. : Congé illimité, qu'est-ce que cela veut dire ?

P.S. : Si tu en ressens un besoin important, tu peux prendre plus de congés pendant une année. De manière officielle, nous faisons attention, mais officieusement, c'est comme cela que ça se passe. Si tu rencontres des moments difficiles à un moment donné de ta vie, pour des raisons X ou Y, l'entreprise va en tenir compte et te laisser le temps de respirer pour que tu reviennes plus fort.

L.P. : Concrètement, j'entends bien ce que vous dites. Ça paraît très bisounours. Mais qu'en dit l'équipe ? Comment vivent-ils avec ces choix possibles entre équilibre personnel et professionnel ?

P.S. : Ils disent que c'est une grande liberté et que cela leur plaît. Chacun s'auto-régule avec le groupe pour respecter le collectif. Nous ne rencontrons pas de souci de gestion à ce niveau-là. Quand ils sont autonomes et libres, ils ont vraiment envie de donner le maximum pour l'entreprise.

L.P. : Derrière cet effort de confiance, quelle est votre motivation ?

P.S. : C'est devenu naturel aujourd'hui, je n'ai plus d'effort à faire de ce côté-là, c'est vraiment incarné. La motivation à mon retour du voyage est que je ne voulais plus travailler comme nous travaillions avant, car ce que nous faisons n'avait pas de sens.

L.P. : Besoin de sens ?

P.S. : Oui. C'est la rencontre avec ces peuples premiers qui m'a éclairé là-dessus. Il faut du sens pour faire avancer un collectif ensemble.

Il faut du sens pour faire avancer un collectif ensemble.

L.P. : Quelles sont les valeurs sur lesquelles vous appuyez aujourd'hui votre management ?

P.S. : Nous avons différentes valeurs :

- Ne cherchons pas à motiver les coéquipiers, mais plutôt faisons-leur confiance.
- Ne cherchons pas à tout maîtriser, à tout gérer, mais aimons-nous.

Des valeurs qui peuvent paraître un peu « bisounours » mais ce sont des valeurs fortes. Notre vision est d'être inspirant et d'apporter notre pierre à un monde meilleur. Nous entreprenons beaucoup d'actions collectives. Nous appliquons le concept RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et nous sommes engagés dans le développement durable. Nous co-organisons Tdex, qui n'apporte rien à notre métier, mais qui permet au collectif de vivre ensemble une aventure humaine et de donner du sens à ce que nous faisons.

L.P. : Vous êtes dans une dynamique de partage, de lien, de vivre ensemble ?

P.S. : Le vivre ensemble, pour un collectif, est je pense important. Auparavant, nous étions solidaires, mais nous n'étions pas réellement ensemble. C'est un grand changement.

Notre vision est d'être inspirant et d'apporter notre pierre à un monde meilleur.

L.P. : Il y a aussi la notion d'épanouissement de soi ?

P.S. : Avec une perception de la relation au temps complètement différente. Nous n'avons pas plus de temps, mais nous utilisons le temps de façon plus qualitative en "nous autorisant à". Nous avons une approche et une posture totalement différentes.

Par exemple, aujourd'hui 9 personnes sont impliquées dans la co-organisation du Tedx. En 2009, si je leur avais dit "demain, on co-organise un Tedx", ils m'auraient pris pour un fou. Ils n'auraient jamais suivi, en arguant qu'ils n'avaient pas le temps de rajouter encore du travail.

P.S. : Alors qu'aujourd'hui, c'est naturel. C'est une vraie envie, une aventure humaine à partager ensemble. Avec le Tedx, je m'épanouis, parce que je vais coacher quelqu'un, je vais grandir moi-même et quelque part, c'est EDInstitut qui me permet de le faire.

C'est un peu la réalisation d'un micro-rêve que je n'aurais pu faire dans le cadre de la vie privée. Le micro rêve est un petit projet que les coéquipiers n'ont pas eu le temps de mener ou de mettre en œuvre, et que l'entreprise va leur permettre de réaliser.

Le micro rêve est un petit projet que les coéquipiers n'ont pas eu le temps de mener ou de mettre en œuvre, et que l'entreprise va leur permettre de réaliser.

L.P. : De quel ordre est-ce micro rêve ? Personnel, professionnel, social ?

P.S. : Peu importe, vous avez envie de réapprendre à jouer du piano, de la guitare, d'aller à la salle des ventes à Drouot, d'apprendre à faire du mime, de reprendre des cours d'anglais...



L.P. : Concrètement, comment réagissez-vous si je vous dis que j'ai un micro rêve : apprendre à jouer du piano ?

P.S. : Par exemple, nous avons un bureau à Dijon où nous avons installé un piano pour Elise. Elle finance ses cours et s'entraîne entre midi et deux.

Autre exemple : Romain adore les bibelots, il rêvait d'aller un jour à la salle des ventes à Drouot. Lors d'un salon professionnel de 2 jours, nous lui avons proposé de rester une 3ème journée à Paris pour aller à Drouot.

Ou parfois, c'est tout simplement mettre une personne en relation avec d'autres réseaux afin qu'elle puisse aboutir à son micro-rêve. Ce sont souvent de très petites choses, mais qui permettent de faire en sorte que la personne soit la plus épanouie.

L.P. : Vous prenez en compte l'individu dans ses besoins très personnels dans la dimension professionnelle ?

P.S. : Je dirais que c'est presque une évidence. Parce que si l'individu est bien sur le plan personnel, il sera bien sur le plan professionnel. Et les deux sont imbriqués. Avec les nouvelles générations, c'est important de tenir compte de cet équilibre.

L.P. : Comment voyez-vous évoluer la suite de cette expérience ?

P.S. : Dans notre histoire, j'aimerais bien encore aller plus loin dans notre diversification, dans notre créativité. Ce sont deux axes importants pour nous. Nous commençons aussi à réfléchir sur la transmission de l'entreprise, que nous réservons aux coéquipiers. Nous souhaitons qu'il y ait un collectif qui se monte pour la pérennité de l'entreprise et que ce soient les équipes qui reprennent l'entreprise.

L.P. : Des collaborateurs qui deviennent propriétaires de leur entreprise ?

P.S. : Tout à fait, nous commençons à y réfléchir.

L.P. : Comment imaginez-vous que ces dimensions de partage, de collaboration, puissent être mises en œuvre ailleurs ? Est-ce possible ?

P.S. : Bien sûr, c'est possible, dans tous secteurs et dans des entreprises de toute taille. En fonction de la taille, il faut se structurer en mini-équipes. L'idéal, c'est 30 personnes. Nous pouvons monter jusqu'à 50, mais c'est plus compliqué à gérer.

Ce schéma-là n'a pas été cultivé pendant 150 ans. Il faut que le nouveau monde s'ouvre. Et je pense que c'est en train de se faire. Aujourd'hui, j'estime que 3 à 4 % d'entreprises en France sont sur ce chemin-là. Nous pensons que demain, l'entreprise qui ne sera pas sur cette voie de changement et de transformation risque d'avoir de gros soucis. Tout le monde peut le faire. Le plus difficile à changer, c'est la culture de l'entreprise, les états d'esprit. Et surtout, le "top management" doit pouvoir remettre son ego au service du collectif. Il faut avoir la volonté de le faire. Et l'envie, et la force.

Le plus difficile à changer, c'est la culture de l'entreprise, les états d'esprit.

L.P. : Quelles sont les questions d'autres patrons d'entreprises, des idées fausses que l'on vous a renvoyées par rapport à votre démarche ?

P.S. : L'idée fautive est de se dire que nous allons y aller en claironnant « ok, maintenant on va faire confiance. » Non, ça ne peut pas marcher comme cela, il faut vraiment y aller pas à pas et mettre en œuvre des actes concrets. Et la confiance va venir. Mais ça prend du temps, environ 3 ans je pense pour que les premiers effets soient visibles. Et pas faire semblant d'emmener le collectif et rester sur des décisions très descendantes.

Il faut beaucoup d'échanges et une vision à 360, en laissant un peu tomber les égos et le pouvoir, en particulier avec la nouvelle génération. J'ai discuté avec une DRH qui me disait « J'ai été assez surprise lors d'un entretien annuel lorsqu'un jeune m'a demandé à la fin : « Et vous Madame, comment cela se passe-t-il dans votre activité ? ». Il a retourné la question ! » La DRH était quelque peu surprise mais c'était tellement authentique et spontané, qu'elle a trouvé cela bien. Il faut que ce soit un vrai partage, un vrai dialogue.

L.P. : Quels seraient les messages que vous pourriez transmettre à ceux qui voudraient entrer dans cette démarche ?

P.S. : De dire qu'il faut être patient – que la clé de voûte, c'est la confiance. Il faut réellement accorder sa confiance et lâcher prise soi-même. Il faut travailler sur soi avant tout. Il faut travailler avec les autres dirigeants avant de diffuser à l'ensemble des collaborateurs, et puis s'armer de patience. Quoi qu'il en soit, c'est une belle aventure, un beau chemin à suivre sur lequel on ne peut revenir en arrière.

L.P. : La nouvelle génération a besoin d'échanger ?

P.S. : Complètement ! Et elle est en train de chambouler les codes. Je pense que cette mouvance vers une entreprise plus humaniste et collaborative, c'est plutôt positif.

La clé de voûte, c'est la confiance.

L.P. : Parvenez-vous à travers cette posture à y associer la dynamique financière en termes de gain ?

P.S. : C'est la conséquence. Je reviens à ce que vous avez dit avant. Nous ne sommes pas dans un monde de bisounours, nous le faisons pour qu'il y ait un engagement plus grand des collaborateurs. Et donc une plus grande performance. Mais si vous allez rechercher la performance en premier, vous ne pouvez pas lâcher prise. Il faut d'abord être mieux, pour être meilleur ensuite.

L.P. : Le bonheur individuel ?

P.S. : Oui, le bonheur individuel et collectif.

Si le chef d'entreprise ne lâche pas prise, qu'il s'attache au KPI ou aux indicateurs, ça ne peut pas fonctionner. Avant, j'avais un compte de résultat mensuel, aujourd'hui j'ai peut-être un bilan annuel. Nous n'en n'avons même plus besoin parce que nous savons que la bonne volonté de tout le monde est mise en œuvre, que chacun va donner le meilleur, et que le résultat sera là. Et croyez-moi, le résultat est plutôt au rendez-vous.

Les choses arrivent sans que nous les cherchions réellement, parce que nous avons du sens. Et les gens de l'extérieur le sentent. Nous sommes plutôt inspirants. Les clients viennent plus facilement vers nous parce qu'ils ressentent autre chose. En ce qui concerne la performance sur le marché, c'est pour nous très positif.

L.P. : Votre message est « Soyons heureux » ?

P.S. : Soyons heureux, soyons confiants, ne soyons pas stressés.

Les choses arrivent sans que nous les cherchions réellement, parce que nous avons du sens.

L.P. : Nous en revenons à notre discussion de départ qui est de s'ancrer à la terre.

P.S. : C'est un regard différent. Les peuples premiers sont des sociétés où le collectif prime sur l'individu, car ils ont besoin de cette solidarité. Ils savent qu'ils n'existent que par le collectif. Ils se concertent longtemps avant d'agir. Et ça, c'est un enseignement phare que j'ai ramené.

L.P. : Le temps, la prise de distance...

P.S. : Cela permet d'aller à la rencontre de soi et des autres. C'est une posture qui n'est pas facile à transmettre, parce qu'il faut que la personne ait cette envie-là et qu'elle ne soit pas trop pressée par le temps. Sinon, ça ne peut pas fonctionner. Mais croyez-moi, après c'est assez fabuleux.

Si j'ai des doutes, je les partage. C'est pour cela que je ne suis plus stressé, parce que je partage avec l'équipe, j'ai des feedbacks et les collaborateurs apprécient ces partages. Ils les acceptent, il n'y a plus de tabou. Nous en parlons simplement ensemble, c'est beaucoup plus fluide et beaucoup plus simple au quotidien.

L.P. : C'est votre démarche personnelle au travers de votre posture, de votre philosophie de vie.

Vous avez pu intégrer des éléments sur lesquels vous appuyer, tels la confiance, donner du sens, de la responsabilité, permettre l'initiative, être libre, se sentir soi et pouvoir s'autoriser à se donner du temps. Cette expérience-là vous nourrit et vous épanouit. C'est ce que vous transmettez à vos équipes.

P.S. : Tout à fait. Nous nous nourrissons mutuellement.

L.P. : Connaissez-vous d'autres entreprises qui fonctionnent selon le même schéma ?

P.S. : Oui, il y en a quelques-unes en Alsace : Carola à Wattwiller, SEW Usocom, Wolfberger, l'APF. Je pense qu'en alsace, nous avons un terreau très favorable d'entreprises humanistes.

L.P. : Merci d'être un patron humaniste.

Merci pour nous. C'est très inspirant et cela donne une vision très différente.