

## Les Entretiens Enseignants-Entreprises

### L'université d'été du monde de l'enseignement et de l'entreprise

#### ATELIER 9 : DU « STRESS VS BIEN ÊTRE » À LA PERFORMANCE PAR LE BONHEUR : COMMENT CONCEVOIR L'ENTREPRISE AUTREMENT ?

**Bertrand Ballarin**, Directeur des relations sociales de Michelin

**Vincent de Gaulejac**, Sociologue clinicien, Université Paris-Diderot

**Isaac Getz**, Professeur de Leadership et de l'Innovation à ESCP Europe

I GETZ « liberté et cie »

Il existe trois catégories de salariés :

- Les engagés 9% font plus et ne demandent pas plus. Ils font peur à tout le monde
- Les désengagés ont envie de partir tout de suite après avoir pointé, ils sont créatifs mais dans un domaine particulier 65%
- 26% les activement désengagés malheureux au boulot mais ils viennent chaque jour pour démontrer leur malheur, ce sont des saboteurs, ils se vengent sur les engagés.

90% des collaborateurs sont donc désengagés ou activent désengagés, que se passe-t-il ? que faire ?

Motiver n'apporte pas grand-chose, certains ont un potentiel mais pas dans notre organisation (leader jardinier), il faut agir sur l'environnement pour nourrir les besoins fondamentaux des êtres humains, l'objectif est de créer un environnement favorable et non de motiver

1. Égalité intrinsèque : respect mutuel, confiance mutuelle, chacun doit comprendre qu'il est important pour l'entreprise, hiérarchie plate, supprimer les attributs du pouvoir
2. Développement personnel

#### B. BALLARIN

Historiquement le travail est fondé sur l'idée que l'employé faisait un travail bien décrit, cadré contre rémunération, le travail n'est pas un lieu de développement personnel, la performance est organisationnelle TAYLOR, MC GREGOR. L'apparition du facteur humain se fait avec les premiers développements du management de l'innovation. L'innovation vient de l'agilité et donc de l'engagement des individus. L'engagement repose les individus et les expose par conséquent à la déception professionnelle.

Michelin change son système de management car tout avait été mis sous contrôle (qualité, interne, SI). Phénomène amplifié par anxiété des directions à cause du contexte économique qui conduit à produire un nombre toujours plus important de standards.

Aujourd'hui Michelin fait de la subsidiarité (chaque équipe se crée ses standards dans leur domaine propre → autonomie d'équipe, ne jamais laisser un salarié seul face à une situation de stress, le rôle du manager est d'orienter.

Le manager observe le travail des équipes, apporte de la compétence ; on teste l'autonomisation des équipes sur 40 ilots de fabrication (1500 personnes), ils devaient mettre en place les standards pour résoudre et évaluer les problèmes qu'ils rencontraient avec 2 critères : la performance industrielle et l'envie de venir au travail.