



Cycle de formation proposé par TAE Mouvement ATD Quart Monde

« L'entreprise incluante : apprendre à travailler ensemble »

Donner plus de sens à son activité de manager

L'entreprise solidaire « *Travailler et apprendre ensemble* » (TAE) du mouvement ATD Quart Monde organise à destination des cadres et salariés de tout type d'organisation, un cycle de formation sur le thème de l'entreprise incluante.

Quelles sont les spécificités de TAE ?

Créée en 2002, TAE mixe au maximum ses salariés (diplômés – professionnels – personnes en situation de grande précarité, ce dernier groupe étant le plus important). Tous les salariés sont en CDI et TAE se refuse à licencier, pour expérimenter un vrai « droit à l'emploi ».

Laboratoire d'innovation sociale d'ATD Quart Monde, TAE est une des rares entreprises à démontrer la validité de sa conviction d'origine selon laquelle personne n'est inemployable. Pour y parvenir, l'entreprise a expérimenté au fil des années des méthodes de management fondées sur l'autonomisation et la responsabilisation de ces personnes en situation de vulnérabilité et/ou issues du Quart Monde.

Quels sont les objectifs de ce cycle ?

L'objectif de cette formation est d'apprendre à adapter votre management afin de pouvoir gérer efficacement dans votre équipe des personnes très diverses, y compris celles cumulant de nombreuses difficultés à l'emploi.

Cette exploration ouvre de façon très concrète sur des modalités d'organisation du travail, d'animation de la vie du collectif, des régulations, qui sont potentiellement très utiles pour manager globalement vos organisations de façon plus performante.

Lors de ce cycle de formation, les participants feront l'expérience d'une autre façon de manager. Ils prendront du recul sur leurs pratiques managériales, se confronteront à celles mises en œuvre à TAE et en imagineront de nouvelles, plus incluantes tout en restant réalistes dans le contexte de leur entreprise.



A qui s'adresse ce cycle de formation ?

Ce cycle de formation est destiné aux managers et encadrants, responsables RSE et RH des entreprises, administration et associations de l'Economie Sociale et Solidaire souhaitant innover dans leurs pratiques managériales. L'objectif majeur de cette évolution est de renforcer une cohésion sociale fondée sur le respect des diversités et la libération des potentiels de leurs collaborateurs.

Il s'adresse également aux salariés désireux de s'engager et de promouvoir au sein de leur entreprise des activités sociales à titre bénévole ou sous forme de mécénat de compétence.

Il est aussi destiné aux personnes qui se préparent à devenir directeur des « entreprises à but d'emplois » dans le cadre de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée ». Ces entreprises partagent avec TAE la contrainte maximale d'accueillir tout type de salariés et celle du refus de licenciement.

Comment se déroule ce cycle de formation ?

Le cycle se compose de cinq ateliers complémentaires :

- **1^{ère} partie : La compréhension du modèle de TAE**
 - *Atelier 1 : 26 février 2020*
Entrée : Attentes individuelles et objectifs de ce parcours.
Un outil pédagogique pour s'orienter et créer : la modélisation.
Le projet TAE : du Sens à l'environnement : curiosité et chasse aux trésors (les balises dans l'expérience TAE).
Dynamique & compétences : Choisir un mode de responsabilisation de partage des tâches.
Livre de bord : mes premiers apprentissages et sujets de réflexion.
 - *Atelier 2 : 25 mars 2020*
Cartographie des moments TAE.
Dynamique & compétences : rituels et cadre de travail incluant.
Les leviers de la compréhension : la confiance dans l'inclusion (les clés qui soutiennent l'ensemble de l'organisation et des attitudes).
Livre de bord des apprentissages et parrainage des tentatives d'applications entre pairs.
- **2^{ème} partie : La mise en œuvre des points d'inspiration du modèle**



- *Atelier 3 : 22 avril 2020*
Entrée : Partage de l'expérience personnelle, en regard du modèle TAE, et attentes individuelles.
Dynamique & compétences : Mettre en place les sécurités pour les salariés.
Livre de bord : mes apprentissages et sujets de réflexion.
- *Atelier 4 : 27 mai 2020*
Entrée : Partage de l'expérience personnelle inspirée du modèle TAE
Dynamique & compétences : Savoir écouter en vérité.
Livre de bord : mes apprentissages et sujets de réflexion.
- *Atelier 5 : 24 juin 2020*
Dynamique & compétences : prendre en compte la gestion de la conflictualité.
Cartographie des zones d'applications dans mon contexte.
Boussole des échanges : sur quoi avons-nous besoin d'aide, de soutien, ou d'éclairage.
Présentation des projets de mise en œuvre.

Quels sont les fondamentaux de TAE développés lors des ateliers ?

Les ateliers sont fondés sur 5 thématiques centrales dans la pratique de TAE. Chaque atelier doit permettre aux participants de réfléchir sur leur façon actuelle de traiter la thématique dans leur entreprise et d'imaginer de nouvelles pratiques incluanes. Les thématiques sont décrites ci-après succinctement.

1. Choisir un mode responsabilisant d'organisation et de partage des tâches

TAE fonctionne suivant des principes de co-responsabilité. Il n'y a pas de chef d'équipe, les tâches sont réparties dans chaque équipe par les salariés eux-mêmes.

Les tâches de la vie collective (« corvées » de nettoyage, petites responsabilités ...) sont attribuées à tour de rôle solidairement.

Les salariés sont de plus polyvalents et peuvent se remplacer les uns les autres si besoin afin d'assurer les services promis aux clients.

TAE poursuit l'objectif de l'équilibre économique propre à assurer la continuité de son projet. Les résultats économiques sont présentés chaque mois aux salariés et analysés comme un sujet essentiel.

2. Poser et faire vivre des rituels et un cadre de travail incluant

Les rituels permettent une structuration de la vie collective, l'expression et la résolution des difficultés rencontrées autant que des moments de partage conviviaux et qui renforcent les liens.



Le cadre est un des leviers primordiaux pour permettre à chaque salarié de trouver sa place dans la durée au sein de l'entreprise.

Son caractère strict (horaires, tâches, ..) permet de structurer et de faire grandir les salariés avec des repères connus et simples.

Ce cadre est aussi souple, car adapté à chacun, à son contexte, à où il en est dans son chemin dans l'entreprise. Ainsi un même retard répété de deux salariés peut faire l'objet de réponses différentes.

Le rythme d'apprentissage et de travail de chaque salarié est de la même façon respecté.

3. Mettre en place les sécurités nécessaires aux salariés

Différentes modalités permettent à chacun d'évoluer de façon sécurisée pour lui et ses collègues, par exemple :

- dès l'embauche, le collectif se donne comme objectif de s'adapter au nouveau venu et non l'inverse,
- la formation aux différentes tâches se fait en binômes, l'apprentissage est progressif et individualisé selon les capacités de chacun,
- les erreurs individuelles sont gérées par toute l'équipe qui analyse, répare et cherche des solutions collectivement ...

Si chaque salarié a un rôle productif, il est aussi un acteur essentiel de la dynamique collective, chacun agissant selon ses compétences interpersonnelles par exemple (une personne étant à l'aise pour mettre une bonne ambiance, une autre pour calmer la colère...).

Il est autant acteur de son évolution que de celle de l'entreprise et de ses collègues, de la qualité du cadre du travail, de l'écoute de chacun.

4. Savoir écouter en vérité

Il s'agit de porter attention à l'autre en permanence, tant aux sujets connus, tels la prise en compte de problèmes personnels, qu'aux non-dits, signaux faibles qu'il faut entendre et intégrer. Cette attention s'applique aussi à ceux qui sont momentanément absents de l'entreprise (malades, ..) qui peuvent ainsi sentir leur maintien dans un collectif. Cette attention trouve sa force quand tous les salariés l'exercent.

5. Prendre en compte la gestion de la conflictualité

Qu'il soit choisi de les éviter ou pas, les conflits doivent être gérés et transformés en occasions de progrès.

A TAE, les personnes en conflit sont systématiquement soutenues, les deux parties identiquement, par des collègues et un membre de l'équipe de direction, sans qu'aucun jugement ne soit porté. De plus, les personnes en conflit dans une même équipe de travail ne sont jamais séparées et réparties dans deux équipes différentes. Cela permet à chacun de progresser dans sa relation aux autres, et d'étoffer sa capacité à interagir harmonieusement avec tous.



Quelle est la méthodologie de la formation ?

L'objectif est de présenter le « management TAE » de la manière la plus détaillée possible, et de faire travailler les stagiaires à partir de là sur leurs propres pratiques et visions du rôle du manager.

Le « management TAE » est présenté à l'aide d'une modélisation élaborée par le Groupe PACE à partir des travaux de l'école de Palo Alto. Il procède des 6 niveaux d'analyse suivants :

Niveau 6 : Sens, raison d'être (finalité profonde)

Niveau 5 : Identité (ce que je suis)

Niveau 4 : Croyances (ce qui m'autorise à, ce qui me soutient dans mes actions)

Niveau 3 : Stratégies (la logique du déroulé des actions dans le temps)

Niveau 2 : Actions (ce que je fais)

Niveau 1 : Environnement (où et quand je fais)

Pour chaque thème, des cas vécus sont exposés par les salariés, et analysés à l'aide de cette grille pour permettre aux stagiaires d'appréhender dans toute sa richesse le « modèle TAE ». Il ne s'agit pas d'apprendre des recettes, mais de se confronter à un « état d'esprit » qui interroge sur ses pratiques, dans un contexte différent.

Quels sont les éléments pratiques de la formation ?

Les ateliers auront lieu, au rythme d'un atelier par mois, le 2^{ème} mercredi de chaque mois, de mars 2019 à juin 2019 (à l'exception du mois de mai) et de septembre à octobre. Ils se dérouleront à Noisy-le-Grand, dans les locaux de TAE, de 9h30 à 16h30.

Le cycle de formation sera facturé 2400 € (sans TVA) (tarif « Entreprise et Administration ») et moitié prix pour les associations de l'Economie Sociale et Solidaire (1200 €).

Cycle 2018

Le Mouvement ATD Quart Monde a réalisé ce module de formation une première fois en 2018. Animé par Olivier Corchia (dirigeant fondateur du Groupe Pace), il a réuni 42 stagiaires d'horizons différents (18 du monde des entreprises classiques, 20 du monde des entreprises de l'ESS, 4 du monde associatif social) avec une moyenne d'une douzaine de participants à chaque atelier.

Voici ci-dessous quelques réactions des premiers participants :

« C'était une journée extraordinaire et depuis je m'y réfère fréquemment dans mon action managériale et auprès de mes collègues managers. J'ai été marqué par l'esprit collectif que



l'équipe dégage et je retiens certains verbatim comme principe d'action pour créer un collectif : « on ne laisse tomber personne », « l'attention à l'autre est le départ d'une écoute proactive », « le plus faible n'affaiblit pas le groupe, au contraire il le renforce » ».
(Régis, ORANGE)

« Ce que j'apprécie énormément ce sont les échanges avec les salariés TAE, ils sont très riches et très concrets. Les 3 types de participants (patrons ESS, salariés de TAE, et salariés autres) sont très complémentaires et permettent souvent un éclairage différent des problématiques. Même si nous fonctionnons souvent déjà chez Orange en mode « agiles, autonomes et collectifs », nous avons encore beaucoup à apprendre sur la partie incluante ! Je repars à chaque fois plein de bonne énergie. La notion de temps est extrêmement présente dans nos échanges, il faut laisser le temps par rapport aux contraintes économiques de l'entreprise. Un retour très positif, je viens toujours avec plaisir et avec l'impression de toucher du doigt quelque chose à faire qui pourrait être utile ! »
(Jean, ORANGE)

« A titre personnel, j'ai adoré cette journée ! Grâce à ses options, TAE a un savoir que nous n'avons pas. Ce savoir est-il exploitable à Saint-Gobain ? Oui, je pense qu'une telle formation vaut la peine d'être proposée à de grandes entreprises. A la condition qu'elle s'adresse à des managers qui ont le projet de changer quelque chose. Nous avons chacun des marges de manœuvre. »
(Christophe, SAINT-GOBAIN)

« Ces échanges et rencontres permettent de se recentrer. Mes retours sont très encourageants le format est structuré tout en permettant de vrais rencontres. Elles montrent l'importance du travail dans l'inclusion »
(Damien, cabinet TASTE)

« Ce cycle tombe à point. J'étais en recherche d'outils puisque nous aspirons, dans les EBE, à créer un modèle plus participatif et collectif. J'avais beaucoup de difficultés à faire avancer mon groupe. »
(Christophe, ESIAM) (ESIAM est l'Entreprise à But d'Emplois - EBE – du territoire expérimental « zéro chômeur de longue durée » de Mauléon, dans les Deux-Sèvres)

« J'ai été enchantée de participer à une journée aussi riche et authentique dans les échanges. Pour nous qui sommes en phase de réflexion sur le chemin que nous pourrions emprunter afin d'intégrer au mieux les salariés en insertion dans une dynamique de transformation, c'était une journée au top. J'ai beaucoup de prochains petits pas à suggérer aux équipes. Un immense merci et bravo ! » (Mathilde, ARES)