



Se former en entreprise

En 2021, le marché des formations en entreprise représentait une valeur de plus de 30 milliards d'euros, financé pour 1/5^e par les entreprises. Un montant qui contraste avec le pourcentage élevé des Français actifs n'ayant jamais suivi de formation professionnelle (28 % en 2019). Dans un contexte de concurrence mondialisée, il est indispensable de donner les moyens à leurs collaborateurs de relever les multiples défis auxquels l'entreprise est confrontée. Mais si elle est « vitale », comme l'affirme l'un des contributeurs de ce dossier, la formation ne concerne bien sûr pas seulement les compétences métier. Elle doit permettre à chacun, y compris au dirigeant d'entreprise, de développer ses talents, d'en gagner de nouveaux et de se révéler pleinement.

Développement de chacun et réussite collective

Maintenir l'employabilité des salariés, développer leurs compétences pour conquérir de nouveaux marchés et permettre leur reconversion au sein de l'entreprise...

La formation des collaborateurs est indispensable à la vitalité de l'entreprise.

Mais se limite-t-elle à un investissement au service de la performance ? Pourquoi est-elle « vitale » ? Concrètement, quelles démarches peut-on engager ? Est-ce si simple de déployer un plan de formation ? Comment concilier aspiration des salariés

et compétitivité de l'entreprise ? Comment se former soi-même en tant que dirigeant ?

La pensée sociale chrétienne peut-elle apporter des clés concrètes pour donner du souffle à la formation ? Extraits d'un échange entre Edward Hladky et Augustin Destremau.



**Edward
Hladky,**

PDG DE
JJCETSERVICES
ET PRÉSIDENT
DES EDC ÎLE-DE-
FRANCE OUEST

**Augustin
Destremau,**

CO-FONDATEUR ET
DIRECTEUR GÉNÉRAL
CHEZ STAFFME
ACADEMY ET MEMBRE
DE L'ÉQUIPE EDC
MARSEILLE - PIER
GIORGIO FRASSATI

Augustin Destremau : La formation en entreprise, ce n'est pas seulement un investissement pour développer les compétences des collaborateurs, c'est une forme d'engagement envers chaque salarié. C'est prendre soin de l'avenir professionnel et du développement de chacun. Et lui permettre ainsi de s'engager sereinement pour la réussite collective.

Edward Hladky : Exactement. Je dirais même que la formation, c'est vital, au sens où elle garde en vie. Elle permet au salarié de s'épanouir, de développer ses talents, d'en gagner de nouveaux, de se révéler. Pour l'entreprise, c'est en effet un formidable levier de motivation, de fidélisation et de performance. Je l'ai vécu à titre personnel dans une grande entreprise quand, commercial, je me suis formé au métier du marketing ou quand, à un autre moment de ma carrière, j'ai appris le métier de mes salariés, en l'occurrence à changer ou réparer un pare-brise. Au-delà de l'apprentissage de nouvelles compétences techniques, la formation permet d'acquérir des compétences humaines. L'enjeu est de se connaître soi-même, de trouver sa raison d'être personnelle. Cette compétence humaine va permettre d'améliorer la qualité de la relation avec les autres. Et c'est un levier de motivation pour les salariés. Les salaires, la relation avec le patron et les collègues en sont d'autres. Mais l'un des premiers critères de motivation des salariés, ce sont les possibilités d'évolution.



Marianne Olivier
DRH du groupe DBF /
équipe Bordeaux-Ste-
Jeanne-de-Lestonnac

TÉMOIGNAGE

Chacun peut se développer s'il est dans de bonnes conditions

« Il y a, selon moi, deux choses à ne pas mélanger. Je crois en la formation concernant les aspects purement techniques, beaucoup moins en ce qui concerne les compétences relationnelles et humaines. Pour celles-ci, cela passe davantage par la pratique et l'accompagnement, afin que la personne puisse se développer à partir du feedback de l'autre. Je crois et investis beaucoup sur ces

leviers, probablement en lien avec mes valeurs chrétiennes. Ma conviction est que chacun peut se développer s'il est dans les bonnes conditions, et que l'on respecte qui il est. Cela n'est pas une question de formation, mais de regard posé sur l'autre, de confiance et de transmission, de retours et de partages, en permettant à chacun de tirer les enseignements des situations rencontrées sur le terrain. Pour

cela, il est nécessaire de créer des moments propices à ces prises de recul, afin de comprendre ce que la situation nous apprend. Tous ces champs demandent du temps, ne sont pas valorisables par l'Opco, c'est d'ailleurs souvent la raison pour laquelle ils sont mis de côté. C'est pourtant précisément ainsi que peuvent émerger et se réaliser des potentiels jusque-là endormis.

G.D.

Or, c'est la formation qui va le permettre. C'est aussi un outil de fidélisation des salariés, en particulier des jeunes. Former les jeunes est une chose, mais il faut aussi que l'entreprise ait des opportunités de carrière, sinon ils partent. Et puis évidemment, la formation est un levier de performance. Nous sommes dans un contexte de profond changement à tous points de vue et il faut prendre en compte les évolutions RSE, environnementales, technologiques... J'en ai fait l'expérience dans une entreprise d'archivage. Aujourd'hui, l'activité n'est plus le stockage de dossiers papier dans des entrepôts, tout est numérique, ce qui nécessite des compétences informatiques, voire d'IA.

A.D. : Oui, les marchés, les techniques et les attentes des collaborateurs évoluent. Une culture de la formation continue donne une grande vitalité à l'entreprise. Elle permet aux salariés de se sentir dans le coup, de libérer leur créativité et d'accroître leur engagement.

La formation permet également de donner leur chance à des personnes qui n'ont pas les compétences recherchées par l'employeur *a priori*. Mon format préféré, bien que peu connu, sont les préparations opérationnelles

à l'emploi (POE). Le dispositif est financé par France Travail (anciennement Pôle Emploi) et parfois soutenu par les OPCO. L'Afest (action de formation en situation de travail) est une autre modalité pleine de bon sens.

La démarche commence par une prise de contact avec un référent France Travail de sa région – nous n'avons pas forcément le réflexe de le faire – qui est très compétent pour nous orienter vers des OF, eux-mêmes capables de nous créer des programmes sur mesure. Avec StaffMe Academy, nous avons d'abord recruté *via* POE puis sommes devenus nous-mêmes dispensateurs de formations POE, tant le format nous a plu.



Une culture de la formation continue donne une grande vitalité à l'entreprise. Elle permet aux salariés de se sentir dans le coup, de libérer leur créativité et d'accroître leur engagement.

Évidemment, mettre en place un véritable plan de formation, dans une petite entreprise ou une start-up, peut être une usine à gaz ! Avant d'avoir un service RH dédié, au démarrage de l'aventure StaffMe – alors que nous n'avons pas une minute – la formation aurait pu être le cadet de nos soucis. Pour intégrer de la formation sans trop peser sur les opérations quotidiennes, nous avons essayé plusieurs rituels comme les créneaux de partage entre pairs, les lunch & learn où nous invitions des intervenants autour d'un ●●●

- déjeuner convivial, ou les groupes d'analyse de pratiques managériales, pour faire circuler les bonnes pratiques en interne.

E.H. : Si je prends l'exemple des TPE que je dirige, je remarque que la digitalisation a considérablement simplifié la constitution des dossiers aux organismes de formation, aussi bien sur le plan administratif qu'en matière de trésorerie puisque l'OPCO peut régler directement désormais l'organisme de formation. En revanche, la question de la fidélisation se pose avec acuité quand l'entreprise ne compte que trois salariés. Les possibilités d'évolution sont limitées. Pourtant, mon projet (qui ne va pas sans difficultés) est que le réfugié politique syrien que j'ai embauché il y a quelques années me succède à la tête d'une de mes franchises.

A.D. : Il me semble important de personnaliser les parcours de formation, en donnant des cahiers des charges exigeants. Pour les collaborateurs les plus qualifiés, la formation peut être construite sous forme de défi pour générer une prise de conscience de son incompétence et inviter à aller chercher un plus haut niveau de performance. Pour les moins qualifiés, les formations peuvent être très pratiques pour rassurer et démystifier.

Cela étant, il peut y avoir tension entre les aspirations du salarié et le besoin de compétitivité de l'entreprise. Les dialogues avec le salarié pour comprendre ses aspirations et lui partager la stratégie de l'entreprise ne suffisent pas toujours à bien se comprendre.



C'est important d'impliquer les collaborateurs et d'identifier publiquement les besoins de formation pour maintenir une bonne compétitivité de l'entreprise.

E.H. : Les entretiens annuels de développement, notamment, permettent d'identifier les besoins exprimés par les salariés. Mais il faut en effet prioriser ceux qui sont alignés avec les besoins de l'entreprise. Le pape François nous rappelle que le tout est supérieur à la partie : les besoins individuels doivent être pris en compte dans cette

TÉMOIGNAGE

Réfléchir au sens de notre travail pour le bien commun

« Je suis géologue de formation et je travaille depuis dix-sept ans dans le monde de l'ingénierie. J'ai dû apprendre énormément de choses après mon doctorat, pour devenir chef de projet, manager puis dirigeant. L'essentiel de mon travail est aujourd'hui l'accompagnement de mes collaborateurs, la gestion des conflits, des litiges, des risques et des parties prenantes... Je n'avais aucune formation pour tout cela, mais j'adore apprendre ! Mon entreprise propose un très grand choix de formations, je me suis donc formé ces dernières années au management et à l'accompagnement, mais aussi au droit et aux institutions suisses. Je travaille sur des grands projets d'infrastructure, la dimension politique publique est primordiale. Côté personnel, j'ai ressenti un besoin d'échanger avec mes pairs ; j'ai donc rejoint les EDC, il y a quatre ans. J'y apprécie énormément le partage d'expérience et les échanges sincères. La découverte de la pensée sociale chrétienne m'a permis de prendre du recul et de questionner mes pratiques professionnelles du point de vue du bien commun. Ces réflexions m'ont motivé à me former en dehors du cadre du travail. J'ai suivi l'an dernier une formation au collège des Bernardins sur le principe de l'ingénierie des libertés ; j'ai intégré ces principes dans mon travail quotidien. Réfléchir au sens de notre travail pour le bien commun permet, selon moi, de prendre du recul et de redevenir plus humain. Cette ouverture, avec une vision plus sociale et tournée vers l'utilité publique, me semble indispensable pour un dirigeant. »

G.D.



Martin Putz-Perrier
Responsable du programme GeniLac, aux SIG (Services industriels de Genève), membre de l'équipe EDC Anecny

perspective. C'est important d'impliquer les collaborateurs et d'identifier publiquement les besoins de formation pour maintenir une bonne compétitivité de l'entreprise (par exemple, j'ai intégré le fait qu'à terme, l'IA sera de plus en plus intégrée dans la gestion des archives...). On peut s'appuyer sur les RH et communiquer via les IRP quand cela est possible.

A.D. : À nouveau, il me semble fondamental de placer la formation au cœur de la culture d'entreprise et de favoriser la responsabilisation des collaborateurs dans le choix des formations. Parmi les nouvelles règles Qualiopi, j'ai trouvé utile (et sympa) de mettre en place les enquêtes à chaud et à froid post-formation pour en mesurer les bénéfices. Pour moi, le plus enthousiasmant, c'est de voir les collaborateurs prendre des initiatives !

E.H. : C'est certain ! Et pour évaluer la qualité d'une formation, on peut aussi regarder si les gens qui l'ont suivie la recommandent (le *net promoter score* ou NPS, par exemple, est un bon indicateur). On peut aussi l'évaluer en lien avec le responsable RH ou faire soi-même, en tant que dirigeant, la formation que l'on propose à ses salariés.

A.D. : Trouver le temps de se former soi-même et montrer l'exemple aux collaborateurs n'est pas toujours simple. Les formations que j'ai préférées sont celles qui m'ont demandé de couper pendant trois ou quatre jours. Des parcours m'ont permis de prendre du recul, comme pendant une retraite, pour revenir avec les idées claires.

E.H. : La formation du dirigeant ne se limite pas en effet aux compétences métier. Il y a aussi les compétences humaines et managériales (le coaching ou même la théologie comme je l'ai expérimenté) et aussi la formation personnelle (la psychologie, par exemple). Aux EDC, nous avons la chance d'avoir le trésor de la pensée sociale chrétienne. C'est avec ces bagages qu'aujourd'hui, je peux, à mon tour, accompagner d'autres dirigeants...

A.D. : La pensée sociale chrétienne parle de développement humain « intégral ».

E.H. : Nous avons tous reçu des compétences au départ, mais c'est à chacun de nous de les développer, et la formation est un moyen évident de développer ces talents. Le Christ ne nous invite-t-il pas à aller toujours plus loin, à sortir de nos zones de confort ? Il dit même à Nicodème : « *Il faut que vous naissiez de nouveau.* » (Jean 3, 7). Se connaître soi-même permet de mieux entrer en relation avec les autres. Et le Christ nous invite à aimer l'autre. Cela



La recherche du bien commun nous incite à structurer la formation de sorte qu'elle bénéficie à toute l'équipe, voire à toute la société et pas uniquement à l'individu formé.

repères

« Le maintien d'un emploi dépend toujours plus des capacités professionnelles. Le système d'instruction et d'éducation ne doit pas négliger la formation humaine et technique, nécessaire pour remplir avec profit les fonctions requises. »

La nécessité toujours plus répandue de changer plusieurs fois d'emploi au cours de la vie impose au système éducatif de favoriser la disponibilité des personnes à une requalification et un perfectionnement permanents. Les jeunes doivent apprendre à agir de manière autonome, à devenir capables d'assumer de façon responsable le devoir d'affronter avec des compétences appropriées les risques liés à un contexte économique mobile et aux évolutions souvent imprévisibles. Il est tout aussi indispensable d'offrir aux adultes en quête de requalification et aux chômeurs des occasions de formation opportunes. Plus généralement, le parcours professionnel des personnes doit trouver de nouvelles formes concrètes de soutien, à commencer par le système de formation, de sorte qu'il soit moins difficile de traverser des phases de changement, d'incertitude et de précarité. »

COMPENDIUM DE LA DOCTRINE SOCIALE DE L'ÉGLISE, 290

peut bien sûr nécessiter un accompagnement, par exemple pour se former aux techniques de management.

A.D. : ... Ou en suivant une des formations des EDC à la pensée sociale chrétienne ! Le principe de la dignité donne des clés concrètes pour témoigner de la considération à nos salariés. La recherche du bien commun nous incite à structurer la formation de sorte qu'elle bénéficie à toute l'équipe, voire à toute la société et pas uniquement à l'individu formé. La solidarité et la destination universelle des biens visent une culture de partage des compétences au sein de l'entreprise. Le principe de subsidiarité encourage à la responsabilisation et à l'autonomisation des collaborateurs.

E.H. : Tu cites en premier la dignité qui est pour moi le principe le plus important. Cela commence par la sécurité des employés, par le fait de s'assurer que ●●●

le document unique d'évaluation des risques professionnels est à jour et aller plus loin : on peut former les salariés au secourisme, à la sécurité incendie... Ça ne sert à rien d'aller faire des formations complexes si l'on n'est pas capable d'assurer des fondamentaux. Il faut faire monter les collaborateurs en compétence afin finalement, comme le disait la philosophe Simone Weil « *que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation* ». Ça, c'est la dignité de l'homme. La subsidiarité quant à elle implique le principe d'autonomie du salarié. La formation est un outil qui pourra permettre aux salariés d'acquérir davantage cette autonomie. Et cette autonomie va permettre la subsidiarité. La participation des salariés à la vie d'entreprise implique également un certain niveau de compétence... La pensée sociale chrétienne, c'est vraiment le vademecum du dirigeant chrétien! ●

Propos recueillis par Sophie de Maillard

repères

« On parle beaucoup aujourd'hui de formation permanente, mais on donne bien souvent à cette expression une portée limitée : celle du recyclage des connaissances techniques et professionnelles qui nous permettent de rester dans la course, dans la compétition toujours plus dure de cette vie. On y ajoute parfois le sens de la réadaptation de l'homme à une société totalement différente, en vue de le rendre capable de relever le défi du monde en perpétuel changement. Cet objectif absolument nécessaire ne peut nous satisfaire entièrement. C'est un objectif neutre, qui peut même devenir négatif. Parler de formation permanente pour un chrétien, c'est parler de conversion continue et donc concrètement de formation pour la justice. »

PÈRE PEDRO ARRUIPE, SUPÉRIEUR GÉNÉRAL DE LA COMPAGNIE DE JÉSUS, CONGRÈS INTERNATIONAL DES ANCIENS ÉLÈVES DES COLLÈGES DE JÉSUITES EN 1973, À VALENCE (ESPAGNE)
UNE SPIRITUALITÉ POUR L'HOMME D'ACTION, CAHIER DES EDC, 2013



NEW MOBILITIES



Systèmes de transports



AUTOMOTIVE



RAILWAY SYSTEM



DEFENCE & SECURITY

Des solutions innovantes pour vos besoins de mobilité

Avec ses 60 années d'existence, Lohr continue d'assurer sa position de leader mondial des véhicules de porte-voitures, à développer son activité de ferroutage, et à promouvoir des projets au service de la mobilité durable et sécurisée.



www.lohr.fr

© LOHR RCS 519650186-41131368 - 07/2024



DÉCOUVREZ NOS FORMATIONS PROFESSIONNELLES POUR

CADRES ET DIRIGEANTS D'ENTREPRISES

- Investir le management de l'erreur
- Faire culture d'entreprise
- Construire et partager sa raison d'être ...

... ET RETROUVEZ L'INTÉGRALITÉ DE NOTRE OFFRE SUR NOTRE SITE INTERNET :

fc.ucly.fr



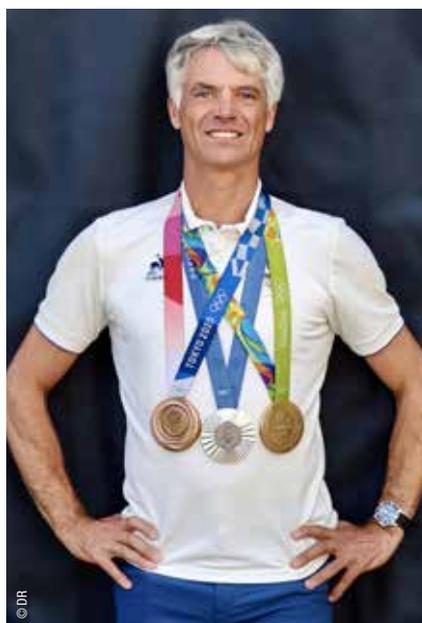
fp@univ-catholyon.fr

TEL : 04 72 32 51 34

C'EST AUSSI...

S'inspirer d'un champion olympique

Développer les *soft skills* au contact d'un cheval, c'était l'idée développée par l'Académie équicoaching, créée il y a 12 ans par Arnaud Camus. « *Les formations en management assistées par le cheval ont pour objectif de mieux faire comprendre aux participants leur langage non verbal, et de trouver leur place en équipe* » explique l'intéressé qui fait intervenir des experts en management, des psychologues mais aussi des sportifs de haut niveau dans les sessions. Parmi eux, le cavalier Karim Laghouag, médaillé olympique à Rio, Tokyo et Paris : « *Je partage mon expérience en parlant motivation, objectifs, gestion du stress, mental... Autant d'éléments nécessaires*



en compétition comme dans le monde de l'entreprise. Je sers également d'intermédiaire entre les chevaux et les stagiaires. Le contact avec l'animal permet notamment de découvrir la coordination, le dépassement de soi, mais aussi l'observation... » « Avec sa sensibilité, le cheval apporte une capacité à pouvoir décoder l'humain de façon étonnante, ce qui en fait est un fabuleux médiateur, complète Arnaud Camus. Cela permet de travailler sur les comportements interpersonnels, avec pour objectif d'améliorer les relations humaines dans l'entreprise. » ●

G.D.

Le cavalier Karim Laghouag, médaillé olympique à Rio, Tokyo et Paris. www.equicoaching.fr

Développer son savoir-être

« *V*ous allez acquérir ici du savoir, du savoir-faire et du savoir-être », a coutume d'annoncer Éric Ghérardi, président l'ICES, l'institut catholique de Vendée aux nouveaux étudiants. Afin d'aiguiser les qualités humaines et intellectuelles des étudiants, de les ancrer dans des valeurs éthiques solides, nous avons souhaité lancer, au sein du pôle Entreprises, une nouvelle formation au savoir-être. Ainsi, le magistère Sapiens est organisé autour des quatre vertus cardinales et orienté vers l'action professionnelle. Agir de façon avisée, avec justice, avec maîtrise, avec résolution en s'engageant, c'est ce

que découvrent et expérimentent les étudiants à l'occasion de visites et d'ateliers-séminaires animés par des professionnels où les étudiants sont véritablement acteurs de la séance. Cette formation est proposée à tous les étudiants en complément de leur master, et laisse une part importante à l'interdisciplinarité. Nous sommes convaincus que le développement des savoir-être est de plus en plus apprécié, voire décisionnel chez les recruteurs, et qu'il constitue un tremplin vers la vie professionnelle. ●



Guillaume André, directeur du pôle Entreprises de l'ICES.

GUILLAUME ANDRÉ

SE FORMER AVEC LES EDC

Le Campus des EDC, levier de performance économique et de développement humain

À l'Université d'automne 2022, Pierre Guillet annonçait le projet de création par les EDC d'une école de formation. Le Mouvement, expliquait-il, souhaitait « accompagner les dirigeants voulant placer leur entreprise au service de l'économie du bien commun. À l'écoute de la parole de Dieu et à la lumière de la pensée sociale chrétienne », cette structure était destinée à « apporter les outils nécessaires à cet objectif ». Deux ans plus tard, le Campus des EDC voit le jour.

Pourquoi créer ce Campus de formation EDC ?

« La question de la formation du dirigeant est cruciale, explique Nicolas Masson, responsable du Campus : du fait de la pression qui pèse sur les épaules des dirigeants, de la plus grande complexité des enjeux, de la diversité des personnes dans l'entreprise et de la difficulté à donner des repères nécessaires au bon fonctionnement du collectif. Pour ces raisons, il est urgent d'accélérer la formation du dirigeant et de l'inscrire dans l'esprit du Mouvement. »

Partager une vision de la personne au travail

« Si les EDC ne s'emparent pas de la question du travail, qui va s'en emparer ? poursuit Nicolas Masson. Nous avons un trésor à partager, celui de la pensée sociale chrétienne, ancrée dans la parole de Dieu. Cet ancrage, c'est la marque de fabrique du Campus. »

Une approche pédagogique concrète et orientée vers l'action

Les formations proposées répondent toujours à des situations, à des questions concrètes : des tensions entre associés ? Perdue face à l'IA ? Comment associer les collaborateurs à la décision ?... (voir p. 24 du numéro). Le stagiaire repart avec des actions à mettre en œuvre. ●

S.M.



TÉMOIGNAGE DE LOÏC

Participant de l'atelier du bien commun

« J'ai apprécié le fait de partager avec des pairs, de sortir de l'isolement du chef d'entreprise, c'est important. L'atelier a créé une rupture dans mon quotidien, j'ai été bousculé. J'éprouvais une certaine lassitude dans mon management et j'ai été redynamisé. Je suis plus à l'écoute et je comprends mieux les angoisses de mes collaborateurs. L'atelier m'a aussi apporté de nouvelles méthodes de travail... Ce que je dirais à un ami qui s'intéresse à cette formation ? Fonce ! C'est compliqué à expliquer, mais ça va t'aider à grandir. »

IL EST TEMPS D'AGIR EN ÉQUIPE

Questions à se poser en équipe

- Y a-t-il une « culture de la formation » dans mon entreprise ?
- Ai-je réfléchi aux besoins spécifiques de formation dans l'entreprise ?
- Est-ce que je veille à concilier le renforcement de la compétitivité de l'entreprise et montée en compétence des collaborateurs ?
- Suis-je à l'écoute des besoins exprimés par les salariés ? quelles réponses j'y apporte ?
- Est-ce que je veille à la formation de tous mes salariés ? des moins qualifiés comme de ceux en responsabilité ?
- Les formations proposées aident-elles les salariés à se développer non seulement professionnellement mais aussi personnellement ?
- Comment puis-je promouvoir une culture d'apprentissage continu ?
- Comment est-ce que je mesure l'impact de la formation sur l'entreprise et les salariés ?
- Comment la formation peut-elle contribuer à ma mission de dirigeants et à la dignité de la personne humaine ?
- Est-ce que je me forme avec les EDC ?



Ce n'est pas parce que **vous cuisinez** que **vous êtes chef étoilé...**

...**recruter** ne s'improvise pas.

Découvrez la formation pour vos managers

« **Leadership & subsidiarité** en recrutement »



LERECRUTEUR
FRANCE

REPORTAGE EN ENTREPRISE

Quand entreprise rime avec apprentissage

La fondation Amipi-Bernard-Vendre permet à des personnes en situation de handicap cognitif de progresser par le travail manuel et de trouver leur place en entreprise. Dans ses usines, l'Amipi s'appuie sur une méthode d'apprentissage fondée sur la psychologie mimétique. Une manière de soigner, d'épanouir et de rendre leur dignité par le travail à ces salariés.

Crée il y a une soixantaine d'années, la fondation Amipi-Bernard-Vendre a pour mission d'accueillir des travailleurs en situation de handicap cognitif : problèmes de mémorisation, de dextérité, d'organisation dans l'espace, de coordination complexe... « Notre but est de leur donner les apprentissages nécessaires pour les faire progresser, avec l'objectif de les réinsérer dans le milieu dit normal », explique Nicolas Puaud, directeur produits de la fondation Amipi et membre de l'équipe EDC Cholet-Paradis. À l'origine de ce projet, un homme : Maurice Vendre. Père d'un enfant porteur de trisomie, il ne se satisfait pas des structures éducatives et professionnelles susceptibles de prendre en charge son fils. Convaincu que, par des apprentissages adaptés, il est possible d'aider ces personnes à développer leurs capacités cérébrales et à progresser dans l'acquisition de compétences, il veut que son fils s'insère socialement par l'exercice d'une activité

professionnelle en milieu dit normal. C'est le point de départ d'une double aventure scientifique et entrepreneuriale, mêlant des travaux pédagogiques et scientifiques afin de démontrer les capacités d'évolution et d'adaptation de personnes en situation de handicap cognitif.

La psychologie du désir mimétique

La fondation a développé une méthode d'accompagnement inspirée des travaux du neuroscientifique Jean-Michel Oughourlian¹ sur la psychologie du désir mimétique : « *Quand vous regardez quelqu'un faire quelque chose, si les conditions de maturité sont remplies, votre cerveau va se mettre en disposition de faire la même chose*, précise Jean-Marc Richard, président de la fondation Amipi. *Mais le fonctionnement mimétique marche à la condition que le modèle, cette personne grâce*

1. *Le Travail qui guérit, l'individu, l'entreprise, la société*, Jean-Michel Oughourlian, Plon, 2022.



Les opérateurs employés par l'Amipi sont payés au Smic, avec une prime de rendement, comme dans de nombreuses entreprises classiques.



L'Amipi bénéficie d'aides de l'État. Les entreprises clientes acceptent de payer près de 40 % plus cher les produits sous-traités par rapport à la concurrence étrangère, une manière pour elles de donner du sens à leur activité.

à laquelle vous allez vous approprier les savoir-faire, soit compétente, bienveillante et ait le désir de transmettre. Il faut aussi gérer collectivement le poison de la rivalité qui peut bloquer l'apprentissage. C'est en quelque sorte la traduction scientifique du commandement "Aimez-vous les uns les autres" des chrétiens ; c'est très intéressant ! » Aujourd'hui, l'Amipi a développé six usines apprenantes et inclusives ; elle emploie près de 700 personnes reconnues comme travailleurs handicapés.

Le travail comme thérapie

« Les études nous ont démontré que, dans cet objectif, tous les sens, toutes les capacités doivent être mises à contribution : la plasticité du cerveau s'accroît quand il y a entraînement à la fois de la vision, de l'audition, du toucher, de la mémoire, de l'attention, etc., précise Jean-Marc Richard. Un opérateur à l'usine ou un apprenti cuisinier qui exécute une tâche professionnelle avec une grande autonomie est amené à mobiliser plus de sens, plus de facultés et a donc infiniment plus de possibilités de progresser. » C'est en partant de ce constat que les usines de l'Amipi se sont d'abord spécialisées dans la fabrication de faisceaux électriques. L'entreprise travaille notamment en tant que sous-traitante pour la filière automobile et collabore avec de grands groupes comme Renault ou Stellantis. Une activité pertinente, comme l'explique Nicolas Puaud : « La confection de ces composants peut se décliner en une multitude de tâches, que l'on peut décomposer et adapter à chaque opérateur en fonction de ses capacités et de son besoin d'apprentissage. On va pouvoir lui donner un poste relativement simple pour commencer avec seulement quelques opérations à



mémoriser, jusqu'à des postes très complexes comptant une quarantaine d'opérations. » Ces méthodes s'étendent aujourd'hui à d'autres activités comme le textile, l'assemblage ou l'électronique.

Des liens avec la pensée sociale chrétienne

L'Amipi se veut un tremplin ; l'objectif est de réussir à réintégrer les salariés handicapés dans les entreprises dites « normales ». Car même en tant qu'entreprise de l'ESS, l'Amipi a des exigences élevées afin de répondre à la satisfaction de ses clients, en matière de qualité et de délais. Mais cette exigence fait partie de la méthode : « Cela accompagne leur apprentissage et permet une reconnaissance de leur travail », expose Nicolas Puaud. Une question de dignité pour le membre des EDC, qui reconnaît des liens entre la méthode développée par l'Amipi et les principes de la pensée sociale chrétienne : « Les questions de dignité par le travail, mais aussi la recherche du bien commun, via le développement de chacun et de tous, sont des choses qui comptent pour nous. Tout comme la participation ! Les salariés accompagnés ont vocation à devenir eux-mêmes des modèles et à accompagner d'autres personnes dans leurs apprentissages. » Et la méthode prônée par l'Amipi est applicable dans des entreprises classiques, reconnaît Jean-Marc Richard, pour qui il est nécessaire de changer de paradigme : « Pour moi, c'est l'organisation de la société qu'il faut revoir. Il faut que le système capitaliste comprenne qu'il faut plus d'inclusion et de création de richesses au bénéfice des plus fragiles. C'est le seul moyen de pacifier la société. Le patron qui se veut chrétien ou humaniste doit absolument réfléchir à la manière de mieux partager les fruits du travail, mais aussi à la façon d'organiser le travail pour maintenir la création de richesse. » ●

Jean-Denis Voin (à gauche), Nicolas Puaud, Madame Vendre et un salarié ont ouvert les portes d'Amipi aux EDC en juillet.



Une personne sans emploi – handicapée ou non – coûte 30 000 euros par an à la société. L'Amipi permet d'éviter 20 millions d'euros de dépenses publiques par an, en recrutant 50 à 100 personnes chaque année et en insérant 15 à 30 dans les entreprises classiques. Le tout en réalisant ses 30 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel.

Gautier Demouveau

REGARD SPIRITUEL

Donner le maximum de possibles à ses collaborateurs

« En débarquant, Jésus vit une grande foule ; il fut saisi de compassion envers eux, parce qu'ils étaient comme des brebis sans berger. Alors, il se mit à les instruire longuement. » (Mc 6, 34)



P. Michel Deneken,
président de
l'université de
Strasbourg et
conseiller spirituel
de l'équipe EDC
Strasbourg F.

Gourous et séducteurs nourrissent le seul dessein de s'attirer les foules en les manipulant pour servir leur cause mercantile, quand elle n'est pas funeste. À l'inverse, Jésus lui, ne veut pas s'attirer les foules de manière utilitariste pour les posséder, mais pour les conduire vers le Père. Tous ces gens qui le suivent, en quête, parfois, de miracles, Jésus veut en faire des femmes et des hommes debout, devant Dieu et les autres. Pour ce faire, il procède de la manière la plus déconcertante qui soit : sa pitié ne fait pas de Jésus un distributeur d'aumônes, mais un pédagogue. « *Alors il se mit à les instruire longuement.* » Pour faire émerger de cette foule des individus libres et épanouis, adultes croyants et conséquents, il fait advenir chez le disciple qu'il instruit une conscience nouvelle.

Comment Jésus forme-t-il ses disciples ? En vivant avec eux et en pratiquant une pédagogie de l'éveil. Socrate, avec sa maïeutique, voulait prouver à son interlocuteur qu'il ne sait rien. Jésus, qui souvent procède, lui aussi, en questionnant ceux qui viennent à lui, voire en les provoquant, a le but opposé : il instaure un dialogue d'où sort grandie la personne qu'il a devant lui. On peut parler de constructivisme pédagogique chez Jésus, processus dans lequel l'enseignant se fonde sur l'expérience et, éventuellement, les connaissances des apprenants. Les nouveautés apportées, ou, parfois, les remises en cause assénées, doivent permettre au disciple de se rattacher à ce qu'il sait ou expérimente déjà, la nouveauté que

fait advenir Jésus. Cette démarche implique maître et disciples dans une même dynamique.

Si l'Évangile peut inspirer un dirigeant, c'est bien dans son rapport avec ses collaborateurs. Vouloir avoir sous la main des incultes serviles, jamais responsabilisés et toujours tenus à l'écart des décisions, est à l'opposé d'une éthique chrétienne en entreprise, qui invite tout dirigeant à donner le maximum de possibles à ses collaborateurs, de grandir avec et en même temps que lui. Pour cette raison, nous ne pourrions jamais renoncer, dans une fonction de direction d'entreprise ou de pastorale, au défi, ô combien difficile, mais salutaire, de l'exemplarité. Le soir de sa mort, Jésus lave les pieds de ses disciples, consternés ; il leur répond : « *Comprenez-vous ce que je viens de faire ? C'est un exemple que je vous ai donné.* » (Jn 13, 14-15)

Dans le compagnonnage des apôtres et des disciples avec leur maître et seigneur, nous assistons à une vraie formation tout au long de la vie. Être avec le maître tout en accédant à l'autonomie, être solidaire d'une équipe tout en étant construit comme individu : cette formation en compagnonnage, Jésus la met en œuvre pour que ses disciples soient capables, le moment venu, de poursuivre son œuvre d'évangélisation. Jésus prépare les disciples à lui succéder le moment venu. Dirigeants chrétiens, saurions-nous en faire de même avec nos collaborateurs ? ●

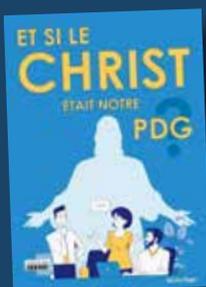
P. MICHEL DENEKEN

ALLER PLUS LOIN

Pour prolonger ce dossier « Se former en entreprise », quelques propositions.

Le Campus des EDC propose des parcours longs et des formations plus courtes pour avoir l'audace d'entreprendre avec le cœur d'un dirigeant chrétien.

<p>GARDEZ LE CAP !</p> <p>Faire performer votre entreprise pour le bien commun.</p>	<p>GARDEZ LE CAP !</p> <p>LE BIEN COMMUN COMME LEVIER DE PERFORMANCE POUR VOTRE ENTREPRISE</p>	<p>(RE)MOBILISEZ VOTRE ENTREPRISE</p> <p>La subsidiarité au cœur de l'innovation managériale</p>	<p>(RE)MOBILISEZ VOTRE ENTREPRISE</p> <p>LA SUBSIDIARITÉ AU CŒUR DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE</p>	<p>RESTER LIBRE DANS UN UNIVERS PROFESSIONNEL CONTRAINT</p>	<p>RESTER LIBRE DANS UN UNIVERS PROFESSIONNEL CONTRAINT ?</p> <p>LIBÉRÉ, DÉLIVRÉ !</p>
<p>Comment la dynamique du bien commun peut-elle aider mon entreprise à garder le bon cap pour : ma dynamique personnelle, le soin de mes collaborateurs, des parties prenantes et de la performance économique ? Ce parcours propose de rompre avec la solitude du dirigeant en formant un groupe avec d'autres chefs d'entreprise qui partagent cette même volonté : générer une nouvelle dynamique en adéquation avec ses convictions personnelles grâce aux repères proposés par la pensée sociale chrétienne. Cette formation s'inscrit dans la durée afin que chacun puisse faire avancer son entreprise entre deux sessions. Elle allie rencontres inspirantes, apports théoriques, textes bibliques, outils concrets et partages d'expériences.</p>		<p>Ce parcours s'adresse à tout dirigeant qui souhaite s'inspirer du principe de subsidiarité pour manager ses équipes et donner un nouveau souffle organisationnel en libérant les énergies, en développant des relations justes avec ses équipes, tout en progressant spirituellement, dans l'abandon. Cette formation allie apports théoriques, lectures bibliques, outils concrets et partages d'expériences. Elle s'inscrit dans la durée afin que chaque participant puisse se mettre en action entre chaque étape du parcours et pour cela : comprendre comment la subsidiarité peut guider l'exercice de son autorité, faire évoluer concrètement son entreprise, accompagner ses collaborateurs dans ce changement, se soutenir entre pairs, partager les avancées et bénéficier de leurs retours d'expériences.</p>		<p>En tant que dirigeant, manager, chef de projet, vous êtes en prise avec des processus toujours plus contraignants, des injonctions toujours plus contradictoires et vous vous questionnez sur la cohérence de votre action avec votre foi ? Cette formation vous propose de bâtir des espaces de liberté pour vous et vos équipes en travaillant autour de trois axes : autonomie, confiance et légitimité. Grâce à une méthodologie moderne et concrète, la formation permet de développer l'efficacité opérationnelle de son équipe, entre « travail prescrit et travail réel », de déjouer les pièges de « l'hypocrisie organisationnelle » (Nils Brunsson) et de se nourrir à la source à travers des textes bibliques.</p>	<p>PLUS D'INFOS SUR LES FORMATIONS DU CAMPUS</p>



ET SI LE CHRIST ÉTAIT NOTRE P.-D.G. ?

ANTOINE RAGER - OYATS, 2023

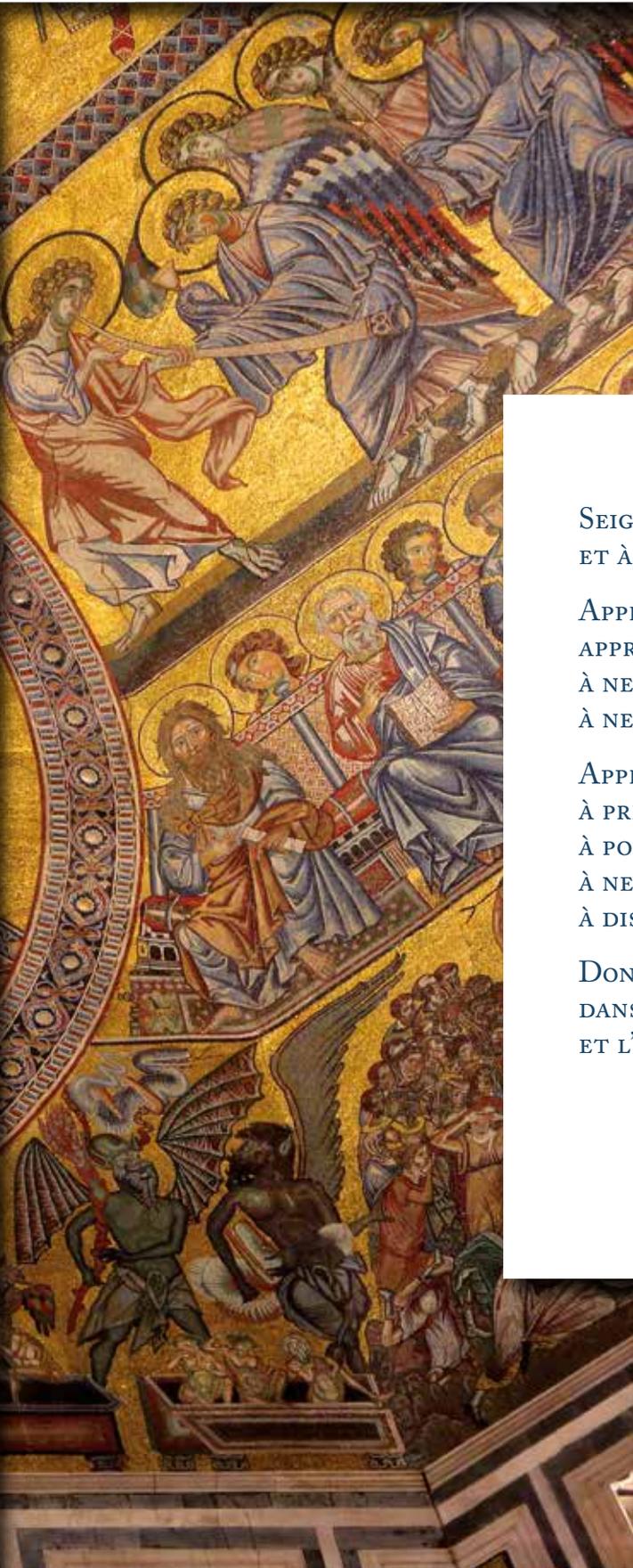
Et si le Christ était notre P.-D.G. ? Comment se comporterait-il avec ses collaborateurs ? Quel type de manager serait-il ? À travers l'analyse des Évangiles, cet ouvrage recense trente conseils concrets et opérationnels, inspirés de la vie de Jésus-Christ, pour tous ceux qui sont amenés à exercer des responsabilités dans leur vie personnelle ou professionnelle : qu'attend-on d'un dirigeant ou d'un manager aujourd'hui ? Comment pratiquer l'amour du prochain en entreprise ? Comment faire grandir ses collaborateurs dans l'exercice de leur fonction ? Comment établir des règles justes et efficaces ? Comment pratiquer l'humilité en entreprise ? Comment fédérer ses équipes autour d'un projet porteur de sens ?

À LIRE



Christ en majesté représenté dans la coupole du baptistère de la cathédrale de Florence Santa Maria del Fiore (Italie).

PAROLE ET SOURCES



SEIGNEUR, APPRENDS-NOUS À SORTIR DE NOUS-MÊMES,
ET À MARCHER À LA RECHERCHE DE LA VÉRITÉ.

APPRENDS-NOUS À ALLER ET À VOIR,
APPRENDS-NOUS À ÉCOUTER,
À NE PAS AVOIR DE PRÉJUGÉS,
À NE PAS TIRER DE CONCLUSIONS HÂTIVES.

APPRENDS-NOUS À ALLER LÀ OÙ PERSONNE NE VEUT ALLER,
À PRENDRE LE TEMPS DE COMPRENDRE,
À PORTER L'ATTENTION SUR L'ESSENTIEL,
À NE PAS NOUS LAISSER DISTRAIRE PAR LE SUPERFLU,
À DISTINGUER L'APPARENCE TROMPEUSE DE LA VÉRITÉ.

DONNE-NOUS LA GRÂCE DE RECONNAÎTRE TES DEMEURES
DANS LE MONDE
ET L'HONNÊTÉTÉ DE RACONTER CE QUE NOUS AVONS VU.

*PAPE FRANÇOIS, DANS SON MESSAGE POUR LA 55^e JOURNÉE MONDIALE
DES COMMUNICATIONS SOCIALES, LE 23 JANVIER 2021*