



Des idées pour  
permettre aux  
plus précaires  
d'accéder à un  
emploi durable



# L'absence de chef d'équipe

De nouvelles façons de  
Travailler et Apprendre Ensemble

## En résumé

Chacune des équipes de TAE (informatique, bâtiment, nettoyage) fonctionne sans chef d'équipe, en autogestion interne. Cette option a été prise après une longue concertation. Elle est revisitée régulièrement, mais a été confortée jusqu'à présent.

Certaines équipes incluent un « référent technique », qui n'a pas de fonction hiérarchique, mais permet d'orienter les choix techniques et de faciliter la coopération.

Ce modèle responsabilise l'ensemble des salariés, les ouvre sur la totalité de l'activité de l'équipe, leur donne conscience de leur mission et du fait qu'ils sont reconnus. Cette situation favorise leur autonomie.

## Les employés témoignent

*« Pour celui qui arrive d'une entreprise classique, c'est très déconcertant. Chacun connaît le chantier, sait ce qu'il faut faire, mais personne ne donne d'ordre en disant : toi ici à l'enduit, toi à la peinture, etc. L'organisation s'effectue d'un manière informelle. Les gens de l'extérieur nous reprochent de passer parfois vingt minutes à palabrer avant de commencer le boulot. En réalité, ce temps permet de sentir où sont les disponibilités pour le travail. »*

**salarié à TAE**

*« C'est très utile à l'objet même du projet de TAE, qui est de s'intéresser au plus précaire et de donner une place à chacun. Même si cela impose de mettre en place d'autres méthodes pour organiser le travail et assurer la qualité voulue et est déstabilisant pour les compagnons, cela a de la valeur pour notre projet. Au global, ce choix me semble positif car il permet de développer la responsabilité et l'engagement des salariés »*

**directeur de TAE**

## En pratique

L'organisation de TAE n'inclut formellement qu'un seul niveau hiérarchique (Directeur/Directeur adjoint).

## Comment ça marche ?

Les objectifs de production sont définis en concertation avec chaque équipe, qui s'organise ensuite d'elle-même pour réaliser les commandes dans les délais prévus. Le suivi quantitatif et qualitatif est réalisé a posteriori.

Lorsqu'il apparaît qu'un travail est mal fait, c'est l'équipe qui collectivement analyse la situation, répare les erreurs ou trouve des solutions.

## Retour d'expérience de l'équipe

### Les effets positifs

- Responsabilise, permet de s'affirmer
- Développe l'autonomie, la prise d'initiative
- Favorise le dialogue avec les collègues
- Permet de ne pas se sentir surveillé et évite d'avoir à gérer la relation avec un chef
- La détection des erreurs est collective
- Chacun apporte ses compétences, et peut solliciter qui il veut en cas de besoin
- Fait prendre conscience qu'il n'y a pas de solution unique
- Fait apprendre davantage ensemble

### Les points d'attention

- Fait qu'il n'y a personne pour motiver, animer, dire qui fait quoi
- Crée des risques :
  - manque de vue d'ensemble
  - dispersion, fait de « tourner en rond »
- Est source de difficulté particulière pour les nouveaux qui ont besoin d'être accueillis (c'est souvent le rôle du chef) et qui doivent s'approprier cette façon de travailler.
- Limite le retour sur la qualité du travail, ce qui n'aide pas pour progresser (et signaler son erreur à un collègue peut être délicat)
- Crée un manque de conseil technique, qui peut être bloquant (pas de validation officielle d'une solution).

### TAE pallie à l'absence de chef d'équipe par...

- Des points réguliers entre les membres de l'équipe, selon les besoins, et le développement de la communication entre les salariés
- L'interaction avec le responsable commercial, chaque fois que nécessaire, ainsi que le dialogue avec le client
- L'identification et la reconnaissance des goûts et les compétences de chacun par toute l'équipe
- L'attention portée aux personnes les plus en difficultés ou nouvelles
- Le travail de la complicité et la confiance à l'intérieur de l'équipe (convivialité, sorties)
- Sur le plan technique, l'accès à des experts techniques extérieurs et à des formations, et la présence dans chaque équipe de personnes avec les compétences requises : les référents techniques
- Au global, le développement des compétences techniques et celles permettant le travail en collectif (faire le point, répartir les tâches selon les compétences et la charge, obtenir des relais,...)

### En conclusion

- ✓ L'absence de chef d'équipe est une des marques les plus fortes qui distinguent TAE par rapport à une entreprise « traditionnelle », et est de fait souvent questionnée en interne ou en externe.
- ✓ Elle est le résultat d'un choix fait à un moment donné, elle continue d'avoir le support de la plupart des salariés, qui apprécient l'autonomie que cela leur donne, et la confiance qui leur est faite, mais qui sont toutefois bien conscients du fait que cette forme de fonctionnement a aussi des inconvénients qu'il convient de compenser.
- ✓ Cette option d'organisation n'est applicable que dans le cas où la taille des équipes est limitée, et la nature des activités relativement stable, ce qui est le cas à TAE.