



Des idées pour
plus de gouvernance
participative dans
l'entreprise



La coresponsabilité au service de tous

De nouvelles façons de
Travailler et Apprendre Ensemble

Des raisons d'agir

L'entreprise TAE propose aux travailleurs les plus éloignés de l'emploi les conditions d'un emploi durable, mais aussi un accompagnement plus global afin de leur permettre de reprendre prise sur leur propre vie, de développer leur capacité d'action et leur autonomie au sein de leur équipe.

Le salarié est à la recherche de lieux où il se sente reconnu comme une personne capable d'assumer des responsabilités. Négliger cette dimension humaine du travail peut engendrer un mal être chez les salariés qui se désengageront progressivement de leur travail.

Des employés témoignent

" Aujourd'hui, à TAE, les équipes fonctionnent sans chef. C'est un vrai challenge pour tous ! On responsabilise l'équipe, mais pas les individus. Et ça veut dire aussi qu'on ne pénalise pas l'erreur individuelle. "

directeur à TAE

" 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'une 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

Des choses à faire

En mettant en œuvre une **coresponsabilité partagée** au sein des équipes de production, TAE suscite l'engagement et favorise la prise d'initiative des salariés. Elle les responsabilise collectivement par rapport aux objectifs de production, mais leur laisse des espaces de liberté dans la façon d'organiser leur travail.

En proposant à des personnes d'horizons très différents de participer ensemble au même projet entrepreneurial, TAE reconnaît aussi l'entreprise comme un **lieu d'apprentissage du vivre ensemble**.

Ce mode de management est essentiellement fondé sur une culture qui prône la **communication** et le **respect mutuel**. Elle implique la **participation de tous** et la **concertation avec tous**.

Des effets bénéfiques pour l'entreprise ... et pour l'employé

Les équipes en coresponsabilité sont plus autonomes. Elles sont plus à même de trouver des solutions, d'assumer des pics de production et des imprévus.

Les employés en coresponsabilité prennent plus d'initiatives et gagnent en assurance dans leur travail.

L'employé, quelle que soit sa fonction, se sent important et influent. Il se voit offrir une liberté dans l'action. Sa capacité d'agir s'en retrouve renforcée.

Il apprend comment on peut s'organiser ensemble pour respecter des engagements communs.

Pas de chefs d'équipe, mais des référents techniques

Le travail en équipe se fait en autogestion. Les chefs d'équipe ont disparu, après de longues discussions.

Le chef, c'est une solution lorsque des tensions surviennent, lorsqu'il faut prendre des décisions rapides, mais pour TAE, c'est une solution qui déresponsabilise.

Dans certaines équipes, il a été remplacé par un référent technique, sans fonction hiérarchique, qui permet d'orienter les choix techniques et de faciliter la coopération.

Une gestion collective des objectifs... ..et des erreurs

Les objectifs de production sont définis de manière concertée avec chaque équipe, qui s'organise ensuite pour réaliser les commandes en temps et en heure.

Les salariés ne sont pas en compétition les uns contre les autres, mais en coopération. Tout le monde participe aux réunions de chantier, donne son avis et se responsabilise par rapport à la qualité du travail réalisé.

Lorsqu'un travail est mal fait, c'est l'équipe qui analyse, répare les erreurs et trouve des solutions.

Des espaces de dialogue et de concertation

A TAE, les pauses et certains repas sont pris collectivement.

Une heure par semaine, les employés sont invités à participer, sur leur temps de travail, à des « projets communs ». Actuellement, on peut choisir de pratiquer le yoga, la pâtisserie ou le chant.

Après les réunions importantes, on fait une pause.

Lors de ces temps informels, la parole se libère et les employés cherchent ensemble des solutions à leurs problèmes.

Un respect mutuel dans le collectif

Il n'y a pas de vie d'équipe sans conflits. Ils doivent être perçus comme des occasions de grandir ensemble.

A TAE, on rappelle souvent que le respect est une valeur humaine fondamentale. Sinon, il y a un risque pour que des personnes se sentent exclues. On s'assure que chacun a la parole et que la parole de chacun est bien entendue par l'équipe.

Le point de vue des absents est également pris en compte. Une attention particulière leur est accordée.

Des conseils

- ✓ Pour que la coresponsabilité puisse s'installer dans une équipe, il faut s'assurer qu'il existe **une réelle concertation** avant de prendre des engagements de production vis à vis des clients. Cette concertation implique la direction, les équipes, mais aussi parfois les clients eux-mêmes.
- ✓ La coresponsabilité impose à la hiérarchie d'**accorder du temps et de la confiance** aux équipes. Elle n'est plus l'entité qui organise, mais doit s'assurer qu'il y a bien une vraie **coopération** et une vraie **autonomie**. Il faut être vigilant que personne ne prenne le dessus, ni ne se repose trop sur le groupe.
- ✓ La **variété des profils dans l'équipe** permet d'augmenter sa capacité à trouver des solutions.

TAE réunit des personnes d'horizons très différents. Certaines ont une expérience de la grande pauvreté, d'autres non. Ensemble, elles s'associent et repensent l'entreprise autrement. Un projet qui permet de lutter contre les exclusions au travail et contre la pauvreté. Un projet d'innovation sociale pour eux, mais aussi pour la société toute entière.