



Des idées pour  
plus de gouvernance  
participative dans  
l'entreprise



# De la concertation à la co-construction

De nouvelles façons de  
Travailler et Apprendre Ensemble

## Des raisons d'agir

TAE s'est fixé pour objectif d'inventer un lieu où chacun, qu'il soit travailleur en situation de grande précarité ou pas, puisse trouver sa place et prendre part à un même projet entrepreneurial.

Depuis sa création, TAE a le souci de se construire non pas autour des travailleurs, mais avec eux, à partir d'eux, en les incluant le plus possible dans les processus de décision.

Il s'agit de promouvoir l'entreprise comme un lieu d'émancipation permettant à chacun de se construire et de développer son pouvoir d'agir.

## Des employés témoignent

*" Chaque lundi on a une réunion où l'on discute entre nous et où l'on peut faire évoluer les choses [...] On discute dans un cadre cordial, sans pression. On fait notre planning nous mêmes. Et ça, c'est primordial pour moi et je ne l'ai jamais vu ailleurs. "*

*" Toutes les entreprises de France devraient embaucher des personnes en difficulté, et les écouter. Ce qui marche, à TAE, c'est l'écoute, vraie, des salariés. Leur avis compte, en tant que travailleur, mais aussi en tant que citoyens de l'entreprise. "*

**salariés à TAE**

*" Ici, on arrive à se dire des choses très importantes. Des choses que je n'avais jamais entendu dans d'autres entreprises, que je n'aurai jamais osé dire à mes chefs dans d'autres entreprises. Ici, il y a vraiment la confiance et je suis impressionné par cela "*

**directeur à TAE**

## Des choses à faire

TAE tente de se construire à partir de la pensée et du savoir de chacun des employés. Il s'agit d'un mode de gouvernance participative qui nécessite de **prendre le temps**.

Des **espaces de concertation et de codécision** ont été mis en place à différents niveaux, comme l'espace "TAE en marche" ou lors de la réunion plénière hebdomadaire. Cela concerne des sujets qui touchent le quotidien de l'entreprise.

Lors des prises de décision, le **consensus** est recherché, c'est à dire que les décisions ne doivent pas faire l'objet d'objection importante.

Mais comme ces espaces formels peuvent être vécus de manière très stressante par les personnes les moins à l'aise, ils doivent être accompagnés de méthodes d'animation permettant de **faire émerger la parole de chacun**.

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

La pratique de la co-construction améliore la capacité des équipes à être autonomes et à prendre des initiatives sur le terrain car les employés prennent l'habitude de se concerter et de faire les choix ensemble. L'entreprise y gagne en efficacité.

Les décisions, lorsqu'elles sont prises en concertation, sont aisément et rapidement mises en œuvre.

Le salarié le plus en difficulté expérimente, parfois pour la première fois, la possibilité de donner son avis, de se sentir écouté. Il se sent reconnu comme individu-penseur, individu-citoyen et comme individu-acteur.

Pour certains, la discussion est aussi importante que la décision elle-même.

### *Des cercles de concertation et de codécision*

**Les équipes de production** : elles ont vocation à être auto-gérées. Les responsabilités et les décisions sont assumées de manière collective. Elle n'ont pas de chefs d'équipe mais des référents techniques.

**La réunion du lundi** : elle regroupe l'ensemble du personnel. Tous se concertent pour finaliser le planning de la semaine. C'est aussi le lieu où sont soumis au vote certaines décisions relatives à la vie quotidienne de l'entreprise et impliquant l'ensemble des salariés. Le vote est fait à la majorité, mais il peut être remis en cause s'il n'a pas le consentement de tous.

**Le groupe « vie d'équipe »** : il a en charge l'organisation des sorties extérieures et des moments festifs qui ponctuent l'année (anniversaire, fêtes de fin d'année...). Il dispose d'un budget et recueille les propositions des employés qui sont ensuite soumises à l'ensemble du personnel.

### *Un laboratoire d'idées (Think Tank) dans l'entreprise*

« TAE en marche » représente le laboratoire d'idées de l'entreprise. Il réfléchit sur le fonctionnement même de TAE. Chacun est libre d'y participer ou pas.

Il ne s'agit pas d'y approuver des décisions ou des propositions émanant d'en haut mais, de débattre de questions qui concernent la vie de l'entreprise et de faire des propositions qui seront soumises à l'ensemble du personnel lors des réunions du lundi. L'équipe de direction les soumettra à son tour au Conseil d'Administration.

Il s'empare de sujets très variés allant des bons de Noël à la question de l'absentéisme, du respect à la recherche d'une nouvelle activité de production.

### *Faire émerger la parole de chacun*

Afin que chacun puisse être écouté et donner son avis, des outils très concrets ont été mis en place :

Chaque fin de semaine, une feuille appelée "**les indicateurs d'ambiance**" est distribuée. Chacun y donne son avis concernant l'ambiance au travail, le niveau de coopération, la qualité du respect. Les salariés peuvent y annoter des commentaires de manière anonyme qui seront lus le lundi suivant.

**L'animation des réunions** comme celles du lundi ou de « TAE en marche » est confiée à des personnes soucieuses de recueillir et respecter l'avis de chacun. On y travaille parfois en petit groupes avant d'échanger tous ensemble. Les tours de tables ne doivent pas commencer par les plus bavards !

**Des groupes de pairs** peuvent être mis en place afin que, soutenus par ses semblables, certains prennent confiance et osent exprimer leurs avis.

**Les pauses partagées et les moments informels** sont aussi des espaces où la parole se libère. Ils sont indispensables pour que certains s'expriment.

### *Le rôle du Conseil d'administration et de la direction*

Comme dans toute entreprise, le Conseil d'administration de TAE donne les orientations stratégiques et approuve les décisions importantes sur proposition de la direction.

La direction pilote le projet au quotidien. Elle veille au bon fonctionnement des équipes. Elle a aussi un rôle de service auprès des salariés.

Elle est installée au cœur de l'entreprise, dans l'atelier de production informatique et a le souci d'être disponible et à l'écoute des salariés.

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.