



1 Objectif

Le but est d'arriver à des **accords** qui favorisent la collaboration et l'ambiance de travail.

- Il peut s'agir d'**accords de nature sociale**. Dans ce cas, l'accent est mis sur les relations interpersonnelles et l'ambiance de travail. Par exemple, il peut s'agir d'accords sur le respect mutuel.
 - L'accent peut être mis sur les relations horizontales (collègues entre eux).
 - L'accent peut également être mis sur les relations verticales (avec le dirigeant).
 - Il peut également s'agir d'une combinaison de l'entente entre collègues et du style de management.
- Il peut également s'agir d'**accords de nature structurelle**, comme une répartition équitable du travail, des accords sur les congés, sur la concertation,...

2 Forme de travail

On travaille de **manière participative**, c'est-à-dire en groupe, avec l'implication active de toutes les personnes concernées. Cet exercice de groupe est facilité par une personne qui bénéficie de la confiance.

3 Rôle du dirigeant

Le **dirigeant** doit être impliqué activement.

Cependant, le moment, ainsi que l'intensité de cette implication varient :

- Si l'accent est mis sur les relations horizontales (collègues entre eux), il peut être conseillé de ne pas laisser le dirigeant participer à l'exercice de groupe même. Sa présence peut constituer un obstacle à la libre expression des opinions. Toutefois, le dirigeant jouera un rôle crucial dans le respect des accords pris.
- Si l'accent est mis sur les relations verticales, il est évident que le dirigeant est impliqué plus tôt dans le processus.

Le point 5 reprend deux exemples où la forme de travail et l'implication des dirigeants sont commentées.

4 Implémentation

Les **accords pris sont formalisés dans un document**.

Deux éléments sont essentiels dans la réalisation de ce document :

- L'engagement des collaborateurs concernés doit être rendu explicite.
Par exemple, les collaborateurs peuvent apposer leur signature en bas du document et ce document peut être affiché dans l'atelier.
- Il faut veiller au respect des accords pris.
Si un collègue adopte un comportement qui déroge aux accords, l'autre collègue peut exprimer son mécontentement et, dans ce cadre, faire référence à la charte. Mais il appartiendra surtout au dirigeant de donner une signification à la charte. Il peut y référer en cas d'incident et peut également l'aborder pendant les entretiens de fonctionnement.

5 Exemples



5.1 Horizontalement

Le groupe cible compte 60 ouvriers, répartis en six groupes de travail de 10 ouvriers. Chaque groupe est facilité par une personne externe et neutre (dans ce cas-ci, un consultant d'Attentia). À l'aide de quelques questions simples (par exemple « Quelles sont les caractéristiques d'un bon collègue », « qu'est-ce qu'une bonne collaboration selon vous ? »), chaque groupe réussit à arriver à un consensus sur un certain nombre d'accords. Un représentant est désigné dans chaque groupe. Les 6 représentants peuvent voir le résultat des 6 groupes de travail et donnent leur accord sur le contenu de la charte définitive. Le service de communication interne de l'entreprise réalise une affiche reprenant les accords. Une réception est organisée pour les 60 ouvriers, lors de laquelle la charte est présentée et chaque collaborateur appose solennellement sa signature sur celle-ci. L'affiche est suspendue dans l'atelier de production. Les dirigeants et les collaborateurs eux-mêmes y font référence régulièrement lorsqu'un accord n'est pas respecté.

Dans cet exemple, les collaborateurs ont établi des accords concernant les points suivants :

- La communication directe
- Assumer la responsabilité de son propre comportement
- Exprimer son opinion
- Être disposé à aider
- Confiance réciproque
- Sérénité
- Être attentionné
- Passage de poste de travail

<ul style="list-style-type: none"> o Parce que pour nous il est important que chacun se sente bien dans notre groupe, nous nous montrons disposés à construire une bonne ambiance et un sentiment d'équipe. o En vue de cet objectif, nous nous engageons sur les points suivants... 	<ul style="list-style-type: none"> o Quand j'ai un problème quant à la collaboration avec un collègue, j'en parle d'abord avec le collègue concerné. Je ne suppose donc pas d'emblée qu'il/elle a de mauvaises intentions et je lui donne une vraie chance pour rectifier. o S'il s'avère qu'il n'est pas possible d'en parler, alors je peux m'appuyer sur une tierce personne en qui j'ai confiance (comme sa propre ligne hiérarchique). 
<ul style="list-style-type: none"> o J'ose m'engager et admettre que je me suis trompé. Je m'excuserai auprès du collègue vis-à-vis duquel j'ai tenu des propos impolis ou blessants. o A l'inverse, je suis disposé à recevoir des excuses. 	<ul style="list-style-type: none"> o En tant que collègues nous pouvons exprimer notre opinion les uns vis-à-vis des autres, à condition de le faire de façon adéquate, calme et polie. o En écoutant sans juger, je montre du respect pour l'opinion de l'autre. 
<ul style="list-style-type: none"> o Chaque fois que ce sera possible j'aiderai et j'assisterai un collègue avec des bons conseils et des astuces pratiques. o A l'inverse, je veux bien recevoir de l'aide d'un collègue. o En aucun cas je ne compliquerai ou empêcherai le travail d'un collègue en donnant par exemple volontairement des informations incomplètes ou erronées. 	<ul style="list-style-type: none"> o Je suis à l'écoute et je trouve qu'il est important que le collègue puisse se confier à moi. o En aucun cas je ne tromperai sa confiance en allant raconter partout ce qu'il m'a confié. 
<ul style="list-style-type: none"> o Je ne raconte pas de demi-vérités ou de mensonges sur un collègue. Je ne dirai pas de mal, c.-à-d. je ne dirai pas des méchancetés à propos d'un collègue. o J'ose montrer que je ne participe pas à de telles formes de ragots méchants, par exemple en : <ul style="list-style-type: none"> o disant que ce n'est pas gentil de dire des choses personnelles et blessantes derrière le dos de quelqu'un o en ne diffusant pas ces méchants ragots 	<ul style="list-style-type: none"> o Au début ou à la fin de ma journée de travail ou de mon shift, je ne vais pas à ma place ou je ne la quitte pas sans regarder les autres ou sans les saluer. o Je considère la salutation et d'autres formes d'attention (comme des gourmandises) comme de la politesse élémentaire et je ne fais donc pas la distinction entre les collègues avec qui je m'entend mieux ou moins bien. 

<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Par respect pour le collègue qui vient après moi, je laisse mon poste de travail dans un 'état permettant le travail', c.-à-d. propre et complété avec les pièces/informations nécessaires.</i> ○ <i>Je ne reproche pas à un collègue d'avoir oublié quelques chose pour autant qu'il n'y ait pas d'abus.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Moi-même, je m'efforce de respecter ces différents points.</i> ○ <i>En plus, je veille à ce que les points soient respectés. Ceci signifie donc que j'interpelle un collègue quand je remarque qu'il ne respecte pas un point. Je le fais toujours discrètement et respectueusement !</i> 

5.2 Verticalement

Le groupe cible compte 15 informaticiens et leur responsable direct et travaille au service informatique interne au sein d'une organisation politique. La majorité des collaborateurs s'opposent au responsable, ce qui sape son autorité. La mission consiste à établir un dialogue orienté solution entre, d'une part, l'équipe et, d'autre part, le responsable. Dans ce cas, la tension est trop grande pour impliquer le responsable d'emblée. C'est pourquoi nous travaillons par phases :

- Les collaborateurs sont rencontrés ensemble au cours d'un groupe de travail participatif. Ils formulent leurs attentes à l'égard du responsable.
- Un entretien individuel a lieu avec le responsable. Les attentes de l'équipe lui sont présentées. Le responsable a le temps de formuler ses attentes et d'examiner les points d'action qu'il peut proposer pour répondre aux attentes de son équipe.
- L'ensemble de l'équipe, y compris le responsable, sont réunis autour de la table. Au cours de cette session, le consultant présente l'input des deux côtés. Le consultant facilite le processus axé sur un consensus concernant les accords.

Vous trouverez ci-dessous quelques accords à titre d'exemples :

Prise de décision

- En principe, les décisions sont prises pendant les réunions de staff et notées officiellement.
- Les décisions prises sont appliquées. On ne revient pas sur les décisions pendant des entretiens individuels, sauf très exceptionnellement et pour une raison fondée. Le cas échéant, tous les membres de l'équipe sont informés par mail. et ce point est inscrit à l'ordre du jour de la réunion de staff suivante.
- Les décisions importantes sont prises en concertation et le point de vue est motivé :
 - o motiver ≠ justifier ou défendre ;
 - o « importante » signifie que la décision a un impact technique sur le travail et le service.

Gestion de projet

- Les projets font l'objet d'une discussion pendant les réunions de staff.

Faute de gestion et de communication, les membres de l'équipe sont régulièrement confrontés à des surprises. Les projets sont répartis individuellement entre les membres de l'équipe, sans que le reste de l'équipe soit au courant. Désormais, la discussion sur les projets sera un point à l'ordre du jour des réunions de staff. Le responsable effectuera chaque année un exposé reprenant le plan d'action de l'année écoulée et de l'année suivante (plan ICT à établir annuellement).

- Communiquer le planning des projets aux directeurs et au personnel (+ publication sur intranet)
- Désigner un responsable pour la gestion du portefeuille de projets et en définir le rôle et les compétences.

Gestion de l'agenda

- Éviter les agendas sans signification.
- Chaque informaticien prend l'initiative chaque semaine de donner des explications sur ses activités.
- Agenda commun où tant le directeur que les membres de l'équipe enregistrent leurs activités.

Formations

Les informaticiens qui veulent suivre une formation, assister à un séminaire ou visiter un salon pendant les heures de service le demandent et fournissent des explications écrites et verbales :

- ils ne s'inscrivent pas directement sans accord préalable ;
- ils donnent spontanément un feed-back sur leur participation lors de la réunion de staff.

Frais

Les informaticiens qui ont fait des frais lors de déplacements ou autres, présentent une note de frais et ne s'adressent pas directement au service financier.

Accessibilité

Les informaticiens veillent à être joignables pendant les heures de service via les appareils mis à disposition par la société.