

# Accord Cadre France sur le stress et les risques psychosociaux

Entre les soussignés

M. Marc GROSSER, Directeur des Affaires Sociales et de la Responsabilité Sociétale de Danone, dont le siège social est à Paris, 17 boulevard Haussmann,



d'une part

et les représentants des Organisations Syndicales ci-après désignées

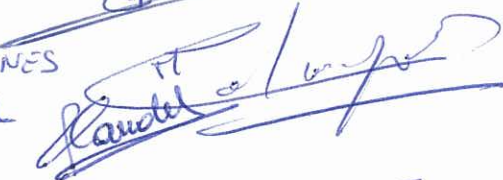
CFDT-FGA HAGNIN Denis  
FREDON FABRIEN



CFTC MARTIN Armand  
GUYON Bruno



CFE-CGC Michel COUDOUENES  
Raffaella CLAUDEL



CGT-FO Laurent RESCAVIERES  
Sabine AMMOVILLI



CGT DACHICOURT Patrick  
Marie-Anne JOURDAIN



d'autre part

il est convenu ce qui suit :

## PREAMBULE

Les Organisations syndicales interpellent régulièrement la Direction Générale sur le stress, la charge et les conditions de travail. Au cours de la réunion du Comité de Groupe de juin 2007, la Direction Générale s'est émue des suicides de salariés de grandes entreprises françaises, et a soulevé la question de savoir si le stress était un problème au sein du Groupe Danone et quelles mesures pourraient être mises en place pour éviter que des salariés en arrivent à des actes aussi dramatiques. La Direction Générale a demandé que l'étude de la problématique stress soit menée conjointement avec les Organisations Syndicales, et débute par « un travail préalable pour définir le périmètre, et la méthodologie ».

La Direction des Affaires sociales a proposé aux Organisations Syndicales de mener une étude dans le cadre d'un Groupe Exploratoire entre les Organisations Syndicales et les représentants de la Direction. Il a été convenu que le thème de la prévention du stress ferait l'objet d'un accord Cadre France, et à la réunion du CIC (Comité d'information et de consultation) d'octobre 2009, qu'une négociation serait engagée avec l'UITA en vue d'aboutir à une convention d'application mondiale. L'accord cadre France sera transposé et négocié dans son application dans chaque société dans un délai raisonnable n'excédant pas six mois.

Le groupe Danone et les Organisations syndicales, affirment par cet accord que la lutte contre le stress et la souffrance au travail et les risques psychosociaux doivent conduire à une amélioration de la santé et de la sécurité au travail, avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les sociétés du groupe et pour ses salariés.

Le stress peut affecter collectivement et/ou individuellement tous salariés quels que soient les types de contrat et la taille de la société. Il importe de tenir compte de la diversité des salariés, de l'environnement de travail, des situations de travail et de la responsabilité de l'entreprise dans la lutte contre les problèmes de stress au travail.

Dans le même temps, la Direction doit intégrer les risques psychosociaux parmi les risques professionnels. Portant la responsabilité de déployer une politique de prévention, elle s'engage à mettre en œuvre une politique santé d'entreprise dans ce domaine.

Aussi, tout en reconnaissant que le harcèlement et la violence au travail sont des facteurs de stress et de souffrance au travail, la Direction et les Organisations syndicales, s'engagent à ce qu'au niveau des sociétés France un bilan soit réalisé de l'application des dispositifs existants (règlement intérieur, traitement des alertes...) et si nécessaire à les améliorer dans le cadre des accords sociétés sur les risques psychosociaux. Cependant, la direction s'engage à étudier tous les cas qui lui seraient remontés, et prendra les mesures pour stopper et sanctionner tout agissement de maltraitance et/ou de violence au travail.

Selon le rapport BIEN ETRE ET EFFICACITE AU TRAVAIL, présenté au Premier Ministre en février 2010 : « La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas et ce n'est pas une affaire de docteurs ». Dans ce cadre, la Direction du groupe Danone, reconnaît sa responsabilité et son obligation d'agir face aux cas de stress dus à des problèmes liés au travail.

HC - RL

nas

PP

MD

AM

FF

J

SA

## 1. OBJET

L'objet de l'accord est de fournir à l'entreprise et aux représentants des salariés, un cadre général qui permette de prévenir, de détecter, d'éviter et de traiter les cas de stress au travail en :

- augmentant la prise de conscience et la compréhension du stress au travail et des risques psychosociaux, par l'entreprise, les salariés et leurs représentants,
- attirant leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible,
- trouvant un fonctionnement au sein des différentes sociétés du groupe, qui valorise les individus, et réduise les facteurs qui génèrent des risques psychosociaux. Le but n'est pas de culpabiliser l'individu par rapport au stress.

## 2. DESCRIPTION DU STRESS ET DU STRESS AU TRAVAIL

« Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.

L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée, à des pressions intenses.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations analogues. Le stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer de graves problèmes de santé ».

Cette définition du stress au travail, proposée par l'Agence Européenne pour la Santé au travail, est celle reprise dans l'accord cadre CEE et ANI (Accord National Interprofessionnel).

Il peut être provoqué par différents facteurs comme le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, des objectifs non définis ou intenables, etc. (cf.4. Identification des sources de stress au travail).

## 3. DESCRIPTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

L'expression, plus large, des risques psychosociaux évoque diverses situations de mal-être, de ressenti négatif par rapport au travail. Elle renvoie à des contextes d'entreprises et à des causes très variées : surcharge de travail, contraintes excessives de temps mais aussi perte de repères, difficulté à trouver du sens au travail, conflit de valeurs et d'intérêt... Elle rappelle surtout que la santé psychique et le bien-être au travail ne sont pas seulement une dynamique individuelle, mais qu'ils se construisent aussi dans la relation aux autres : par la reconnaissance, par la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie.

## 4. IDENTIFICATION DES SOURCES DE STRESS AU TRAVAIL

Compte tenu de la complexité du phénomène de stress, le présent accord n'entend pas fournir une liste exhaustive des facteurs potentiels de stress. Toutefois, un certain nombre d'indicateurs peut révéler la présence de stress dans les entreprises justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène.

DC RL

nas

MD

AM

DP

FF

BG

J

SA RE

Liste non exhaustive des facteurs pouvant créer du stress :

### **Organisation :**

Manque de clarté dans la répartition des rôles, organisation de travail et méthodes inadaptées réduisant le savoir-faire et l'autonomie des salariés dans leur poste, charge de travail, manque de latitude décisionnelle, participation inadéquate aux décisions, réorganisation permanente, contraintes d'adaptation, inadéquation des ressources aux objectifs, insuffisance d'effectifs/précarité trop importante, absence ou mauvaise gestion du changement, travail isolé, nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)....

### **Management :**

Système de management, insuffisance de management de proximité, manque de communication interne, demandes et injonctions contradictoires, manque de soutien (du collectif de travail, du responsable de proximité), reconnaissance inadéquate des efforts et des résultats atteints , RDP/évaluation....

### **L'individu et son travail :**

Incertitude vis-à-vis de l'avenir professionnel, absence de perspectives d'évolution, formation insuffisante, développement des compétences, pénibilité physique et environnementale, pressions temporelles et charges quantitatives, charge mentale, manque de sens et manque d'utilité du travail, dépassements des horaires et/ou changements d'horaires intempestifs, intérêt intrinsèque de la tâche, équilibre vie privée/vie professionnelle, avoir le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, contraintes de transports...

### **Relations collectives**

Manque de respect, manque d'équité, relations interpersonnelles, harcèlement, incivilités, agressions...

## **5. LES ACTIONS**

L'entreprise s'engage à mettre en œuvre toutes actions et plans pour prévenir le stress.

L'amélioration de la prévention du stress est un facteur positif qui contribue à une meilleure santé des salariés et à une plus grande efficacité de l'entreprise.

Les instances représentatives du personnel et la médecine du travail sont des ressources en termes d'identification du stress au travail.

Dès qu'un problème de stress au travail est identifié, une action doit être entreprise pour l'éliminer ou à défaut le réduire. La responsabilité de déterminer les mesures appropriées incombe à l'employeur et aux instances représentatives du personnel. Les salariés sont associés à la mise en œuvre de ces mesures.

Les mesures peuvent être collectives, et/ou individuelles. Elles peuvent être mises en œuvre sous la forme de mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés ou dans le cadre d'une politique intégrée qui implique des actions de prévention et des actions correctives.

A ce titre, la Direction et les Organisations Syndicales réaffirment que la médecine du travail, soumise au secret médical, garantit au salarié de préserver son anonymat.

RC RL

NAS DP 910 H  
SA AM FF BG J fe

Les mesures de lutte contre le stress sont régulièrement étudiées dans un environnement pluridisciplinaire afin d'évaluer leur efficacité sur la durée ainsi que leur impact sur le stress. Elles peuvent évoluer en fonction des résultats obtenus et/ou des évolutions de l'entreprise. Elles sont, dans ce cas soumises à l'approbation des instances compétentes. Cette évolution peut être demandée à l'initiative du CHS-CT. Dans ce cadre, il conviendra de déterminer s'il a été fait un usage optimal des moyens et si les mesures définies sont encore appropriées ou nécessaires.

Lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle fait appel à une expertise externe conformément aux législations, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales, sans omettre le rôle du CHS-CT, conformément à L 4614-12 du Code du Travail.

Dans ce cadre, la Direction et les Organisations Syndicales souhaitent contribuer à la préservation de la santé des salariés par :

### Mesure du stress :

- La mise en place d'un observatoire du stress (OMSAD) ou d'autres processus de mesure sera généralisée sur tous les sites. Ces processus de mesure seront choisis d'un commun accord avec les Organisations Syndicales, à partir d'un cahier des charges à définir en commun, pour établir un rapport annuel qui aidera les instances représentatives du personnel dans l'analyse du stress, conformément aux articles L 1153-5, L 1152-4 et L2323-27 et L 2323-29. Les résultats de l'OMSAD et/ou autres organismes seront étudiés et compléteront le document unique, qui sera un support supplémentaire pour le suivi du niveau de stress.
- Par ailleurs, un suivi trimestriel des indicateurs usuels de climat social (absentéisme de courte, moyenne et longue durée, accidents du travail : taux de fréquence et taux de gravité, nombre de visites au service médical sur demande du salarié, rotation du personnel, en particulier fondée sur les démissions...) sera mis en place. Ces indicateurs seront complétés par le rapport du médecin du travail comprenant des observations complémentaires issues de sa pratique ou de cas qui lui ont été remontés.

### Prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle.

- La prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle, constitue un axe de vigilance, tant pour le management que pour les salariés et leurs représentants. A cet égard, des consignes et des méthodes dans l'utilisation des nouveaux moyens de communication, feront l'objet de recommandations tant vis-à-vis des responsables hiérarchiques que des utilisateurs, de même que la nécessité de respecter les temps de travail et les temps de repos et d'organiser une gestion de planning sur la plus longue période possible pour intégrer les contraintes d'organisation personnelle des salariés, et en tout cas leur laisser un délai raisonnable pour s'organiser en cas de nécessité de faire évoluer les plannings. Enfin, Danone n'ayant pas la culture de présentéisme, un salarié doit se sentir et est autorisé à partir avant que tous ses collègues ou son manager ne quittent le site, s'il a effectué ses horaires et/ou s'il estime, dans le cadre de l'autonomie dont il dispose pour gérer son temps et réaliser ses objectifs, que sa journée est terminée.

TIC RL

AM 7D  
SA  
NAS  
DP  
FF  
BG  
fe

## Organisation du travail et changements d'organisation :

- Il s'agit de redonner toute sa place au salarié dans son travail. Dans ce cadre, toute démarche de changement faisant l'objet d'une information/consultation sera précédée d'une étude d'impact humain, c'est-à-dire d'une analyse des conséquences humaines du changement, y compris les risques psychosociaux, la charge de travail, l'ergonomie et les besoins de compétences, en associant les représentants du personnel et le management de proximité, avec le recours, si besoin, de cabinets extérieurs. Ces études doivent aussi être menées par le médecin du travail et le CHS-CT. La Direction et les Organisations Syndicales insistent sur la totale indépendance des médecins du travail tant pour exprimer leurs positions par rapport aux nouvelles organisations du travail que pour compléter les résultats de l'OMSAD ou autres organismes en exploitant les données individuelles collectées lors des visites médicales dans la stricte application du secret médical.
- Il s'agit de réfléchir sur l'avenir ou l'adaptation des nouvelles méthodes de management, d'organisations de travail et de sécurité pour favoriser le savoir-faire et l'autonomie des salariés. Il est important de veiller aux modalités de mise en place de ces méthodes en s'assurant qu'elles s'inscrivent dans une perspective à moyen terme et qu'elle s'appuient sur de vraies démarches participatives. Enfin, ces démarches doivent aussi prendre en compte l'évolution des compétences, la formation et, au-delà, l'organisation des collectifs de travail et la valorisation de l'individu. La Direction définira ses attentes, et engagera un travail pluridisciplinaire piloté par les équipes encadrantes concernées, associant les médecins du travail et les représentants du personnel. Si besoin tout autre acteur pouvant apporter une expertise sera sollicité. L'échange avec les salariés et les Instances Représentatives du Personnel, notamment sur l'historique du site avant toutes décisions de changement fera de cette démarche un élément fort du dialogue social sur le terrain.
- La Direction s'engage à rechercher les sources de stress dans l'organisation du travail, et à identifier les aspects de l'organisation et du management au travail qui seraient à l'origine du stress. Les représentants du personnel et les salariés sont associés à la démarche pour que l'évaluation du risque de stress soit fiable.

Les Instances Représentatives du Personnel et les salariés seront aussi sollicités pour l'élaboration et la mise en place d'améliorations adaptées à leurs situations de travail et leurs contraintes.

La Direction s'engage à mettre en œuvre les actions nécessaires pour éliminer ou réduire les sources de stress.

- Des mesures seront mises en place pour améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, pour assurer un soutien adéquat de la Direction aux personnes et aux équipes, pour donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail, pour assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque salarié.

TC RL

NAJ

DP

SA AM

FF

TD

BG

J  
R

## Evolution du management

La Direction et les Organisations Syndicales s'engagent à faire confiance à la personne et la respecter dans son identité professionnelle et enrichir les mécanismes de reconnaissance des salariés en s'adressant à la personne et pas seulement à la fonction.

### Développer le management de proximité notamment en étudiant les axes suivants :

- Rechercher une taille humaine des équipes, des organisations plus pérennes, un turn-over moins rapide des managers, et un parcours terrain pour les nouveaux managers, (définition des conditions de transmission lors des changements de postes de managers, passage de témoin en veillant à ce que les tuteurs aient le temps de transmettre et les « tutorés » le temps d'assimiler les informations),
- S'assurer que tout nouveau manager puisse bénéficier d'une prise de connaissance du Groupe et de la société qu'il rejoint ainsi que des règles et des relations sociales qui ont contribué à l'essor de Danone,
- Encourager la promotion interne pour mieux valoriser les « mémoires » de l'entreprise et construire une relation de confiance dans la durée entre l'entreprise et ses salariés,
- Privilégier lors des entretiens individuels d'évaluation la notion de progrès (réalisés/à réaliser) et mesurer les compétences développées dans le cadre du travail et pas seulement les résultats obtenus.

### Donner du sens au travail :

- Impliquer les salariés dans la définition de leurs objectifs, leur donner une marge d'appréciation et de manœuvre dans la mise en œuvre de leur mission et accepter le droit à l'erreur,
- Le rôle du manager de proximité doit être renforcé pour garantir l'articulation du projet collectif et des projets individuels, dans le respect à la fois de l'efficacité de l'entreprise et de l'intégrité des personnes.

### Compléter la formation en management

- Rendre incontournable la formation du management à la conduite des entretiens d'évaluation,
- Le parcours de formation des managers doit intégrer des compétences en gestion du changement, en prévention du stress, et en prévention de la souffrance au travail,
- Les managers doivent également être formés au dialogue social et au rôle des Instances Représentatives du Personnel.

### Formation / sensibilisation de l'ensemble des acteurs et vigilance collective

La formation au stress et aux facteurs de stress de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de la direction, de ses managers et des représentants du personnel (CE, DSC, DS, DP et CHSCT) permettront de développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face.

Il est important de garder à l'esprit la nécessité de prendre en charge collectivement les risques psychosociaux (stress, souffrance au travail) par l'entreprise pour éviter que les propositions ne se limitent à des systèmes « à la

TC RL

AM 90  
SA

not DP

FF BG

J fe

mode » : numéro vert, coaching, prise en charge individuelle du stress (relaxation, sport...) qui ne traitent pas les causes profondes du stress.

La Direction et les Organisations Syndicales ont choisi de développer la **vigilance collective**. Plutôt que de mettre en place un système de numéro vert, ou de « M. Stress » à contacter en cas de sur-stress, il est recommandé que les rôles de référent (personnes support à solliciter), d'identification des salariés en souffrance, et d'aide pour trouver des solutions individuelles ou collectives, soient tenus par les acteurs qui sont sur le site, c'est-à-dire :

- ◇ les IRP, et en particulier le CHS-CT,
- ◇ l'encadrement,
- ◇ le responsable RH,
- ◇ le médecin du travail.

Les collègues témoins d'une situation de stress peuvent aussi alerter via ces acteurs sur les situations de stress.

Il est rappelé que seuls les responsables de sites (direction) ont la responsabilité de la sécurité et la santé des personnes au travail.

### **Gestion des carrières :**

Pour un meilleur déroulement de carrière de chaque salarié et une identification des possibilités d'évolution (Passerelles métier, évolution technologique...) qui leur sont données, le niveau des compétences des salariés doit être maintenu et développé par la formation. Il est rappelé qu'aux termes de la loi du 4 août 1994 (loi Toubon), l'usage de la langue française est obligatoire pour tout document, machine ou programme informatique.

Par ailleurs, le PDI Plan de Développement Individuel doit être accessible à tous les salariés.

## **6. RESPONSABILITES DE L'ENTREPRISE ET DES SALARIES.**

En vertu de la directive-cadre 89/391 concernant la mise en œuvre des mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, et des articles L.4121-1 à 5 du Code du travail, les employeurs prennent les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité. Tous les salariés ont l'obligation générale de se conformer aux mesures de protection déterminées par l'employeur.

La lutte contre les causes et les conséquences du stress au travail peut être menée dans le cadre d'une procédure globale d'évaluation des risques, par une politique distincte en matière de stress et/ou par des mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés.

Les mesures sont mises en œuvre, sous la responsabilité de l'employeur, avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

Au-delà de tous les dispositifs de prévention et de résolution des cas de stress identifiés dans les paragraphes précédents, les signataires du présent accord estiment qu'à la base de toute relation et de tout dialogue à l'intérieur de l'entreprise, quels que soient les interlocuteurs (management/salariés, direction/représentants du personnel...), le

TIC RL  
705  
MD DP  
SA AM FF BG J R



respect des personnes, de leur identité professionnelle et de leurs opinions doivent être la règle, cette règle étant valable pour l'ensemble des acteurs.

## 7. DUREE DE L'ACCORD ET COMMISSION DE SUIVI

Il est convenu entre les parties que le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

Il est institué une commission de suivi composée de représentants de la Direction et de deux représentants par Organisation Syndicale représentative au niveau du Groupe.

Cette commission de suivi se rencontrera une fois par an pour effectuer un bilan global par entreprise des actions engagées et prévoir les mesures d'ajustement nécessaires, par voie d'avenant à l'accord.

A l'occasion de cette rencontre, le choix du partenaire actuel (OMSAD) pourra être réexaminé.

Les parties signataires, à la demande d'une d'entre-elles, conviennent de se rencontrer, dans un délai n'excédant pas 3 mois, si de nouveaux dispositifs légaux, réglementaires ou conventionnels relatifs au stress professionnel sont définis et nécessitent une évolution de ce présent accord.

## 8. DATE D'ENTREE EN VIGUEUR

Le présent accord entrera en vigueur à la date de signature.

## 9. DEPOT ET PUBLICITE

Le présent accord sera déposé par l'entreprise, en deux exemplaires, à la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle de Paris, ainsi qu'en un exemplaire au Secrétariat-greffe du Conseil de Prud'hommes de Paris.

Un exemplaire sera remis à chaque Organisation Syndicale ayant participé à la négociation du présent accord

Paris, le 11 mars 2010

AC RL

AM  
SA  
705  
FF  
DP  
SD  
BG  
J  
K