

**ENTREPRISES FRANÇAISES  
DU GROUPE SAINT-GOBAIN :  
ACCORD-CADRE DE GROUPE  
RELATIF A LA PREVENTION  
DU STRESS AU TRAVAIL**

  
SAINT-GOBAIN

DR  
PAE

FFV.

Gm

LP

5

## PREAMBULE

Le présent accord-cadre de groupe (ci-après « le présent accord » ou « l'accord ») s'inscrit dans le fil de l'Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail (ci-après « ANI du 2 juillet 2008 »), dont il reprend un certain nombre de préconisations relatives à la prévention du stress au travail en vue de les mettre en œuvre dans les entreprises françaises du Groupe Saint-Gobain entrant dans son champ d'application.

Ses signataires font, en particulier, leur constat de l'ANI selon lequel « *la lutte contre le stress au travail doit conduire à une plus grande efficacité et une amélioration de la santé et de la sécurité au travail avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble* ».

Le présent accord n'a pas pour objet de mettre un terme aux initiatives et aux mesures de prévention des risques de stress au travail qui seraient déjà engagées ou mises en œuvre dans des entreprises du Groupe Saint-Gobain, dans le cadre d'accords collectifs ou de plans d'action, ou d'en substituer impérativement d'autres.

Il rend néanmoins obligatoires, dans toutes les entreprises du Groupe Saint-Gobain entrant dans son champ d'application, sans exception, la mise en place, dans les conditions qu'il prévoit, d'une méthodologie de diagnostic du stress au travail, ainsi que la mise en œuvre et le suivi d'un plan d'action qui apparaîtrait nécessaire, à la suite de ce diagnostic, pour prévenir et éliminer, dans toute la mesure du possible, en leur sein, les sources de stress au travail.

Sur ce point, les signataires du présent accord soulignent l'intérêt majeur des « 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail » retenues dans le Rapport « Bien-être et efficacité au travail » présenté au Premier Ministre en février 2010, et dont la liste est annexée au présent accord (annexe 1).

Ils relèvent, en particulier, que le facteur humain, et donc la santé physique et psychologique des salariés, sont retenus par ce Rapport comme constituant des atouts essentiels de la performance de l'entreprise.

Les directions des entreprises entrant dans le champ d'application de l'accord affirment que leur prise en compte dans les modes de management et les schémas d'organisations, fondée sur la volonté de prévenir les risques et sur une implication étroite des différents niveaux de la hiérarchie, constitue pour elles une priorité. Il en est également ainsi du refus de certains comportements, tels que l'absence d'esprit d'équipe et de fiabilité, ou encore le manque de sensibilité aux problèmes humains.

A cet égard, les signataires de l'accord soulignent que la prévention collective du stress au travail, ou prévention du risque à sa source, s'inscrit dans la démarche globale de prévention des risques professionnels à laquelle l'employeur est tenu en application des articles L. 4121-1 et suivants du code du travail <sup>1</sup>.

L'obligation couvre également les sources de stress au travail, dans la mesure où elles présentent un risque pour la santé physique et/ou mentale des salariés.

Il appartient donc à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés. Cette obligation couvre également les problèmes de stress au travail dans la mesure où ils présentent un risque pour la santé et la sécurité.

La démarche volontariste du présent accord s'inscrit aussi nécessairement dans le cadre d'une approche pluridisciplinaire, associant l'ensemble des acteurs de l'entreprise concernés, en particulier les services de santé au travail, dont le rôle et les actions sur le milieu de travail sont essentiels, les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel.

A ce titre, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) constitue, au regard de ses attributions, l'instance de concertation essentielle dans les établissements qui en sont pourvus.

<sup>1</sup> Le texte des articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du code du travail, dans leur rédaction en vigueur à la date de conclusion du présent accord, est reproduit en annexe n° 3

## PLAN

- Titre I - Nature et champ d'application de l'accord**  
Article 1<sup>er</sup> : Nature de l'accord  
Article 2 : Objet de l'accord  
Article 3 : Champ d'application de l'accord  
Article 4 : Articulation de l'accord avec les accords collectifs d'entreprise ou de branche professionnelle portant sur le même objet
- Titre II - Définitions du stress et du stress au travail**  
Article 5 : Définitions du stress et du stress au travail
- Titre III - Prévention collective du stress au travail**  
Article 6 : Mise en œuvre d'une démarche de prévention collective du stress au travail  
Article 7 : Rôle du CHSCT
- Titre IV - Diagnostic du stress au travail**  
Article 8 : Méthodologie d'identification et de croisement des données relatives aux facteurs potentiels de stress au travail et de la perception du stress par les salariés  
Article 9 : Evaluation de l'importance du ou des facteurs de stress au travail retenus dans le diagnostic  
Article 10 : Communication du diagnostic et de l'évaluation du stress au travail
- Titre V - Plan d'action visant à prévenir et à éliminer, dans toute la mesure du possible, les sources du stress au travail**  
Article 11 : Elaboration d'un plan d'action annuel ou pluriannuel  
Article 12 : Contenu et mise en œuvre du plan d'action  
Article 13 : Suivi du plan d'action
- Titre VI - Prise en compte de l'impact sur les salariés des changements en cas de réorganisation ou de restructuration**  
Article 14 : Recours à l'appui du Service social du Groupe Saint-Gobain  
Article 15 : Recours à un psychologue du travail et/ou à un numéro « vert »  
Article 16 : Rôle des représentants du personnel et des organisations syndicales représentatives ; information des salariés
- Titre VII - Dispositions générales**  
Article 17 : Durée de l'accord  
Article 18 : Suivi de l'application de l'accord  
Article 19 : Révision de l'accord  
Article 20 : Dénonciation de l'accord  
Article 21 : Dépôt de l'accord  
Article 22 : Entrée en vigueur et publicité de l'accord

GD

DR  
PAC

FFh LP  
GM

## Titre I - Nature et champ d'application de l'accord

### **Article 1<sup>er</sup> : Nature de l'accord**

Le présent accord constitue un accord de groupe au sens des articles L. 2232-30 et suivants du code du travail.

Son champ d'application est fixé dans l'article 3 ci-après.

### **Article 2 : Objet de l'accord**

L'accord rend obligatoire, dans toutes les entreprises entrant dans son champ d'application, la mise en œuvre, d'une part, de la méthodologie de diagnostic du stress au travail qu'il institue, et, d'autre part, d'un plan d'action qui s'avèrerait nécessaire pour prévenir et éliminer, dans toute la mesure du possible, les facteurs de stress au travail identifiés à la suite de ce diagnostic.

Cette mise en œuvre est réalisée dans les conditions et selon le processus méthodologique fixés aux Titres II à V de l'accord, qui s'imposent directement aux entreprises, sans condition d'une négociation préalable obligatoire au niveau de celles d'entre elles dans lesquelles une ou plusieurs organisations syndicales représentatives seraient présentes.

Il en est de même de l'application des mesures instituées par le Titre VI dans les entreprises amenées à mettre en place une réorganisation ou une restructuration.

### **Article 3 : Champ d'application de l'accord**

Le présent accord s'applique directement dans toutes les entreprises dont la Compagnie de Saint-Gobain détient directement ou indirectement plus de la moitié du capital social, dont le siège social est situé sur le territoire français et dont le nom figure dans l'annexe 2 du présent accord, ces conditions étant cumulatives.

Lorsque la Compagnie de Saint-Gobain acquiert, postérieurement à la conclusion du présent accord, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social d'une entreprise dont le siège social est situé sur le territoire français, l'ajout du nom de cette entreprise donne lieu à une annexe complémentaire au présent accord, faisant l'objet d'un avenant à celui-ci.

L'entreprise concernée entre dans le champ d'application du présent accord à compter de la date d'entrée en vigueur de cet avenant.

Lorsque la Compagnie de Saint-Gobain ne détient plus, par suite notamment d'une vente ou d'une cession, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social d'une entreprise qui entrait jusqu'alors dans le champ d'application du présent accord, celui-ci cesse automatiquement d'être applicable à l'entreprise considérée. La direction de celle-ci informe de cette situation les instances représentatives du personnel et les organisations syndicales représentatives. Cette situation ne préjuge pas, en soi, de la poursuite de l'application de l'accord d'entreprise relatif au stress au travail qui aurait été négocié et conclu au sein de l'entreprise concernée.

Celles des stipulations du présent accord qui sont subordonnées à l'existence d'un comité d'entreprise ou d'établissement, selon le cas, ne s'appliquent, par définition, que lorsqu'un tel comité existe. De même, les stipulations du présent accord qui sont subordonnées à l'existence d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT ; ci-après, « CHSCT ») ne s'appliquent que lorsqu'un CHSCT existe.

Dans les établissements de cinquante salariés et plus dans lesquels il n'existe pas de CHSCT, ainsi que dans les établissements de moins de cinquante salariés, les délégués du personnel sont investis des attributions et du droit à formation reconnus aux membres du CHSCT par le présent accord.

Le terme « entreprise » ou « entreprises » s'entend, dans le texte de l'accord, au sens générique d'entreprise(s) entrant dans le champ d'application défini à l'article 3. Il en est de même du terme « établissement(s) ».

#### **Article 4 : Articulation de l'accord avec les accords collectifs d'entreprise ou de branche professionnelle portant sur le même objet**

Lorsque le présent accord porte sur des domaines déjà traités par des accords d'entreprise antérieurs à sa date de conclusion, ses stipulations ne prévalent sur celles de ces accords d'entreprise ayant le même objet que si elles sont plus favorables pour les salariés.

En cas de négociations collectives engagées au niveau d'entreprises, les accords collectifs d'entreprise relatifs à la prévention du stress au travail qui complèteraient les stipulations du présent accord définissent leur propre champ d'application. Ils ne peuvent déroger, dans un sens moins favorable aux salariés, ni aux stipulations du présent accord, ni à celles de l'ANI du 2 juillet 2008.

Lorsque le présent accord porte sur des domaines déjà traités par des conventions, des accords collectifs de branche professionnelle ou des accords interprofessionnels applicables dans des entreprises entrant dans son champ d'application, ses stipulations portant sur le même objet ne s'appliquent que si elles sont plus favorables aux salariés, sauf disposition expresse contraire de ces conventions ou accords collectifs de branche professionnelle ou interprofessionnels.

### **Titre II – Définition du stress et du stress au travail**

#### **Article 5 : Définition du stress et du stress au travail**

Le présent accord retient, pour l'application de ses stipulations, les notions de stress et de stress au travail, telles qu'elles figurent dans le point 3. *Description du stress et du stress au travail* de l'ANI du 2 juillet 2008 :

*« 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 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 similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.*

*Le stress d'origine extérieure au milieu du travail peut entraîner des changements de comportement et une réduction de l'efficacité au travail. Toute manifestation du stress au travail ne doit pas être considérée comme stress lié au travail. Le stress lié au travail peut être provoqué par différents facteurs tels que le contenu et l'organisation du travail, l'environnement de travail, une mauvaise communication, etc. »*

S'agissant du stress au travail, il ressort, en particulier, de ce texte :

- L'interférence possible, au cours d'une même période et pour un même salarié, entre un stress d'origine extérieure au milieu de travail, qui peut influencer sur les comportements au travail, et certains facteurs de stress qui seraient plus proprement liés au travail, et la difficulté de les identifier en les dissociant au regard de leur origine respective ;
- La multiplicité des réactions individuelles face aux mêmes facteurs de stress. Cette hétérogénéité doit notamment conduire à la mise en place ou au développement de dispositifs de détection et d'accompagnement efficaces des salariés en difficulté, avec, en particulier, l'appui des services de santé au travail et une sensibilisation de la hiérarchie ainsi que de l'ensemble des acteurs de l'entreprise liés à la santé au travail ;
- Les effets tangibles du stress au travail sur les comportements et/ou la santé psychologique, voire physique, des individus, mais aussi sur l'efficacité et le fonctionnement de l'entreprise, notamment si la situation de stress concerne un nombre important de salariés. *A contrario*, la suppression, dans toute la mesure du possible, des facteurs de stress au travail constitue une source d'amélioration de l'efficacité dans le travail et de la performance de l'entreprise.

### Titre III - Prévention collective du stress au travail

#### Article 6 : Mise en œuvre d'une démarche de prévention collective du stress au travail

Une démarche de prévention collective du stress au travail consiste, dans un premier temps, à identifier et à analyser les causes potentielles de stress, en particulier dans les organisations du travail, en croisant cette analyse avec celle de la perception du stress par les salariés. Elle vise, dans un second temps, à partir de cette identification, à supprimer, dans toute la mesure du possible, ces causes, afin de faire disparaître les tensions (plan d'action).

Dans le fil des préconisations de l'ANI du 2 juillet 2008, les entreprises adoptent et mettent en œuvre, sous leur responsabilité et en fonction de leur réalité et de leurs spécificités, une démarche pragmatique de prévention collective du stress au travail.

Cette démarche respecte et applique le processus méthodologique faisant l'objet des Titres III à V du présent accord ainsi que les différentes étapes et/ou les mesures qu'ils comportent, les entreprises adaptant le contenu des actions concrètes de mise en œuvre à leur situation propre.

Elle n'a de sens et d'efficacité que si l'ensemble des acteurs des entreprises y sont associés, dans le cadre d'une approche nécessairement pluridisciplinaire, intégrant, selon les situations, les caractéristiques et les organisations, ainsi que les effectifs des entreprises : les services d'hygiène et de sécurité ; les ingénieurs sécurité ; les intervenants en ergonomie ; les personnels concourant au service de santé au travail, notamment lorsqu'il est propre à l'entreprise ; les salariés, en particulier par le respect des instructions et des mesures de protection déterminées par l'employeur ; les organisations syndicales ; les comités d'entreprise ou d'établissement ; les CHSCT, dont le rôle essentiel est précisé à l'article 7 ci-après.

S'agissant plus particulièrement des services de santé au travail, les signataires de l'accord soulignent l'importance essentielle, d'une part, du rôle préventif des médecins du travail en vue d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail, notamment dans le cadre des différents examens médicaux périodiques et complémentaires prévus par la réglementation, d'autre part, des missions du personnel infirmier et des intervenants en prévention des risques professionnels, dans les établissements où ils interviennent.

Le déficit éventuel en compétences internes doit amener l'employeur à recourir, si besoin, à l'appui d'organismes externes spécialisés, après concertation avec le CHSCT.

#### Article 7 : Rôle du CHSCT

Le CHSCT constitue, au regard des attributions qui lui sont reconnues par la loi en matière de contribution à la protection de la santé physique et mentale des salariés, et à l'amélioration des conditions de travail, l'instance essentielle dans les établissements qui en sont pourvus.

Il est étroitement et régulièrement associé à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi d'une démarche de prévention du stress au travail, dans les conditions et selon les modalités précisées aux articles 8 et suivants du présent accord. Dans le cadre de son organisation, de ses moyens et de son fonctionnement habituels, le CHSCT peut prendre les mesures de fonctionnement interne qui lui paraîtraient nécessaires pour l'accomplissement de cette mission.

Les membres du CHSCT ainsi que les représentants syndicaux au CHSCT lorsqu'il en existe bénéficient d'une formation spécifique sur la prévention du stress au travail assurée par un organisme spécialisé, choisi par consensus entre l'employeur et le CHSCT, et avec l'appui des services de prévention de la Caisse régionale d'assurance maladie (CRAM), des Comités régionaux de la prévention des risques professionnels ou de l'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), selon le cas, et prenant en compte les stipulations du présent accord.

Un accent particulier est mis, dans cette formation, sur la méthodologie de diagnostic du stress au travail faisant l'objet du Titre IV – *Diagnostic du stress au travail* du présent accord, qui constitue le socle de la démarche de prévention retenue par celui-ci.

Cette formation est organisée dans les meilleurs délais suivant la date d'entrée en vigueur du présent accord, puis lors de chaque renouvellement des mandats des membres du CHSCT. Son financement est à la charge de l'entreprise.

Elle est distincte de la formation que les membres du CHSCT reçoivent dans les conditions fixées par les articles L. 4614-14 et suivants du code du travail et s'ajoute à celle-ci.

#### **Titre IV – Diagnostic du stress au travail**

La réalisation d'un diagnostic correct de la réalité du stress au travail, selon la définition de l'ANI du 2 juillet 2008, constitue la première étape de la démarche de prévention collective, essentielle pour l'élaboration, si besoin, d'un plan d'action et sa pertinence.

Elle comporte deux axes :

- la mise en œuvre d'une méthodologie d'identification et de croisement des données relatives aux facteurs potentiels de stress au travail, d'une part, et de la perception du stress par les salariés d'autre part, selon la définition retenue par l'ANI du 2 juillet 2008 (article 8 ci-après) ;
- Le recours à des indicateurs d'évaluation pour chacun des facteurs qui seraient retenus à l'issue de ce croisement de données (article 9 ci-après).

Les résultats du diagnostic et de l'évaluation du stress ainsi établis sont régulièrement communiqués au comité d'entreprise, au CHSCT, aux organisations syndicales ainsi qu'au médecin du travail et au service de santé au travail (article 10 ci-après).

#### **Article 8 : Méthodologie d'identification et de croisement des données relatives aux facteurs potentiels de stress au travail et de la perception du stress par les salariés**

Le diagnostic repose sur une méthodologie de rapprochement, au plus près des réalités et des situations concrètes de travail, de deux types de données indissociablement complémentaires : l'identification d'un ou de plusieurs facteurs potentiels de stress au travail, d'une part, et la perception du stress par les salariés, d'autre part.

A cette fin, l'entreprise identifie, après concertation avec le CHSCT et le médecin du travail, le ou les facteurs potentiels de stress au travail qui existeraient en son sein. Cette identification est fonction des spécificités propres et des métiers de l'entreprise ou de l'établissement. Pour être la plus pertinente possible, elle est réalisée au niveau le plus proche des situations réelles d'exécution du travail : entreprise dans les entreprises à établissement unique ; établissement dans les entreprises à établissements multiples ; unité de travail ; atelier ; service ; agence ; voire groupes ou catégories de salariés qui pourraient être plus particulièrement exposés (contraintes propres à certains postes de travail ; âge ; type de contrat de travail...), selon le cas et les spécificités de l'entreprise ou de l'établissement.

Si une même situation entraînant des contraintes peut être ressentie et perçue différemment selon les salariés ou selon les périodes par un même salarié, les éléments énumérés ci-après peuvent constituer des facteurs potentiels de stress, sans que ces exemples aient valeur ni impérative, ni limitative :

- Certains modes d'organisations ou processus de travail
- Le contenu de certains postes de travail (par exemple : tâches répétitives)
- L'environnement physique ou technique de certains postes de travail
- Certains changements de processus de travail
- D'éventuelles insuffisances en matière de communication interne à l'entreprise
- Un éventuel environnement socio-économique défavorable ou la persistance de difficultés de l'entreprise ou de son secteur d'activités.

En ce qui concerne les changements importants dans l'organisation de l'entreprise ou dans les conditions de travail se traduisant par des suppressions d'emplois, ils font l'objet du Titre VI - *Prise en compte de l'impact sur les salariés des changements en cas de réorganisation ou de restructuration de l'accord.*

L'identification d'un ou de plusieurs facteurs potentiels de stress au travail ne peut, en soi, être assimilée à une analyse du stress perçue par les salariés. De même, la mesure d'un ou de plusieurs facteurs potentiels de stress au travail n'équivaut pas, en soi, à mesurer la perception ou le ressenti du stress par les salariés.

Afin d'éviter des approches incomplètes ou trop subjectives de mesure du stress, le ou les facteurs potentiels de stress qui auraient été ainsi identifiés au regard de leur nature sont donc croisés avec des éléments permettant d'apprécier la façon dont les salariés concernés réagissent sur le plan psychologique et se comportent face à chacun de ces facteurs.

Le croisement de ces deux types de données - facteur(s) de stress et perception du stress - répondant aux exigences répertoriées en psychométrie et validé sur le plan scientifique permet d'obtenir une mesure du stress qui soit la plus objective possible.

Tout en appliquant, pour cette raison, cette méthodologie de croisement des données, l'entreprise peut utilement procéder, de façon pragmatique et souple, à une mesure de la réalité du stress au travail en s'inspirant du processus « *Comment analyser une situation-problème ?* » retenu par le réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et présenté en annexe 4 du présent accord.

Elle peut également tenir compte, le cas échéant, des échelles de mesures, des enquêtes ou des diagnostics auxquels elle procède déjà, régulièrement ou ponctuellement, en ce domaine.

Si, au regard de sa taille ou d'un contexte particulier, elle souhaite procéder à une analyse plus approfondie des risques qui seraient liés au stress au travail, l'entreprise peut recourir à une échelle de mesures, une enquête ou un audit répondant aux exigences répertoriées en psychométrie et validé sur le plan scientifique, mené auprès de tout ou partie de ses salariés, selon des modalités qu'elle détermine après concertation avec le CHSCT et le médecin du travail. La pertinence d'une telle analyse repose sur la méthodologie de croisement des données retenue par le présent article.

Toute échelle de mesures, toute enquête ou tout audit en ce domaine, quels qu'en soient les modalités, la forme et le contenu, doit impérativement respecter rigoureusement, d'une part, le volontariat des salariés pour y répondre ou ne pas y répondre, et, d'autre part, quelle que soit leur réponse, leur anonymat.

Sans préjudice du rôle reconnu au CHSCT et au médecin du travail, l'entreprise peut, pour réaliser le diagnostic de la réalité du stress au travail tel que prévu par le présent article, mettre en place, après concertation avec le CHSCT, pour le temps nécessaire, un ou plusieurs groupes de salariés issus d'unités de travail qui seraient plus particulièrement concernées par le diagnostic, choisis plus particulièrement en fonction de leurs capacités d'écoute et de dialogue sur le sujet.

Elle peut aussi faire appel, le cas échéant, à un organisme ou à un consultant extérieur spécialisé, choisi après concertation avec le CHSCT.

Le diagnostic par croisement des données liées au(x) facteur(s) de stress et à la perception du stress par les salariés est régulièrement mis à jour, en tant que de besoin, dans les conditions prévues par le présent article.

#### **Article 9 – Evaluation de l'importance du ou des facteurs de stress au travail retenus dans le diagnostic**

A chacun des facteurs de stress au travail retenus dans le diagnostic établi dans les conditions prévues à l'article 8 de l'accord, sont associés un ou plusieurs indicateurs d'évaluation de leur importance respective et de leur interaction éventuelle lorsque plusieurs facteurs sont retenus.

La nature de ces indicateurs est fixée après concertation entre l'employeur et le CHSCT et, pour ce qui concerne plus particulièrement les aspects santé et sécurité des salariés, le médecin du travail.

G  
PAC DR G-1 LP



Si nécessaire, il peut être fait appel à l'aide d'un organisme ou d'un consultant extérieur, choisi après concertation avec le CHSCT, pour définir les indicateurs, et/ou pour en analyser les données.

En l'absence, actuellement, d'indicateurs théoriques ou scientifiques de référence en matière de prévention du stress au travail, l'entreprise retient les indicateurs lui paraissant les plus appropriés à ses caractéristiques et à ses spécificités, notamment en termes de métiers, d'organisation, de processus et de conditions de travail.

Les indicateurs correspondant aux facteurs potentiels de stress identifiés sont complétés par ceux relatifs à la situation de l'entreprise en matière de santé et sécurité des salariés, d'une part, et aux mouvements de personnel, d'autre part, tels que :

- Absentéisme : taux ; fréquence ; durées des absences...
- Accidents du travail : taux de fréquence et de gravité ; causes des accidents...
- Maladies professionnelles : taux de fréquence ; causes des maladies...
- Situations graves : violences physiques ; harcèlement moral ou sexuel reconnu...
- Situations dégradées : plaintes pour harcèlement moral ou sexuel ; violences verbales ou physiques d'origine interne ou externe...
- Rotation du personnel : turn-over....
- Activité du service de santé au travail : nombre et fréquence des examens médicaux périodiques et complémentaires ; nombre d'avis d'inaptitude totale ou partielle ; nombre d'orientations médicales vers un médecin traitant ou spécialisé ; nombre de prises en charge de malaises sur le lieu de travail ; nombre de passages à l'infirmerie ; part du temps passé par le médecin du travail à l'analyse et à l'intervention en milieu de travail ; nombre de syndromes éventuels liés à des états dépressifs ; nombre de pathologies détectées liées au stress au travail...

Les indicateurs sont, si besoin, complétés par ceux relatifs à l'emploi, aux conditions d'hygiène et de sécurité et aux autres conditions de travail figurant dans le bilan social lorsque celui-ci est obligatoire (entreprises dont l'effectif habituel est au moins de 300 salariés ; établissements dont l'effectif habituel est au moins de 300 salariés dans les entreprises comportant des établissements distincts) et/ou dans le rapport annuel d'activité du médecin du travail présenté au comité d'entreprise et au CHSCT dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur. De même, sont pris en considération, sous réserve du respect de l'anonymat et de la confidentialité, les éléments pertinents figurant dans les comptes rendus d'activité du Service social du travail en place dans l'établissement ou auquel celui-ci a recours, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur.

La nature des indicateurs est régulièrement actualisée ou adaptée, en tant que de besoin, dans les conditions et selon les modalités fixées par le présent article, pour tenir compte de l'évolution du diagnostic établi dans les conditions prévues à l'article 8 de l'accord, et communiquée au CHSCT, au médecin du travail et au service de santé au travail.

Pour la première mise en application de l'accord, le diagnostic du stress au travail comportant le ou les indicateurs d'évaluation correspondants est établi dans les conditions prévues aux articles 8 et 9 de l'accord dans les douze mois au plus tard à compter de la date d'entrée en vigueur de l'accord prévue à l'article 22.

#### **Article 10 - Communication du diagnostic et de l'évaluation du stress au travail**

Les résultats du diagnostic et de l'évaluation du stress au travail établis dans les conditions fixées aux articles 8 et 9 de l'accord sont communiqués chaque année par l'employeur au comité d'entreprise ou d'établissement, selon le cas, au CHSCT, dans le cadre du rapport annuel écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, aux organisations syndicales représentatives présentes dans l'entreprise ou dans l'établissement, au médecin du travail et au service de santé au travail.

Les risques ainsi identifiés sont transcrits dans le document unique relatif aux résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs faisant l'objet des articles R. 4121-1 et suivants du code du travail. Les signataires de l'accord rappellent, à cet égard, qu'un avis indiquant les modalités d'accès des salariés au document unique est affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail. Dans les entreprises ou établissements dotés d'un règlement intérieur, cet avis est affiché au même emplacement que celui réservé au règlement intérieur.

Les résultats du diagnostic et de l'évaluation du stress au travail ne prenant de réelle signification que dans le suivi de leur évolution, cette communication comporte un tableau de bord du suivi des résultats sur l'année écoulée et sur les deux années antérieures, afin de permettre l'observation de la variation dans le temps des indicateurs<sup>2</sup>.

Pour la première mise en application de l'accord, les résultats du diagnostic et de l'évaluation du stress au travail sont communiqués au comité d'entreprise ou d'établissement, selon le cas, au CHSCT, au médecin du travail et au service de santé au travail dans les trois mois au plus tard à compter de la date à laquelle le diagnostic du stress au travail comportant le ou les indicateurs d'évaluation correspondants a été établi conformément à l'article 9 de l'accord.

### **Titre V – Plan d'action visant à prévenir et à éliminer, dans toute la mesure du possible, les sources de stress au travail**

#### **Article 11 - Elaboration d'un plan d'action annuel ou pluriannuel**

Lorsqu'une ou plusieurs sources réelles de stress au travail sont identifiées à partir du diagnostic réalisé, l'employeur établit, après concertation avec le CHSCT et le médecin du travail, et met en œuvre, sous sa responsabilité, un plan d'action annuel ou pluriannuel visant à prévenir et à éliminer, dans toute la mesure du possible, ces sources de stress.

Sans préjudice du rôle du CHSCT et du médecin du travail, lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise pour déterminer les mesures du plan d'action qui seraient les plus adaptées à sa situation, elle fait appel, si nécessaire, à un organisme ou à un consultant spécialisé externe, choisi après concertation avec le CHSCT.

Le plan d'action est intégré dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail présenté au CHSCT.

Il est complété, en tant que de besoin, par des mesures spécifiques si une source de stress est révélée par une situation ou une circonstance particulière survenue postérieurement à son élaboration.

Pour la première mise en application de l'accord, le plan d'action est établi dans les six mois au plus tard suivant la communication des résultats prévue à l'article 10 de l'accord.

#### **Article 12 : Contenu et mise en œuvre du plan d'action**

Les mesures du plan d'action sont, en fonction des situations et des besoins, collectives et/ou individuelles, leur efficacité résultant le plus souvent de leur combinaison.

Elles sont mises en œuvre soit sous la forme de mesures spécifiques concernant les sources de stress identifiées, soit dans le cadre d'une politique intégrée et globale de protection de la santé des salariés prévoyant des actions de prévention et, si nécessaire, des actions correctives.

<sup>2</sup> Cette mesure n'entre en vigueur qu'à compter de la première mise en application de l'accord. La première communication des résultats des indicateurs effectuée conformément à l'article 10 ne portera que sur l'année concernée (année N). La communication des résultats de l'année N + 1 portera sur l'année N + 1, d'une part, et rappellera les résultats de l'année N, d'autre part, etc.

GP

GF

LP

GA

Il peut s'agir de mesures à effets rapides et/ou de mesures dont les effets ne sont attendus qu'à moyen terme.

Les mesures de prévention du stress au travail et d'amélioration de la qualité de vie au travail incluent notamment, en fonction des besoins et des situations identifiés, et sans que ces exemples aient valeur exhaustive :

- Des actions de formation de la direction de l'entreprise et de l'encadrement en vue de développer, aux différents niveaux de la hiérarchie, la prise en compte et la compréhension des problèmes de stress au travail, de leurs causes possibles et de la manière de les prévenir et d'y faire face, en particulier par le rôle d'écoute de l'encadrement, notamment intermédiaire et de proximité. Les programmes de formation des responsables intègrent donc régulièrement des actions spécifiques de sensibilisation au stress au travail et de prise en compte de la responsabilité de l'encadrement dans la conduite des équipes et des hommes.
- Des actions relatives au développement des relations sociales et de travail : intégration de la question du stress au travail dans les réunions portant sur la sécurité ; mise en place ou développement d'espaces d'échanges ou de discussions sur le métier et les pratiques professionnelles, et/ou de dispositifs d'écoute internes et/ou externes permettant aux salariés de s'exprimer sur les difficultés rencontrées dans leur environnement de travail ; détection des situations révélant un risque d'isolement ; encouragement des actions volontaires et des initiatives individuelles ou collectives contribuant au mieux-être au travail et à l'amélioration du liant social ou de la convivialité au travail....
- Des actions permettant le développement professionnel ainsi que la reconnaissance et la valorisation de l'expérience professionnelle : validation des acquis ; développement des compétences ; sécurisation des parcours professionnels....

A cet égard, les entreprises reprennent, en les adaptant à leur situation propre, les thématiques d'amélioration de la qualité de vie au travail définies par l'ANACT, et mentionnées dans l'annexe 5 de l'accord.

Le plan d'action comporte un calendrier prévisionnel de mise en œuvre fixant les axes et les mesures prioritaires.

### **Article 13 – Suivi du plan d'action**

Le plan d'action fait l'objet d'un suivi régulier et d'une évaluation dans des conditions et selon des modalités arrêtées par l'employeur après concertation avec le CHSCT, permettant d'en déterminer la pertinence et l'efficacité sur les sources de stress identifiées, et d'en adapter ou d'en faire évoluer, si nécessaire, les mesures.

A cet effet, une évaluation du plan d'action de l'année en cours et un bilan des deux années antérieures sont présentés chaque année au comité d'entreprise ou d'établissement, selon le cas, au CHSCT et aux organisations syndicales représentatives présentes dans l'entreprise ou dans l'établissement. Cette présentation comporte, en outre, les premières orientations du plan d'action de l'année à venir. Elle est communiquée, pour information, au médecin du travail et au service de santé au travail. G

Ces éléments sont intégrés dans le rapport écrit faisant le bilan de la situation générale de la santé, de la sécurité et des conditions de travail présenté annuellement au CHSCT.

DR

FF.

PAE

LP

GM

**Titre VI – Prise en compte de l’impact sur les salariés des changements  
en cas de réorganisation ou de restructuration**

En cas de réorganisation ou de restructuration entraînant des changements importants dans l'organisation de l'entreprise ou dans les conditions de travail, notamment lorsqu'ils se traduisent par des suppressions d'emplois, l'employeur sollicite, en fonction des besoins, l'appui du Service social du Groupe Saint-Gobain et/ou d'un psychologue du travail.

**Article 14 : Recours à l'appui du Service social du Groupe Saint-Gobain**

Composé d'assistantes sociales, le Service social du Groupe Saint-Gobain, rattaché à la Direction des Affaires sociales du Groupe, a pour mission, en particulier :

- D'accompagner les salariés des entreprises du Groupe Saint-Gobain qui le souhaitent dans les changements qu'ils vivent, tant professionnels que personnels, afin de leur permettre de mieux s'adapter à leur nouvelle situation,
  
- De favoriser la prévention afin d'éviter l'aggravation des situations individuelles et collectives, par la détection des situations à risques, en collaboration avec la hiérarchie et les représentants du personnel de l'entreprise ou de l'établissement.

Dans ce cadre, il écoute, conseille, accompagne, aide et oriente les salariés qui le souhaitent vers les organismes compétents, établit les relations qui seraient nécessaires avec le service de santé au travail pour les démarches administratives liées aux problèmes de santé ou de handicap, ou avec la Direction du Personnel de l'entreprise ou de l'établissement pour l'accompagnement de salariés confrontés à des situations difficiles.

Les assistantes sociales n'interviennent qu'auprès des salariés qui en font la demande. Elles sont liées, dans l'exercice de leurs fonctions, par le secret professionnel et le respect de l'anonymat.

**Article 15 – Recours à un psychologue du travail et/ou à un numéro « vert »**

Par ailleurs, l'employeur peut recourir à l'assistance d'un psychologue ou d'un cabinet de psychologues du travail spécialisé, choisi en concertation avec le Service social du Groupe Saint-Gobain et/ou le service de santé au travail, pour écouter, soutenir, accompagner et/ou aider les salariés qui le souhaitent, notamment dans le cadre de consultations individuelles. La prise en charge de cette assistance est assurée par l'entreprise.

Le cas échéant, l'employeur met en place la possibilité d'accès des salariés à un numéro « vert », accessible 24 h sur 24 et 7 jours sur 7, leur permettant d'être en contact avec un psychologue du travail formé au soutien et à l'accompagnement.

**Article 16 – Rôle des représentants du personnel et des organisations syndicales représentatives ; information des salariés**

La décision de recourir à l'appui du Service social du Groupe Saint-Gobain et la définition des modalités de cet appui, celle de faire appel à un psychologue du travail et/ou à un numéro « vert » sont arrêtées par l'employeur après concertation avec le comité d'entreprise ou d'établissement, selon le cas, et le CHSCT. Le médecin du travail, d'une part, et les organisations syndicales représentatives dans l'entreprise ou dans l'établissement, selon le cas, d'autre part, en sont informés.

L'employeur prend toutes les dispositions permettant d'informer les salariés de la mise en œuvre de ces formes d'appui et des modalités d'accès qui leur sont ouvertes.

DR

PAc

GFL

LP

Car

## Titre VII – Dispositions générales

### **Article 17 : Durée de l'accord**

Le présent accord est conclu dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur au moment de sa conclusion, pour une durée indéterminée qui commence à courir à compter de la date de son entrée en vigueur, telle que fixée à l'article 22 ci-après.

### **Article 18 : Suivi de l'application de l'accord**

Le suivi des conditions d'application du présent accord est effectué entre la Direction du Groupe et les Coordonnateurs syndicaux Groupe. Il est réalisé deux fois par an, lors des réunions régulières de ces Coordonnateurs avec la Direction du Groupe, dont le principe a été arrêté lors du Comité de Groupe du 20 décembre 2007.

Lors de la première des réunions de suivi, la Direction du Groupe et les Coordonnateurs syndicaux Groupe définissent les informations pertinentes nécessaires à ce suivi.

### **Article 19 : Révision de l'accord**

Tout signataire du présent accord ou toute organisation syndicale y ayant adhéré postérieurement à sa signature peut demander aux autres parties signataires l'organisation d'une réunion en vue d'une éventuelle révision de l'accord.

La demande de révision doit être formulée par écrit auprès de chacune des autres parties signataires et préciser son objet.

La réunion demandée dans ces conditions est organisée par la Direction du Groupe Saint-Gobain et se tient dans les quatre mois au plus tard suivant la réception de la demande.

Toute révision éventuelle du présent accord fait l'objet de la conclusion d'un avenant écrit soumis aux mêmes règles de dépôt et de publicité que le présent accord.

### **Article 20 : Dénonciation de l'accord**

Le présent accord peut être dénoncé par l'une ou l'autre des parties signataires ou y ayant adhéré postérieurement à sa signature, conformément aux dispositions de l'article L. 2261-9 du code du travail.

La dénonciation est notifiée par écrit à chacune des autres parties signataires et déposée auprès des services compétents de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) de la région Ile-de-France.

### **Article 21 : Dépôt de l'accord**

Le présent accord est déposé, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, par la Direction du Groupe Saint-Gobain auprès des services compétents de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) de la région Ile-de-France, un exemplaire étant par ailleurs remis au greffe du Conseil de prud'hommes de Nanterre.

La Direction du Groupe informe les Coordonnateurs syndicaux Groupe et les directions des entreprises entrant dans le champ d'application du présent accord de la date du dépôt.

### **Article 22 : Entrée en vigueur et publicité de l'accord**

Le présent accord entre en vigueur à compter du premier jour du premier mois qui suivra son dépôt auprès des services compétents de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) de la région Ile-de-France, tel que prévu à l'article 21 de l'accord.

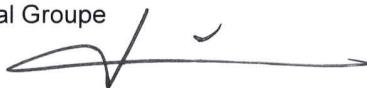
G  
AFL  
DR  
LP  
CUM

Il fait l'objet, dans toutes les entreprises et leurs établissements entrant dans son champ d'application, des dispositions réglementaires relatives à l'affichage et à la publicité des accords collectifs.

Par ailleurs, les comités d'entreprise et d'établissement, ainsi que les CHSCT des entreprises entrant dans son champ d'application sont informés de l'existence de l'accord, dont le texte leur est communiqué par l'employeur.

Fait à Courbevoie, le 9 novembre 2010

Pour la CFDT :  
Pascal Laï, agissant en qualité de  
Coordonnateur syndical Groupe



Pour les entreprises du  
Groupe Saint-Gobain entrant  
dans le champ d'application du  
présent accord :  
Pierre-André de Chalendar  
Président-Directeur Général



Pour la CFE-CGC :  
Christian Durieu, agissant en qualité de  
Coordonnateur syndical Groupe



Pour la CFTC :  
François-Luc Goncalves, agissant en qualité de  
Coordonnateur syndical Groupe



Pour la CGT :  
Gabriel Miranda, agissant en qualité de  
Coordonnateur syndical Groupe



Pour la CGT-FO :  
Dominique Ritaine, agissant en qualité de  
Coordonnateur syndical Groupe



*Annexe 1*

**Rapport fait à la demande du Premier ministre**

## **Bien-être et efficacité au travail**

**- 10 propositions pour améliorer la santé  
psychologique au travail -**

Présenté par

**Henri LACHMANN**

*Président du conseil de  
Surveillance de  
Schneider Electric*

**Christian LAROSE**

*Vice-président du  
Conseil économique, social  
et environnemental*

**Muriel PENICAUD**

*Directrice générale des  
ressources humaines  
de Danone*

G

Avec le support de Marguerite MOLEUX, membre de l'Inspection générale des affaires sociales.

Février 2010

DR

PAE

GFL

LD

G.M

# Liste des propositions

**1. L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable.**

L'évaluation de la performance doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

**2. La santé des salariés est d'abord l'affaire des managers, elle ne s'externalise pas.**

Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé.

**3. Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail.**

Restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.

**4. Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé.**

Le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.

**5. La mesure induit les comportements.**

Mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.

**6. Préparer et former les managers au rôle de manager.**

Affirmer et concrétiser la responsabilité du manager vis-à-vis des équipes et des hommes.

**7. Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus.**

Valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.

**8. Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements.**

Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.

**9. La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise.**

L'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.

**10. Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes.**

Accompagner les salariés en difficulté.

GD

DR      GFL.  
LP  
FAE      GM



Annexe 2

Liste des entreprises françaises du Groupe Saint-Gobain entrant dans le champ d'application du présent accord conformément à son article 3

**LISTE DES ENTREPRISES FRANCAISES  
DONT LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN DETIENT DIRECTEMENT OU  
INDIRECTEMENT PLUS DE LA MOITIE DU CAPITAL SOCIAL  
A LA DATE DU 31/07/2010**

POLES	SOCIETES
Pôle Conditionnement	ETAB. SALOMON SAGA DECOR SGE VOA
Pôle Distribution Bâtiment	AQUAMONDO ASTURIENNE ATLANTIQUE MENUIS. AZUR PRODUCTION BCCDL BOCH FRERES CBC CEM DIP CORDIER COUGNAUD DAI DEPOT SERVICE DISTRILAP Distribution Matériaux Bois Panneaux DISTRILAP DMTP DSC EUROBETON INT. FABRE INDUSTRIES GIMM MENUISERIES GIRAUD KLEIN AGGLOMERES LA PLATEFORME LAGRANGE LAPEYRE SERVICES LOGISS MENUISERIES DU CENTRE MENUISERIES FR. OUEST PRODUCTION PASTURAL PBA POINT P-BMCE POINT P-BMRA POINT P-BMSO POINT P-BRETAGNE MAT POINT P-CIBOMAT POINT P-COMASUD

DR  
PAC  
GFR  
LP  
Gor

**Pôle Distribution Bâtiment (Suite)**

POINT P-DEV  
POINT P-DMO  
POINT P-DOCKS OISE  
POINT P-IDF  
POINT P-MBM  
POINT P-SONEN  
POINT P-TROUILLARD  
POREAUX  
PUM PLASTIQUES SAS  
SBL  
SEFARM  
SGDB  
SIMAT  
TECHNIFEN  
THUON  
TRUANT MATERIAUX

**Pôle / Holdings / GIE**

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (CSG)  
GIE SAINT-GOBAIN ACHATS (SGA)  
GIE DSI GROUPE  
GIE SAINT-GOBAIN CONCEPTIONS VERRIERES (SGCV)  
GIE SAINT-GOBAIN INTERSERVICES (SGIS)  
SAINT-GOBAIN RECHERCHES (SGR)  
SAINT-GOBAIN SERVICES RH FRANCE  
GIE SGTS FRANCE  
GIE SAINT-GOBAIN PONT A MOUSSON ARCHIVES  
GIE SAINT-GOBAIN DEVELOPPEMENT

**Pôle Matériaux Innovants**

ALPVERRE  
AUVERGNE ISOLATION  
CEV  
CHARLES ANDRE  
CLIMAVER  
COURBU  
EUROFLOAT  
EUROKERA  
GLASSVER  
GOBBA VITRAGE  
KERAGLASS  
LVM  
MO ARMORIQUE  
MO CHARENTES  
MO PAYS DE LOIRE  
PIERRE PRADEL PARIS  
S.G.C.I.O.  
SAINT-GOBAIN GLASS SOLUTIONS PARIS - NORMANDIE  
SAMIN  
SAVOIE REFRACTAIRES  
SEPR  
SG ABRAS. FRANCE  
SG AUTOVER FRANCE  
SG C.R.E.E.  
SG CD FRANCE  
SG COATING SOLUTIONS  
SG GLASS FRANCE  
SG GLASS LOGISTICS  
SG MAT C.SA

G

GFL.

LP

DR PAE

Gm

**Pôle Matériaux Innovants (suite)**

SG PPL FRANCE  
SG QUARTZ SAS  
SG SERVICES MI  
SG SULLY  
SGPI  
SGS FRANCE  
SIVAQ  
SOVEDYS  
SOVIS OPTIQUE  
SVA  
SVE  
SVF  
TECHNIVERRE  
VALOREF  
VERRERIE AURYS  
VERRERIE SAINT-JUST  
VIA  
WEHR MIROITERIE

**Pôle Produits pour la Construction**

CORAMINE  
MAXIT FRANCE S.A.S  
OPTIROC S.A.  
PLACOPLATRE  
PLAFOMETAL  
SG ECOPHON FRANCE  
SG EUROCOUSTIC  
SG ISOVER FRANCE  
SG PAM  
SG SEVA  
SG PPC SERVICES  
SGMC  
SGW  
SGW NETSERVICES  
SAINT-GOBAIN WEBER

GD

QFL

LP

DR

PAC

GM

## Annexe 3

### Code du travail

#### Article L 4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

#### Article L 4121-2

L'employeur met en oeuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Eviter les risques ;
- 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
- 5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
- 6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;
- 7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;
- 8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
- 9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

G

DR

PAK

FFL.

LP

GM

Annexe 4

**Une méthode du réseau ANACT : Comment analyser une situation-problème ?**

Fiche réalisée par Philippe Douillet

Extraite de « Travail et changement » n° 332 –juillet/août 2010, revue publiée par l'ANACT  
(Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)

5

DR                      CFL.  
  LP  
PAR                      Gu



## Comment analyser une situation-problème ?

Prévenir les risques psychosociaux, c'est aller au cœur du travail et des situations qui posent problème : quand elles entraînent des manifestations de stress, du mal-être, de la souffrance, des conflits... dans un atelier, un service..., avec des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise. Il faut donc quitter des analyses trop générales ou portant sur des facteurs personnels, pour aller vers une analyse de situations concrètes de travail.

Fiche réalisée par Philippe Douillet  
p.douillet@anact.fr

La situation-problème peut être une situation courante de travail générant des risques psychosociaux (situations de débordement, de conflits avec des clients...). Les difficultés habituelles ne peuvent alors plus être régulées par les personnes, le collectif, le management... et entraînent des effets négatifs sur la santé, les relations, la production...

### EN AMONT

- Recueillir les données et indicateurs pour cibler l'analyse
- Mettre en place un groupe de travail de salariés issus du service considéré
- Débattre des situations-problèmes à analyser
- Analyser les situations en remontant aux causes

### LES ACTIONS

- Rechercher des indicateurs pertinents : indicateurs RH, santé, sécurité, relations sociales...
- Croiser les indicateurs
- Favoriser des échanges avec les acteurs impliqués
- Prioriser l'action en ciblant un ou des secteurs de l'entreprise
- Former les salariés sur les notions de base en santé psychique au travail
- Veiller aux capacités de dialogue, d'écoute au sein du groupe
- Constituer un groupe de même niveau hiérarchique
- Faire s'exprimer les salariés sur les principales situations-problèmes rencontrées
- Préciser les situations (temps, lieu, acteurs, événements, conséquences...)
- Hiérarchiser ces situations
- Choisir une ou plusieurs situations à approfondir
- Distinguer effets et causes
- Analyser quand et comment cette situation de travail est devenue problématique, avec effets négatifs
- Classer les facteurs en catégories : organisation, formation, collectif, management...

### QUESTIONS POSSIBLES

- Quelle histoire du service concerné par l'analyse ?
- Quelles évolutions, transformations du service, de son organisation, du travail ?
- Quelles données spécifiques sur ce service : population, absentéisme, AT/MP... ?
- Quels acteurs à impliquer au-delà du groupe de travail ?
- À quel moment les difficultés rencontrées ont-elles créé des effets pathogènes ?
- Quelles sont les exigences contradictoires rencontrées dans le travail ? Les facteurs de tensions et les défauts de régulation ?

G

### EN AVAL

- Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action
- Suivre le plan dans la durée

### LES ACTIONS

- Déterminer les actions possibles en fonction des facteurs de causes et des domaines d'action
- Hiérarchiser les actions possibles
- Veiller à bien impliquer tous les acteurs concernés (encadrement notamment) dans l'analyse et le plan d'action
- Organiser un suivi et sa périodicité
- Actualiser le document unique en tenant compte des situations-problèmes

GFL

DR  
PAC

LP  
Gm

## → 3 points de vigilance



### REPARLER DU TRAVAIL

#### • UN CONTEXTE QUI LE NÉCESSITE

- des transformations importantes du travail, des organisations, des relations sociales, des attentes des salariés;
- la montée d'exigences contradictoires;
- des changements nombreux, rapides et exigeant plus d'implication et d'engagement des salariés, souvent en contradiction avec les conditions concrètes d'exercice du travail;
- des collectifs et des encadrants en difficulté.

#### • LE TRAVAIL EN PREMIÈRE LIGNE

- son rôle dans le phénomène RPS est désormais pointé;
- de mauvaises conditions de travail génèrent des effets négatifs pour les personnes et la performance des organisations;
- le phénomène des RPS relève de causes multiples, beaucoup en lien avec l'impossibilité de réguler les difficultés.

#### • LA SOLUTION DANS L'ENTREPRISE

- quand les acteurs de prévention sont à l'écoute des salariés;
- quand les salariés peuvent exprimer leurs difficultés et en débattre;
- quand il existe une approche par l'analyse de situations de travail.

**CONCLUSION** → Jamais un sujet n'a autant fait parler de lui. Complexes, diffus, avec de multiples représentations, les RPS nécessitent de préciser quelles formes ils prennent dans chaque entreprise. Seule une analyse des situations concrètes de travail permet de le faire, pour quitter les approches générales ou personnalisées, et identifier les actions de prévention à mener en entreprise.



### AGIR SUR L'ORGANISATION

#### • IDENTIFIER LES PROBLÈMES

- recueillir des indicateurs : RH, santé et sécurité, relations sociales qui pourraient cerner le malaise;
- débattre, de façon pluridisciplinaire et paritaire, des indicateurs, des hypothèses de causes et de la démarche;
- prioriser les secteurs à analyser.

#### • ALLER AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ DE TRAVAIL

- définir des situations-problèmes à analyser;
- organiser l'analyse des facteurs de causes;
- repérer les différentes tensions vécues par les salariés, les défauts de régulation, mais aussi les facteurs de cohésion sur lesquels s'appuyer.

#### • CONSTRUIRE DES SOLUTIONS TOUCHANT À L'ORGANISATION AVEC DES ACTIONS PORTANT SUR DIVERS DOMAINES :

- l'organisation concrète de travail, le management, l'évaluation, la reconnaissance, les collectifs de travail, les parcours professionnels...

**CONCLUSION** → Une fois que le problème a été identifié, il faut creuser dans l'organisation du travail pour voir ce qui peut faire levier et effet sur les RPS, au plus près de ce que vivent les salariés au quotidien. Sans oublier d'impliquer ceux qui organisent le travail et qui, souvent, ont besoin de formation pour comprendre le phénomène et savoir alerter.



### DES CLÉS POUR RÉUSSIR

#### • DÉGAGER DES POINTS D'ACCORD SUR LA DÉMARCHE ET LE DIAGNOSTIC

- définir et débattre de ce que sont les RPS dans l'entreprise;
- passer par la formation des acteurs;
- se mettre d'accord sur la démarche et la formaliser (groupe de travail spécifique ? CHSCT ? qui fait quoi et comment ?);
- analyser les alertes et les indicateurs RPS pour objectiver la situation.

#### • IMPLIQUER DES ACTEURS CLÉS

- la direction, en premier lieu;
- le management intermédiaire, acteur essentiel;
- le CHSCT;
- le service de santé au travail;
- les salariés concernés.

#### • PÉRENNISER LA DÉMARCHE

- organiser un suivi par un groupe dédié;
- évaluer à intervalles réguliers les actions mises en place;
- développer un système de veille et de partage d'indicateurs;
- intégrer la question de la santé psychique dans les actes de management et les conduites du changement.

**CONCLUSION** → En amont d'un plan de prévention, la démarche adoptée est tout aussi importante que les actions mises en œuvre. Le débat puis la formalisation de ce qui va être fait autour des RPS sont les conditions de la réussite du projet de prévention. Tout comme ensuite l'implication, l'information et l'ancrage de la démarche dans le fonctionnement de l'entreprise.

DR PAE

15

GFL  
LP  
GOL

## Annexe 5

### ANACT

#### Thématiques d'amélioration de la qualité de vie au travail

1. **Qualité des relations sociales et de travail** : reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions, détection des situations d'isolement avéré ou potentiel.
2. **Qualité du contenu du travail** : autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité.
3. **Qualité de l'environnement physique du travail** : sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial.
4. **Qualité de l'organisation du travail** : qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques liés à l'organisation (TMS, risques psychosociaux), prévention des risques d'isolement des salariés.
5. **Possibilités de réalisation et de développement professionnel** : rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels.
6. **Conciliation entre vie au travail et vie hors travail** : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports...

↳

DR

GFL

PAC

LP

Gm