

**ACCORD FRANCE SUR LA QUALITE DE VIE  
AU TRAVAIL**

**Juillet 2017**



**DANONE**  
ONE PLANET. ONE HEALTH

## ENTRE

---

Danone, pour les sociétés en France concernées par le projet d'accord sur la Qualité de Vie au Travail, et représenté par :

- Hervé BARON, Directeur des Relations Sociales de Danone

Accompagné de :

- Elodie FLORENT, Responsable Relations Sociales Danone SA
- Delphine DUPUIS, Directrice des Ressources Humaines de DPF
- Loïc David, Directeur Santé et Sécurité de DPF
- Marie-Astrid ABRASSART, Responsable des Relations Sociales de Danone

## ET

---




Les Organisations Syndicales représentatives pour les sociétés en France concernées par le projet d'accord sur la qualité de vie au travail et représentées par :


- CFDT, représentée par Bruno LARGILLIERE
- CGT, représentée par Marie-Anne JOURDAIN
- FGTA-FO, représenté par Laurent RESCANIERES
- SNI2A CFE-CGC, représenté par Michel COUDOUGNES

Les représentants sont dûment mandatés.

Il a été conclu le présent accord en application des dispositions des articles L.2232-30 et suivants (notamment l'article L.2232-33) du code du travail.

## Sommaire

Sommaire .....	3
<b>Preambule</b> .....	7
1. <b>Des mesures en matière de prévention PRIMAIRE</b> .....	11
1.1. Manager avec bienveillance, piloter la charge de travail et valoriser le travail quotidien   .....	11
1.1.1 Définition .....	11
1.1.2 Les dispositifs collectifs : Groupes d'expression, focus groupe ou encore « groupe d'analyse des irritants » ou « ateliers de dynamique collective » .....	12
1.1.3 Les dispositifs individuels et de management de proximité .....	13
a) Le Point Sur Activité (PSA) .....	15
b) La Revue annuelle De Performance (RDP) .....	15
c) La fixation des objectifs .....	16
d) La conversation de développement .....	16
e) L'entretien professionnel .....	17
f) Résumé des étapes annuelles entre le manager et le collaborateur pour ceux qui sont concernés .....	18
g) Matrice de charge= valeur ajoutée/Energie .....	19
h) Outil « Cadrage des demandes » QPCPQ : .....	19
1.2. Méthodologie d'accompagnement dans le cadre des projets d'organisation et d'adaptation des méthodes de travail  .....	20
1.2.1 Constats .....	20
1.2.2 Objectifs .....	20
1.2.3 Process d'accompagnement des projets France et/ou impactant la France 21	
1.2.4 Acteurs et Rôle de chacun .....	21
a) L'équipe Projet .....	21
b) Le Comité d'Intégration France (CIF) .....	22
c) Le Comité 3P (Comité de Pilotage Participatif des Projets) .....	22
d) Les groupes de Travail .....	23
1.2.5 Les EFH .....	24
a) Objectifs .....	24
b) Modalités de fonctionnement .....	24
1.2.6 Une méthodologie applicable en local .....	25

1.3.	Des règles de vie collectives pour gagner en efficacité au quotidien 	..25
1.3.1	Des règles de vie.....	25
a)	Utilisation raisonnée des mails et du téléphone.....	26
b)	Règles en matière de réunions.....	26
c)	Cas particulier de l'international.....	27
d)	Les outils numériques.....	27
1.3.2	Le Télétravail.....	27
a)	Définition du Télétravail .....	28
b)	Eligibilité.....	28
c)	Modalités de mise en œuvre.....	29
d)	Egalité de traitement .....	30
e)	Conditions matérielles.....	30
f)	Conditions de réversibilité permanente du télétravail .....	31
1.4.	Un environnement de travail favorable à l'efficacité individuelle et collective	31
1.4.1	La sécurité des personnes comme socle de base pour la qualité de vie au travail.....	31
1.4.2	Amélioration des équipements de travail particulièrement en usines ....	32
a)	Ergonomie .....	33
b)	Analyse de risque et CAPEX.....	33
c)	Participation .....	33
d)	Sensibilisation & prévention à la santé physique et à l'hygiène de vie .....	34
	<b>Des mesures en matière de prévention SECONDAIRE</b> .....	34
2.1	Formation des encadrants au Management.....	34
2.2	Formation du Management à la QVT.....	35
2.3	Sensibilisation des salariés à la QVT.....	35
2.4	Fondamentaux RH pour les encadrants.....	35
	<b>Des mesures en matière de prévention TERTIAIRE</b> .....	36
3.1	Les acteurs de la Santé .....	36
3.2	Comité « Santé ».....	37
3.2.1	Objet.....	37
3.2.2	Objectifs .....	37
3.2.3	Membres et modes de fonctionnement.....	38
3.2.4	Périmètre .....	38
3.3	Gestion des salariés en retour d'absence de longue durée.....	39

3.4	La médiation.....	39
3.5	Procédure Harcèlement .....	40
	<b>Des en œuvre et suivi de l'accord</b> .....	40
4.1	Mise en Œuvre de l'accord QVT France.....	40
4.2	Suivi de l'accord QVT France.....	41
4.2.1	Des indicateurs de suivi.....	41
4.2.2	Des commissions de suivi .....	42
	a) Une commission de suivi QVT locale .....	42
	b) Une commission de suivi et d'orientation QVT CBU .....	44
	c) Une commission de suivi QVT Nationale .....	45
4.2.3	Des outils de diagnostic et de suivi de la mise en œuvre de l'accord ...	45
	Des outils globaux et normés .....	45
	Des outils souples et réactifs.....	46
	Un enjeu de simplification .....	46
4.2.4	Un outil de diagnostic équipe.....	46
5.	<b>Dépôts de Fraites</b> .....	47
5.1	Champ d'application .....	47
5.2	Durée .....	47
5.3	Révision - Dénonciation.....	47
5.4	Publicité et dépôt .....	47
	<b>Composition des Délégations</b> .....	49
	ANNEXE 0 : .....	52
	LES ACTEURS DE LA SANTE .....	52
a.	Le Médecin du Travail .....	52
b.	L'infirmier(e) .....	52
c.	L'assistant(e) Sociale .....	52
d.	Le/La psychologue du Travail .....	53
e.	Rôle Santé au Travail .....	53
f.	L'ergonome .....	54
g.	Le Management .....	54
h.	Les salariés .....	54
i.	Le Comité de Direction .....	54
j.	La fonction Ressources Humaines.....	55
k.	Le CHSCT et les représentants du personnel.....	55
l.	Les « Capteurs » Santé.....	56

m.	Rôle des équipes santé et sécurité Corporate.....	56
n.	Communication du dispositif.....	56
	ANNEXE 1.....	57
	AVENANT TELETRAVAIL SUR UNE DUREE INDETERMINEE.....	57
	ANNEXE 2.....	60
	ENTRETIEN DE FAISABILITE TELETRAVAIL.....	60
	ANNEXE 3.....	61
	GUIDE BONNES PRATIQUES TELETRAVAIL.....	61
	ANNEXE 4.....	62
	REVUE DE PERFORMANCE.....	62
	ANNEXE 5.....	63
	PROCEDURE GESTION DES CAS DE HARCELEMENT MORAL ET SEXUEL PRESUMES....	63
	ANNEXE 6.....	66
	CHARTRE POUR UNE MEILLEURE UTILISATION DES OUTILS DIGITAUX.....	66
	ANNEXE 7.....	67
	GUIDE ENCADRANTS – RETOUR LONGUE MALADIE.....	67
	ANNEXE 8.....	68
	DEFINITION DES 5 PILIERS.....	68
	ANNEXE 9.....	69
	INDICATEURS DE SUIVI DE L'ACCORD.....	69
	ANNEXE 10.....	70
	SUPPORT AU DIAGNOSTIC QVT PAR EQUIPE.....	70

## Préambule

### Périmètre de l'Accord Collectif France






Le présent accord s'inscrit dans le cadre :

- de l'Accord européen du 08 Octobre 2004,
- de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 02 Juillet 2008 sur la prévention du stress au travail,
- de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 26 Mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail,
- de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 Juin 2013 vers une politique d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail
- et également dans la continuité de l'ensemble des dispositifs déjà mis en place au sein de certaines filiales françaises de Danone qu'il entend renforcer et/ou améliorer.

La signature de cet accord France s'inscrit complètement dans la lignée de l'Accord Cadre France de Danone sur le stress et les risques psychosociaux signé le 11 Mars 2010 et de la Convention Mondiale signée le 4 Octobre 2011 entre Danone et l'UITA sur la santé, la sécurité, les conditions de travail et le stress: en effet, l'approche de 2010 a aujourd'hui évolué et il est aujourd'hui entendu que le sujet du stress ne peut plus s'aborder seul mais doit s'intégrer dans une approche globale. L'accord National Interprofessionnel de juin 2013 précise un certain nombre d'axes de travail qui seront détaillés dans l'objet de l'accord ci-dessous.

L'ensemble des annexes fait partie intégrante de l'accord.

Ce travail s'articule aujourd'hui autour d'un cadre global Danone qui définit la Qualité de Vie au Travail autour de 5 piliers principaux (définitions en ANNEXE 8) :

- |   |   |
|---|---|
|  | 1) Développer des méthodes de travail qui respectent la santé |
|  | 2) Garantir un rythme de travail soutenable                   |
|  | 3) Manager avec bienveillance et authenticité                 |
|  | 4) Promouvoir un environnement de travail sain                |
|  | 5) Valoriser le travail quotidien                             |

En France, le projet concerne les sociétés suivantes (également appelées Catégorie Business Units ou CBU), à date :

- Blédina SAS ;
- Danone SA ;
- Danone Produits Frais France (DPFF) ;
- Nutricia Nutrition Clinique ;
- Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian (SAEME) ;
- Société des Eaux de Volvic (SEV) ;
- Danone Research SAS
- Danone Nutricia Africa & Overseas (DNAO)

Cet accord couvre donc l'ensemble des entités juridiques et managériales du cluster France hors l'entité Evian Resort pour laquelle un accord local, cohérent avec le présent accord national mais tenant compte des spécificités de ses activités (restauration, hôtellerie, casino,...) devra être négocié et ouvert sur le S1 2018.

Cette négociation, conduite au niveau du cluster France, en vertu de l'article L.2232-33 du code du travail, dispense les CBU's du cluster France, couverte par cet accord collectif, d'ouvrir des négociations sur la Qualité de Vie au Travail.

Le présent accord collectif, s'il est majoritaire, se substituera à l'ensemble des accords collectifs aujourd'hui en vigueur dans les CBU's, listés dans l'accord de méthode signé le 22 Février 2017, en matière de risques psycho-social, de qualité de vie au travail et de télétravail. A défaut, il ne s'applique pas.

A contrario, les thématiques qui ne sont pas couvertes à date par cet accord Qualité de vie au Travail France resteront de la responsabilité de chaque CBU.

## Objet de l'Accord Collectif France

Les parties du présent accord sont convaincues que la Qualité de Vie au Travail est un facteur de développement du bien-être tant individuel que collectif des salariés et qu'il contribue à la performance économique de Danone.

Dans un contexte de transformations rapides, profondes des modes d'organisations de Danone mais également dans une période de mutation économique forte, il apparaît comme indispensable pour le cluster France de poursuivre, d'organiser et d'accélérer ses démarches en matière de Qualité de Vie au Travail (ci-dessous après nommé : QVT).

A cet effet, Danone souhaite impulser une réelle dynamique autour des conditions de travail de ses salariés et un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. L'engagement, l'exemplarité de ses dirigeants et des managers d'équipe est une des premières conditions pour cascader et insuffler cette dynamique auprès de l'ensemble du collectif Danone.

Les parties se placent notamment dans le cadre de la vision de l'ANI du 19 Juin 2013 qui précise entre autres : « La compétitivité des entreprises passe notamment par leur capacité à investir et à plaver leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. Elle dépend aussi de leur aptitude à conjuguer performance individuelle et collective dans le cadre du dialogue social. La Qualité de Vie au Travail contribue à

RL ES HB DD AC BL LD MJB



*cette compétitivité.* » Cette efficacité et cette qualité doivent être atteintes tout en préservant l'actif immatériel représenté par la santé des salariés.

Les parties s'accordent également pour considérer que les deux définitions suivantes, issues de l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013, permettent de bien identifier ce qu'il faut entendre par Qualité de Vie au Travail :

- « La notion de qualité de vie au travail peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement, qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une revalorisation du travail effectué »
- « Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte ».

Plaçant la santé des salariés et la Qualité de Vie au Travail au cœur de ses priorités, Danone a développé depuis plusieurs années des politiques en matière de santé et de sécurité. Dans ce cadre, il est reconnu que de nombreuses actions ont déjà été mises en œuvre afin d'assurer la protection des salariés, de promouvoir la qualité de vie au travail ainsi que la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle.

Les parties conviennent cependant que les effets de ces actions peuvent être améliorés et qu'il est nécessaire de construire aujourd'hui une étape supplémentaire par voie d'accord collectif au niveau du cluster France.

Un certain nombre de mesures et d'actions sur la prévention des RPS et sur la QVT avaient déjà été négociées dans certaines CBU's en France depuis 2011. Les parties conviennent donc que cet accord collectif France, se substituant aux accords des CBU's sur les mêmes thèmes, devra, entre autres, s'appuyer sur les mesures existantes et les améliorer pour permettre :

- D'étendre à toutes les CBU's en France les mesures pertinentes et efficaces qui n'existent que dans certaines CBU's actuellement
- De renforcer le fonctionnement et/ou la mise en œuvre de certaines mesures qui ne sont pas encore pleinement utilisées

Les parties ont décidé d'articuler cet accord autour des 3 niveaux de Prévention :

### **1-La Prévention Primaire – Prévenir, Agir en amont sur les organisations et les process.**

La prévention primaire consiste à travailler à la source sur nos organisations, les méthodes de travail en visant à l'amélioration du bien-être des salariés par la réduction des risques potentiels et ce en travaillant sur de la prévention collective.

### **2- La Prévention Secondaire – Identifier les risques, les réduire, outiller et former les salariés pour qu'ils puissent agir**

La prévention secondaire permet d'aider les salariés dans la gestion des problématiques professionnelles quotidiennes à travers, principalement, des actions de formation (préventives et opérationnelles) et de sensibilisation.

### **3- La Prévention Tertiaire – Détecter, Réparer, prendre en charge les salariés fragilisés**

La prévention tertiaire permet de prendre en charge individuellement et sans délai des salariés en difficulté (actions curatives) via notamment les comités de prévention ci-après nommés « Comité Santé ».

Cet Accord QVT France entend donc répondre à ces 3 dimensions en proposant des mesures qui s'inscrivent dans chacun de ces 3 niveaux.

La mise en œuvre de ces mesures et leur suivi doivent permettre aux CBU's en France de réduire les risques psycho-sociaux et d'améliorer la qualité de vie au travail de leurs salariés. Cela passe également par un réseau d'acteurs au sein de chaque CBU qui, dans leur rôle respectif, participent à l'amélioration globale de la QVT. Une vigilance particulière sera portée aux acteurs sociaux (type CHSCT, fonction ressources humaines) qui ont un rôle particulier dans l'ensemble de ces dispositifs

Enfin, les parties conviennent que cet accord QVT France ne couvre pas l'exhaustivité des thématiques attenantes à la QVT et qu'il sera possible, en respectant les procédures juridiques prévues à cet effet, d'amender le présent accord par avenant pour continuer d'améliorer les dispositifs proposés à date et de compléter par des dispositifs pour l'instant inexistants.

Si les dispositions prévues par de futures lois devaient être plus favorables que les mesures actuellement prévues par l'accord, un avenant sera négocié dans les 6 mois qui suivent la publication des décrets en tenant compte du respect global de l'équilibre de l'accord.

Il est également précisé que les dispositions prévues par l'article 1.3 du présent accord pourront faire l'objet d'adaptation, à la marge, en local.

### **La Qualité de Vie au travail avec pour base l'évaluation des risques**

Aborder le sujet de la Qualité de Vie au Travail nécessite d'avoir un diagnostic le plus précis possible de la situation de l'établissement ou de la CBU.

En cela, le DUER (Document Unique d'Evaluation des Risques), en étant la base du système d'identification et de traitement des risques liés au poste de travail, à tous les niveaux de l'organisation, est un outil essentiel à la gestion des risques psychosociaux et à l'amélioration de la QVT.

Ce DUER pourra être alimenté par des baromètres, « sondages » ou autres dispositifs visant à établir l'état des lieux de la CBU / établissement (cf paragraphe 4.2.3)

La mise à jour annuelle du DUER est de la responsabilité de la Direction de l'établissement et doit être participative, interne et continue, notamment en lien avec le CHSCT. Cela permet un pilotage global des sujets touchant à la santé, la qualité de vie au travail, au développement des équipes, à la reconnaissance, aux relations interpersonnelles, bref à l'ensemble des thématiques influençant la qualité de vie au travail

Afin d'assurer la pertinence et l'efficacité du DUER, une réflexion plus structurelle du DUER sera menée en complément par chaque établissement, tous les 3 ans, par les équipes Santé et Sécurité et par le CHSCT.

Concernant l'évaluation des RPS, les CBU françaises ont, pour une partie, déjà initié des mesures par le biais généralement d'organismes externes. Ces diagnostics ont permis de factueliser un certain nombre de problématiques et des plans d'actions ont été initiés.

En effet, les bénéfices de cette gestion commune sont les suivants :

- Pour les équipes, une cohérence et une continuité. Les salariés voient ainsi le sens plus global des actions menées et leur convergence.
- Pour le management, ces outils donnent chacun des éléments d'analyse qui lui permettent d'agir plus précisément.

# 1. Des mesures en matière de prévention PRIMAIRE

## 1.1. Manager avec bienveillance, piloter la charge de travail et valoriser le travail quotidien

### 1.1.1 Définition

La politique de qualité de vie au travail doit s'attacher à ce qui en est le centre : Le TRAVAIL. Ceci n'exclut pas du cadre de la QVT d'autres aspects importants comme les relations hiérarchiques, les relations interpersonnelles, l'autonomie, le développement personnel, etc... Mais le point de départ reste le travail effectué par chacun, ce qu'il apporte à l'entreprise par ses compétences et son implication.

Les directions s'assureront que la charge de travail reste en adéquation avec le temps de travail des salariés, la prise régulière des congés, le départ en formation, etc.... Elles sont particulièrement attentives à la variation de la charge de travail pouvant être induite par l'introduction d'activités nouvelles, d'organisations nouvelles, l'existence de postes vacants qui peuvent créer des situations de tension dans les équipes.

Afin de pouvoir définir les notions de charge de travail et de charge mentale, les parties conviennent de s'appuyer sur le modèle de référence en ergonomie, déjà utilisé lors de l'accord sur la mise en œuvre du projet One Danone en 2016, pour aborder la question de l'évaluation de la charge de travail. En effet, ce modèle permet de représenter la charge de travail comme étant le résultat dynamique d'une combinaison de facteurs de la situation de travail.

L'évaluation de la charge de travail et de la charge mentale couvre les dimensions suivantes :

- 1) **La charge de travail prescrite.** Il s'agit d'une description formelle des tâches à réaliser définies dans des procédures, des consignes ou des instructions détaillées et élaborées par l'organisation et par le management (Cf. ANACT). L'organisation définit les attendus quant à la performance qualitative (qualité, délai, satisfaction etc..) et quantitative (quantité, durée, ampleur, etc..).
- 2) **La charge de travail réelle :** Il s'agit des méthodes et activités concrètes mobilisées par le salarié pour atteindre les objectifs (Cf. ANACT) en réponse ou non aux prescriptions de l'organisation et du management. Dans ce volet, se retrouvent les actions réalisées, les événements variables affectant l'activité et les stratégies d'ajustement aux contraintes du travail (les compromis, les arbitrages, le développement de modes opératoires, etc..).
- 3) **La charge « vécue » :** Il s'agit de la charge évaluée par le salarié de son propre travail et de ses conditions de réalisation (Cf. ANACT). Elle se réfère à tout ce qui est ressenti positivement ou négativement par le salarié pour faire face à sa charge de travail (sentiment de débordement, de sous activité, satisfaction professionnelle, etc..).

C'est l'écart entre les deux dimensions charge prescrite et charge réelle qui détermine le « coût » pour le salarié et donc ainsi la charge « vécue ». Les conséquences liées à une surcharge ou une sous-charge de travail pour le salarié dépendent entre autre :

- Des ressources du salarié ou celles mises à sa disposition.
- Du soutien et de la reconnaissance que celui-ci peut obtenir de sa hiérarchie et de l'organisation, mais aussi de ses pairs
- Du sens que le travail a pour le salarié
- De l'information et la communication dont il dispose
- De l'autonomie qu'il a dans la réalisation de son travail

- etc...

Danone s'engage sur le fait de mettre en œuvre des actions sur l'ensemble des facteurs ci-dessus pouvant intervenir sur la charge réelle ou perçue, ainsi que sur la charge prescrite, au travers de l'ensemble des dispositifs de cet accord.

La charge de travail étant donc généralement multifactorielle, il est donc important de l'aborder sous 3 angles :

- tout d'abord managérial : il est essentiel que le manager joue un rôle central dans la régulation de la charge. En effet, il est le premier donneur d'ordre de son équipe, et doit être en mesure d'évaluer, avec les salariés, leur charge de travail dans toute sa définition ci-dessus.
- Ensuite, les problématiques de charge peuvent être abordées sous l'angle collectif ou individuel. L'accord propose de répertorier les outils existants pour chacun des cas. Les angles « individuel » et managérial » sont intimement liés, le collaborateur étant amené à réfléchir et être acteur lors de ses échanges avec son hiérarchie.

Quelle que soit l'angle d'attaque, c'est avant tout dans l'échange constructif que le sujet doit être discuté

Il est donc nécessaire d'adopter en fonction des cas le ou les dispositifs adaptés. Danone est aujourd'hui équipé d'un certain nombre d'outils ou de méthodes managériales qui permettent d'aborder la charge de travail du ou des collaborateurs. Ils seront rappelés et précisés ci-dessous.

Pour autant, Danone souhaite promouvoir des solutions et initiatives permettant aux salariés de pouvoir s'exprimer sur leur travail. Participatives et collaboratives, elles pourront être innovantes et Danone soutiendra et favorisera les initiatives dans ce domaine.

### **1.1.2 Les dispositifs collectifs : Groupes d'expression, focus groupe ou encore « groupe d'analyse des irritants » ou « ateliers de dynamique collective »**

Ces dispositifs collectifs sont aujourd'hui au stade « expérimental ». Chaque CBU s'engage au travers de cet accord à mettre en œuvre, prioritairement dans des équipes identifiées en sur-stress mais également dans des équipes où cela serait pertinent, à minima avant fin 2018, un pilote de ce type sur chaque établissement afin de favoriser l'expression collective des salariés. Ces pilotes seront mis en place sur la base du volontariat des équipes en lien avec le CHSCT de l'établissement. La mise en œuvre de ces pilotes fera l'objet d'un retour d'expérience 1 fois par an auprès de la commission de suivi locale de l'établissement pour permettre d'en améliorer l'implémentation et d'en retirer une vision des principaux axes de travail. De la même manière, la commission de suivi centrale de la CBU aura une vision globale de l'ensemble des pilotes mis en place en CBU pour en tirer des plans d'action concrets en termes d'organisation du travail le cas échéant.

Puis chaque CBU s'engage à déployer progressivement d'ici 2020 les groupes d'expression à l'ensemble des salariés pour réellement positionner cet outil comme un outil de prévention.

Guidés par une trame balayant les axes de la Qualité de Vie au Travail développés par l'ANACT, ou plus libres, l'objectif de ces dispositifs est de mettre l'activité des salariés au cœur des discussions pour :

- Permettre une expression des problématiques mais aussi des facteurs de protection de l'équipe (par exemple, l'ambiance d'équipe, les relations interpersonnelles, ...)
- Classer et prioriser ensemble les éléments les plus générateurs de difficultés ou charge, physique ou mentale et qui pourraient être améliorés

- Enfin, discuter et proposer des solutions ou initiatives qui seront ensuite validées par la direction de l'établissement au regard des enjeux et moyens disponibles

Ces réunions d'échanges, qui doivent contribuer à créer des relations empreintes de plus de bienveillance et de développer un climat de confiance réciproque, fourniront à chacun des éléments de réflexion pour d'éventuelles évolutions de l'organisation du travail.

Le cadrage de ces dispositifs est nécessaire et devra faire l'objet de discussions avec les partenaires sociaux et particulièrement avec le CHSCT.

Des « facilitateurs » devront accompagner ces groupes, avec les conditions et compétences requises (connaissances sur la santé au travail et l'accompagnement de la dynamique collective). Le type de profil de ces intervenants sera discuté selon le thème à traiter avec le CHSCT. Ces personnes devront forcément être extérieures au service/direction pour permettre l'expression la plus libre possible des salariés.

L'engagement de la direction et de l'encadrement dans la démarche est clef : au-delà de leur mise en place, l'accompagnement et la réalisation d'actions concrètes issues de ces groupes sont impératifs pour engager les salariés dans la démarche.

### 1.1.3 Les dispositifs individuels et de management de proximité

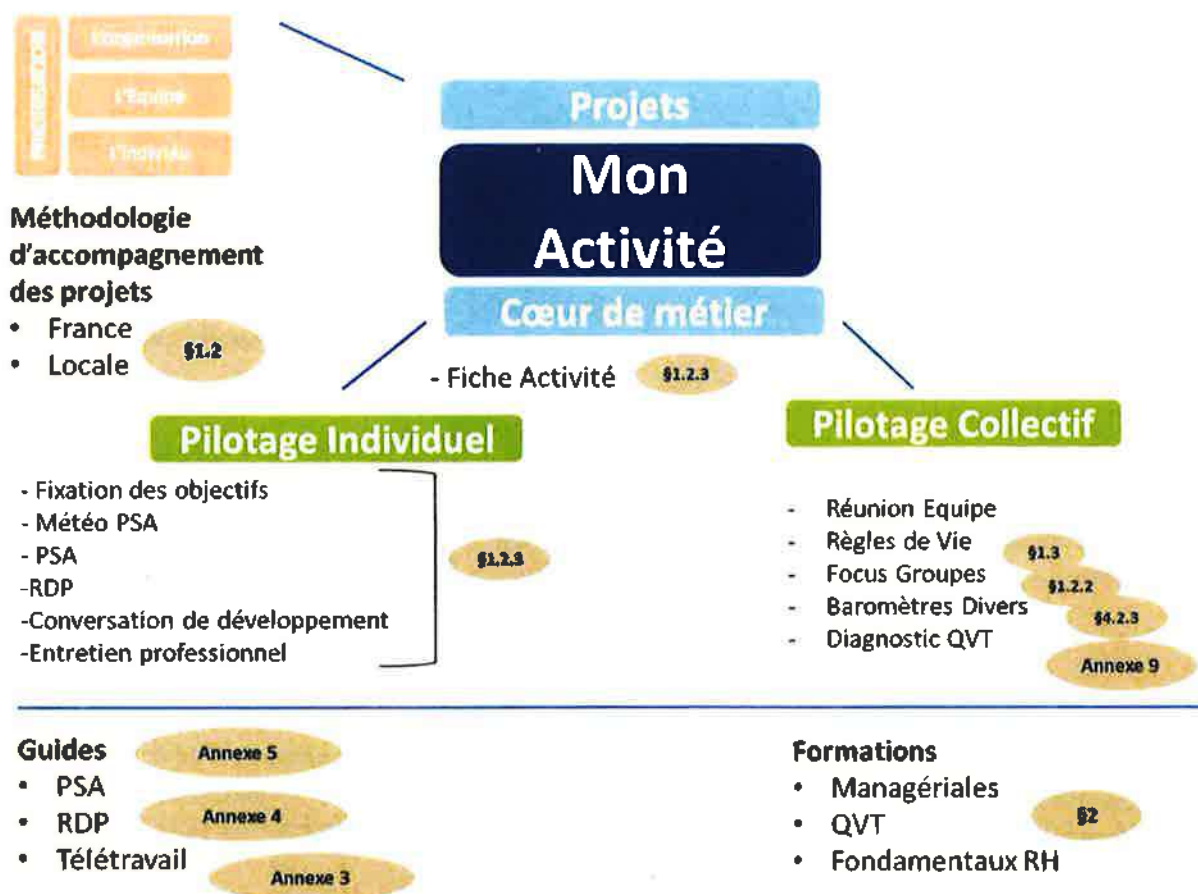
Il existe plusieurs dispositifs permettant la régulation de la charge de manière individuelle dans les CBU du cluster France.

- Tout d'abord l'élaboration de la définition de poste ou la fiche activité pour chaque salarié

Danone s'engage à ce que l'ensemble de l'organisation clarifie, quand ce n'est pas encore le cas, les rôles, les missions et les périmètres de responsabilité de chaque salarié, afin de lui permettre d'avoir la maîtrise parfaite des attendus de sa mission. (En s'appuyant sur les travaux en cours ou à venir, mais aussi sur le travail effectué lors du projet One Danone, etc...). Cette clarification sera implémentée pour les services concernés à chaque évolution de l'organisation.

- Ensuite, des outils managériaux existants, qui seront précisés dans la paragraphe suivant :
  - o Le point sur activité PSA
  - o La Revue de Performance RdP
  - o La fixation des objectifs
  - o La conversation de développement (ou entretien professionnel, pour les salariés ouvriers)
- Enfin, de nouveaux outils d'aide à l'animation managériale comme :
  - La matrice de charge « Valeur ajoutée / énergie » incluse dans le parcours Sesame ou encore des outils de bon sens comme le « cadrage des demandes » (QPCPQ)
- Le parcours Sesame comprend des groupes de co-développement entre managers qui leur permettent d'échanger autour de bonnes pratiques

Le schéma ci-dessous reprend la globalité des outils existants, pour lesquels les managers doivent être formés



Le manager a un rôle essentiel dans le pilotage de l'activité quotidienne du salarié à partir de la fiche mission qui encadre ce qui est attendu du salarié. Il n'en est pas le seul acteur mais il doit être l'interlocuteur privilégié de ses collaborateurs sur ces sujets.

Chez Danone, plusieurs étapes annuelles incontournables permettent au manager et à son collaborateur d'échanger autour des missions, des objectifs, de la charge de travail, des réalisations, des difficultés, ect...

Les CBU's s'engagent à mettre en place l'ensemble de ces étapes annuelles et notamment les entretiens annuels prévus par le cycle du management :

- Chaque salarié devra avoir un entretien d'évaluation annuel systématique avec son responsable hiérarchique.
- Chaque salarié devra avoir des PSA (Point Sur Activité) réguliers avec son responsable hiérarchique
- Chaque salarié devra avoir un plan de développement via la mise en place d'un suivi individuel à travers l'outil de gestion RH de la CBU.

Il est entendu qu'en complément de ces entretiens avec sa hiérarchie, il sera toujours possible pour le salarié de demander une rencontre avec son Responsable Ressources Humaines.

L'ensemble de ces entretiens est sous la responsabilité du manager du salarié. Le manager a donc un rôle central dans la tenue de ces différentes étapes annuelles structurantes au quotidien pour encadrer correctement l'activité du salarié.

#### a) Le Point Sur Activité (PSA)

Population concernée : Managers, agents de maîtrise et employés en tertiaire

Le point sur Activité est l'un des standards du management de proximité chez Danone. Le PSA est un temps d'échanges, animé par le manager, à minima mensuel, qui permet de piloter la performance et l'activité quotidienne, réelle et ressentie du collaborateur, de le motiver et de soutenir ses actions dans le cadre d'une conversation bienveillante et constructive.

Le PSA est préparé en amont par le salarié et le manager. D'une durée de 1 heure à minima, l'entretien se déroule dans un espace adapté et tranquille. Il est planifié à l'année.

Quelles sont les séquences clés du PSA :

- 1) Définir un agenda commun et prendre un temps de « météo » personnelle qui permet au manager de savoir comment se sent son collaborateur.
- 2) Rappeler les sujets du dernier PSA pour s'assurer de l'avancement des sujets et des conditions de réalisation, succès, difficultés, charge de travail, équilibre vie professionnelle et vie personnelle (dont déconnexion) et être dans une logique d'amélioration continue pour pérenniser les réalisations. C'est l'occasion de faire des feedbacks pour permettre au collaborateur de progresser mais aussi de reconnaître le travail de son collaborateur
- 3) Aligner les objectifs à réaliser pour le prochain PSA en identifiant les potentielles difficultés et en s'assurant des besoins, des ressources nécessaires pour les atteindre. Puis identifier les nouvelles activités à venir et prioriser le cas échéant.
- 4) Conclusion et Debrief : ce point a-t-il été utile ? Confirmation des engagements en vue du prochain rendez-vous.

La tonalité du PSA s'inspire de deux axes de CODE'S : l'écoute généreuse et le parler vrai.

#### b) La Revue annuelle De Performance (RDP)

Population concernée : Managers, agents de maîtrise et employés en tertiaire

La Revue annuelle De Performance est également un des standards du management de proximité chez Danone.

Elle a 2 objectifs :

- 1) Evaluer la performance de l'année

Cette évaluation se base essentiellement sur les axes suivants :

- Evaluer le QUOI (les résultats en termes de contribution globale et d'objectifs individuels) et le COMMENT (la façon d'atteindre les objectifs dans le contexte donné en prenant en compte les potentiels aléas rencontrés)
- Se baser sur des exemples, des faits, des actes concrets
- Partager les difficultés rencontrées au cours de l'année écoulée en reprenant éventuellement les discussions qui ont eu lieu lors des PSA
- Parler des méthodes utilisées et des moyens mis en œuvre

- Tenir compte du contexte et des éventuelles modifications d'objectifs en cours d'année

## 2) Echanger autour de la qualité de vie au travail du collaborateur et du manager

- Echanger sur le ressenti de l'année du collaborateur : son travail, son rythme d'activité, les moyens mis à disposition, sa place au sein de l'équipe, les temps forts de l'année, les changements vécus et à venir...

- Exprimer ses attentes, ce qui est important pour bien faire son travail et garantir son équilibre

- Faire un feedback à son manager sur la relation managériale et bâtir ensemble un plan d'action si besoin.

Pour faciliter la préparation et la tenue de cet entretien, un guide d'entretien a été réalisé (ANNEXE 4)

### c) La fixation des objectifs

Les objectifs servent à fixer une feuille de route pour l'année

Parce que le business model de Danone est fondé sur l'Economique & le Social, les objectifs s'articulent autour de 3 indicateurs dans toutes les CBU de la Compagnie :

**1) Performance collective Economique:** Indicateur collectif financier mesurant la performance de l'organisation

**2) Performance collective Sociale & Sociétale :** Indicateur collectif en lien avec nos Objectifs Compagnie

**3) Indicateurs individuels :** ils permettent de mesurer l'atteinte des réalisations au titre :

- o Cœur de métier
- o Management (quand le collaborateur est manager)
- o projet

Les objectifs individuels devront être fixés avant le 31 Janvier de l'année.

Les objectifs sont discutés entre le collaborateur et le manager et sont « SMART » (Spécifique, Mesurable, Atteignables, Réalistes, définis dans le temps)

- avec une répartition objectifs de résultats / objectifs de moyen
- et une éventuelle ré-évaluation des objectifs en cas de modification du projet, du contexte, du poste, etc...

### d) La conversation de développement

« La conversation de mi année » ou « conversation de développement » se différencie de la revue de performance par le fait qu'elle se focalise sur le développement du collaborateur et non sur sa performance qui est revue lors des PSA réguliers.

Elle est donc un moment privilégié d'échange, où les 2 parties partagent leur point de vue.

Elle nécessite une préparation de chacun (manager et collaborateur) en amont pour être efficace et pertinente, afin de pouvoir partager autour des compétences et du projet professionnel du salarié, mais



aussi de faire le point sur ses succès et difficultés, en identifiant ses points de force et de progrès, et de réfléchir sur ses axes de développement.

Lors de l'échange, l'ensemble des éléments préparés sont débattus, le manager fait des feedbacks à son collaborateur, pour aboutir à des objectifs de développement court et moyen terme, de formation si besoin et des perspectives d'évolution partagés avec le collaborateur.

A l'issue de l'entretien, le manager s'engage à accompagner le collaborateur dans son plan de développement avec les moyens appropriés et le collaborateur à mettre tout en œuvre pour tenir son plan d'action.

#### e) L'entretien professionnel

L'entretien professionnel est un moment privilégié d'échange entre le collaborateur et son manager sur :

- ses compétences et ses qualifications
- son projet professionnel et souhaits de développement et éventuels souhaits de mobilité

Lors de l'échange, l'ensemble des sujets ci-dessus sont abordés et discutés afin de :

- Définir les actions de professionnalisation
- Identifier les besoins de formation
- Rechercher les actions à réaliser et les prioriser

L'encadrant informe (le cas échéant) des perspectives d'évolution de son emploi, du service et de l'entreprise et formalise l'entretien par écrit.

Tous les 6 ans, l'entretien professionnel doit faire un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié. Cet état des lieux permet de vérifier que le salarié a effectivement bénéficié des entretiens professionnels prévus au cours des 6 dernières années.

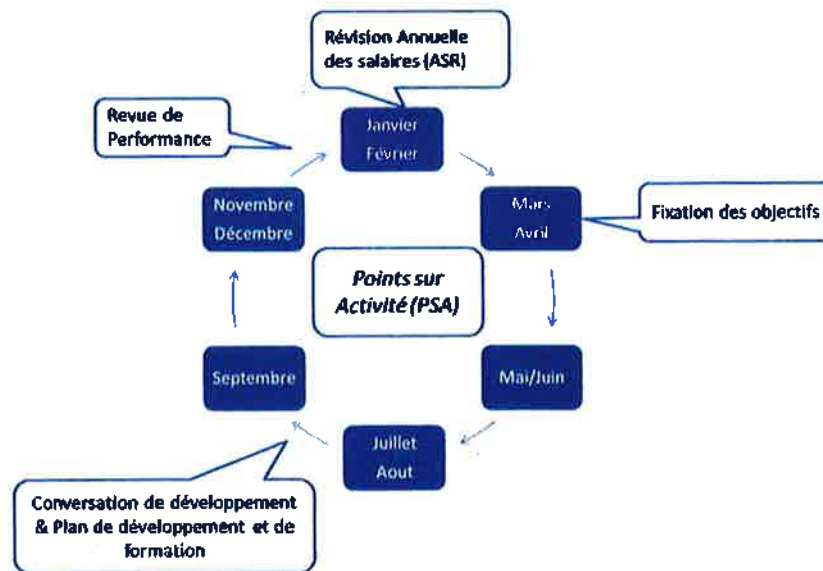
Il permet également de s'assurer qu'au cours de ces 6 dernières années, le salarié a :

- suivi au moins une action de formation,
- acquis un des éléments de certification professionnelle (diplôme, titre professionnel, etc.) par la formation ou par une validation des acquis de l'expérience (VAE),
- et bénéficié d'une progression salariale ou professionnelle.

Danone s'engage à respecter ces minimums.

f) Résumé des étapes annuelles entre le manager et le collaborateur pour ceux qui sont concernés

<b>PSA</b>	A minima 1h/mois	<p><b>Temps 1:</b> Agenda du PSA + météo personnelle du collaborateur et du manager</p> <p><b>Temps 2:</b> Avancement des sujets, charge de travail, conditions et réalisations</p> <p><b>Temps 3:</b> Aligner les prochaines étapes d'activité et les moyens nécessaires</p> <p><b>Temps 4:</b> Conclusion et débriefe</p>
<b>ASR</b>	FEVRIER MARS	Importance du débriefe Manager/Collaborateur du résultat annuel individuel de l'ASR
<b>OBJECTIFS</b>	MARS AVRIL	<p>3 types d'objectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Economique:</b> fixés par Danone</li> <li>• <b>Social/Sociétal:</b> 2 objectifs dont 1 collectif</li> <li>• <b>Business:</b> 3 objectifs</li> </ul> <p>-&gt; Cœur de métier -&gt; Management pour les encadrant, cœur de métier pour les non encadrants -&gt; Projet</p> <p><b>SMART:</b> Spécifique/Mesurables/Atteignable/Réaliste/Défini dans le temps</p>
<b>DEVELOPPEMENT</b>	AOÛT SEPTEMBRE	<p><b>Temps 1:</b> Approfondir la connaissance de soi</p> <p><b>Temps 2:</b> Créer un futur porteur de sens</p> <p><b>Temps 3:</b> Dessiner et mener un chemin durable (Co-construire un plan à partir de la réalité actuelle, en alignant les aspirations du collaborateur avec les besoins et possibilités de Danone)</p>
<b>RDP</b>	DECEMBRE JANVIER	<p><b>Temps 1:</b> Evaluer la performance de l'année</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• QUOI</li> <li>• COMMENT</li> </ul> <p>Illustrer factuellement les réalisations, les difficultés, ce qui a été mis en œuvre</p> <p><b>Temps 2:</b> Echanger autour de la qualité de vie au travail de l'année</p>



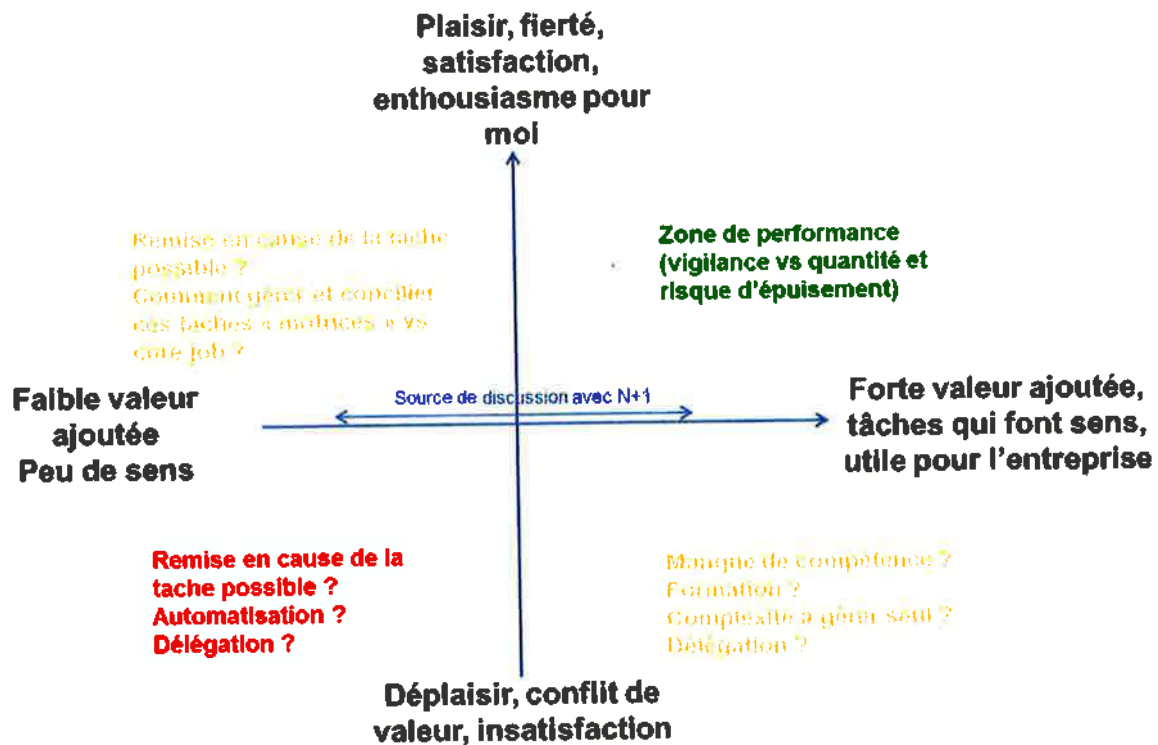
g) Matrice de charge = valeur ajoutée/Energie

Cette matrice est partie intégrante de la formation du parcours Manager Sésame de Danone « Bien Être pour mon équipe » et doit être utilisée régulièrement en PSA, au moins une fois par an quand le collaborateur et le manager sont formés.

*En dehors du cadre de la formation, son utilisation peut nécessiter un accompagnement.*

Elle a pour vertu de factueliser la perception du salarié sur sa charge de travail et de pouvoir :

- Faire un **autodiagnostic** : le salarié quantifie et positionne sur la matrice ses différentes tâches, ce qui lui permet d'avoir une visualisation de son organisation et de ses perceptions
- De partager ce diagnostic, s'il le souhaite, avec son manager, afin d'échanger sur les différentes composantes de son activité. Cet échange est très souvent riche pour les 2 parties qui n'ont pas nécessairement la même vision sur telle ou telle tâche. C'est la discussion qui en ressort et les actions décidées conjointement par les 2 parties qui permettent d'avancer et d'aboutir vers une perception partagée de la situation.



h) Outil « Cadrage des demandes » QPCPQ :

Entre collaborateur et manager, ou entre collaborateurs ayant besoin de travailler ensemble, clarifier de manière structurée les demandes peut grandement fluidifier les échanges : quel que soit la situation, il est de bon sens qu'une demande doit comporter à minima les éléments QPCPQ suivants :

QPCPQ = « Quoi – Pourquoi – Comment – Pour quand »

- quel est précisément le sujet de la demande, son périmètre précis (le « Quoi »)
- l'objectif de la demande (le « Pourquoi ») : il est important de comprendre le sens et l'objectif de la demande
- quel niveau de détail, et de qualité, est attendu (le « Comment ») : c'est souvent sur cet item qu'il peut y avoir des interprétations différentes : en fonction du point de vue de l'un ou de l'autre des parties, le niveau de qualité attendu est clef dans la mise en œuvre des compétences du salarié qui va effectuer la

Handwritten initials and signatures: RL, HB, DD, AC, B, and others.

tâche. Il est donc nécessaire de prendre le soin d'accorder suffisamment d'importance à la description de la qualité attendue (par exemple : « j'ai besoin des informations brutes, sans mise en forme et par mail » ou « j'ai besoin des informations détaillées par marques, en 2 slides pour pouvoir le présenter au CODI » ne va pas engendrer de la part du collaborateur le même travail !)

- Quel délai pour délivrer le travail (le « Pour Quand ») : Le délai est souvent une difficulté dans certains modes de fonctionnement. Quand le manager ou demandeur doit anticiper le plus possible ses demandes, le salarié est en droit de challenger le délai ou a minima de reprioriser ses impératifs avec son hiérarchique

Les 2 parties sont co-responsables de cette démarche « cadrage des demandes », qui au final correspondent à du bon sens au quotidien : le manager doit avoir le réflexe de systématiser cette façon de faire, et le salarié doit se sentir à l'aise de le demander si éventuellement ce n'est pas le cas.

## 1.2. Méthodologie d'accompagnement dans le cadre des projets d'organisation et d'adaptation des méthodes de travail

### 1.2.1 Constats

Les parties constatent que la période de transformations profondes que vit Danone entraîne, de nombreux projets de réorganisation et de modifications des méthodes de travail.

Ces dernières années Danone a travaillé sur des mesures d'accompagnement des projets en mettant en place différentes actions comme par exemple le déploiement d'Etude de Faisabilité Humaine.

Cependant, les parties constatent que cet accompagnement doit être renforcé. Cela permettra d'accompagner au mieux le changement auprès des salariés et d'assurer que la QVT soit un critère pris en compte dans ces différents projets favorisant l'amélioration des conditions de travail.

4 points principaux doivent être améliorés :

- La gouvernance et le pilotage des projets
- Les EFH
- L'intégration des instances et des représentants du personnel
- L'intégration des salariés

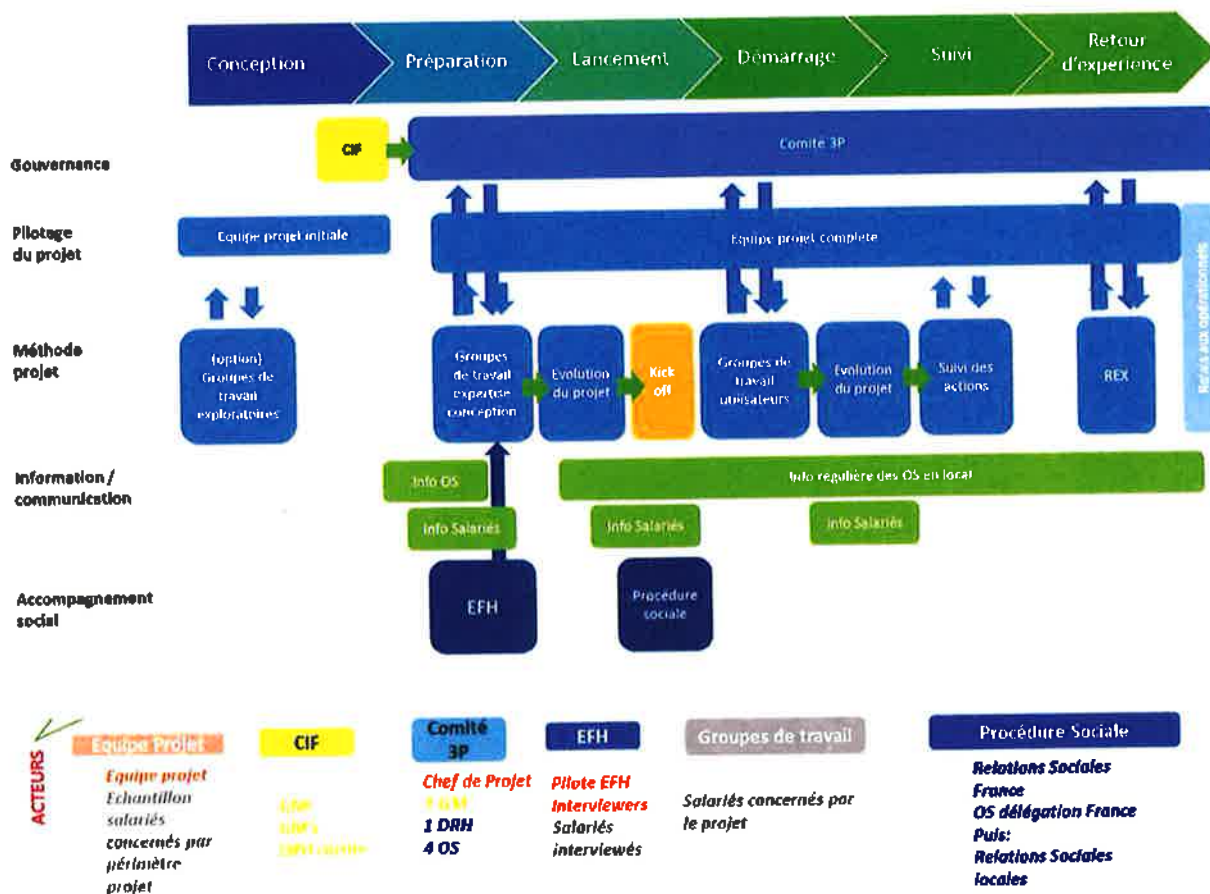
### 1.2.2 Objectifs

A travers cette méthode d'accompagnement des projets d'organisation et d'adaptation des méthodes de travail, 4 objectifs sont donc recherchés :

- 1) Construire une même méthodologie agile d'accompagnement pour chaque projet transverse à au moins 2 CBU's en France et permettre de la décliner pour des projets mono CBU.
- 2) Utiliser cette méthode, en intégrant tout ou partie des étapes, pour les projets qui modifient l'organisation ou les méthodes de travail
- 3) Optimiser les temps de procédures pour consacrer plus de temps à l'accompagnement du changement auprès des salariés et permettre d'embarquer les différents acteurs le plus en amont possible notamment les représentants du personnel

4) Identifier une gouvernance claire qui intègre l'ensemble des parties prenantes d'un projet en ne se limitant pas aux Relations Sociales.

### 1.2.3 Process d'accompagnement des projets France et/ou Impactant la France



### 1.2.4 Acteurs et Rôle de chacun

a) L'équipe Projet

#### Composition

Elle est pilotée par un responsable projet nommé et en place dès la phase d'étude du projet. Sa composition est adaptée à chaque projet mais comprend systématiquement un représentant RH ou QVT.

#### Responsabilité

Sa responsabilité est de mener à bien le projet à travers toutes ses dimensions et de coordonner les différents acteurs et phases.

b) Le Comité d'Intégration France (CIF)

**Composition**

Il est composé de l'ensemble des DG des sociétés françaises ainsi que des responsables des 4 fonctions CBS France.

**Responsabilité**

La responsabilité du CIF est de valider le lancement d'un projet qui concerne à minima 2 CBU's en France.

Le CIF, pour prendre sa décision, s'appuiera sur des critères projets préparés par l'équipe projet.

Ces critères, non exhaustifs, sont :

La description du projet

La date de début et de fin

Les phases du projet

Le budget

Une mesure d'impacts estimés

Les ressources nécessaires : identification et temps dédié (leader / équipe projet / fonctions participantes / externes / etc.)

Les outils nécessaires à prévoir

c) Le Comité 3P (Comité de Pilotage Participatif des Projets)

**Composition**

Ce comité est composé du responsable de projet, d'un DG qui représente le CIF, d'un DRH qui représente les DRH en France et de 4 représentants du personnel représentant les 4 organisations syndicales représentatives au niveau France en veillant à l'équilibre de représentation des CBU's concernés par le projet visé.

En cas de changement d'outils, un représentant de la dimension technique pourra intervenir dans le comité 3P.

**Responsabilité**

La responsabilité du comité 3P est de piloter les étapes d'accompagnement du changement.

Ce comité devra :

- Définir les étapes qui lui semblent pertinentes à mettre en œuvre en termes de méthodologie pour tel ou tel projet, et choisir d'engager les EFH et leurs modalités
- Cadrer l'activité des groupes de travail le cas échéant (définition des zones rouges et les zones bleues du projet)
- Valider ou non les recommandations issues de ces groupes de travail en explicitant ses choix.

- Faire un retour aux groupes de travail sur les recommandations acceptées et celles qui ne le seraient pas
- Une fois le projet lancé, suivre les étapes de mise en œuvre et l'implémentation des recommandations acceptées

Accompagnement des organisations syndicales :

Dans le cadre de projets qui nécessiteraient des compétences particulières que n'auraient pas les organisations syndicales et parce que l'objectif de cette méthodologie est d'éviter les expertises des instances lors des informations-consultations et ce par un travail en amont participatif et paritaire (décrit ci-dessus), les directions s'engagent à leur mettre à disposition un expert pour un montant maximal de 2500€/projet et par organisation syndicale.

Cette mise à disposition s'inscrit indissociablement dans l'esprit participatif et collaboratif de cet accord.

#### d) Les groupes de Travail

##### **Composition**

Les groupes de travail sont mis en place en fonction des modalités définies par le C3P. Ils sont composés des salariés volontaires, concernés par le projet étudié.

Ces groupes de travail sont co-animés par un membre de l'équipe projet et par un membre non concerné par le projet garant de la méthodologie. Ce binôme a uniquement la responsabilité de faire émerger les recommandations en assurant que la méthode est bien utilisée par les salariés.

La confidentialité des échanges doit être rappelée au moment de la mise en place des groupes de travail.

##### **Responsabilité**

- Identifier les activités/situations de travail impactées. Celles-ci peuvent être pré-définies en amont du groupe de travail par les EFH. Dans tous les cas elles seront validées par les salariés lors de la première réunion du groupe de travail.

- Analyser et évaluer les impacts selon les 3 critères : « Économique, Technique et Social ». Ces impacts sont parfois visibles par la seule observation. Parfois il est impératif de passer par l'analyse des mesures effectuées.

- Produire des recommandations : c'est l'aboutissement principal de l'expérimentation. Les salariés apportent des propositions de modification du fonctionnement ou un infléchissement du projet ou des idées pour la réussite du déploiement.

Deux membres du groupe de travail seront responsables de présenter les recommandations du groupe de travail auprès du C3P.

Ces recommandations seront travaillées en C3P qui, en fonction de ce qu'il décidera de prendre en compte, fera un retour auprès des groupes de travail pour leur donner la visibilité de ce qui sera mis ou non en œuvre.

## 1.2.5 Les EFH

### a) Objectifs

Les Etudes de Faisabilité Humaines permettent, à travers des entretiens avec les salariés concernés directement ou indirectement par un projet, d'identifier les risques et les opportunités perçus par ces salariés.

Les Etudes de Faisabilité Humaine visent à identifier des axes de travail sur la base de l'expression des salariés, pour développer des organisations du travail et une conduite du changement favorables à l'efficacité et à la QVT. Elles aident notamment à faciliter l'implantation des projets de changement organisationnel en identifiant en amont les déterminants humains du succès du changement (et les résistances potentielles au changement).

### b) Modalités de fonctionnement

Dans le cadre de cet accord et de la mise en place de cette méthodologie de gestion de projet, L'EFH se met en place une fois que le comité 3P a donné le cadre et identifié le pilote de l'EFH. Cette EFH doit se réaliser en amont des procédures sociales pour que les axes de travail qui seront identifiés puissent être discutés et faire l'objet, en fonction des projets, de recommandations par les groupes de travail qui pourront suivre et, le cas échéant, permettre des évolutions quand cela est nécessaire et possible.

Une EFH se réalise à partir d'entretiens collectifs d'une dizaine de personnes maximum et de quelques entretiens individuels toujours sur la base du volontariat. Les questions abordées lors de ces entretiens permettront d'identifier la perception de la conduite et de la cible du changement en traitant plusieurs thématiques.

De même, les référents EFH interviendront en tant qu'interviewer dans les établissements qui ne sont pas leur établissement de rattachement.

Sur la conduite du Changement :

- La Participation
- La Communication
- Le soutien du manager
- L'attitude du top management

Sur la cible du Changement :

- L'intensité et le temps de travail
- L'autonomie
- Les exigences émotionnelles
- Les rapports sociaux
- L'absence de conflit éthique
- La sécurité de la situation

L'EFH est menée par une équipe indépendante, ne faisant partie ni des commanditaires, ni de la direction du projet et n'étant pas non plus impactée par le projet.

L'EFH n'est donc pas menée par le chef de projet ou l'équipe projet restreinte, ni par le hiérarchique des personnes interviewées, ni par le responsable RH de la gestion individuelle des interviewés ou de manière générale par toute partie prenante fortement engagée autour du projet.



Le pilote de l'EFH doit avoir la vision appropriée du projet et la distance nécessaire par rapport au projet pour favoriser le bon niveau d'écoute, de retranscription et d'analyse. Il est attendu que le pilote et les référents de l'EFH aient été formé(e)s préalablement à la méthodologie et qu'ils/elles aient des compétences de conduite de projet.

### 1.2.6 Une méthodologie applicable en local

Un certain nombre de projets d'organisation et d'adaptation des méthodes de travail ne sont pas transversaux et ne concernent qu'une seule CBU.

Les parties s'accordent pour que cette méthodologie d'accompagnement puisse être utilisée et adaptée en local pour ce type de projets.

Les objectifs et la structure de cette méthodologie seront les mêmes mais la mise en œuvre s'appuiera sur des acteurs locaux.

Acteurs méthodologie niveau National	Acteurs méthodologie en local
CIF : GM's des sociétés françaises + CBS	CODI de l'établissement
Comité 3P : responsable de projet, un GM qui représente le CIF, un DRH qui représente les DRH en France et 4 représentants du personnel	Comité 3P : responsable du projet, DU ou DE, RRH, 2 membres du CHSCT désignés par le CHSCT et 1 membre du CE désigné par le CE représentant les catégories socio-professionnelles impactées par le projet
Procédures Nationales	Procédures locales

De la même manière qu'au niveau national, le Comité 3P décidera des étapes d'accompagnement du changement, de la mise en œuvre ou non d'EFH et le cas échéant des groupes de travail.

## 1.3. Des règles de vie collectives pour gagner en efficacité au quotidien

### 1.3.1 Des règles de vie

Les parties s'accordent pour dire que se donner des règles de fonctionnement et de vie en collectif est un principe clef qui permet :

- d'avoir un cadre, connu de tous, de pratiques « saines »
- de limiter aux cas exceptionnels les écarts à ce cadre, et donc de limiter les dérives lentes des modes de fonctionnement (qui finissent par devenir la « norme »)
- de permettre à tout salarié de se sentir légitime à demander le respect de ce cadre, et de favoriser l'échange
- de permettre dans certains cas de concilier vie professionnelle et vie personnelle de façon à correspondre aux besoins de chacun (mails, réunions par exemple)
- d'être sur un principe de responsabilisation plutôt qu'un principe d'interdiction

-d'avoir un cadre s'inspirant au final de « bon sens », que chacun doit pouvoir appliquer sans contrainte

Elaborées si possible de manière collective, elles visent à adopter des dispositions communes pour faciliter la vie de chacun. Elles peuvent prendre la forme de règles sur l'usage des outils numériques ou des réunions, mais aussi des règles de fonctionnement intra ou inter équipe notamment sur les sites industriels : clarifier et ritualiser le passage de consignes, répartir les tâches entre équipes, définir de l'état du poste de travail dans lequel le salarié le trouve en arrivant et doit le laisser en partant, etc...

Ces règles sont fondées sur le bon sens et permettent à chacun d'avoir un espace de vie plus agréable.

Elles ne doivent pas déroger aux règles fixées par accord dans l'établissement.

#### a) Utilisation raisonnée des mails et du téléphone

Le mail est un moyen de communication parmi d'autres, et il n'est pas approprié en toute circonstance : le contact direct, l'usage du téléphone, ou la simple remise en cause de l'utilité ou non de l'information pour l'interlocuteur doivent être les questions à se poser avant tout échange.

Concernant les mails, ceux-ci doivent être envoyés et reçus sur les plages habituelles de travail. Si le salarié pour des raisons d'organisation personnelle est amené à produire des mails en dehors des plages horaires normales de son activité, alors il lui est demandé d'en retarder l'envoi (exemple : à mettre en brouillon) au début de sa journée de travail suivante.

Et il est rappelé que tout mail envoyé hors des plages horaires habituelles de travail n'appelle pas de réponse immédiate.

Par ailleurs, il appartient à chacun de privilégier la déconnexion.

Il est en effet important d'avoir conscience de l'impact que cet envoi peut avoir pour les deux parties prenantes, considérant que :

- la déconnexion est un droit pour chacun
- l'exemplarité est clé
- tout envoi génère pour celui qui le reçoit une activité et une charge mentale non souhaitée, quand bien même il ne lui est pas demandé de répondre dans l'instant.

Pour permettre à chaque salarié d'optimiser ses pratiques en matière de mails, une communication focalisée sur des règles pratiques (précision de l'objet, « trucs et astuces » à connaître pour une meilleure utilisation des fonctionnalités de la messagerie, ...) sera adressée et devra faire l'objet d'animations collectives dans chaque entité.

Le principe d'utilisation du téléphone est le même que pour l'utilisation des mails.

#### b) Règles en matière de réunions

Il est fortement recommandé pour tenir compte des contraintes de chacun de caler les réunions sur une plage comprise entre 9h00 (heure de début) et 18h00 (heure de fin).

Ce principe est indissociable d'une réflexion qui doit être engagée par entité sur l'usage et l'efficacité des réunions, à savoir :

- l'amélioration des pratiques en matière de réunions (participants, durée, conduite de la réunion, compte-rendu, établissement d'un ordre du jour, ...)
- l'analyse de la part du temps consacré aux réunions sur une semaine de travail

- La nécessité pour chaque salarié de pouvoir consacrer du temps à la réflexion, à la prise de recul vis-à-vis de son activité.

Chaque CBU/établissement doit décider de ritualiser une demi-journée sans réunions qui permettent aux salariés de se concentrer sur leur travail personnel et/ou d'interagir au sein de leur propre équipe.

### c) Cas particulier de l'international

Par ailleurs, certains salariés intervenant sur un scope mondial sont confrontés à la gestion de plages horaires de travail différentes de celles de leurs interlocuteurs. Dans la mesure du possible, il est demandé d'organiser des réunions sur les plages horaires communes et les jours communs aux différents acteurs, et de tenir compte de ce décalage pour le délai de traitement des mails.

Lorsque l'activité nécessite de décaler ses horaires, il est recommandé de veiller à respecter les dispositions réglementaires en matière de temps de travail.

Par ailleurs, il est rappelé que dans ce contexte, il est également important de tenir compte des contraintes que cela peut générer pour les salariés des autres pays.

### d) Les outils numériques

Les outils de collaboration et de communication se sont enrichis et multipliés ces dernières années dans le cadre de l'entreprise facilitant ainsi bon nombre de démarches. Pour autant ces outils numériques apportent également des désagréments, en particulier sur la qualité de vie au travail, qui peuvent être évités. A cette tendance s'ajoute également la stratification dans le temps des différents moyens proposés aux salariés, l'accessibilité permanente et immédiate aux informations ainsi que l'accroissement du volume informationnel.

La Direction a donc établi une charte d'utilisation des outils digitaux pour le Cluster France (ANNEXE 6). Cette charte permet entre autres de :

- Limiter la perte de temps et la surcharge informationnelle
- Atténuer la dépendance au média
- Tempérer le déclenchement ou l'escalade de conflit
- Eviter le morcellement de l'activité
- Modérer l'isolement et la dépersonnalisation des échanges
- Réduire le stress et la pression
- Restaurer les rapports humains
- Améliorer le travail collaboratif entre salariés

Elle sera portée à la connaissance des salariés notamment au moment du partage en équipe autour de la Qualité de Vie au Travail.

## 1.3.2 Le Télétravail

Le télétravail s'inscrit dans un contexte à 4 dimensions :

- 1) Celui d'une société civile en profonde mutation dont les transformations actuelles sont largement impactées par le développement des nouvelles technologies et des moyens de communication à distance

- 2) Celui des CBU's du cluster France qui souhaitent repenser l'équilibre vie professionnelle, vie personnelle et vie familiale de leurs salariés en leur permettant notamment de réduire les temps de trajets ainsi que la fatigue liée à ce type de contraintes principalement dans les grandes agglomérations.
- 3) Celui des CBU's du cluster France qui cherchent à maintenir voire améliorer leur niveau d'attractivité interne et externe.
- 4) Celui des CBU's du cluster France de répondre à des enjeux de RSE au cœur de la politique sociale de Danone.

Les parties sont conscientes que le succès du télétravail résulte de l'implication conjointe du management et des salariés. L'autonomie du salarié, la relation de confiance mutuelle entre le salarié et son responsable hiérarchique, ainsi que la nature des activités exercées, sont des facteurs essentiels à l'implémentation pérenne du télétravail dans les CBU's en France.

#### a) Définition du Télétravail

Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué au domicile du salarié, de façon régulière ou ponctuelle dans un environnement et un mobilier personnels appropriés au travail et à la concentration, en utilisant les technologies de l'information et ce dans le cadre d'un avenant au contrat de travail. Il est également précisé que le télétravail doit faire l'objet d'une demande émanant du salarié, et ne saurait être effectué sur demande de la direction de l'entreprise ou de l'un de ses représentants.

En cas de changement d'adresse impliquant un changement de domicile, le salarié s'engage à en informer la Direction des Ressources Humaines de son établissement.

Un télétravail dit exceptionnel pourra être demandé en cas de difficulté spécifique ponctuelle (à titre d'exemple : grève de transports en commun, fortes intempéries, pandémie, pic de pollution, ...) dans la mesure où le salarié peut exercer son activité depuis son domicile.

Cette demande de télétravail ponctuelle liée à ces circonstances est dans ce cas facilitée et passe par une simple information par mail du salarié à sa hiérarchie et à la DRH.

Enfin, le travail effectué au cours d'un déplacement professionnel dans un autre lieu que celui du déplacement (aéroport, hôtel, etc.) n'est donc pas considéré comme du télétravail mais bien comme un déplacement.

#### b) Éligibilité

Le télétravail s'applique à l'ensemble des salariés, en CDI ou en CDD hors période d'essai, à temps plein ou à temps partiel quel que soit la catégorie socio-professionnelle.

Sont éligibles au télétravail les salariés dont les missions peuvent être exercées à distance sans que cela ne gêne le fonctionnement de leur équipe de rattachement ni n'occasionne de charge additionnelle de préparation au télétravail et ne nécessite un soutien managérial rapproché.

En conséquence, les parties s'accordent pour exclure du champ d'application toute forme de travail à distance, hors des locaux de l'entreprise, et qui ne s'effectuerait pas au domicile du salarié. Il ne concerne donc pas plus les travailleurs nomades (Force de Vente par exemple) que les salariés en période d'astreinte.

Les salariés en travail posté, de par la nature de leur travail, ne peuvent bénéficier de ce dispositif. Les stagiaires et les alternants sont également exclus du dispositif du télétravail au vue des nécessités liées à leur formation.

Dans tous les cas il est important que le collectif d'équipe soit maintenu et ne soit pas entravé par l'utilisation du télétravail.

De plus, le service de santé au travail pourra être saisi pour permettre la mise en place d'un télétravail spécifique en fonction de situations médicales particulières.

### c) Modalités de mise en œuvre

Le recours à ce dispositif résulte d'une entente tripartite entre le salarié, son manager et la Direction des Ressources Humaines, pour un jour de télétravail hebdomadaire maximum pour un temps plein, proratisé pour un temps partiel.

Des situations particulières peuvent amener tout salarié éligible à demander 2 jours de télétravail par semaine.

Pour répondre à cette possibilité, en évaluer les impacts sur le collectif de travail, en définir des règles d'utilisation, les parties s'accordent pour mettre en place des expérimentations dans les CBU's volontaires. Ces expérimentations permettront de définir entre chaque CBU avec ses organisations syndicales le périmètre choisi, les règles testées, le temps d'expérimentation qui ne pourra excéder 1an ainsi que les critères d'évaluation du dispositif. En fonction des résultats des expérimentations de ces CBU's volontaires, le présent accord pourra être révisé. Les instances représentatives du personnel de l'établissement concerné par la mise en place de ce pilote en seront informées.

Le salarié souhaitant effectuer du télétravail en formule la demande par écrit auprès de son manager avec en copie la Direction des Ressources Humaines.

Un entretien de faisabilité est alors réalisé dans un délai de 2 semaines entre le salarié et son manager. Afin de faciliter la conduite de cet entretien, la RH fournit un « guide d'entretien de faisabilité de télétravail » (ANNEXE 2).

A l'issue de cet entretien, le hiérarchique adresse une réponse écrite et motivée sur l'acceptation ou le refus de la demande du collaborateur

En cas de réponse positive, un avenant précisant les conditions d'aménagement liées au télétravail est signé (Annexe 1). Un guide pratique sur le télétravail lui sera également remis par le service RH (ANNEXE 3). La réponse et l'avenant devront être fournis dans un délai qui ne pourra excéder 4 semaines à compter de la réception de la demande initiale du salarié.

En cas de réponse négative, le collaborateur peut demander l'organisation d'une réunion avec son manager et son responsable RH pour que lui soient expliqués les motifs de refus de la décision. Il peut se faire assister par une personne de son choix appartenant obligatoirement au personnel de l'établissement.

La journée ou demi-journées (pour les OETAM) choisies par le salarié peuvent être flottantes d'une semaine à l'autre ou fixes et sont subordonnées à l'approbation du N+1. La demande est obligatoirement effectuée via l'outil de suivi des temps de la CBU au moins 2 jours ouvrés à l'avance. Tout refus devra être motivé par écrit dans l'outil. Si l'approbation n'a pas été réalisée dans les temps par le manager elle est considérée comme acquise par défaut. De même dans le cas d'un refus sans motivation écrite intégrée.

Ce rythme permet de limiter l'un des risques identifiés du télétravail qui est la perte de lien social.

Afin de favoriser le bon déroulement du télétravail, le manager fixe, avec ses collaborateurs, les règles de fonctionnement de l'équipe (ex. pas de télétravail le jour de la réunion de service) et établit au moins 15 jours par avance un calendrier des réunions d'équipes qu'il transmet à l'ensemble de ses collaborateurs.

#### d) Egalité de traitement

L'activité demandée au salarié en télétravail est équivalente à celle des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur. A ce titre, il doit être joignable et en mesure de répondre dans les mêmes conditions que dans les locaux de l'entreprise, y compris en cas d'urgence, tout en prenant en compte les souplesses d'organisation que permet le télétravail (trajets d'école des enfants par exemple).

##### Si le salarié n'est pas au forfait jours :

La durée du travail est identique à celle définie dans le contrat de travail initial.

Le salarié devra respecter la durée maximale journalière et hebdomadaire du temps de travail ainsi que les durées minimales de repos, de pause et de repas.

##### Si le salarié est au forfait jours :

Le salarié est libre d'organiser son temps de travail en respectant l'ensemble des règles légales en matière de temps de travail en vigueur dans la CBU dont il est issu. De même, l'entreprise doit respecter la nécessaire séparation entre la vie professionnelle et la vie privée du salarié. A ce titre, il est rappelé l'application des règles de vie lié à l'utilisation des outils numériques ainsi que la nécessité de respecter les dispositions réglementaires en matière de temps de travail.

Le manager veillera à être vigilant sur le respect des règles légales en matière de temps de travail de la même manière que si le collaborateur était présent dans les locaux de l'entreprise.

Pour chaque journée de télétravail déclarée et validée dans l'outil de suivi des temps, la part employeur des frais de restauration sera maintenue. Les modalités précises de maintien seront définies par la CBS Administration du Personnel et Paie avant fin Décembre 2017.

#### e) Conditions matérielles

Le salarié qui souhaiterait accéder à cette souplesse d'organisation s'engage à disposer chez lui d'un endroit approprié au télétravail (espace aménagé, calme et confortable, permettant la concentration) et d'une connexion internet. Il reconnaît également disposer d'une installation électrique comportant une prise terre et un disjoncteur aux normes. A sa demande, si nécessaire et de façon exceptionnelle, le salarié souhaitant accéder au télétravail pourra préalablement faire venir un électricien pour un diagnostic plus complet après avoir transmis à la DRH un devis.

L'entreprise fournira à chaque salarié concerné un ordinateur portable dans la mesure où celui-ci n'en dispose pas encore, en remplacement de son poste fixe ainsi qu'un téléphone portable à moins que la ligne téléphonique ne soit intégrée à l'ordinateur (cf ANNEXE 3).

Le help-desk sera accessible comme à tout salarié de l'entreprise pour l'assistance outils et réseaux internes.

Le salarié demandant l'accès du télétravail s'engage donc à :

- Respecter les précautions et bonnes pratiques de sécurité de base ;
- Maintenir une connexion ADSL personnelle active.

Le salarié fournit une attestation sur l'honneur par laquelle il a bien une assurance multirisque habitation qui sera annexée au contrat de travail.

Au moment de la définition de l'avenant, le salarié éligible pourra demander l'intégration d'un lieu tiers en plus de son domicile principal. Ce 2<sup>ème</sup> lieu devra répondre exactement aux mêmes conditions matérielles citées précédemment.

#### f) Conditions de réversibilité permanente du télétravail

Le salarié pourra, à tout moment, mettre fin définitivement à son avenant télétravail en informant, par courrier, son responsable hiérarchique et son responsable RH de sa décision, et en respectant un préavis de 15 jours calendaires.

Chaque année, au moment de l'entretien annuel d'évaluation, le salarié et son responsable hiérarchique rediscuteront de la mise en œuvre de ce dispositif. L'un comme l'autre pourront mettre fin au télétravail, les voies de recours possibles étant les mêmes que dans le cadre de l'éligibilité.

En cas de changement de poste du salarié, les modalités d'avenant devront être rediscutées avec le nouveau manager.

Un suivi de l'utilisation du télétravail sera effectué en CHSCT une fois par an dans chaque entité concernée.

## 1.4. Un environnement de travail favorable à l'efficacité individuelle et collective

### 1.4.1 La sécurité des personnes comme socle de base pour la qualité de vie au travail

Les parties sont convaincues que la réduction des risques et l'amélioration des conditions de travail, passent en premier lieu par assurer la sécurité des salariés. Pour cela, il est rappelé quelques grands principes issus de la démarche sécurité du Groupe et qui a permis de réduire de plus de 50% l'accidentologie dans les CBU françaises ces dernières années.

#### - Formation au poste de travail

En premier lieu, avoir un processus systématique de formation et de validation au poste de travail tout au long de sa carrière et particulièrement dans l'environnement de nos usines et bases logistiques. Avoir les compétences pour faire son travail au quotidien est le strict minimum pour permettre d'effectuer ses tâches avec un minimum de sérénité

#### - Structurer la démarche pour mieux la piloter

Dans chaque établissement, des comités sécurité ont fait preuve de leur efficacité dans l'avancement et le pilotage des actions et projets sécurité. Aujourd'hui, la plupart des établissements traitent des sujets Santé

et Sécurité le plus souvent avec la même structure, en étroite collaboration avec les CHSCT et les services de santé au travail.

Sur le terrain, la structuration par les démarches d'amélioration de l'ordre et du rangement des espaces de travail participent à l'amélioration des conditions de travail, notamment en définissant les responsabilités de chacun et en faisant participer les salariés.

- L'implication de la ligne hiérarchique

L'implication de la ligne hiérarchique et l'exemplarité sont des axes à part entière et fondamentaux tant dans les démarches sécurité que Santé et QVT. La compréhension et l'intégration au niveau managérial (par les formations WISE Leadership ou auditeur) de ces principes en sécurité facilitera le déploiement des sujets Santé et QVT en répliquant le modèle.

- Assurer la conformité des standards et notamment du port des EPI

Dans le cadre de la démarche de prévention des risques, il est nécessaire de définir un certain nombre de standard qu'il est ensuite nécessaire de respecter afin de préserver la sécurité des salariés : par exemple, la démarche LOTO (consignation des énergies dangereuses) nécessite le strict respect de procédure afin d'éviter tout contact d'un salarié avec une énergie résiduelle. Il est de la responsabilité de l'encadrement et de la direction de définir ces standards, de les élaborer avec les salariés concernés afin de les impliquer au maximum, et ensuite de les faire respecter et de les auditer.

Dans certains cas, la suppression ou même la réduction du risque n'est pas possible. Il est donc nécessaire, si des mesures de protection collective ne sont pas réalisables, de rendre le port de certains équipements de protection individuelle obligatoire en vue de protéger le salarié : par exemple, le port de ceinture de sécurité, de gants, de chaussures de sécurité sont rendus obligatoire dans les zones identifiées de nos sites industriels, logistiques, mais aussi chez certains clients comme la grande distribution pour la force de vente

Chaque établissement lancera une démarche participative et volontariste au niveau des salariés, pour le port de tous les nouveaux EPI et tenue de travail avec un point spécifique pour le management dans son rôle de garant du respect des règles. Il est cependant rappelé que la responsabilité pénale incombe à l'employeur dans ce domaine.

## **1.4.2 Amélioration des équipements de travail particulièrement en usines**

Danone s'engage à améliorer les conditions de travail des salariés, notamment les salariés exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité :

- Travail en poste alternant ou de nuit
- Métiers exposés à des contraintes physiques (port de charge, postures pénibles, vibrations)
- Métiers exposés à des contraintes d'environnement (bruit, produits chimiques, température,...)

Pour cela un certain nombre de dispositifs existants seront renforcés



### a) Ergonomie

La mise en place de nouveaux équipements et l'amélioration des équipements déjà existants sont des points de vigilance particuliers dans la démarche d'amélioration des conditions de travail et donc de la qualité de vie au travail des salariés

Pour cela, il sera fait appel à des ergonomes et autres spécialistes en matière de sécurité le plus en amont possible lors de la conception de nouveaux équipements et/ou la modification d'équipements existants.

Pour les équipements existants, des études ergonomiques de postes pourront être menées par des ergonomes internes ou externes en intégrant de manière participative les opérateurs concernés par ces postes

Une cellule ergonomique composée de 2,5 équivalent temps plein interviendra dans l'ensemble des CBU's en France en fonction des besoins exprimés et seront coordonnés par le médecin du travail-ergonome de la société Danone Produits Frais France. Chaque mission sera cadrée par une « fiche mission » qui définira précisément : le périmètre d'intervention de l'ergonome (cahier des charges), les moyens nécessaires à sa mission (financiers mais aussi humains : comité de pilotage local, support des managers et ou détachements d'opérateurs etc., permettant de réaliser la mission). La facturation se fera au prorata du temps de mission demandé par les CBU's.

La Direction s'engage à recourir à des ressources ergonomes supplémentaires en externe quand des projets spécifiques le nécessitent sur la base du cahier des charges validé par la coordination centrale. De même les CHSCT pourront toujours, dans le cadre de leurs prérogatives, faire une demande d'intervention en fonction des besoins identifiés en instance. Dans tous les cas, le CHSCT sera informé des actions d'ergonomie engagées par la Direction.

### b) Analyse de risque et CAPEX

Pour les nouveaux équipements, il sera procédé systématiquement à l'analyse de risques préalable avec le fournisseur et à la conception, le plus en amont possible, avec les utilisateurs dans le cadre d'un groupe de travail participatif structuré adaptant la méthodologie d'accompagnement des projets visée par l'article 3.1 du présent accord.

Dans ce cadre, la direction s'engage à accorder des montants d'investissement (CAPEX) à l'amélioration de la sécurité, de la sûreté, et des conditions de travail des postes concernés par l'investissement.

En complément, à la mise en service de l'équipement, une analyse de risques contradictoire sera réalisée avec le CHSCT de manière à vérifier si l'ensemble des risques identifiés au démarrage ainsi que ceux qui ont été vus ensuite seront bien listés, évalués et traités

Pour les équipements existants, à partir de l'identification et l'analyse de risques, il sera mis en place un plan d'actions avec les CHSCT des CBU's de diminution des risques et d'amélioration des conditions de travail.

### c) Participation

Le management de la performance et la mise en œuvre des systèmes et outils associés doivent impliquer les salariés concernés au plus près du terrain pour identifier les pistes de productivité et trouver un équilibre entre l'efficacité et le bien-être au travail. En participant au management de la performance, les salariés contribuent à simplifier le travail, à réduire la pénibilité, à améliorer la sécurité et la qualité, à optimiser les processus, et donc à augmenter l'efficacité opérationnelle. L'implication des personnes concernées en amont des projets via des chantiers participatifs est privilégiée.

#### d) Sensibilisation & prévention à la santé physique et à l'hygiène de vie

Dans les cas où les conditions de travail ne peuvent être améliorées (par ex nécessité économique pour le travail de nuit sur les sites industriels) Danone s'engage à poursuivre ou mettre en œuvre s'ils n'existent pas des programmes de prévention spécifiques permettant d'atténuer les effets du travail. Dans les autres établissements ces pratiques seront proposées de manière optionnelle avec une mise en place progressive y compris lors de la journée QVT.

De manière non exhaustive, les actions porteront sur les thèmes suivants afin de renforcer la cohésion sociale, le sentiment d'appartenance, et agir sur l'absentéisme et la sédentarité:

- Le sommeil et la prévention de la charge cognitive
- La pratique du sport
- La prévention des addictions
- Les gestes qui sauvent et les premiers secours
- L'alimentation et l'hydratation
- Aides aux aidants familiaux

## 2 Des mesures en matière de prévention SECONDAIRE

### 2.1 Formation des encadrants au Management

Afin de permettre à l'encadrement de jouer pleinement son rôle, les CBU's s'engagent à former de manière systématique et continue l'ensemble des encadrants, notamment à l'exercice du leadership, de l'autorité et aux pratiques de management des hommes et des équipes.

Danone a mis en place en France un parcours de formation pour tous les encadrants comprenant différents modules de formation, selon le type d'encadrement et l'ancienneté dans le rôle d'encadrant.

La Direction de chaque CBU s'engage à ce que tout salarié devenant encadrant débute ce parcours de Formation dans l'année de sa prise de fonction (un minimum de pratique managériale est souhaité).

La Direction de chaque CBU s'engage à ce que tout salarié étant actuellement encadrant et n'ayant pas encore suivi ce parcours de formation puisse le débiter. Chaque CBU devra déterminer dans sa politique Formation annuelle les critères de lissage dans le temps pour ces encadrants.

Enfin, il est indispensable que chaque nouvel encadrant, arrivant de l'externe ou devenant pour la 1<sup>ère</sup> fois encadrant, puisse très rapidement connaître et intégrer les étapes managériales clés dont il a la responsabilité. En conséquence, la synthèse du présent accord sera remise au moment de l'intégration du manager. Cela devra faire l'objet d'un échange sur les pratiques QVT en vigueur dans la CBU par son manager de proximité et/ou son responsable RH. Et Danone veillera à ce que chaque nouveau manager ait accès aux informations qui lui sont nécessaires dès sa prise de poste.

D'autres outils peuvent également être utilisés pour permettre aux nouveaux managers d'intégrer le plus rapidement possible les bons réflexes managériaux : le parrainage, des groupes de co-développement, ect...

## 2.2 Formation du Management à la QVT

Il est intégré dans le parcours de Formation des encadrants un module spécifique qui aborde les RPS et la Qualité de Vie au Travail appelé « Bien-Être pour mon équipe ». Ce module permet de promouvoir des pratiques de management de la QVT et de développer une capacité à détecter des situations à risque et à les gérer.

Ce module devra obligatoirement être suivi par l'ensemble des encadrants en France et faire l'objet d'un suivi dans les commissions formation. Chaque CBU s'engagera sur l'atteinte de cette cible dans un plan à 3 ans.

Danone s'engage à ce que ce module soit obligatoire dans le parcours Sesame ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent et il devra être suivi après la 1<sup>ère</sup> étape du parcours.

## 2.3 Sensibilisation des salariés à la QVT

La Qualité de Vie au Travail est l'affaire de tous, elle concerne chaque salarié dans sa relation au travail, chaque encadrant envers ses collaborateurs et les collaborateurs envers leur encadrant mais aussi les salariés entre eux, dans leur relation de collègues dans un collectif de travail.

Il est donc essentiel que chacun puisse avoir la compréhension des enjeux de la QVT, des ressorts clés qui la constituent, des facteurs de prévention et de protection mais également la connaissance des acteurs de prévention dans chaque CBU.

La Direction s'engage à ce que chaque salarié de chaque CBU en France puisse suivre un atelier de sensibilisation à la QVT de 2h30. Cet atelier sera co-animé par les acteurs QVT de la CBU préalablement formés : Service de santé au travail et rôle santé au travail notamment. Il permettra de transmettre les éléments essentiels de la QVT et particulièrement de la QVT pour le cluster France.

## 2.4 Fondamentaux RH pour les encadrants

Cette formation s'adresse aux encadrants d'équipe et a plusieurs objectifs :

- Elle permet d'équiper les encadrants en leur faisant prendre conscience de leur rôle comme acteur du dialogue social. Le Dialogue social n'est en effet pas seulement entre les élus et les Ressources Humaines mais aussi avec les salariés et les encadrants.
- En outre cette formation adresse les questions des règles en matière de temps de travail en rappelant les règles de droit ainsi que les règles internes à Danone sur les jours de congés par exemple.
- Enfin, cela adresse la question des restrictions médicales et la manière de les gérer au mieux. Dans la formation, le but est d'apprendre aux encadrants comment gérer des salariés qui présentent des restrictions.

Cette formation de 2 jours pourra être mise en place par les CBU's qui le souhaitent en l'intégrant au plan de formation annuel et pourra être co-animée avec les organisations syndicales signataires.

## 3 Des mesures en matière de prévention TERTIAIRE

### 3.1 Les acteurs de la Santé

Les professionnels de la santé et de la sécurité au travail sont des acteurs clés de la démarche de développement de la qualité de vie au travail.

En cas de difficulté identifiée, l'entreprise s'assurera que soient réunies les conditions permettant aux salariés d'avoir accès au plus tôt, s'ils le souhaitent et sur leur temps de travail, à une écoute, une aide, des conseils et/ou un accompagnement, assurés dans un premier temps par des interlocuteurs de proximité dont la pluridisciplinarité assure l'efficacité des plans d'action engagés. Les différentes manières de faire appel à ces acteurs sont précisées par le paragraphe 2.12 du présent accord.

Ces acteurs de prévention peuvent être utilisés et mis en œuvre différemment sur les sièges, les forces de ventes, les sites industriels et les bases logistiques et chacun(e) exerce son activité dans le cadre de la déontologie qui encadre celle-ci.

Tous ces acteurs interagissent les uns avec les autres au sein de l'entreprise. Leur travail collectif et leurs interactions nécessaires constituent de fait un facteur clé de succès pour la mise en œuvre de la démarche globale QVT.

L'annexe 0 reprend dans le détail les rôles de chaque acteur au sein des CBU, avec pour certains des engagements et précisions sur leur fonctionnement au sein des CBU France

- a. Le Médecin du Travail
- b. L'infirmier(e)
- c. L'assistant(e) Sociale
- d. Le/la psychologue du Travail
- e. Le Rôle Santé au Travail
- f. L'ergonome
- g. Le Management
- h. Les salariés
- i. Le Comité de Direction
- j. La fonction Ressources Humaines
- k. Le CHSCT et les représentants du personnel
- l. Les « Capteurs » Santé
- m. Les équipes santé et sécurité Corporate



## 3.2 Comité « Santé »

### 3.2.1 Objet

Chaque salarié est susceptible de rencontrer au cours de sa vie des difficultés d'ordre professionnel. Compte tenu de leurs conséquences potentielles sur la santé et sur son entourage professionnel et/ou personnel, il est important que celui-ci puisse, s'il le souhaite, bénéficier au plus tôt d'une écoute et d'un accompagnement assurés par une équipe pluridisciplinaire qui saura évaluer la situation et identifier, avec lui, les leviers de résolution.

C'est pourquoi les parties conviennent de la nécessité qu'un comité Santé soit créé dans chacune des CBU's en France.

### 3.2.2 Objectifs

Même si ce comité déploie tout son intérêt en prévention tertiaire, il doit tout faire pour intervenir en amont et répondre à des enjeux de prévention primaire, secondaire et tertiaire en s'appuyant donc sur 4 objectifs :

- 1-Être un comité de référence identifié par tous les salariés pour remonter des situations de RPS avérées ou à risque et permettre leur prise en charge lorsque nécessaire.
- 2-Centraliser les situations de travail individuelles ou collectives à risque psycho-social pour mieux coordonner les actions de prévention, les actions curatives et assurer la mise en œuvre ainsi que le suivi des situations jusqu'à la résolution lorsque cela sera possible.
- 3-Lorsqu'il ne s'agit pas de situation soumise à la confidentialité totale du comité ou au secret médical, accompagner les HRBP et le management dans la réflexion sur les situations de travail individuelles et collectives

RL EF AB DD RC BL

4-Utiliser les compétences pluridisciplinaires des membres au regard des situations rencontrées

### 3.2.3 Membres et modes de fonctionnement

Ce comité pluridisciplinaire sera constitué à minima dans chaque CBU, sièges, usines et bases logistiques :

- Du service de santé au travail
- Du secrétaire du CHSCT
- Du Rôle santé au travail s'il en existe un(e)
- Du Directeur des Ressources Humaines ou du responsable RH du site

De manière optionnelle :

- D'un manager opérationnel représentant la fonction managériale de l'entreprise. Si la situation discutée fait partie des équipes de ce manager, il ne pourra être présent au moment des discussions.

Le Comité peut adapter sa composition et s'adjoindre, sous réserve d'unanimité de ses membres, toute personne dont il considèrera la présence comme utile et pertinente, avec voix consultative et ayant signé la charte de confidentialité.

L'ensemble des membres suivra au préalable de la mise en œuvre de ce comité une formation en matière de prévention de Qualité de vie au travail et plus spécifiquement de RPS.

Le rythme des réunions sera fixé dans chaque CBU mais il sera fortement recommandé aux membres de se réunir régulièrement au cours de l'année, (au moins une fois tous les deux mois), voire plus souvent si nécessaire. La fréquence restera bien entendu à l'appréciation des membres, en fonction de l'urgence et des priorités des situations à traiter.

### 3.2.4 Périmètre

- Le comité Santé ne se substitue pas aux modes de fonctionnement habituels de l'entreprise notamment au rôle des instances et particulièrement aux prérogatives du CHSCT.
- Le comité Santé intervient sur les situations de travail individuelles avec l'accord préalable du salarié et/ou sur des situations collectives. Le comité Santé se réserve le droit d'aborder des situations individuelles qui lui sont remontées sans l'accord du salarié si nécessaire, si et seulement si, ces situations sont considérées comme à fort risque pour le salarié concerné. Chaque membre du comité, en particulier le service de santé au travail, se sentira alors libre de participer ou non à ces échanges confidentiels.
- Le comité Santé est un lieu d'analyse et de compréhension des problématiques individuelles et/ou collectives, d'élaboration, de mise en œuvre, et de suivi dans le temps des actions et de leur efficacité
- Le comité Santé est, le cas échéant, un lieu d'échanges, d'informations.
- Le comité Santé a un rôle de facilitateur, de recommandation, et s'engage à ce que des actions concrètes puissent être mises en œuvre dans les plus brefs délais.
- Le comité Santé peut décider de ne pas agir sur certaines situations, s'il s'avère que ce n'est pas de son ressort. Il faudra cependant s'être assuré au préalable qu'aucun risque pour la santé ou la sécurité du ou des salariés n'ait été identifié.

- Les membres du comité Santé s'engagent pour une confidentialité totale et signent un document en ce sens.

### 3.3 Gestion des salariés en retour d'absence de longue durée

Les parties s'accordent sur la mise en place d'un guide d'accompagnement pour les encadrants (ANNEXE 7) leur permettant d'appréhender les retours d'absences de longue durée d'un de leur collaborateur.

Ce guide aura 2 objectifs :

- 1) Conseiller les encadrants lorsqu'un de leur collaborateur est en arrêt de travail
- 2) Permettre au salarié de reprendre son activité dans les meilleures conditions possibles en sollicitant par exemple une visite de pré reprise auprès du médecin du travail.

Dans le cadre d'un retour au travail suite à une longue maladie, le comité santé pourra décider de proposer aux salariés concernés d'être accompagnés par un organisme extérieur (exemple : « Maison de la Vie ») pour faciliter leur reprise.

Le financement de cette mesure sera étudié par le groupe de travail santé/prévoyance France.

### 3.4 La médiation

La médiation est un outil supplémentaire qui permet de répondre à des situations de conflit au travail.

La médiation permet le cas échéant :

- 1) De mettre un terme au désaccord
- 2) D'éviter un conflit
- 3) De permettre aux antagonistes de retravailler ensemble

La médiation s'articule autour de 4 axes :

- Un processus volontaire : les parties sont libres de recourir à la médiation interne et d'y mettre fin à tout moment si elles estiment qu'elle ne leur convient plus.
- Le médiateur est un tiers interne, impartial, neutre et compétent : il aide les parties à reprendre le dialogue et à construire la ou les solutions les plus adaptées.

Sur demande d'une des parties, il sera également possible de faire appel à des médiateurs externes.

- La ou les solutions trouvées par les parties, avec l'aide du médiateur interne, leur appartient.
- L'ensemble de la médiation et de ce qui y est échangé est confidentiel.

Les situations nécessitant de la médiation seront remontées, avec accord des salariés concernés, au comité Santé qui organisera la mise en œuvre de la médiation. La décision finale du choix du médiateur revenant à la Direction.

Les parties s'accordent pour que, sur la base du volontariat, un réseau de 1 médiateur par CBU à minima puisse se mettre en place avec un accès à une formation à la médiation complète dispensée par un organisme externe d'ici fin 2018 pour chacun.

### 3.5 Procédure Harcèlement

Les parties réaffirment que « le respect de la dignité des personnes à tous les niveaux est un principe fondamental qui ne peut être transgressé, y compris sur le lieu de travail. C'est pourquoi le harcèlement et la violence, qui enfreignent très gravement ce principe, sont inacceptables. » (Accord National Interprofessionnel du 26 Mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail).

#### a) Identification et gestion des situations de harcèlement

Selon l'Accord National Interprofessionnel précédemment cité à l'article 1.6, le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet notamment d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétées et délibérées dans des circonstances liées au travail soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail.

Le harcèlement peut être exercé par la hiérarchie du salarié, par un de ses collègues. Mais également d'un salarié à l'encontre de sa hiérarchie.

Le harcèlement ne doit pas être confondu avec l'usage normal du pouvoir de direction de l'employeur.

Le diagnostic en cas de harcèlement présumé s'établit au regard d'éléments objectifs en tenant compte de sa définition légale.

C'est pourquoi les parties s'accordent pour mettre en œuvre une procédure (ANNEXE 5) qui permette d'examiner et de résoudre le cas échéant les situations de harcèlement présumé.

## 4. Mise en œuvre et suivi de l'accord

### 4.1 Mise en Œuvre de l'accord QVT France

Les parties s'accordent pour considérer comme essentiel le dispositif de déclinaison et de mise en œuvre de l'accord. En effet, c'est le 1<sup>er</sup> accord collectif négocié au niveau France pour l'ensemble des CBU du cluster France et il est indispensable que chaque établissement, chaque CBU, puisse correctement se l'approprier et le faire vivre au plus près des besoins des salariés.

De plus, pour qu'au final tous les salariés du cluster France puissent correctement s'approprier cet accord, il est indispensable que la déclinaison se fasse à tous les niveaux de l'organisation et soit porté en priorité par le management.

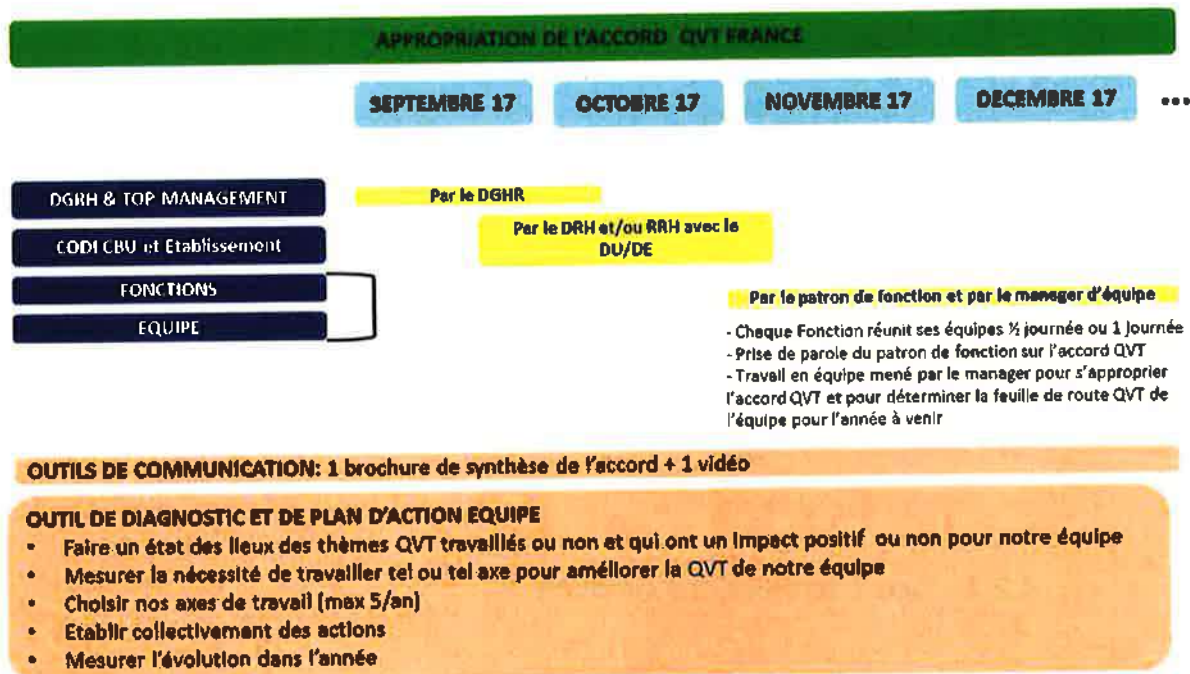
A travers cet accord, les comités de direction des différentes CBU et des établissements s'engagent dans une politique sur la qualité de vie au travail. Les directions devront en conséquence donner des signes visibles de leur engagement sur la QVT auprès des salariés.

Enfin, il est particulièrement nécessaire d'accompagner la mise en œuvre par des outils de communication adéquats. C'est à cet effet que 2 outils seront principalement développés par la CBS communication en lien avec l'équipe de négociation (1 représentant par organisation syndicale signataire et un membre de la direction)

- Une synthèse de l'accord qui reprendra ses principales thématiques et les mettra en valeur pour permettre aux salariés d'identifier rapidement les points qui pourraient les intéresser
- Une vidéo de témoignages d'un échantillon de salariés du cluster France. Cette vidéo valoriserait des mesures, des pratiques qu'ils mettent déjà en œuvre au quotidien et qui ont eu un impact sur leur qualité de vie au travail et qui ont été reprises dans l'accord.



C'est donc pour cela que les parties proposent le calendrier de mise en œuvre de l'accord QVT France suivant :



En Janvier 2018, chaque direction d'établissement s'engage à mettre en œuvre l'ensemble des mesures, prioritairement les comités Santé, que prévoient l'accord et qui n'existent pas à date ou sous un autre format dans l'établissement. La première commission de suivi QVT locale se réunira en S1 2018.

## 4.2 Suivi de l'accord QVT France

### 4.2.1 Des indicateurs de suivi

Ils sont de 3 types :

- 1) Les indicateurs de suivi de l'accord suivis dans les 3 types de commissions de suivi (Annexe 9)
- 2) Les indicateurs sociaux et de santé au travail

Ces indicateurs sont d'ores et déjà disponibles dans le bilan social de chaque établissement. De manière non exhaustive, il est pertinent d'analyser plus particulièrement :

- Le taux d'absentéisme
- Le turnover
- Le nombre de départs dont les démissions
- Le nombre d'accidents du travail et le taux de fréquence
- Nombre de salariés à temps partiel
- Volume d'heures supplémentaires
- Taux de précarité
- Nombre d'incapacités et d'inaptitudes

- Nombre de visites du service santé (médecin, infirmier, psychologue) pour souffrance au travail
- Nombre de situations discutées dans le comité Santé

En complément, la commission de suivi QVT locale pourra décider d'ajouter des indicateurs qualitatifs pour traiter une situation spécifique en se basant sur les outils souples et réactifs au paragraphe 4.2.3.

De la même manière, chaque CBU pourra continuer de suivre les indicateurs qu'elles ont déjà mis en place et qui sont pertinent au regard de leurs spécificités.

### 3) Les indicateurs Equipe

Dans chaque équipe, au moment des diagnostics équipe (paragraphe 4.2.4) il conviendra de définir les indicateurs appropriés et pertinents de 3 natures possibles :

- Ceux concernant le métier
- Ceux concernant l'efficacité
- Ceux concernant la santé

## 4.2.2 Des commissions de suivi

Le succès de la mise en œuvre de cet accord passe également par un suivi à la fois local mais également au niveau du cluster France pour adresser les problématiques et les succès locaux mais aussi engager les chantiers à venir en matière de QVT.

C'est ainsi que 3 niveaux de commissions de suivi sont proposés :

### a) Une commission de suivi QVT locale

#### Composition de la commission de suivi QVT

- LE CHSCT de l'établissement y compris les représentants syndicaux au CHSCT et le médecin du travail
- Le Responsable Ressources Humaines de l'établissement (ou le DRH)
- Le responsable santé/sécurité de l'établissement
- Le responsable de l'établissement

#### Objectifs

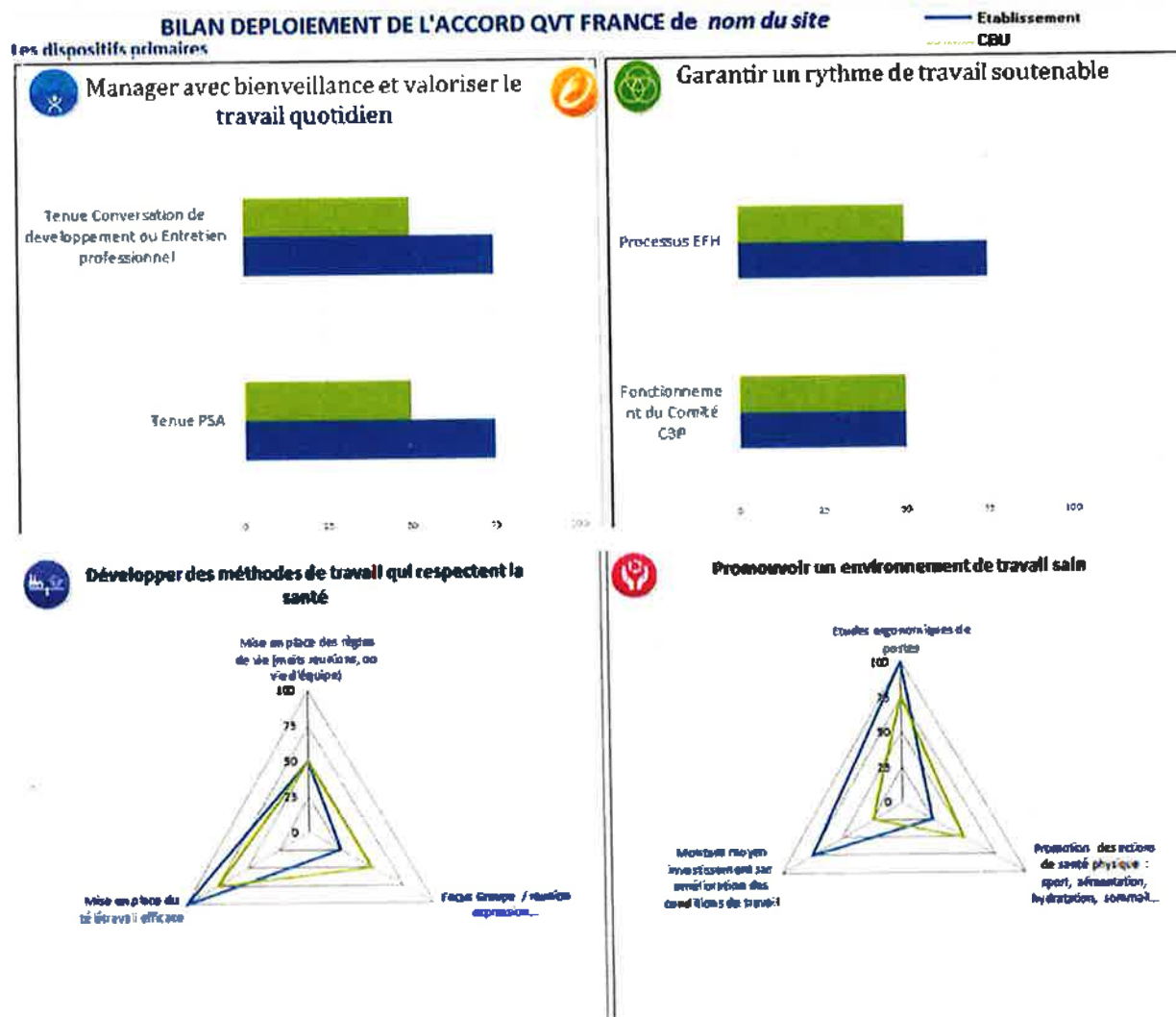
2 fois par an, la commission de suivi QVT de l'établissement se réunit avec comme objectif principal d'évaluer la mise en œuvre concrète de l'accord au sein de l'établissement.

Dans un souci d'efficacité, cette commission peut s'intégrer de manière permanente ou périodique dans une instance existante sur l'établissement : par ex, le comité Santé Sécurité s'il existe ou le CHSCT

Elle va pour cela pouvoir s'appuyer sur les indicateurs de suivi de mise en œuvre de l'accord (ANNEXE 9) ainsi que sur les remontées qualitatives des diagnostics équipe qui permettront d'établir un état des lieux global de ce qui est réalisé ou non au sein de l'établissement et pourront alimenter, le cas échéant, le DUER de l'établissement.

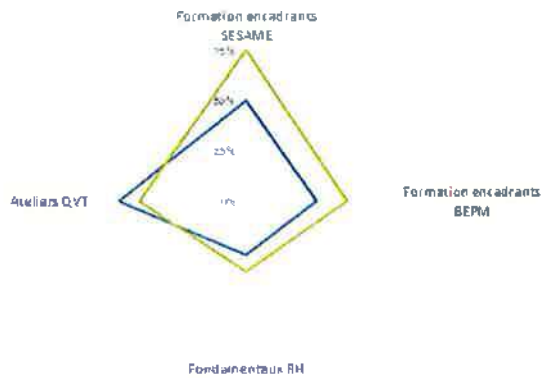
Ce diagnostic et les échanges en commission doivent permettre d'identifier pour chaque année des axes particuliers de travail et d'amélioration pour l'établissement et de nourrir les discussions au sein de la commission de suivi QVT en CBU.

**Exemple des indicateurs de suivi de l'accord en Annexe 9 :**

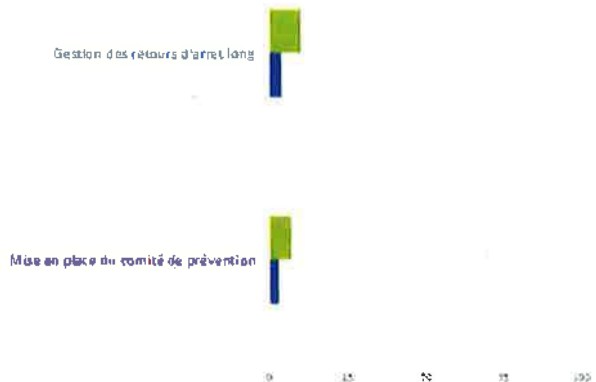


Handwritten notes and signatures at the bottom of the page, including initials like 'RL', 'EF', 'HB', 'DD', 'MC', 'BL', and 'LD'.

### Dispositifs secondaires



### Dispositifs tertiaires



Il s'agira également, pour chaque établissement, présent sur un même lieu géographique, d'organiser une fois par an une journée autour de la QVT avec l'ensemble des salariés de l'établissement. Pour les établissements multi-site, un format différent sera envisagé avec une représentation de chaque fonction sur un temps décidé en amont.

Cette journée permettra d'échanger autour des bonnes pratiques vécues et réalisées au sein de l'établissement qui alimenteront la commission de suivi QVT locale. Cette journée pourra être couplée aux journées Sécurité déjà existantes annuellement sur les établissements.

Cette journée sera portée par le comité de direction d'établissement.

#### b) Une commission de suivi et d'orientation QVT CBU

#### Composition de la commission QVT CBU

- Le Directeur des Ressources Humaines de la CBU
- Le responsable santé/sécurité de la CBU
- 1 membre du CODI de la CBU
- 2 représentants par organisation syndicale représentative signataire et 1 représentant par organisation syndicale non signataire, au sein de la CBU

#### Objectifs

2 fois par an, la commission de suivi QVT CBU se réunit avec comme objectif principal d'évaluer la mise en œuvre concrète de l'accord au sein de la CBU

Elle va pour cela pouvoir s'appuyer sur les indicateurs de suivi de mise en œuvre de l'accord (ANNEXE 9) de l'ensemble de ses établissements qui permettront d'établir un diagnostic de ce qui est réalisé ou non au sein de la CBU.

Ce diagnostic et les échanges en commission doivent permettre d'identifier pour chaque année des axes particuliers de travail et d'amélioration qui pourront également alimenter le DUER et les plans d'action collectifs. Il s'agira d'échanger sur les expérimentations, les groupes d'expression et les bonnes pratiques qui auront eu lieu dans la CBU.

Pour les CBU mono-établissements, c'est la commission de suivi QVT locale qui s'applique.

c) Une commission de suivi QVT Nationale

Composition de la commission de suivi QVT nationale

Le Directeur des Ressources Humaines France

Le Responsable des Relations Sociales France

Les responsables santé/sécurité des CBU du cluster France

2 représentants par organisation syndicale représentatives signataires et 1 représentant par organisation syndicale non signataire

Objectifs

1 fois par an, la commission de suivi QVT nationale se réunit avec 2 objectifs principaux :

-Evaluer la mise en œuvre concrète de l'accord au sein du Cluster France

-Identifier des axes de travail nationaux pour nourrir les politiques France et/ou les avenants possibles à l'accord QVT pour enrichir les pratiques et répondre aux besoins qui seraient au fur et à mesure identifiés.

La commission de suivi QVT nationale pourra être saisie en cas de projet majeur impactant plusieurs CBU du cluster France.

### **4.2.3 Des outils de diagnostic et de suivi de la mise en œuvre de l'accord**

Les parties s'accordent pour dire qu'il est nécessaire d'évaluer au fur et à mesure l'évolution de la qualité de vie au travail au sein des établissements pour identifier l'impact des mesures négociées.

Il existe pour cela des outils de diagnostic qui peuvent répondre à des objectifs différents en fonction de ce que l'on souhaite mesurer. On peut distinguer trois types de mesure de la QVT :

- 1) La démarche scientifique ou le registre de la preuve
- 2) Le sondage ou le registre de l'opinion
- 3) et enfin l'enquête d'entreprise ou le registre de la convention

Dans le cadre d'une démarche QVT, il s'agit d'être sur le registre de la convention.

Des outils globaux et normés

Les CBU du cluster et les différents établissements peuvent donc faire appel à des outils d'enquête type enquêtes ou baromètre. Ces mesures sont globales, couvrent un spectre large, nécessitent un traitement important des informations récoltées :

- La DPS (« Danone People Survey ») intervient tous les 2ans dans l'ensemble du groupe Danone et permet d'interroger la totalité des salariés sur des thématiques qui rejoignent entre autres des thématiques QVT et qui donneront des résultats également pour le cluster France :
  - ✓ L'engagement des salariés

- ✓ La santé et la sécurité au travail
  - ✓ L'autonomie dans mon travail
  - ✓ Le développement et la reconnaissance
- D'autres types d'enquête peuvent être construits avec des partenaires externes en ciblant des questions qui répondent à des besoins de sondages locaux (ex Barometre stress et QVT).

Ces méthodes, strictes et réglementées, permettent des exploitations statistiques et des extrapolations, et sont donc représentatives de l'ensemble de la population cernée

#### Des outils souples et réactifs

Il existe d'autres méthodes qui permettent de recueillir une information plus rapidement, avec des coûts moindres, mais généralement moins représentatives ou extrapolables. Elles ont donc vocation à être utilisées plutôt en local.

- Météo d'équipe : sondages rapides qui permettent à chaque salarié sur 4-5 critères identifiés, d'avoir un état des lieux sur la manière dont chacun se sent dans son travail. Les critères seront visés par la commission de suivi QVT locale et le sondage organisé par le manager avec l'accord de ses collaborateurs.
- Borne interactive. Elle permet de tester rapidement l'impact d'une mesure sur le quotidien des salariés en posant une question simple lors d'un forum par exemple. Les résultats peuvent ensuite permettre de cibler des actions particulières pour une mise en œuvre différenciée.
- Les nouvelles technologies vont amener dans les prochaines années d'autres outils interactifs. Ceux-ci, avant utilisation en interne, seront visés par la commission QVT locale, de manière à s'assurer de l'utilisation des données de manière « déontologique » et préservant les droits des salariés.

Parmi tous ces outils existants, le choix de l'outil (globaux et souples hors DPS) pertinent pour les besoins de l'établissement sera discuté en commission paritaire QVT locale, la décision finale revenant à la direction en cas de désaccord majoritaire (plus de la moitié +1).

#### Un enjeu de simplification

Dans un souci de cohérence, les CBU s'engagent à piloter l'ensemble des diagnostics en lien avec la QVT (type baromètres Santé, stress, ou QVT, Danone People Survey (DPS), Études de Faisabilité Humaine...) dans le but d'alimenter un plan d'action global Santé et management dans chaque établissement. L'effet attendu est que les mesures envisagées soient coordonnées et pilotées de manière globale et non plan d'action par plan d'action.

### **4.2.4 Un outil de diagnostic équipe**

Pour construire son plan d'action annuel dont le 1<sup>er</sup> se fera au moment du lancement de l'accord dans chaque fonction, chaque équipe pourra s'appuyer sur un support au diagnostic (ANNEXE 10) qui lui permettra d'identifier ses axes prioritaires de travail.

La synthèse qualitative de l'ensemble des diagnostics équipe de l'établissement nourriront les discussions autour des indicateurs de suivi de l'accord en commission de suivi QVT locale et/ou CBU.

## 5. Dispositions Finales

### 5.1 Champ d'application

Le champ d'application du présent accord est constitué de l'ensemble des entités de Danone pour le cluster France suivantes, à savoir à la date de signature :

- Blédina SAS
- Danone Produits Frais France (DPFF)
- Danone Research SA
- Danone SA
- Danone Nutricia Africa & Overseas (DNAO)
- Nutricia Nutrition clinique
- Société Anonyme des Eaux Minérales d'Evian (SAEME)
- Société des Eaux de Volvic (SEV)

### 5.2 Durée

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée et cessera automatiquement de produire tout effet au plus tard le 31 Décembre 2022.

A l'issue de la période d'application, ces dispositions pourront faire l'objet d'une reconduction tacite ou donner lieu au respect d'un préavis au minimum de 6 mois dans le cadre d'un non-renouvellement.

Il prendra effet à l'échéance du délai légal d'opposition.

### 5.3 Révision - Dénonciation

Il peut faire l'objet d'une révision ou d'une dénonciation dans les conditions prévues par le Code du Travail. La demande de révision ou de dénonciation éventuelle est notifiée aux parties signataires par courrier.

### 5.4 Publicité et dépôt

Le présent accord est établi en 8 exemplaires dont :

- Un exemplaire sur support papier signé des Parties et un exemplaire sur support électronique pour dépôt à la DIRECCTE ;
- Un exemplaire pour dépôt au Greffe du Conseil des Prud'hommes.

Le présent accord sera notifié à l'ensemble des organisations syndicales représentatives et non signataires de celui-ci.

Le présent accord sera transmis aux organisations syndicales représentatives du Groupe, consultable sur l'intranet des sociétés concernées et mention de cet accord sera faite sur les panneaux réservés à la direction pour sa communication avec le personnel.

RL ~~ES~~

HB

DD

AC

BL

LD

MAA



## 6. Composition des Délégations

### CGT

<b>Titulaire</b>	<b>Entreprise</b>
Marie-Anne JOURDAIN	DANONE SA
Denis ENFERT	DPPF
Gladys HENRY	DANONE SA
Jean-François CARDOSO	VOLVIC

<b>Remplaçants</b>	<b>Entreprise</b>
Christophe ROUSSEL	BLEDINA
Mohameth SEYE	DPPF

### C.F.D.T.

<b>Titulaire</b>	<b>Entreprise</b>
Bruno LARGILLIERE	DPPF
Emna LAHMER	Danone SA
Camille AZOULAI	DPPF
Khadija HAKIM	DEF

<b>Remplaçants</b>	<b>Entreprise</b>
Fabrice CHOPLIN	DPPF
Jean-François SALEMME	Bledina

### FGTA-F.O.

<b>Titulaire</b>	<b>Entreprise</b>
Laurent RESCANIERES	DPPF
Denis DIPPE	Danone Research
David DOLIGER	Bledina
Laurent POUILLEN	EVW

<b>Remplaçants</b>	<b>Entreprise</b>
Samir TAOUI	DPPF

Marc FAVRE	Evian Resort
------------	--------------

SNI2A C.F.E.-C.G.C.

<b>Titulaire</b>	<b>Entreprise</b>
Michel COUDOUGNES	DPFF
Corine DUCROUX	Bledina
Remy HUGONNENG	DEF
Christophe MARTIN	DPFF

<b>Remplaçants</b>	<b>Entreprise</b>
Virginie BERNATAS	Nutricia
Stéphanie GUILLEMET	DNAO

DIRECTION DE DANONE POUR LE CUSTER FRANCE

<b>Titulaire</b>	<b>Entreprise</b>
Elodie FLORENT'	Danone SA
Delphine DUPUIS	DPFF
Loïc DAVID	DPFF
Hervé BARON	Danone SA
Marie-Astrid ABRASSART	Danone SA

<b>Remplaçants</b>	<b>Entreprise</b>
Monique Le GAC	Bledina

Fait à Paris, le 18 Juillet 2017,

  
Hervé Baron  
Directeur Relations Sociales Groupe

Bruno Largilliere  
Coordonnateur National CFTD

  
Marie-Anne Jourdain  
Coordonnateur National CGT

Marie Abrassart  
Responsable Relations Sociales Groupe

  
Delphine Dupuis  
Directrice RH DPFF

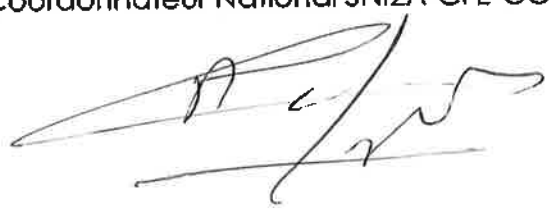
Laurent Rescanières  
Coordonnateur National FGTA-FO

  
Loïc David  
Directeur Santé et Sécurité DPFF

  
Michel Coudougnès  
Coordonnateur National SNI2A-CFE-CGC



Elodie Florent  
Responsable Relations Sociales Danone SA



## ANNEXE 0 : LES ACTEURS DE LA SANTE

### a. Le Médecin du Travail

Le code du travail définit la mission du médecin du travail à l'article L46226-3

*"Le médecin du travail est le conseiller de l'employeur, des salariés, des représentants du personnel et des services sociaux. Il participe à la prévention des risques professionnels et à la protection de la santé des salariés, notamment par l'amélioration des conditions de vie et de travail dans l'entreprise et l'adaptation des postes, des techniques et des rythmes de travail à la santé physique et mentale, notamment en vue de préserver le maintien dans l'emploi des salariés ;*

*Il conseille l'employeur, notamment en participant à l'évaluation des risques dans le cadre de l'élaboration de la fiche d'entreprise et dans le cadre de son action sur le milieu de travail, réalisées conformément à sa mission, au service de la prévention et du maintien dans l'emploi des salariés, qu'il conduit avec les autres membres de l'équipe pluridisciplinaire, qu'il anime et coordonne"*

En résumé :

- C'est un interlocuteur privilégié pour écouter et conseiller les salariés rencontrant des difficultés dans le cadre professionnel (conditions, charge de travail, relations avec l'équipe ou le manager, reconnaissance ...) et dans le cadre personnel
- Il a un rôle d'alerte et de conseil auprès de l'employeur.
- Tenu au secret médical, il ne peut relayer que des problèmes d'équipe, mais il pourra accompagner le salarié qui le souhaite dans ses démarches auprès de son manager et/ou du RH.
- Il est associé à l'ensemble des démarches collectives visant la prévention des risques pour la santé des salariés. Il est également force de propositions auprès de l'employeur et assure la coordination technique des équipes d'écoute et d'accompagnement et des équipes médico-sociales.

A cette fin, Danone cherche à promouvoir des services de santé au travail interne tout en se conformant aux obligations juridiques en la matière qui peuvent être plus contraignantes.

### b. L'infirmier(e)

L'infirmier(e) de santé au travail dans les établissements où il(elle) est présent(e), a un rôle d'accueil, de soin, d'écoute et de soutien psychologique des salariés en demande

Premier(e) à recevoir le salarié, il (elle) a un rôle d'alerte et/ou d'orientation sous la responsabilité du médecin du travail référent et /ou le (la) psychologue du travail.

Dans les sociétés où il/elle est présent(e), il/elle ne pourra être substitué(e) par une infirmière appartenant à un service de santé inter-entreprise.

### c. L'assistant(e) Sociale

Les parties s'accordent sur l'intérêt de pouvoir recourir à une assistant(e) social(e). L'accès à cette assistante sociale, en interne ou en externe selon les CBU's, devra être favorisé par Danone. Les modalités de contacts de cette assistante sociales devront être communiquées par la Direction de chaque CBU's en précisant les acteurs qui pourront relayer cette information.

La Direction s'engage à regarder les possibilités d'expérimentation d'optimisation d'utilisation des assistantes sociales en inter-CBU en fonction des dispositifs déjà existants.

L'assistante sociale est à la disposition des salariés qui rencontrent des difficultés dans leur vie notamment personnelle pour les écouter, les conseiller et les orienter, en cas de besoins, vers les autres acteurs. Il (elle) peut être amené(e) à participer aux différents groupes de travail sur la qualité de vie au travail, au côté des autres acteurs et peut intervenir, de manière ponctuelle, en comité de prévention « CARE » en fonction des besoins et ce si l'accord du comité pour cette intervention est unanime..

#### d. Le/La psychologue du Travail

Les parties affirment la nécessité que chaque salarié puisse avoir accès à la présence d'un(e) psychologue du travail sur site, ou dans un lieu à proximité du site, selon des modalités de temps que chaque CBU pourra prévoir.

Dans le cadre de ce dispositif d'écoute et d'accompagnement qui a trait à des problématiques professionnelles, le consultant(e) écoutant(e), en sa qualité de psychologue, est associé(e) à l'ensemble des démarches ayant trait à la santé psychologique des salariés. Il (elle) assure un rôle de conseil et peut animer des ateliers thématiques avec des populations spécifiques. Il/elle ne peut pas prendre en charge un salarié dans une démarche de soin.

Si le psychologue estime qu'un soutien spécifique s'avère nécessaire, il sera de sa responsabilité de réorienter le salarié vers un acteur externe de santé (médecin ou psychologue ou autre médecin spécialiste de la santé psychique).

Les psychologues du travail auront un rôle de proximité fort dans l'exercice de leurs fonctions avec les médecins du travail en local, que ces derniers soient internes à Danone ou non (services inter-entreprise).

Les psychologues du travail peuvent également intervenir auprès des encadrants pour les aider dans l'appréhension et les problématiques rencontrées dans leur management.

#### e. Rôle Santé au Travail

Les parties affirment que chaque CBU du cluster France doit intégrer, selon son organisation en matière de santé et de sécurité, un Rôle Santé au Travail.

Ce rôle peut être tenu à temps plein ou à temps partiel en fonction de la taille des CBU's.

- Le (la) salarié(e) ayant ce rôle spécifique de Santé au Travail est le garant de l'efficacité de l'évaluation des risques et des plans d'action mis en œuvre et ce, sur son périmètre de responsabilité. Il conseille les directions, les salariés et leurs représentants sur les dispositions et mesures nécessaires afin d'éviter ou de diminuer les risques professionnels, d'améliorer les conditions de travail.
- Il (elle) assure la réactualisation de ces risques en inscrivant ceux-ci dans une démarche de prévention. Il (elle) est associé(e) à toute réflexion pluridisciplinaire portant sur la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail et fait, à ce titre, partie du comité de prévention « Care ».
- Il (elle) est aussi en charge de piloter la mise en œuvre du présent accord en lien avec les équipes ressources humaines et les équipes de direction des CBU's.
- Les salarié(e)s ayant ce rôle de Santé au Travail auront également la responsabilité de travailler en proximité avec le responsable sécurité dans une logique de prévention. Dans la même logique que nos démarches en matière de sécurité physique, il veillera, à travers un travail pluri-disciplinaire, à

identifier les causes des problématiques rencontrées par des salariés ou par un collectif. Ce travail se fait en coordination avec la structure corporate, ce qui permettra un travail en réseau pour une amélioration collective des mesures de prévention et un pilotage national du présent accord.

## f. L'ergonome

L'ergonome, contribue à l'amélioration des conditions de travail par une démarche d'analyse de l'activité réelle, garante du principe d'adaptation du travail à l'individu. Ses domaines d'intervention couvrent non seulement l'analyse du poste de travail, mais également son environnement, son organisation, ses interactions : il s'agit donc d'étudier l'ensemble des déterminants de la réalisation du travail et proposer des voies d'amélioration. Il (elle) est associé(e) à toute réflexion pluridisciplinaire portant sur la prévention des risques professionnels et l'amélioration des conditions de travail des salariés et peut intervenir à ce titre, de manière ponctuelle, en comité Santé en fonction des besoins.

## g. Le Management

Le manager est un acteur essentiel du déploiement des actions et des bonnes pratiques définies par le présent accord. Dans cette perspective, les parties soulignent l'importance du rôle du manager de proximité. Le manager de proximité est le pilote et le garant de bonnes relations humaines dans son équipe. L'action de ce dernier doit permettre de garantir une bonne articulation des projets collectifs et des projets individuels, de donner du sens au travail, de clarifier les rôles de chacun et ne pas laisser le salarié seul face à ses difficultés (cf paragraphe 3.2.a sur le PSA). Il s'appuie sur l'ensemble des acteurs définis dans ce chapitre pour assurer ce rôle.

Le manager veille à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle de ses collaborateurs. Il leur donne la possibilité d'échanger à propos de leur travail et des conditions de sa réalisation ((cf paragraphe 3.2 sur les Règles managériales). La communication sous toutes ses formes au sein de l'équipe reste primordiale.

## h. Les salariés

Chaque salarié, quel que soit son positionnement, contribue à la qualité de vie au travail au quotidien tant pour lui-même qu'à l'égard de ses collègues et de sa hiérarchie notamment en adoptant une attitude bienveillante et constructive.

Il pourra signaler aux acteurs de prévention de son choix les situations individuelles ou collectives à risque dont il a connaissance : il ne pourra lui être reproché une telle initiative sauf en cas d'abus.

## i. Le Comité de Direction

La Direction est responsable et garante de la dynamique de qualité de vie au travail à tous les niveaux hiérarchiques en s'inscrivant dans le cadre QVT défini par Danone, et elle en assure l'exemplarité. Elle est convaincue et porte haut le message que performance économique et QVT des salariés sont intimement liées.

Pour cela, elle veillera, par une communication interne adaptée à donner du sens à l'action et à ses décisions afin de favoriser leur compréhension et leur appropriation par le management et les salariés. Elle s'assure de la mise en place des outils, des procédés et des pratiques définies par le présent accord, en adéquation avec les objectifs fixés et elle demande l'évaluation de leurs résultats.

Le comité de Direction a le devoir de s'informer, d'être averti et d'agir pour remédier aux situations à risques.

## j. La fonction Ressources Humaines

La fonction ressources Humaines est au cœur de la démarche : par son rôle et son impact dans le recrutement des équipes, dans l'élaboration des programmes de formation et d'accompagnement des salariés, et dans le développement des organisations, elle est un acteur central de la QVT, sur l'ensemble des 3 niveaux de prévention.

En portant les stratégies sociales et managériales des CBU, elle influence les process et mode de fonctionnement de l'ensemble de la CBU.

Au quotidien :

- Elle encourage à travailler prioritairement de plus en plus sur la prévention primaire
- Elle porte une attention particulière à la qualité des conditions de travail
- Elle recense les situations à risques, notamment celles identifiées et remontées par le management, les professionnels de la santé au travail, les représentants du personnel et les salariés.
- elle prend les mesures de protection adaptées en fonction des situations identifiées en relation avec les acteurs concernés
- elle s'assure du respect du rôle de chaque acteur.

## k. Le CHSCT et les représentants du personnel

Les instances représentatives du personnel participent activement à la politique de prévention des risques et à l'amélioration des conditions de travail. Elles contribuent également à la définition et à la mise en place d'actions destinées à ce que la qualité de vie au travail soit une réalité ainsi qu'à l'information et la sensibilisation des salariés sur leurs droits en la matière. Plus particulièrement, le CHSCT a pour prérogatives:

- De contribuer à la prévention et à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des travailleurs de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieurement ;
- De contribuer à l'amélioration des conditions de travail,
- De veiller à l'observation des prescriptions légales prises en ces matières
- De contribuer à la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'établissement et de susciter toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective.
- Lorsqu'une inaptitude ou un risque d'inaptitude est prononcé pour un salarié. Les DP doivent être associés à la recherche de solutions concernant l'organisation matérielle du travail, l'aménagement des lieux de travail.

Plus généralement, les instances et les représentants du personnel ont un rôle essentiel dans les démarches QVT mises en œuvre au sein de l'entreprise. Permettre un dialogue social de qualité est l'un des facteurs clés de succès en matière de QVT.

## I. Les « Capteurs » Santé

Les CBU seront incitées à créer un groupe de salariés, sur la base du volontariat, capable d'aider à la détection de personnes en difficultés. Ces capteurs devront être représentatifs de leur entité en termes de métiers et de catégorie professionnelle.

Ce maillage plus large que les seuls acteurs professionnels cités en amont permettra de capter plus précisément et plus rapidement des signaux de risque sur l'ensemble des équipes. Ces salariés auront, avant d'intégrer leur rôle, une formation générique sur les RPS, à la détection des signaux faibles et à être à l'écoute des personnes en difficulté.

Ils n'auront pas de rôle d'accompagnement ni de remédiation des situations de fragilité détectées : ils remettront ensuite, avec l'accord du salarié, les situations individuelles au comité de prévention ou un des acteurs de prévention.

## m. Rôle des équipes santé et sécurité Corporate

L'ensemble des acteurs de prévention cités ci-dessus sont accompagnés par la structure Santé Sécurité Conditions de Travail du Groupe qui a vocation à :

- Définir et accompagner la stratégie globale H&WB (Santé et Bien Etre) du Groupe (définit et porte l'ambition, développe les 5 piliers stratégiques, accompagne, développe et outille les équipes locales)
- Conseiller et orienter les CBU sur leurs feuilles de route
- Faire le lien entre les services de santé au travail (médecin, infirmier, psychologue...) et les équipes en charge du pilotage de la démarche Santé en CBU
- Proposer les accompagnements, formations et autres outils nécessaires (EFHI nouvelle version, coaching, ateliers QVT, audit de management de la Santé,...)
- Intervenir sur des sujets nécessitant une expertise ponctuelle et spécifique (harcèlement, cas critique de souffrance au travail...)
- développer le travail en réseau entre CBU pour une amélioration collective des mesures de prévention et assurer le pilotage national du présent accord
- Veiller à la cohérence, la complémentarité et la pluri-disciplinarité des approches Santé et Bien-Être d'une part et sécurité, d'autre part.

## n. Communication du dispositif

L'ensemble des interlocuteurs en matière de prévention doivent être connus des salariés pour qu'ils puissent y faire appel en fonction de leurs besoins. C'est pour cela que les parties s'accordent pour qu'une communication écrite, précisant les coordonnées et les rôles de chacun de ces acteurs, soit présente et/ou mise à disposition sur chaque site.



## ANNEXE 1

### AVENANT TELETRAVAIL SUR UNE DUREE INDETERMINEE

Entre les soussignés :

La société XXX au capital XXX dont le siège social est situé au XXX, représentée par XXX, Directeur des Ressources Humaines, dûment mandatée à cet effet.

d'une part,

et

M./Mme/Mlle (prénom, nom), demeurant (adresse principale) d'autre part,

**IL A ETE CONVENU CE QUI SUIIT :**

#### **ARTICLE 1 – STATUT**

Vous exercerez vos fonctions en situation de télétravail partiel à compter du XXX situation régie par les dispositions de l'accord d'entreprise du XXX que vous pourrez consulter auprès de la Direction des Ressources Humaines.

En dehors des nouvelles dispositions du présent avenant, les autres dispositions de votre contrat de travail restent inchangées.

#### **ARTICLE 2 – JOUR, LIEU et EQUIPEMENT DE TELETRAVAIL**

##### **ARTICLE 2-1 – JOURS DE TELETRAVAIL**

Il est prévu un jour maximum par semaine de télétravail Le choix de ce jour est à votre initiative et doit être soumis par mail à l'approbation de votre hiérarchique d'une semaine sur l'autre, en respectant un délai de soumission de 2 jours minimum. La validation mail de votre hiérarchique doit être renvoyée à votre initiative à XXX.

##### **ARTICLE 2-2 – LIEU DE TRAVAIL**

Vous disposez d'un bureau sur votre lieu de travail contractuel et, le jour de télétravail choisi, vous travaillerez à votre adresse principale dont vous garantissez confort et sécurité.

En cas de changement de lieu de télétravail vous devrez en avertir immédiatement la Direction des Ressources Humaines, pour reprise de cet avenant.

### **ARTICLE 2-3 – LOCAUX ET EQUIPEMENTS DE TRAVAIL**

Conformément à l'accord du XXX, vous vous engagez à ce que votre espace consacré au travail à ce domicile obéisse aux règles d'équipement (ADSL opérant), de calme, de confort, de confidentialité et de sécurité notamment électrique. Vous vous engagez à ce que le nécessaire soit fait d'ici la date d'effet du présent avenant.

La Société vous fournira et entretiendra les équipements nécessaires au télétravail suivants : ordinateur portable, équipement « Dan2.0 » (casque micro, webcam) pour tous. Vous vous engagez à prendre soin des équipements de travail qui vous sont confiés. En tout état de cause, les équipements mis à votre disposition resteront la propriété de XXX.

En cas de panne ou de mauvais fonctionnement des équipements de travail fournis par la Société, vous vous engagez à en aviser immédiatement votre hiérarchie et le service technique de l'entreprise qui prendra les mesures nécessaires pour en assurer le bon fonctionnement.

### **ARTICLE 3 – DUREE DU TRAVAIL**

Vous vous engagez à être joignable avec les outils de connections mis à votre disposition par l'entreprise (téléphone et/ou sametime à titre d'exemple) et à gérer votre temps de travail dans le cadre de la législation, des accords et règles d'entreprise applicables. Ces horaires de travail sont établis sur des bases comparables à ceux que vous effectuez lorsque vous êtes dans les locaux de l'entreprise. De ce fait, le télétravail ne saurait avoir pour conséquence de modifier ni vos horaires habituels, ni votre amplitude de travail effectif.

Par voie de conséquence, votre responsable hiérarchique se doit lui aussi de respecter vos horaires habituels de travail. Vous ne serez donc pas joint en dehors des plages usuelles de travail.

### **ARTICLE 4 – PROTECTION DES DONNEES ET CONFIDENTIALITE**

Vous veillerez à ce que toutes les informations et tous les fichiers de données demeurent confidentiels et sûrs, conformément à la Charte de Sécurité des Systèmes d'Information de l'entreprise (consultable sur le site intranet et jointe à cet avenant).

### **ARTICLE 5 – SANTE ET SECURITE**

Vous bénéficierez des dispositions légales, conventionnelles, et internes (notamment insérées dans le règlement intérieur) en matière de santé et de sécurité au travail.

Comme le rappelle l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 : afin de vérifier la bonne application des dispositions applicables en matière de santé et de sécurité au travail, la société, les représentants du personnel en matière d'hygiène et de sécurité et les autorités administratives compétentes doivent être en mesure d'avoir accès au domicile du salarié.

Toutefois, afin de respecter le domicile et la vie privée du salarié, la société et les représentants du personnel ne pourront avoir accès au domicile du salarié que lors des plages horaires pendant lesquelles le salarié doit impérativement être joignable.

Leur venue est en outre subordonnée à une notification par courriel ou courrier postal au salarié qui doit donner son accord, notification devant respecter un délai d'une semaine.

#### **ARTICLE 6- PERIODE DE TELETRAVAIL**

Le présent avenant est valable pour une période allant de la date de signature du présent document jusqu'au changement éventuel de poste. Chacune des parties pourra suspendre ou mettre fin à la situation de télétravail à tout moment selon les modalités décrites dans l'accord du XXX.

Fait à (lieu), le (date),

« Lu et approuvé,

Bon pour accord des termes ci-dessus »

(Prénom Nom)

**ANNEXE 2**  
**ENTRETIEN DE FAISABILITE TELETRAVAIL**

RL

AB

DD

NC

Bc

LD

NAA



RL  
EF

AB DD

NC

3C

MAA

# Entretien Faisabilité Télétravail

Accord QVT France

## LE QUESTIONNEMENT

Je prends 10min pour faire le point sur le travail du collaborateur

## Pendant l'entretien...

### LA DISCUSSION OBLIGATOIRE

Je choisis un lieu calme, propice à l'échange et à la confidentialité pour mener la discussion

## Après l'entretien...

Information du responsable

RH

et

signature de l'avenant si réponse positive

RL  
EF

AB

DD

AC

BL

9

MAA

# Avant l'entretien...

## ETAPE 1: LE QUESTIONNEMENT

### JE PRENDS 10 MIN POUR FAIRE LE POINT SUR LE TRAVAIL DU COLLABORATEUR

Quel est le niveau d'intégration du collaborateur dans l'équipe ?

- Très satisfaisant
- Satisfaisant
- Moyennement satisfaisant
- Peu satisfaisant. Dans ce cas, profitez de l'entretien pour aborder le sujet ouvertement.

Les missions du collaborateur peuvent être réalisées en dehors des locaux de l'employeur :

- Totalement
- En partie.  
Lesquelles ?

Le collaborateur peut travailler seul

- Sans problème
- Avec des difficultés, il a besoin d'un contact régulier avec sa hiérarchie.

Le collaborateur est dans son travail

- Très bien organisé
- Plutôt bien organisé
- Peu organisé.

Le collaborateur maîtrise les outils de communication en ligne (Samedi, Lotus notes, etc.)

- Sans problème
- Avec quelques difficultés.
- Pas du tout.

Le collaborateur travaille

- Sur un ordinateur portable
- Sur un ordinateur fixe.

**JE ME PREPARE ENSUITE A REPENDRE AUX QUESTIONS DU COLLABORATEUR (ex: télétravail si rendez-vous, si impératif personnel)**

RL  
EF

HTB

DD

AC

BL

M

LD

NAB

# Pendant l'entretien ...

## ETAPE 2: LA DISCUSSION ( 30 min à 1h)

### JE CHOISIS UN LIEU CALME PROPICE A L'ECHANGE ET A LA CONFIDENTIALITE POUR MENER LA DISCUSSION.

1. Je laisse le collaborateur me présenter les motifs de sa demande en le guidant.  
Je lui demande : qu'est-ce que le télétravail va t'apporter? As-tu déjà pratiqué le télétravail? Si oui, comment cela s'est-il passé?)
2. Je partage avec le collaborateur sur le questionnaire « Le Télétravail & moi » qu'il a reçu.
3. Je vérifie avec le collaborateur les principaux atouts et pièges du télétravail.  
Je lui demande quels sont les pièges qui sont selon lui/elle les plus réalisables.
4. Je vérifie avec le collaborateur la conformité de son domicile pour le télétravail.
  - a. Dispose-t-il/elle d'une pièce calme propice à la concentration? (dans l'idéal, une pièce dédiée au télétravail disposant d'un bureau ou à défaut d'une table avec siège)
  - b. Son domicile respecte-t-il les règles de sécurité et d'hygiène en vigueur dans l'entreprise?
5. J'informe le collaborateur sur le mode de fonctionnement de l'équipe en télétravail.
  - a. Je donne si possible le planning de la vie de l'équipe contenant les jours où il/elle ne pourra pas télétravailler.
  - b. Je lui donne des exemples de missions qu'il/elle pourra réaliser en télétravail.
  - c. Je lui explique les conditions de suspension provisoire du télétravail de l'équipe.
6. Je finis la discussion en demandant au collaborateur s'il a des questions relatives au télétravail.

RL

AB

DD

MC

BC

9

NBA



## Après l'entretien...

### ETAPE 3: LA DECISION

Après l'entretien de faisabilité, j'informe le collaborateur et la responsable RH de la décision

Si la réponse est favorable, je signe un avenant avec le collaborateur.

**N'hésitez pas à contacter votre responsable RH si vous avez des questions sur le sujet**

RC

EF

AB

DD

MC

BL

LD

MAN

ANNEXE 3  
GUIDE BONNES PRATIQUES TELETRAVAIL

RL  
#

#B

#C

BL

#D NAM



# Guide bonnes pratiques Télétravail

Accord QVT France

# Agenda

1

Modalités et organisation en télétravail

2

Bonnes pratiques Santé et Sécurité

3

Conseils pratiques

RL  #B

DD

PC

BL

LD NAA

# La réussite du Télétravail passe par un engagement collectif



## N+1

- Clarifie les règles de vie de l'équipe pour rendre le télétravail possible
- Respecte les horaires de travail habituels du télétravailleur et ne contacte par le télétravailleur lorsqu'il est déconnecté de Samesime
- Etablit une relation de confiance avec le télétravailleur
- Explique son acceptation/ son refus du moment de télétravail



## Télétravailleur

- Respecte le cadre de vie de l'équipe posé par son N+1
  - Travaille au domicile (dont l'adresse est précisée dans l'avenant), ou à partir d'un lieu spécifiquement aménagé et validé à cet effet
  - Est connecté(e) sur Samesime pour indiquer sa disponibilité professionnelle
  - Est joignable (Samesime, mail, téléphone) et gère son temps selon les bases applicables de son Etablissement.
- Pose sa journée de télétravail dans l'attente au minimum 2 jours ouvrés avant le départ en télétravail

RL

AB

DP

AC

BL

D NAF

# Ce que n'est pas le télétravail

Ce n'est pas un moment pour garder les enfants

Cela ne correspond pas aux besoins de tous les salariés

Ce n'est pas automatique

Ce n'est pas une journée de repos

Ce n'est pas travailler depuis mon lit

Ce n'est pas sur le lieu de vacances

Ce n'est pas un droit mais une organisation personnelle qui ne doit pas gêner le collectif

Ce n'est pas un moment pour faire les réunions d'équipe au téléphone

RL  
BR

HB

DD

AC

BL

9  
MBA

# Les étapes du télétravail

Je pose mon moment de télétravail  
dans le logiciel de suivi des temps  
au minimum 2 jours ouvrés avant  
celui-ci



Mon manager accepte ou refuse ce  
moment  
NB: tout refus devra être motivé



Je télétravaille

RZ

AB

DD

PC

BC

U

non

## ... nécessite une bonne organisation en amont du télétravail

- ✓ Je prépare à l'avance les documents dont j'ai besoin
- ✓ Je vérifie le matériel dont j'ai besoin pour la journée de télétravail : mots de passe à jour, ordinateur portable et chargeur, téléphone portable et kit mains libres, etc.
  - Si j'ai besoin d'un téléphone portable, je me rapproche de l'assistante du service
- ✓ Je vérifie que mon téléphone fixe professionnel est renvoyé vers un téléphone mobile professionnel
- ✓ Je vérifie que mon absence pour télétravail soit approuvée dans le logiciel de suivi des temps
- ✓ Je préviens mes collègues/mon manager/les personnes avec lesquelles je travaille régulièrement

RL

AB

DD

AC

BL

LD

NAA



## ... et pendant le moment de télétravail

- ✓ Je prends avec moi mon Kit Pratique Télétravail
- ✓ Je respecte mes horaires habituels de travail : je ne les dépasse pas (*l'outil de suivi des temps ne comptabilisera pas d'heure supplémentaire en télétravail*) et je fais une pause déjeuner
- ✓ Je n'utilise pas mon temps de travail pour réaliser des tâches qui n'ont pas de rapport direct avec mon travail
- ✓ Je suis joignable (en dehors de mes pauses de travail) sur Sametime, sur mon téléphone ou par e-mail
- ✓ J'adapte ma façon de travailler avec les autres
- ✓ Je travaille dans un lieu qui respecte les précautions et bonnes pratiques sécurité de base et propice à la concentration

RL

BF

DD

AB

TC

BC

E

AD

AB



Ces quelques recommandations ont pour objectif de vous apporter un meilleur confort lors du télétravail

PLUS SAIN

PLUS SEREIN

PLUS SUR



RL

ER

AB

DD

AC

BL

9 NOSTA

# Sécurité électrique en télétravail

## Les incontournables :

- ✓ Votre installation électrique doit être conforme
- ✓ Les câbles électriques de l'ordinateur doivent être en bon état
- ✓ Les prises doivent être reliées à la terre



## Les bonnes pratiques :

- ✓ Ne pas tirer sur un câble pour débrancher
- ✓ Evitez les branchements multiples rallonges (plusieurs multiprises empilées)
- ✓ Positionnez correctement vos câbles pour éviter de vous prendre les pieds dedans

RL  
DD

AB

MC

BC

CD

DE

## Les règles et bonnes pratiques en sécurité du travail

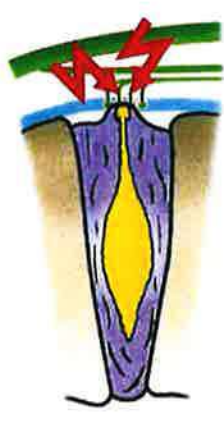
### Règles:

- Avoir une assurance multirisques habitation
- Avoir un espace de travail dédié au télétravail

### Bonnes pratiques:

- Adopter le kit main libres pour le téléphone
- Avoir un détecteur de fumée
- Avoir un extincteur
- Si escalier, avoir une rampe
- Avoir un kit de secours

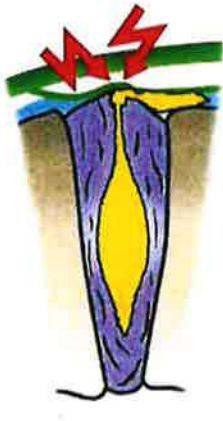
# Le dos, un capital à préserver



LUMBAGO AIGU



SCIATIQUE



HERNIE DISCALE



TASSEMENT DISCAL

Les pathologies du dos sont progressives :  
vous n'avez pas forcément une douleur si  
vous n'adoptez pas la bonne position !

En revanche, vous usez petit à petit votre  
dos, sans même le savoir

Les pathologies s'aggravent au fil du temps

=> Prendre les bonnes postures permet de limiter l'usure

RL EF

AB

DD

AC

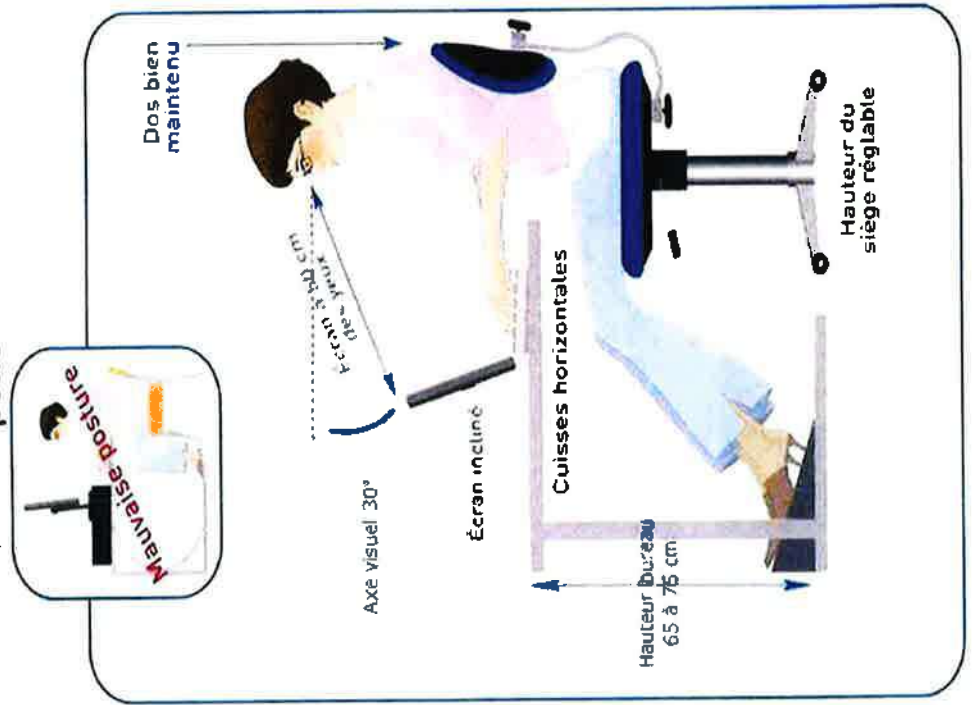
BC

LD

MS

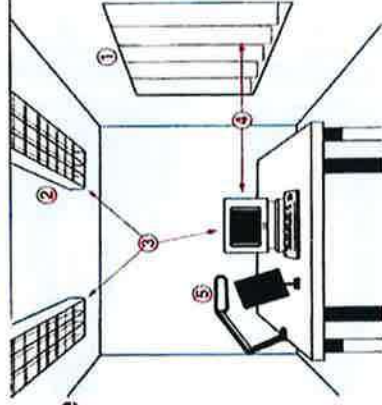
# L'agencement de votre bureau et votre posture

## Une installation confortable et optimale sur votre poste de travail...



### Implantation :

- ✓ Installez vous dans un endroit calme (espace dédié) disposant si possible de lumière naturelle (1)
- ✓ Placez votre écran de manière à ne pas être gêné par l'éclairage de la pièce (2 et 3)
- ✓ Orientez votre bureau perpendiculairement à la fenêtre (4)
- ✓ Utilisez une lampe qui éclaire les documents sans éclairer ni l'écran ni vos yeux (5)



### Agencement :

- ✓ Réglez la hauteur du siège afin que les avant-bras soient à hauteur de table ou de clavier. Les épaules doivent être détendues
- ✓ Veillez à être assis au fond de votre siège en maintenant votre dos droit
- ✓ Choisissez une distance ceil-écran de 50 à 80 cm, en fonction de la taille de l'écran et des caractères
- ✓ Essayez, autant que possible, de régler le bord supérieur de l'écran à 10 cm maximum au-dessous de la hauteur de vos yeux
- ✓ Veillez à ce que la position de l'écran ne contraigne pas vos yeux à regarder « vers le haut ».
- ✓ Placez à portée de main les objets les plus fréquemment utilisés

RL

AB

DD

AC

BL

SD NDA

# Quelques conseils

## ...Pour limiter la fatigue visuelle :

- o Portez régulièrement votre regard au loin,
- o Fermez les yeux en serrant très fortement les paupières, puis ouvrez en écartillant très fortement les yeux, 3 ou 4 fois de suite (à faire plusieurs fois/ jour).

## ...Pour soulager le cou

- o Tournez lentement votre tête vers la gauche, puis vers la droite,
- o Penchez votre tête vers l'avant en rentrant votre menton, puis déroulez le lentement.

## ...Pour les poignets et les doigts

- o Tenez vos bras devant vous,
- o Fermez doucement le poing, pointez les articulations des doigts vers le sol et comptez jusqu'à 3,
- o Ouvrez votre poing et pointez alors vos doigts vers le plafond et comptez jusqu'à 3.

Et bougez pendant les pauses, alternez position assise et debout

Evitez les positions allongées ou asymétriques!



RL

DD

HB

De

BL

GP

MAA

## Les outils à votre disposition

### A la demande du salarié et en fonction de son équipement habituel

- Ordinateur portable (ADSL personnelle = prérequis au télétravail)
- Un second chargeur d'ordinateur portable
- Téléphone portable (*si pas déjà équipé*), uniquement prêté pour les moments de télétravail (demande effectuée auprès de l'assistante du service)
- Kit mains libres, pour prévenir des risques de mauvaise posture

RC

AB

DD

RC

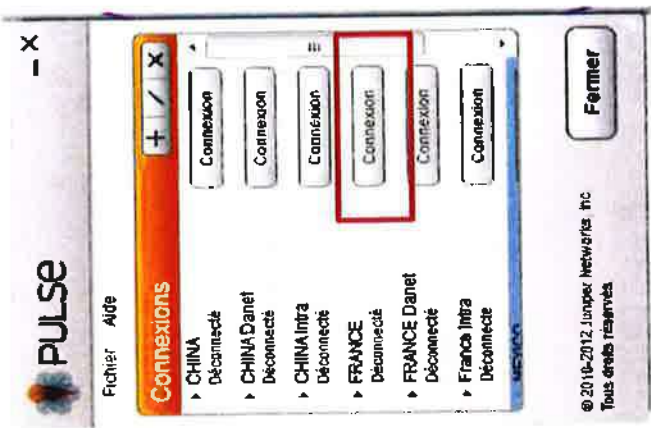
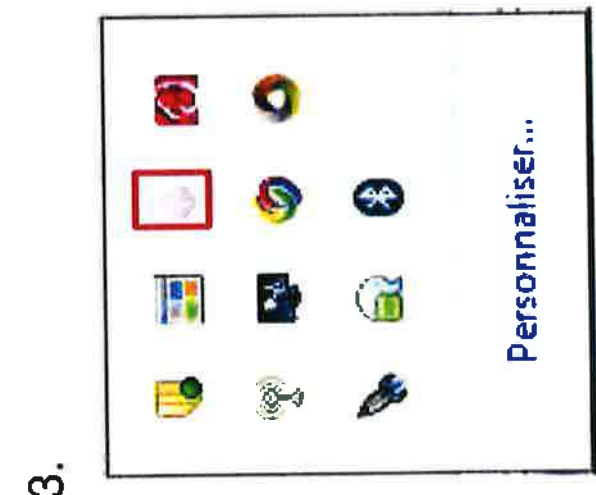
BL

MA



# Se connecter à PULSE

1. Partir avec ses mots de passe intranet et Windows à jour
2. Se connecter à son ADSL personnelle par WIFI ou par câble Ethernet



5.

PULSE

Connexion à : FRANCE

Nom d'utilisateur :  
NEAD\eflocaj

Mot de passe :

Enregistrer les paramètres

Connexion Annuler

Saisir NEAD\ votre login Windows. Parfois, votre login Windows suffit

Saisir votre mot de passe Windows Et cliquer sur enregistrer les paramètres lors de la première connexion

RL

AB

B

MC

BL

U

NIAA

# Sametime - WrokChat

Pourquoi faire ?

- Indiquer sa disponibilité professionnelle
- Discuter instantanément via le chat (uniquement avec des personnes disponibles)
- Envoyer des documents à une personne ou à plusieurs

✓ Privilégiez le chat comme une alternative au mail pour vous dépanner, avoir une information rapide

✓ Pensez à mettre à jour vos statuts dans la messagerie Sametime (« chat ») et respectez les statuts déclarés de vos correspondants (ex: ne pas déranger)

✓ Faites des messages courts et directs (moins formels que le mail).

Attention : les informations du chat n'ont pas vocation à être gardées ou archivées.

RL

AB

DD

PC

BL

MA

# Contacts et liens utiles

## Les contacts clés concernant: Les commandes de matériel/logiciel

Assistantes du service  
(Demande Clio)

## Le support sur:

- Le matériel informatique
- Les logiciels et applications
- Les réseaux
- Lotus Notes
- Pulse
- Les outils Dan 2.0
- Les mots de passe Windows et/ou Intranet expirés

Le help desk au  
XXXXX  
(de 8h à 20h,  
lun-ven.)

## Le téléphone

Assistantes du service (Demande Excel  
de mobile signée par toutes les parties)

## La connexion Internet de votre domicile

Voire fournisseur d'accès  
internet

RC

DD AB

NC

BE

Q

MAA

Conclusion : ce que l'on attend de vous

- **Respectez les règles et recommandations techniques et organisationnelles**
- **Partagez avec nous et/ou votre responsable hiérarchique un maximum d'infos, de retours sur les bénéfices que vous percevez, les bonnes pratiques que vous identifierez et sur les problèmes ou inconvénients que vous rencontrerez**

RC EF

AB

DD

DC

BL

LD NAA

**ANNEXE 4**  
**REVUE DE PERFORMANCE**

*Mc*

*RLF DD*

*HB*

*BL*

*LD*

*MAH*



# Revue Annuelle de Performance

Accord QVT France

RL ~~AB~~

AB

DD

PC

BL

↳ non

# La Revue de Performance : une conversation qui se prépare

AVANT:  
préparation



Dans une salle  
réservée à l'avance



A l'heure ! Avec un créneau de  
temps suffisant (2 à 3h),  
bloqué dans l'agenda

Au calme



Téléphone et  
ordinateurs éteints



Pas de mail  
Pas de Sameday

## Se préparer

- Se fixer un temps de préparation en amont dans son agenda
- Prendre des feedbacks auprès des personnes avec lesquelles soi-même ou son collaborateur a interagi
- Rechercher le maximum de faits & situations concrètes où vous avez mis en œuvre des attitudes en ligne avec la culture et les valeurs de Danone
- Réfléchir aux feedback et aux messages clés à partager
- Relire et repenser à l'évaluation de l'année précédente, les PSA & la Conversation de Développement
- Réfléchir à ses contributions concrètes apportées au Business et au collectif

## Attitudes clés de l'entretien RDP

### Encadrant d'équipe

- A l'écoute
- Objectif & factuel
- Accompagne le développement de ses collaborateurs
- Effet miroir

### Collaborateur

- A l'écoute
- Objectif & factuel
- Prise de recul
- Force de proposition

# La Revue de Performance en 2

PENDANT:  
déroulé

## étapes clés

1



EVALUER LA PERFORMANCE DE  
L'ANNEE

2



ECHANGER SUR MA QUALITE DE VIE  
AU TRAVAIL

RC

HB

DD

DC

Be

ND



PENDANT:  
déroulé

# 1 EVALUER LA PERFORMANCE DE L'ANNEE

Mes engagements, mes résultats  
Moyens mis en œuvre  
Ma contribution au collectif



RL  
BB  
DD  
AB  
MC  
BL  
LD  
NANA

PENDANT:  
déroulé

Evaluer la performance de l'année

- Evaluer le QUOI (les résultats en termes de contribution globale et d'objectifs individuels) et le COMMENT (la façon d'atteindre les objectifs dans le contexte donné)
- Se baser sur des exemples, des faits, des actes concrets
- Partager les difficultés rencontrées
- Parler des méthodes utilisées et des moyens mis en œuvre
- Tenir compte du contexte et des éventuelles modifications d'objectifs en cours d'année

# L'échelle de performance globale

- 1. Exceptionnel**  
A su dépasser les limites de son rôle, a contribué de manière significative au développement du Business et des équipes, a largement atteint la plupart des objectifs, a obtenu des résultats durables y compris dans un contexte difficile tout en démontrant régulièrement des attitudes en ligne avec la culture et les valeurs de Danone.
- 2. Au-delà des attentes**  
A régulièrement su dépasser les limites de son rôle, a réalisé une contribution au développement du Business et des équipes et a dépassé certains objectifs. A démontré et encouragé des attitudes en ligne avec la culture et les valeurs de Danone.
- 3. Attentes réalisées**  
A atteint les objectifs voire même dépassé quelques-uns. La qualité des résultats a été bonne. A démontré des attitudes en ligne avec la culture et les valeurs de Danone.
- 4. Besoin d'amélioration**  
Les tâches, les missions et objectifs n'ont pas été correctement effectués et/ou les attitudes en ligne avec la culture et les valeurs de Danone doivent être améliorées. Un plan d'action doit être établi, et un feedback doit être donné.
- 5. Significativement en dessous des attentes**  
Les tâches, les missions et objectifs n'ont clairement pas été effectués et/ou les attitudes ne sont pas en ligne avec la culture et les valeurs de Danone. Les causes de ces mauvaises performances doivent être comprises et rapidement corrigées. Un suivi proche doit être réalisé sur le court terme.

PENDANT:  
déroulé

## 2 ECHANGER SUR MA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL



Mes conditions et mon environnement de travail

Mes facteurs de protection

Notre relation managériale

RL  
BF

AB

DD

NC  
Bz

LD  
NBA

# Ma qualité de vie au travail

PENDANT:  
déroulé

- Echanger sur mon ressenti de l'année : mon travail, les moyens mis à disposition, ma place au sein de l'équipe, les temps forts de l'année, les changements vécus et à venir...
- Exprimer mes attentes, ce qui est important pour bien faire mon travail et garantir mon équilibre
- Faire un feedback à mon manager sur notre relation managériale et bâtir ensemble un plan d'action si besoin

APRES:  
suivi

## Après la Revue de Performance :

### Conclusion

- Synthétiser ensemble, manager et collaborateur, les points clés de la Revue de Performance
- Commencer à travailler sur les objectifs de l'année à venir

### Pour un suivi de qualité :

- Prévoir des prochaines dates de points sur activité (PSA)
- Convenir de la date de la conversation de développement (juin-septembre)
- Se donner du feedback au fil de l'eau

# ZOOM : Préparer l'entretien

## L'encadrant

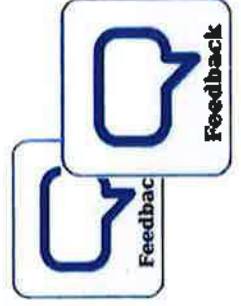
- Prendre du recul
- Quelles ont été les contributions de mon n-1 ?
- Qu'est ce que j'attends de lui ?
- Est-ce que je lui donne du feedback ?
- Créer les conditions d'un échange constructif
- Expliquer en amont à mon n-1 le déroulement de la Revue de Performance
- L'encourager à recueillir des feedbacks en amont auprès de ses clients, de ses pairs, etc.
- L'encourager à réfléchir sur des situations concrètes où il a mis en œuvre des attitudes en ligne avec la culture et les valeurs de Danone
- L'inviter à préparer les indispensables : sa Revue de Performance de l'année 2015

## Le collaborateur

- **Se poser les bonnes questions**
  - *Quelle a été ma contribution au regard de mes objectifs ?*
- **Préparer la discussion**
  - *Recueillir les feedbacks de mes clients, de mes pairs*
  - *Réfléchir à des propositions pour mes objectifs 2017*
  - *Formuler mes attentes vis-à-vis de mon N+1*
  - *Rassembler les documents suivants : ma Revue de Performance 2015*

# ZOOM : Chercher du Feedback

- **J'anticipe ma demande auprès de personnes qui ont travaillé avec moi** sur des sujets communs ou transverses au cours de l'année & qui sont en mesure de me faire un retour objectif : collègues de mon service ou d'un autre service avec lesquels j'ai travaillé, N-1, N-2, prestataires externes...
- Je me mets en position d'**écoute généreuse**.
- J'oriente mes questions sur des **situations vécues**, facilement identifiables.
- Je formule mes questions de la manière suivante :
  - « Lorsque nous avons travaillé ensemble sur tel projet, qu'est-ce qui pour toi a bien fonctionné? Moins bien fonctionné? »
  - « Tu m'as vu(e) en situation de travail, quel conseil me donnerais-tu? »
  - « Comment pourrions-nous améliorer notre mode de fonctionnement selon toi? »
  - « Quelle a été selon toi ma contribution au collectif ? »





## ZOOM : Echanger sur ma qualité de vie au travail

- Comment te sens-tu aujourd'hui dans ton travail ? Comment vis-tu ta charge de travail ?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien / moins bien dans la relation managériale ?
- Quelles sont mes conditions de satisfaction au travail ?
- Qu'est-ce qui fonctionne bien/moins bien dans l'équipe ?
- Il y a eu du changement dans mon environnement de travail, comment l'ai-je vécu ?

## ANNEXE 5

### PROCEDURE GESTION DES CAS DE HARCELEMENT MORAL ET SEXUEL PRESUMES

#### 1. PERIMETRE

Cette procédure interne s'adresse aux salariés XXX et a pour objet la définition des règles de gestion et de prévention des cas de harcèlement présumés à XXX sans préjudice des prérogatives des représentants du personnel, notamment du CHSCT et des Délégués du Personnel.

#### 2. DEFINITION

Le code du travail précise que le harcèlement moral est constitué en cas d'agissement répétés « qui ont pour effet une dégradation des conditions de travail d'un salarié, susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ».

Le code du travail précise que le harcèlement sexuel :

- Est constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, offensante.
- peut être assimilé, en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

Le harcèlement peut être exercé par la hiérarchie vis à vis d'un subordonné, par un collaborateur, vis à vis d'un autre collaborateur ou d'un hiérarchique ou par un tiers.

Il peut y avoir harcèlement moral sans intention de nuire. La Cour de cassation considère en effet que l'intention malveillante n'est pas un élément constitutif du harcèlement moral : « le harcèlement moral est constitué, indépendamment de l'intention de son auteur, dès lors que sont caractérisés des agissements répétés ayant pour effet une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité du salarié, d'altérer sa santé ou de compromettre son avenir professionnel ».

Le harcèlement moral ne doit pas être confondu avec l'usage normal du pouvoir de direction de l'employeur.

Les situations de harcèlement présumées devront être examinées en respectant les principes suivants :

- disposer d'informations détaillées et étayées,
- engager dans les meilleurs délais une enquête suite à une réclamation ou une alerte, en garantissant une écoute impartiale et un traitement équitable des différentes parties impliquées,
- ne pas organiser de confrontation entre la victime et l'auteur présumés,
- garantir la discrétion et la confidentialité lors de la gestion de cette situation,
- respecter l'anonymat de toutes les informations

### 3. DISPOSITIF

1. Le salarié qui s'estime être victime de harcèlement au travail peut donner l'alerte à un des acteurs suivants : manager santé qualité de vie au travail, encadrant, DRH, ou médecin du travail.

Le salarié s'estimant victime d'une situation de harcèlement peut également, s'il le souhaite, s'adresser aux institutions représentatives du personnel, et notamment les délégués du personnel.

Cette alerte pourra être faite par écrit ou oralement.

Dans tous les cas, la remontée de la situation de harcèlement supposé se fera systématiquement auprès du manager santé qualité de vie au travail.

Ce dernier ayant été formé préalablement à l'instruction d'enquêtes internes de gestion des cas de harcèlement présumé, il sera l'interlocuteur privilégié chargé de piloter le dispositif et de mener l'enquête en interne. Le manager santé QVT proposera aux personnes concernées un processus d'enquête interne, laquelle ne peut être imposée. L'enquête, qu'elle soit interne ou externe, ne peut avoir lieu sans le consentement préalable exprès des parties concernées.

Le CHSCT conserve par ailleurs la capacité de diligenter une enquête s'il le juge nécessaire.

2. L'enquêteur prend contact avec le médecin du travail en charge du périmètre de la victime présumée, et l'informe de la situation, s'il n'est pas au courant.  
Dans le cas contraire, le médecin, l'infirmier et/ou le psychologue prestataire pourra(ont) lui communiquer des éléments, sous réserve du secret médical, pouvant avoir une importance dans le processus d'enquête.

3. Une fois les personnes à entendre identifiées (à charge et à décharge), il est nécessaire de les informer, dans un premier temps par oral, de l'objet de la démarche.

Une invitation écrite, ou par mail à cet entretien n'est pas en soi obligatoire, mais recommandée. Dans ce cas, les termes de l'invitation à l'entretien devront expliciter la situation, la réclamation, tout en utilisant des termes nuancés et appropriés. Les termes utilisés ne doivent être aucunement incriminants. En effet, les personnes mises en cause sont présumées innocentes.

4. L'enquêteur contacte la victime présumée, par écrit, et lui propose un entretien, en vue de formaliser :

- la description précise des faits dont il estime être la victime, leur date et lieu,
- les éventuels témoins de ces faits et leur identité,
- l'identité de la ou des personnes qui seraient concernées.

Il est essentiel que les situations soient prises le plus en amont possible, afin de se donner les meilleures chances pour désamorcer les situations.

5. L'enquêteur contacte le harceleur présumé, lequel dans un tel contexte doit également pouvoir exposer son point de vue vis-à-vis de la situation s'il le souhaite.

6. En cas d'accord sur le principe d'enquête, l'enquêteur entend en sus de la victime présumée et de la personne incriminée, l'ensemble des témoins qui acceptent d'être entendus pour recueillir uniquement les faits, et non des suppositions, des ressentis ou des « on-dit ».

Le recueil des témoignages, des documents et écrits ainsi effectué, l'enquêteur consigne l'ensemble des informations. Il effectue une restitution orale aux deux parties concernées, au DRH de l'entité du salarié, et au médecin du travail concerné. Ce n'est pas une enquête pénale aboutissant à un jugement.

En cas de harcèlement présumé, la DRH prend les mesures nécessaires afin de soustraire la victime présumée à tout risque de renouvellement éventuel de tels faits (exemple : rattachement temporaire le

temps de l'enquête à son N+2 si le salarié accuse son encadrant direct). Durant l'enquête, les mesures prises doivent permettre de garantir la protection tant de l'émetteur que des personnes mises en cause.

Si l'alerte est faite par un lanceur d'alerte la personne qui alerte a garantie de ne pas se voir sanctionnée hors abus ou intention de nuire manifeste et avérée, et le nom de cette dernière ne doit pas être cité dans le compte-rendu sauf si elle le souhaite.

#### 4. CONCLUSIONS ET MESURES CORRECTIVES

Au terme de l'enquête, l'enquêteur reçoit séparément le plaignant et la personne mise en cause pour leur faire part des conclusions de l'enquête.

S'il est établi que selon l'entreprise, il y a eu harcèlement :

- la victime bénéficie d'un soutien et, si nécessaire, d'une aide à son maintien dans l'emploi, à son retour dans l'emploi ou à sa réinsertion, l'entreprise ou son représentant prenant l'ensemble des mesures nécessaires afin de soustraire la victime à tout risque de renouvellement des faits
- des mesures d'accompagnement sont mises en œuvre, notamment au travers du dispositif d'écoute et d'accompagnement, et du service de santé au travail.
- Des sanctions adéquates sont prises à l'encontre du ou des auteurs

Autant il faut protéger un salarié victime de tels agissements, autant il faut veiller à protéger tout un chacun contre des dénonciations calomnieuses. Si tel était le cas, l'entreprise ou son représentant se réservent le droit d'engager les mesures correctives appropriées.

Il conviendra de suivre le salarié après le constat de la situation de harcèlement, même s'il a changé d'équipe ou d'entité.

**ANNEXE 6**  
**CHARTRE POUR UNE MEILLEURE UTILISATION DES OUTILS**  
**DIGITAUX**

RL EF AB DD NC BL 10

LD PART



# UN MEILLEUR USAGE DES OUTILS DIGITAUX

CHARTRE DE DÉONTOLOGIE ET D'ÉTHIQUE  
DANONE EN FRANCE



DANONE

RL  
HB  
DD  
AC  
BL  
LD  
NOA

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

1

## LES USAGES

- 1 - Pour bien commencer 2
- 2 - Les différents canaux de communication 2
- 3 - Différents systèmes de gestion documentaire 5
- 4 - En synthèse, savoir choisir le bon itinéraire en cas d'utilisation des outils de communication et d'information 6

## LES BÉNÉFICES ET POINTS D'ATTENTION

- 1 - En rapport avec la circulation de l'information 7
- 2 - En rapport avec l'activité individuelle 8
- 3 - En lien avec le fonctionnement d'équipe 9

## LES RÈGLES DE BON USAGE

- 1 - Les règles d'or relatives à la sécurité informatique 10
- 2 - Les règles d'or relatives à l'utilisation du téléphone mobile 11
- 3 - Les règles d'or relatives à l'utilisation de workplace
  - 3.1 - Règles de déontologie et d'éthique 12
  - 3.2 - La protection des données personnelles 14
  - 3.3 - Définition d'un contenu confidentiel 15

## EN SYNTHÈSE : LES RÈGLES D'OR À SUIVRE POUR UTILISER LES OUTILS DE COMMUNICATION DANONE

- 1 - Les devoirs 18
- 2 - Ce que l'on Peut/Doit faire ou ne pas faire 19
- 3 - Les outils digitaux de Danone 21

RL

HB

DD

TC

BL

LD NEST

# INTRODUCTION

**LES OUTILS DE COLLABORATION ET DE COMMUNICATION SE SONT ENRICHIS ET MULTIPLIÉS CES DERNIÈRES ANNÉES DANS LE CADRE DE L'ENTREPRISE FACILITANT AINSI BON NOMBRE DE DÉMARCHES :**

- Facilite le stockage de l'information
- Facilite la circulation des documents & des informations
- Accélère la recherche et l'exécution de certaines tâches
- Rapproche les personnes et favorise la collaboration, en particulier dans des situations où il n'est pas facile de se rencontrer physiquement que ce soit horizontalement ou verticalement
- Permet de mieux organiser son travail
- Réduire le stress via des fonctionnalités simplifiant le quotidien

Pour autant ces outils numériques apportent également des désagréments, en particulier sur la qualité de vie au travail, qui peuvent être évités. A cette tendance s'ajoute également la stratification dans le temps des différents moyens proposés aux salariés, l'accessibilité permanente et immédiate aux informations ainsi que l'accroissement du volume informationnel.

Dans ce contexte, ce guide a pour objectif de clarifier les usages dans un environnement applicatif complètement simplifié et repensé autour de l'expérience utilisateur pour tirer parti des bénéfices tout en traitant à la source la surcharge informationnelle, en définissant les pratiques à mettre en œuvre en entreprise pour remédier préventivement aux effets négatifs & maximiser les impacts positifs, et in fine en présentant les devoirs de chacun. Cette charte s'appuie en outre sur des formations et plans d'accompagnement qui s'inscrivent dans la durée, sur l'exemplarité des dirigeants et managers ainsi que sur l'évaluation régulière de la mise en œuvre des bonnes pratiques.

Les outils numériques doivent être un facteur d'efficacité et d'enrichissement. A ce titre, les enjeux de respect de l'équilibre de vie et le droit à la déconnexion sont clefs. Il convient également de considérer l'ensemble des moyens proposés dans un strict cadre d'usage professionnel sans transposition et/ou perméabilité avec des outils pouvant être utilisés dans la sphère personnelle.

**CE GUIDE S'ATTÈLE NOTAMMENT À :**

- Limiter la perte de temps et la surcharge informationnelle
- Atténuer la dépendance au média
- Tempérer le déclenchement ou l'escalade de conflit
- Éviter le morcellement de l'activité
- Modérer l'isolement et la dépersonnalisation des échanges
- Réduire le stress et la pression
- Restaurer les rapports humains
- Améliorer le travail collaboratif entre salariés
- Bonnes pratiques lors de l'utilisation

Dans ce cadre, le programme de transformation digitale « DDF » est une démarche stratégique permettant d'adresser la complexité et l'accumulation des outils en remettant l'humain au centre des dispositifs.

R/L

ER

AB

DD

TC

BL

LD NAB



# LES USAGES

## POUR BIEN COMMENCER

**Ces actions s'envisagent dans le cas où l'option d'un contact en direct a été au préalable envisagé et ne s'avère pas possible ou opportun. D'autres cas d'usage spécifiques peuvent exister dans certaines équipes et certains cas précis font l'objet au préalable d'un alignement entre tous les acteurs.**

L'ensemble des outils, y compris le réseau social d'entreprise sont utilisés à des fins professionnelles et à ce titre, même si certaines fonctionnalités sont identiques ou semblables à celles des outils utilisés dans la sphère privée, ils répondent à des codes et usages précis chez Danone.

Le réseau social d'entreprise est à considérer comme une évolution de la messagerie permettant d'organiser des échanges et des activités professionnelles et ne cantonne pas à un rôle de canal auxiliaire et optionnel de communication. C'est un vecteur d'échange d'informations qui bien utilisé permet de réduire la pression informationnelle particulièrement au niveau des mails. La suite de ce guide adressera les règles de bonne utilisation et les devoirs de chacun.

## LES DIFFÉRENTS CANAUX DE COMMUNICATION

### 1 LES TEXTOS (SMS)

Les textos (SMS) sont destinés au travers de messages instantanés, courts et éphémères à obtenir rapidement des réponses à des questions fermées.

Degrés d'urgence	● ● ● ●
Historisation	Limitée
Avant DDF	SMS
Après DDF	SMS
Recommandation	Opter pour le téléphone ou un rendez-vous en face à face si les échanges s'éternisent et les explications demandent trop de caractères.



RL

EF

AB

DD

3L

LA NIAA

## 2 LA MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE

La messagerie électronique appelle au travers de messages ciblés et historisés à agir ou à prendre acte d'une information importante ou confidentielle.

Degrés d'urgence	● ● ● ●
Historisation	Chronologiques
Avant DDF	IBM Lotus, Note
Après DDF	IBM Lotus
Recommandation	Opter pour un appel téléphonique ou rendez vous en face à face si les échanges nécessitent ou précèdent une réunion conflictuelle



## 3 LES APPELS TÉLÉPHONIQUES OU AUDIO/VISIOCONFÉRENCES

Les appels vocaux sont destinés à traiter des points ouverts pouvant amener à de nombreux échanges ou encore des urgences.

Degrés d'urgence	● ● ● ● ●
Historisation	Limitée
Avant DDF	Téléphone, Scopas, Tandberg
Après DDF	Téléphone Cisco
Recommandation	Opter pour un rendez-vous en face à face si les échanges nécessitent

## 4 LA MESSAGERIE INSTANTANÉE

La messagerie instantanée est destinée au travers d'un ensemble de messages courts et éphémères à collecter de manière non immédiate, non formelle et non garantie un nombre limité d'information et de réponses à des questions plutôt fermées.

Degrés d'urgence	● ● ● ● ●
Historisation	Limitée
Avant DDF	Samet mo
Après DDF	Workchat
Recommandation	Opter pour le téléphone ou un rendez-vous en face à face si les échanges nécessitent et les explications demandent trop de caractères

RL

AB

DD

PC

Bz

LD

NBA

# LES USAGES

## 5 LE RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISE

Le réseau social d'entreprise est destiné au travers de groupes ouverts ou fermés à gérer des échanges d'information non instantanés n'appelant pas de réponse ou de réaction immédiate. Ils permettent de rassembler autour d'un thème, d'un projet ou d'un sujet les différentes parties prenantes et évitent ainsi un éparpillement des échanges par mail. Tout comme un système de messagerie, le réseau social n'est pas l'endroit destiné à stocker les documents de référence, les messages étant présentés sous une forme chronologique.

Degrés d'urgence	● ● ● ● ●
Historisation	Chronologique
Avant DDF	DSN
Après DDF	Workplace
Recommandation	Le réseau social d'entreprise n'est pas un outil de stockage documentaire ou une bibliothèque structurée de documents. Préférez un lien vers un outil de gestion documentaire adéquat.

### LES CAS D'USAGE SONT PRINCIPALEMENT LES SUIVANTS :

- Partage d'information à propos d'une marque, d'un produit, d'un service, d'un outil ou encore d'un programme.
- Collaboration autour d'un projet (partage d'information, de sources ou de documents sans enjeu de conservation, des statuts d'avancement ainsi que des mises à jours faisant référence via des liens aux documents de référence)
- Animation interne d'une équipe, surtout lorsque celle-ci est multi-sites ou étendue
- Collecter les avis et suggestions des Danoners sur un sujet précis
- Aider les Danoners ayant des questions ou procédant à des recherches à rencontrer des collègues pouvant les aider.

## 6 L'INTRANET D'UNE ENTITÉ OU D'UNE FONCTION

L'intranet est destiné à référencer en un point unique l'ensemble des liens et sources d'information via une navigation guidée. Il s'adresse en général au plus grand nombre et contient des contenus qui évoluent rarement.

Degrés d'urgence	● ● ● ● ●
Historisation	Thématique
Avant DDF	NA
Après DDF	NA
Recommandation	L'intranet est un trait d'union permettant de circuler entre les différentes ressources mises à disposition. On n'est pas un lieu de stockage documentaire.

RL

AB

DD

Ne

BC

MA



# LES USAGES

## 3 LES DOCUMENTS TRANSACTIONNELS

Les documents transactionnels, par exemple les bons de commande ou encore les spécifications produits générés par des applications métiers à différentes étapes du processus qu'elles gèrent sont stockés dans ces dites applications et sont destinées à être conservées à titre de preuve.

Historisation	Enregistrement
Avant DDF	SI
Après DDF	SI
Recommandation	Enregistrement physique Pas de mise à jour et Régularité journalière et mensuelle

## LE BON ITINÉRAIRE EN CAS D'UTILISATION DES OUTILS DE COMMUNICATION & D'INFORMATION



RL  
EF

AB

DD

MC

BL

MAA

# BÉNÉFICES & POINTS D'ATTENTION

## EN RAPPORT AVEC LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

	ASPECTS POSITIFS	ASPECTS NÉGATIFS
CIRCULATION DE L'INFORMATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilite le stockage de l'information</li> <li>• Augmente la circulation des documents</li> <li>• Permet le partage d'information et de documents de natures et de sources différentes</li> <li>• Unifie les dispositifs et procédures de diffusion de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donne la sensation d'être assailli d'informations (surcharge et accumulation)</li> <li>• Présente la difficulté d'analyser et de traiter une information multicanal</li> <li>• Génère de l'incompréhension, des difficultés d'interprétation</li> </ul>
TEMPS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliore le temps de réponse                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raccourcit les délais de prise de décision</li> </ul> </li> <li>• Accélère l'exécution des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implique de la perte de temps</li> <li>• Génère le sentiment d'urgence</li> <li>• Diminue la rapidité dans la négociation</li> <li>• Accélère les rythmes de travail</li> </ul>
ESPACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforce la mobilité</li> <li>• Neutralise les distances</li> <li>• Rapproche les personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crée un sentiment d'isolement physique                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empiète sur la vie privée avec le sentiment d'être suivi partout</li> </ul> </li> </ul>

RC

AB

DD

AC

BL

9

VIAT

# BÉNÉFICES & POINTS D'ATTENTION

## EN RAPPORT AVEC L'ACTIVITÉ INDIVIDUELLE

	IMPACTS POSITIFS	IMPACTS NÉGATIFS
ACTIVITÉ INDIVIDUELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliore la productivité</li> <li>• Allège la mémoire prospective du manager</li> <li>• Permet de mieux organiser son travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminue la performance</li> <li>• Génère une surcharge d'activité</li> <li>• Favorise un sentiment d'isolement</li> <li>• Diminue l'efficacité dans la résolution d'un problème ou dans une prise de décision</li> <li>• Déclenche du stress, de la pression</li> <li>• Dépendance à l'outil</li> </ul>
COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmente l'accès à l'individu</li> <li>• Renforce les normes de communication</li> <li>• S'affranchit (en partie) des barrières spatiales, temporelles</li> <li>• Améliore la fréquence de communication</li> <li>• Facilite la communication directe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détérioré les relations entre les individus</li> <li>• Déclenche des conflits ou favorise leur escalade</li> <li>• Autorise les comportements abusifs</li> <li>• Exacerbe les émotions</li> <li>• Génère de l'agressivité</li> <li>• Supporte une communication moins riche</li> </ul>

RL

EF

AB

DD

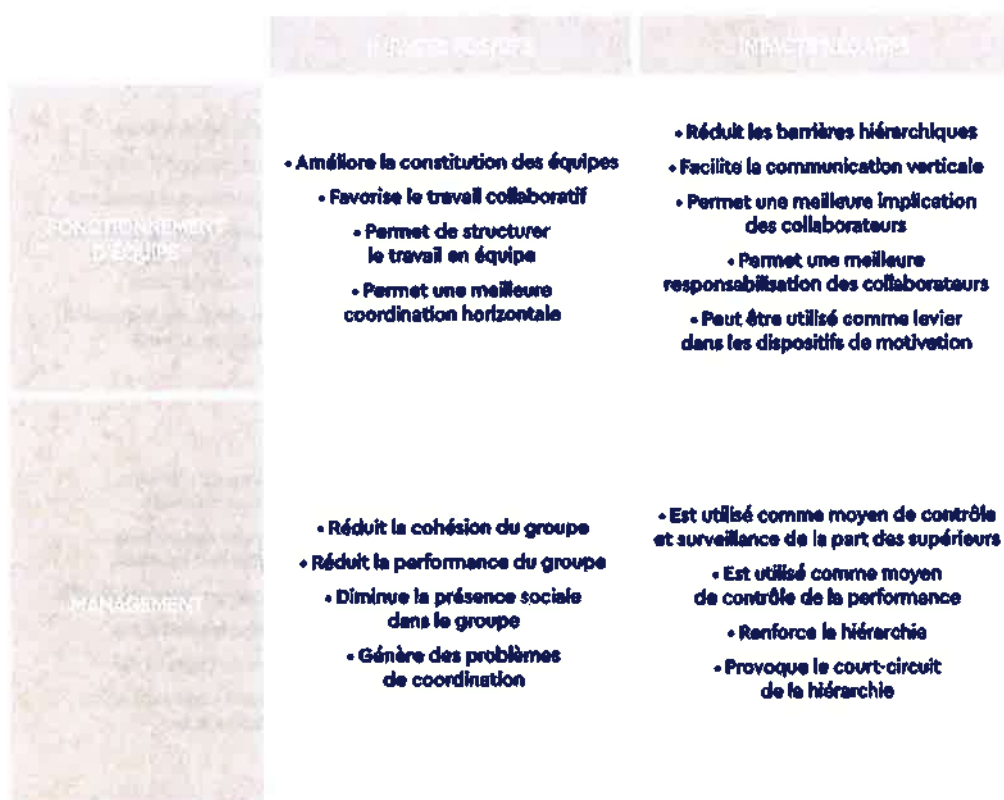
TC

BL

13

LP NWA

## EN LIEN AVEC LE FONCTIONNEMENT D'ÉQUIPE



RL  
B

HB

DD

NC

BL

27 MAR



# RÈGLES DE BON USAGE



## LES RÈGLES D'OR DE LA SÉCURITÉ INFORMATIQUE IS SECURITY GOLDEN RULES

- 1 SAUVEGARDEZ vos données.**  
BACK-UP your data.
- 2 SECURISEZ et GARDEZ secret votre mot de passe.**  
PROTECT & KEEP your password secret.
- 3 PRENEZ SOIN du matériel SANS MODIFIER sa configuration. VERRONILLEZ et ATTACHEZ-le.**  
TAKE CARE of your IT device & DO NOT MODIFY its configuration. LOCK and ATTACH your device using the security cord.
- 4 NE TELECHARGEZ PAS à outrance.**  
DO NOT OVER-USE the network (big uploads...).
- 5 RESPECTEZ la propriété intellectuelle des logiciels et des fichiers multimédias.**  
RESPECT the intellectual property of software and multimedia files.
- 6 CHIFFREZ vos informations sensibles et PROTEGEZ-LES des regards indiscrets.**  
ENCRYPT your sensitive information and KEEP IT AWAY from curious eyes.
- 7 PROTEGEZ votre smartphone avec un code sans MODIFIER sa configuration. NE LAISSEZ PAS votre téléphone sans surveillance.**  
PROTECT your smartphone with a PIN code without MODIFYING its configuration. DO NOT LEAVE your phone unattended.
- 8 SOYEZ PRUDENT vis-à-vis des sites, téléchargements ou périphériques USB douteux.**  
BE CAUTIOUS towards suspicious websites, downloads, apps or USB devices.
- 9 ALERTEZ le support IT en cas de mails ou activités informatiques suspectes.**  
ALERT IT Helpdesk whenever you detect suspicious emails or activities on your devices.

Accédez au Campus 2.0!  
Go to Campus 2.0!



LES DONNÉES DE DANONE SONT CELLES DE CHACUN D'ENTRE NOUS, ENSEMBLE PROTÉGEONS-LES  
DANONE'S DATA BELONGS TO ALL OF US, LET'S PROTECT IT TOGETHER.

RL

AB

DD

nc

BL

LD

RUAT



## LES RÈGLES D'OR AVEC MON MOBILE DANONE THE GOLDEN RULES FOR MY DANONE CELL PHONE

Le téléphone d'entreprise est destiné à être utilisé pour des raisons professionnelles.

The company phone device is intended to be used for business purposes.

- 1 AGISSEZ** rapidement en cas de vol ou de perte. **AVERTISSEZ** immédiatement le gestionnaire de parc ou l'opérateur **ET FAITES** un dépôt de plainte au commissariat.  
**ACT IMMEDIATELY** in case of theft or loss. **CONTACT** the phone manager or the mobile service provider **AND FILL OUT** a legal complaint at the police station.
- 2 VEILLEZ** à bien utiliser votre mobile de façon à prévenir tout dégât ou perte.  
**ENSURE** good care of your smartphone to prevent potential damages or loss.
- 3 NE LAISSEZ PAS** votre téléphone sans surveillance.  
**DO NOT LEAVE** your phone unattended.
- 4 PROTEGEZ** votre mobile avec un code sans **MODIFIER** sa configuration.  
**PROTECT** your smartphone with a PIN code without **MODIFYING** its configuration.
- 5 CHIFFREZ** vos informations sensibles et **PROTEGEZ-VOUS** des oreilles ou regards indiscrets.  
**ENCRYPT** your sensitive information and **KEEP AWAY** from curious eyes or indiscreet ears.
- 6 SOYEZ PRUDENT** vis-à-vis des sites ou applications douteuses.  
**BE CAUTIOUS** towards suspicious websites or apps.
- 7 UTILISEZ** uniquement des applications téléchargées légalement.  
Only **USE** apps legally acquired.
- 8 VEILLEZ** à utiliser votre mobile en toute sécurité. **STOPPEZ** votre véhicule à un endroit sécurisé avant d'utiliser votre téléphone. **SOYEZ PRUDENT** en marchant.  
**USE** your smartphone safely. **STOP** your vehicle in a safe location before using your phone. **PAY ATTENTION** when walking during phone use.
- 9 VEILLEZ** à ne pas utiliser de manière excessive votre mobile vis-à-vis de votre équilibre de vie.  
**USE** your smartphone appropriately to preserve a good work-life balance.
- 10 RESPECTEZ** vos interlocuteurs ou votre entourage (décalage horaire, volume de la sonnerie ou des conversations).  
**RESPECT** your contacts and people around you (time zone, device sound and voice volume).
- 11 UTILISEZ** des écouteurs pour vos appels de longue durée et **ETEIGNEZ** votre téléphone pendant votre sommeil.  
**USE** headsets for long calls & **SWITCH OFF** the phone at night.

LES DONNÉES DE DANONE SONT CELLES DE CHACUN D'ENTRE NOUS. ENSEMBLE PROTÉGEONS-LES  
DANONE'S DATA BELONGS TO ALL OF US. LET'S PROTECT IT TOGETHER

RL

HB

DD

AC BC

CD MMT

# RÈGLES DE BON USAGE



## RÈGLES D'OR RELATIVES À L'UTILISATION DE WORKPLACE

### RÈGLES DE DÉONTOLOGIE ET D'ÉTHIQUE

#### À SAVOIR

Workplace est un réseau social d'entreprise. Il n'a pas vocation à voir le même usage qu'un Facebook privé. Afin de bien utiliser cet outil ainsi que le système de chat associé (WorkChat), nous vous proposons quelques règles.

Vous pouvez signaler un contenu inapproprié vous concernant. Il sera tout de suite traité et retiré le cas échéant. Tout contenu publié sur Workplace peut être modifié ou corrigé.

En cas d'utilisation de l'image d'un tiers (hors collaborateur Danone), vous devez obtenir son consentement préalable et écrit. Contactez votre service juridique afin d'obtenir une autorisation à compléter et à faire signer.

Sauf autorisation écrite spécifique du titulaire des droits, toute image ou attribut de la personnalité destiné à être utilisé ou utilisé sur les réseaux sociaux ou outils de Danone, ne doit pas être diffusé ou reproduit en dehors de ces réseaux sociaux ou outils.

Avant de publier une image impliquant un/des collègue(s), assurez-vous auprès de ces personnes qu'ils/elles sont d'accord. Vous pouvez signaler un contenu inapproprié. Il sera tout de suite traité et retiré le cas échéant. Tout contenu publié sur Workplace peut être modifié ou corrigé.

#### 1 ATTITUDE ET RÈGLES À SUIVRE CONCERNANT LA CONCURRENCE

- Avoir une attitude respectueuse vis-à-vis des entreprises ou produits concurrents (absence de dénigrement)
- Publier de visuels d'actions concurrentes publiques (exemple : photos de linéaires en magasins, pharmacies, salles d'attente, symposium, congrès...)

#### 2 RESPECTEZ LE DROIT À L'IMAGE

Toute personne dispose d'un droit sur son image et sur les attributs de sa personnalité (ex : voix). Aussi, soyez vigilant lorsque vous utilisez l'image ou les attributs d'un tiers (autre personne que vous-même) et qu'il est reconnaissable. Il est recommandé de s'assurer au préalable de son accord.



### 3 PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Conformément à loi informatique et liberté tout traitement de données personnelles bénéficie d'une protection et d'une déclaration préalable à la CNIL.

Une donnée personnelle se définit comme toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée, directement ou indirectement, grâce à ces données qui lui sont propres, exemple : nom, prénom, date de naissance

L'outil Workplace a fait l'objet d'une déclaration à la CNIL, toute personne inscrite dispose d'un droit d'accès et de rectification.

#### Conditions d'utilisation One Drive

« Il est extrêmement pertinent que vous compreniez comment vos données personnelles (informations nous permettant de vous identifier), stockées sur OneDrive, seront traitées par nous et par nos représentants dûment délégués.

Puisque OneDrive est un outil que nous fournissons, le contenu que vous stockez dessus, indépendamment de sa source, est considéré comme étant sous la responsabilité de Danone. Ainsi, nous pouvons lui accéder à tout moment, par les sujets délégués internes ou externes et, en ce qui concerne les lois applicables, avec ou sans votre consentement ou notification préalable. Les conditions et les raisons sur lesquelles cet accès se fondera sont prévues dans la Politique sur la Confidentialité des Données Personnelles et dans la Politique d'Investigation.

En outre, pour des raisons d'identification et de maintenance de l'outil, quand vous activez votre compte OneDrive et quand vous commencez à l'utiliser, nous et Microsoft - créateur de cet outil - traiterons certaines de vos données personnelles, y compris votre prénom, nom de famille, adresse email et informations générales, des informations sur votre utilisation des appareils synchronisés sur OneDrive, la version de logiciel installée sur votre appareil, l'information d'identité de produit, l'identification de la machine, l'adresse IP de l'appareil depuis lequel vous utilisez OneDrive, l'identification de votre ISP (Internet Service Provider) et la date à laquelle vous avez utilisé OneDrive. »

RL  
EF  
HB

DD

NC

BL

LD  
MAA

# RÈGLES DE BON USAGE

## 4 CONCERNANT LES DONNÉES CONFIDENTIELLES ET SENSIBLES

### DÉFINITION D'UN CONTENU CONFIDENTIEL

Sur Workplace, Workchat et One Drive vous ne devez pas relayer des contenus confidentiels. Vous ne devez pas non plus relayer des contenus propres à l'entreprise à l'extérieur de celle-ci dans le cadre de votre communication privée.

**Sont confidentielles, les informations et données appartenant à Danone et qui n'ont pas été divulguées dans le cadre de la communication interne ou externe :**

- **Les informations techniques et technico-commerciales** : méthodes de conception, idées originales, études, savoir-faire, concepts technologiques, projet architectural, solutions innovantes, designs, algorithmes et logiciels, améliorations d'un processus de fabrication, combinaisons de matières pour une application donnée, plans, prototypes, modes de réglage d'un outillage, données d'essai de composants et de solutions techniques, données d'évaluation de fournisseurs, solutions spécifiques pour répondre à un cahier des charges, astuces technologiques permettant la réduction de coûts (consommation, entretien, maintenance), solutions de développement durable.
- **Les informations commerciales** : fichiers clients, fichiers fournisseurs, plans marketing, canaux et méthodes de distribution, résultats d'enquêtes marketing et d'évaluation de produits.
- **Les informations économiques, juridiques et financières** : contenu des offres et propositions commerciales, prix d'achat et de vente, montage juridique et financier, rapports financiers, bilans, comptes sociaux, contenu de documents contractuels, litiges, contentieux, police d'assurances.

- **Les informations stratégiques et organisationnelles** : projets de rapprochements, méthodes et organisations propres à l'entreprise ou au groupement, projets de recrutement, synthèses résultant de la veille stratégique et technologique.

Les contenus confidentiels inappropriés seront supprimés par les administrateurs des groupes et les Digital Champions qui veillent au bon usage de l'outil.

### CHOISIR LE BON CANAL EN FONCTION DE LA CONFIDENTIALITÉ DES INFORMATIONS OU DES DOCUMENTS

Il est préférable de ne pas diffuser une information relevant du secret des affaires (telle qu'une information stratégique inédite) sur Workplace ou un document confidentiel ou un sujet de crise sur OneDrive ou sur Workplace. En cas de doute et avant toute diffusion, contactez votre supérieur hiérarchique pour obtenir son autorisation. Si toutes les précautions ont été prises pour sécuriser le stockage des données, éviter la perte d'information, l'altération ou l'accès non autorisé via des systèmes étanches par rapport à la sphère privée, les documents confidentiels sont plutôt destinés à être gérés via la gestion documentaire, voire les disques réseaux partagés.

RL  
EP

HB

DD

TC

BL

LD NORD

## RÈGLES DE BON USAGE ET RÈGLES PRATIQUES

### 1 FAITES EN UN BON USAGE

WorkPlace permet d'échanger avec vos collègues, de poser des questions et d'être force de proposition. Dans votre usage de cet outil, vous devez respecter des exigences de déontologie et d'éthique. Vous ne devez pas avoir des propos inappropriés (contenu politique, religieux, insultant envers un collègue, obscène ou dégradant) ou poster des photos choquantes.

### 2 RESPECTER LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Tous les salariés doivent respecter une durée de 11 heures consécutives de repos entre deux postes ou deux journées de travail. L'effectivité du respect par le salarié de ces durées minimales de repos implique pour ce dernier une obligation de déconnexion des outils de communication à distance.

Ainsi il est recommandé de privilégier l'usage des outils informatiques et participatifs exclusivement pendant le temps de travail. Ainsi sur Workplace et Workchat, il n'est pas recommandé de poster, relayer des posts ou envoyer des messages hors de votre temps de travail.

### 3 EN TANT QU'ENCADRANT D'ÉQUIPE, SOYEZ EXEMPLAIRE

Votre position fait de vous les premiers modèles des collaborateurs. En cela, plus que personne vous devez être exemplaires dans l'application de ces règles. Votre rôle implique aussi que vous soyez vigilants à protéger vos équipes qui pourraient faire un mauvais usage des outils. Ne créez pas de sentiment d'urgence, laissez aux destinataires le temps de répondre aux messages.

### 4 SOYEZ VIGILANTS DANS LE COMMENTAIRE DES PERFORMANCES DES COLLABORATEURS

Workplace n'est pas le lieu pour juger de la performance des collaborateurs. Aucun salarié ne doit être mis en défaut par cet outil. Les communications liées à la performance ou aux résultats d'un salarié doivent être faites en présentiel ou par téléphone dans un cadre précis.

### 5 LIMITEZ LA PERTE TEMPS & RESTEZ « FOCUS »

L'instantanéité des outils de communication comme Workplace ou WorkChat ne doit pas porter préjudice à la présence au travail ou à la concentration en réunion et en équipe des salariés. Il dépend de vous, en demandant conseil et soutien à votre manager, de bien vous organiser et de bien prioriser vos tâches. Traitez l'information sur Workplace aussi méthodiquement que vous le faites avec vos emails. Restez impliqué sur le cœur de vos missions et utilisez WP à cette fin.

### 6 LIMITEZ LA DÉPENDANCE AU MÉDIA ET L'ACCESSIBILITÉ À TOUT PRIX

Désactivez les alertes sonores et visuelles. Réservez-vous des plages horaires consacrées à la consultation et au traitement des messages emails et sur Workplace. De la même façon que vous mettez un message d'absence dans Lotus. Indiquez par une photo de profil 'out of office' que vous n'êtes pas joignable sur Workplace.

RL  
EF

AB

DD

NC  
BL

LD  
NBA

# RÈGLES DE BON USAGE

## 7 INTERROGEZ-VOUS SUR LA PERTINENCE DU MÉDIA UTILISÉ

Favorisez les échanges direct (téléphone ou face à face) lorsque l'action est urgente ou que les niveaux de compréhension et d'interaction sont élevés et s'il y a un risque de mauvaise interprétation ou d'échange conflictuel. Notez bien que si vous envoyez un email, vous n'êtes pas sûr qu'il sera lu. De la même façon sur Workplace ne partez pas du principe que toute information postée est vue et connue de tous.

## 8 PRÉSERVER LES MOMENTS DE CONVIVIALITÉ

Pour une équipe rapprochée et dont tous les membres travaillent sur un même site, il n'est pas nécessaire de créer un groupe Workplace. Privilégiez les contacts personnels et les moments de convivialité. Ils sont importants pour le bien-être de l'équipe.

## 9 EXAMINEZ TOUJOURS LE CARACTÈRE SENSIBLE DES INFORMATIONS TRANSMISES

Respectez les consignes de confidentialité et de sécurité des informations postées (cf. ci-dessous). Accordez-vous un temps de réflexion et de relecture avant d'envoyer ou de poster des messages.

## 10 PRÉFÉREZ L'USAGE D'UNE MESSAGERIE PERSONNELLE POUR LES COMMUNICATIONS NON PROFESSIONNELLES

Comme indiqué ci-dessous Workplace est un outil d'entreprise et ne doit pas être utilisé à des fins personnelles. Développer son réseau professionnel par Workplace est en revanche encouragé. Pour les personnes externes, demander un consentement écrit.

## 11 SOYEZ PRÉCIS ET RESPECTEZ CERTAINS CODES DANS LA COMMUNICATION.

Le simple fait d'identifier le destinataire au début d'un message, de vous identifier par une signature en bas de message ou d'ajouter des formules de politesse, et même de personnaliser l'échange aide à améliorer la qualité des communications. **N'abusez pas des majuscules qui peuvent aggraver le destinataire.**

## 12 CIBLEZ VOTRE AUDITOIRE

N'invitez, dans vos groupes Workplace et chat Workchat, que les personnes qui ont intérêt à l'être ou alors si votre communication intéresse plusieurs personnes faites un poste dans un groupe dédié.

## 13 REJOIGNEZ & CRÉEZ DES GROUPES

Regardez les groupes suggérés et rejoignez ceux qui sont pertinents pour vous. Créez-en si besoin en expliquant au démarrage le but recherché. Vous serez alors administrateur de votre groupe et garant de son bon fonctionnement. Fixez bien les règles de fonctionnement en amont. Dans le cas de groupes dédiés à un projet et en parallèle duquel il n'y aura pas d'emails, expliquez clairement les règles au moment de la création du groupe afin que ce soit clair pour tous les participants.

## 14 DONNER UN TITRE CLAIR AUX DOCUMENTS PARTAGÉS

Enregistrez les documents ou vidéos utiles en indiquant un titre clair aux documents que vous publiez. Attention Workplace n'est pas le meilleur outil pour le stockage et l'archivage documentaire. Utilisez plutôt des outils comme les réseaux partagés ou DanDoc.

RL  
EF

HB

AC

DD

BL

LD  
NANA

**15 CITEZ LES COLLÈGUES DANS LES PUBLICATIONS IMPORTANTES (@+NOM) OU LES MOTS CLEFS (# + MOT CLEF)**

Tagger ou hashtagger permet à vos collègues de retrouver plus facilement les informations qui les concernent. Avant de tagger quelqu'un, assurez-vous que cette personne doit vraiment faire partie de la conversation et qu'elle est habilitée à y participer.

**16 NE POSTEZ PAS AVANT D'AVOIR RECHERCHÉ**

Avant de poster, poser une question ou créer un groupe, regardez avec les mots clefs si quelqu'un n'a pas déjà posté des informations ou documents sur le même sujet.

**17 NE REJOIGNEZ PAS TOUS LES GROUPES**

Rejoignez les groupes dans lesquels il y a du sens que vous soyez. Si vous n'avez plus de raison d'être dans un groupe, quittez-le.

**18 SUPPRIMEZ LES GROUPES QUI N'ONT PLUS DE RAISON D'ÊTRE**

Si vous avez créé un groupe et qu'il n'a plus de raison d'être ou n'est pas assez dynamique, supprimez-le. La suppression d'un groupe se fait lorsque tous les membres l'ont quitté et en dernier l'administrateur.

**19. N'OUBLIEZ PAS DE GARDER VOTRE PROFIL À JOUR.**

Vérifiez que vos informations personnelles soient à jour afin que les Danoners puissent vous joindre facilement. Votre photo de profil doit être adaptée à un environnement professionnel.

**20. CHOISIR LE BON CANAL EN FONCTION DE LA PÉRENNITÉ DES INFORMATIONS OU DES DOCUMENTS**

Conservez un document via la gestion documentaire et stockez un document qui vous est propre via OneDrive. En cas de départ de Danone, tous les documents de votre compte Onedrive seront supprimés.

Diffusez une information en prise avec l'actualité via le réseau social et gardez les informations pérennes via l'intranet.

Ne pas diffuser à l'externe les discussions et/ou visuels échangés sur Workplace.

12

RL

HB

DD

AC

BL

LD

MBA



# EN SYNTHÈSE

## LES DEVOIRS

### ÉMETTEUR-EXPÉDITEUR

### RÉCEPTEUR-DESTINATAIRE

- Signaler les mises à jour nécessaires de l'annuaire d'entreprise
    - Utiliser les outils partagés, en premier lieu l'agenda
  - Définir une stratégie de classement, conservation, archivage des messages envoyés et reçus
- 
- Considérer la pertinence du choix du moyen de communication envisagé au regard des autres formes de communication
  - Indiquer de manière explicite l'objet du message  
S'obliger à une rigueur de forme et de courtoisie dans la rédaction d'un message  
Privilégier les outils collaboratifs à l'envoi de pièces jointes
  - Reconsidérer systématiquement la pertinence du choix des destinataires du message, en direct et aussi en copie (à utiliser avec modération)
  - S'accorder un temps de réflexion et de relecture avant d'envoyer son message
  - Examiner le caractère sensible des informations transmises et le respect des consignes de confidentialité et sécurité
  - S'interroger sur le moment le plus opportun de l'envoi d'un message
  - S'assurer selon l'urgence, que le destinataire a bien pris connaissance du message
  - Préférer l'usage d'une messagerie personnelle pour les communications non professionnelles.
- 
- Estimer le degré d'urgence ou le délai qui s'impose pour répondre (avec l'éventualité d'une réponse d'attente cordiale)
  - S'interroger sur le moyen de communication le plus approprié à la réponse et donc si le courriel est le meilleur moyen
  - Marquer un temps de réflexion préalable à l'envoi d'une réponse et éviter de surenchérir en cas de tension
  - Appréhender le niveau de complexité de la réponse qui devra être transmise
  - S'interroger pour répliquer la liste de diffusion créée par l'expéditeur
  - Organiser le traitement de la réception des messages en cas d'absence prolongée.

RL

EF

AB

DD

TC

BL

LD NBN

## CE QUE L'ON PEUT/DOIT FAIRE OU NE PAS FAIRE

### **SUR WORKPLACE & WORKCHAT**

#### **UTILISEZ WORKPLACE ET WORKCHAT À DES FINS PROFESSIONNELLES**

Workplace est un outil de travail. Ne l'utilisez pas comme un réseau social privé. Il permet de se connecter aux collègues et encourage la collaboration.

#### **UTILISEZ WORKPLACE ET WORKCHAT DURANT LE TEMPS DE TRAVAIL**

Il est fortement recommandé d'utiliser Workplace et WorkChat durant vos heures de travail exclusivement.

En général, n'utilisez pas Workplace et Workchat pour des communications urgentes ou pour donner des pour-actions urgents

Sauf règles différentes définies pour un groupe, ne donnez pas des pour-action urgents pour le biais de Workplace.

#### **NE PUBLIEZ PAS DES INFORMATIONS CONFIDENTIELLES/SENSIBLES**

Même dans les groupes secrets, les informations hautement confidentielles ne doivent pas être partagées

#### **GÉREZ BIEN VOS NOTIFICATIONS**

Gérez intelligemment vos notifications (dans les groupes et les posts) afin de ne pas en recevoir trop mais ne pas manquer celles qui sont vraiment importantes pour vous.

### **REJOIGNEZ ET CRÉEZ DES GROUPES**

Regardez les groupes suggérés et rejoignez ceux qui sont pertinents pour vous. Si vous n'avez plus de raison d'être dans un groupe, quittez-le.

Créez-en si besoin en expliquant au démarrage le but recherché. Vous serez alors « Administrateur » de votre groupe et garant de son bon fonctionnement. Fixez bien les règles de fonctionnement en amont. Si vous avez créé un groupe et qu'il n'a plus de raison d'être ou n'est pas assez dynamique, supprimez-le.

### **NE POSTEZ PAS AVANT D'AVOIR RECHERCHÉ**

Avant de poster, posez une question ou de créer un groupe, recherchez avec les mots clés si quelqu'un n'a pas déjà posté quelque chose sur le sujet.

### **TAGGEZ & HASHTAGGEZ**

Tagger ou hashtagger permet à vos collègues de retrouver plus facilement les informations qui les concernent.

Avant de tagger quelqu'un, assurez-vous que cette personne doit vraiment faire part de la conversation et qu'ils sont habilités à l'être.

### **RESPECTEZ LE DROIT À L'IMAGE**

Avant de publier une image impliquant un(e)/des collègue(s), assurez-vous auprès de ces personnes qu'ils sont d'accord.

Vous pouvez signaler un contenu inapproprié. Pour les personnes externes, demander une autorisation écrite avant d'utiliser l'image d'un tiers.

Assurez-vous que vous êtes autorisés à poster la photo (Exemples : pas de photos de clients).

Conformément à l'article 4.3, 1, 1, il convient d'avoir une attitude respectueuse vis à vis des entreprises ou produits concurrents.

RL  
EF

AB

DD

AC

BL

LD  
NAA

# EN SYNTHÈSE

## **NE RELAYEZ PAS DES INFORMATIONS SENSIBLES OU CONFIDENTIELLES SUR WORKPLACE, WORKCHAT OU ONE DRIVE**

Sur Workplace, Workchat et One Drive vous ne devez pas relayer des contenus confidentiels. Vous ne devez pas non plus relayer des contenus propres à l'entreprise à l'extérieur de celle-ci dans le cadre de votre communication privée.

## **N'OUBLIEZ PAS DE GARDER VOTRE PROFIL À JOUR**

Vérifiez que vos informations soient à jour afin que les collègues vous joignent facilement.

## **INDIQUEZ QUAND VOUS ÊTES « OUT OF OFFICE »**

Quand vous partez en vacances, changez votre photo de profil par une image indiquant que vous êtes « out of office ».

## **DONNEZ UN TITRE CLAIR AUX DOCUMENTS PARTAGÉS**

Uploadez les documents ou vidéos utiles en indiquant un titre clair aux documents que vous publiez.

## **TÉLÉCHARGEZ LES APPLICATIONS MOBILES**

Si vous avez un téléphone d'entreprise, n'hésitez pas à télécharger les applications mobiles.

## **SUR ONEDRIVE**

### **NE STOCKEZ PAS DES INFORMATIONS CONFIDENTIELLES SUR LE CLOUD**

Si vous devez stocker des informations confidentielles sur le Cloud, cryptez-les de manière à garantir plus de sécurité. Sans cryptage les informations confidentielles ne doivent pas être partagées.

En cas de doute, demandez à votre Manager ou service compliance ou juridique.

RC

EF

AB

DD

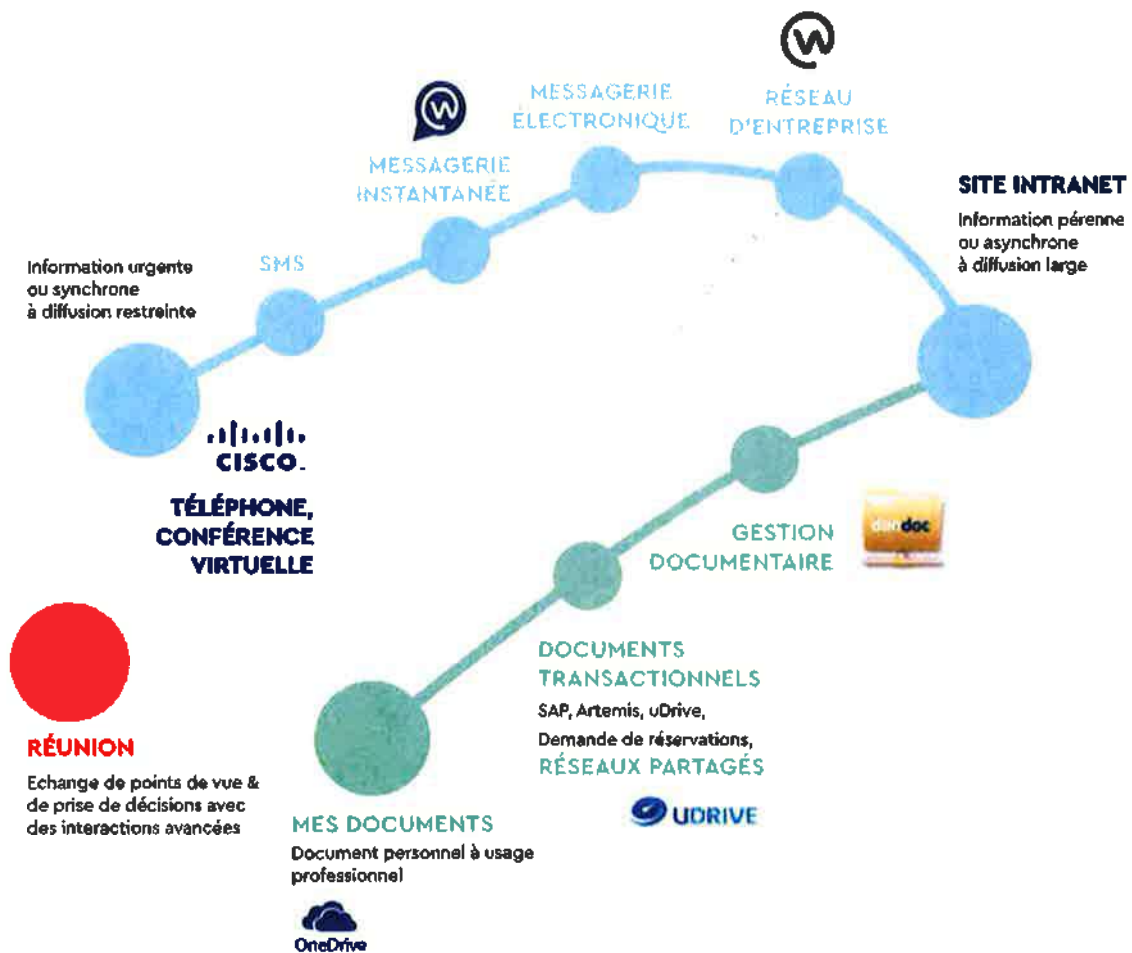
VC

BL

LD

NAB

## LES OUTILS DIGITAUX DE DANONE



RL  
B

HB

DD

NC

BL

LD

NIA

**ANNEXE 7**  
**GUIDE ENCADRANTS – RETOUR LONGUE MALADIE**



RK  
EK

AB

DD

AC

BE

LD  
NEA

# Guide pour les encadrants

Quel comportement adopter pendant et au retour d'un arrêt maladie?

Accord QVT France

## Objectif de ce guide

Conseiller les encadrants lorsqu'un salarié de l'équipe est en arrêt de travail, et permettre au salarié de reprendre son activité dans les meilleures conditions possibles

RL  
AZ

DD

HB

NC

Bc

LD  
MAN

# Recommandations

	Le salarié	L'encadrant	Le RH	Le Médecin travail
Au début de l'arrêt	Doit informer dans les 48h de son arrêt le service RH et éventuellement son manager en précisant la durée de l'arrêt	L'encadrant remercie le salarié de l'informer directement. « je te souhaite un bon rétablissement, nous nous organisons le temps de ton absence ».	Enregistre l'arrêt dans DanTimer et se rapproche de l'encadrant pour le conseiller sur l'organisation du service pendant l'arrêt du salarié	Vérifie l'arrêt dans le tableau de suivi des absences
Au cours du 1 <sup>er</sup> mois	Le salarié donne parfois des nouvelles (il n'est pas tenu de le faire)	L'encadrant doit être bienveillant dans son écoute		Le service médical peut contacter le salarié pour prendre de ses nouvelles. Le salarié n'est pas tenu de répondre
A J30	Le salarié doit envoyer sa prolongation d'arrêt	Si le manager est informé par le salarié, l'encadrant se montre rassurant et bienveillant : « prends soin de toi »	Le service reçoit la prolongation de l'arrêt	Le service médical prend acte et décide ou non de reprendre contact avec le salarié. Le salarié n'est pas tenu de répondre

RC

HB

DD

RC

BL

9

NAA



# Recommandations (Suite)

Salarié	Encadrant	RH	Médecin travail
<p>Avant la reprise au travail</p> <p>Le salarié peut informer son encadrant (aucun caractère obligatoire)</p>	<p>L'encadrant peut solliciter le médecin du travail ou est informé par lui s'il a l'information. Une réflexion peut être menée par et/ou avec le MT pour envisager un éventuel aménagement de poste</p>	<p>La RH reçoit le médecin du travail et suit ses recommandations</p>	<p>Pour les arrêts longs &gt;30 jours, une visite médicale de pré-reprise est recommandée ; elle ne peut être organisée qu' à la demande du salarié, du médecin traitant, ou du médecin conseil CPAM, et seulement recommandée par le médecin du travail au salarié</p>
<p>L'entreprise a appris que la raison de l'arrêt est un burnout ou une période d'arrêt dû à un épuisement professionnel</p>	<p>En collectif</p> <p>L'encadrant se rapproche du RH et du médecin du travail pour organiser le retour du salarié et préparer les entretiens et l'organisation de la reprise</p>		

RL  
EF

DD

NC

BL

EF

## Recommandations (Suite)

Le jour de la reprise	Le salarié revient à son ancien ou à un nouveau poste, et pourra solliciter un entretien avec son RH	A son retour, l'encadrant veillera à accueillir le salarié avec bienveillance	A son retour, le RH peut rencontrer le salarié en cas de nécessité	Revoit le salarié en visite de reprise pour évaluer son aptitude à reprendre à son poste ou formuler un aménagement de poste (temps partiel, allègement de charge), ou faire des recommandations pour un changement de poste, voire un reclassement
-----------------------	--	---	--	---

Ru 

BB

DD

AC

BL

MAA

## QUESTIONS REPONSES

**Ai-je le droit de contacter le salarié durant son arrêt, en cas d'urgence ?**

- R : Normalement non, mais prendre conseil auprès du médecin du travail

**Lorsque le salarié est en arrêt, qu'est-il pertinent de communiquer à l'équipe ?**

- R : L'encadrant ne doit pas divulguer d'information sur le motif de l'arrêt dont il aurait connaissance, sauf à la demande écrite du salarié

**A partir de quand puis-je demander à la RH si le recrutement d'un intérim ou CDD est possible ?**

- R : La question pourra être posée à partir du moment où l'absence risque de se prolonger et désorganise de façon significative l'équipe, quand la charge et les projets gérés par le salarié absent ne peuvent plus être absorbés par les autres membres de l'équipe ; le RH conseillera l'encadrant sur d'éventuelles mesures à prendre

**Que faire si l'absence du salarié génère une émotion forte au sein de l'équipe ?**

- Prendre conseil auprès du RH, du Manager Santé QVT et du Médecin du travail

**Un de mes salariés cumule des arrêts maladie de courte durée, que puis-je faire ?**

- R : Informer le service médical et le service RH ; puis recevoir le salarié sans être intrusif

**Que faire si le salarié en arrêt de travail continue à travailler (envoi de mails, de documents ...) ?**

- Le salarié sera contacté pour lui signifier que s'il est en arrêt il ne doit pas avoir d'activité professionnelle ; si l'état de santé est compatible avec une reprise, à distance (télétravail) ou dans l'établissement, le salarié doit voir le médecin du travail et informer la CPAM de sa reprise anticipée. Le médecin peut aussi prévoir un poste aménagé

**Ai-je le droit de demander les mots de passe d'ordinateur au salarié absent ?**

- R : Non

**ANNEXE 8**  
**DEFINITION DES 5 PILIERS**

## Santé et bien-être au travail chez Danone : Description des 5 piliers

La méthode Danone pour promouvoir et appliquer la culture de la santé et du bien-être au travail repose sur 5 piliers

- 1) Développer des méthodes de travail qui respectent la santé
- 2) Garantir un rythme de travail soutenable
- 3) Manager avec bienveillance et authenticité
- 4) Promouvoir un environnement de travail sain
- 5) Valoriser le travail quotidien

- 1) Développer des méthodes de travail qui respectent la santé

### Contexte :

Développer « la Santé et le Bien être » commence par faire en sorte que nos façons de travailler chez Danone soient saines.

Impulser des méthodes de travail saines, c'est tout d'abord reconnaître que les personnes n'ont pas une capacité de travail illimité, qu'elles ont besoin d'énergie, de récupération et de flexibilité.

Impulser des méthodes de travail saines consiste à s'assurer que les personnes et les équipes bénéficient de l'autonomie nécessaire pour s'adapter aux contraintes et améliorer leur travail, à donner de l'espace à l'intelligence collective et à fixer des directions claires et faire preuve de l'autorité nécessaire pour favoriser une utilisation efficace des ressources et une cohérence dans l'action.

### Conviction :

Les personnes ont besoin de raison d'être, de sentiment d'appartenance, de reconnaissance et d'autonomie.

- 2) Garantir un rythme de travail soutenable

### Contexte

Garantir un rythme de travail soutenable joue un rôle majeur pour assurer le niveau d'énergie nécessaire aux Danoners pour répondre à leur engagement dans la durée au service de la mission de Danone.

Par son appartenance à l'industrie des biens de grande consommation et par sa culture agile, Danone est une entreprise qui va vite.

De plus, les changements continus et les transformations font de la question du rythme, en particulier du rythme de changement, une question cruciale en termes d'exigences sur nos organisations, sur les équipes et les personnes, en termes de ressources nécessaires pour satisfaire ces demandes et en termes de reconnaissance pour chacun de son rôle et de son avenir.

### Conviction

L'engagement durable repose sur la disponibilité des ressources nécessaires, sur des relations humaines et un équilibre de vie satisfaisant et sur un sentiment d'accomplissement personnel.

RL

PC

AB

DD

BL

LD

MAA

### 3) Manager avec bienveillance et authenticité

#### Contexte

Le Management de proximité joue un rôle fondamental pour assurer un équilibre raisonnable entre les initiatives d'innovation / transformation et le « bon travail quotidien », entre les exigences de l'entreprise et les ressources des équipes, entre la vie privée et la vie professionnelle des membres des équipes et pour assurer la juste reconnaissance des personnes et les aider à construire leur avenir.

Dans un contexte de transformation et de défis « business » majeurs, le risque est que le management soit absorbé, loin des activités récurrentes du business et des tâches quotidiennes. Ce qui conduit, au niveau des équipes, à un manque d'orientation et de support, à une perte de connexion à la réalité, à des décisions mal informées et à un manque de reconnaissance.

#### Conviction :

Le management des personnes requiert fondamentalement de la proximité

### 4) Promouvoir un environnement de travail sain

#### Contexte

Encourager des modes de vie sains, le sport, la nutrition, ... et mettre à disposition des lieux de travail agréables à vivre, avec des installations pratiques et des services utiles sont attendus par les employés et potentiellement leurs familles pour favoriser leur bien-être au travail et être cohérents avec la mission de Danone d'apporter la santé par l'alimentation.

De plus, pour soutenir les employés dans un contexte de pression croissante et de conjoncture économique difficile, nous devons renforcer notre dispositif de protection pour les personnes les plus exposées au stress, de façon à être capable détecter les signaux faibles et de mettre en place les aides appropriées, de manière aussi proactive que possible.

#### Conviction

La mission de Danone d'apporter la santé par l'alimentation ne peut pas être conduite au détriment du bien-être et de la santé de ceux qui servent cette mission.

### 5) Valoriser le travail quotidien

#### Contexte

Le dernier pilier et non le moindre, au le cœur du dispositif de protection de Danone, consiste à valoriser le travail quotidien. Il n'y a pas de stratégie du « bien être » déconnectée d'une stratégie du « bien faire ».

Rentrer chez soi avec le sentiment d'avoir fait du « bon travail » durant la journée est unanimement reconnu comme le meilleur facteur de protection contre le stress.

#### Conviction :

Le « travail bien fait au quotidien » est un facteur essentiel d'épanouissement.

RC

EF

AB

DD

RC

BL

↳ NAA

**ANNEXE 9**  
**INDICATEURS DE SUIVI DE L'ACCORD**

AC

RC EF

AB

DD

BC

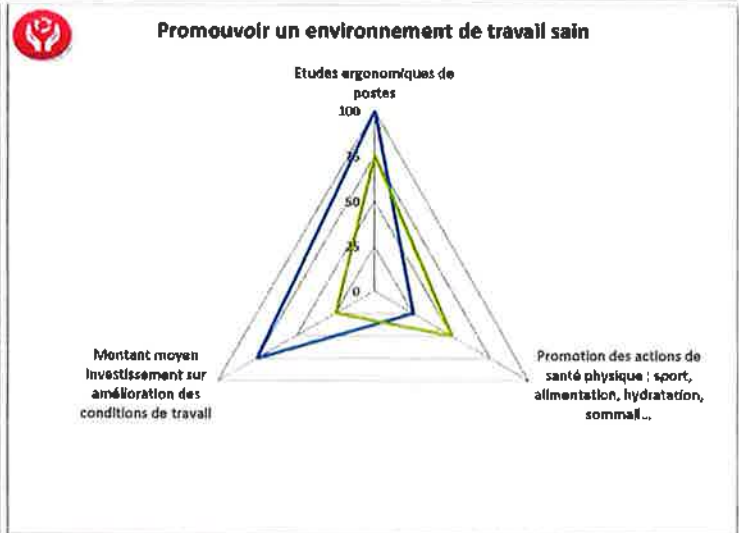
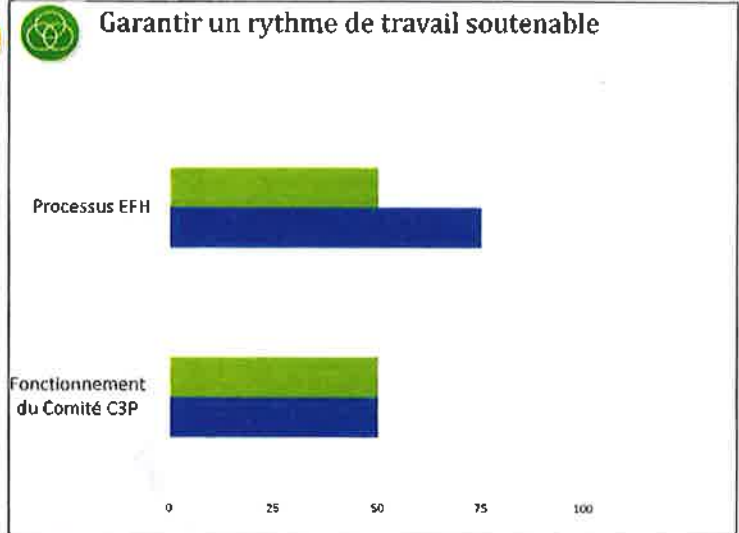
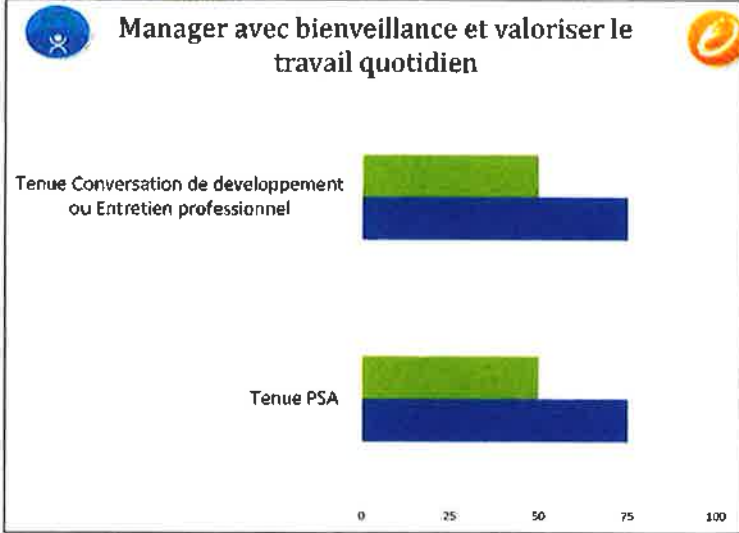
LD

MAA

**BILAN DEPLOIEMENT DE L'ACCORD QVT FRANCE de *nom du site***

**Les dispositifs primaires**

— Etablissement  
— CBU

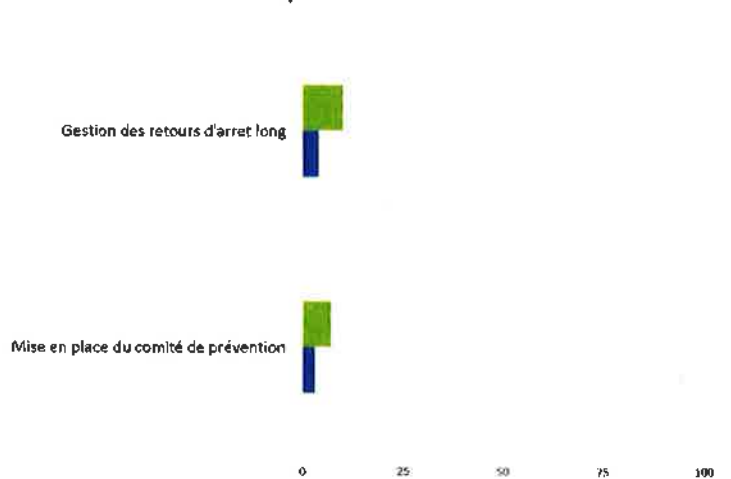
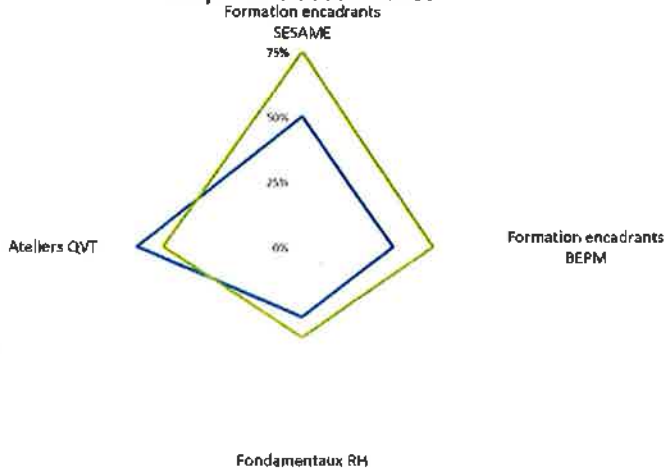


**BILAN DEPLOIEMENT DE L'ACCORD QVT FRANCE de *nom du site***

— Etablissement  
— CBU

**Dispositifs secondaires**

**Dispositifs tertiaires**



Handwritten signatures and initials: RL, HB, DD, NC, BL, LD, NAA.



DD  
RL  
L'évaluation se fait selon le niveau atteint (de "pas initié" à "complet") en indiquant la valeur du niveau

Catégories	Indicateurs	Niveau			Commentaires
		Pas initié	Basique	Partiel	
Manager avec Bienveillance	Tenue PSA (contenu des PSA versus les 4 étapes prévues)	0	25	50	100
Manager avec Bienveillance	Tenue Conversation de développement ou Entretien professionnel	0	25	50	100
Garantir un rythme durable	Fonctionnement du Comité C3P	0	25	50	100
Garantir un rythme durable	Processus EFH	0	25	50	100
Gagner en efficacité au travail	Mise en place des règles de vie (mails réunions, ou vie d'équipe)	0	25	50	100
Gagner en efficacité au travail	Focus Groupe / réunion expression...	0	25	50	100
Gagner en efficacité au travail	Mise en place du télétravail efficace	0	25	50	100
Cadre de travail	Etudes ergonomiques de postes	0	25	50	100
Cadre de travail	Promotion des actions de santé physique (sport, alimentation, hydratation, sommeil...)	0	25	50	100
Cadre de travail	Montant moyen investissement sur amélioration des conditions de travail	0	25	50	100

ATC

BL

AB

W

WAP

#B  
R  
DD

**Autres indicateurs**

		<b>Etablissement</b>	<b>CBU</b>	<b>Méthode d'évaluation</b>
Secondaire	Formation encadrants SESAME	50%	75%	% ayant fait la formation vs population cible totale
Secondaire	Formation encadrants BEPM	35%	50%	% ayant fait la formation vs population cible totale
Secondaire	Fondamentaux RH	27%	35%	% ayant fait la formation vs population cible totale
Secondaire	Ateliers QVT	63%	53%	% ayant fait la formation vs population cible totale
Tertiaire	Mise en place du comité de prévention	3	7	Nombre de comités sur la période
Tertiaire	Gestion des retours d'arrêt long	4	10	Nombre d'arrêts longs gérés

BC  
G  
AA

MC

ANNEXE 10  
SUPPORT AU DIAGNOSTIC QVT PAR EQUIPE

ne

RL  
EF

DB

DD

BC

MAA

RL  
BP

MB

DD

BZ

LD  
PST

PC

Diagnostic & Plan d'Action Equipe QVT

Equipe:	Nature de l'emploi:
Localisation:	Nombre de postes impliqués:
Date de l'évaluation:	Manager:

**Niveau de Maitrise du Risque**

Ce qui se passe aujourd'hui

Maitrise Mesures/ Plan d'actions existants ou proposés / Echéance

Thèmes évalués

	<b>Efficacité au travail et pilotage de la charge</b> Respect des règles communes (maille, réunion, vie d'équipe...) Efficacité des outils informatiques Gestion de tâches prioritaires / charge de travail Clarté des rôles et responsabilités Horaires de travail / télétravail		
--	--	--	--

	<b>Assurer un système durable</b> Autonomie Satisfaction à l'égard du travail accompli / intérêt du travail Gestion et animation de l'équipe (expansion d'équipe)		
--	--	--	--

	<b>Assurer un système durable</b> Compréhension de la stratégie Communication de la direction Inquiétudes liées à l'évolution des métiers et de l'entreprise Accompagnement des changements de procédures Rythme et précision temporelle Priorisation Adéquation des formations au travail et accès à la formation		
--	---	--	--

	<b>Manager avec bienveillance</b> Relation manageriale / fréquence des PSA Relations interpersonnelles (internes ou externes) Moments d'équipe		
--	---	--	--

	<b>Un environnement de travail favorable à l'efficacité individuelle et collective</b> Accessibilité et aménagement du site Pratiques de voyages Environnement immédiat de travail / amélioration des conditions Outils de travail		
--	--	--	--

<b>Indicateurs pour notre Équipe (définir les indicateurs importants pour notre équipe qui nous permettent de suivre notre QVT)</b>	
Indicateurs Maitrise	
Indicateurs Efficacité	
Indicateurs Santé	