



Prévention  
des risques psychosociaux  
**Et si vous faisiez appel  
à un consultant ?**

## L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS)

Dans le domaine de la prévention des risques professionnels, l'INRS est un organisme scientifique et technique qui travaille, au plan institutionnel, avec la CNAMTS, les CRAM-CGSS et plus ponctuellement pour les services de l'État ainsi que pour tout autre organisme s'occupant de prévention des risques professionnels. Il développe un ensemble de savoir-faire pluridisciplinaires qu'il met à la disposition de tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, médecin du travail, CHSCT, salariés. Face à la complexité des problèmes, l'Institut dispose de compétences scientifiques, techniques et médicales couvrant une très grande variété de disciplines, toutes au service de la maîtrise des risques professionnels.

Ainsi, l'INRS élabore et diffuse des documents intéressant l'hygiène et la sécurité du travail : publications (périodiques ou non), affiches, audiovisuels, site Internet...

Les publications de l'INRS sont distribuées par les CRAM. Pour les obtenir, adressez-vous au service prévention de la Caisse régionale ou de la Caisse générale de votre circonscription, dont l'adresse est mentionnée en fin de brochure.

L'INRS est une association sans but lucratif (loi 1901) constituée sous l'égide de la CNAMTS et soumise au contrôle financier de l'État. Géré par un conseil d'administration constitué à parité d'un collège représentant les employeurs et d'un collège représentant les salariés, il est présidé alternativement par un représentant de chacun des deux collèges. Son financement est assuré en quasi-totalité par le Fonds national de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

## Les Caisses régionales d'assurance maladie (CRAM) et Caisses générales de sécurité sociale (CGSS)

Les Caisses régionales d'assurance maladie et les Caisses générales de sécurité sociale disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service prévention composé d'ingénieurs-conseils et de contrôleurs de sécurité. Spécifiquement formés aux disciplines de la prévention des risques professionnels et s'appuyant sur l'expérience quotidienne de l'entreprise, ils sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, CHSCT, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Ils assurent la mise à disposition de tous les documents édités par l'INRS.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'INRS, de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite.  
Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction, par un art ou un procédé quelconque (article L. 122-4 du code de la propriété intellectuelle).  
La violation des droits d'auteur constitue une contrefaçon punie d'un emprisonnement de trois ans et d'une amende de 300 000 euros (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

Prévention  
des risques psychosociaux

**Et si vous faisiez appel  
à un consultant ?**

**Auteurs :**

Le groupe de travail CRAM/CGSS/INRS Risques psychosociaux et santé.

**INRS :**

Valérie Langevin, Sandrine Guyot, et Anne Montagnez

**CRAM :**

AQUITAINE : Didier Encontre

ALSACE-MOSELLE : Laurence weibel

AUVERGNE : Christophe Bonnaud

BOURGOGNE FRANCHE-COMTE : Georges Mignot

BRETAGNE : Isabelle Minaberry

CENTRE : Cécile Pasquet-Guiguet

CENTRE OUEST : ALAIN Vandenberghe

ILE DE FRANCE : Christine Breton, Fabien Gille, Patrice Chretien

LANGUEDOC-ROUSSILLON : Joëlle Pacchiarini

NORD-EST : Adeline CHER

NORMANDIE : Carole ACKERMAN, Philippe PENEL

MIDI-PYRÉNÉES : Sandrine Koenig

NORD-PICARDIE : Nathalie Delatre, Ornella Plos

PAYS DE LA LOIRE : Daniel Foulon

RHONES-ALPES : Didier Cote

SUD-EST : Florence Nesa

**CGSS :**

GUIADELLOUPE : Annick Minatchy-Celma

MARTINIQUE : Audrey Bonheur

Les auteurs remercient les chefs d'entreprise, les directeurs des ressources humaines, les consultants, l'ANACT qui ont apporté leur concours à ce guide.



## Faire appel à un consultant

Pourquoi s'engager dans une démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux ?	05
Comment se repérer entre les différentes approches ?	06
Pourquoi faire appel à un consultant extérieur ?	08
Vers quels consultants s'orienter ?	09
Quels autres partenaires impliquer ?	11
Quelles missions confier au consultant ?	11
Le consultant va-t-il résoudre votre problème ?	13
Doit-il connaître votre secteur d'activité ?	14
Quel budget prévoir ?	14



## Sélectionner le consultant

Un cahier des charges est-il indispensable ?	16
Que doit contenir le cahier des charges ?	18
Le consultant doit-il vous rencontrer avant de vous remettre sa proposition ?	20
Que doit contenir la proposition du consultant ?	20
Comment faire le choix définitif du consultant ?	22



## Travailler avec le consultant

Comment préparer la venue du consultant dans l'entreprise ?	24
Quelles sont les conditions de réussite de la collaboration avec un consultant ?	25
Que faire s'il faut réorienter ou arrêter la mission du consultant ?	26
Comment poursuivre sans l'aide du consultant ?	27



## Annexes

Structures de prise en charge des salariés en cas de situation grave	29
Exemple de tableau récapitulatif des propositions des consultants	30
Pour aller plus loin : références INRS	31

► Vous êtes confrontés dans votre entreprise à de l'absentéisme, du turn-over, des tensions, de la démotivation, des maladies professionnelles, qui perturbent le fonctionnement de votre activité.

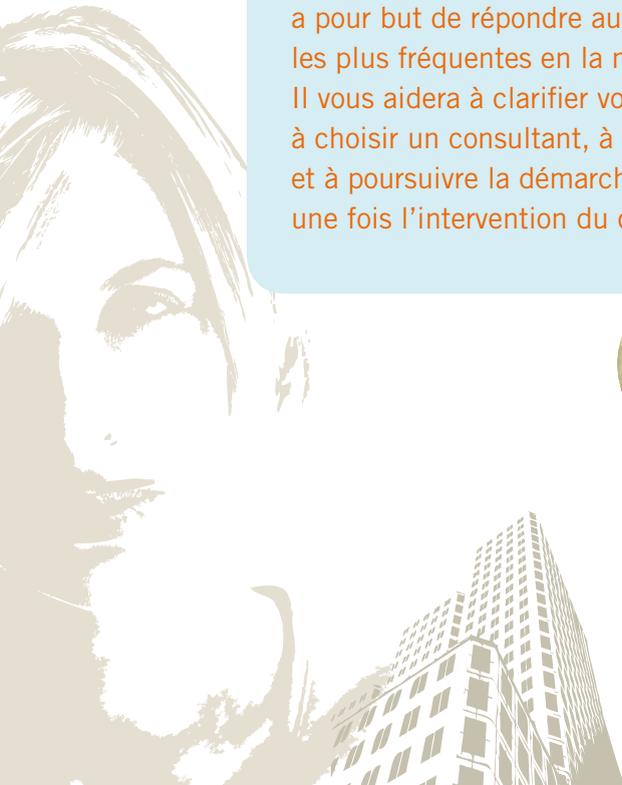
Dans votre entreprise, la question des risques psychosociaux revient régulièrement dans les débats sur la santé et la sécurité de vos salariés.

Vous souhaitez évaluer les risques psychosociaux dans le cadre de la rédaction du document unique et mettre en œuvre un plan d'action visant à les réduire.

Quelle que soit la raison qui vous amène à initier une démarche de prévention des risques psychosociaux, vous souhaitez vous tourner vers des intervenants extérieurs pour aborder cette problématique.

► Dans cette perspective, ce guide pratique a pour but de répondre aux interrogations les plus fréquentes en la matière.

Il vous aidera à clarifier vos besoins, à choisir un consultant, à collaborer avec lui et à poursuivre la démarche de prévention, une fois l'intervention du consultant terminée.





## Pourquoi s'engager dans une démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux ?

En tant qu'employeur, vous avez l'obligation d'évaluer l'ensemble des risques auxquels sont soumis vos salariés – ce qui inclut les risques psychosociaux – et de préserver leur santé physique et mentale (article L. 4121-2 du code du travail). Au-delà de l'obligation réglementaire, mettre en œuvre une démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux devrait vous permettre :

- de repérer les dysfonctionnements qui pénalisent votre production,
- d'optimiser votre productivité et la qualité de votre production,
- de diminuer les accidents de travail, les maladies professionnelles, l'absentéisme et le turn-over ainsi que les coûts qu'ils engendrent,
- d'améliorer les conditions de travail de vos salariés,
- de favoriser l'implication des salariés dans leur travail,
- d'améliorer le climat social de votre entreprise,
- d'exercer la responsabilité sociale de votre entreprise.



### Que sont les risques psychosociaux au travail ?

Les risques psychosociaux (RPS) regroupent notamment :

- le stress** : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face,
- les violences externes** : insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par des personnes extérieures à l'entreprise,
- les violences internes** : harcèlement sexuel ou moral, conflits exacerbés à l'intérieur de l'entreprise.

Ils se traduisent par un mal-être, une souffrance mentale, des atteintes physiques, et ont des répercussions sur les relations sociales dans l'entreprise.

## Comment se repérer entre les différentes approches ?

Différents traitements de la question des risques psychosociaux peuvent être proposés par des consultants, avec une efficacité variable selon les cas.

L'approche que nous recommandons consiste à **combattre le risque à sa source** (prévention primaire). Elle est centrée sur le travail et son organisation, et renvoie à une prévention collective des risques. Elle passe par la prise en compte de l'ensemble des facteurs de risque dans les situations de travail.

Elle se traduit par une évaluation des risques, un diagnostic approfondi et un plan d'action. Cette approche est à privilégier car elle est la plus efficace à long terme, tant du point de vue de la santé des salariés que de celle de l'entreprise. Elle permet à l'employeur de répondre à ses obligations réglementaires.



### Quelques exemples d'actions dans le cadre d'une démarche de prévention à la source

- **Adapter les situations** de travail aux capacités et aux ressources des salariés (en tenant compte de leur âge, par exemple).
- **Organiser le travail** pour permettre aux salariés de développer leurs compétences.
- **Clarifier les rôles** et les responsabilités de chacun.
- **Faire participer les salariés** aux décisions et aux actions de changements qui affecteront leur travail.
- **Améliorer la communication** interne et réduire les incertitudes sur le devenir de l'entreprise.
- **Faciliter les échanges** et le dialogue social entre tous les acteurs de l'entreprise.



D'autres approches existent mais elles consistent à réduire les conséquences des risques psychosociaux sur les personnes. A ce titre, la gestion individuelle des risques psychosociaux (prévention secondaire) a pour but de renforcer la résistance des salariés au stress (stages de gestion du stress, coaching, relaxation...). Elle ne s'attaque pas aux causes réelles du problème et son effet ne se maintient pas dans le temps.

La prise en charge des salariés en souffrance (prévention tertiaire) a pour vocation d'apporter une réponse d'urgence (cellule d'écoute, « numéro vert », prise en charge médicale\*...) pour éviter que leur état de santé ne se détériore davantage. Indispensable en cas de situation grave (suicide sur le lieu de travail, cas de harcèlement avéré, situation de violence physique...), ce type de réponse est loin d'être suffisant. Pour être réellement efficace, il faut pouvoir associer ces actions à une réflexion concernant les sources de risques psychosociaux présentes dans l'entreprise.



Ce guide vous permettra de choisir un consultant intervenant en prévention à la source.

\*Voir en annexe page 29 la liste des structures.



*« On avait l'impression de faire beaucoup pour l'avenir de l'entreprise, mais en fait, on n'envisageait que l'avenir de l'entreprise mais pas l'avenir des hommes.*

*S'engager dans la démarche nous a ouvert sur le devenir des personnes. Dorénavant, le projet humain (sécurité, ergonomie, santé) est ajouté à notre projet industriel. »*

*Thierry M., chef d'une PME spécialisée dans les mobiliers de bureau, Lille.*

## Pourquoi faire appel à un consultant extérieur ?

Les facteurs de risques psychosociaux sont multiples et complexes. Leur repérage et leur analyse requièrent un investissement en temps et moyens humains, ainsi que des compétences particulières.

Vous avez auparavant abordé le sujet avec le médecin du travail, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les délégués du personnel, mais vous avez besoin d'un avis extérieur.

Pour ces raisons, un consultant externe peut vous être utile dans votre démarche de prévention des risques psychosociaux. Grâce à son analyse et au regard neuf qu'il pourra vous apporter, son intervention peut vous permettre d'aborder sous un autre angle la situation au sein de votre entreprise.



### Avant de vous engager avec un consultant extérieur, vous devez :

**associer les acteurs** internes de votre entreprise (médecin du travail, représentants du personnel...),

**engager votre entreprise** dans une démarche pérenne : un diagnostic laissé sans suite faute d'avoir pensé à «l'après» ou encore une intervention menée exclusivement dans le but d'apaiser le climat social de l'entreprise n'aura que des effets limités et risque d'engendrer des frustrations,

**avoir la volonté d'agir** sur les facteurs organisationnels et psychosociaux : le diagnostic du consultant viendra peut-être questionner l'organisation du travail, la gestion des effectifs et des compétences... au sein de votre entreprise. Il peut vous amener à réfléchir à des évolutions pour améliorer la situation de votre entreprise.



« Être chef d'entreprise implique d'avoir en permanence le souci d'être bien entouré. Dans de nombreux domaines, notamment techniques, il était évident pour moi de faire appel à des compétences extérieures.

En revanche, j'étais convaincue de pouvoir gérer toute seule les ressources humaines et conditions de travail. Très vite, j'ai compris que je ne pouvais pas être la mieux placée pour analyser finement la situation. En concertation avec le médecin du travail et les représentants du personnel, j'ai donc décidé de faire appel à un consultant extérieur. »

Solange P., chef d'entreprise dans une industrie d'électromécanique, Marseille.



## Vers quels consultants s'orienter ?

Faire un diagnostic sur les risques psychosociaux au travail ne s'improvise pas. Pour la mise en place d'une démarche de prévention efficace et pérenne, vous devez vous orienter vers des consultants ayant des compétences spécifiques, principalement du champ de l'ergonomie, de la psychologie du travail et de la sociologie du travail. Par ailleurs, leurs interventions en entreprise doivent répondre à plusieurs conditions :

- proposer une approche centrée sur le travail et non sur les individus ;
- avoir une approche globale qui prenne en compte les différents aspects du problème, là où les facteurs de risque trouvent leur origine, du fonctionnement général de l'entreprise jusqu'au poste de travail ;

Les CRAM\*  
et CGSS\*\*  
peuvent vous aider  
à identifier  
des consultants.

Pour toute demande  
adressez-vous  
au service  
prévention  
de votre CRAM  
ou CGSS.

Voir coordonnées  
en page 32

\*CRAM : Caisses régionales d'assurance maladie

\*\*CGSS : Caisses générales de sécurité sociale

- permettre d'identifier les facteurs de risque à partir de multiples sources d'informations (consultation de divers documents de l'entreprise, interviews de différents acteurs de l'entreprise, observations des situations de travail et/ou enquêtes par questionnaire) ; le repérage et l'analyse de ces facteurs sont incontournables pour établir des propositions d'action adaptées aux situations rencontrées dans votre entreprise ;
- conduire une démarche participative de type conduite de projet.

### Les règles déontologiques du consultant

Le travail du consultant ne peut se réaliser que dans le respect de valeurs éthiques fortes.

**Anonymat** : ses analyses portent sur les fonctionnements observés au sein de l'entreprise, leurs liens avec le travail et leurs répercussions générales, notamment sur la santé physique et mentale des salariés. La restitution est anonyme et exclut toute recherche de responsabilité individuelle.

**Confidentialité** : tout ce qui aura pu être dit ou compris de la sphère privée ou subjective des personnes est couvert par le secret professionnel du consultant. Ces informations ne pourront faire l'objet de divulgation ou de restitution sous quelque forme que ce soit. La confidentialité s'applique également aux informations fournies au consultant par l'entreprise dans le cadre de sa mission ainsi qu'au contenu de son intervention.

**Intégrité** : le consultant doit agir indépendamment de tout intérêt particulier ou commercial de nature à influencer sur son intervention. Dans le cas contraire, il doit s'en ouvrir à son client.

**Professionalisme** : le consultant ne doit accepter que les missions relevant de son champ de compétences.



## Quels autres partenaires impliquer ?

Vous devez en premier lieu associer les préventeurs internes à votre entreprise (CHSCT, médecin du travail...). Les agents des services des CRAM/CGSS peuvent également vous aider à identifier, choisir et travailler avec un consultant dont les pratiques d'intervention sont en accord avec les principes généraux de prévention (article L.4121-2 du code du travail) et les valeurs essentielles auxquelles doit répondre une démarche de prévention efficace et durable. D'autres préventeurs institutionnels tels que l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) ou les Agences régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), ou des organismes sectoriels tels que la Mutualité sociale agricole (MSA) ou encore l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP) peuvent par ailleurs être sollicités.

### Les valeurs essentielles

- La personne
- La transparence
- Le dialogue social

Cf. brochure INRS ED 902

## Quelles missions confier au consultant ?

Les missions assurées par le consultant peuvent être plus ou moins étendues selon l'avancée de votre propre réflexion ou vos ressources en interne.

- Si votre projet en interne est bien avancé, son intervention peut être circonscrite à un diagnostic approfondi qui permet d'identifier, grâce à différents outils, les sources des risques





psychosociaux et leur importance, ainsi que les groupes de salariés plus particulièrement concernés.

A partir de cette mission centrale que vous confiez au consultant, d'autres peuvent être ajoutées.

- Vous pouvez lui demander une aide dans l'élaboration du plan d'action, dans sa mise en œuvre, par exemple animer des groupes de travail. Toutefois, votre place reste ici centrale. C'est vous qui devez assumer le plan d'action. L'appui du consultant est méthodologique.

- Il est également possible de demander au consultant de revenir ultérieurement (par exemple six mois ou un an après la fin de son intervention) afin qu'il vous aide dans l'évaluation du plan d'action que vous avez engagé et, le cas échéant, dans son réajustement.

- Le consultant peut enfin intervenir sur l'ensemble des étapes de la démarche : caractérisation du risque, analyse des situations de travail, élaboration du plan d'action, suivi de l'action.

### L'intervention d'un consultant et votre capacité à vous passer de lui

La prévention nécessite une attention quotidienne et doit être une préoccupation à long terme. L'intervention d'un consultant étant forcément limitée dans le temps, l'entreprise doit devenir autonome en matière de prévention. Pour cela, vous devez :

- **vous impliquer** dans le déroulement du projet : valider la démarche, le planning, les étapes...;

- **afficher votre motivation et conviction** de l'utilité de la démarche. Cela favorisera l'adhésion et la mobilisation de l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise.

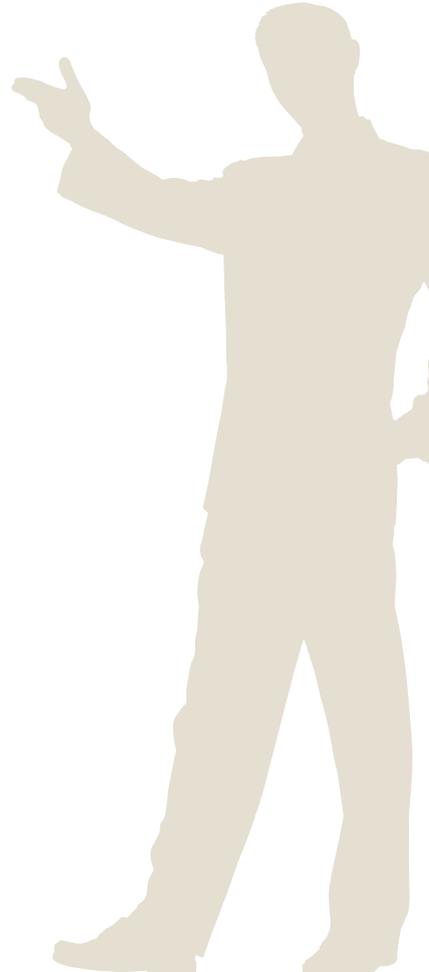


*« Nous avons mené une trentaine d'interventions dans les entreprises. Chaque demande est particulière, nous travaillons au cas par cas en fonction des besoins de l'entreprise. Parfois, nous intervenons sur un secteur déterminé de l'entreprise ; ensuite l'entreprise mène ses actions en toute autonomie sur d'autres secteurs. Dans d'autres cas, l'entreprise a besoin d'un accompagnement dans une démarche de prévention qu'elle a elle-même initiée. Notre intervention sera alors de prendre en charge une part de la conduite de projet. »*

*Valérie V., consultante, Paris.*

## Le consultant va-t-il résoudre votre problème ?

Votre implication et la qualité de la collaboration que vous engagerez avec le consultant seront décisives pour l'aider à mener à bien l'analyse de votre situation. Si l'entreprise ne s'implique pas, le consultant ne peut rien. Les propositions d'action qui découleront de son diagnostic vous permettront de décider des meilleures orientations à prendre pour la prévention des risques psychosociaux. Ceci étant, il est indispensable que vous restiez attentif à son analyse et prudent envers les discours excessifs qui pourraient vous être tenus sur la situation de votre entreprise (alarmisme, complaisance...).



## Doit-il connaître votre secteur d'activité ?

Pas nécessairement, le consultant intervient dans de nombreuses autres entreprises. Son expérience sera mise à profit pour l'analyse de votre propre situation. Le contexte de votre entreprise, ses caractéristiques socio-économiques, les spécificités de votre secteur d'activité feront partie des éléments qu'il prendra en compte dans son intervention. Vous aurez une idée plus précise de sa pratique en lui demandant dans quels milieux professionnels, et auprès de quels types d'entreprise et de secteurs il est déjà intervenu.

## Quel budget prévoir ?

Cela dépend de la nature de la prestation demandée, du tarif journalier ou forfaitaire pratiqué. Sachez toutefois qu'un diagnostic sur les risques psychosociaux ne peut se faire en quelques jours. N'hésitez pas à demander conseil à votre CRAM/CGSS et au médecin du travail. N'oubliez pas qu'il faut prévoir également le temps de participation de vos salariés au groupe projet et aux investigations du consultant. Tout cela représente certes des coûts, mais au final ceux-ci sont compensés par des gains potentiels pour l'entreprise en termes d'amélioration du climat social, des conditions d'organisation du travail, de productivité et de qualité.





## Pensez investissement et non pas charge

En raison de leurs conséquences (absentéisme, turn-over, perte de productivité...), les risques psychosociaux coûtent cher à l'entreprise. Plusieurs études ont montré qu'il est « rentable » pour les entreprises d'investir dans la prévention : les coûts des mesures de prévention collective sont amortis assez rapidement.

Le recours à un consultant est un investissement sur l'avenir, considérez le bénéfice que vous pouvez en attendre lorsque vous examinerez le contenu de sa proposition et son prix.



*« J'ai été convaincu par la nécessité de traiter le sujet mais face à un investissement de ce type, j'ai eu besoin de savoir combien cela pouvait rapporter à l'entreprise.*

*En faisant un rapide calcul, j'ai perçu que je pouvais avoir un vrai retour sur investissement. Aujourd'hui, nous constatons les bénéfices de l'action. Nous avons enregistré une amélioration de la qualité du travail et la nouvelle organisation proposée par notre consultant a amélioré la production. »*

*Philippe T., chef d'entreprise dans l'agroalimentaire, Rennes.*

## Un cahier des charges est-il indispensable ?

Ces éléments vous permettront de rédiger un cahier des charges d'intervention correspondant à vos attentes et vos exigences, à l'intention de consultants.

Etablir un cahier des charges est le moyen de formaliser votre demande et de préciser vos besoins.

**Pour cela vous devez avoir :**

- **défini les objectifs** que vous vous fixez en matière de prévention des risques psychosociaux ;
- **identifié vos besoins** dans ce domaine ;
- **repéré les freins** et réticences à la mise en place de cette démarche au sein de votre entreprise ;
- **constitué un groupe projet** et lui accorder le temps et les moyens nécessaires à sa mission ;
- **estimé le temps** que chacun peut mobiliser ;
- **choisi le mode de fonctionnement** que vous souhaitez mettre en place avec le consultant (travailler de concert tout au long de son intervention ou développer la démarche avec lui sur un secteur donné de votre entreprise, puis la déployer seul dans les autres secteurs).

### La constitution du groupe projet

Le groupe projet a pour missions d'informer l'ensemble des salariés de l'intervention, de son avancement et de ses résultats, de guider le consultant dans sa connaissance de l'entreprise et enfin de réaliser le suivi des actions, une fois le diagnostic posé et les pistes d'amélioration proposées par le consultant.

**Sa composition varie selon la taille et la structure de l'entreprise.**

A minima, le groupe projet sera constitué de :

- **un membre de la direction,**
- **plusieurs « préventeurs »** internes (médecin du travail, infirmière, représentants du personnel au CHSCT, délégués du personnel, ingénieur sécurité...),
- **plusieurs salariés** volontaires issus des différents services de l'entreprise et représentatifs de leurs collègues. Légitimés par les autres salariés, ils doivent savoir travailler en équipe, pouvoir communiquer clairement et bien connaître le fonctionnement de l'entreprise.



## Les étapes pour la recherche d'un consultant

ÉTAPE

1

Préciser les objectifs du projet et le niveau d'accompagnement souhaité du consultant



ÉTAPE

2

Elaborer le cahier des charges de la future intervention



ÉTAPE

3

Lancer un appel à consultation  
Répondre aux questions éventuelles des consultants



ÉTAPE

4

Analyser les réponses reçues



ÉTAPE

5

Choisir le consultant  
Informar les consultants non retenus

## Que doit contenir le cahier des charges ?



Un cahier des charges doit contenir les principaux éléments nécessaires au consultant pour comprendre votre demande (sa nature, son ampleur, sa complexité...). Il sera ainsi en mesure de vous proposer une offre la plus adaptée possible en termes de démarche, coût, délai, moyens humains...

Complet sans pour autant être exhaustif, ce cahier des charges doit pouvoir lui laisser des marges de manœuvre suffisantes pour bâtir une proposition sur mesure.

### **Pour cela, le cahier des charges peut comprendre :**

#### **Le contexte de votre demande**

Il s'agit ici de donner des indications concernant :

- votre entreprise : type d'activité, produits ou services fournis, taille de la structure, effectifs, organigramme, évolutions passées et à venir...
- les actions éventuellement déjà engagées au sein de votre entreprise dans le domaine de la détection et de la prévention des risques psychosociaux.

#### **Votre demande et vos attentes**

En quelques phrases, vous préciserez votre demande, son origine, ses objectifs, et ce que vous attendez de l'intervention du consultant. Afin de lui permettre de formuler une réponse appropriée à votre situation, exprimez votre demande en termes de besoins.





Par exemple, évaluer et repérer les sources de risques et identifier les groupes de salariés les plus affectés, disposer de pistes d'amélioration possibles, obtenir une aide dans la mise en œuvre des solutions avancées...

Vous soulignerez également en lien avec le groupe projet, les principes avec lesquels le consultant se doit d'être en accord pour réaliser l'intervention, comme par exemple :

- communiquer régulièrement autour du déroulement de l'intervention et de son avancement,
- débattre des résultats présentés avec les personnes concernées par l'intervention,
- aider à l'appropriation de la démarche, de ses méthodes, et de ses résultats par les acteurs de l'entreprise afin qu'éventuellement, à terme, ils puissent engager seuls des actions analogues dans d'autres services ou secteurs de l'entreprise.

#### Les modalités pratiques de réalisation

Dans cette partie, vous demanderez à ce que figurent précisément le planning d'intervention, le coût de la prestation, les références du consultant et les moyens humains qu'il mettra à votre disposition.



**Indiquer dans votre cahier des charges une date précise de remise des propositions écrites des consultants. Cette date tiendra compte d'un délai raisonnable (environ trois semaines) pour que les consultants puissent établir une proposition d'intervention « sur mesure ».**

**Limiter la mise en concurrence à trois ou quatre consultants, pour vous donner le temps nécessaire à l'analyse de chaque proposition et à leur comparaison.**

**Préciser la période à laquelle vous prendrez votre décision.**

## Le consultant doit-il vous rencontrer avant de vous remettre sa proposition ?



Le consultant peut solliciter une rencontre ou un rendez-vous téléphonique pour vous poser des questions avant de vous remettre sa proposition écrite. Cette requête est légitime : ce contact préalable peut lui permettre de mieux appréhender et comprendre votre demande. A ce stade, celle-ci est sans engagement de part et d'autre, car rien n'est encore contractualisé.

## Que doit contenir la proposition du consultant ?

Sur la base du cahier des charges et des contacts éventuels que vous aurez eus avec le consultant, ce dernier sera en mesure de vous faire une proposition écrite. Pour l'essentiel, elle devra contenir :

### **Le rappel de la demande et des objectifs**

Le consultant rappellera en termes succincts votre demande en la resituant dans son contexte. L'analyse qu'il en fera vous permettra d'apprécier sa compréhension des différents points de vue et enjeux présents dans votre entreprise.

### **La démarche envisagée**

Le consultant indiquera la démarche qu'il compte employer et l'angle d'approche à partir duquel il envisage d'appréhender la situation. Aussi, dans cette partie, il précisera le cadre théorique d'analyse des risques psychosociaux auquel il





se référera pour établir un diagnostic de la situation.

Il vous faut, ici, être particulièrement attentif à ce que la démarche proposée :

- s'appuie sur l'analyse du travail,
- organise l'action autour d'un groupe projet,
- fasse participer les salariés et implique les instances représentatives du personnel,
- soit respectueuse de la confidentialité et de l'anonymat des personnes

### Les moyens et outils mis en œuvre

Le consultant doit préciser les moyens et outils d'investigation qu'il va développer et justifier leur pertinence dans le cadre de la prévention des risques psychosociaux. Ce peut être :

- des entretiens individuels ou collectifs,
- des questionnaires,
- des observations et analyse des situations de travail.

### Les différentes phases de l'intervention

Le consultant doit vous fournir le découpage de l'ensemble de la prestation selon ses différentes phases, ainsi que le planning de son intervention.

Chacune des phases de l'intervention sera définie par :

- ses objectifs et moyens mis en œuvre,
- sa durée,
- le nombre de journées passées par intervenant,
- les documents fournis (comptes rendus d'avancement, rapport final...).

### Le coût de l'intervention

Un devis détaillé, phase par phase, sera joint à la proposition ainsi que les conditions de paiement.





### Les compétences mobilisées et références

Pour vous permettre d'obtenir un minimum de garanties, le prestataire devra :

- justifier les compétences des intervenants prévus pour l'action, par exemple au travers d'un CV succinct;
- donner des références d'actions menées dans d'autres entreprises et/ou dans des secteurs comparables;
- fournir des renseignements sur la structure dans laquelle il exerce sa profession (société, consultant indépendant), sur la nature de ses activités et sur les ressources sur lesquelles il peut s'appuyer.

### L'importance d'une démarche rigoureuse

Faire un diagnostic sur les risques psychosociaux passe par le **recueil du vécu des salariés et l'analyse de leurs perceptions des situations et des conditions de travail**. De ce fait, plus encore que pour d'autres types d'intervention, **le consultant se doit d'avoir une approche extrêmement rigoureuse** qui lui permette d'objectiver les difficultés de la situation et d'en comprendre les raisons à partir de concepts validés et d'un cadre d'analyse explicite. A défaut, les analyses manqueront de fondements tangibles sur lesquels s'appuyer en matière de prévention.

## Comment faire le choix définitif du consultant ?

### Passer en revue les propositions

Une première lecture des réponses vous permettra d'évaluer les propositions, en termes de projet, de budget et/ou de planning de réalisation.



### Analyser les réponses

Chaque réponse devra être analysée pour évaluer son degré de pertinence et de cohérence avec vos besoins. Vous pouvez aussi faire ressortir les points forts et les points faibles de chaque proposition, en les comparant selon plusieurs critères (voir tableau en annexe page 30). Dans certains cas, il pourra apparaître nécessaire d'auditionner (si cela n'a pas encore été fait) un ou deux consultants potentiels pour affiner ou confirmer vos éléments d'appréciation.

### Prendre la décision

En tout état de cause c'est à vous, chef d'entreprise, qu'il reviendra de prendre la décision finale. Ceci n'exclut pas l'intérêt évident de vous entourer de conseils et d'avis internes (CHSCT, médecin du travail, infirmière...) ou externes à l'entreprise (service prévention de la CRAM/CGSS, ARACT...) et de mettre en place, le cas échéant, un processus collectif préparant à la décision. Pour les consultants non retenus, pensez à les prévenir en leur exposant sommairement les raisons de votre refus.

### Passer un contrat avec le consultant

Lorsque vous avez choisi un prestataire, il vous restera à passer formellement avec lui un contrat, précisant les engagements des deux parties ainsi que les règles garantissant vos intérêts respectifs : définition de la mission, exécution de la prestation, modalités financières, délais et calendrier de réalisation, clause de confidentialité, de propriété intellectuelle des résultats et de leur possibilité d'utilisation (publication éventuelle...).



**La proposition du consultant doit être réellement adaptée à la situation de votre entreprise. Votre choix doit s'appuyer sur des critères objectifs.**

## Comment préparer la venue du consultant dans l'entreprise ?

Vous devez informer vos salariés et les instances représentatives du personnel de la venue du consultant dans l'entreprise, des objectifs poursuivis et de la collaboration attendue. Pensez à élaborer un plan de communication interne : vous éviterez ainsi les spéculations inutiles par absence d'informations sur les objectifs de son intervention. Déterminez également les principes d'accès à l'information pour le consultant au sein de votre entreprise. Si vous percevez des craintes de la part du personnel, adaptez votre projet en renforçant ou en améliorant l'information.



### Comment travailler avec un consultant ?

**Définir le degré d'implication** que vous souhaitez engager dans le projet. Un consultant a besoin de vous, il faut lui consacrer le temps nécessaire pour répondre à ses demandes et suivre ce qu'il fait.

**Désigner une personne** qui lui facilitera l'accès aux informations et aux personnes de l'entreprise.

**Déterminer des points d'étapes** avec le consultant et le groupe de projet. Ces moments sont à définir au préalable de manière à réserver ces dates suffisamment à l'avance.

Si la situation l'exige (une difficulté à résoudre ou une prise de décision), **proposer au consultant une réunion** de manière à recadrer le projet.



*« Au moment de mon arrivée dans l'entreprise, il y a eu une petite réticence de la part de certains salariés parce que j'étais quelqu'un d'extérieur, même si tout avait été calé au niveau des accords de confidentialité. Lorsqu'on est consultant, on passe son temps à rechercher, à comprendre, donc on pose des questions, et au début je sentais clairement une réticence à répondre. Mais avec le temps, la confiance s'est installée, et désormais je travaille avec les différents interlocuteurs de l'entreprise en parfaite adéquation. »*

*Jacques R., consultant, Nancy.*

## Quelles sont les conditions de réussite de la collaboration avec un consultant ?

Dans une démarche d'évaluation des risques, le consultant ne doit pas se substituer aux acteurs internes : il doit les aider à tenir leurs rôles. Votre entreprise aura en effet à s'approprier directement le diagnostic et les propositions d'amélioration pour les traduire en plan d'action. C'est pourquoi, pour réussir une collaboration avec un consultant, il faut garder à l'esprit quelques règles essentielles.

### **Travaillez dans la confiance**

Considérez le consultant comme un réel partenaire sur lequel vous pouvez compter. Sachez accepter son rôle dérangeant et son indépendance de jugement. Ce sont des composantes essentielles de la valeur ajoutée d'une prestation de conseil.

**Vous devez rester attentif à l'adaptation de la démarche à la culture de votre entreprise, à ses moyens et ses finalités de prévention.**

**Le consultant n'est pas un sous-traitant en charge de la prévention.**



### Impliquez-vous dans le suivi des travaux

La mission confiée à un consultant est un projet clé pour votre entreprise. Sa réussite exige que vous y collaboriez étroitement.

### Passez à l'action

Donnez-vous les moyens de concrétiser les conclusions du consultant en plan d'actions. Ne différez pas trop votre décision de mise en œuvre : la dynamique enclenchée peut vite retomber ; vous risqueriez de perdre le bénéfice de l'intervention.

## Que faire s'il faut réorienter ou arrêter la mission du consultant ?

En cas de décision de réorientation majeure de la mission, il est indispensable de formaliser par écrit avec le consultant les nouveaux objectifs. Si vous avez le sentiment d'une impasse ou qu'une difficulté majeure est survenue, ne laissez pas dériver la situation. Faites d'abord le point en interne et identifiez l'obstacle avant d'en discuter avec le consultant :

- est-ce dû à la façon de faire du consultant (difficultés de communication, manque de disponibilité...) ?
- est-ce que la mission « n'avance pas » ou vous donne l'impression de « tourner en rond » ?

En demandant des points d'étape (associés à des paiements intermédiaires), vous pourrez contrôler des écarts éventuels par rapport à



la proposition initiale du consultant. Avant de prendre une décision, sur la suite à donner à sa mission, parlez-en à votre interlocuteur CRAM/CGSS.

## Comment poursuivre sans l'aide du consultant ?

Si vous vous êtes impliqué tout au long de l'intervention, si vous avez mis en place un groupe projet, si vous avez choisi un consultant qui tout au long de son intervention vous a transmis les clefs d'analyse et de compréhension de votre situation, alors vous n'aurez pas de difficultés à vous passer de son aide une fois sa mission terminée.



*« L'intervention du consultant a permis aux salariés de s'exprimer sur leur travail et son évolution. Les rapports écrits et présentés par le consultant ont permis l'ouverture d'un vrai débat dans notre entreprise sur chacun des éléments soulevés, dans un climat plus serein et en se centrant sur les problèmes de travail propres à l'entreprise. Ce débat s'est déroulé dans une perspective constructive. Il a permis de poser les vrais problèmes et de recentrer les points à améliorer ».*

*Luc L., responsable d'une agence de communication, Toulouse.*



## Prévenir les risques psychosociaux, c'est les anticiper.

► Parce qu'un diagnostic approfondi requiert un regard extérieur et des compétences spécifiques, **le recours à un consultant est une bonne façon de s'engager** avec conviction et neutralité dans ce type de démarche active.

► Parce que faire appel à un consultant sur les risques psychosociaux est un réel enjeu pour votre entreprise, **ce guide a été conçu pour vous aider, avec les préventeurs de votre entreprise, dans le choix de celui-ci**. Vous pouvez vous appuyer sur les compétences de votre CRAM ou de votre CGSS pour qu'elle vous conseille dans la mise en œuvre de votre démarche.





## Structures de prise en charge des salariés en cas de situation grave

En cas de situations graves (suicide sur le lieu de travail, cas de harcèlement avéré, situations de violences physiques...) la première réponse sera une réponse d'urgence qui visera à prendre en charge les salariés en souffrance.

Le médecin du travail peut orienter les personnes en difficultés vers des structures appropriées.

### Établissements publics hospitaliers et centres médicaux

**Cellules d'urgences médico-psychologiques :** prise en charge psychologique précoce des blessés psychiques dans des situations d'urgence collective.

**Centres médico-psychologiques :** équipe pluridisciplinaire proposant des consultations et des soins. Ils sont rattachés à un centre hospitalier spécialisé en psychiatrie et fonctionnent comme un hôpital de jour.

**Centres de consultation de pathologie professionnelle :** ces centres ont pour but d'aider le médecin traitant ou le médecin du travail à faire le diagnostic de l'origine professionnelle d'une maladie. Implantées dans des centres hospitalo-universitaires, ces consultations disposent du plateau technique hospitalier et sont assurées par des praticiens spécialisés en pathologie professionnelle et recouvrant l'essentiel des disciplines médicales impliquées. Il existe environ une vingtaine de consultations de ce type avec une spécialité « souffrance au travail »

### La Fédération nationale d'aide aux victimes et de médiation (INAVEM)

Réseau d'associations de professionnels de l'aide aux victimes.

### Associations d'aide aux victimes

> Exemple de tableau récapitulatif des propositions des consultants

# tableau récapitulatif

Evaluation	Consultant A	Consultant B	Consultant C
<b>Proposition écrite</b>			
Compréhension de la demande			
Adéquation avec le cahier des charges			
Démarche proposée (démarche participative, analyse centrée sur le travail...)			
Durée de l'intervention et planning de réalisation			
Livrables (comptes rendus, rapports intermédiaires, rapport final...)			
Clarté et qualité de la proposition			
Engagement de disponibilité			
Compétences et expériences du consultant (références, CV...)			
Montant du devis			
<b>Synthèse de la proposition écrite</b>			
<b>Entretien avant ou après la proposition écrite</b>			
Qualité des échanges et du dialogue			
Intérêt manifesté par le consultant			
<b>Synthèse de l'entretien</b>			
<b>Synthèse générale</b>			



## Pour aller plus loin...



### Brochures

*Stress au travail.*

*Les étapes d'une démarche de prévention.* ED 6011

*Dépister les risques psychosociaux.*

*Des indicateurs pour vous guider.* ED 6012

*Le stress au travail,*

*collection «Le point des connaissances sur...»* ED 5021

*Politique de maîtrise des risques professionnels.*

*Valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention.* ED 902



### Audiovisuels

*Le stress au travail, le démasquer pour le prévenir.*

DV 0365

*J'ai mal au travail. Stress, harcèlement et violence au travail.*

DV 0327



Site internet : [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

Plusieurs rubriques se rapportent  
aux risques psychosociaux :

« Stress au travail »,

« Harcèlement et violences au travail »,

« Travail et agressions »,

« Suicide en lien avec le travail ».

Pour commander les films (en prêt), les brochures et les affiches de l'INRS, adressez-vous au service prévention de votre CRAM ou CGSS.

## Services prévention des CRAM

### ALSACE-MOSELLE

(67 Bas-Rhin)  
14 rue Adolphe-Seyboth  
CS 10392  
67010 Strasbourg cedex  
tél. 03 88 14 33 00  
fax 03 88 23 54 13  
prevention.documentation@cram-alsace-moselle.fr  
www.cram-alsace-moselle.fr

(57 Moselle)

3 place du Roi-George  
BP 31062  
57036 Metz cedex 1  
tél. 03 87 66 86 22  
fax 03 87 55 98 65  
www.cram-alsace-moselle.fr

(68 Haut-Rhin)

11 avenue De-Lattre-de-Tassigny  
BP 70488  
68018 Colmar cedex  
tél. 03 88 14 33 02  
fax 03 89 21 62 21  
www.cram-alsace-moselle.fr

### AQUITAINE

(24 Dordogne, 33 Gironde,  
40 Landes, 47 Lot-et-Garonne,  
64 Pyrénées-Atlantiques)  
80 avenue de la Jallère  
33053 Bordeaux cedex  
tél. 05 56 11 64 36  
fax 05 57 57 70 04  
documentation.prevention@cramaquitaine.fr

### AUVERGNE

(03 Allier, 15 Cantal, 43 Haute-Loire,  
63 Puy-de-Dôme)  
48-50 boulevard Lafayette  
63058 Clermont-Ferrand cedex 1  
tél. 04 73 42 70 76  
fax 04 73 42 70 15  
preven.cram@wanadoo.fr

### BOURGOGNE et FRANCHE-COMTÉ

(21 Côte-d'Or, 25 Doubs, 39 Jura,  
58 Nièvre, 70 Haute-Saône,  
71 Saône-et-Loire, 89 Yonne,  
90 Territoire de Belfort)  
ZAE Cap-Nord  
38 rue de Cracovie  
21044 Dijon cedex  
tél. 03 80 70 51 32  
fax 03 80 70 51 73  
prevention@cram-bfc.fr  
www.cram-bfc.fr

### BRETAGNE

(22 Côtes-d'Armor, 29 Finistère,  
35 Ille-et-Vilaine, 56 Morbihan)  
236 rue de Châteaugiron  
35030 Rennes cedex  
tél. 02 99 26 74 63  
fax 02 99 26 70 48  
drpcdi@cram-bretagne.fr  
www.cram-bretagne.fr

### CENTRE

(18 Cher, 28 Eure-et-Loir, 36 Indre,  
37 Indre-et-Loire, 41 Loir-et-Cher, 45 Loiret)  
36 rue Xaintrailles  
45033 Orléans cedex 1  
tél. 02 38 81 50 00  
fax 02 38 79 70 29  
prev@cram-centre.fr

### CENTRE-OUEST

(16 Charente, 17 Charente-Maritime,  
19 Corrèze, 23 Creuse, 79 Deux-Sèvres,  
86 Vienne, 87 Haute-Vienne)  
4 rue de la Reynie  
87048 Limoges cedex  
tél. 05 55 45 39 04  
fax 05 55 45 71 45  
cirp@cram-centreouest.fr  
www.cram-centreouest.fr

### ÎLE-DE-FRANCE

(75 Paris, 77 Seine-et-Marne,  
78 Yvelines, 91 Essonne,  
92 Hauts-de-Seine, 93 Seine-Saint-Denis,  
94 Val-de-Marne, 95 Val-d'Oise)  
17-19 place de l'Argonne  
75019 Paris  
tél. 01 40 05 32 64  
fax 01 40 05 38 84  
prevention.atmp@cramif.cnamts.fr

### LANGUEDOC-ROUSSILLON

(11 Aude, 30 Gard, 34 Hérault,  
48 Lozère, 66 Pyrénées-Orientales)  
29 cours Gambetta  
34068 Montpellier cedex 2  
tél. 04 67 12 95 55  
fax 04 67 12 95 56  
prevdoc@cram-lr.fr

### MIDI-PYRÉNÉES

(09 Ariège, 12 Aveyron, 31 Haute-Garonne,  
32 Gers, 46 Lot, 65 Hautes-Pyrénées,  
81 Tarn, 82 Tarn-et-Garonne)  
2 rue Georges-Vivent  
31065 Toulouse cedex 9  
tél. 0820 904 231 (0,118 €/min)  
fax 05 62 14 88 24  
doc.prev@cram-mp.fr

## Services prévention des CGSS

### NORD-EST

(08 Ardennes, 10 Aube, 51 Marne,  
52 Haute-Marne, 54 Meurthe-et-Moselle,  
55 Meuse, 88 Vosges)  
81 à 85 rue de Metz  
54073 Nancy cedex  
tél. 03 83 34 49 02  
fax 03 83 34 48 70  
service.prevention@cram-nordest.fr

### NORD-PICARDIE

(02 Aisne, 59 Nord, 60 Oise,  
62 Pas-de-Calais, 80 Somme)  
11 allée Vauban  
59662 Villeneuve-d'Ascq cedex  
tél. 03 20 05 60 28  
fax 03 20 05 79 30  
bedprevention@cram-nordpicardie.fr  
www.cram-nordpicardie.fr

### NORMANDIE

(14 Calvados, 27 Eure, 50 Manche,  
61 Orne, 76 Seine-Maritime)  
Avenue du Grand-Cours, 2022 X  
76028 Rouen cedex  
tél. 02 35 03 58 22  
fax 02 35 03 58 29  
prevention@cram-normandie.fr

### PAYS DE LA LOIRE

(44 Loire-Atlantique, 49 Maine-et-Loire,  
53 Mayenne, 72 Sarthe, 85 Vendée)  
2 place de Bretagne  
44932 Nantes cedex 9  
tél. 0821 100 110  
fax 02 51 82 31 62  
prevention@cram-pl.fr

### RHÔNE-ALPES

(01 Ain, 07 Ardèche, 26 Drôme, 38 Isère, 42 Loire, 69  
Rhône, 73 Savoie, 74 Haute-Savoie)  
26 rue d'Aubigny  
69436 Lyon cedex 3  
tél. 04 72 91 96 96  
fax 04 72 91 97 09  
preventionrp@cramra.fr

### SUD-EST

(04 Alpes-de-Haute-Provence,  
05 Hautes-Alpes, 06 Alpes-Maritimes,  
13 Bouches-du-Rhône, 2A Corse Sud,  
2B Haute-Corse, 83 Var, 84 Vaucluse)  
35 rue George  
13386 Marseille cedex 5  
tél. 04 91 85 85 36  
fax 04 91 85 75 66  
documentation.prevention@cram-sudest.fr

### GUADELOUPE

Immeuble CGRR, Rue Paul-Lacavé,  
97110 Pointe-à-Pitre  
tél. 05 90 21 46 00  
fax 05 90 21 46 13  
lina.palmont@cgss-guadeloupe.fr

### GUYANE

Espace Turenne Radamonthe,  
route de Raban, BP 7015,  
97307 Cayenne cedex  
tél. 05 94 29 83 04  
fax 05 94 29 83 01

### LA RÉUNION

4 boulevard Doret,  
97704 Saint-Denis Messag cedex 9  
tél. 02 62 90 47 00  
fax 02 62 90 47 01  
prevention@cgss-reunion.fr

### MARTINIQUE

Quartier Place-d'Armes,  
97210 Le Lamentin cedex 2  
tél. 05 96 66 51 31 - 05 96 66 51 32  
fax 05 96 51 81 54  
prevention972@cgss-martinique.fr  
www.cgss-martinique.fr



En tant que chef d'entreprise,  
vous souhaitez faire appel à un consultant  
pour évaluer les risques psychosociaux  
et mettre en œuvre un plan d'action  
visant à les prévenir.

Ce guide a pour but de répondre  
à vos interrogations pour vous aider  
à clarifier vos besoins, à choisir  
un consultant et à collaborer avec lui.



Institut national de recherche et de sécurité  
pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles  
30, rue Olivier-Noyer 75680 Paris cedex 14 • Tél. 01 40 44 30 00  
Fax 01 40 44 30 99 • Internet: [www.inrs.fr](http://www.inrs.fr) • e-mail: [info@inrs.fr](mailto:info@inrs.fr)

**Édition INRS ED 6070**

1<sup>re</sup> édition • avril 2010 • 10 000 ex. • ISBN 978-2-7389-1720-1