

Prévention des risques psychosociaux

Se faire accompagner
par un consultant

ED 6479

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

pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est une association loi 1901, créée en 1947 sous l'égide de la Caisse nationale d'assurance maladie, administrée par un Conseil paritaire (employeurs et salariés).

De l'acquisition de connaissances jusqu'à leur diffusion, en passant par leur transformation en solutions pratiques, l'Institut met à profit ses ressources pluridisciplinaires pour diffuser une culture de prévention dans les entreprises et proposer des outils adaptés à la diversité des risques professionnels à tous ceux qui, en entreprise, sont chargés de la prévention : chef d'entreprise, services de santé au travail, instances représentatives du personnel, salariés... Toutes les publications de l'INRS sont disponibles en téléchargement sur le site de l'INRS : www.inrs.fr

Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat), la caisse régionale d'assurance maladie d'Île-de-France (Cramif) et les caisses générales de sécurité sociale (CGSS) de l'Assurance maladie - Risques professionnels, disposent, pour participer à la diminution des risques professionnels dans leur région, d'un service Prévention composé notamment 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, ces professionnels sont en mesure de conseiller et, sous certaines conditions, de soutenir les acteurs de l'entreprise (direction, médecin du travail, instances représentatives du personnel, etc.) dans la mise en œuvre des démarches et outils de prévention les mieux adaptés à chaque situation. Les caisses assurent aussi la diffusion des publications éditées par l'INRS auprès des entreprises.

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 € (article L. 335-2 et suivants du code de la propriété intellectuelle).

© INRS, 2022.

Édition : Jérôme Lemarié (INRS)

Conception graphique : Julie&Gilles

Mise en pages : Valérie Latchague Causse

Démarche de prévention
Risques

Prévention des risques psychosociaux

Se faire accompagner
par un consultant

ED 6479 |
mars 2022

Brochure INRS élaborée par Valérie Langevin, en lien avec un groupe de travail composé d'Anne Montagnez (INRS), Cyril Colson (Carsat Bourgogne Franche-Comté), Delphine Croizat-Vilatte (Carsat Centre-Ouest), Béatrice Delouise (CGSS Réunion), Sophie Douguet (Carsat Centre-Val-de-Loire), Didier Encontre (Carsat Aquitaine), Gwenaël Lair (Carsat Pays-de-la-Loire), Florence Nesa (Carsat Sud-Est), Joëlle Pacchiarini (Carsat Languedoc-Roussillon), Magali Roger (Carsat Nord-Picardie) et Mickaël Guihéneuf (Assurance maladie-Risques professionnels).

Remerciements aux personnes-ressources « Risques psychosociaux » des services Prévention des Carsat/Cramif/CGSS.

Sommaire

Introduction	3
1 Faire appel à un consultant	4
1.1 Pourquoi s'engager dans une démarche de prévention des risques psychosociaux ?	4
1.2 Pourquoi faire appel à un consultant externe ?	5
1.3 Vers quels consultants s'orienter ?	5
1.4 Le consultant va-t-il résoudre les problèmes identifiés ?	6
1.5 Le consultant doit-il connaître votre secteur d'activité ?	7
1.6 Quel budget prévoir ?	7
2 Rédiger un cahier des charges	8
2.1 Pourquoi est-il important de rédiger un cahier des charges ?	8
2.2 Que doit contenir le cahier des charges ?	8
3 Sélectionner un consultant	12
3.1 Comment analyser les propositions ?	12
3.2 Qui fait le choix final du consultant ?	12
4 Travailler avec le consultant	14
4.1 Comment préparer la venue du consultant dans l'entreprise ?	14
4.2 Quelles sont les conditions de réussite de la collaboration avec un consultant ?	14
4.3 Que faire en cas de difficultés ou d'impasse au cours de la mission du consultant ?	15
4.4 Comment poursuivre en autonomie après l'intervention du consultant ?	15
Conclusion	16
Pour en savoir plus	17
Annexes	18
Annexe 1. Se repérer parmi les différentes approches	18
Annexe 2. Exemple de grille d'analyse des propositions des consultants	19

Introduction

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

La question des risques psychosociaux (RPS) revient régulièrement dans les débats sur la santé et la sécurité de vos salariés au sein des instances représentatives du personnel.

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

Vous avez un projet important qui a un impact sur l'organisation du travail et vous souhaitez éviter des retombées négatives en termes de RPS. 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.

Ce guide pratique a pour but de vous aider à faire appel à un consultant externe⁽¹⁾. 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.

1. Il pourra également vous être utile pour solliciter l'aide d'autres partenaires (service de prévention et de santé au travail ou agence régionale d'amélioration des conditions de travail, par exemple).



1. Faire appel à un consultant

1.1 Pourquoi s'engager dans une démarche 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 (articles L. 4121-1 et 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 activité ;
- d'optimiser la performance de votre entreprise et la qualité des biens ou des services que vous proposez ;
- de diminuer les accidents de travail, les maladies professionnelles, l'absentéisme et le turnover 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.

La démarche de prévention des risques psychosociaux peut être mise en œuvre dans différentes circonstances⁽²⁾ :

- au moment de l'évaluation des risques, **lors d'un projet** de conception d'une nouvelle situation de travail ou de modification importante de l'organisation du travail ;
- au moment de l'évaluation des risques, **dans les situations de travail existantes** ;
- à la suite d'une **alerte** (émanant de salariés, de représentants du personnel, de responsables hiérarchiques, du médecin du travail, sur des situations de tensions, de conflits, de mal-être, etc.) ;
- à la suite d'une **atteinte à la santé** dont on suspecte un lien avec des facteurs de risques psychosociaux.

La mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux est du ressort de l'employeur et doit être menée en associant les instances représentatives du personnel.

2. Pour plus de détails sur ce point, voir la brochure *Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ?* INRS, ED 6349.

■ Que sont les risques psychosociaux au travail ?

Les risques psychosociaux correspondent à des situations de travail où sont présents, simultanément ou non :

- du 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 ;
 - des violences externes : insultes, menaces, agressions exercées dans le cadre du travail par des personnes extérieures à l'entreprise ;
 - des violences internes : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés à l'intérieur de l'entreprise entre deux ou plusieurs personnes.
- À plus ou moins long terme, les RPS peuvent avoir des conséquences sur la santé des salariés et ont des répercussions sur les relations sociales dans l'entreprise.

tendue, vous pouvez ressentir le besoin de l'intervention d'un consultant externe. De par sa posture extérieure, son travail d'analyse des situations de travail réel, ses compétences, son expérience, le consultant pourra vous apporter un regard neuf et vous aider dans la mise en place d'un travail de prévention des risques psychosociaux. Toutefois, son intervention doit être ponctuelle et limitée dans le temps. Vous devez pouvoir bénéficier d'un transfert de compétences. L'objectif est que vous deveniez autonome sur ce sujet comme vous devez l'être pour les autres risques professionnels.

CONSEIL

Avant de vous engager avec un consultant, il est important d'avoir défini et validé en amont un cadre et des règles de fonctionnement⁽⁴⁾, avec les représentants du personnel, au sein du comité social et économique (CSE) s'il existe. Faire appel à un consultant sans ce travail préparatoire risque de se révéler inutile, voire contre-productif.

1.2 Pourquoi faire appel à un consultant externe ?

Quelle que soit la circonstance qui vous amène à vous préoccuper des risques psychosociaux, il peut arriver que vous vous trouviez démuni pour initier un travail de prévention sans accompagnement.

Vous pouvez alors envisager le recours à des ressources externes, en faisant appel par exemple au médecin du travail de votre service de prévention et de santé au travail ou au service de prévention de la Carsat/Cramif/CGSS⁽³⁾ dont vous dépendez. Ces ressources externes pourront réaliser une information/formation sur les risques psychosociaux ou délivrer des conseils méthodologiques.

Si votre entreprise n'a pas les moyens en temps, en compétences, si vous avez besoin de prendre du recul ou d'un regard objectif, si la situation est très

1.3 Vers quels consultants s'orienter ?

Différents traitements de la question des RPS peuvent être proposés par des consultants.

L'approche que nous recommandons, conformément aux principes généraux de prévention⁽⁵⁾, consiste à combattre le risque à sa source (prévention primaire) et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Elle est centrée sur l'analyse du travail et son organisation et non sur les personnes (leurs comportements, leur personnalité). Elle renvoie à une prévention collective des risques. D'autres approches existent mais elles consistent à agir sur les conséquences des RPS et non sur leurs causes (voir Annexe I, page 18).

De ce fait, pour agir sur les facteurs de risques (causes), vous devez vous orienter vers des consultants compétents en analyse de l'organisation du travail. Ils doivent également avoir des connaissances sur les modèles explicatifs des liens entre travail et santé, en particulier dans le domaine des RPS.

3. Carsat : caisse d'assurance retraite et de la santé au travail ; Cramif : Caisse régionale d'assurance maladie d'Ile-de-France ; CGSS : caisse générale de sécurité sociale.

4. Pour plus de détails sur cette étape préparatoire, consultez la brochure *Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ?* INRS, ED 6349 (étape « Préparer la démarche »).

5. Article L. 4121-2 du Code du travail.

La plupart du temps, ces compétences sont celles de personnes ayant un diplôme en psychologie du travail, en ergonomie ou en sociologie du travail (formation académique aboutissant à l'obtention d'un diplôme de type Master ou doctorat).

CONSEIL

Les Carsat, Cramif ou CGSS peuvent vous aider à trouver un consultant RPS dont les pratiques d'intervention sont en accord avec les principes généraux de prévention⁽⁶⁾ et les valeurs essentielles auxquelles doit répondre une démarche de prévention efficace et durable. Pour toute demande, consultez le site du service de prévention de votre caisse régionale (coordonnées disponibles sur : <https://www.inrs.fr/inrs/reseau-assurance-maladie.html>)

Le cadre de l'intervention d'un consultant RPS, tel qu'il est traité dans cette brochure, est différent de celui du recours par le CSE à un expert habilité, en application de l'article L. 2315-94 du Code du travail. Dans ce cadre légal, le CSE peut faire appel à un expert habilité :

- lorsqu'un risque grave, identifié et actuel, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement ;
- en cas d'introduction de nouvelles technologies ou de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ;
- dans les entreprises d'au moins trois cents salariés, en vue de préparer la négociation sur l'égalité professionnelle.

Un expert habilité bénéficie d'une certification délivrée par un organisme certificateur accrédité par le Comité français d'accréditation (Cofrac). Il est désigné, au cours d'un vote en séance, par les membres élus au CSE (aux termes du Code du travail, l'employeur ne participe pas à cette délibération)⁽⁷⁾.

6. Article L. 4121-2 du Code du travail.

7. Pour plus de détails sur ce point, voir la brochure *Comité social et économique. Prérogatives en santé, sécurité et conditions de travail*. INRS, ED 6340 (partie 3.5).

1.4 Le consultant va-t-il résoudre les problèmes identifiés ?

L'intervention du consultant va vous aider à analyser les situations de travail qui, dans votre entreprise, exposent les salariés à des facteurs de risques psychosociaux. Elle vous permettra également d'acquérir des compétences pour, ensuite, être en mesure de poursuivre vous-même la démarche.

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, l'intervention du consultant ne sera ni efficace ni pertinente.

Les propositions d'actions qui découleront de son diagnostic vous permettront de décider des meilleures orientations à prendre pour la prévention des risques psychosociaux. Il ne s'agit pas de déléguer au consultant la résolution du problème, ni de sous-traiter l'élaboration ou la mise en œuvre du plan d'actions. Ceci étant, il est indispensable que vous soyez attentif à l'analyse produite par le consultant et prudent à l'égard des discours excessifs qui pourraient vous être tenus sur la situation de votre entreprise (alarmisme, complaisance, etc.).

CONSEIL

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, etc. ;
- afficher votre motivation et le fait que vous êtes convaincu de l'utilité de la démarche. Cela favorisera l'adhésion et la mobilisation de l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise ;
- vous former ainsi que vos salariés ou leurs représentants, en fonction des rôles qu'ils tiennent dans la démarche de prévention des RPS.

1.5 Le consultant 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'entreprises et de secteurs il est déjà intervenu.

1.6 Quel budget prévoir ?

Cela dépend de la nature de la prestation demandée, du tarif journalier ou forfaitaire pratiqué. N'oubliez pas qu'il faut prévoir également du temps de participation pour les salariés impliqués dans les investigations du consultant. Tout cela représente certes des coûts mais, au final, ils sont compensés par des gains en termes d'amélioration du climat social, de l'organisation du travail, de la performance et de la qualité.

CONSEIL

Pensez investissement et non pas charge

- En raison de leurs conséquences (absentéisme, turnover, perte de productivité, etc.), les risques psychosociaux coûtent cher à l'entreprise.
- Le recours à un consultant est un investissement sur l'avenir. Pensez à considérer le bénéfice que vous pouvez en attendre lorsque vous examinerez le contenu de sa proposition et son prix.



2. Rédiger un cahier des charges

2.1 Pourquoi est-il important de rédiger un cahier des charges ?

Établir un cahier des charges est le moyen de formaliser votre demande, de préciser vos besoins, de passer commande d'une prestation « sur mesure » en analyse du travail et de son organisation, en vue de nourrir votre plan d'actions de prévention des risques psychosociaux.

Associez les représentants du personnel à la rédaction du cahier des charges. Ce travail d'écriture permet d'initier une réflexion sur ce qui ne va pas bien (cf. indicateurs divers : absentéisme, accidents du travail, manque d'attractivité de l'entreprise, etc.) et sur ce qui fonctionne bien et qu'il faut préserver. La rédaction du cahier des charges sera d'autant plus aisée et précise que la démarche de prévention aura été préparée et discutée en amont avec les représentants du personnel. Ce moment d'échanges autour du cahier des charges contribuera au dialogue social sur le sujet dans votre entreprise et à une appropriation de la thématique par l'ensemble des parties prenantes.

Le cahier des charges sera en quelque sorte la feuille de route du consultant. Il constituera également une référence pour comparer les différentes propositions et pour évaluer la prestation réalisée.

2.2 Que doit contenir le cahier des charges ?

Le cahier des charges doit contenir les principaux éléments nécessaires au consultant pour comprendre votre demande (sa nature, son ampleur, sa complexité, etc.). Plus votre cahier des charges sera précis, plus vous permettrez au consultant d'élaborer une proposition répondant à vos besoins. Complet sans pour autant être exhaustif, ce cahier des charges doit également lui laisser des marges de manœuvre suffisantes pour bâtir une proposition sur mesure.

Vous trouverez ci-dessous des points clés à faire figurer dans votre cahier des charges.

Le contexte de la demande

Présentation de l'entreprise

Précisez la nature et le secteur d'activité de votre entreprise, son effectif, sa forme juridique, son organisation interne, les chiffres-clés de l'activité, les corps de métier présents, les instances représentatives du personnel en place, etc.

Pensez à joindre un organigramme.

Historique de l'entreprise

L'entreprise a une histoire. Résumez-la en quelques lignes : sa création, comment elle a évolué, les événements ou faits marquants, le contexte économique dans lequel elle s'insère ainsi que l'environnement extérieur, les évolutions récentes ou à venir, etc.

Historique de la problématique des RPS et des actions déjà engagées

Vous avez peut-être déjà engagé des actions concernant les risques psychosociaux ou repéré des difficultés dans le passé. Décrivez :

- les actions déjà mises en place, les diagnostics antérieurs, les actions en cours, l'évaluation des RPS dans le document unique, etc. ;
- l'antériorité de la problématique, les signaux détectés, les indicateurs de suivi, des événements qui ont pu se produire dans le passé, etc.

Structure de la prévention des risques professionnels et compétences en interne

Comment la prévention des risques professionnels est-elle organisée dans l'entreprise ? Existe-t-il un document unique ? Est-il mis à jour régulièrement ? Existe-t-il une structure dédiée spécifiquement à la prévention en interne ? À celle des RPS ? Quelles sont les ressources internes ou les salariés formés à la prévention des RPS ? Etc.

Votre demande, vos besoins

Origine de la demande

Il s'agit ici d'expliquer ce qui vous amène aujourd'hui à faire appel à un consultant.

- Ce besoin fait-il suite à des échanges avec les représentants du personnel, à une impulsion donnée par le groupe auquel l'entreprise appartient ? Le besoin a-t-il été pointé par la Carsat/Cramif/CGSS, le médecin du travail, l'inspection du travail, etc. ?
- La demande est-elle à relier à une circonstance particulière ? Projet de réorganisation, évaluation des risques, alerte, atteinte à la santé ayant donné lieu à une déclaration d'accident du travail ou de

maladie professionnelle, suicide ou tentative de suicide, etc.

- Décrivez en quelques lignes ce qui pose problème et pour qui cela pose problème.

Votre demande sera reformulée par le consultant. Ne soyez pas étonné, cela fait partie du processus et permet au consultant de vous retransmettre ce qu'il a compris de votre demande et de la mettre en perspective.

Périmètre de la demande

Précisez le périmètre concerné par l'intervention du consultant : l'ensemble de l'entreprise, un secteur, un métier ou une fonction en particulier, etc.

Si vous avez plusieurs sites, précisez si vous envisagez d'initier l'action sur un site en vue d'un déploiement global par la suite.

Missions attendues

Les missions assurées par le consultant peuvent être plus ou moins étendues selon l'avancée de votre démarche de prévention ou vos ressources en interne. En tout état de cause, il ne s'agit pas de donner carte blanche au consultant, ce n'est pas une sous-traitance.

Si votre projet en interne est bien avancé, son intervention peut être circonscrite à l'étape du diagnostic approfondi qui permet d'identifier, grâce à différents outils, les sources des risques psychosociaux et leur importance, les ressources dont disposent les salariés, ainsi que les groupes de salariés plus particulièrement concernés.

À partir de cette mission centrale confiée au consultant, d'autres peuvent être ajoutées. Vous pouvez lui demander une aide dans l'élaboration du plan d'actions, dans sa mise en œuvre, par exemple animer des groupes de travail. Toutefois, votre rôle reste ici primordial. C'est vous qui devez valider et porter le plan d'actions. L'appui du consultant ne sera que 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 de vous aider dans l'évaluation des résultats du plan d'actions que vous avez engagé et, le cas échéant, dans son réajustement.

Quelle que soit la mission confiée au consultant, veillez à bien spécifier ce que vous attendez de lui :

- l'élaboration d'un diagnostic, d'une analyse, sur l'origine des risques psychosociaux ;
- un transfert de compétences en termes de connaissances sur les risques psychosociaux et de méthodologie afin que vous puissiez devenir autonome dans la prévention de ces risques ;
- une aide à la mise en œuvre d'une démarche participative, impliquant les représentants du personnel.

Objectifs de l'intervention

Indiquez au consultant ce à quoi vous voulez aboutir : ce que vous souhaitez voir améliorer, changer, etc.

Vos attentes par rapport à la proposition du consultant

Sa compréhension de votre demande

Il est important de vérifier que le consultant a bien compris et pris en compte vos besoins. Demandez-lui de formaliser explicitement ce qu'il en a retenu.

Il est tout à fait possible de répondre aux demandes de précisions des consultants, voire de les rencontrer pour qu'ils puissent affiner leur compréhension de votre demande. Ce contact est sans engagement de part et d'autre car rien n'est encore contractualisé.

Son cadre d'analyse et la méthodologie mise en œuvre

Spécialiste de l'analyse du travail et de son organisation, le consultant travaille avec des référentiels (cadres théoriques de référence) et des outils méthodologiques. Demandez-lui de les décrire dans sa proposition et de justifier de leur pertinence au regard de votre demande.

Précisez que vous vous inscrivez dans une démarche de prévention à la source et que vous attendez de lui une proposition qui reste centrée sur le travail. Il doit avoir une approche globale des situations de travail, prenant en compte l'ensemble des facteurs de RPS, depuis le fonctionnement général de l'entreprise jusqu'au poste de travail.

Demandez-lui comment il envisage de travailler avec les représentants du personnel et comment il compte impliquer les salariés.

Les règles déontologiques que le consultant doit respecter

Le travail du consultant ne peut se réaliser que dans le respect de règles déontologiques fortes :

- respect du volontariat des salariés ;
- confidentialité, anonymat et protection de la parole des salariés ;
- impartialité et équidistance : le consultant s'interdit tout jugement de valeur et veille à être impartial. Il s'exprime toujours en son nom propre et conserve une posture de tiers entre l'employeur et les représentants du personnel ou les salariés ;
- centrage exclusif sur le travail, sur ce qui pose problème et ce qui est facilitant dans le travail. Exclusion de toute analyse psychologique individualisée ou toute recherche de responsabilité personnelle. Refus d'explication comportementaliste exclusivement centrée sur l'individu ;
- vérification auprès des salariés de la bonne compréhension de ce qu'il a entendu ou observé de leur travail ;
- intégrité et absence de conflits d'intérêts (familiaux, amicaux, financiers, etc.) pouvant influencer son analyse ;
- absence d'orientation ultérieure vers des prestations complémentaires qu'il pourrait proposer, lui ou le cabinet auquel il appartient, en particulier en accompagnement individuel (il faut réorienter vers le service de prévention et de santé au travail ou un acteur tiers) ou en amélioration de l'efficacité personnelle ;
- professionnalisme : le consultant ne doit accepter que les missions relevant de son champ de compétences (ou sinon il s'entoure d'autres compétences dans le cadre d'une co-intervention).

■ 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 leur perception 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. Cela doit permettre 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. À défaut, les analyses manqueront de fondements tangibles sur lesquels s'appuyer pour réaliser un plan d'actions.

I Les compétences mobilisées

Demandez au consultant de présenter sa structure :

- types de prestations proposées par le cabinet, dans son ensemble ;
- ancienneté de la structure, indépendance ou appartenance à un groupe ou des réseaux, certifications, références, etc.

Le consultant devra vous donner des informations concernant les diplômes, l'expérience et le statut des intervenants pressentis.

CONSEIL

Attention, si le consultant souhaite s'entourer de compétences complémentaires, demandez que cette collaboration se fasse dans le cadre d'une intervention conjointe et non en sous-traitance totale. Il doit rester le référent et le garant de l'intervention.

Indiquez-lui que vous attendez qu'il maîtrise l'exercice et les enjeux du dialogue social en entreprise, qu'il connaisse le fonctionnement et les prérogatives des instances représentatives du personnel, ainsi que le cadre de la prévention des risques professionnels.

I Le planning et moyens mobilisés

Demandez au consultant de faire figurer le planning d'intervention, les moyens humains qu'il

mettra à votre disposition, ainsi que le nombre de journées-consultant et de mobilisation des salariés concernés.

I Les livrables attendus

Spécifiez la forme sous laquelle vous souhaitez que les résultats de l'intervention du consultant vous soient transmis : comptes rendus intermédiaires, rapport final, réunions de restitutions, supports de présentation, etc.

I Les aspects financiers

Demandez au consultant la fourniture d'un devis détaillé, phase par phase, faisant apparaître les éventuelles options, les frais de déplacement et d'hébergement, etc., ainsi que les conditions de paiement : versement à la signature, échéances ultérieures, solde, etc.

Critères de choix et procédure de traitement des réponses

Définissez au préalable les critères de choix qui seront retenus (par exemple, la précision et l'adaptation des choix méthodologiques, la compréhension de votre demande, le coût de la prestation, etc.) et leur importance relative (par exemple, en pourcentage de la note finale). Cela vous aidera dans l'analyse et la comparaison des différentes propositions.

Il est d'usage d'annoncer ces critères dans le cadre de la consultation. Cette précision permet aux consultants de construire une offre en prenant en compte les points importants attendus.

Indiquez la date limite de remise des propositions écrites des consultants. Cette date prévoira un délai raisonnable (environ trois semaines, sauf cas d'urgence) pour qu'ils puissent établir une proposition d'intervention « sur mesure ».

Précisez la date à laquelle vous notifierez votre décision.



3. Sélectionner un consultant

Sur la base de votre cahier des charges, vous avez sollicité plusieurs consultants⁽⁸⁾. Il s'agit maintenant d'analyser les propositions et d'en retenir une.

CONSEIL

Limitez la mise en concurrence à trois ou quatre consultants maximum⁽⁹⁾, pour vous donner le temps nécessaire à l'analyse de chaque proposition et à leur comparaison.

Associez les représentants du personnel à l'analyse des propositions.

3.1 Comment analyser les propositions ?

Faire une présélection

Une première lecture des réponses reçues vous permettra d'en avoir une vue d'ensemble et de commencer à entrer dans leurs contenus. À ce stade, vous pourrez peut-être écarter certaines propositions trop pauvres, ou ostensiblement trop éloignées de votre cahier des charges.

8. La procédure de recours à un consultant RPS respectera les procédures applicables à votre entreprise, en termes de règles d'achat, d'appel d'offres ou de passations de marchés.

9. Si votre consultation n'entre pas dans le cadre d'un marché public.

Analyser en détail les réponses

Chaque réponse présélectionnée devra ensuite être analysée en détail pour évaluer son degré de pertinence et de cohérence avec vos besoins et vos attentes exprimés dans le cahier des charges.

À la lecture des propositions, vous pouvez aussi faire ressortir les points forts et les points faibles de chacune. À cet effet, vous pouvez vous aider de l'exemple de grille fournie en Annexe II, page 19.

Dans certains cas, il pourra apparaître nécessaire d'organiser un entretien (si cela n'a pas encore été fait) avec les consultants présélectionnés pour affiner ou confirmer vos éléments d'appréciation.

Pour vous aider dans cette analyse, vous pouvez vous entourer de conseils et d'avis auprès de votre service de prévention et de santé au travail ou du service de prévention de la Carsat/Cramif/CGSS.

3.2 Qui fait le choix final du consultant ?

En tout état de cause c'est à vous, chef d'entreprise, qu'il revient de prendre la décision finale, même si, comme dit plus haut, vous avez associé les représentants du personnel au processus de sélection préparant la décision.

Pensez à prévenir les consultants non retenus en leur exposant les raisons de votre choix.

■ Passer un contrat avec le consultant

Une fois choisi un prestataire, il vous reste 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, points d'étapes intermédiaires, livrables attendus, clauses de confidentialité, de propriété intellectuelle des résultats et de leur possibilité d'utilisation (valorisation éventuelle), clauses de modification ou de rupture du contrat (inexécution partielle de la prestation telle que définie au contrat, circonstance imprévue modifiant le cadre initial, volonté commune des parties de modifier le contenu de la prestation, son échéance, ou de l'interrompre, etc.), etc.





4. Travailler avec le consultant

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

Informez vos salariés et les instances représentatives du personnel (si elles n'ont pas été associées en amont) de la venue du consultant dans l'entreprise, des objectifs poursuivis et des modalités d'intervention retenues.

Pensez à élaborer un plan de communication interne : vous éviterez ainsi les spéculations dues à l'absence d'information 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 des salariés, veillez à renforcer ou améliorer la communication.

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

Déterminez des points d'étapes avec le consultant et les représentants du personnel. Ces moments sont à définir au préalable de manière à réserver ces dates suffisamment à l'avance.

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

Dans une démarche de prévention, 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 associées pour les traduire en plan d'actions concrètes. 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.

Veillez au respect par le consultant des règles déontologiques sur lesquelles il s'est engagé (voir page 10).

Impliquez-vous dans le suivi des travaux

La mission confiée à un consultant s'inscrit dans un projet clé pour votre entreprise. Sa réussite exige que vous y collaboriez étroitement, avec un engagement affiché et constant. Le consultant n'est pas un sous-traitant en charge de la prévention.

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 risquez de perdre le bénéfice de l'intervention.

Prévoyez un temps d'échanges avec les représentants du personnel afin de faire un retour qualitatif sur l'intervention du consultant. Construisez avec eux le plan d'actions que vous comptez mettre en œuvre.

Soyez attentif à ce que les pistes d'actions dressées par le consultant ne soient pas orientées vers des prestations complémentaires proposées par sa structure.

4.3 Que faire en cas de difficultés ou d'impasse au cours de la mission du consultant ?

Si vous avez le sentiment d'être dans une impasse ou qu'une difficulté majeure est survenue, ne laissez pas empirer 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, etc.) ?
- est-ce que la mission n'avance pas ou vous donne l'impression de tourner en rond ?
- est-ce dû à la faible implication du personnel lors des sollicitations du consultant ?
- etc.

En cas de décision de réorientation majeure de la mission, il est indispensable de formaliser les nouveaux objectifs par écrit avec le consultant.

En prévoyant des points d'avancement intermédiaires dans le cahier des charges et le contrat, vous pourrez contrôler des écarts éventuels par rapport la proposition initiale du consultant et vous assurer que les résultats de son investigation seront exploitables de votre côté.

4.4 Comment poursuivre en autonomie après l'intervention du consultant ?

Si vous vous êtes impliqué tout au long de l'intervention, si vous avez mis en place une organisation autour du travail du consultant en associant les représentants du personnel, 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 serez en mesure de poursuivre cette démarche de prévention avec vos propres ressources, une fois sa mission terminée.

Conclusion

Recourir à un consultant externe pour prévenir les risques psychosociaux doit s'inscrire dans une démarche de prévention pérenne et se préparer en amont, en lien avec les représentants du personnel de votre entreprise.

L'élaboration d'un cahier des charges est essentielle dans le processus de choix du consultant. Il constituera la feuille de route du consultant et une référence pour comparer les différentes propositions et évaluer la prestation réalisée.

Dans sa mission, le consultant ne doit pas se substituer aux acteurs internes de votre entreprise : il doit vous aider à tenir vos rôles respectifs et à vous approprier les résultats de son intervention dans le but d'engager un plan d'actions sur le long terme.

Vous pouvez par ailleurs vous appuyer sur les compétences de votre Carsat/Cramif/CGSS pour qu'elle vous conseille dans la mise en œuvre de votre démarche de prévention.

Pour en savoir plus



Documents INRS consultables sur www.inrs.fr :

- Risques psychosociaux. Comment agir en prévention ? ED 6349
- Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU. ED 6403
- Outils Faire le point RPS (outils 37 et 42)
- Comment détecter les risques psychosociaux en entreprise ? ED 6086
- Dépister les risques psychosociaux. Des indicateurs pour vous guider. ED 6012
- Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien. ED 6250
- Travailler en contact avec le public. Quelles actions contre les violences ? ED 6201
- Évaluer les interventions de prévention des RPS-TMS. Guide à l'usage des intervenants. ED 6328
- Dossier web « Risques psychosociaux »
- Webinaires (replay) :
 - Risques psychosociaux : les étapes clés de la démarche de prévention. Anim-320
 - Évaluation et prévention des risques psychosociaux. Comment faire ? Anim-281
 - Comment évaluer les risques psychosociaux dans les petites entreprises ? Anim-245
 - Managers : comment agir face aux risques psychosociaux ? Anim-087
 - Burnout au travail : comment le définir et le prévenir ? Anim-156

Annexes



Annexe 1. Se repérer parmi les différentes approches

En dehors de la démarche centrée sur le travail, d'autres types de prestations peuvent être proposés par les consultants externes. Certaines visent à accroître les ressources des salariés et à mettre en place des procédures quand les risques sont présents (formation à la gestion du stress, à la gestion des conflits, aide à l'élaboration d'une procédure d'alerte en cas de situation de violence avérée, etc.). Bien que nécessaires dans certains cas, ces actions ne sont pas suffisantes. L'objectif de la prévention est bien d'adapter le travail à l'homme et non l'inverse (en accord avec le 4^e principe général de prévention)⁽⁹⁾.

Des procédures de médiation sont parfois proposées quand le problème se présente apparemment comme un conflit de personnes. Or, très souvent, les conflits au travail trouvent leur origine dans l'organisation du travail elle-même. Faire intervenir un médiateur professionnel ne permettra pas de remonter aux causes organisationnelles du différend.

D'autres prestations visent la prise en charge des salariés en souffrance (cellule d'écoute, numéro vert, débriefing suite à un événement grave, etc.). L'objectif est d'éviter que l'état de santé des personnes ne se détériore davantage. Il s'agit d'une réponse d'urgence qui ne peut suffire à prévenir les risques psychosociaux.

Il existe également des prestations orientées vers la qualité de vie ou le bien-être au travail. Elles relèvent d'enjeux complémentaires à la démarche de prévention des risques psychosociaux, telles que la performance de l'entreprise, l'égalité hommes-femmes, la conciliation des temps de vie ou la démocratie sociale dans l'entreprise. Initier une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail n'est pas en soi l'assurance de réduire les facteurs de risques psychosociaux dans l'entreprise. La prévention des risques psychosociaux est donc un point de passage incontournable avant d'engager des démarches complémentaires⁽¹⁰⁾.

9. Article L. 4121-2 du Code du travail.

10. Voir le décryptage *Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie travail*. INRS, ED 8002.

Annexe 2. Exemple de grille d'analyse des propositions des consultants

	Consultant A	Consultant B	Consultant C
Compréhension de votre demande Le consultant a-t-il bien compris votre demande, vos besoins, le contexte dans laquelle votre démarche s'insère ? La proposition correspond-elle bien aux missions attendues ? S'agit-il d'une réponse personnalisée ?	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>
	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>
Cadre d'analyse et méthodologie S'agit-il bien d'une intervention centrée sur l'analyse du travail ? Sa proposition correspond-elle aux missions que vous avez identifiées dans le cahier des charges ? A-t-il précisé son cadre d'analyse ? Quelle est la méthodologie proposée (analyse de documents, entretiens individuels, collectifs, questionnaires, observations du travail, etc.) ? S'il prévoit le recours à des questionnaires, sont-ils complétés par d'autres méthodes, qualitatives ? Précise-t-il la façon dont il compte travailler avec les représentants du personnel, les salariés, l'encadrement de proximité, le service de prévention et de santé au travail ? Explicite-t-il des modalités de transfert de compétences (sensibilisation, formation, aide à l'animation d'entretiens, etc.) ? Fait-il référence au cadre réglementaire de la prévention des risques professionnels ? S'est-il engagé sur le respect de règles déontologiques ?	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>
	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>



Annexe 2. Exemple de grille d'analyse des propositions des consultants

	Consultant A	Consultant B	Consultant C
Compétences mobilisées Types de prestations proposées par le cabinet, dans son ensemble. Ancienneté de la structure, indépendance ou appartenance à un groupe ou des réseaux, certification, références, etc. Le consultant ou les intervenants pressentis ont-ils des compétences en analyse du travail et de son organisation (diplômes et expérience) ? Prévoit-il d'intervenir seul ou en co-intervention ? (Soyez vigilant à la sous-traitance de l'intervention).	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>
	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>
Planning et moyens mobilisés Le calendrier de l'intervention et les délais vous conviennent-ils ? Les moyens humains mobilisés sont-ils satisfaisants ? Quels documents seront produits par le consultant ? Mentionne-t-il la remise d'un rapport écrit final, plus complet qu'une présentation orale accompagnée d'un diaporama ?	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>
	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>
Aspects financiers Le devis est-il détaillé ? Les conditions de paiement sont-elles précisées ?	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>
	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>
Synthèse globale	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>	<i>Écrire ici une synthèse, points forts, points faibles</i>
	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>	<i>Attribuer une note si vous le souhaitez</i>

Toutes les publications de l'INRS sont téléchargeables sur 
www.inrs.fr

**Pour commander les publications de l'INRS au format papier **

Les entreprises du régime général de la Sécurité sociale peuvent se procurer les publications de l'INRS à titre gratuit auprès des services prévention des Carsat/Cramif/CGSS.

Retrouvez leurs coordonnées sur www.inrs.fr/reseau-am

L'INRS propose un service de commande en ligne pour les publications et affiches, payant au-delà de deux documents par commande.

Les entreprises hors régime général de la Sécurité sociale peuvent acheter directement les publications auprès de l'INRS en s'adressant au service diffusion par mail à service.diffusion@inrs.fr

En tant que chef d'entreprise, vous devez évaluer et prévenir les risques psychosociaux. Vous avez besoin d'un regard extérieur et de compétences spécifiques ? Le recours à un consultant externe peut être une façon de vous engager avec conviction et objectivité dans une démarche de prévention. Ce guide a pour but de répondre à vos interrogations, de vous aider à clarifier vos besoins, à choisir un consultant externe et à collaborer avec lui. Il permet également d'inscrire cette prestation ponctuelle dans une démarche pérenne, en lien avec les représentants du personnel.



Institut national de recherche et de sécurité
pour la prévention des accidents du travail
et des maladies professionnelles
65, boulevard Richard-Lenoir 75011 Paris
Tél. 01 40 44 30 00 • info@inrs.fr

Édition INRS ED 6479

1^{re} édition (2022) révisée en mai 2025 | 3 000 ex. | ISBN 978-2-7389-2736-1

L'INRS est financé par la Sécurité sociale
Assurance maladie - Risques professionnels

www.inrs.fr   