

Risques psychosociaux Comment choisir un consultant

2012



Risques psychosociaux
Comment choisir un consultant

2012

Avant-propos

Vous êtes employeur. Vous devez prévenir les risques d'atteinte à la santé mentale (article L.4121-1 du Code du travail) : cette obligation légale a fait l'objet d'un Accord national interprofessionnel sur le stress au travail, signé à l'unanimité des partenaires sociaux le 2 juillet 2008 (joint en annexe).

La question de l'évaluation des risques psychosociaux (RPS) peut se poser à vous en différents termes :

- les conditions et les relations de travail sont *a priori* bonnes dans votre entreprise : les cadres, les salariés ou leurs élus ne vous ont pas alerté sur des tensions particulières. Mais vous souhaitez faire un diagnostic de la situation, évaluer et prévenir les RPS pour mettre à jour votre document unique d'évaluation des risques ;
- au contraire, le stress au travail est régulièrement évoqué par les salariés, leurs représentants ou le médecin du travail. Manifestement, les RPS sont au premier plan des débats sur la santé et la sécurité au travail dans votre entreprise.

Dans un cas comme dans l'autre, vous devez évaluer les RPS comme chacun des autres risques professionnels. Pour ce faire, vous devez commencer par engager un dialogue avec vos partenaires sociaux. Dans le cadre de cette démarche, si vous estimez ne pas avoir les ressources internes suffisantes, vous pouvez décider de recourir à un consultant (personne physique ou morale).

Ce guide a pour but de vous aider, quelle que soit la taille de votre entreprise, à sélectionner un consultant et mettre en place avec son appui une démarche de prévention des RPS répondant aux exigences légales.

Il vous aidera, en concertation avec les représentants du personnel, ou dans le cadre d'un accord

d'entreprise si tel est le cas, à définir vos besoins d'accompagnement, choisir un consultant et encadrer sa mission.

La démarche que vous engagez ne doit pas rester ponctuelle : pour devenir efficace et effective, elle doit s'inscrire dans le temps et c'est pourquoi votre impulsion est déterminante.

Ce guide comporte :

- un rappel des principes structurants qu'il importe de respecter dans la mise en œuvre de la démarche de prévention des RPS ainsi qu'un rappel du cadre réglementaire dans lequel ils s'inscrivent ;
- des conseils pour vous aider à définir votre besoin et clarifier vos attentes vis-à-vis du consultant ;
- une grille d'aide au choix du consultant ;
- des recommandations pour construire la « feuille de route » du consultant ;
- une annexe qui permet de situer l'offre d'un consultant au regard des différents niveaux de prévention.

Ce guide a été rédigé par la DGT avec l'appui de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) et la Caisse nationale d'assurance maladie (CNAM-TS).

Il a été élaboré en collaboration avec un groupe de consultants représentant diverses approches sur les RPS (psychologique, sociologique, ergonomique, etc.) et présenté aux partenaires sociaux du Conseil d'orientation sur les conditions de travail dont les observations ont été prises en considération.

Il s'inscrit en complément du guide réalisé par l'INRS (ED 6070) qui aide l'employeur à clarifier ses besoins et choisir un consultant.

Table des matières

Partie 1 :

La démarche de prévention des RPS et le cadre réglementaire	7
---	---

Partie 2 :

Sélectionner un consultant	9
----------------------------------	---

I. QUELS SONT VOS BESOINS ET QUELLES SONT VOS ATTENTES VIS-À-VIS DU CONSULTANT ?	9
---	----------

II. QUEL CONSULTANT CHOISIR ?	11
--	-----------

Partie 3 :

Travailler avec le consultant	15
-------------------------------------	----

Annexe 1 :

Quels savoir-faire et expériences peuvent être attendus de la part d'un consultant ?	21
--	----

Annexe 2 :

Accord national interprofessionnel sur le stress au travail	23
---	----

La démarche de prévention des RPS et le cadre réglementaire

Les RPS ont des causes multiples et les actions qui contribueront à les maîtriser sont susceptibles d'impacter votre organisation. C'est pourquoi la démarche d'évaluation et de prévention des RPS vous engage pleinement. Le cadre réglementaire et les principes qui structurent la démarche de prévention doivent être connus du consultant car ils ont vocation à être déclinés tout au long du processus que vous allez initier.

- Engagement de la direction

Les organes de direction portent la démarche de prévention des RPS. La prise de décision leur incombe. Ils s'engagent vis-à-vis des salariés en amont (phase de lancement et de diagnostic) et en aval (mise en place et suivi du programme de prévention). Ils garantissent dans tous les cas la dynamique et l'aboutissement de la démarche qui s'intègre dans une politique de prévention de l'ensemble des risques professionnels.

- Dialogue social et démarche concertée

Un dialogue social continu soutient la démarche. L'employeur associe les salariés, les représentants du personnel, l'encadrement de proximité, le service de santé au travail et notamment le médecin du travail, et, le cas échéant, le service social, d'un bout à l'autre de la démarche. Il favorise l'expression des salariés sur les situations de travail. Il veille à ce qu'il en soit tenu compte dans la conduite de la démarche

- Prévention globale

L'employeur centre son action sur la prévention des risques à leur source, en prenant en compte les situations réelles de travail. **L'objectif est d'agir prioritairement sur les facteurs de RPS pour**

les éliminer ou à défaut les réduire (prévention primaire). L'employeur prévoit également des actions de formation et des mesures pour faire face au risque lorsqu'il se présente (prévention secondaire). Des procédures seront également mises en place pour que les personnes en difficulté puissent être prises en charge le plus tôt possible par le service de santé au travail (prévention tertiaire).

- Planification des actions

L'employeur met en place un programme de prévention qui comprend des mesures de court, moyen et long terme. Ce programme est défini en lien avec les résultats de l'évaluation des risques et le travail du consultant. L'employeur en assure les mesures de suivi et la pérennité.

- Communication interne

L'employeur communique auprès de l'ensemble des salariés sur l'avancement de la démarche à chacune de ses étapes.

- Responsabilité sociale de l'entreprise

Dans le cadre de ses relations contractuelles, l'employeur veille à ne pas créer de RPS ni à les reporter sur ses fournisseurs, prestataires et sous-traitants sur site.

La démarche de prévention des RPS

et le cadre réglementaire

◆ Dans quel cadre réglementaire et conventionnel s'inscrit la prévention des RPS ?

Les RPS ne sont pas juridiquement définis. Cependant, il s'agit de risques professionnels à considérer comme les autres, tout en tenant compte de leurs spécificités. À ce titre, ils doivent être évalués pour donner lieu à la mise en place d'un programme de prévention comme le prévoit la réglementation.

Les deux accords nationaux interprofessionnels du 2 juillet 2008 sur le stress au travail ainsi que celui du 26 mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail, tous deux étendus par arrêté ministériel, comportent des dispositions concrètes qui sont de nature à vous éclairer sur la méthodologie d'évaluation des RPS.

En tant qu'employeur, vous devez protéger la santé physique et mentale des travailleurs (L.4121-1 du Code du travail).

Il en résulte pour vous l'obligation de :

⇒ **mettre en œuvre une démarche d'évaluation** des RPS, au même titre que pour les autres risques professionnels, afin d'identifier et d'évaluer ceux qui ne peuvent pas être évités ;

⇒ **mettre en place un programme de prévention dans le respect des principes généraux de prévention.**

Ce programme :

- intègre dans un ensemble cohérent une approche technique, organisationnelle et humaine (notamment le risque lié au harcèlement moral),

- vise à supprimer le risque à la source et à traiter le risque résiduel en donnant la priorité aux mesures de protection collective,
- respecte le principe de l'adaptation du travail à l'homme,
- définit les instructions et formations appropriées à donner aux salariés,
- donne lieu à une planification (mesures conservatoires, mesures permanentes),
- implique tous les niveaux de l'encadrement ;

⇒ **veiller à l'adaptation de ces mesures** pour tenir compte du changement des circonstances (réorganisation) et tendre à l'amélioration des situations existantes ;

⇒ **transcrire le résultat de l'évaluation des risques dans le document unique** ou un document annexe, au statut identique, qui rend compte de la démarche et du résultat de l'analyse des risques ;

⇒ **assurer la mise à jour** annuelle ainsi que lors de toute décision d'aménagement important qui modifie les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ;

⇒ **consulter les représentants du personnel ou les salariés** aux différentes étapes de la démarche de prévention des RPS.

Sélectionner un consultant

Vous avez pris la mesure de ce que sont l'évaluation et la prévention des RPS. En cas d'interrogations, les sites internet de référence (dont www.travailler-mieux.gouv.fr) et les personnes ressources du réseau de préventeurs peuvent vous aider à identifier vos besoins : **réseau ANACT/ARACT** (www.anact.fr) ; **INRS** (www.inrs.fr) ; **CNAM-TS/CARSAT** (www.risques-professionnels.ameli.fr) ; **service de santé au travail**.

Avant toute intervention d'un consultant, il importe de définir, dans le cadre du dialogue social initié, les raisons qui vous conduisent à faire appel à une personne extérieure. Cette première étape doit vous permettre de préciser votre besoin et vos attentes afin de mieux apprécier les différentes offres que les consultants vous feront. Il s'agit pour vous de structurer votre demande le plus précisément possible afin d'obtenir de la part du consultant la réponse la mieux adaptée à votre cas.

La sélection du consultant se déroule en deux étapes : 1) l'expression de vos besoins et attentes vis à vis du consultant 2) l'examen des propositions des différents consultants.

I. QUELS SONT VOS BESOINS ET QUELLES SONT VOS ATTENTES VIS À VIS DU CONSULTANT ?

La grille ci-dessous doit vous aider à construire votre demande. Pour le bon déroulement de la démarche, au cas où ce ne serait pas prévu dans un accord d'entreprise, il vous est recommandé d'associer les représentants du personnel dès cette première étape.

Présentation de l'entreprise	Pour que le consultant comprenne vos enjeux et cerne le contexte de son intervention, présentez lui les données économiques, sociales et juridiques de votre entreprise : nature et secteur d'activité, effectifs, situation juridique, organigramme de la structure, chiffres clés de l'activité, historique, évolutions récentes et à venir, etc.
Analyse du contexte de la demande	Veillez à retracer l'historique, les points forts et les points faibles de l'entreprise en matière de prévention des RPS. Cela vous permettra de réaliser par vous même un premier état des lieux. <i>Exemple : y a-t-il déjà eu une enquête sur les RPS, le stress au travail ou le climat social dans votre entreprise ?</i> Il vous sera utile de lister les contraintes (délais impartis, budget, etc.) et les ressources internes disponibles (moyens humains et financiers, etc.) que vous souhaitez allouer à la construction de la démarche de prévention.
Formulation de la demande ... /	Identifiez précisément votre besoin. Vous pourrez formuler votre demande en donnant des informations sur le contexte dans lequel elle s'inscrit : anticipation d'un projet de changement ; survenue d'événements graves récents ou plus anciens ; caractère d'urgence de la situation ; alerte du médecin du travail ; demande du CHSCT ; etc. <i>Exemple : un événement grave a eu lieu au sein de votre entreprise, des conflits émergent, etc. Vous souhaitez d'abord apaiser les tensions pour prendre du recul sur la situation et inscrire votre action dans la durée.</i>

Sélectionner un consultant

/... Formulation de la demande	Veillez à informer le consultant des projets à venir (restructuration, déménagement, etc.) pouvant interférer avec son intervention. <i>Exemple : un déménagement est envisagé. Tout le personnel devrait avoir investi ses nouveaux locaux d'ici six mois.</i> Vous pourrez ensuite définir le ou les objets de l'intervention, le périmètre géographique (initiation sur un site, déploiement global, etc.) et les étapes de la démarche (formation, diagnostic, déploiement du programme d'actions, etc.) durant lesquelles le consultant va vous accompagner. <i>Exemple : initiation de la démarche sur un site, formation d'un groupe projet, aide au diagnostic et à la planification des actions.</i> Veillez également à informer le consultant des actions en cours ou précédemment engagées avec d'autres intervenants afin d'en assurer la cohérence et la coordination.
Expérience du consultant	Demandez au consultant de justifier de ses compétences, de ses expériences professionnelles et de ses champs d'intervention : ses références doivent pouvoir être vérifiées (actions conduites, études en lien avec le secteur d'activité, conduite de projet dans un contexte de tensions sociales, etc.). Il pourra notamment situer ses compétences et ses expériences en se référant au tableau annexe. Cela vous permettra de le positionner au regard de vos attentes.
Clarté et précision de l'offre	Demandez au consultant de définir clairement sa proposition : contexte, objet de l'intervention, nom et qualité des intervenants, démarche proposée, méthode et outils utilisés, formalisation des résultats, planning, étapes de validation et d'avancement de la démarche, montant et durée de l'intervention, modalités de renégociation, et sanctions en cas de non respect du contrat, etc. Dans le cas de recours à un sous-traitant, le consultant (personne morale ou physique) doit être transparent sur les conditions et s'engage à respecter les dispositions du Code du travail et du Code de commerce.
Choix du consultant	Pensez aussi à définir la composition du groupe projet qui, entre autres, entendra les consultants présélectionnés. Il est recommandé d'y associer les représentants du personnel.

Sélectionner un consultant

II. QUEL CONSULTANT CHOISIR ?

Vous recevez plusieurs propositions en réponse à votre demande. Cette grille vous permet d'analyser la réponse d'un consultant et de guider l'entretien que vous organiserez entre lui et le groupe projet. Elle comporte cinq points qui sont à apprécier, compléter ou aménager, en fonction de vos attentes et de votre demande initiale.

En questionnant chaque consultant sur son parcours, sa connaissance du dialogue social, sa posture et son apport, en l'interrogeant sur ses méthodes d'intervention et sur tous les points qu'il vous semble important d'explicitier, vous serez mieux à même d'évaluer sur des critères précis les différentes offres que vous feront les consultants.

Pour le bon déroulement de la démarche, il vous est recommandé d'associer les représentants du personnel au choix du consultant.

1. Sa présentation

Présentation du consultant et de sa structure	Recensez toutes les informations utiles que le consultant devra vous communiquer lors de la première prise de contact. Si certains éléments restent flous après sa présentation, demandez-lui des précisions. <i>Exemples :</i> - nom ; - diplôme ; - cadre théorique de référence ; - méthode d'intervention ; - statut et expérience de la ou des personnes pressenties pour l'intervention ; - indépendance ou appartenance/lien à un groupe ou réseau ; - renseignements relatifs aux moyens humains et logistiques dont il dispose ; - recours à un ou des intervenants externes (les mêmes informations seront requises pour chaque sous traitant auquel il sera fait appel).	☐ non satisfaisant ☐ peu satisfaisant ☐ satisfaisant ☐ très satisfaisant > <i>Commentaires :</i> points forts, points faibles, etc.
---	---	---

Sélectionner un consultant

2. Ses compétences

Compétences en lien avec l'intervention	Invitez le consultant à détailler ses compétences et ses différentes expériences de terrain dans les domaines sur lesquels il se propose d'agir : sont-elles bien en rapport avec votre demande initiale ? Demandez-lui de vous informer de ses capacités d'intervention sur chacun des champs de la prévention des RPS en se positionnant sur le tableau annexe : est-ce bien sur ces champs que vous souhaitez travailler ? Est-ce suffisant au regard des principes généraux de prévention et des principes méthodologiques contenus dans les deux accords nationaux interprofessionnels ?	☐ non satisfaisant ☐ peu satisfaisant ☐ satisfaisant ☐ très satisfaisant > Commentaires : points forts, points faibles, etc.
Connaissance du dialogue social	Demandez au consultant s'il maîtrise l'exercice et les enjeux du dialogue social. Connaît-il : - le fonctionnement et les prérogatives des différentes instances représentatives du personnel, et, notamment, le rôle central du CHSCT sur les questions de santé et sécurité au travail ; - la législation fixant le cadre dans lequel s'inscrit le dialogue social selon la taille de votre entreprise.	☐ non satisfaisant ☐ peu satisfaisant ☐ satisfaisant ☐ très satisfaisant > Commentaires : points forts, points faibles, etc.

3. Son rôle

Rôle et positionnement ... /	Invitez le consultant à parler de son positionnement en tant qu'intervenant extérieur. Quel rôle et quelle posture se propose-t-il d'adopter ? - Co-construction : envisage-t-il de construire avec vous un cadre commun (langage, méthode, objectif) adapté au contexte spécifique de votre entreprise ? - Conseil et accompagnement : a-t-il comme objectif d'aider les acteurs de votre entreprise à s'approprier la démarche pour les rendre autonomes dans sa mise en œuvre durable ?	☐ non satisfaisant ☐ peu satisfaisant ☐ satisfaisant ☐ très satisfaisant > Commentaires : points forts, points faibles, etc.
------------------------------	---	--

Sélectionner un consultant

... / Rôle et positionnement	<i>Le consultant doit veiller à rester strictement dans un rôle d'accompagnement.</i> - Appui au dialogue social : est-il en capacité d'aider à la résolution des difficultés et des tensions qui lui sont exposées ou qui apparaîtraient au cours de la démarche ?	☐ non satisfaisant ☐ peu satisfaisant ☐ satisfaisant ☐ très satisfaisant > <i>Commentaires :</i> points forts, points faibles, etc.
------------------------------------	--	---

4. Sa compréhension de la demande et sa réponse

Analyse de la demande	Le consultant doit répondre aux besoins qui lui ont été exprimés et peut, pour cela, demander les précisions qui lui paraissent utiles. Il est important de vérifier qu'il a une bonne compréhension de la demande, de son contexte puis de recueillir son accord sur le cadre précis de son intervention. Le consultant doit être en capacité de : - resituer l'élément déclencheur de la demande dans son contexte ; - tenir compte de la situation et du climat de l'entreprise dans ses propositions ; - expliquer la façon dont il conçoit de travailler la demande avec vous, les représentants du personnel ou à défaut les salariés, l'encadrement de proximité, le médecin du travail, etc., dans l'hypothèse où ils n'auraient pas été associés en amont.	☐ non satisfaisant ☐ peu satisfaisant ☐ satisfaisant ☐ très satisfaisant > <i>Commentaires :</i> points forts, points faibles, etc.
--------------------------	--	---

5. Ses propositions d'intervention

Diagnostic	Demandez au consultant de vous exposer la manière dont il compte intervenir : - a-t-il déjà identifié les difficultés rencontrées au préalable ? En tient-il compte dans sa proposition ? - prévoit-il d'exploiter l'ensemble des procédures et des actions déjà mises en place, les résultats produits et les suites à apporter ?	☐ non satisfaisant ☐ peu satisfaisant ☐ satisfaisant ☐ très satisfaisant > <i>Commentaires :</i> points forts, points faibles, etc.
------------	--	---

Sélectionner un consultant

Méthodologie d'évaluation des risques	Votre demande porte sur l'évaluation des RPS : - le consultant vous aidera-t-il, en lien avec les membres du groupe projet, à choisir et mettre en place une méthode d'évaluation qui permettra de comprendre ce qui va mal, ce qui va bien et ce qui pourrait aller mieux ? - quel lien sa méthodologie permet-elle de faire entre l'évaluation et le programme de prévention des RPS ? En ce qui concerne la méthodologie proposée : - est-ce une évaluation quantitative? Si oui, cette évaluation quantitative prévoit-elle le recours à des échelles validées et pertinentes au regard de la taille et de l'activité de l'entreprise ? Le consultant envisage-t-il de construire un questionnaire adapté aux spécificités de l'entreprise ? Dans tous les cas peut-il garantir la fiabilité des résultats et de leur analyse (représentativité, anonymat, etc.) ? - Le consultant prévoit-il une évaluation qualitative ? <i>Ce type d'évaluation est indispensable pour pouvoir identifier des actions concrètes en lien avec les difficultés rencontrées par les salariés.</i> Si oui, quelle forme prendra-t-elle : conduite d'entretiens individuels ou collectifs, observations et analyses de situations de travail ou de situations posant problème ? - Envisage-t-il de mettre en débat les résultats de l'évaluation au sein du groupe projet afin que ce dernier puisse participer à la construction du programme d'actions ?	☐ non satisfaisant ☐ peu satisfaisant ☐ satisfaisant ☐ très satisfaisant > Commentaires : points forts, points faibles, etc.
--	---	---

Travailler avec le consultant

Quelle « feuille de route » pour le consultant ?

La « feuille de route » fait l'objet d'une négociation précontractuelle et servira de cadre de référence tout au long de l'intervention du consultant.

◆ Lancement de la démarche

Initiation de la démarche	Définissez avec le consultant les modalités de sa rencontre avec les différents acteurs de votre entreprise (direction, salariés, représentants du personnel, encadrement de proximité, médecin du travail, etc.). Le fait qu'il puisse entendre le point de vue des différents acteurs de l'entreprise lui permettra d'adapter son intervention. <i>Ce premier temps passé avec le consultant aide aussi les différents acteurs à s'approprier les enjeux de l'intervention et permet au groupe projet d'effectuer les choix méthodologiques qui conditionneront l'action du consultant.</i>
Formalisation des objectifs de l'intervention	Cadrez avec lui le ou les objets de l'intervention (formation du groupe projet, appui au dialogue social, aide à l'évaluation, etc.), le périmètre géographique (initiation sur un site, déploiement global, etc.) et les différentes étapes de la démarche auxquelles il participe. <i>Chaque partie devra par la suite respecter le cadre de l'intervention définie, à la fois sur le fond (principes théoriques, méthodologiques et déontologiques), et sur le processus (calendrier, livrables, etc.). Si des modifications devaient intervenir pour tenir compte d'événements internes ou externes, il conviendrait de voir si elles impactent le cadre initial.</i>
Instance de pilotage	Définissez avec lui sa place dans le groupe projet (que ce soit le CHSCT ou un groupe <i>ad hoc</i>) que vous ou votre représentant pilotez . <i>Au sein de ce groupe, il vous est recommandé d'associer dans tous les cas les représentants du personnel, l'encadrement et le médecin du travail. En l'absence de représentants du personnel, il vous appartient d'organiser la participation de salariés au groupe projet.</i>
Formation du groupe projet	Si vous souhaitez que le consultant assure la formation du groupe projet, définissez avec lui la méthode, le contenu et la durée de cette formation. L'objectif est de permettre aux participants d'avoir un langage commun, une approche partagée de ce que recouvre la notion de RPS, de la méthode d'évaluation et de la nature des mesures de prévention susceptibles d'être mises en œuvre.

Travailler avec le consultant

Coordination des intervenants	Si dans votre entreprise d'autres consultants interviennent au même moment sur d'autres sujets, présentez-leur la manière dont vous entendez coordonner leurs différentes interventions.
Communication	Si vous souhaitez que le consultant vous aide à mettre en place un plan de communication, définissez avec lui son objet et sa forme. L'enjeu est d'impliquer tous les salariés dans la démarche, y compris ceux qui ont une activité hors du site. <i>Exemples :</i> - quel mandat est donné au consultant ? - comment va-t-il travailler ? - qui va participer au groupe projet ? - y aura-t-il des comptes-rendus écrits ? - quel est le calendrier de travail ? <i>La communication interne est un facteur clé de la réussite de la démarche de prévention et doit amener les salariés à se sentir partie prenante du processus.</i>

◆ Diagnostic : évaluation des RPS

Pré-diagnostic	Si vous avez déjà recensé des données en rapport avec les RPS, déterminez avec le consultant celles qui lui seront utiles et qu'il prendra en considération. <i>Exemples :</i> - fiche d'entreprise ; - courrier d'alerte du médecin du travail ; - rapports du CHSCT ; - tableau d'indicateurs sociaux communiqués par le service du personnel ; - tableau d'indicateurs de santé communiqués par le service de santé au travail. Définissez avec lui l'aide qu'il vous apportera pour la sélection, le recueil et l'interprétation des indicateurs pertinents dans votre entreprise. <i>Pour plus d'informations : voir ED 6012 « Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider ».</i> <i>La sélection des indicateurs pourra faire l'objet de modifications au vu des résultats du diagnostic. Leur analyse et leur suivi devront également être actualisés.</i> <i>Le pré-diagnostic et le tableau d'indicateurs ne sont pas une fin en soi. Ils constituent un outil d'alerte et de suivi d'autant plus pertinent qu'ils s'inscrivent dans un état des lieux partagé.</i>
----------------	--

Travailler avec le consultant

Identification des facteurs de RPS pertinents dans l'entreprise	Définissez avec le consultant la manière dont seront identifiés les facteurs de risques en lien avec les RPS. Ceux-ci pourront par exemple s'appuyer sur les axes retenus par l'ANI sur le stress au travail ou par ceux du rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS : intensité et temps de travail, exigences émotionnelles, autonomie, rapports sociaux au travail, conflits de valeur, insécurité de la situation de travail. <i>Il vous est recommandé de porter une attention particulière sur les changements de toute nature (restructurations, changement d'organisation, déménagement, ou aménagement de locaux, introduction de TIC, investissement, etc.) qui peuvent induire de manière transversale des modifications touchant à tous les facteurs de RPS.</i>
Méthode d'évaluation	Définissez avec le consultant les méthodes de recueil et de traitement des données en s'assurant de leur rigueur méthodologique. Veillez à ce que le consultant soit transparent sur les outils proposés, leur intérêt et leurs limites. Il précisera notamment la nature qualitative et/ou quantitative de l'évaluation des facteurs de RPS <i>En cas d'approche quantitative, une approche qualitative complémentaire est nécessaire.</i>
Évaluation quantitative	En cas d'évaluation quantitative, déterminez avec le consultant le type de questionnaires qui sera utilisé : - permet-il de mesurer l'ensemble des facteurs de RPS que vous avez identifié ? - les échelles de mesure proposées sont-elles fiables et valides ? - est-il opportun d'ajouter des questions ad hoc complémentaires adaptées aux spécificités de votre entreprise ? - si le groupe projet a bâti ou souhaite bâtir son propre questionnaire, le consultant est-il en capacité d'accompagner le groupe afin d'assurer la qualité des questions et la cohérence d'ensemble des résultats ? <i>Un questionnaire fermé constitue un outil d'objectivation et de suivi rigoureux des facteurs de RPS mais il ne permet pas à lui seul de dégager des pistes d'action.</i> Précisez avec le consultant les modalités de passation et d'exploitation du questionnaire : - l'échantillon doit être représentatif et tenir compte de la taille de votre entreprise, de ses métiers et de sa dispersion géographique le cas échéant. - en cas de comparaison entre populations, services ou métiers, il est important de tenir compte du traitement statistique des facteurs non professionnels (genre et âge).

Travailler avec le consultant

Évaluation qualitative	En cas d'évaluation qualitative, faites préciser au consultant la méthodologie qu'il envisage de retenir en fonction de la mise en œuvre ou non d'une évaluation quantitative : - le consultant observera-t-il des situations de travail ? - analysera-t-il avec le groupe projet des situations posant problème ? - conduira-t-il des entretiens individuels, collectifs ? - y a-t-il des services ou des métiers déjà ciblés ? <i>Le dialogue engagé autour de situations de travail permet de mettre plus facilement en évidence les leviers d'actions possibles face aux facteurs de RPS identifiés.</i>
Présentation du diagnostic et discussion	Faites préciser les modalités de présentation des résultats de l'évaluation au groupe projet, aux acteurs concernés et à l'ensemble des salariés. Veillez à ce que la présentation du diagnostic soit suffisamment explicite et claire pour pouvoir être comprise par tous. Un temps d'échange doit permettre une discussion sur le diagnostic qui aura été présenté.
DUER	Définissez vos attentes à l'égard du consultant sur l'appui qu'il peut vous apporter, dans la transcription ou la mise à jour, l'évaluation des RPS dans le document unique d'évaluation des risques (DUER). Il est possible de rendre compte de la démarche et du résultat de l'évaluation dans un document qui peut être annexé au DUER et qui aura le même statut que celui-ci. <i>Le découpage par unité de travail peut être le même que celui retenu pour l'évaluation des autres risques. Il peut aussi s'agir d'un autre découpage lié à des conditions de travail, des métiers ou des filières comportant des caractéristiques ou des organisations similaires et considérées comme pertinentes sur la question des RPS.</i> <i>Dans tous les cas, le découpage devra prendre en compte tout poste de travail, y compris un poste unique tel qu'un travailleur isolé ou un travailleur à domicile.</i>

◆ Programme de prévention des RPS

Élaboration du programme de prévention	Si vous souhaitez que le consultant vous accompagne dans l'élaboration d'actions en lien avec le diagnostic, les préconisations devront être concrètes, tenir compte des contraintes et des ressources identifiées à l'étape du diagnostic et être construites avec les acteurs de l'entreprise. Il ne doit pas vous livrer des solutions « clefs en main ». Il doit être en capacité d'indiquer les champs d'actions (techniques, organisationnels et humains), dont dépend chacune des mesures qui aura été arrêtée. <i>Exemples :</i> - <i>technique : conception et installation des locaux (notamment si réception client), supports et outils de communication, aménagement de postes, environnement physique (bruit, éclairage, ventilation), etc. ;</i> - <i>organisationnel : type de contrat, temps de travail, adéquation des moyens humains et matériels pour réaliser le travail, définition des tâches et des consignes, coopération interne entre équipes, appui et soutien hiérarchique, espaces d'expression des salariés, procédures d'alerte, planification et priorisation du travail, etc. ;</i> - <i>humain : qualification, statut, compétences, formation, information, etc.</i> Le consultant pourra aider à la planification et vous accompagner dans la mise en œuvre des actions sur les différents niveaux de prévention, mais vous en restez le responsable.
---	--

Travailler avec le consultant

◆ Bilan

Bilan de l'intervention	Demandez au consultant qu'il présente un bilan global de son intervention en fin de mission et le restitue au groupe projet ou aux acteurs concernés. De manière à pérenniser l'action et autonomiser l'entreprise, le consultant doit pouvoir faire le point sur les actions conduites et à conduire (forces, faiblesses, opportunités et limites) en utilisant un support de présentation explicite pour être compris par tous. Proposez à chacun des membres du groupe projet de faire un retour qualitatif sur l'intervention du consultant.
Confidentialité	Le consultant s'engage à : - ne pas divulguer le contenu de son intervention à l'extérieur de l'entreprise ; - préserver la confidentialité des informations recueillies auprès des salariés à l'égard de toute personne de l'entreprise quelle que soit sa position.
Impartialité	Le consultant s'interdit tout jugement de valeur et veille à ce que ses prises de position soient impartiales. 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.
Clause de modification ou de rupture du contrat	Pour garantir le bon déroulement de l'intervention du consultant, définissez avec lui les modalités de modification ou de rupture du contrat. Le contrat peut être renégocié dans les cas suivants : - inexécution partielle de la prestation qui a été 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.

QUELS SAVOIR-FAIRE ET EXPÉRIENCES PEUVENT ÊTRE ATTENDUS DE LA PART D'UN CONSULTANT ?

Le consultant doit avoir une expérience et des compétences spécifiques pour répondre à la demande qui lui est faite. Il n'a pas nécessairement l'ensemble des compétences lui permettant de couvrir tous les champs de prévention présentés ci-dessous (cette présentation est donnée à titre indicative et n'est pas exhaustive).

Selon que l'employeur veuille agir en prévention primaire (meilleure répartition de la charge dans le temps ou entre les salariés, organisation de temps collectifs permettant aux salariés d'évoquer leurs situations de travail difficiles, etc.), en prévention secondaire (mise en place de procédures en cas d'événement grave, formation à la gestion du stress etc.) ou en prévention tertiaire (prise en charge post-traumatique, etc.), il est invité à se servir de cette grille pour demander au consultant s'il est capable de l'aider à travailler sur les axes retenus.

Agir sur l'organisation du travail pour éliminer les facteurs de risques (actions qualifiées de prévention primaire)	● Aide à l'analyse du travail réel sous l'angle : > de la conception et de l'aménagement des locaux et postes de travail : bruit, éclairage, chaleur, cloisonnement, etc. ; > de la répartition des tâches et des temps : impact des TIC, équilibre vie privée/ vie professionnelle, contenu et répartition des tâches, fiches de poste, etc. ; > des relations interpersonnelles internes et externes : organisation de temps d'appui et de régulation collective pour les salariés, l'encadrement de proximité, etc. ; > du développement des compétences : parcours professionnel, formations, etc. ; > de la formation des professionnels et de l'encadrement des équipes en contact avec le public ; > de la formation des différents niveaux d'encadrement au regard de leurs responsabilités : cerner les RPS, leurs facteurs et leurs conséquences, comprendre la dimension subjective des RPS, les liens entre les faits et leurs résonances, mesurer l'importance de la maîtrise des RPS dans le management, renforcer la compétence managériale au travers d'échanges collectifs et de mises en situation, savoir réguler des dysfonctionnements et des conflits ; > de l'impact humain des changements : aide à l'intégration de la dimension humaine et de la santé au travail dans un processus de changement (restructuration, PSE, déménagement, investissement, etc.).
--	---

Accroître les ressources des individus et mettre en place des procédures pour faire face aux risques (actions qualifiées de prévention secondaire)	● Formation à la gestion du stress (comment gérer son stress, comment réagir) pour lutter contre les situations de stress liées aux caractéristiques du travail. ● Aide à l'élaboration d'une procédure d'alerte en cas de situation de violence avérée (harcèlement, agression, etc.). ● Animation de temps collectifs de débriefing : un ou des groupes sont constitués. Les travailleurs peuvent s'exprimer collectivement sur une relation ou un vécu professionnel qui peut nuire à l'équipe ou à l'exercice du métier s'il n'est pas partagé et discuté au sein du groupe.
--	--

Attention ! Seules les actions portant sur l'organisation du travail (prévention primaire) et celles visant à accroître les ressources des salariés, à mettre en place des procédures pour faire face aux risques identifiés (prévention secondaire) relèvent du champ des actions de **prévention** de la santé mentale au travail.

Un plan d'actions qui n'explorerait pas ces champs ne répondrait pas aux obligations qui incombent aux employeurs en vertu des dispositions de l'article L.4121-1 et suivants du code du travail.

Pour autant les actions visant à modérer les effets des risques (prévention tertiaire) sont utiles, mais ne sauraient tenir lieu à elles seules de plan d'action. C'est la raison pour laquelle elles sont présentées ci-dessous en les distinguant des deux autres niveaux de prévention.

Modérer les effets des risques une fois qu'ils sont réalisés et favoriser le retour au travail (actions qualifiées de prévention tertiaire)	● Prise en charge des salariés en cas d'événement grave : soutien ponctuel face à un événement traumatique (conflit majeur dans une équipe, décès ou suicide d'un collègue, agression, etc.). ● Procédure définie avec la participation des personnes compétentes (notamment le médecin du travail, l'infirmière, l'assistante sociale en lien avec le service RH) pour faire prendre en charge des salariés en difficulté. > Assistance juridique des salariés victimes de violences. > Aide au retour à l'activité professionnelle ou réorientation professionnelle.
---	---

ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL SUR LE STRESS AU TRAVAIL

1. Introduction

Le stress au travail est considéré sur le plan international, européen et national comme une préoccupation à la fois, des employeurs et des travailleurs. Ayant identifié la nécessité d'une action commune spécifique sur cette question et anticipant une consultation sur le stress par la Commission, les partenaires sociaux européens ont signé, le 8 octobre 2004, un accord sur le stress au travail dans le cadre de l'article 138 du Traité CE.

Le présent accord a pour objet de transposer l'accord européen en droit français et de prendre en compte les évolutions de la société sur ce sujet.

Le stress peut affecter potentiellement tout lieu de travail et tout travailleur, quels que soient la taille de l'entreprise, le domaine d'activité, le type de contrat ou de relation d'emploi. En pratique, tous les lieux de travail et tous les travailleurs ne sont pas nécessairement affectés.

La lutte contre le stress au travail doit conduire à une plus grande efficacité et une amélioration de la santé et de la sécurité au travail, avec les bénéfices économiques et sociaux qui en découlent pour les entreprises, les travailleurs et la société dans son ensemble. Il importe de tenir compte de la diversité des travailleurs, des situations de travail et de la responsabilité des employeurs dans la lutte contre les problèmes de stress au travail.

2. Objet

L'objet de l'accord est :

- d'augmenter la prise de conscience et la compréhension du stress au travail, par les employeurs, les travailleurs et leurs représentants,
- d'attirer leur attention sur les signes susceptibles d'indiquer des problèmes de stress au travail et ce, le plus précocement possible,
- de fournir aux employeurs et aux travailleurs un cadre qui permette de détecter, de prévenir, d'éviter et de faire face aux problèmes de stress au travail. Son but n'est pas de culpabiliser l'individu par rapport au stress.

Dans ce cadre, les partenaires sociaux souhaitent concourir à la préservation de la santé des travailleurs par :

- la mise en place d'une prévention efficace contre les problèmes générés par les facteurs de stress liés au travail,
- l'information et la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise,
- la lutte contre les problèmes de stress au travail et la promotion de bonnes pratiques notamment de dialogue dans l'entreprise et dans les modes organisationnels pour y faire face,
- la prise en compte de l'équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et personnelle.

Reconnaissant que le harcèlement et la violence au travail sont des facteurs de stress, les partenaires sociaux décident d'engager, dans les 12 mois qui suivent la signature du présent accord, une négociation spécifique sur ces questions dans le cadre de la transposition de l'accord européen sur le harcèlement et la violence au travail du 26 avril 2007. Le présent accord ne traite donc ni de la violence au travail, ni du harcèlement et du stress post-traumatique.

3. Description du stress et du stress au travail

Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.

En outre, différents individus peuvent réagir de manière différente à des situations similaires et un même individu peut, à différents moments de sa vie, réagir différemment à des situations similaires. Le stress n'est pas une maladie mais une exposition prolongée au stress peut réduire l'efficacité au travail et peut causer des problèmes de santé.

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

4. Identification des problèmes de stress au travail

Compte tenu de la complexité du phénomène de stress, le présent accord n'entend pas fournir une liste exhaustive des indicateurs potentiels de stress. Toutefois, un certain nombre d'indicateurs peuvent révéler la présence de stress dans l'entreprise justifiant la prise de mesures adaptées pour lutter contre le phénomène. Par exemple un niveau élevé d'absentéisme notamment de courte durée ou de rotation du personnel en particulier fondée sur des démissions, des conflits personnels ou des plaintes fréquents de la part des travailleurs, un taux de fréquence des accidents du travail élevé, des passages à l'acte violents contre soi-même ou contre d'autres, même peu nombreux, une augmentation significative des visites spontanées au service médical sont quelques-uns des signes pouvant révéler la présence de stress au travail.

L'identification d'un problème de stress au travail doit passer par une analyse de facteurs tels que :

- l'organisation et les processus de travail (aménagement du temps de travail, dépassement excessifs et systématiques d'horaires, degré d'autonomie, mauvaise adéquation du travail à la capacité ou aux moyens mis à disposition des travailleurs, charge de travail réelle manifestement excessive, des objectifs disproportionnés ou mal définis, une mise sous pression systématique qui ne doit pas constituer un mode de management, etc.),
- les conditions et l'environnement de travail (exposition à un environnement agressif, à un comportement abusif, au bruit, à une promiscuité trop importante pouvant nuire à l'efficacité, à la chaleur, à des substances dangereuses, etc.),
- la communication (incertitude quant à ce qui est attendu au travail, perspectives d'emploi, changement à venir, une mauvaise communication concernant les orientations et les objectifs de l'entreprise, une communication difficile entre les acteurs etc.),
- et les facteurs subjectifs (pressions émotionnelles et sociales, impression de ne pouvoir faire face à la situation, perception d'un manque de soutien, difficulté de conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, etc.).

L'existence des facteurs énumérés peut constituer des signes révélant un problème de stress au travail.

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

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

Le médecin du travail est une ressource en termes d'identification du stress au travail.

5. Responsabilités des employeurs et des travailleurs

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

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

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

6. Prévenir, éliminer et à défaut, réduire les problèmes de stress au travail

Prévenir, éliminer, et à défaut, réduire les problèmes de stress au travail inclut diverses mesures. Ces mesures peuvent être collectives, individuelles ou concomitantes. Elles peuvent être mises en œuvre sous la forme de mesures spécifiques visant les facteurs de stress identifiés ou dans le cadre d'une politique intégrée qui implique des actions de prévention et des actions correctives.

A ce titre, les partenaires sociaux souhaitent réaffirmer le rôle pivot du médecin du travail soumis au secret médical, ce qui garantit au travailleur de préserver son anonymat, dans un environnement pluridisciplinaire.

Lorsque l'entreprise ne dispose pas de l'expertise requise, elle fait appel à une expertise externe conformément aux législations, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales, sans obérer le rôle du CHSCT.

Les mesures de lutte contre le stress sont régulièrement réexaminées afin d'évaluer leur efficacité ainsi que leur impact sur le stress tel qu'il ressort des indicateurs. Dans ce cadre, il conviendra de déterminer s'il a été fait un usage optimal des ressources et si les mesures définies sont encore appropriées ou nécessaires.

Ces mesures incluent par exemple :

- des mesures visant à améliorer l'organisation, les processus, les conditions et l'environnement de travail, à assurer un soutien adéquat de la direction aux personnes et aux équipes, à donner à tous les acteurs de l'entreprise des possibilités d'échanger à propos de leur travail, à assurer une bonne adéquation entre responsabilité et contrôle sur le travail, et des mesures de gestion et de communication visant à clarifier les objectifs de l'entreprise et le rôle de chaque travailleur,
- la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et en particulier de l'encadrement et de la direction afin de développer la prise de conscience et la compréhension du stress, de ses causes possibles et de la manière de le prévenir et d'y faire face,

- l'information et la consultation des travailleurs et/ou leurs représentants, conformément à la législation, aux conventions collectives et aux pratiques européennes et nationales.

7. Mise en œuvre et suivi

Les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés, représentatives au niveau national et interprofessionnel, invitent l'Etat à prendre, dans les meilleurs délais, les mesures d'extension du présent accord.

Les accords de branche et les accords d'entreprises ne peuvent déroger aux dispositions du présent accord que dans un sens plus favorable aux travailleurs.

Paris, le 2 juillet 2008

Pour les employeurs

Le Mouvement des Entreprises de France (**MEDEF**)

La Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (**C.G.P.M.E.**)

L'Union Professionnelle Artisanale (**U.P.A.**)

Pour les travailleurs

La Confédération Française Démocratique du Travail (**C.F.D.T.**)

La Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale des Cadres (**C.F.E.-CGC**)

La Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (**C.F.T.C.**)

La Confédération Générale du Travail Force Ouvrière (**CGT-FO**)

La Confédération Générale du Travail (**CGT**)

Pour plus d'information :
www.travailler-mieux.gouv.fr