***Appel à prestations***

**CAHIER DES CHARGES TYPE**

**Disposer de compétences externes**

**Accompagner une démarche**

**Santé & Performance**

**Collective (inter-entreprises) ou au sein d’une entreprise.**

Table des matières

[I. Présentation du contexte, de la démarche et de l’entreprise 3](#_Toc136262160)

[1) Expression de la demande de l’entreprise 3](#_Toc136262161)

[II. La démarche Santé et Performance attendue dans l’entreprise 4](#_Toc136262162)

[1) Ambitions attendues 4](#_Toc136262163)

[2) Objectifs d’une démarche santé et performance 4](#_Toc136262164)

[III. Posture et compétences attendues du prestataire 5](#_Toc136262165)

[IV. Structure, contenu et phasage 6](#_Toc136262166)

[a) Calendrier et temporalité 8](#_Toc136262167)

[V. Consultation 8](#_Toc136262168)

[1) Compétences requises du ou de la consultant.e 8](#_Toc136262169)

[2) Critères de sélection 8](#_Toc136262170)

ANNEXE

# Présentation du contexte, de la démarche et de l’entreprise

## Expression de la demande de l’entreprise

A compléter par l’entreprise

Entreprise **XXXX**

représentée par :

Monsieur ou Madame **XXXX**, **Titre**

**Nom, activité, effectif, historique, clientèle, secteur géographique, caractéristiques principales.**

**Définir les enjeux, les projets, ce qui amène à engager une démarche Santé et Performance**

# La démarche Santé et Performance attendue dans l’entreprise

## Ambitions attendues

**Les gains attendus pour l’entreprise sont les suivants :**

* Gain en compétitivité et en qualité,
* Employabilité (alternative à la désinsertion professionnelle, prise en compte du genre…),
* Formes organisationnelles adaptées aux évolutions socio-économiques,
* Attractivité des entreprises,
* Réduction de risques d’expositions directes et indirectes dont celles à effet cumulatif (notamment TMS et contraintes socio-organisationnelles), gain en termes de pénibilité au travail, Conditions de travail, santé et sécurité au travail, bien-être et qualité de vie au travail (QVCT).

## Finalités d’une démarche santé et performance

**La démarche entreprise devra atteindre trois finalités principales :**

* **Initier / renforcer** **la performance globale de l’entreprise**:
* Placer les femmes at les hommes au cœur de son développement et de son fonctionnement
* Mettre le travail, les enjeux des acteurs et le dialogue social au cœur des processus de transformation.
* **Développer les apprentissages des collectifs :**
	+ S’appuyer sur une méthodologie participative et décloisonnée : mobiliser toutes les parties prenantes, à minima : la direction, les salariés (représentation d’un maximum de métiers de la l’entreprise), IRP, client/usager devront être inclus dans la démarche de transformation ;
	+ Construire les temps de travail collectif au sein des structures comme des apprentissages coopératifs ;
	+ Prévoir des temps collectifs inter-entreprises avec des sujets en lien avec l’objectif du projet : Outre de favoriser une dynamique de projet, ces temps facilitent une montée en compétence des participants.
* **Pérenniser la démarche** **Santé et Performance :**
* Privilégier une phase d’expérimentation /ajustement avant de déployer dans l’entreprise ;
* Assurer la montée en compétence des acteurs de l’entreprise ; rendre autonome l’entreprise dans une démarche d’amélioration continue de sa performance globale ;
* Viser la montée en autonomie de l’entreprise pour développer sa capabilité à poursuivre son action (engagement durable et autonome de l’entreprise vers l’amélioration continue de sa performance globale).

# Posture et compétences attendues du prestataire

**Il s’agit de recourir à un accompagnant ou à un collectif d’accompagnants externes capables de déployer une** posture ressource et/ou experte et ainsi être capable de se mettre à l’écoute d’acteurs porteurs de logiques différentes.

Dans le cas d’un collectif d’accompagnants, Il sera privilégié un collectif capable de mobiliser des compétences complémentaires (psychologue du travail et des organisations, performeurs, ergonomes,...). Il pourra être envisagé de compléter le collectif d’accompagnants par une expertise « métier ». L’expertise métier pourra être mobilisée notamment pour outiller les autres consultants sur les enjeux a du secteur XXX (réglementation, limite d’intervention, …). Nonobstant cette possibilité, une bonne connaissance du secteur XXXXXX sera requise

L’accompagnant (seul ou dans un collectif) doit avoir à un rôle de régulation. En cela il doit pouvoir ajuster **sa** posture (ressource ou experte) aux situations rencontrées.

 L’accompagnant à un rôle de facilitateur de la parole et est garant des échanges dans le cadre de la mise en place des règles coconstruites dans les espaces collectifs.

* **Il accompagne une transformation et non pas un modèle de transformation :**
* *Prend en compte la singularité de chaque structure : Il ne s’agit pas de dupliquer un modèle mais bien d’adapter une transformation à la réalité de chaque structure tout en s’appuyant sur quelques principes, notamment développer les collectifs dans le travail, les dynamiques coopératives et l’autonomie des salariés.*
* **Il favorise le développement d’un dialogue social renforcé :**
* *S’assure que les instances représentatives du personnel présentes dans la structure sont impliquées dans le projet de transformation au-delà des obligations légales de consultation. Il est notamment préconisé qu’elles soient représentées au sein de l’organe de pilotage du projet mis en place dans l’entreprise (CPD, CoPil, …)*
* **« Il outille le regard » des participants et les amène à faire les liens entre la santé, la qualité du travail, et l’efficacité collective. Il se positionne dans une posture « du faire faire** » :
* *Intègre les leviers Santé et Performance dans la méthodologie d’accompagnement*
* *Rend actrices les personnes concernées par le problème ou l’irritant source de la transformation des situations de travail.*
* **Il met en œuvre les conditions favorables à l’expression décloisonnée de l’expérience des acteurs** pour comprendre le travail et les relations de travail (connaissance des représentations métiers, des points de consensus/dissensus, etc.) :
* *Crée un(des) collectif(s) de travail avec des personnes de fonction et service différents.*
* **Il aide les structures/participants à questionner le comment elles/ils fonctionne(ent), à faire exprimer les difficultés ou succès dans la réalisation du travail à partir du partage et de l’analyse du travail tel qu’il se fait réellement**:
* *Fait émerger et analyser collectivement un problème ou un irritant (faits, conséquences sur la réalisation du travail en termes de production et de conditions de travail) ;*
* *Met en débat collectivement et de manière décloisonnée le travail réel et son organisation avec « ceux qui font le travail » : mettre l’humain et le travail au cœur du développement et du fonctionnement de l’entreprise.*
* **Il construit pas à pas avec les acteurs opérationnels concernés par les transformations** (questionne le « ou veux -ton aller » ?) afin de rendre possible la capacité des acteurs « qui font le travail » à identifier les transformations/évolutions :
* *Assoit le principe du droit à l’erreur au sein de l’entreprise – favorise les boucles apprenantes via une phase d’expérimentation ;*
* *Accompagne le changement dans l’entreprise à toutes les niveaux;*
* *Définit les conditions de pérennisation de la démarche dans l’entreprise.*

**Dans l’éventualité de recours à un collectif d’accompagnants, un espace/temps dédié entre les accompagnants devra être organisé**: partager les problématiques rencontrées, échanger sur des situations rencontrées, sur des méthodes et/ou outils déployés, etc.

# Structure, contenu et phasage

Dans l’éventualité où la gouvernance du projet ne serait pas stabilisée, l’accompagnant pourra être en appui à son organisation. Il précisera sa contribution/participation dans les différentes instances de pilotage du projet.

**Proposition de phasage en 5 grandes étapes.**

Cependant le consultant garde des marges de manœuvre pour proposer une ingénierie d’accompagnement différente.

**Etape 1 : Préparation de la démarche Santé et Performance**

De manière collective, l’entreprise définit les conditions nécessaires à la mise en place d’un processus coopératif et apprenant. La démarche est structurée : définition de l’organisation, de la mobilisation des salariés et des moyens humains et temporels, de communication et de planification.

La note d’engagement et de cadrage du projet de la direction permettra de formaliser ces éléments ainsi que la feuille de route de la démarche.

**Livrables attendus :**

* Lettre d’engagement et de cadrage de la Direction.

**Etape 2 : Réalisation d’un « diagnostic court » de l’entreprise**

* Définition des enjeux sociaux économiques de l’entreprise : singularité de l’entreprise face à un contexte donné (marchés, aspect structurel, conjoncture, climat social, maturité des organisations, évolutions, réseau professionnel)
* Evaluation du fonctionnement des collectifs de travail au sein de l’organisation : de l’autonomie et des marges de manœuvre, traitement des problèmes, modes de coopération, processus décisionnel, etc.

L’évaluation de l’entreprise sur ses pratiques en Santé et Performance est réalisée collectivement par des salariés représentants l’ensemble des services et des fonctions de l’entreprise. Des IRP sont présents dans le collectif ;

A l’issue de ce pré-diagnostic partagé, les priorités d’actions seront dégagées et le choix de l’irritant ou du problème à traiter est réalisé collectivement par les salariés concernés. L’irritant ou la situation problème fera l’objet d’une description partagée et formalisée lors de l’étape 3.

**Livrables attendus :**

* Formalisation de la méthode pour élaborer le diagnostic court ;
* Synthèse du diagnostic court Santé et Performance ;
* Identification de l’irritant ou de la situation problème (faits/causes, conséquences sur les conditions de travail et sur la production/qualité du service rendu) ;
* Définition de l’objectif que l’entreprise se fixe en lien avec l’irritant ou la situation problème identifié.

**Etape 3 : Réalisation d’un diagnostic sur l’irritant / la situation problème choisi**

La mise en évidence « des situations caractéristiques irritantes/situations problèmes » et l’analyse des causes racines seront classées par familles (Organisationnelles ? Managériale ? techniques ? etc.) ; Cette étape débouchera sur la phase dite de problématisation et de priorisation des situations problèmes repérées.

* Identification concrètes des situations caractéristiques irritantes/situations problèmes » (analyse des causes de l’irritant, de la situation problème…)
* Analyse des conséquences sur les conditions de travail des salariés et la performance de production/la qualité du service rendu.
* Construction du plan d’actions/de transformation en lien avec les « situations caractéristiques irritantes/situations problèmes ». Il est centré sur la résolution des causes racines.
* Les mesures d’efficacité sont définies pour chacune des actions/transformations.

**Livrables attendus :**

* Description des séances d’accompagnement pour chaque intervention : nombre et fonction des participants, contenu et durée des séances, méthodologie employée, points forts à relever, difficultés identifiées, relevé de décisions, faits notables
* Synthèse identifiant les causes racines et leurs conséquences sur les conditions de travail (santé) et la performance (productivité)
* Plan d’actions avec les mesures d’efficacité associées

**Etape 4 : Mise en œuvre du plan d’actions/de la transformation et traçabilité de son état d’avancement**

Dans le cadre d’un projet de transformation, sante et performance, une étape d’expérimentation peut être envisagé. Expérimenter, c’est faire le choix de tester à petite échelle sur un périmètre ou une durée donnée et permettre ainsi un temps d’apprentissage et des ajustements avant de généraliser le dispositif. Dans cette hypothèse, il s’agira de :

* **Construire le plan d’action :** Penser le cadre de l’expérimentation et définir les modalités d’organisation à mettre en œuvre ;
* **Expérimenter**: Définir les modalités de son expérimentation et les mettre en œuvre ; **Généraliser/déployer :** Évaluer l’expérimentation, ajuster et décider des suites de l’expérimentation (déploiement ?)
* **Evaluer** (Etape 5)

**Livrables attendus :**

* Description des séances d’accompagnement pour chaque intervention : nombre et fonction des participants, contenu et durée des séances, méthodologie employée, points forts à relever, difficultés identifiées, relevé de décisions, faits notables.

**Etape 5 : Mesures de l’efficacité des actions mises en œuvre et de la pérennité de la démarche**

* Evaluation de l’efficacité des actions en lien avec les causes racines et leurs conséquences : quelles sont les transformations organisationnelles et techniques réalisées ?
* Mesure du gain en performance globale par des indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs, en lien avec l’objectif initial fixé
* Evaluation collective de la démarche « Santé et Performance »
* Définition des conditions de pérennisation de la démarche. Par exemple, implication de la direction, décloisonnement entre services, espaces de dialogues et de régulation du travail inscrits dans l’organisation, processus décisionnel, compétences à développer, modes coopératifs, etc.

**Livrables attendus :**

* Analyse des conditions de la pérennisation des transformations (analyse des freins, points de vigilance, opportunités, etc.) : capacité de l’entreprise à reproduire en autonomie « Que restera-t-il à l’entreprise pour continuer quand le consultant ne sera plus là ? » ;
* Mise à jour du plan d’actions avec les mesures d’efficacité
* Tableau de bord des indicateurs de mesure de performance globale avec indicateurs qualitatifs ou quantitatifs
* Outil d’évaluation Santé et Performance à comparer avec l’évaluation de l’état initial
* Fiche Retour d’expérience

### Calendrier et temporalité

La prestation devra s’étendre sur une durée maximale XXXX, sauf cas de force majeure à justifier.

Le nombre de jours estimé, mais non contractuel est de XXX jours, qu’il est possible de répartir comme suit :

* X jours : Prise de connaissance de l’entreprise et rencontre du dirigeant et des collaborateurs (Etape 1)
* X jours de pré-diagnostic Santé et Performance de l’entreprise et de l’irritant ou du problème (Etape 2)
* X jours pour réaliser le diagnostic avec la recherche des causes et des déterminants et définir le plan d’actions (Etape 3)
* X jours pour mettre en place des actions et accompagner les transformations organisationnelles (Etape 4)
* X jours de retour d’expériences, d’évaluation de l’efficacité des actions et de travail sur les conditions de pérennisation de la démarche Santé et Performance (Etape 5)

+ X jours pour la **production des livrables** ou l’aide à la production de livrables par l’entreprise (poste à dissocier des autres postes dans l’offre).

# Consultation

## Compétences requises du ou de la consultante

* Double compétence Santé et Performance
* Connaissance du secteur XXXX
* Expérience en conduite de projets ou à des interventions dans le cadre d’action collective
* La connaissance et l’expérience de la mise en œuvre de projets d’amélioration
* Expérience en construction du dialogue social.

## Critères de sélection

La sélection sera effectuée au regard des critères suivants :

* Compétences dans la mise en œuvre de projet d’amélioration continue
* Compétences en conseil en entreprise et animation de séances de travail en entreprise
* Compétences en diagnostic : compréhension du besoin, vision globale et capacité d’analyse
* Capacité à orienter les entreprises sur des mesures de performance globale quantitatives et qualitatives
* Capacité à faire identifier les différentes parties prenantes du process de l’entreprise
* Compétences à mener des formations-actions sur des périodes courtes
* Compétence à faire perdurer les actions menées dans les entreprises
* Prix de journée (celui-ci s’entend frais de transport, d’hébergement et coûts pédagogiques compris)

Les interventions sont prévues soit à la journée ou à la ½ journée (4h ou 8h – hors temps de déplacements).

ANNEXE : Dossier de candidature Consultants Santé et Performance

DOCUMENT COMPLETE A RENVOYER PAR MAIL A :

* XXX : mail.fr

DATE DE RENSEIGNEMENT DU DOSSIER DE CANDIDATURE : / / .

**Mode d’emploi :**

* Renseigner le document uniquement de façon informatique.
* Seul un dossier de candidature renseigné de façon exhaustive sera pris en compte.

**La réponse au cahier des charges doit être accompagnée du CV du ou de la consultant.e.**

|  |
| --- |
| **A - PRESTATAIRE CANDIDAT.E** (la candidature est obligatoirement nominative) |
| Nom : Prénom : Adresse : Tel fixe : Tel portable : Mail :  |
| Statut : (1) Indépendant [ ]  / (2) Appartenant à une structure [ ]  / (3) Autre situation :      Si (2), ancienneté dans la structure actuelle :      Nombre d’années d’exercice de conseil :  |

|  |
| --- |
| **B - CABINET, ORGANISME de RATTACHEMENT** |
| Raison sociale : Forme juridique : Adresse (si différent de A) :      Téléphone bureau (si différent de A) :       Fax (si différent de A) : /Site internet : N° d’existence formation : L’organisme est-il assujetti à la TVA ? OUI [ ]  NON [ ] Effectifs de la structure en consultant.e.s juniors : en consultant.e.s seniors : Nombre d’années d’existence : Appartenance à un réseau :  |

|  |
| --- |
| **C - VOTRE FORMATION INITIALE**  |
| Formations : | Etablissement – lieu : |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |
| --- |
| **D- RESUMEZ VOTRE EXPERIENCE PRECEDENT VOTRE ACTIVITE de CONSEIL** |
| Date | Société | Activité de la société | Effectifs | Fonction occupée |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **E- VOS REFERENCES d’INTERVENTION (programme collectif)** |
| Expérience en conseil dans des programmes collectifs : NON [ ]  OUI [ ]  Si OUI, précisez : |
| Année | Programme | Structure cliente | Contributions du ou de la prestataireRemarque |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

|  |
| --- |
| **F- CADRE GENERAL DES COMPETENCES ET EXPERIENCES RECHERCHEES** (cochez les compétences et le niveau associé.  |
|  | **Niveau de compétence**  |
| ***Compétences générales recherchées*** | **Pratique** | **Maitrise** | **Expertise** |
| * Esprit collaboratif
 |  |  |  |
| * Bon relationnel associé à une posture de personne facilitatrice
 |  |  |  |
| * Complémentairement à son expertise et approche personnelle habituelle, il ou elle doit pouvoir apporter son expérience sur les questions croisées de santé et performance
 |  |  |  |
| * Par ailleurs, le ou la prestataire doit avoir de réelles capacités de synthèse, de créativité de formalisation pour la production des livrables
 |  |  |  |
| * Il ou elle doit être en appui dans la conception, la conduite, l'animation, le suivi et l’évaluation du projet
 |  |  |  |
| ***Compétences spécifiques en relation avec Accompagnement des entreprises*** |
|  | **Pratique** | **Maitrise** | **Expertise**  |
| * Avoir une pratique de coopération avec les acteurs de l’entreprise (direction, CSE, conduite de travaux, responsable chantier, méthode, RH, etc.) dans le cadre de projets d’amélioration de la performance (pilote ou participant.e)
 |  |  |  |
| * Avoir participé à l’élaboration d’outils et méthodes dans les champs de la performance intégrant la santé au travail, la Qualité de Vie au Travail et l’amélioration des conditions de travail
 |  |  |  |
| * Avoir une expérience et pratique en matière d’amélioration des conditions de travail et promotion de la Qualité de Vie et conditions de travail en entreprise et/ou en développement de la performance intégrant la santé au travail.
 |  |  |  |
| * Avoir une expertise d’accompagnement des entreprises sur le champ de la gestion des Ressources Humaines, en lien avec des activités d’amélioration des performances
 |  |  |  |
| * Avoir participé et/ou animé des actions en partenariat (institutionnels, branches professionnelles, partenaires sociaux, filières, etc.) dans les champs de la Qualité de Vie au Travail, de l’amélioration des conditions de travail et/ou de la performance intégrant la santé au travail
 |  |  |  |
| * Avoir transféré aux acteur.rice.s et participant.e.s d’un projet des outils & méthodes d’une démarche d’ingénierie
 |  |  |  |
| ***Compétences spécifiques en relation avec une dynamique transversale et collective*** |
|  | **Pratique** | **Maitrise** | **Expertise**  |
| * Avoir animé des réseaux et / ou des communautés d’acteurs (consultant.e.s, dirigeant.e.s, RRH, manager.euses, instances représentatives du personnel, etc.) dans un objectif de créer de l’intelligence collective
 |  |  |  |
| * Avoir participé à l’élaboration d’ingénieries pour des dispositifs d’accompagnement collectif d’entreprises
 |  |  |  |

|  |
| --- |
| **G- VOTRE (ou vos) DOMAINE(S) HABITUEL(S) d’INTERVENTION de CONSEIL**(relatif au ou à la prestataire et non à l’ensemble de l’organisme) |
| \*Mettez 2 croix pour les clients qui vous sont **habituels** / mettez une seule croix pour les clients qui vous sont **occasionnels** / pas de croix pour les clients qui vous sont **exceptionnels** | EntreprisesTPE /PME | Grosses entreprises/Groupes  | Secteur d’activité  | Partenaires Sociaux\* | Autres (à préciser)\* |
| **1 – Votre domaine cœur de compétence d’intervention conseil** |
|  |  |
| **2 – Vos autres domaines de conseil (généraux ou plus spécialisés)** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| **La phrase « marketing » par laquelle vous définissez habituellement votre prestation, votre concept d’intervention conseil :** |
| **Vos modes et pratiques habituels d’intervention**(Pratiques **habituelles** : cocher les 2 cases / **occasionnelles** : cocher une seule case / **exceptionnelles :** pas de croix) Diagnostic : [ ]  [ ]  Plan de progrès (entreprise/organisation) : [ ] [ ] Action terrain ciblée (accompagnement de projet) : [ ] [ ]  Formation-action: [ ] [ ] Autres (éventuel) : Commentaires :  |

|  |
| --- |
| **I- (Eventuellement) REMARQUES** |
|

|  |
| --- |
| **J- DE FACON SYNTHETIQUE, EXPLICITEZ :** |
| **1 – Votre expertise, vos arguments, votre approche, relatif à l’amélioration de la Santé au Travail et de la performance globale.**  |
| **2 – Les fondamentaux essentiels, les pratiques principales que vous considérez dans vos interventions conseil comme relatives à l’amélioration de la Performance globale** |
| **3- Vos motivations/intérêts pour ce projet/action**  |
| **J- DE FACON SYNTHETIQUE, EXPLICITEZ :** |
| **1 – Votre expertise, vos arguments, votre approche, relatif à l’amélioration de la Santé au Travail et de la performance globale.**  |
| **2 – Les fondamentaux essentiels, les pratiques principales que vous considérez dans vos interventions conseil comme relatives à l’amélioration de la Performance globale** |
| **3- Vos motivations/intérêts pour ce projet/action**  |

 |

|  |
| --- |
| **K- VOS DERNIERES REFERENCES SIGNIFICATIVES d’INTERVENTION CONSEIL en rapport avec le sujet** |
| Année | Durée calendaire et Nb jours | Taille entreprise | Activité de l’entreprise | Nature du conseil, résultats |
|  |  |  |  |  |
|       |       |       |       |       |

Le ou la prestataire et son organisme certifient l’exactitude des informations mentionnées dans ce document

Conformément à la loi « informatique et libertés » 78-17 du 6 janvier 1978, vous êtes informés que les données personnelles du présent dossier de candidature seront utilisées dans le cadre exclusif du dispositif Santé & Performance, pour la sélection puis l’agrément des consultants pouvant intervenir dans ce Programme.

L’agrément est délivré nominativement, par un comité de sélection, suivant les modalités précisées dans le document d’appel à candidature.

Les membres du comité de sélection consultants, s’engagent à la confidentialité des informations mentionnées.