


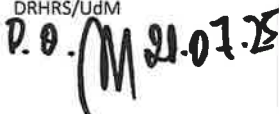
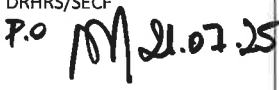


## CAHIER DES CHARGES

Dispositif de formations stratégiques :  
Conduire le changement au CEA

2025-2029

DRHRS/SECF/SB/24-021

Nom et Visa	<b>Anne-Marie Jonquière</b> Resp. Mission Conduite du Changement CEA / Expert Senior Change Management DRHRS/Dir	<b>Stephanie Beheydt</b> Cheffe de DRHRS/SECF <b>Stéphanie Beheydt</b> <small>Signature numérique de Stéphanie Beheydt Date : 2025.07.21 12:13:01 +02'00'</small>	<b>AuréliE Eray p/o</b> <b>Marie-Dominique Faivre</b> Directrice des ressources humaines et des relations sociales
	<b>Blanche de Matutano</b> Cheffe de projets formations stratégiques DRHRS/SECF  21.07.25	<b>Sylvain Pichon</b> DRHRS/UdM  21.07.25 <b>Emmanuelle Piot</b> Responsable formation, DRHRS/SECF  21.07.25	<b>ERAY, Aurelie</b> Signé numériquement Le 21/07/2025
	RÉDACTRICES	VÉRIFICATEURS	APPROBATRICE

<b>1</b>	<b>OBJET DE LA PRESTATION ATTENDUE .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>CONTEXTE GENERAL DU CEA .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>LES PROJETS DE CHANGEMENT AU CEA .....</b>	<b>3</b>
3.1	LES ACTEURS DU CHANGEMENT AU CEA .....	4
3.2	LE DISPOSITIF DE FORMATION .....	5
3.3	OBJECTIFS DE FORMATION .....	6
3.4	LES POPULATIONS CONCERNEES .....	7
3.4.1	<i>Les décideurs - dirigeants .....</i>	<i>7</i>
3.4.2	<i>Les managers.....</i>	<i>7</i>
3.4.3	<i>Les chefs de projet.....</i>	<i>7</i>
3.4.4	<i>Les Chargés de Développement RH (CDRH).....</i>	<i>8</i>
3.4.5	<i>Les référents en QVT et prévention des RPS.....</i>	<i>8</i>
<b>4</b>	<b>LA PRESTATION D'INGENIERIE PEDAGOGIQUE .....</b>	<b>8</b>
4.1	LE BESOIN .....	8
4.2	L'INGENIERIE PEDAGOGIQUE DEMANDEE .....	9
4.2.1	<i>Formats et modalités pédagogiques des quatre formations .....</i>	<i>10</i>
4.2.2	<i>Méthodes pédagogiques :.....</i>	<i>11</i>
4.2.3	<i>Compétences requises et des points forts de l'équipe pédagogique.....</i>	<i>12</i>
4.2.4	<i>Critères de succès de la prestation .....</i>	<i>12</i>
<b>5</b>	<b>CONDITIONS DE REALISATION .....</b>	<b>12</b>
5.1	LE DIMENSIONNEMENT .....	13
5.2	LA DUREE DE LA PRESTATION .....	13
5.3	LES MOYENS MATERIELS ET LOGICIELS .....	14
5.4	LA DOCUMENTATION DE LA FORMATION .....	14
5.5	LES LIVRABLES ATTENDUS .....	14
5.6	L'EVALUATION .....	14
5.7	LES BILANS .....	14
<b>6</b>	<b>DEONTOLOGIE .....</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>PROPOSITIONS TARIFAIRES .....</b>	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>SYNTHESE .....</b>	<b>15</b>
<b>9</b>	<b>VOTRE CONTACT :.....</b>	<b>15</b>
<b>10</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>16</b>
	ANNEXE 1 – LE CONTEXTE DU CEA.....	16
	ANNEXE 2 - LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU CEA - PRINCIPES .....	17
	ANNEXE 3 - LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU CEA : ACCORD QCT .....	18
	ANNEXE 4 - LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU CEA : ETAPES ET ACTEURS .....	20
	ANNEXE 5 – PHASES ET PLAN D'ACTION-TYPE .....	21
	ANNEXE 6 : LES PARTIES PRENANTES .....	22
	ANNEXE 7 – ENCADREMENT LES TRAITEMENTS DE DONNEES A CARACTERE PERSONNEL .....	25

## 1 OBJET DE LA PRESTATION ATTENDUE

Ce cahier des charges décrit la prestation attendue en matière d'ingénierie pédagogique et d'animation des formations stratégiques du dispositif construit pour accompagnement des dynamiques de changement au CEA et le développement des comportements et méthodes associées auprès de différents acteurs du CEA.

Fondé sur le référentiel méthodologique du CEA en matière de conduite du changement, il détaille les attentes du CEA en termes de développement de compétences des acteurs du changement au CEA et donc les qualités et compétences nécessaires à la bonne réalisation de ces formations.

## 2 CONTEXTE GENERAL DU CEA

Les missions et les activités du Commissariat à l'Energie Atomique et aux Energies Alternatives (CEA) sont décrites en Annexe 1 ou sur le site <http://www.cea.fr>.

## 3 LES PROJETS DE CHANGEMENT AU CEA

**Au CEA, un projet de changement** est la modification des activités d'un laboratoire, d'un service, d'un département, d'un centre dès lors qu'elle a un impact organisationnel et/ou humain.

Les projets de changement au CEA sont des réponses à des situations diverses : l'arrêt d'une installation, un nouveau programme, une activité ou une méthode de travail à lancer, un déménagement à opérer, la mise en service d'un nouvel outil ou d'une nouvelle procédure, un regroupement d'équipes, le travail avec un nouveau partenaire, un nouvel organigramme à déployer...

Ces projets peuvent également résulter du souhait de voir évoluer l'organisation des activités (processus) ou les pratiques de travail, le management peut également souhaiter modifier certaines des routines, des modes de fonctionnement d'une équipe, voire induire un changement culturel. Par exemple, le CEA peut intégrer l'utilisation des outils d'IA générative par ses collaborateurs.

Dans ce cadre, pour appréhender la **transformation digitale des métiers**, un certain nombre de cas d'usages sont actuellement expérimentés et analysés par diverses lignes métiers depuis 2024.

L'objectif de cette approche expérimentale est d'étudier l'intégration de l'IA générative dans les processus du CEA visant à exploiter pleinement son plein potentiel, mais aussi à garantir une adoption sécurisée et conforme aux exigences de souveraineté numérique.

Plus précisément, via cette démarche, il s'agit de :

- **D'utiliser ces moyens** de l'IA générative **dans un cadre de conformité homogène en** veillant au respect des normes de sécurité, de confidentialité et de conformité réglementaire et à un usage éthique et responsable de l'IA dans le respect des enjeux environnementaux
- **Mettre en œuvre une conduite du changement** pour le développement des compétences nécessaires à l'utilisation des outils d'IA générative, en accompagnant les salariés via des formations adaptées,
- **Partager des cas d'usage** : consolider les cas d'usage des différents métiers du CEA afin d'accélérer l'appropriation des outils choisis par le CEA.

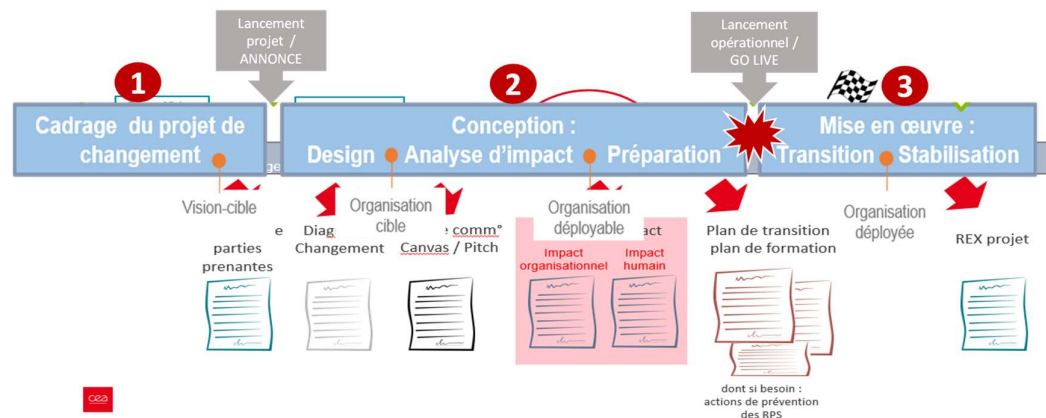
Le pilotage stratégique du déploiement de l'IA générative au CEA, assuré par la DRHRS, comporte un volet « conduite du changement » avec pour périmètre : l'analyse d'impact sur les métiers, l'accompagnement et la formation des salariés tout en prenant en compte les enjeux du dialogue social.

Un tel projet est susceptible de faire évoluer les situations de travail : la situation attendue est différente de la situation actuelle. Pour un certain nombre de personnes, cette évolution modifie les conditions de travail (lieu, rythme, responsabilités, autonomie...). D'où l'importance d'établir un **dialogue social de qualité** dans ce contexte.

Pour accompagner ce type de projets, depuis 2019, l'**accord d'entreprise « Qualité de Vie au Travail »** a permis de déployer un référentiel méthodologique porté par la direction générale et l'ensemble des partenaires sociaux du CEA (cf. Annexe1, page 17).

Portée par ce référentiel, l'équipe en charge du projet a pour rôle de préparer collectivement les futures situations de travail et de favoriser pour les personnes concernées la transition la plus sereine possible entre la situation actuelle et la future situation de travail.

Notre cadre méthodologique précise les attendus du projet dans chacune de ses 3 phases : **cadrage - conception - mise en œuvre**.

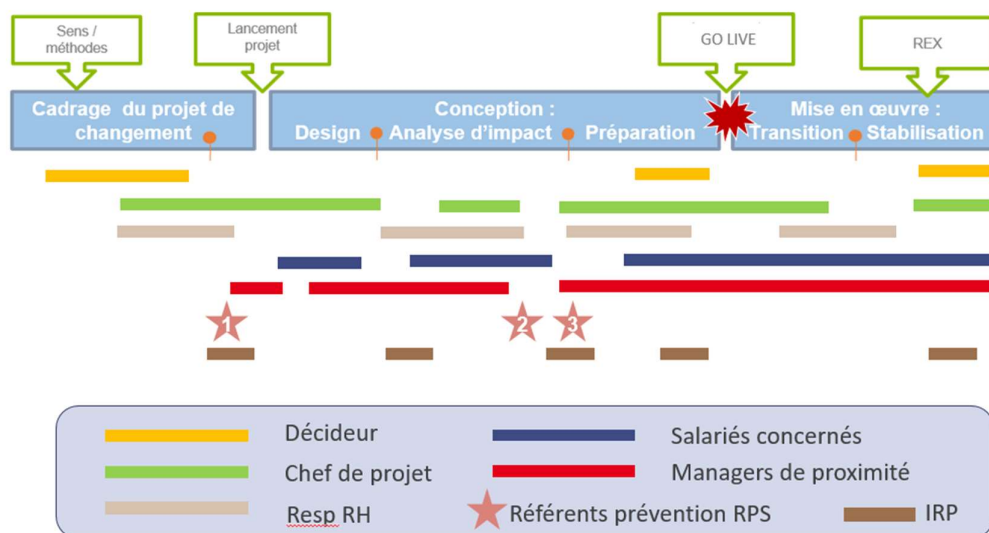


Au cours de ces différentes phases, les *livrables* du projet font partie intégrante du dialogue social. Début 2022, ces livrables ont été précisés dans un avenant à l'accord QVT de 2019.

### 3.1 Les acteurs du changement au CEA

Les acteurs du changement sont identifiés au CEA, avec un rôle particulier pour chacun en fonction des phases du projet.

Ce sont les *décideurs* (ou 'maîtrise d'ouvrage' du projet), les *chefs de projet* (ou 'maîtrise d'œuvre' du projet), les *managers de proximité*, les *responsables RH*, les *préventeurs des risques psychosociaux* (RPS), les *IRP* (syndicats), et bien sûr les salariés concernés par les évolutions dans leurs situations de travail.



La démarche de conduite du changement au CEA doit s'articuler efficacement avec les actions des **services RH** et des **managers, et intégrer le rôle des préventeurs des RPS**, pour la prise en compte du climat social et du contexte humain qui sous-tend le projet, dans le respect du **dialogue social** associé et de ses échéances légales.

### 3.2 Le dispositif de formation

L'accord de 2019 a modifié de façon assez importante les rôles des différentes parties prenantes dans ce type de projets : en particulier la façon de communiquer sur le changement, d'impliquer les collaborateurs concernés dans les phases de conception et de mesurer les impacts d'une démarche de changement avant sa mise en œuvre.

En conséquence, les plannings de ce type de projets et le dialogue social associé ont été adaptés suite à cet accord.

De fait, depuis 2019, pour promouvoir et déployer ces nouvelles pratiques dans le management des projets de changement, un important dispositif de **conduite du changement** a été nécessaire.

Pour accompagner la mise en place de l'accord de QVT, des actions régulières de **communication** et surtout de **formation** ont été déployées en interne : ces actions intègrent bien sûr le volet « dialogue social ».

Ainsi, en 5 ans, une douzaine de sessions par an ont été réalisées (15 à 20 participants par session).

Au global, près de 1000 collaborateurs sont aujourd'hui formés depuis 2019 dont :

- 90 directeurs et directrices
- 900 managers formés,
- 69 chargés de développement RH
- 15 autres acteurs métier (IT / projet du changement de logiciels)

Ce dispositif de formation est construit dans un format hybride (présentiel + e-learning). Les 10 modules de e-learning associés ont été conçus spécialement par et pour le CEA : ils mettent en scène des situations du CEA et les méthodes de conduite du changement telles que pratiquées au CEA. Il propose des objectifs et durée différentes pour chaque type d'acteur suivant ses actions et responsabilités professionnelles.

En complément des sessions de formation, il existe au niveau de la direction des ressources humaines du CEA (DRHRS), une expertise en gestion des évolutions d'organisation : cette expertise est sollicitée à la demande des unités du CEA qui souhaitent se réorganiser ou mettre en œuvre un nouvel outil, un nouveau programme....

D'où un important retour d'expérience accumulé depuis toutes ces années : ce retour d'expérience nourrit en retour les sessions de formation des managers, des directeurs ou des métiers.

NB. En fonction de l'avancement du projet au sein duquel ils interviennent, des prestataires extérieurs peuvent aussi intervenir auprès des équipes du CEA en matière d'accompagnement du changement, avec un rôle d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, pour :

- L'aide au cadrage
- L'aide à la conception/ définition de la situation cible
- L'aide à l'analyse d'impact / à l'élaboration du plan de transition
- L'aide au déploiement : réalisation du plan de transition, suivi de la mise en œuvre opérationnelle, résolution de problèmes
- L'identification / développement des conditions d'adhésion

### 3.3 Objectifs de formation

Ce dispositif de formation est conçu pour que les différents collaborateurs, parties prenantes d'un changement, entrent dans une même dynamique et synergie en partageant culture et références communes du changement et facilitent sa mise en œuvre. Au travers de différents types de formations conçues pour différents rôles dans un processus de changement, l'objectif est de créer une dynamique apprenante qui améliorent en continu les pratiques.

Les différentes formations du dispositif permettront à l'ensemble des participants concernés par un projet de changement, dans leurs différents métiers et responsabilités, de préparer au mieux la transition vers les nouvelles situations professionnelles visées, c'est-à-dire de :


- Identifier les enjeux du changement : pour le CEA dans son ensemble et pour les différentes parties prenantes
- S'approprier les enjeux du changement, les décliner à son niveau
- Comprendre puis anticiper les impacts d'un changement concernant la stratégie, l'organisation, les collaborateurs, l'évolution des situations de travail et les compétences ;
- Appréhender son propre rôle dans un projet de changement et celui des autres acteurs du changement puis d'adapter ses pratiques professionnelles au projet de changement, en engageant son équipe dans une dynamique commune tout en maintenant un dialogue et une communication vraie
- Bien en vivre, individuellement et collectivement, les différentes étapes du changement : de l'acceptation à la mise en mouvement des équipes.
- Accompagner son équipe en s'appuyant sur des méthodes et des outils éprouvés au CEA pour maintenir un climat social serein.

## Pourquoi cette formation ?

Les décideurs, les RH et les managers du CEA devront pouvoir créer les conditions de la réussite pour les projets de transformation à venir.

↓

- ▶ Identifier les projets qui impliquent des changements d'organisation et des **évolutions des situations de travail**,
- ▶ Expliciter ces évolutions et leurs conséquences sur les personnes
- ▶ Développer sa capacité à anticiper, concevoir et accompagner les projets de transformation
- ▶ Inscrire ses propres pratiques professionnelles dans une démarche structurée et concertée, et dans un dialogue social serein
- ▶ Développer ses capacités à créer des liens de confiance et une dynamique collective pour l'ensemble des parties prenantes : collaborateurs et partenaires concernés, décideurs, managers, RH, IRP


12

### 3.4 Les populations concernées

Dans le référentiel méthodologique CEA, cinq populations - parties prenantes dans les projets de changement- **sont visées par le futur dispositif de formation.**

#### 3.4.1 Les décideurs - dirigeants

Une centaine de décideurs ou codécideurs des changements stratégiques forment cette population. A l'origine des projets, ils portent l'ambition, le sens et la vision-cible dans la démarche de changement.

En ce qui concerne la conduite du changement, chaque décideur définit et communique le sens du changement et s'assure de la mise en œuvre de l'accompagnement du changement nécessaire aux évolutions de sa direction, en particulier il ou elle identifie un '*chef de projet de la conduite du changement*' qui sera chargé de la mise en œuvre opérationnelle des nouvelles situations de travail en s'appuyant sur les méthodes et outils de la conduite du changement au CEA, (cf annexes 1 à 6 pages 17 à 23 ).

Parmi les dirigeantes et dirigeants en poste actuellement, quatre-vingt sont déjà été formés à la conduite des projets de changement et donc ne devraient pas être formés à nouveaux.

#### 3.4.2 Les managers

Cette population inclut les managers intermédiaires : les managers de managers et les managers de proximité qui représentent le premier niveau de management.

Pour information, environ 900 managers ont été formés à la conduite du changement : cette thématique figure dans le parcours de formation des managers du CEA.

#### 3.4.3 Les chefs de projet

500 chefs de projet organisent les activités propres au projet dont ils ont la responsabilité de l'atteinte des objectifs coûts/délais/performances, tout en maîtrisant les risques et opportunités associés, afin de satisfaire les attentes des parties prenantes et en particulier répondre aux besoins du client interne ou externe.

En lien avec le décideur, ils assurent la mise en œuvre opérationnelle des évolutions d'organisation en veillant au maximum à la sérénité des personnes concernées. Pour cela, en s'appuyant sur les équipes RH, ils ont en charge la planification et la coordination des actions de conduite du changement dans le respect du dialogue social.

### 3.4.4 Les Chargés de Développement RH (CDRH)

Acteurs de la fonction RH dans les centres et dans les directions, ils accompagnent les chefs de projets de changement dans la phase de préconception (cadrage), les ateliers de co-conception ou préparent le processus de dialogue social, ou la montée en compétences si nécessaire. En particulier, ils et elles sont impliqués dans l'analyse d'impact de l'IA sur les métiers, l'accompagnement et la formation des salariés tout en prenant en compte les enjeux du dialogue social.

### 3.4.5 Les référents en QVT et prévention des RPS

Il s'agit d'un réseau de 100 référents de centre en QVT et prévention des RPS ou coordinateurs qui réalisent leur activité en coopération pluridisciplinaire : membres du service santé au travail, ingénieurs et les animateurs sécurité, assistants sociaux, acteurs de la fonction RH.

Notamment dans les situations de changement, ils contribuent aux « analyses d'impact humain » et aux analyses des risques psychosociaux qui sont réalisées dans le cadre des réorganisations. Ils participeront à la formation sur la base du volontariat.

Voici la synthèse des populations à former soit 1200 collaborateurs environ.

	Formés*	A former 2025-28
Les décideurs - dirigeants	90	60
Les managers	900	600**
Les chefs de projet	0	480
Les Chargés de Développement RH	69	50**
Les référents en QVT et prévention des RPS	0	50

\*les collaborateurs formés ne sont plus à former

\*\* turn-over 10%

## 4 LA PRESTATION D'INGENIERIE PEDAGOGIQUE

### 4.1 Le besoin

Dans les situations de changement, il s'agit pour le CEA de **pérenniser** cette dynamique de changement positif - écoute, solidarité, bienveillance- et sa vision système où chacun décideur, manager, collaborateur, responsable RH et IRP- trouve sa place, notamment grâce à ce dispositif de formation.

**A partir d'octobre 2025**, en remplacement du dispositif de formation existant, le CEA souhaite mettre en place un nouveau dispositif de formation qui prenne en charge complètement les objectifs de formations cités en 3.3.

Pour répondre au besoin de cohérence d'ensemble de la conduite du changement au CEA, cet ensemble de formations comportera des sessions différenciées par type d'acteurs du changement :

- **Décideurs,**
- **Managers,**
- **Chefs de projets,**
- **CDRH et référents QVT/ RPS (préventeurs).**



Cette offre de formations stratégiques portera l'état d'esprit positif de la dynamique de changement pour un meilleur accompagnement des personnes concernées par l'évolution des situations professionnelles.

## 4.2 L'ingénierie pédagogique demandée

Dans ces situations de changement, souvent marquées par des instabilités relationnelles, cette prestation **d'ingénierie de formation** a pour objectif de transmettre et conforter les pratiques efficaces et coordonnées, en répondant aux besoins de chaque population et en s'inscrivant dans le cadre méthodologique de la **conduite des projets de changement au CEA**.

Le prestataire concevra l'ingénierie pédagogique des 5 types de formation.

Dans le cadre de la prestation, le prestataire réalisera :

- L'ingénierie pédagogique des 5 types de formation en cohérence avec les objectifs de formation, sur la base de la méthodologie du CEA. Il s'appuiera sur les supports actuels dont le e-learning qui seront fournis au titulaire au moment de la préparation des formations
- La préparation et l'animation des sessions de formation,
- L'évaluation immédiate et celui de l'évaluation *a posteriori* de la formation auprès des participants,
- Le bilan final de la prestation.

L'offre du soumissionnaire précisera :

- Les objectifs, le programme et la cohérence pédagogique entre les 5 différentes formations,
- Le déroulé pédagogique, notamment le on-boarding ou préformation la durée d'intersession, la permanence de l'engagement pendant la durée de la formation,
- Les méthodes et les modalités pédagogiques
- Le mode d'évaluation immédiate et *a posteriori* des acquis, des méthodes et des comportements.
- Des références de missions menées dans des conditions similaires seront appréciées.
- Ses références en matière de conception et animation des dispositifs de formation en conduite du changement notamment celles relatives à des cas ou exemples dans un environnement similaire à celui du CEA ;
- Une présentation des profils professionnels des formateurs choisis. Une présentation de l'expertise et de l'expérience de l'équipe pédagogique, au-delà de la formation, dans le domaine en conduite du changement ;
- Ses méthodes et moyens pour transmettre concernant les spécificités de la mission de ce parcours de formation
- Ses références de pratiques de conseil en matière de conduite du changement, afin de soutenir la formation par des retours d'expérience ;
- Ses propositions des ressources opérationnelles (documents, méthodes, outils).

Il sera également transmis au titulaire des informations complémentaires relatives et nécessaires à la démarche CEA de conduite du changement pour adapter le contenu de la formation.

Elle prendra en compte l'existence des techniques et outils du CEA mis à disposition des participants dans le cadre de leur mission et leur intégration lors de la préparation de l'ingénierie pédagogique.

Le prestataire devra démontrer son expérience approfondie en matière de gestion du changement et de pédagogie.

Le prestataire retenu sera évalué sur les critères suivants :

- Leur capacité à s'adapter au référentiel CEA (cf. annexes 1 à 6 pages 17 à 23) et références méthodologies

- La cohérence de chaque programme et de l'ensemble du dispositif et les types de cas issus du CEA ou des exemples de situations réelles
- Les méthodes pédagogiques innovantes proposées notamment les méthodes d'animation de groupe utilisées et leur référence
- L'expérience des profils professionnels des formateurs choisis
- Le prix global de la prestation attendue et le prix journalier associé

Pendant la phase de conception, l'ingénierie proposée devra pouvoir s'articuler de façon pertinente avec l'ingénierie des parcours de formation existants : celui des dirigeants et managers, celui des chefs de projet, et celui des référents RPS et représentants du personnel (en annexe 4, page 23). De plus concernant les formations dédiées aux managers, aux chefs de projets, aux CDRH, aux préventeurs et aux IRP comprendront une séquence dédiée au dialogue social réalisée par une juriste de DRHRS. Cette séquence durera en présentiel de ½ h à 1h en moyenne pour chaque type de formation.

Le prestataire devra en outre démontrer sa capacité à :

- Coordonner la mise en œuvre du projet de formation en étroite collaboration avec la cheffe de projet formation du CEA et les différents experts (notamment juridiques) qui seraient amenés à contribuer à la conception ou à l'animation des sessions.
- Se référer à des cas ou des exemples de situations de changement dans un environnement similaire à celui du CEA,
- Décrire les méthodologies utilisées et leurs références.

Il apportera des éclairages efficaces sur les postures des formateurs, des méthodes et les outils pédagogiques à utiliser, tout en favorisant l'ouverture, la prise de hauteur et le partage d'un langage commun.

La prestation pourra également comporter des unités d'œuvre :

1. L'amélioration simple du rendu graphique du e-learning du CEA à destination de toutes les populations

**Et trois modules d'approfondissement** à destination des RH et des managers :

1. Un module (1/2 j) centré sur la conduite d'un entretien motivationnel
2. Un module (1h) sur la réalisation d'enquêtes d'adhésion
3. Un module (1/2j) sur les méthodes d'animation d'ateliers participatifs de co-conception.

#### 4.2.1 Formats et modalités pédagogiques des quatre formations

Pour mieux répondre aux besoins de chaque population, quatre formats différents seront proposés avec des modalités spécifiques.

Pour favoriser l'appropriation et la mise en pratique, chaque formation comprendra un mix de modalités adapté : présentiel, e-learning, distanciel, atelier à chaque public ciblé :

Les deux premières formations dédiées aux décideurs et aux managers font partie de l'offre de l'Université du Management du CEA – UDM - seront être validées avec la cheffe de projet et les responsables de cette offre, en effet elles remplaceront les actuelles formations animées par la cheffe de projet.

**1<sup>ère</sup> formation – UDM - : « Directrices-Directeurs- Leader le changement » pour les décideurs →**

- Le e-learning du CEA de 2 heures décomposé en 10 modules ; il présente les fondamentaux de la conduite du changement au travers de saynètes issues de situations vécues au CEA et exercices
- Un 1<sup>er</sup> module (1/2 j) pour acquérir les principes fondamentaux : méthodes et savoir-faire indispensables pour prendre la mesure de son rôle et de son implication dans les projets de changement
- Une intersession de 20 à 30 jour ouvrée

- Un deuxième module en mode atelier de co-développement d'une ½ j, où seront travaillés le leadership de changement et alliances, la communication et les résultats, l'engagement et le rex de l'entreprise apprenante à partir des cas des participants.

#### **2<sup>ème</sup> formation – UdM « Managers- Conduire le changement »: dédiée aux managers, →**

- Le e-learning du CEA
- Un 1<sup>er</sup> module (1,5 j) pour acquérir les principales méthodes et savoir-faire afin de prendre la mesure de son propre rôle et son engagement dans des projets de changement, de celui des autres participants et des interactions entre chacun.
- Une intersession de 20 à 30 jour ouvrée
- Un deuxième module en mode atelier de co-développement d'une journée où seront travaillés notamment le management des marges de manœuvre, des sociotypes et alliances, la déclinaison pour son périmètre de changements et autres techniques à partir des cas des participants

#### **3<sup>ème</sup> formation – Filière projet : « Piloter le changement du projet » pour les chefs de projet →**

- Cette formation fera partie de parcours de formation des chefs de projets et sera validée par le comité de pilotage de la filière projet
- Le e-learning du CEA
- Un 1<sup>er</sup> module (1,5 j) pour acquérir les principales méthodes et savoir-faire afin de prendre la mesure de son propre rôle et son engagement dans la conduite du changement, à la mettre en place au sein de son projet
- Une intersession de 20 à 30 jour ouvrée
- Un deuxième module en « distantiel » en mode atelier d'une 1/2 journée où seront travaillés posture, alliances, et méthodes à partir des cas des participants

#### **4<sup>ème</sup> formation : « Anticiper le changement et accompagner les collaborateurs » pour les CDRH et les préventeurs :**

- Le e-learning du CEA
- Un module (1 j) centré sur le processus, ses acteurs et son phasage, et le dialogue social associé, illustré par des exemples CEA
- Un deuxième module en mode atelier d'une journée où seront travaillés posture, analyse sociologique, arguments, et techniques de questionnement et méthodes participatives à partir des cas des participants

#### **4.2.2 Méthodes pédagogiques :**

Le prestataire apportera des méthodes innovantes de pédagogie active. Il intégrera rapidement dans sa prestation la culture et les pratiques du CEA. Elles devront être nombreuses, variées et adaptées à chaque population et devront permettre :

- La mise en application rapide dans chaque contexte de travail ;
- L'amélioration de l'écoute et de l'implication personnelle ;
- L'intégration de cas et de problématiques des participants ;
- L'entraînement sur la résolution de cas CEA issue du CEA,

- Les témoignages éventuellement filmés\*<sup>1</sup>,

L'intervenant veillera également à ce que chacun des participants puisse exprimer librement son propre vécu, ses interrogations, prendre de la distance, adapter sa communication, renforcera la cohérence et la cohésion du groupe dont il a la charge, en particulier pendant la période qui précède et qui suit la mise en œuvre opérationnelle.

Les intervenants auront la charge d'impulser au CEA cette dynamique motivante et positive, en prenant en compte que les participants peuvent vivre des périodes d'incertitude qui accompagnent souvent les changements d'organisation.

#### 4.2.3 Compétences requises et des points forts de l'équipe pédagogique

- ☐ Force de proposition, qualités et expérience pédagogiques ;
- ☐ Maîtrise des techniques d'intelligence collective et dynamique de groupe, d'écoute active et relation d'aide ;
- ☐ Conception de supports pédagogiques fluides et attractifs, infographie & facilitation graphique ;
- ☐ Planification et organisation ; gestion de projet en cohérence avec la cheffe de projet ;
- ☐ Capacité d'adaptation ;
- ☐ Techniques d'enquêtes et d'évaluation ;
- ☐ Expériences en accompagnement des changements (préciser le type de changement).

#### 4.2.4 Critères de succès de la prestation

La formation sera tournée vers l'obtention de résultats opérationnels à court et moyen terme.

- ☐ Les évaluations à chaud montreront que 80% des participants sauront *a minima* savoir se positionner dans leur rôle d'acteur du changement sur leur périmètre de responsabilité
- ☐ 80% de formés se sentiront capable d'accompagner leur équipe en s'appuyant sur des méthodes et des outils éprouvés au CEA pour maintenir un climat social serein.
- ☐ L'évaluation *a posteriori* devra montrer une intention ou une mise en application pour plus de 70% de participants.

## 5 CONDITIONS DE REALISATION

Le CEA pilote chaque type de formation en mode projet. Il désigne la cheffe de projet qui assurera l'interface avec le titulaire ainsi que le suivi de l'ensemble des différentes étapes. Il sera demandé au titulaire de nommer également un ou une cheffe de projet, et de proposer une organisation à même d'assurer des prestations listées ci-dessus.

---

<sup>1</sup> A l'issue de cette prestation, tout support, notamment informatique, vidéo/audio/photographique, ayant enregistré l'image ou la voix d'un salarié du CEA sera remis au CEA.

## 5.1 Le dimensionnement

Chaque session regroupera en moyenne entre **20 et 30 collaborateurs**

**Sauf pour les formations destinées aux directeurs où une session sera composée de 7 à 10 personnes.**

- **Calendrier** : le planning des formations sera établi conjointement avec le prestataire.
- **Lieux** : en région parisienne, proche du centre de Saclay, à Grenoble et à Marcoule (Avignon) ou Cadarache (Aix-en-Provence). Le Cea réservera salle, hébergements et repas.
- **Nombre de sessions** : **55** sessions de formation au maximum (sessions pilotes incluses)

Formation	Population	Durée*	Participants	Pilote	Sessions	Total 2025-28
Directrices-Directeurs- Diriger le changement	Dirigeants	1h+1/2j+1/2j+1h : 1,5j	7 à 10	2	6	8
Managers - Conduire le changement	Managers	1h+1,5j+1h+1j : 3j	25 à 35	2	22	24
Conduire le changement du projet	Chefs de projets	1h+1j+1h+ 1/2J : 2j	25 à 35	1	18	19
Anticiper le changement et accompagner les collaborateurs	CDRH et Préventeurs	1h+1j+1j+1h : 2,5j	25 à 35 1h+1h+	1	3	4

\*1j : 7heures et 1/2j : 3,5heures

Modules d'approfondissement	Population	Durée	Participants	Pilote	Sessions	Total 2025-28
Conduite d'un entretien motivationnel	CDRH et/managers	1/2J	16	1	25	26
Enquêtes d'adhésion	CDRH et/managers	1H	25	1	10	11
Animation d'ateliers participatifs de co-conception	CDRH et/managers	1/2J	16	1	10	11

- **Durée totale** : suivant chaque type de formation, elle varie entre 0,5 jour et 2,5 jours et la durée en présentiel varie entre 1 et 1,5 jours. Le CEA prend en charge l'organisation des groupes et la convocation (en sus de la réservation des salles, hébergements et repas, comme mentionné plus haut).

Deux sessions pilotes seront organisées pour les formations dédiées aux décideurs et aux managers et une session pilote sera proposée pour les autres types de formations afin de valider le contenu pédagogique de la formation.

## 5.2 La durée de la prestation

Elle sera de 4 ans maximum à compter de la signature du contrat, c'est-à-dire de 2 ans puis renouvelable deux fois pendant un an

### 5.3 Les moyens matériels et logiciels

Les prestations se dérouleront sur les moyens matériels et avec les logiciels propriétés du Titulaire. Dans le respect de la réglementation en vigueur sur les sites du CEA, le Titulaire pourra utiliser des moyens mobiles de type PC portable.

### 5.4 La documentation de la formation

Les documents seront validés par la cheffe de projet CEA du dispositif au plus tard 8 jours ouvrés avant la session pilote et au plus tard 8 jours ouvrés avant la 2<sup>nd</sup>e session pilote si des changements sont demandés.

### 5.5 Les livrables attendus

Le prestataire fournira :

- Le calendrier des sessions sur 12 mois, fourni au moins 3 mois avant le début de la 1ère session ;
- Les comptes rendus des réunions, au plus tard 5 jours ouvrés après les réunions ;
- Un questionnaire de positionnement de préformation – pour chaque type de formation- qui évalue l'expérience et les connaissances du participant en matière de conduite du changement
- Les supports pédagogiques,
- Les questionnaires d'évaluation immédiate ('à chaud') de chaque session et leur synthèse par session
- Un questionnaire d'évaluation différée ('à froid') de chaque session et leur synthèse par session
- Un bilan synthétique de chaque session soulignant les points acquis et non acquis, les points d'animation facilitant, un bilan annuel, en janvier de l'année pour l'année n-1 et un bilan synthétique de la prestation
- Le diagramme de Gantt ou équivalent pour suivre l'avancée du projet (réunion de lancement, réunions de suivi, tâches, livrables, délais, personnes impliquées...). Une 1ère version à fournir lors de la réunion de lancement, puis des mises à jour mensuelles ;
- La mise en œuvre d'une démarche qualité.

D'une part, les deux premières formations devront être validées par l'Université du Management – Udm –. D'autre part, la formation « **Conduire le changement du projet** » fera partie de parcours de formation des chefs de projets et la formation. La formation « **Anticiper le changement et accompagner les collaborateurs** » viendra enrichir le parcours de préventeurs.

### 5.6 L'évaluation

Le mode d'évaluation des connaissances et des acquis au sortir de la session comprendra les **évaluations immédiates** (satisfaction, des connaissances, des techniques et des comportements nécessaires) et **a posteriori** de 4 à 6 mois après la formation (évolution des pratiques de travail, techniques et des comportements nécessaires) et des résultats opérationnels). Les questionnaires d'évaluation seront préparés par l'équipe pédagogique et validés par la cheffe de ce projet de formation au plus tard 5 jours ouvrés avant la 1ère session de formation.

### 5.7 Les bilans

Le prestataire réalisera un bilan annuel et un bilan global de sa prestation composés notamment la synthèse des évaluations, des points clés de sa prestation, de l'atteinte des objectifs pédagogiques, des objectifs du dispositif et de l'efficacité des formations réalisées. Il pourra proposer des actions de suivi.

## 6 DEONTOLOGIE

Cette ingénierie pédagogique se réalisera dans le cadre d'une éthique professionnelle forte, dans le respect des situations professionnelles et personnelles des collaborateurs du CEA, de sa stratégie de et de ses organisations.

Le prestataire devra nous apporter les garanties suivantes :

- Engagement, professionnalisme, indépendance et impartialité en tant qu'intervenant extérieur
- Transparence dans les méthodologies utilisées et la posture requise
- Confidentialité des informations recueillies

## 7 PROPOSITIONS TARIFAIRES

Lors de la réponse, un prix forfaitaire devra être établi sur l'ensemble de la prestation : ingénierie pédagogique, conception et réalisation, évaluations et bilan de prestation.

Les déplacements hors région parisienne seront pris en charge en sus : sur justificatifs aux conditions CEA (frais réels plafonnés).

## 8 SYNTHESE

La prestation visée a pour objectif de faciliter l'appropriation du référentiel de conduite des projets de changements par **l'ensemble des acteurs du changement au CEA** et de l'inscrire dans leurs pratiques quotidiennes.

Le prestataire devra être explicite sur l'organisation et la méthodologie de réalisation de ses prestations, qui devront s'inscrire dans le référentiel méthodologique du CEA (Annexes 1 à 6, pages 17 à 23)

La durée prévue de cette action de formation est de 2 ans (environ 20 sessions /an), renouvelable un an à deux reprises.

Le pilotage de cette action sera réalisé au niveau de la DRHRS/SECF.

Les principales modalités opérationnelles de mise en place entre le CEA et le prestataire sont les suivantes :

- Une réunion d'enclenchement
- Des réunions de suivi et une réunion de synthèse

Les réunions de suivi impliqueront la cheffe de projet CEA, la cheffe de projet du prestataire la présentation des synthèses des évaluations et des propositions d'amélioration.

## 9 VOTRE CONTACT :

La Cheffe de projet de formations stratégiques pour le CEA : Blanche de MATUTANO

DRHRS/SECF sur le centre de Saclay – Bât. 524 Bureau 324 91191 Gif-sur-Yvette Cedex

[blanche.de-matutano@cea.fr](mailto:blanche.de-matutano@cea.fr)

Tel : 01 69 08 10 52

## 10 ANNEXES

### ANNEXE 1 – LE CONTEXTE DU CEA

#### Le CEA en bref

Créé il y a plus de 70 ans afin de poursuivre « les recherches scientifiques et techniques en vue de l'utilisation de l'énergie atomique dans divers domaines de la science, de l'industrie et de la défense nationale », le CEA, aujourd'hui Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, reste fidèle à sa vocation d'origine et contribue à la réindustrialisation de la France.

Acteur majeur de la recherche, du développement et de l'innovation, le CEA intervient dans quatre domaines : la défense et la sécurité, les énergies nucléaire et renouvelables, la recherche technologique pour l'industrie et la recherche fondamentale (sciences de la matière et sciences de la vie). S'appuyant sur une capacité d'expertise reconnue, le CEA participe à la mise en place de projets de collaboration avec de nombreux partenaires académiques et industriels.

#### Les implantations du CEA



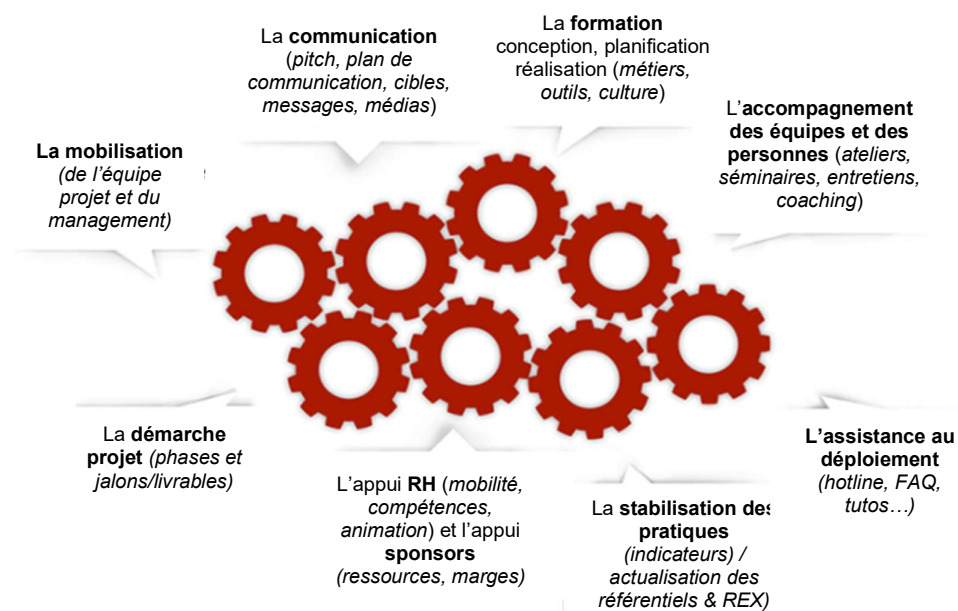
#### Le CEA en chiffre en 2024

- **6,4 milliards** d'euros de budget
- **1 socle de recherche fondamentale, 1 mission nationale, 3 axes stratégiques** : la transition numérique, les technologies de la médecine du futur et la transition énergétique
- **9 centres de recherche, 7 Plateformes régionales de transfert de technologie**
- **22 105 collaborateurs**, dont **1 469 doctorants** et **232 post-doctorats, 1 154 alternants**
- **36 Infrastructures de recherche**
- **8 thématiques** : énergie, science de la matière et ingénierie, physique nucléaire et hautes énergies, biologie-santé, sciences du système de la terre et environnement, sciences du numérique et mathématiques, e-infrastructures et astronomie et astrophysique
- **Plus de 700 partenariats industriels**
- **641 dépôts de brevets, 1<sup>er</sup> organisme de recherche déposant en France**
- **13 nouvelles start-up** et **260 depuis 1972** dont **80% toujours en activité.**
- **4 757 publications scientifiques** dont **65% sont des co-publications internationales**
- **33 unités de recherche** sous co-tutelle du CEA, **2 accords renforcés** et **6 partenariats académiques,**
- **55 pôles de compétitivité labellisés** dont **18 où le CEA est administrateur.**
- **405 projets européens en cours, 570 M€ obtenus** et **27,8% taux de succès**
- **1 Institut national des sciences et techniques nucléaires, école de spécialisation des énergies bas carbone et des technologies de la santé, unique centre collaborateur de l'AIEA en Europe**

Pour en savoir plus : [www.cea.fr](http://www.cea.fr)



## ANNEXE 2 - LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU CEA - PRINCIPES



## ANNEXE 3 - LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU CEA : ACCORD QCT

« La capacité à changer est devenue une compétence collective des organisations qu'il faut construire et consolider. Dans ce contexte, la conduite du changement est déterminante pour le maintien de la qualité de vie au travail des salariés car elle contribue à l'appropriation par les salariés du sens et des enjeux de leur travail.

Compte tenu de la structure du CEA et de sa culture du dialogue social, les projets de transformation doivent se penser et se conduire en prenant en compte toutes les catégories d'acteurs : les salariés en premier lieu, les managers qui sont les pivots indispensables de toute action et les représentants du personnel avec lesquels un dialogue est entretenu »

Extrait accord QVT CEA mai 2019

### L'ACCORD CEA RELATIF À LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)



### LA CONDUITE DU CHANGEMENT



## QVT CEA - Conduite du changement



« La conduite du changement désigne l'ensemble des actions mises en œuvre dans le cadre d'un projet de transformation et/ou d'évolution des activités pour faciliter sa réussite en favorisant la compréhension des enjeux, l'appropriation, et l'adaptation des pratiques professionnelles des salariés concernés.

(...)

Sont distinguées : la conduite du projet de réorganisation, qui s'appuie sur les principes de la gestion de projet - depuis le cadrage jusqu'à sa mise en œuvre - et l'accompagnement des personnes concernées, qui vise une transition la plus sereine possible pour tous. »

Extrait accord QVT CEA mai 2019

### - L'ambition -

- Favoriser la réussite des projets de transformation à venir et développer la capacité du CEA à anticiper, concevoir et accompagner ces projets
- Inscrire dans les pratiques et processus du CEA une **démarche structurée et concertée** pour la conduite des changements d'organisation et les évolutions des situations de travail.
- Lors de ces projets, articuler **les rôles respectifs des parties prenantes** (personnes concernées, managers, RH, IRP ...)



### - Éléments de l'accord -

Sous le pilotage de la DRHRS, la méthodologie de conduite des projets de changement décrite dans l'Accord QVT a été conçue en 2017-2018 de manière participative. Afin d'aboutir à un référentiel méthodologique commun et bien adapté au CEA, le 'design' du processus global a été défini en impliquant largement des managers et des RH et en s'appuyant sur leur expérience des réorganisations ou autres projets de changement au CEA.

L'accord QVT apporte des éléments de méthode pour soutenir les projets de réorganisation ou d'évolution des activités au CEA :

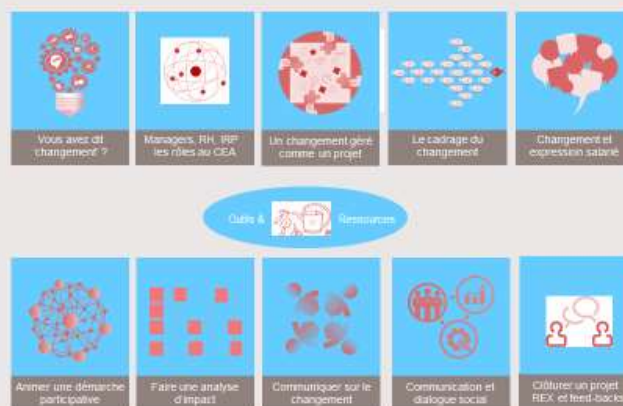
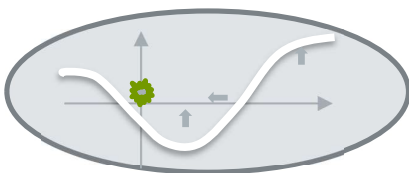
- Une méthodologie partagée entre les RH et les porteurs du projet, avec des étapes de concertation et des « livrables » (méthodologie projet)
- Une boîte à outils et un langage commun adaptés à la réalité de l'organisation du CEA.
- Un dialogue social de qualité, synchronisé avec l'avancement du projet (par exemple, « pré-information » dès la phase de cadrage, quand les différentes composantes du projet ne sont pas encore précisément définies).



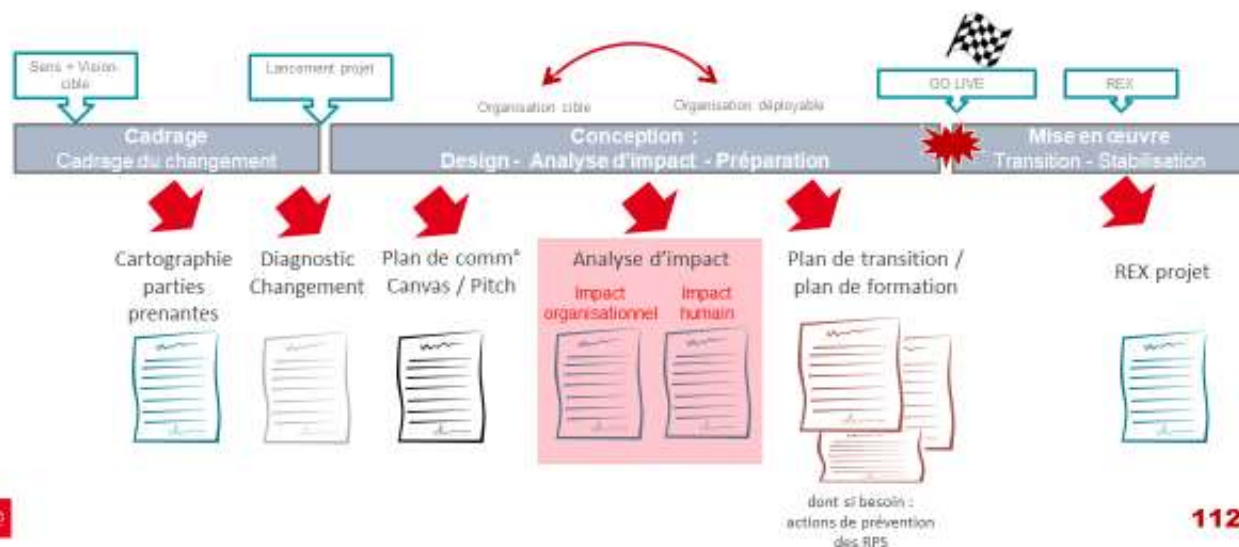
Lorsqu'on projette une évolution des activités au CEA :

- Anticiper les situations de changement et informer la CEE GPEC
- S'organiser en **mode projet**
- Expliciter le sens et les enjeux pour les **parties prenantes**
- Impliquer les personnes concernées et les managers de proximité (méthodes participatives)
- Adopter une **posture interrogative** ; écoute et coopération
- Etablir un **plan de communication** fluide, ciblé et adapté aux enjeux
- Réaliser des **analyses d'impact**, dont l'**impact humain**
- Etablir un **plan de transition**
- Accompagner les personnes (collectivement et individuellement) lors de la transition
- Après la mise en œuvre, assurer un **suivi** (indicateurs de déploiement)
- Systématiser les **retours d'expériences** (REX)

EXTRAIT DU  
GUIDE DE MISE  
EN ŒUVRE



## Un projet : des étapes et des livrables



## Rôles et acteurs au CEA



## ANNEXE 5 – PHASES ET PLAN D’ACTION-TYPE

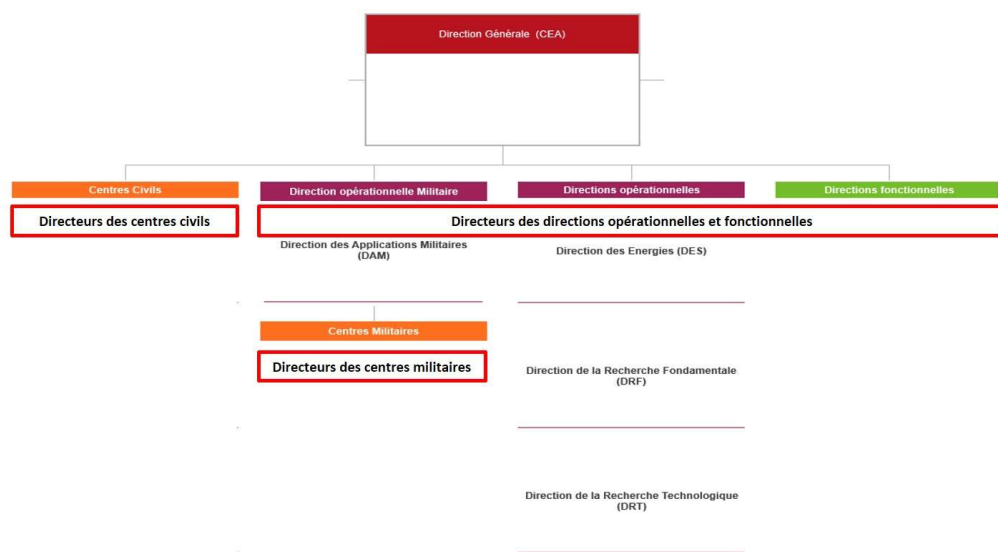
Actions	Acteurs /méthodologie/outils
<b>ETAT DES LIEUX / LANCEMENT</b>	
Affiner le diagnostic / état des lieux	Entretiens, analyse SWOT
Lancer le cadrage projet (T0)	Décideur
<b>CADRAGE</b>	
Définir une ambition / vision-cible	Ateliers participatifs
Expliciter sens & méthodes	Entretiens, ateliers participatifs / <b>Q0</b>
Évaluer la nature des changements à prévoir	Diagnostic changement
Analyser les parties prenantes et leurs enjeux	Empathy Map /Diagnostic changement
Dimensionner la conduite du changement	Equipe projet
Réaliser l'engagement des personnes-clés	Entretiens /lettres de mission
Définir le <b>Pitch projet</b>	Réunion créativité / test candides
Préciser le planning social	Equipe projet / RH
Présenter le cadrage aux IRP	<b>CMC</b> : Change Management Canvas Présentation Instance ( <b>INFO</b> )
Elaborer le plan de communication	Equipe projet
Mesurer la perception du projet	Equipe projet / <b>QA</b>
<b>CONCEPTION</b>	
Présenter le cadrage aux GT /Lancer la conception détaillée	Groupes de travail
Décider / expliciter <b>l'organisation-cible</b>	Petit groupe / équipe projet
Analyser les impacts <b>organisationnels</b>	Groupes de travail / RH / <b>Q1</b>
Analyser les impacts <b>humains</b>	Groupes de travail / RH / <b>Q2</b>
Elaborer la synthèse ' <b>impacts et risques</b> ' + plans d'action	RH / équipe projet
Présenter l'analyse d'impact aux IRP	Présentation Instance ( <b>INFO</b> )
Finaliser le contenu définitif de l'organisation à déployer	Equipe projet/ décideur
Elaborer le <b>plan de transition</b> (déploiement et accompagnement) et ses indicateurs	Equipe projet
<b>MISE EN OEUVRE</b>	
Réaliser la <b>consultation des IRP</b> sur la mise en œuvre	Présentation Instance ( <b>CONSULT</b> )
Donner <b>le Go</b> de la nouvelle organisation	Décideur
Lancer les actions de transition (mesures transitoires)	Equipe projet
Réaliser le <b>suivi des actions</b> de conduite du changement	Equipe projet
Mesurer la stabilisation des nouvelles activités	Equipe projet / <b>QA</b>
Réaliser le bilan (REX & 'leçons apprises')	Equipe projet / <b>Q3</b>
Présenter le REX aux IRP	Présentation Instance ( <b>INFO</b> )

## ANNEXE 6 : LES PARTIES PRENANTES

### Les dirigeants (décideurs')

Cette première population est composée des Managers de gouvernance, des managers de thématiques ou stratégies et des directeurs d'instituts.

**Directeur, Directrices ou managers de gouvernance** managent directement des managers de managers et dirige indirectement un nombre très élevé de collaborateurs. Ils ou elles exercent leurs missions par délégation directe de l'administrateur général (\*) dans le respect des règles et orientations qui encadrent les activités du CEA, définissent ses valeurs et son positionnement. Elles ou ils contribuent au développement du CEA comme leader de l'innovation, du progrès et de la création de valeur tout en protégeant ses intérêts.



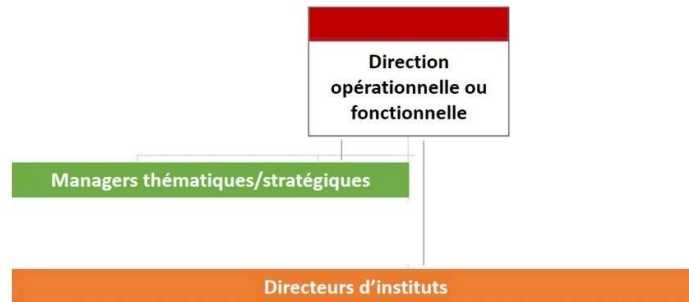
Les managers dirigeants effectuent, sur leur poste, des mandats de 4 ans renouvelables, notons que certains d'entre eux ont été recrutés récemment. Par ailleurs, ils possèdent une grande maîtrise technique et scientifique dans leur domaine.

**Les managers thématiques ou stratégiques**, généralement positionnés directement sous la responsabilité d'un manager de gouvernance, ils peuvent manager directement des collaborateurs, animent des équipes « programme », « support » ou « soutien », avec des spécificités « métiers » ou « missions » et mettent en œuvre les activités. La population concernée est estimée à 30 managers et inclut les directeurs délégués et supports des directions fonctionnelles et opérationnelles.

#### **Les directeurs d'instituts**

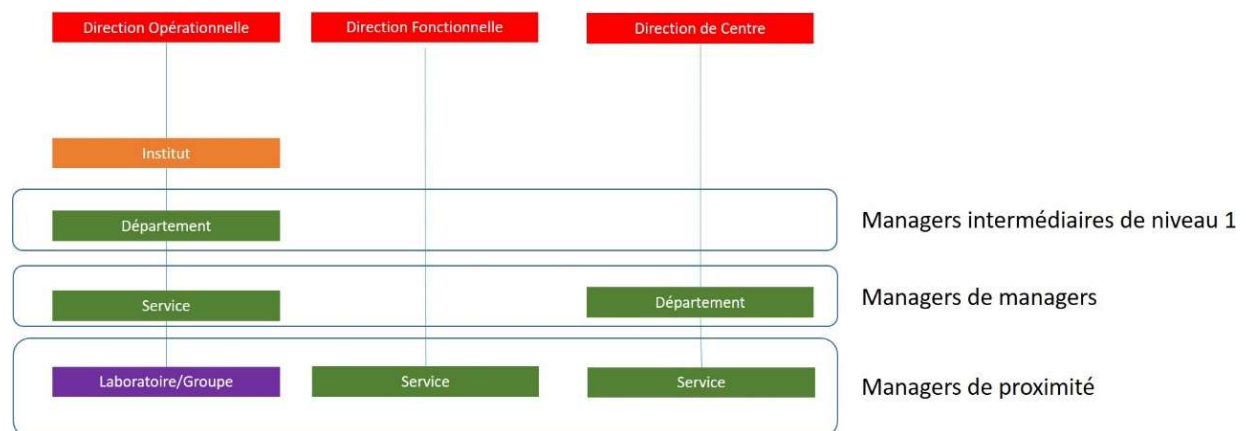
Ils rendent compte à un manager de gouvernance qui dirige indirectement un nombre élevé de collaborateurs, managent directement une équipe de direction, managent des managers d'un niveau inférieur et proposent, coordonnent et mettent en œuvre les activités. La population concernée est estimée à 14 managers et inclut entre autres les directeurs d'institut.





## Les managers

Cette population inclue les managers intermédiaires de niveau 1, les managers de managers et les managers de proximité qui représentent le premier niveau de management.



Pour information, les rôles des managers de chacun de ces niveaux sont précisés ci-dessous :

**Les Managers intermédiaires de niveau 1** : dirigent indirectement un nombre élevé de salariés, managent directement une équipe de direction, managent des managers de managers, coordonnent et mettent en œuvre les activités et rendent compte à un manager immédiatement supérieur

**Les Managers de managers** : managent des managers de proximité, dirigent indirectement un nombre élevé de salariés, coordonnent et mettent en œuvre les activités et rendent compte à un manager immédiatement supérieur

**Les Managers de proximité** : animent directement une équipe, mettent en œuvre directement les activités confiées et rendent compte à un manager immédiatement supérieur

Afin de donner aux managers les leviers pour être les **vecteurs de ces transformations, un projet d'Université du management (UdM) a été initié en 2022.**

Les actions de formation, de communication et d'accompagnement déployées dans ce cadre ont pour objectif de :

- **soutenir les managers** dans l'exercice de leurs responsabilités,
- **d'en faire des ambassadeurs** de la stratégie, de la culture et des valeurs de l'organisme,
- **de leur donner les moyens de développer les compétences de leurs collaborateurs,**
- de leur permettre de **s'épanouir** dans l'exercice de leurs fonctions.

En parallèle, le CEA s'est doté d'un **nouveau modèle managérial**, et souhaite que les managers s'inscrivent dans une démarche permanente de développement personnel et prennent conscience des situations managériales moins maîtrisées.

Ce modèle se décline en 12 dimensions, alignées sur les valeurs du CEA, à savoir : la conscience des responsabilités, la curiosité et la coopération.

**S'engager** pour se mettre au service des missions du CEA et de ses engagements vis-à-vis de la société.

**Organiser/piloter** pour atteindre les objectifs, favoriser la motivation et l'engagement au sein de l'équipe et développer la performance.

**Décider** pour donner le cap, avancer, résoudre les problèmes, sécuriser l'équipe et l'orienter vers la réussite.

**Donner du sens** pour établir un lien clair entre le travail de l'équipe et la mission du CEA. Cela permet de renforcer la motivation l'engagement des collaborateurs et de contribuer au développement d'une culture d'entreprise forte.

**Être exemplaire** pour créer un environnement de travail productif et harmonieux en inspirant les membres de son équipe à travers son comportement et ses actions.

**Préparer l'avenir** pour anticiper les changements, élaborer des stratégies à long terme, favoriser l'innovation, développer les compétences de son équipe et garantir la pérennité et le développement de l'organisme dans un environnement en constante évolution.

**Favoriser l'ouverture** pour créer un environnement de travail où les idées, les opinions et les contributions sont accueillies et valorisées.

**Encourager la transversalité** pour renforcer la culture de coopération, d'entraide, de partage des connaissances et dynamiser la mobilité.

**Communiquer** pour transmettre des informations, créer une vision partagée, favoriser la collaboration, motiver et maintenir de bonnes relations de travail. Une communication efficace aide à établir un climat de confiance.

**Intégrer, accompagner, valoriser** pour attirer, motiver, fidéliser et favoriser l'épanouissement professionnel.

**Construire ensemble** pour réussir ensemble.

**Faire preuve de courage managérial** pour prendre des décisions difficiles, gérer les situations de crise, remettre en question les pratiques courantes et favoriser la confiance et le respect.

Précisons enfin qu'il est attendu, dans le cadre de la **prévention primaire des risques psychosociaux** et de la **conduite du changement**, que les managers adoptent un **management participatif** et promeuvent le **travail collaboratif et transverse**. Ils doivent également favoriser les relations de **confiance**, l'**autonomie** et la **responsabilisation** des salariés. Enfin, il est attendu d'eux qu'ils portent et déclinent la stratégie de l'organisme à tous les niveaux, afin de donner du **sens** au travail des collaborateurs.

### Les chefs de projet

Le chef de projet assure la coordination technique, organisationnelle et partenariales (clients, fournisseurs) d'un projet, dans le respect des contraintes coût/délais/risques et des exigences de sûreté, avec le souci continu de répondre aux besoins du client. Il lui appartient d'adapter les moyens financiers, techniques et humains à la réalité des études et/ou travaux. Souvent rattaché à une direction de projet, il est entouré d'une équipe plus ou moins étoffée, selon la taille de son projet.

### Les référents en QVT et prévention des RPS

Un réseau de 100 référents de centre en QVT et prévention des RPS réalisent leur activité en coopération pluridisciplinaire avec les autres référents :

- Des membres du service santé au travail : médecins et infirmiers ;,
- Des ingénieurs et les animateurs sécurité,



- Des assistants sociaux
- Des acteurs de la fonction RH notamment des chargés de développement RH, ceux qui conseillent et accompagnent les unités et ceux qui accompagnent le dialogue social. Dans les projets de changement, ils interviennent dès le cadrage pour conseiller les

Principalement, chaque référent participe, au titre de son périmètre de compétences, à la réalisation des missions suivantes : conseille et soutient au directeur du centre en la matière ; évalue des risques psychosociaux (EvRPS), informe avec les acteurs de la communication du centre, et sensibilise les salariés sur le sujet en générale et sur la démarche mise en œuvre par le CEA ; reçoit en entretien les salariés considérant être confrontés à des risques psychosociaux ou en situation dégradée ou ayant connaissance d'une telle situation, réaliser une première analyse de la situation, propose une démarche d'amélioration et la suivre, en collaboration avec les autres acteurs de la prévention ; et notamment contribue aux « analyses d'impact humain » et aux analyses des risques psychosociaux réalisées dans le cadre des réorganisations et des transformations.

## ANNEXE 7 – ENCADREMENT LES TRAITEMENTS DE DONNEES A CARACTERE PERSONNEL

### I. Objet

Les présentes clauses ont pour objet de définir les conditions dans lesquelles le Prestataire effectue pour le compte du CEA les opérations de traitement de données à caractère personnel définies ci-après.

Dans le cadre de leurs relations contractuelles, les parties s'engagent à respecter la réglementation en vigueur applicable au traitement de données à caractère personnel et, en particulier, le règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 applicable à compter du 25 mai 2018 (ci-après, « **le règlement européen sur la protection des données** »).

### II. Description du traitement faisant l'objet du transfert des données à caractère personnel

Le Prestataire est autorisé à traiter pour le compte du CEA les données à caractère personnel nécessaires pour fournir le ou les service(s) suivant(s) (à renseigner par le CEA –prescripteur) :

Description des opérations réalisées sur les données <sup>i</sup> :
<b>Finalité(s) du traitement<sup>ii</sup> :</b> La réalisation des formations décrites dans ce cahier des charges
<b>Type de données à caractère personnel traitées<sup>iii</sup> :</b> Adresses mails des participants, les plans d'action des participants et évaluations des formations
<b>Catégories de personnes concernées<sup>iv</sup> :</b> Les populations décrites dans ce document, c'est-à-dire les directeurs, les managers, les chefs de projets, les chargés de gestion RH et les référents en prévention de RPS
Autres précisions ou interdictions <sup>v</sup> :

### III. Obligations du Prestataire vis-à-vis du CEA

Le Prestataire s'engage à :

1. Traiter les données **uniquement pour la ou les seule(s) finalité(s)** qui fait/font l'objet de la prestation ;
2. Traiter les données **conformément aux instructions documentées** du CEA. Si le Prestataire considère qu'une instruction constitue une violation du règlement européen sur la protection des données ou de toute autre disposition du droit de l'Union ou du droit des Etats membres relative à la protection des données, il en **informe immédiatement** le CEA. En outre, si le Prestataire est tenu de procéder à un transfert de données vers un pays tiers ou à une organisation internationale, en vertu du droit de l'Union ou du droit de l'Etat membre auquel il est soumis, il doit informer le CEA de cette obligation juridique avant le traitement, sauf si le droit concerné interdit une telle information pour des motifs importants d'intérêt public ;
3. **Garantir la confidentialité** des données à caractère personnel traitées dans le cadre du présent marché ;
4. Veiller à ce que les **personnes autorisées à traiter les données à caractère personnel** en vertu du présent marché :

- S'engagent à respecter la confidentialité ou soient soumises à une obligation légale appropriée de confidentialité,
- Reçoivent la formation nécessaire en matière de protection des données à caractère personnel

5. Prendre en compte, s'agissant de ses outils, produits, applications ou services, les principes de **protection des données dès la conception** et de **protection des données par défaut**

#### 6. **Sous-traitance**

Le Prestataire est autorisé à faire appel à un sous-traitant pour mener les activités de traitement suivantes : (à préciser le cas échéant).

Le sous-traitant est tenu de respecter les obligations du présent marché pour le compte et selon les instructions du CEA. Il appartient au Prestataire de s'assurer que le sous-traitant présente les mêmes garanties suffisantes quant à la mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées de manière à ce que le traitement réponde aux exigences du règlement européen sur la protection des données. Si le sous-traitant ne remplit pas ses obligations en matière de protection des données, le Prestataire demeure pleinement responsable devant le CEA de l'exécution par le sous-traitant de ses obligations.

#### 7. **Droit d'information des personnes concernées**

Le Prestataire, au moment de la collecte des données, doit fournir aux personnes concernées l'information relative aux traitements de données qu'il réalise. La formulation et le format de l'information doit être convenue avec le CEA avant la collecte de données.

#### 4. **Exercice des droits des personnes**

Dans la mesure du possible, le Prestataire doit aider le CEA à s'acquitter de son obligation de donner suite aux demandes d'exercice des droits des personnes concernées : droit d'accès, de rectification, d'effacement et d'opposition, droit à la limitation du traitement, droit à la portabilité des données, droit de ne pas faire l'objet d'une décision individuelle automatisée (y compris le profilage).

Le Prestataire doit répondre, au nom et pour le compte du CEA et dans les délais prévus par le règlement européen sur la protection des données aux demandes des personnes concernées en cas d'exercice de leurs droits, s'agissant des données faisant l'objet de la prestation prévue par le présent marché.

#### 9. **Notification des violations de données à caractère personnel**

Le Prestataire notifie au CEA toute violation de données à caractère personnel dans un délai maximum de 24 heures après en avoir pris connaissance en adressant un email avec accusé de réception à : [cnil@cea.fr](mailto:cnil@cea.fr). Cette notification est accompagnée de toute documentation utile afin de permettre au CEA, si nécessaire, de notifier cette violation à l'autorité de contrôle compétente.

#### 10. Aide du Prestataire dans le cadre du respect par le CEA de ses obligations

Le Prestataire aide le CEA, le cas échéant, pour la réalisation d'analyses d'impact relative à la protection des données.

Le Prestataire aide le CEA, le cas échéant, pour la réalisation de la consultation préalable de l'autorité de contrôle.

---

*i Préciser ce que le prestataire va faire avec les données. Par exemple si prestation de réservation de voyages : vérification des données, réservation des billets, courriel de confirmation, facturation, encaissement...*

*ii Raison pour laquelle les données sont traitées. Par exemple, réservation de voyages, gestion des inscriptions à une conférence, organisation et suivi des élections professionnelles ...*

*iii Les types de données sont principalement : Etat civil, Vie personnelle, Vie professionnelle, Informations économiques et financières, Données de connexion, N° de sécu, Données biométriques, Données génétiques, Difficultés sociales, Données de santé...*

*iv Les types de données sont principalement : Etat civil, Vie personnelle, Vie professionnelle, Informations économiques et financières, Données de connexion, N° de sécu, Données biométriques, Données génétiques, Difficultés sociales, Données de santé...*

*v Préciser, par exemple, si les données ne sont accessibles que sur site CEA.*