



**PRESTATIONS DE SERVICES DE FORMATIONS
MANAGERIALES POUR LES AGENTS ENCADRANTS DU
CENTRE POMPIDOU**

ACCORD-CADRE N° 26-CP09-003-AC

**CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES
PARTICULIERES (CCTP)**

Table des matières

ARTICLE 1 -	PRESENTATION GENERALE	3
1.1 -	Le Centre Pompidou : contexte et actualités	3
1.2 -	Organisation managériale	4
1.3 -	Contexte spécifique de la situation managériale et enjeux.....	4
1.4 -	Enjeux et objectifs généraux du projet de formation	6
1.5 -	Place du projet dans le développement des compétences managériales.....	7
ARTICLE 2 -	DESCRIPTION DES PRESTATIONS	8
2.1 -	Les objectifs de formation	8
2.2 -	Méthodes et modalités pédagogiques.....	8
2.3 -	Public visé.....	9

ARTICLE 1 - PRESENTATION GENERALE

1.1 - Le Centre Pompidou : contexte et actualités

Depuis l'ambition de Georges Pompidou en 1969 de doter la France d'un lieu inédit d'art et de culture au rayonnement international, le Centre national d'art et de culture Georges Pompidou s'est construit pour regrouper en un seul lieu, au cœur de Paris :

- Un musée d'art moderne et contemporain, parmi les plus importants au monde ;
- La Bibliothèque Kandinsky, spécialisée en art des XXe et XXIe siècles ;
- Des salles de cinéma, de spectacles et d'activités éducatives ;
- Deux organismes associés : la Bibliothèque publique d'information (BPI) et l'IRCAM, dédié à la musique et à la recherche acoustique.

Nota Bene : Le présent cahier des charges ne cible pas les managers de la BPI et l'IRCAM et se concentrera sur la ligne managériale du Centre Pompidou.

Le Centre possède une collection de plus de 130 000 œuvres couvrant de nombreux domaines : arts plastiques, photographie, design, architecture, cinéma, nouveaux médias... Plus riche collection d'Europe et deuxième au monde, il a accueilli près de 3,2 millions de visiteurs en 2024, répondant ainsi à son engagement premier de faire découvrir au plus grand nombre les œuvres modernes et contemporaines à travers des expositions d'exception, de soutenir la création émergente en proposant une programmation prospective, fondée sur la liberté et l'inventivité des artistes et de se faire l'écho des mouvements de fond de nos sociétés.

Son ambition est de poursuivre son positionnement central dans le monde de l'art, en Ile-de-France mais aussi partout en France et à l'international. Cette ambition est au cœur des projets actuels du Centre, notamment dans le cadre du projet Métamorphoses : le bâtiment iconique situé dans le quartier parisien Beaubourg fera l'objet d'une importante rénovation entre 2025 et 2030, visant à moderniser les installations, à améliorer l'accessibilité et à réduire sa consommation énergétique. Pendant cette période, le Centre poursuivra ses activités en dehors de ses murs en France et à l'étranger. Ce projet impacte l'ensemble des directions et des équipes, qui seront à près de 50% déployés sur d'autres sites en Ile-de-France et sur les activités hors les murs. C'est ainsi tout l'esprit du Centre Pompidou qui s'incarne dans de nombreux lieux partenaires, grâce au programme culturel Constellation.

Pour répondre à ces enjeux, le Centre Pompidou, établissement public placé sous la tutelle du ministère de la Culture et du ministère de l'Économie et des Finances, compte aujourd'hui plus de 1 000 agents permanents, dont la majorité a le statut contractuel (92% d'agents contractuels en septembre 2025).

Il se compose de plus de 250 métiers et se structure en onze directions et deux départements :

- Direction générale – Présidence
- Musée national d'art moderne – centre de création industrielle (MNAM/CCI)
- Département culture et création (DCC)
- Direction de la production (DP)
- Direction des publics (DPU)
- Direction des éditions, licences et concessions (DELC)
- Direction de la communication et du numérique (DCN)
- Direction du développement économique et international (DDEI)
- Direction du bâtiment et de la sécurité (DBS)
- Agence comptable (AC)
- Direction juridique et financière (DJF)
- Direction des ressources humaines (DRH)
- Direction des systèmes d'information et des télécommunications (DSIT)

1.2 - Organisation managériale

Le président du Centre Pompidou est nommé par le Président de la République française, sur proposition du ministre de la Culture. La directrice générale est nommée par arrêté du ministre de la Culture, sur proposition du président du Centre Pompidou. Elle est chargée, sous l'autorité du président, de l'administration et de la gestion de l'établissement public.

La Direction Générale est rattachée au Président du Centre Pompidou.

12 directeurs.trices sont membres du CODIR, au niveau N-1 de la Directrice Générale.

Chaque direction a une organisation propre en fonction de sa taille et de ses missions.

- 8 directions ont un ou plusieurs directeurs.trices adjoint.e.s (soit 9 directeurs.trices adjoint.e.s) / 4 directions n'ont pas d'adjoint.e.
- Les directeurs.trices adjoint.e.s peuvent avoir un rôle de manager hiérarchique et fonctionnel.

Dans chaque direction, des chef.fe.s de service sont sous la responsabilité des directeurs.trices.

- A noter, 5 directeurs.trices adjoint.e.s sont également chef.fe.s de service.
- Les chef.fe.s de service sont tous.les managers mais leur niveau managérial diffère en fonction des organisations : ils.elles peuvent être managers de managers (adjoint.e.s / responsables de pôle), managers directs, ou encore, managers directs avec responsables de pôle en management fonctionnel.
- Ils.elles peuvent être secondé.e.s par des chef.fe.s de service adjoint.e.s en fonction des organisations : ce poste nécessite du management fonctionnel, la vision hiérarchique du poste dépend des organisations de service et des chef.fe.s de service.

Sous l'autorité des chef.fe.s de service, se retrouvent des responsables de pôle, manager de premier niveau, en contact direct avec les équipes opérationnelles. Leur périmètre managérial va dépendre des services. Certains services limitent le management hiérarchique de ces responsables de pôle, du fait de leur organisation.

D'autres postes ont des rôles de management fonctionnel au sein du Centre (ex : chef.fe de projet).

En synthèse, nous avons plusieurs niveaux de management hiérarchique au sein du Centre :

- Responsable de pôle (managers de proximité) : 88 responsables de pôle / chef.fe.s d'équipe sûreté / chef.fe.s d'équipe sécurité incendie
- Chef.fe de service (managers de managers et managers d'opérationnels) : 41 chef.fe.s de services et 25 adjoint.e.s
- Directeur.trice : 12 directeurs.trices et 9 adjoint.e.s

Pour une meilleure compréhension, l'organigramme générale du Centre Pompidou anonymisé est présenté en Annexe 1.

1.3 - Contexte spécifique de la situation managériale et enjeux

Le rôle managérial au Centre Pompidou : Une vision et une organisation hétérogènes

Au Centre Pompidou, le terme « encadrement » est majoritairement utilisé, au détriment de la notion de « management », qui reste peu mobilisée dans les discours et pratiques. Le rôle attribué aux managers est principalement perçu comme hiérarchique, centré sur l'organisation du travail quotidien. Les dimensions managériales telles que l'animation du collectif, la posture managériale et le leadership peuvent être mises au second plan.

L'organisation managériale au sein des directions est hétérogène, tant dans la répartition des missions que dans les pratiques. L'accès à des responsabilités managériales repose davantage sur les profils personnels que sur la base d'une vision partagée du rôle. Certaines directions présentent des pratiques managériales efficaces et structurées, tandis que d'autres rencontrent des difficultés.

Cette situation engendre des disparités importantes entre les directions et une absence de culture managériale commune.

L'enjeu est de réduire les écarts entre les pratiques managériales des différentes directions et de favoriser l'émergence d'une vision partagée du rôle managérial, intégrant les dimensions de leadership, de posture, et d'animation des équipes.

Le développement d'une culture managériale commune doit constituer un levier stratégique pour renforcer la cohérence et l'efficacité de l'encadrement. Ce projet peut s'appuyer sur les directions les plus avancées et sur les journées encadrants (sujets d'actualité du Centre + groupes de travail / ateliers) et les réunions encadrement (descente d'informations générales sur l'actualité du Centre - à redescendre ensuite aux équipes) comme espaces de valorisation et de diffusion des bonnes pratiques.

L'accès aux fonctions managériales : Des profils divers et une intégration disparate

L'accès aux fonctions managériales a tendance à tenir compte de l'appétence des candidats et de leur connaissance métier, parfois au détriment de la compétence managériale.

En interne, les évolutions vers des postes managériaux se font fréquemment depuis un poste opérationnel au sein de la même équipe.

La formation à la prise de poste managérial n'est pas encore systématisée et homogénéisée, ce qui peut fragiliser la montée en compétences des nouveaux managers.

L'enjeu pour le Centre Pompidou est de garantir un accompagnement cohérent et structuré des prises de poste managériales, qu'elles soient internes ou externes, et ainsi sécuriser les parcours professionnels et renforcer la légitimité des managers dans leurs nouvelles fonctions.

Le climat social au Centre Pompidou : Un besoin de renforcer le climat de confiance et de rééquilibrer les rôles de chacun

La confiance entre les acteurs : agents, managers, direction, ressources humaines et organisations syndicales peut se fragiliser, ce qui peut entraîner parfois des situations conflictuelles au sein des équipes. Les responsabilités dans les directions sont souvent retenues à des niveaux inadaptés, entraînant une surcharge opérationnelle des managers.

Les pratiques de délégation peuvent varier entre les équipes, pouvant générer un déséquilibre des charges de travail, un manque de responsabilisation des équipes et une collaboration perfectible.

Une tendance globale est observée à transférer certaines responsabilités managériales vers la Direction des Ressources Humaines (DRH), ce qui peut affaiblir la légitimité et l'autonomie des managers.

Renforcer un climat de confiance entre les différents acteurs de l'organisation et favoriser la résolution de conflits est un enjeu majeur et le projet doit y concourir.

En parallèle, il y a des enjeux à :

- Rééquilibrer les rôles entre les différents acteurs,
- Repositionner les responsabilités au bon niveau et clarifier les périmètres d'intervention,
- Renforcer le rôle de la direction des ressources humaines comme partenaires du développement managérial, en évitant de « faire à la place de » et en favorisant l'autonomie des managers,
- Et ainsi, mieux répartir les tâches et créer une dynamique de travail plus collaborative.

Il est ainsi nécessaire d'outiller l'ensemble des acteurs pour redonner aux managers leur place dans le pilotage des équipes et des projets, fluidifier les processus et les interactions, renforcer la structuration et l'efficacité managériales.

1.4 - Enjeux et objectifs généraux du projet de formation

Enjeux

En tant qu'établissement public, le Centre Pompidou **doit faire du management un levier au service de la réalisation des missions de service public culturel du Centre** et en même temps **mettre en place un environnement de travail bienveillant et participatif propice à l'engagement de chacun, à la mobilisation des compétences et à leur développement.**

En parallèle de ce besoin de modernisation et d'actualisation des pratiques managériales, le projet Métamorphoses vient accélérer cet enjeu en impactant les conditions de travail individuelles, les missions d'une partie des équipes et les modalités collaboratives de travail. Accompagner les managers dans cette période devient essentiel pour contribuer à faire de ce projet une réussite collective tout en veillant à préserver le bien-être des agents et des managers. Responsabiliser chacun, tout en leur donnant des moyens d'action cohérents avec leur périmètre est également un axe majeur des années à venir.

Le projet doit également s'inscrire dans l'anticipation de la réouverture du bâtiment principal en 2030 d'un point de vue managérial : un management soutenu et soutenant pour les équipes dans cette nouvelle étape du Centre.

Objectifs généraux

A travers ces nouveaux parcours de formation, il s'agit donc de :

- Renforcer la cohérence managériale à tous les niveaux de l'organisation, en harmonisant les pratiques et les postures
- Favoriser une vision commune du rôle managérial, en valorisant les bonnes pratiques existantes
- Soutenir les managers dans l'exercice de leurs responsabilités, dans la prise de décision et dans leur rôle de relais stratégique, en lien avec les enjeux RH, organisationnels et culturels du Centre
- Développer une posture managériale fondée sur la confiance, la délégation et la responsabilisation, afin d'améliorer le climat de travail et la collaboration
- Outiller les managers pour accompagner les prises de poste managériales, internes et externes, et le développement continu des managers par : des parcours de formation adaptés ; un appui méthodologique ; un suivi individualisé.
- Permettre ainsi à chaque manager de prendre confiance dans ses capacités managériales et de renforcer sa posture managériale

De manière plus générale, ce projet doit contribuer à :

- Clarifier les rôles et responsabilités
- Réaffirmer le rôle du manager comme premier relais RH auprès de ses équipes
- Mettre en place une politique RH centrée sur le développement des compétences managériales et la structuration du management
- Mettre en place un travail collaboratif au sein des équipes et entre les équipes
- Améliorer les conditions et la qualité de vie au travail des managers et des agents – en lien avec le plan d'actions QVCT

Facteurs clés de réussite

Le rôle de manager peut parfois conduire à des vécus de solitude, de stress important et des difficultés à concilier par moment des contraintes contradictoires ; de ce fait, l'acquisition de compétences managériales doit s'accompagner d'échanges de pratiques entre pairs, d'espaces de rencontres réguliers et d'un accompagnement sur le long terme. A cet effet, des temps dédiés aux directeurs.trices et chef.fe.s de service sont d'ores-et-déjà mis en œuvre au sein du Centre via les journées encadrants, nous pensons qu'ils doivent être renforcés et que les temps de formation doivent être un espace privilégié pour soutenir ces échanges de pratiques.

De même, il nous semble essentiel que toute l'organisation soit engagée dans ce projet de formation : participants, managers du participant, DG et CODIR, équipes RH :

- Le parcours de formation devra notamment faire l'objet d'une communication dynamique, soutenue et sponsorisée par la direction générale et le CODIR.
- Des modalités pédagogiques et de communication nouvelles pour le Centre pourront être mises en place.
- Les managers des participants aux formations initiales doivent être impliqués dans le parcours de formation.

1.5 - Place du projet dans le développement des compétences managériales

Ce projet de formation s'inscrira dans une dynamique plus large de consolidation et de développement des compétences managériales, qui va se développer dans les années à venir :

- Création à moyen terme d'un référentiel de repères managériaux *Nota Bene : Le travail de conception de ce référentiel a démarré au dernier trimestre 2025, le référentiel devrait être opérationnel mi 2026 et pourra constituer une clé d'entrée pour le lancement des parcours de formation.*
- Mise en place progressive d'une offre de formation continue, complémentaire aux parcours de formation initiaux ; dans le cadre du plan de formation annuel
- Mise en place d'une offre de formation interne en ressources humaines pour managers
- Accompagnement des directeurs.trices et des leurs adjoint.e.s
- Mise en place d'une offre de formation pour les managers fonctionnels

Ainsi, les parcours de formation doivent d'emblée intégrer une continuité dans les apprentissages :

- Dans la conception du parcours et des activités pédagogiques
- Dans le suivi de l'équipe Service Conseil, Emploi et Développement des Compétences (présence aux ouvertures et aux clôtures de session par exemple)
- Dans le pilotage entre le prestataire et l'équipe formation (pour permettre des échanges réguliers sur l'avancée des parcours)

De ce fait, une équipe resserrée de formateurs.trices sera préférable avec un.e chef.fe de projet dédié.e au pilotage sera privilégiée.

2.1 - Les objectifs de formation

Les parcours de formation doivent permettre à chaque manager de :

- Appréhender les 6 dimensions du manager au Centre Pompidou à son niveau et développer les compétences de base associées à chaque dimension :



- Porter le sens et mobiliser les équipes sur son périmètre ;
- Mettre en œuvre la contribution de chacun au service du projet de l'établissement, de la direction, du service ou du pôle
- Mettre en œuvre un management participatif au service de la réalisation des missions et du développement de la qualité de vie et des conditions de travail de chacun
- Mettre en place les rituels managériaux attendus sur son périmètre managérial

2.2 - Méthodes et modalités pédagogiques

Les parcours de formation sont à concevoir pour chaque niveau de management, avec des objectifs et des méthodes pédagogiques similaires. Ils doivent s'inscrire dans une logique de temps, a minima 6 mois pour favoriser l'appropriation concrète et l'application opérationnelle des apports dans leurs pratiques managériales.

Chaque parcours doit inclure plusieurs phases de regroupement (période continue de formation avec l'ensemble des participants et du formateur en synchrone) et peut mixer des modalités différentes pour assurer un meilleur ancrage des apprentissages. La durée globale de la formation attendue des temps de formation synchrone ne peut dépasser 7 ou 8 jours sur l'ensemble du parcours (en dehors des intersessions et mises en pratique sur le terrain).

Une attention particulière sera faite à la diversité des méthodes pédagogiques utilisées, à la possibilité de mettre en pratique, à l'implication du N+1 dans la conception du parcours, à l'adaptation au public et aux spécificités du Centre ainsi qu'à l'échange entre pairs au sein des parcours de formation.

L'accent sera également mis sur la clarté des attendus du rôle de manager, sur la transmission d'outils opérationnels directement mobilisables, ainsi que sur la création d'un collectif.

La proposition attendue doit inclure des indicateurs de succès des parcours de formation comme par exemple :

- La mesure du taux de satisfaction des participants à chaque regroupement
- Des mises en situation ou des auto-positionnements pour mesurer le niveau d'appropriation des outils managériaux
- La mesure du niveau d'engagement dans les travaux d'intersession (participation, qualité des livrables)

2.3 - Public visé

Le présent cahier des charges vise **exclusivement la mise en place de deux parcours de formation distincts sur les fondamentaux du management à destination d'une part, des responsables de pôle, managers de proximité au Centre et d'autre part, des chef.fe.s de service et adjoint.e.s du Centre.**

Sont attendus deux parcours de formation distincts :

- Un pour les chef.fe.s de service et leurs adjoint.e.s
- Un pour les responsables de pôle

Les parcours devront respecter le même format et répondre aux mêmes objectifs généraux tout en s'adaptant aux spécificités de chaque niveau managérial.

Les parcours devront :

- Accompagner la prise de poste d'un nouveau manager (suite recrutement externe ou mobilité interne)
- Assurer le développement continu des managers

Les groupes devront se composer à minima de 6-8 participants et au maximum de 10-12 participants par groupe avec une vigilance sur la composition des groupes :

- Pas de chef.fe de service et adjoint.e du même service dans le même groupe
- Maximum 2 participants d'une même direction par groupe pour favoriser la prise de recul sur le rôle de manager et les échanges inter-direction

Ces parcours seront déployés de manière pluriannuelle pour permettre à chaque manager déjà en poste et aux nouveaux managers de s'inscrire dans cette dynamique.

Annexe 1 :



Organigramme du Centre Pompidou



Septembre 2025