



**DELEGATION PARIS-NORMANDIE
CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES**

MARCHE PUBLIC DE SERVICES

Formation, accompagnement, développement et recrutement des managers, cadres supérieurs et dirigeants du CNRS

ACHETEUR :

CNRS-Délégation Paris-Normandie
3 rue Michel Ange
75794 PARIS Cedex 16

FORME CONTRACTUELLE :

Accord-cadre mono-attributaire et s'exécutant par l'émission de bons de commande (pour tous les lots) et de marchés subséquents (pour les lots 1 et 2) au fur et à mesure de la survenance des besoins en application des dispositions des articles L. 2125-1, R. 2162-1 à R. 2162-6 et R. 2162-13 à R. 2162-14- du Code de la commande publique

Il s'agit d'un marché de fournitures soumis aux dispositions du Cahier des Clauses Administratives Générales aux marchés publics de prestations intellectuelles (CCAG/PI) issu de l'arrêté du 30 mars 2021.

SOMMAIRE

ARTICLE 1. PRESENTATION DU CONTEXTE	4
1.1. Contexte général	4
1.2. Objet du marché et allotissement	9
ARTICLE 2. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 1 – FONDEMENTS DU MANAGEMENT ET PRISES DE FONCTIONS MANAGERIALES	10
2.1. Formation « socle » (du management)	10
2.2. Formation prise de fonctions pour les nouveaux directeurs d' unité (laboratoires) « NDU Management »	14
2.3. Formation prise de fonction managériale – directeurs et directrices adjoint(e)s scientifiques (DAS)	15
2.4. Formation « management transverse »	16
2.5. Livrables et supports de formation	17
2.6. Suivi administratif et logistique	18
2.7. Mise en œuvre des formations en présentiel et distanciel	18
ARTICLE 3. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 2 – PRISE DE RECUL SUR LES FONCTIONS MANAGERIALES EXERCEES ET PROJECTION PROFESSIONNELLE	18
3.1. Formation d' accompagnement des directeurs et directrices d' unité à mi-mandat « mi-DU »	18
3.2. Formation d' accompagnement des directeurs et directrices d' unité dans la préparation de l' après-mandat « post DU »	20
3.3. Formation accompagnement des directeurs adjoints scientifiques dans l' après-mandat « post DAS »	21
3.4. Formation au mentorat	22
3.5. Formation oser l' assertivité managériale au féminin	23
3.6. Livrables et supports de formation	23
3.7. Suivi administratif et logistique	24
3.8. Mise en œuvre des formations	24
ARTICLE 4. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 3 – DEVELOPPEMENT DES CADRES EXPERIMENTES ET DIRIGEANTS A (TRES HAUT) POTENTIEL	25
4.1. Formation pour le développement des cadres expérimentés et dirigeants à (très haut) potentiel	25
4.2. Dimension 1 – Déployer et renforcer son propre leadership	27
4.3. Dimension 2 – Développer une stratégie, une vision, une influence	28
4.4. Dimension 3 – S' ouvrir à des pratiques et environnements extérieurs	28
4.5. Livrables	29
ARTICLE 5. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 4 – COACHING EXTERNE ET FORMATION AU COACHING	29
5.1. Préambule	29
5.2. Coaching externe individuel	29
5.3. Coaching externe individuel format flash	31
5.4. Coaching externe collectif	31
5.5. Formation collective de futurs coachs internes (formation initiale)	31
5.6. Livrables	33
ARTICLE 6. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 5 – SUPERVISION DES COACHS	

INTERNES	33
6.1. Préambule	33
6.2. Supervision collective	34
6.3. Supervision individuelle	35
6.4. Livrables	35
ARTICLE 7. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 6 – TEST A L’ APPUI DES MISSIONS INTERNES DE RECRUTEMENT ET D’ ACCOMPAGNEMENT	36
7.1. Mise à disposition d'un test à l'appui du recrutement et de l'accompagnement	36
7.2. Formation à l’ utilisation interne du test et à la restitution des résultats	37
ARTICLE 8. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 7 - INTELLIGENCE COLLECTIVE ET INNOVATION MANAGERIALE.....	37
8.1. Contexte général	38
8.2. Hackathon.....	38
8.3. Animations et modalités d’ intelligence collectives variées.....	39
8.4. Livrables	40
ARTICLE 9. ANNEXES.....	41
9.1. Annexe 1 : Liste des 75 fonctions managériales du CNRS au 01/01/2026.....	41
9.2. Annexe 2 : E-learning internes intégrés aux dispositifs de formation SOCLE	43
9.3. Annexe 3 : Adresses des délégations régionales du CNRS.....	44
9.4. Annexe 4 : Fiche de fonction du Directeur d’ unité	45
9.5. Annexe 5 : fiche de fonction du Directeur adjoint scientifique	47

ARTICLE 1. PRESENTATION DU CONTEXTE

1.1. Contexte général

1.1.1. Enjeux du présent marché

Acteur majeur de la recherche et de l'innovation sur le plan national, européen et mondial, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) dispose de plus de 1 100 laboratoires en France et à l'international.

Avec des ressources humaines constituées de plus de 34 000 personnes (chercheurs, ingénieurs, techniciens et administratif) et une implantation sur l'ensemble du territoire national (17 délégations régionales) et à l'international, le CNRS exerce son activité dans tous les champs de la connaissance (biologie, chimie, écologie et environnement, ingénierie, mathématiques, nucléaire et particules, physique, sciences informatiques, sciences humaines et sociales, terre et univers).

Le CNRS est présent en Europe et à l'international avec son réseau de bureaux situés dans des écosystèmes clés de la recherche mondiale : à Bruxelles, Melbourne, New Delhi, Ottawa, Pékin, Pretoria, Sao Paulo, Singapour, Tokyo ou encore Washington.

Le CNRS se démarque par une réputation et un historique d'excellence, ainsi qu'un rôle central de leadership sur la scène européenne et internationale. Le CNRS est le 1er producteur de publications scientifiques au monde. Parmi les chercheurs qui travaillent ou ont travaillé dans ses laboratoires, vingt ont été lauréats du prix Nobel et douze de la Médaille Fields.

Grâce à son ancrage international, le CNRS participe à un grand nombre de découvertes majeures aux côtés de ses partenaires étrangers. Il prend part aux défis scientifiques et technologiques planétaires, dans le cadre d'une recherche mondialisée qui se développe sur la base de la libre circulation des scientifiques et des idées.

Il collabore avec des laboratoires étrangers notamment à travers de nombreuses publications, contribuant ainsi à promouvoir la science française tout en favorisant les avancées de la recherche à l'échelle internationale. Près de 5 000 chercheurs étrangers, doctorants et post-doctorants travaillent dans une unité du CNRS. 60 % des publications du CNRS impliquent au moins un partenaire étranger. Le CNRS est ainsi l'une des rares institutions de recherche au monde à créer des structures de recherche collaboratives pérennes à l'étranger.

Le CNRS est le seul organisme de recherche en France qui rassemble en son sein l'ensemble des disciplines scientifiques. Sa force est d'avoir des spécialistes dans des domaines très pointus. L'interdisciplinarité consiste à rassembler ensuite ces expertes et experts autour de projets communs. Cette approche vise l'exploration de nouvelles questions scientifiques qui nécessitent une coopération entre disciplines et l'élaboration de stratégies globales face aux défis scientifiques de premier plan, par nature transverses et interdisciplinaires.

La politique soutenue de valorisation de la recherche ainsi que le transfert vers le monde économique et la société fait du CNRS un acteur clé de l'innovation en France et dans le monde. Des partenariats lient le CNRS à de très nombreuses entreprises (entreprises du CAC 40, PME, start-ups...) ; de nombreuses start-ups sont également issues des laboratoires du CNRS.

Parmi les agents du CNRS, environ 4 500 occupent une fonction de cadre manager, cadre supérieur ou cadre dirigeant et contribuent ainsi à la dynamique et au rayonnement de l'établissement.

Leur rôle managérial est central pour les missions du CNRS. En effet, qu'il s'agisse de conduire des travaux de recherche scientifique, de valoriser les résultats, de partager les connaissances, de former par la recherche,

de contribuer à la politique scientifique, ou encore de produire des expertises : les missions conduites par le CNRS nécessitent la mobilisation d'un management agile, porteur de sens et bienveillant. Le leadership de rang mondial du CNRS repose également notamment sur le leadership de ses propres managers et de ses leaders.

Le recrutement, l'accompagnement, la formation, le développement et la fidélisation des talents du CNRS figurent ainsi en première position parmi les objectifs stratégiques du CNRS dans le Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) qui le lie à l'État pour la période 2024-2028 (« attirer, accompagner, promouvoir et fidéliser les talents »).

Le CNRS déploie des dispositifs de formation, d'accompagnement et de développement à destination des managers qui encadrent une équipe, animent un collectif ou un réseau, pilotent un projet ou encore coordonnent un programme. La direction déléguée aux cadres supérieurs (DDCS) assure la conception et le déploiement de ces programmes. Elle pilote et accompagne également le recrutement de cadres supérieurs et dirigeants. Dans ce cadre, via le présent marché, la DDCS souhaite sélectionner un/des partenaires de confiance et de qualité, qui s'inscrit/ s'inscrivent dans une démarche et des résultats d'excellence, d'innovation et d'ouverture qui sont alignés avec le CNRS.

1.1.2. Organisation du CNRS

Le CNRS est un organisme public de recherche (établissement public à caractère scientifique et technologique) placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Espace.

Les missions du CNRS sont :

- d'identifier, effectuer ou faire effectuer toutes les recherches présentant un intérêt pour la science ainsi que pour le progrès technologique, social et culturel du pays (mission confiée par l'État au CNRS, décret du 24 novembre 1982) ;
- de contribuer au développement et au progrès de la recherche dans tous les domaines de la connaissance ;
- de contribuer à l'application et à la valorisation des résultats de ces recherches ;
- de développer l'information scientifique, le partage et la diffusion des connaissances scientifiques ;
- d'apporter son concours à la formation à la recherche et par la recherche ;
- ou encore de participer à l'analyse de la conjoncture scientifique nationale et internationale et de ses perspectives d'évolution en vue de l'élaboration de la politique nationale dans ce domaine.

La direction générale est l'instance décisionnelle du CNRS qui comprend en premier lieu son président-directeur général. La direction générale est également composée de directeurs et directrices généraux délégués respectivement à la science, aux ressources et à l'innovation, et du directeur ou de la directrice de cabinet du président-directeur général.

La Direction générale déléguée à la science (DGDS) conduit, aux côtés du président-directeur général, la politique scientifique de l'établissement. Elle coordonne l'action des dix instituts du CNRS, veille à promouvoir l'interdisciplinarité et organise les partenariats avec les divers acteurs de la recherche, à l'échelle régionale, nationale, européenne ou internationale.

La direction scientifique du CNRS comprend dix instituts qui pilotent la stratégie de recherche de l'organisme dans leur périmètre disciplinaire et coordonnent les activités et les projets des laboratoires qui leur sont rattachés.

Les dix instituts scientifiques couvrent tous les champs de la connaissance en biologie, physique, chimie, ingénierie, sciences humaines et sociales, mathématiques, écologie, sciences de l'information et sciences de

l'univers.

La direction générale déléguée aux ressources (DGDR) conduit la politique administrative et financière de l'établissement, elle est responsable du développement des ressources humaines et des activités de soutien à la recherche et à l'innovation.

La direction générale déléguée à l'innovation (DGGI) conduit, aux côtés du président-directeur général, la politique de transfert des résultats de la recherche, de leur valorisation et des interactions avec le monde socio-économique. À ce titre, elle coordonne notamment l'action de la direction des relations avec les entreprises, de la direction des affaires juridiques, de la filiale nationale CNRS Innovation, ainsi que du réseau des services partenariat et valorisation. Elle s'appuie, plus largement, sur toutes les entités du CNRS impliquées dans le processus de valorisation.

Le pilotage administratif du CNRS est déconcentré dans 17 délégations régionales (dont la délégation Paris-Normandie, « DR16 », siège du CNRS) qui assurent une gestion directe et locale des laboratoires et entretiennent les liens avec les partenaires locaux et les collectivités territoriales. Les délégations régionales regroupent les services déconcentrés : service partenariat et valorisation (SPV), services financiers achats et comptables (SFAC), service de gestion des ressources humaines (SRH), services informatiques et logistiques (STIL), etc.

Pour toute information complémentaire, il est possible de consulter le site Internet du CNRS : <http://www.cnrs.fr/>

Organigramme du CNRS :



1.1.3. Présentation de la Direction déléguée aux cadres supérieurs

Le CNRS développe une politique de ressources humaines ambitieuse au service de ses objectifs scientifiques. Cette politique vise notamment à favoriser l'excellence des équipes de recherche et de support à la recherche, dans un contexte à la fois de collaboration et de compétition européennes et internationales, en insistant sur le rôle essentiel du management. Le CNRS s'est doté d'un plan managérial qui organise la politique RH à destination des managers, cadres supérieurs et dirigeants pour l'ensemble de l'établissement. La Direction déléguée aux cadres supérieurs (DDCS) conçoit et pilote le déploiement du plan.

La direction déléguée aux cadres supérieurs conduit :

- l'organisation des recrutements des 150 cadres supérieurs et dirigeants ;
- l'appui au recrutement des autres managers de l'établissement ;
- la détection des cadres à haut potentiel, leur formation et l'accompagnement personnalisé de leur carrière ;
- l'accompagnement des 150 cadres supérieurs et dirigeants dans tous les aspects de leur carrière ;
- la conception de la politique indemnitaire managériale ;
- la conception et la mise en œuvre de différents types de parcours de formations et de séminaires à l'attention des 4500 cadres scientifiques, techniques et administratifs (Ecole du Management) ;
- l'animation de communautés internes de cadres.

Des parcours sont notamment proposés pour la professionnalisation et l'accompagnement de publics cibles spécifiques :

- les primo managers (programme « SOCLE ») ;
- les 150 cadres supérieurs et dirigeants (programme parcours dirigeants « PADIR ») ;
- les Directeurs Adjointes Scientifiques (DAS) ;
- les Directeurs d'Unités (DU) ;
- les Responsables Administratifs d'unités (RA) ;
- les directeurs de programmes et chefs de projets des Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR).

La formation managériale des cadres est prioritairement organisée par la DDCS ; elle est aussi enrichie par les délégations régionales ou au niveau national par d'autres structures internes.

1.1.4. Être cadre manager au CNRS : les publics visés par le présent marché

Être cadre manager au CNRS comporte une spécificité majeure : celle d'animer des équipes interculturelles et multi-tutelles composées d'agents parfois rémunérés par d'autres employeurs. Cette multi-appartenance engage le manager à faire preuve d'adaptabilité et d'agilité pour fédérer un collectif autour d'un projet commun.

Les managers au CNRS disposent de profils très variés et hétérogènes :

- des profils scientifiques, administratifs ou techniques ;
- des niveaux allant de primo-managers à cadres de directions.

Le public cible du présent marché est ainsi constitué de profils variés de managers, cadres supérieurs et dirigeants.

On distingue les cadres supérieurs et dirigeants qui sont au nombre d'environ 150 ; il s'agit des :

- directeurs généraux délégués ;
- directeurs d'instituts et leurs adjoints (scientifiques et administratifs) ;
- directeurs fonctionnels et leurs adjoints ;
- délégués régionaux et leurs adjoints.

- Et certaines fonctions clés : directeur de cabinet, chargés de mission près le PDG...

Les cadres supérieurs et dirigeants font l'objet d'un accompagnement dédié, exclusivement conduit par la DDCS.

Il convient de noter que les managers scientifiques occupent parfois des fonctions managériales soumises à mandats avant de retourner à des activités de recherche ou d'expertise scientifique aux côtés de leurs pairs. La prise en compte de la variété de profils managériaux et de l'articulation du management avec diverses fonctions, activités de recherche et expertises notamment scientifiques, est essentielle dans le cadre de la formation et de l'accompagnement des managers.

75 fonctions de cadres managers existent au CNRS (au 1^{er} janvier 2026), chacune pouvant intégrer une ou plusieurs des quatre dimensions managériales propres au CNRS (voir ci-dessous 1.1.5). Ces 75 fonctions managériales se répartissent au sein de différentes structures (Instituts, laboratoires, délégations, etc.). (Voir annexe n°1 : liste des 75 fonctions managériales au CNRS au 01/01/2026.)

Quelques chiffres clés :

Environ 600 cadres managers, cadres supérieurs et dirigeants sont formés chaque année dès leur prise de fonction.

2 800 cadres managers bénéficient de formations complémentaires tout au long de l'année.

La DDCS pilote et accompagne une quarantaine de recrutements par an de cadres supérieurs et dirigeants.

1.1.5. Le management au CNRS : dimensions managériales et référentiel interne de compétences managériales

Les quatre dimensions du management au CNRS :

Au CNRS, 4 dimensions distinctes sont définies en matière de management. Un manager peut mobiliser une seule dimension managériale dans l'exercice de ses fonctions managériales, ou bien combiner plusieurs ou l'ensemble des dimensions managériales.

Les 4 dimensions managériales se déclinent comme suit :

- Manager hiérarchique : encadre et anime une équipe.
- Manager stratégique : analyse, développe une vision et décide d'un plan d'actions.
- Manager transverse : fédère des acteurs différents autour d'un objectif commun.
- Manager de projet : pilote les ressources, les compétences, les délais et les livrables.

Le référentiel des fonctions et compétences des cadres managers au CNRS :

Le référentiel des fonctions et compétences des cadres managers au CNRS (RFCM), produit et actualisé par la DDCS, définit l'ensemble des compétences attachées aux 75 fonctions managériales. Ces compétences sont classées en savoir-être, savoir-faire et savoirs.

Les titulaires du présent marché disposeront de ce référentiel interne.

Le référentiel des fonctions et compétences des cadres managers distingue en outre 9 compétences managériales d'encadrement et d'animation qui constituent les fondamentaux de la culture managériale au CNRS.

La « boussole des managers » reprend ces 9 compétences managériales :



Ces compétences reflètent à la fois les attendus stratégiques du CNRS en matière de management et la culture interne managériale portée par l'établissement.

1.2. Objet du marché et allotissement

1.2.1. Objet du présent marché et enjeu de l'allotissement

Le présent marché a pour objet : la formation, l'accompagnement, le développement et le recrutement des managers, cadres supérieurs et dirigeants.

Le CNRS souhaite ainsi mobiliser des expertises pointues ciblées, à la fois en fonction des types de prestations attendues et des différents types de publics cibles.

Des dispositifs à la pointe et très adaptés aux particularités de chaque cible de managers sont ainsi visés. Des modalités fortement qualitatives sont attendues, avec une orientation très opérationnelle et concrète, au service des bénéficiaires des dispositifs.

La démonstration d'une excellente adaptation des dispositifs aux enjeux et à la réalité de terrain des publics cibles est indispensable, notamment au regard des fonctions managériales exercées au sein de l'environnement spécifique du CNRS, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Il est en effet attendu que les acquis soient ancrés, mesurables et que les compétences développées puissent être directement et immédiatement mobilisables en situation professionnelle, une fois les apprenants et/ou agents accompagnés de retour dans leur environnement professionnel.

1.2.2. Allotissement du présent marché

Le marché est alloti :

- Lot 1 : Fondements du management et prises de fonctions managériales
- Lot 2 : Prise de recul sur les fonctions managériales exercées et projection professionnelle
- Lot 3 : Développement des cadres expérimentés et dirigeants à (très haut) potentiel
- Lot 4 : Coaching externe et formation au coaching
- Lot 5 : Supervision des coachs internes
- Lot 6 : Tests à l'appui des missions internes de recrutement et d'accompagnement
- Lot 7 : Développement de l'intelligence collective et innovation managériale

ARTICLE 2. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 1 – FONDEMENTS DU MANAGEMENT ET PRISES DE FONCTIONS MANAGERIALES

Les fondamentaux du management visent à apporter la formation nécessaire à la prise de fonctions managériales exigeantes, au service de l'enjeu central relatif à l'excellence du management de la recherche au CNRS et son niveau de rang mondial.

En complément d'une formation « socle » portant sur les fondamentaux du management, des formations seront à dispenser, le cas échéant, dans le cadre de la prise de fonctions managériales spécifiques ou pour la professionnalisation à des fonctions managériales ciblées, constituant ainsi des parcours de formation.

Ces formations managériales sont destinées à un public large de managers, aux profils scientifiques, administratifs, ou techniques. Le public est également hétérogène en matière d'expérience managériale et de niveau de responsabilités : de primo managers pas ou peu expérimentés à un niveau de cadres dirigeants accompagnés dans une perspective d'harmonisation des pratiques et de développement du leadership. Pour chaque cible, la formation managériale est toujours envisagée comme levier de professionnalisation dans une perspective d'excellence.

Le présent lot regroupe ainsi plusieurs formations managériales qui portent sur les 4 dimensions managériales, telles que définies par le CNRS : management hiérarchique, de projet, transverse, stratégique et sur les 9 compétences managériales de l'établissement (article 2.1.5 du présent CCTP).

Il est attendu pour l'ensemble des dispositifs de formation qu'ils reposent très fortement sur des mises en situations concrètes et des études de cas, la mobilisation de la réflexivité et des échanges entre pairs, des apports et outils structurants. Les études de cas et mises en situations proposées devront être concrètes et pertinentes au regard de l'environnement du CNRS ainsi que de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les formations, leurs spécificités, publics cibles et attendus sont décrits ci-après.

2.1. Formation « socle » (du management)

2.1.1. Enjeux et obligation légale de formation

La formation répond à plusieurs enjeux pour l'établissement :

- 1) Répondre à l'obligation légale concernant la formation des primo-managers : les fonctionnaires « bénéficient, lorsqu'ils accèdent pour la première fois à des fonctions d'encadrement, de formations au management » (article 64 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique).

En ce sens, il s'agit de professionnaliser les acteurs du management via la formation des primo-

managers, de faciliter leur prise de fonction opérationnelle en lien avec les réseaux et les équipes.

- 2) Pour l'ensemble des managers et cadres supérieurs et dirigeants : offrir un socle de formation commun portant sur les 4 dimensions managériales du CNRS et les 9 compétences managériales communes, développer des compétences relationnelles, une posture managériale adéquate et des savoir-faire managériaux. Il s'agit également de diffuser une culture managériale d'établissement commune et de permettre une harmonisation des pratiques managériales.

La formation souhaitée prendra fortement en compte le contexte spécifique d'activité du CNRS (relationnel, humain, organisationnel...), son positionnement en matière de management, et les compétences managériales attendues.

2.1.2. Contenu et public visé

Dans son plan managérial, le CNRS définit le management selon 4 dimensions : hiérarchique, stratégique, transverse et de projet. La formation « socle » s'adresse à tout type de manager, combinant plusieurs dimensions managériales ou ayant une dimension dominante dans son profil. Ce choix a des conséquences sur le contenu de la formation, qui doit être suffisamment généraliste et prendre en compte cette acception large du management.

Cette formation s'adresse ainsi à deux types de public principalement :

1. Les agents du CNRS qui évoluent vers une fonction managériale (ou bien qui avaient déjà des fonctions managériales, mais n'avaient pas bénéficié de formation en management jusqu'à présent)
2. Tous les agents externes qui arrivent au CNRS sur une fonction managériale, même avec une expérience managériale préalable (y compris dans le cadre d'une réintégration)

Note : quel que soit leur statut : fonctionnaire / CDD / CDI.

Une estimation donne une fourchette comprise entre 300 et 500 personnes à former par an, dont environ le tiers ou la moitié constituée de nouveaux directeurs d'unité.

2.1.3. Composition des groupes de bénéficiaires de la formation

Le principe est, à l'intérieur d'une même session, d'avoir au sein du groupe d'apprenants une représentation de l'ensemble des fonctions managériales du CNRS (ex. : DU, RA, responsable de services en proximité etc.). Il appartient aux délégations du CNRS de constituer les groupes d'apprenants et de fournir au titulaire les listes des participants aux sessions.

Hormis les sessions spécifiques organisées pour les cadres dirigeants et équipes de direction des PEPR (sans mélanges avec d'autres publics), les autres sessions regroupent donc par nature des agents :

- primo managers ou des cadres ayant déjà exercé des fonctions managériales, avec différents niveaux d'expérience (management hiérarchique et/ou projet et/ou transversal et/ou stratégique) ;
- cadres scientifiques et administratifs.

Il pourra par ailleurs être demandé d'organiser des sessions intra spécifiques pour certaines populations.

A la marge, il pourra ainsi être demandé d'organiser des sessions spécifiques pour des agents CNRS détenant une seule et même fonction (ex : Directeurs d'unités).

2.1.4. Formation spécifique à destination des cadres supérieurs et dirigeants

Comme mentionné ci-dessus, les cadres dirigeants et cadres dirigeantes seront réunis au sein de sessions de formations distinctes, sans mélange avec d'autres publics. La structuration de la formation reste inchangée. Néanmoins, il est attendu que le titulaire :

- mobilise pour ces sessions un ou des formateurs disposant d'une expérience spécifique en matière de formation et/ou d'accompagnement de cadres supérieurs et dirigeants ;
- intègre à la formation la notion de développement du leadership.

2.1.5. Dispositif global et articulation avec les séquences internes et institutionnelles conduites par le CNRS

L'action conduite par le titulaire devra s'articuler avec des séquences internes conduites par le CNRS et des e-learning internes :

- Une séquence animée en interne par le CNRS, portant sur la culture managériale et l'offre de service en matière d'accompagnement RH, introduira la formation (à titre indicatif, environ 45 minutes).
- Trois e-learning sont intégrés au présent dispositif de formation (Cf. annexe numéro 2) :
- un e-learning en auto-formation asynchrone portant sur l'égalité hommes-femmes, conçu en interne par la Mission pour la Place Des Femmes (MPDF) du CNRS, d'une durée de 45 minutes ;
- un e-learning portant sur la déontologie (en cours de préparation) ;
- un e-learning sur les fondamentaux de la laïcité, proposé par Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique.

Il est attendu du titulaire que le contenu proposé prenne en compte ces éléments complémentaires.

A noter que la présente formation s'articule également avec des parcours institutionnels organisés spécifiquement pour plusieurs cibles de managers, lesquels intègrent des présentations institutionnelles des services afin de faciliter la prise de connaissance de l'environnement professionnel, de ses acteurs, enjeux et actualités.

2.1.6. Modalités : durée et format

La durée de la formation sera de 2 jours et demi, incluant une demi-journée de retour sur expérience pour les apprenants.

Chaque session sera composée de 6 à 12 stagiaires. A titre exceptionnel, à la demande de la DDCS, la session pourra accueillir jusqu'à 14 stagiaires. La liste des stagiaires, les modalités, lieu le cas échéant, seront transmis et confirmés par courriel au titulaire un mois avant la date de la session. Il est précisé que la durée de la formation est de 7 heures, hors temps de pause méridienne.

2.1.7. Auto-évaluation des participants, ancrage des acquis et finalité opérationnelle

Au début de la formation, un outil d'auto-évaluation sera proposé.

Un dispositif d'auto-évaluation des acquis de la formation à l'issue de chaque module doit également être prévu par le titulaire dans son offre technique avec pour finalité de permettre aux stagiaires d'évaluer et de conscientiser les progrès/évolutions des compétences managériales et d'ancrer les acquis.

2.1.8. Modalités pédagogiques attendues

Il est essentiel que les modalités pédagogiques mobilisées et les contenus soient définis dans une perspective de professionnalisation très opérationnelle des participants et de facilitation de l'exercice de leurs fonctions managériales.

En priorité, le titulaire devra s'appuyer sur des modalités pédagogiques dites « actives ».

La formation devra intégrer des mises en situations et des études de cas et favoriser le partage d'expériences entre pairs. Des feedbacks individualisés formulés par le formateur, avec un positionnement et une posture de « formateur-coach », doivent être intégrés.

Les modules de formation doivent comporter à la fois des apports théoriques, des outils et méthodes, des interactions en groupe et mobiliser la réflexivité.

2.1.9. Objectifs pédagogiques de la formation

La formation devra permettre aux stagiaires de :

- maîtriser les fondamentaux du management au CNRS (4 dimensions) ;
- s'approprier des outils et concepts managériaux structurant ;
- prendre du recul sur leurs pratiques managériales, s'entraîner avec des exercices et mises en situations ;
- développer et ajuster leur posture managériale ;
- savoir adapter leur management, notamment à la « Gen Z » ;
- partager entre pairs les expériences et pratiques ;
- commencer à constituer un réseau de pairs parmi les cadres de l'établissement ;
- être sensibilisés à la question des inégalités femmes-hommes dans la recherche ;
- être sensibilisés à la question des risques psycho-sociaux et de la qualité de vie au travail ;
- appréhender le « dispositif de signalement des actes de violence, discrimination, harcèlement moral ou sexuel et d'agissements sexistes » (sensibilisation) ;
- connaître les principes en matière d'intégrité, de déontologie et de laïcité au CNRS, être capable de mettre en œuvre les procédures associées (sensibilisation).

2.1.10. Contenu indicatif de la formation (non exhaustif)

Les contenus suivants seront inclus à la présente formation (non exhaustif) :

- présentation institutionnelle par le CNRS (décrite ci-dessus) ;
- brises glaces ;
- au démarrage de la formation : auto-évaluation managériale ;
- 4 dimensions du management : hiérarchique, projet, stratégique, transversal ;
- introduction aux principaux concepts (non exhaustif : management situationnel, délégation...) ;
- outils managériaux et techniques managériales ;
- appropriation des fondamentaux du management prenant appui sur plusieurs cas pratiques/mises en situation ;
- management de la « Gen Z ».

Les cas pratiques doivent être adaptés à la cible formée.

Au minimum, 3 études de cas et/ou mises en situations seront proposées dans le séquençage pédagogique (exemples non exhaustifs de thématiques de mises en situation : animer son équipe, déléguer, développer les potentiels dans l'équipe).

Les études de cas proposées devront être adaptées à l'environnement de l'enseignement supérieur et de la recherche et au CNRS.

Le CNRS sera à l'écoute de propositions pédagogiques innovantes et de thématiques pertinentes.

2.2. Formation prise de fonctions pour les nouveaux directeurs d'unité (laboratoires) « NDU Management »

En complémentarité du suivi préalable de la formation « socle » décrite ci-dessus, une formation managériale spécifique est déployée pour les nouvelles directrices et nouveaux directeurs d'unité.

Cette formation, son public cible, les enjeux et attendus sont décrits ci-dessous.

2.2.1. Public cible

Le public de cette formation est composé des nouvelles directrices et nouveaux directeurs d'unité (DU) nommé(e)s et prenant leur fonction au 1er janvier de chaque année pour un mandat de 5 ans.

Ils prennent ainsi la tête d'un des laboratoires du CNRS et constituent un maillage central essentiel et stratégique de la chaîne managériale.

Chaque année, environ 100 à 200 nouvelles et nouveaux DU prennent ainsi leur fonction dans les unités de recherche.

La directrice, le directeur d'unité (DU) incarne et anime le projet scientifique de l'unité (laboratoire), crée les conditions de son développement en lien avec un collectif de travail, pilote les moyens et les services. A travers ses fonctions, il assure la direction scientifique, administrative et technique du laboratoire.

Il pilote et manage notamment un collectif de pairs composé de chercheuses et chercheurs et peut être amené à réintégrer ce collectif de pairs à l'issue de son mandat. Cette situation peut constituer une difficulté dans l'acquisition d'une légitimité au sein de l'unité.

Les missions managériales sont exercées dans des contextes variés : unité de recherche de petite à très grande taille, hébergement dans des locaux majoritairement universitaires, implantation multi-sites, équipements et infrastructures propres, thématiques de recherche spécifiques, multi-tutelles, unité située en France ou à l'étranger.

La directrice, le directeur d'unité peut déjà exercer des fonctions d'encadrement au sein de l'unité au moment de sa nomination (DU adjoint, chef d'équipe etc..) ou non.

Les DU constituent ainsi un groupe hétérogène de stagiaires.

2.2.2. Objectifs de la formation

La formation devra permettre aux stagiaires de :

- mieux se connaître et évaluer leurs ressources pour réussir leur prise de fonction managériale (ex. : atouts et axes d'amélioration impactant leur management) ;
- clarifier leur posture d'encadrant selon les contextes d'exercice de leur fonction de DU, construire une légitimité d'encadrant au sein d'un collectif de pairs ;
- professionnaliser leurs techniques de pilotage et d'encadrement d'équipe ;

- gérer leurs priorités et leur temps en tant que directrice/directeur d'unité ;
- mieux appréhender des situations délicates, conduire des gestions de conflits.

A l'issue de la formation, chaque stagiaire devra notamment être capable de :

- identifier le type de management induit par le poste ;
- approfondir l'approche de la posture managériale (en complémentarité et renforcement de la formation SOCLE mentionnée dans le présent cahier des charges) ;
- concilier des objectifs de performance et de gestion RH (développement des compétences des collaborateurs, animation du collectif, attention portée à l'ambiance de travail ...).
- concilier responsabilités managériales et activités de recherche personnelles ;
- gérer des situations délicates et conflits au sein d'une équipe.

2.2.3. Thématiques attendues et outils (non exhaustif)

Avec diverses modalités pédagogiques, il conviendra notamment d'intégrer les contenus suivants avec une présentation d'outils associés le cas échéant et/ou études de cas :

- outils pratiques de priorisation et de gestion du temps, outils de pilotage ;
- gestion des conflits ;
- conduite du changement et transformation organisationnelle (notions).

L'accompagnement via la formation pour anticiper en amont la résolution de situation délicates et de conflits en tant que manager constitue un élément essentiel de cette formation. Une séquence dédiée devra être prévue par le titulaire dans le cadre de la formation avec la mobilisation de modalités pédagogiques adéquates.

La DDCS sera à l'écoute de propositions pédagogiques innovantes et de thématiques pertinentes.

Attendus pédagogiques :

- large place aux mises en situation ;
- interactivité et échanges entre pairs ;
- alternance entre pratique et apports théoriques, cas concrets ;
- dimension opérationnelle, appropriation, plan d'action en fin de formation ;
- lien entre les concepts et la réalité des unités de recherche ;
- recueil des besoins en amont de la formation.

2.2.4. Modalités, durée et format

La durée de la formation sera de 2 jours.

Chaque session sera composée de 6 à 12 stagiaires. A titre exceptionnel, à la demande de la DDCS, la session pourra accueillir jusqu'à 14 stagiaires. La liste des stagiaires, les modalités, lieu le cas échéant, seront transmis et confirmés par courriel au titulaire un mois avant la date de la session. Il est précisé que la durée de la formation est de 7 heures, hors temps de pause méridienne.

La formation devra être complémentaire à la formation « socle » qui aura été suivie préalablement par les DU, comme l'ensemble des encadrants CNRS. La formation « socle » étant généraliste, la présente formation constitue un module d'approfondissement pour la prise de fonction des DU.

2.3. Formation prise de fonction managériale – directeurs et directrices adjoint(e)s scientifiques (DAS)

Cette formation s'exécutera à partir d'un marché subséquent.

2.3.1. Contexte et public visé

Afin d'accompagner ses Directeurs/Directrices adjoint(e)s scientifiques (DAS) dans leurs nouvelles prises de fonctions et dans l'appréhension de ce rôle managérial spécifique, une formation sera proposée à cet effet.

Les DAS sont des chercheurs, CNRS ou non CNRS qui ont en charge le pilotage et le suivi de l'activité scientifiques des unités, des grands instruments et des plateformes de recherche. Ils exercent leur activité, à temps complet ou non, au sein d'un des 10 instituts du CNRS et sont activement investis dans l'activité internationale et la valorisation de la recherche (voir fiche de fonction en annexe 5).

2.3.2. Objectifs pédagogiques et contenus souhaités

Il est attendu de la part du titulaire une parfaite prise en compte du public visé, avec une adaptation du contenu spécifique à celui-ci.

Les objectifs pédagogiques, contenus et formats souhaités seront affinés dans le cadre de travaux conduits en interne afin d'être au plus proche des besoins spécifiques de la cible.

Ces éléments seront ainsi précisés ultérieurement dans le cadre de la passation d'un marché subséquent le cas échéant.

2.4. Formation « management transverse »

Cette formation s'exécutera à partir d'un marché subséquent.

2.4.1. Contexte et public visé

Dans le cadre du plan France 2030, le CNRS est pilote ou co-pilote de la majorité des Programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) et des Programmes prioritaires de recherche (PPR), soit une trentaine de projets nationaux.

L'enjeu central à travers ces programmes prioritaires de recherche est de renforcer la place de la recherche française dans des domaines scientifiques cruciaux.

Ces programmes sont ainsi fortement investis par le CNRS, lesquels visent à soutenir les stratégies nationales d'accélération de l'Etat et les champs stratégiques exploratoires.

5 grandes thématiques sont recouvertes, mobilisant l'interdisciplinarité scientifique (électronique et numérique, environnement, santé, sociétés et transition énergétique).

Ces programmes mobilisent par ailleurs de façon transverse une grande variété d'acteurs.

Au sein du CNRS et de l'ESR, ces programmes prioritaires sont dirigés, pilotés et coordonnés à différents niveaux, par des :

- directeurs et directrices de programmes/ chefs ou responsables de grands programmes PEPR/PPR (public cible du présent dispositif de formation) ;
- chefs de projets/ ingénieurs projets/managers de projets/ de PEPR/PPR (public cible du présent dispositif de formation) ;

- responsables scientifiques nationaux.

Pour mener à bien ces missions, de solides compétences managériales sont requises, notamment en management transverse et/ou en management de projet, selon le poste. Les deux autres dimensions managériales, à savoir le management hiérarchique et le management stratégique, peuvent également être combinées.

2.4.2. Objectifs pédagogiques et contenus souhaités

Dans le cadre du plan de formation managérial destiné aux chefs de programmes des PEPR et directeurs de programmes de PEPR, une formation au management transverse sera proposée à chacune des deux cibles précitées. Largement basée sur des cas pratiques/mises en situation, elle permettra l'appropriation des postures et techniques managériales mobilisées pour le pilotage et la direction de ces programmes prioritaires de recherche.

Il est attendu de la part du titulaire une parfaite prise en compte des deux publics visés, avec une adaptation du contenu spécifique à chacune d'elles.

Les objectifs pédagogiques, contenus et formats souhaités seront affinés dans le cadre de travaux conduits en interne afin d'être au plus proche des besoins spécifiques de la cible.

Ces éléments seront ainsi précisés ultérieurement dans le cadre de la passation d'un marché subséquent le cas échéant.

2.5. Livrables et supports de formation

Tous les supports de formation seront réalisés par le titulaire.

Il communiquera à la DDSC les supports de formation au plus tard un mois avant la date de la première session de formation, et cela, afin que la DDSC s'assure notamment de la bonne adéquation du contenu de ces supports.

Les supports pédagogiques seront fournis au format dématérialisé, au plus tard le lendemain du dernier jour de la formation. Ils seront transmis aux stagiaires soit par messagerie électronique, soit par le biais d'un lien d'accès à une plateforme de téléchargement.

Par ailleurs, les éléments suivants seront transmis à la DDSC :

- Les questionnaires d'évaluation complétés ;
- Une synthèse des évaluations de la session ;
- Un bilan écrit de la session réalisé par le formateur ;
- Les feuilles d'émargement.

Ces éléments devront également être transmis le lendemain de la session, et au plus tard la semaine suivant la session.

Si le support au format papier est indispensable pour la bonne tenue de la formation en présentiel, il sera alors reproduit recto-verso et fourni à chaque participant. Le titulaire se charge de l'impression avant son arrivée sur le site. Il ne sera pas possible de faire envoyer des documents sur site en amont de la formation ni de les imprimer sur place.

2.6. Suivi administratif et logistique

Le CNRS est l'interlocuteur unique du titulaire et assure :

- la sélection des participants,
- l'envoi de la liste des participants au titulaire (liste avec e-mails si nécessaire).

Le titulaire transmet au CNRS, dans les 7 jours à compter de la fin de la session, les éléments suivants :

- les questionnaires d'évaluation complétés,
- une synthèse des évaluations de la session,
- un bilan écrit de la session réalisé par le formateur.

Si le titulaire dispose d'un logiciel de signature électronique, il pourra utiliser le sien. Dans tous les cas, il est attendu qu'il transmette les feuilles d'émargement au plus tard dans les 7 jours suivants la formation.

Le titulaire s'engage à fournir aux participants :

- un support de cours sous forme dématérialisée au plus tard le lendemain du dernier jour de la formation ;
- leurs attestations originales de formation à la fin de la session.

Le support proposé par le titulaire pourra faire l'objet de modifications dans le cadre de la réunion de cadrage ou en cours d'exécution de l'accord-cadre. Le titulaire s'engage à fournir la version définitive prenant en compte les modifications au plus tard 3 semaines avant la date du début de la session.

2.7. Mise en œuvre des formations en présentiel et distanciel

Les sessions de formations pourront avoir lieu en présentiel (ou à distance, en cas de situations exceptionnelles à la demande du CNRS). Cette information sera indiquée dès la programmation lorsque cela est possible. Une modification de modalités (passage de présentiel à distanciel) pourra avoir lieu, notamment en cas de force majeure (crise sanitaire, troubles à l'ordre public, événements météorologiques majeurs, etc.).

Toutes les sessions de formation en présentiel auront lieu dans les locaux des délégations régionales du CNRS.

Dans le cas des formations programmées à distance, il est attendu du titulaire qu'il définisse le(s) outil(s) utilisé(s) pour l'animation à distance des sessions. Les outils proposés devront être conformes aux règles de sécurité en vigueur au CNRS (voir article 16 du CCAP).

ARTICLE 3. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 2 – PRISE DE RECU SUR LES FONCTIONS MANAGERIALES EXERCEES ET PROJECTION PROFESSIONNELLE

La Direction déléguée aux Cadres Supérieurs (DDCS) accompagne les managers, cadres supérieurs et dirigeants aux étapes clefs de leurs parcours professionnel.

L'enjeu est de permettre une prise de recul sur leurs fonctions managériales dans le cadre de leur rôle managérial actuel et d'autre part une construction proactive de leurs parcours professionnels.

Des dispositifs ciblés, objets du présent cahier des charges, seront ainsi déployés en ce sens.

3.1. Formation d'accompagnement des directeurs et directrices d'unité à mi-mandat

« mi-DU »

3.1.1. Contexte et cible

Le dispositif d'accompagnement des directeurs et directrices d'unité à mi-mandat s'inscrit dans le cadre du processus global d'accompagnement du parcours professionnel des directrices et directeurs d'unité (DU), piloté par la Direction déléguée aux cadres supérieurs (DDCS). La fiche de fonction du Directeur d'unité est présente en annexe 4.

Ainsi, les DU sont accompagnés depuis leurs prises de fonctions jusqu'à la fin de leur mandat via :

- un parcours institutionnel national d'accueil des nouveaux DU (séminaire des nouveaux DU), une formation socle et une formation managériale des nouveaux DU à leur prise de fonction ;
- une formation pour l'accompagnement à mi-mandat (objet de la présente formation) ;
- une formation pour l'accompagnement en fin de mandat.

Le dispositif de formation à mi-mandat vise à proposer une prise de recul sur la première moitié du mandat de DU.

Cette formation collective est ainsi proposée à mi-mandat. La durée totale d'un mandat est de 5 années.

Dans le cadre de leur mandat, les DU occupent en effet un rôle à la fois stratégique et exigeant.

A la tête d'un des laboratoires du CNRS, ils constituent un maillage central essentiel de la chaîne managériale.

Le DU incarne et anime le projet scientifique de l'unité (laboratoire), crée les conditions de son développement en lien avec un collectif de travail, pilote les moyens et les services. A travers ses fonctions, il assure la direction scientifique, administrative et technique du laboratoire.

Il pilote et manage notamment un collectif de pairs composé de chercheuses et chercheurs et peut être amené à réintégrer ce collectif de pairs à l'issue de son mandat. Cette situation peut constituer une difficulté dans l'acquisition d'une légitimité au sein de l'unité.

Les missions managériales sont exercées dans des contextes variés : unité de recherche de petite à très grande taille, hébergement dans des locaux majoritairement universitaires, implantation multi-sites, équipements et infrastructures propres, thématiques de recherche spécifiques, multi-tutelles, unité située en France ou à l'étranger.

La formation proposée vise à créer un espace d'échanges et de prise de recul entre pairs, identifier et résoudre des problématiques communes (effet miroir), se projeter positivement dans la seconde partie de mandat.

3.1.2. Objectifs pédagogiques

- Prendre du recul sur ses fonctions à mi-mandat : comment a été vécue la première partie de mandat ?
- Identifier ses zones de confort et d'inconfort dans son rôle de DU.
- Identifier les freins et différents leviers d'évolution.
- Savoir être à l'écoute de ses propres besoins, connaître ses ressources et ses limites en tant que manager.
- Prendre du recul sur la transition entre l'activité scientifique et le rôle managérial.
- Identifier et activer son réseau.
- Identifier et mobiliser les différentes ressources (notamment les ressources humaines).
- Se projeter sereinement et positivement dans la seconde partie de mandat avec des leviers d'évolution

et de progression.

3.1.3. Contenu souhaité et modalités pédagogiques

La formation devra reposer sur :

- un accompagnement structuré et méthodique de la réflexion sur le parcours ;
- des méthodes d'analyse et de prise de recul, des outils facilement appropriables ;
- la mobilisation de l'intelligence collective entre pairs.

La DDCS sera à l'écoute de propositions pédagogiques innovantes ainsi que de thématiques et contenus pertinents.

3.1.4. Modalités, format et durée

La durée de la formation sera de 2 jours consécutifs.

Chaque session sera composée de 6 à 12 stagiaires. A titre exceptionnel, à la demande de la DDCS, la session pourra accueillir jusqu'à 14 stagiaires. La liste des stagiaires, les modalités, lieu le cas échéant, seront transmis et confirmés par courriel au titulaire un mois avant la date de la session. Il est précisé que la durée de la formation est de 7 heures, hors temps de pause méridienne.

3.2. Formation d'accompagnement des directeurs et directrices d'unité dans la préparation de l'après-mandat « post DU »

3.2.1. Contexte et cible

Le dispositif d'accompagnement des directrices et directeurs d'unité dans l'après-mandat « Post-DU » s'inscrit également dans le cadre du processus global d'accompagnement du parcours professionnel des directrices et directeurs d'unité (DU), piloté par DDCS (voir article 3.2.1 relatif à la formation mi-mandat).

Ainsi, les DU sont accompagnés depuis leurs prises de fonctions jusqu'à la fin de leur mandat via :

- un parcours institutionnel national d'accueil des nouveaux DU (séminaire des nouveaux DU), une formation socle et une formation managériale des nouveaux DU à leur prise de fonction ;
- une formation pour l'accompagnement à mi-mandat ;
- une formation pour l'accompagnement en fin de mandat (objet de la présente formation) .

Le dispositif « Post-DU » s'adresse aux directrices et directeurs d'unité dont le premier ou deuxième mandat prendra fin dans les 18 mois.

Il a vocation à inciter les directrices et directeurs d'unité à anticiper la fin de leur mandat et construire de façon proactive leur parcours professionnel en se projetant dans différentes orientations pour l'après-mandat.

3.2.2. Articulation souhaitée avec des séquences institutionnelles internes

L'offre de formation devra s'articuler avec plusieurs interventions institutionnelles complémentaires portant sur les thématiques suivantes (animées en interne par le CNRS) :

- Le champ des possibles en matière d'évolution professionnelle après la fin du mandat (interventions sur les possibilités de postes et les perspectives de carrière post mandat)
Durée : 1h30.
- Quelle vision et positionnement scientifique pour l'après-mandat ? (Intervention de DAS et/ou ancien

DU.)

Durée : 1h30.

- Un échange collectif éventuel avec le PDG du CNRS.

3.2.3. Objectifs pédagogiques

- Se projeter au-delà du mandat et construire un projet professionnel
- Identifier les compétences acquises, ses appétences, atouts, freins et leviers...pour concrétiser un nouveau projet
- Se projeter au-delà du mandat, en tant que scientifique ayant pris la direction d'un laboratoire
- Se projeter dans un laboratoire, dans la recherche ou en-dehors (administration de la recherche, à l'extérieur du CNRS ...)
- Anticiper la transition au sein du laboratoire (identifier son successeur, l'installer dans la future fonction de directeur d'unité, se re-positionner dans le laboratoire, ...)
- Développer un réseau de pairs, ex DU et se positionner comme futur mentor le cas échéant.

A l'issue de la formation, les directrices et directeurs d'unité doivent être capables :

- d'identifier les principales pistes d'activités professionnelles possibles, au CNRS ou dans d'autres établissements ;
- de formaliser un parcours professionnel cohérent en fonction de leurs souhaits ;
- de déployer un plan d'action personnel et professionnel pour atteindre leurs objectifs ;
- de cibler les freins et difficultés personnels et professionnels dans le cadre d'une transition ;
- de se positionner par rapport à leur successeur et au sein du laboratoire ;
- de mobiliser le réseau d'acteurs CNRS (autres directeurs d'unité, responsables ressources humaines...) et partenaires pour être accompagnés dans leur projet.

3.2.4. Contenu souhaité et modalités pédagogiques

La formation devra reposer sur :

- un accompagnement structuré et méthodique de la réflexion sur le parcours ;
- des méthodes d'analyse et de prise de recul, des outils facilement appropriables ;
- la mobilisation de l'intelligence collective entre pairs.

La DDCS sera à l'écoute de propositions pédagogiques innovantes ainsi que de thématiques et contenus pertinents.

3.2.5. Modalités, format et durée

La durée de la formation sera de 2 jours consécutifs.

Chaque session sera composée de 6 à 12 stagiaires. A titre exceptionnel, à la demande de la DDCS, la session pourra accueillir jusqu'à 14 stagiaires. La liste des stagiaires, les modalités, lieu le cas échéant, seront transmis et confirmés par courriel au titulaire un mois avant la date de la session. Il est précisé que la durée de la formation est de 7 heures, hors temps de pause méridienne.

3.3. Formation accompagnement des directeurs adjoints scientifiques dans l'après-mandat « post DAS »

Annexe : fiche de fonction de directeur adjoint scientifique DAS

Cette formation s'exécutera à partir d'un marché subséquent.

3.3.1. Contexte

Afin d'accompagner ses Directeurs/Directrices Adjoint(e)s Scientifiques (DAS) à se projeter professionnellement au-delà de leur mandat, la Direction Déléguée aux cadres supérieurs souhaite proposer un accompagnement spécifique.

Le mandat d'exercice des fonctions de DAS ayant une durée de 5 ans, il est en effet nécessaire que ces derniers puissent se projeter professionnellement au-delà de leur mandat, en construisant un parcours professionnel motivant pour eux, évolutif et attractif.

En ce sens, la Direction Déléguée aux cadres supérieurs souhaite proposer un accompagnement collectif sous forme de formation, visant à offrir un espace d'échange neutre et réflexif entre pairs, de prise de recul, de projection et de construction de la trajectoire professionnelle avec un appui méthodologique et séquencé pour se faire.

L'enjeu pour l'organisation est également de capitaliser sur l'expérience de très haut niveau acquise par les DAS, en présentant des axes d'évolution professionnels cohérents en ce sens.

Cette action de formation s'inscrit dans une stratégie d'accompagnement et de formation à chaque étape du parcours de carrière.

Les bénéficiaires concernés sont les DAS des 10 instituts du CNRS qui vont arrêter leur activité de DAS ou qui l'envisagent, avec un accompagnement souhaité entre 18 à 12 mois avant la fin du mandat.

Les DAS sont des chercheurs, CNRS ou non CNRS, qui ont en charge le pilotage et le suivi de l'activité scientifiques des unités, des grands instruments et des plateformes de recherche ou d'activités transversales. Ils sont activement investis dans l'activité internationale et la valorisation de la recherche. (Cf. fiche de fonction). Environ 70 scientifiques exercent cette fonction.

3.3.2. Contenu de la formation souhaitée (indicatif et non exhaustif)

- identification et prise de conscience des compétences acquises ;
- accompagnement à la projection professionnelle ;
- anticipation de la phase de passation de fonctions.

Les objectifs pédagogiques, contenus et formats souhaités seront affinés dans le cadre de travaux conduits en interne afin d'être au plus proche des besoins de la cible.

Ce lot pourra prévoir d'autres prestations en lien avec l'accompagnement de carrière de cette cible.

3.4. Formation au mentorat

Cette formation s'exécutera à partir d'un marché subséquent.

3.4.1. Contexte, enjeu et public visé

Le mentorat constitue une modalité forte de soutien pour les managers qui peuvent ainsi avoir le bénéfice de l'expérience et de l'appui de leur mentor, échanger sur la résolution de situations complexes et ainsi favoriser la prise de recul et la confiance. Pour le mentor, c'est une façon de valoriser son savoir et de contribuer à l'attractivité du CNRS en portant les valeurs de la recherche et la culture de l'établissement de manière concrète.

Le cadre manager mentoré est épaulé au moment de sa prise de fonction, mais aussi en cours d'exercice, pour envisager de nouvelles perspectives. Il s'agit ainsi d'accompagner la montée en compétences.

La DDCS déploiera, le cas échéant, un dispositif de formation collective de formation au mentorat à destination de futurs mentors identifiées par ses soins.

3.4.2. Objectifs pédagogiques et contenus souhaités

Les managers, cadres supérieurs et dirigeants constituent le public cible de cette formation. Elle s'adressera ainsi à tout type de public cadres managers.

Il est attendu de la part du titulaire une parfaite prise en compte du public visé, avec une adaptation du contenu spécifique à celui-ci.

Les objectifs pédagogiques, contenus et formats souhaités seront affinés dans le cadre de travaux conduits en interne afin d'être au plus proche des besoins spécifiques de la cible.

3.5. Formation oser l'assertivité managériale au féminin

Cette formation s'exécutera à partir d'un marché subséquent.

3.5.1. Objectifs pédagogiques et contenus souhaités

Il est attendu de la part du titulaire une parfaite prise en compte du public visé, avec une adaptation du contenu spécifique à celui-ci.

Les objectifs pédagogiques, contenus et formats souhaités seront affinés dans le cadre de travaux conduits en interne afin d'être au plus proche des besoins spécifiques de la cible.

3.6. Livrables et supports de formation

Tous les supports de formation seront réalisés par le titulaire.

Il communiquera à la DDCS les supports de formation au plus tard un mois avant la date de la première session de formation, et cela, afin que la DDCS s'assure notamment de la bonne adéquation du contenu de ces supports.

Les supports pédagogiques seront fournis au format dématérialisé, au plus tard le lendemain du dernier jour de la formation. Ils seront transmis aux stagiaires soit par messagerie électronique, soit par le biais d'un lien d'accès à une plateforme de téléchargement.

Par ailleurs, les éléments suivants seront transmis à la DDCS :

- Les questionnaires d'évaluation complétés ;
- Une synthèse des évaluations de la session ;
- Un bilan écrit de la session réalisé par le formateur ;
- Les feuilles d'émargement.

Ces éléments devront également être transmis le lendemain de la session, et au plus tard la semaine suivant la session.

Si le support au format papier est nécessaire pour la bonne tenue de la formation en présentiel, il sera alors reproduit recto-verso et fourni à chaque participant. Le titulaire se charge de l'impression avant son arrivée sur le site. Il ne sera pas possible de faire envoyer des documents sur site en amont de la formation ni de les imprimer sur place.

3.7. Suivi administratif et logistique

Pour le suivi administratif et logistique de chaque session :

La DDCS est l'interlocuteur unique du titulaire et assure :

- la sélection des participants,
- l'envoi de la liste des participants au titulaire (liste avec e-mails si nécessaire).

Le titulaire transmet au prescripteur, dans les 7 jours à compter de la fin de la session, les éléments suivants :

- les questionnaires d'évaluation complétés,
- une synthèse des évaluations de la session,
- un bilan écrit de la session réalisé par le formateur.

Si le titulaire dispose d'un logiciel de signature électronique, il pourra utiliser le sien. Dans tous les cas, il est attendu qu'il transmette les feuilles d'émargement au plus tard dans les 7 jours suivants la formation.

Le titulaire s'engage à fournir aux participants :

- un support de cours sous forme dématérialisée au plus tard le lendemain du dernier jour de la formation (cf. ci-dessus) ;
- leurs attestations originales de formation à la fin de la session.

Le support proposé par le titulaire pourra faire l'objet de modifications dans le cadre de la réunion de cadrage ou en cours d'exécution de l'accord-cadre. Le titulaire s'engage à fournir la version définitive prenant en compte les modifications au plus tard un mois avant la date du début de la session.

3.8. Mise en œuvre des formations

Les sessions de formations pourront avoir lieu en présentiel (ou à distance, en cas de situations exceptionnelles à la demande du prescripteur). Cette information sera indiquée dès la programmation lorsque cela est possible. Une modification de modalités (passage de présentiel à distanciel) pourra avoir lieu en cas de force majeure (crise sanitaire, émeutes, événements météorologiques importants, etc.).

Toutes les sessions de formation en présentiel auront lieu dans les locaux des délégations régionales du CNRS (liste en annexe des adresses).

Dans le cas des formations programmées à distance, il est attendu du titulaire qu'il définisse dans son offre le(s) outil(s) utilisé(s) pour la mise en œuvre.

Le titulaire s'engage à respecter le programme défini dans son offre.

ARTICLE 4. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 3 – DEVELOPPEMENT DES CADRES EXPERIMENTES ET DIRIGEANTS A (TRES HAUT) POTENTIEL

4.1. Formation pour le développement des cadres expérimentés et dirigeants à (très haut) potentiel

4.1.1. Contexte et enjeux stratégiques

L'accompagnement et la fidélisation des cadres expérimentés et dirigeants à (très haut) potentiel du CNRS constitue un enjeu stratégique majeur pour le CNRS.

L'accompagnement et la détection des cadres à haut potentiel est en effet structurellement au centre de la politique RH du CNRS, en lien avec une stratégie de positionnement de leadership mondial et d'excellence.

Le plan managérial d'établissement prévoit ainsi une détection et un accompagnement des cadres à haut potentiel de l'établissement via l'existence d'un vivier de cadres et d'un programme de formation pour les cadres à haut potentiel.

L'enjeu est ainsi de préparer les cadres expérimentés et dirigeants à (très haut) potentiel à :

- occuper des postes clefs à la fois au CNRS et à l'extérieur de l'établissement ;
- et/ou être mobilisés pour porter la stratégie et la politique de l'établissement, voire contribuer à leur élaboration.

La DDCS est chargée de conduire un dispositif d'excellence dans la perspective de cette préparation.

4.1.2. Public cible

Le programme visé est ainsi spécifiquement dédié à l'accompagnement de cadres à (très haut) potentiel susceptibles d'occuper à court-moyen terme de nouvelles fonctions de cadres dirigeants et/ou d'occuper des postes d'influence à l'extérieur au bénéfice du CNRS.

Il apparaît qu'en fonction de l'expérience acquise et du niveau de séniorité, le potentiel à développer, ainsi que les axes à renforcer des leaders, diffèrent de façon très significative.

Il existe ainsi au CNRS deux programmes distincts :

- l'un dispositif à destination des cadres à potentiel dit « émergents » (agents non encadrants, cadres potentiels, cadres non dirigeants), qui ne fait pas l'objet du présent cahier des charges.
- l'autre dédié aux cadres confirmés et dirigeants, concernant ce cahier des charges.

Les caractéristiques des leaders confirmés et cadres dirigeants à (très) haut potentiel au CNRS sont les suivantes :

Expérimentés :

Un cadre à (très haut) potentiel expérimenté est un agent disposant d'une expérience professionnelle en management significative soit en termes de durée, soit en termes d'importance de périmètre ou de responsabilité.

- Certaines aptitudes exceptionnelles se manifestent dans les compétences interpersonnelles, telles

que la capacité à inspirer et faire grandir les autres, à communiquer efficacement, à fédérer et mobiliser différentes communautés autour d'objectifs ou de projets ambitieux, à stimuler l'intelligence collective, et à développer des synergies.

- La capacité d'assimiler de nouvelles informations rapidement, à penser en dehors des sentiers battus et à proposer des solutions originales ou innovantes ou de faire émerger des solutions là où d'autres pourraient ne voir que des obstacles permettent d'identifier un candidat expérimenté avec un potentiel élevé.
- Le cadre expérimenté dispose d'une expertise affirmée et reconnue, construite dans la durée et inscrite dans une démarche d'amélioration continue. Il sait reporter avec discernement.
- Maîtrise de soi et assertivité caractérisent également un cadre expérimenté.
- Un cadre expérimenté saura faire preuve de cohérence et de courage en décidant dans un contexte complexe, ou incertain et en assumant la responsabilité de ses décisions.
- Il porte la stratégie et la politique de l'établissement.

Dirigeants :

Un cadre à (très haut) potentiel dirigeant a la capacité de définir une stratégie visionnaire, de l'incarner dans l'intérêt de l'établissement et d'y faire adhérer les collectifs.

Pour ce faire, le dirigeant démontre une aptitude exceptionnelle à piloter la politique de l'établissement en sachant tirer parti des enjeux, des opportunités et des risques majeurs de l'environnement.

Il a un impact transformant, est reconnu pour son leadership, son habileté à négocier.

Le dirigeant a développé une puissante résistance au stress (il sait le transformer en énergie) doublée d'une capacité de résilience aux difficultés.

Il arbitre, gère les problèmes avec clarté de vue et distanciation.

Un cadre manager dirigeant se reconnaît à son aptitude à :

- guider l'organisation dans des situations complexes ;
- instaurer la confiance ;
- être animé par une forte éthique de travail et être exemplaire ;
- accorder aux collaborateurs l'attention et le soutien nécessaire en favorisant un environnement de travail serein et efficace ;
- donner du sens ;
- être agile, créatif et porteur de synergies ;
- être inspirant et influent.

Les agents ainsi accompagnés seront des cadres de (très) haut niveau, scientifiques et administratifs, occupant des fonctions dans les directions fonctionnelles, les Instituts et les Délégations Régionales, voire les unités de recherche.

Ce programme s'inscrit également dans le dispositif global porté par la DDSC à destination de ses cadres et cadres dirigeants qui comporte notamment :

- un parcours d'intégration institutionnelle : parcours direction (PADIR) et parcours des responsables administratifs et administratives de laboratoire ;
- la formation managériale SOCLE pour tous les nouveaux et nouvelles encadrants et encadrantes ;
- le déploiement renforcé, à l'intention des cadres managers du CNRS, de programmes de développement de compétences diversifiés (CNRS, hors CNRS), en lien avec les Instituts et Cycles des Hautes Etudes hors CNRS : IHEDN, IHEST, CHESP, CHEID, IHEMI, CHEE, IH2EF, IHEE.

4.1.3. Enjeu pédagogique et format

L'action déployée recouvrira 3 dimensions, faisant chacune l'objet d'un programme d'accompagnement distinct qui sera conduit en lien avec le titulaire :

Un fil conducteur de l'action, en lien avec les axes stratégiques de la gouvernance et illustré par une thématique annuelle pourra être indiqué par la DDCS.

Le titulaire prendra en compte l'axe directeur ainsi défini pour la définition des programmes et contenu de formation.

Cette action vise une promotion constituée d'une vingtaine de bénéficiaires.

Temps 1 :

Dimension 1 : Déployer et renforcer son propre leadership.

Dimension 2 : Développer une stratégie, une vision, une influence.

Temps 2 :

Dimension 3 : S'ouvrir à des pratiques et environnements extérieurs, développer son agilité et son réseau d'influence.

Durée des prestations :

La « dimension 1 » aura une durée d'un ou deux jours.

La « dimension 2 » aura une durée d'un ou deux jours.

La « dimension 3 » aura une durée de trois jours.

L'ensemble des prestations auront une durée totale estimative de 7 jours.

4.2. Dimension 1 – Déployer et renforcer son propre leadership

4.2.1. Objectifs de l'action attendue

- Prendre conscience des zones personnelles de confort et d'inconfort, de ses atouts et de son style optimal de leadership.
- Renforcer son leadership sur la base de cette analyse et prise de conscience.
- Démontrer son leadership.
- Combiner les 4 dimensions managériales du CNRS avec agilité.
- Prendre du recul sur l'importance de la mobilisation de son leadership au service d'une variété de situations et contextes (critiques, difficiles, complexes ...).
- Mobiliser le leadership pour renforcer sa capacité d'influence et celle de l'établissement.
- Mettre son leadership au service de celui des enjeux de l'établissement et de ses partenaires.

4.2.2. Contenu et modalités pédagogiques possibles (à titre indicatif)

- Outils et méthodologie d'analyse des zones personnelles de confort et d'inconfort, de ses atouts et de son style optimal de leadership, auto-positionnement
- Cas pratiques favorisant la réflexivité et la prise de hauteur via des modalités pédagogiques
- ...

La DDCS sera à l'écoute de propositions pédagogiques innovantes ainsi que de thématiques et contenus pertinents.

4.3. Dimension 2 – Développer une stratégie, une vision, une influence

4.3.1. Objectifs pédagogiques de l'action de formation

- Passer de la vision à la stratégie
- Elaborer cette stratégie
- Maximiser la valeur ajoutée et l'impact de sa stratégie
- Savoir communiquer efficacement sa vision et sa stratégie à différents niveaux : faire preuve de clarté et de leadership
- Anticiper et accompagner la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie par les équipes et les parties prenantes
- Prendre de la hauteur et anticiper les freins et les opportunités pouvant être rencontrés dans le cadre des fonctions pour élaborer, décliner et mettre en œuvre une stratégie
- Intégrer et mettre en pratique les enseignements en miroir d'autres environnements professionnels (autres acteurs publics, secteurs privé, etc.) dans leur contexte managérial
- Contribuer activement au leadership mondial de l'établissement
- Savoir interroger leurs pratiques et modes de pensées pour mieux innover.
- S'investir dans un réseau de cadres à (très haut) potentiel et d'acteurs divers.

4.3.2. Contenu et modalités attendus

- Un apport adapté à un public expérimenté de cadres dirigeants de (très) haut niveau
- Un apport pédagogique concret, appropriable
-

La DDCCS sera à l'écoute de propositions pédagogiques innovantes ainsi que de thématiques et contenus pertinents.

4.4. Dimension 3 – S'ouvrir à des pratiques et environnements extérieurs

4.4.1. Objectifs pédagogiques de l'action de formation

- Intégrer et mettre en pratique les enseignements en miroir d'autres environnements professionnels dans leur contexte managérial.
- Renforcer leur agilité dans le cadre d'un réseau.
- Savoir enrichir leurs pratiques et modes de pensées pour mieux innover.
- Développer son réseau externe.

4.4.2. Contenu et modalités attendus

- Immersion dans un autre environnement disruptifs et/ou inspirants pour des leaders
- Production d'un rapport d'étonnement ou de tout autre livrable à l'attention de la direction générale du CNRS
- ...

La DDCCS sera à l'écoute de propositions pédagogiques innovantes ainsi que de thématiques et contenus pertinents.

4.5. Livrables

Tous les supports seront réalisés par le titulaire du marché.

Il communiquera à la DDCS ces supports au plus tard un mois avant la date de la première session de formation, et cela, afin que la DDCS s'assure notamment de la bonne adéquation du contenu de ces supports.

Le cas échéant, les supports seront fournis au format dématérialisé, au plus tard le lendemain du dernier jour de la prestation. Ils seront transmis aux stagiaires soit par messagerie électronique, soit par le biais d'un lien d'accès à une plateforme de téléchargement.

Par ailleurs, les éléments suivants seront transmis à la DDCS :

- Les questionnaires de satisfaction complétés ;
- Une synthèse des évaluations ;

Ces éléments devront également être transmis le lendemain de la session, et au plus tard la semaine suivant la session.

Si le support au format papier est indispensable pour la bonne tenue de la formation en présentiel, il sera alors reproduit recto-verso et fourni à chaque participant. Le titulaire se charge de l'impression avant son arrivée sur le site. Il ne sera pas possible de faire envoyer des documents sur site en amont de la formation ni de les imprimer sur place.

ARTICLE 5. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 4 – COACHING EXTERNE ET FORMATION AU COACHING

5.1. Préambule

La direction déléguée aux cadres supérieurs (DDCS) déploie une offre de coaching destinée à ses cadres managers.

Le dispositif de coaching s'articulera comme suit :

- D'une part, des coachings réalisés par un réseau de coachs internes du CNRS.
- D'autre part, des coachings réalisés directement par le titulaire via la mobilisation de coachs certifiés.

Quatre prestations font ainsi l'objet du présent cahier des charges :

- La supervision des coachs internes du CNRS (objet du lot 5) ;
- Une prestation de coaching externe individuel essentiellement destinée aux cadres dirigeants, adressée également aux cadres à haut potentiel (objet du présent lot) ;
- Une prestation de coaching externe collectif (objet du présent lot) ;
- Une formation collective de nouveaux coachs internes du CNRS (objet du présent lot).

5.2. Coaching externe individuel

5.2.1. Cible

La DDCS déploie une offre de coaching destinée spécifiquement à ses cadres dirigeants et cadres à haut potentiel, via un accompagnement par des coachs externes à l'organisation.

L'enjeu est double :

- Développer le potentiel des agents coachés (par exemple en développant le potentiel de leadership ou en proposant un accompagnement visant à évoluer vers de nouvelles fonctions/fonctions supérieures à court ou moyen terme).
- Accompagner les personnes autour d'objectifs, situations spécifiques.

5.2.2. Profils de coaches mobilisés et nombre de profils proposés

Le titulaire sera en mesure de proposer plusieurs coaches (au minimum 3 personnes).

Une expérience avérée dans l'accompagnement de cadres dirigeants est attendue de la part de tous les coaches externes intervenants mobilisés par le titulaire.

5.2.3. Méthodologie, outils et tests utilisés le cas échéant

Une approche robuste, structurée, à forte valeur ajoutée est attendue.

Une relation suivie dans une période définie qui permet au coaché d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle devra être instaurée.

Celle-ci devra être parfaitement adaptée, éventuellement avec des approches distinctes :

- d'une part au profil de cadres dirigeants ;
- d'autre part au profil de cadres à haut potentiel.

Le processus sera clairement inscrit dans le temps, avec un démarrage et une fin, une logique de progression et un cadre partagé.

5.2.4. Suivi des coaches, formation continue, supervision

Il est attendu que l'ensemble des coaches externes intervenants mobilisés soient suivis en supervision et s'inscrivent dans une démarche de formation et d'amélioration continue.

Le titulaire conduira les actions nécessaires de suivi et d'accompagnement et de formation continue des coaches externes afin d'assurer une qualité robuste et homogène des coachings, quelques soient les coaches mobilisés.

5.2.5. Evaluation du coaching

A l'issue de chaque coaching, une évaluation sera faite par le bénéficiaire notamment sur la qualité de l'accompagnement et la progression.

Un entretien tripartite avec le titulaire sera conduit en amont du coaching pour la fixation d'objectif et à la fin du coaching.

5.2.6. Modalités d'organisation et de suivi des prestations

Le CNRS validera chaque demande de coaching et transmettra au titulaire le nom de la personne coachée, laquelle prendra directement son attache pour un premier entretien.

Le coach et le coaché confirmeront leur souhait de débiter le coaching au CNRS.

Des bilans semestriels seront organisés entre le CNRS et le titulaire sur la base des éléments de bilan cités (livrables pour le CNRS) qui lui auront été transmis au moins 3 semaines avant la date de la réunion fixée.

5.3. Coaching externe individuel format flash

5.3.1. Modalités

Le coaching externe en format flash sera d'une durée de 2 heures maximum. Il pourra être conduit en présentiel (siège du CNRS) ou en distanciel via un outil de conférence dédié.

5.3.2. Cible

La cible des cadres à très haut potentiel, et plus largement les cadres, cadres supérieurs et dirigeants pourront le cas échéant se voir proposer un coaching individuel dans ce format flash.

5.4. Coaching externe collectif

5.4.1. Modalités

Le coaching collectif sera d'une durée de 3 heures. Il pourra être conduit en présentiel (siège du CNRS) ou en distanciel via un outil de conférence dédié.

5.4.2. Cible

Les managers, cadres expérimentés et dirigeants pourront le cas échéant se voir proposer un coaching collectif.

5.4.3. Evaluation du coaching

A l'issue de chaque coaching, une évaluation sera faite par les bénéficiaires notamment sur la qualité de l'accompagnement et la progression.

La DDCS sera à l'écoute de propositions innovantes ainsi que de thématiques et contenus pertinents.

5.5. Formation collective de futurs coachs internes (formation initiale)

Une formation collective certifiante est attendue afin de former un groupe de futurs coachs internes sélectionnés par la DDCS (entre 6 et 12 personnes).

5.5.1. Cible

La présente formation vise à former, dans le cadre d'une formation collective intra, de nouveaux coachs internes.

Le réseau de coachs internes est constitué d'agents CNRS certifiés qui exercent l'activité de coaching à hauteur de 20% de leur temps d'activité. Cette activité est inscrite dans une lettre de mission de coachs internes. Une charte de déontologie interne à la DDCS, signée par chaque coach, accompagne cette lettre de mission.

Les coachs internes sélectionnés disposent tous à la fois d'une expérience managériale ainsi que d'une certification au coaching professionnel.

Le réseau, actuellement composé de 7 coachs, sera susceptible au cours du temps d'être potentiellement agrandi (à hauteur d'une dizaine de coachs à court-moyen terme, voire au-delà en fonction des besoins). Ainsi, en fonction de départs éventuels pendant la durée du marché, et des besoins liés à l'activité, de nouveaux coachs pourront ainsi rejoindre ce réseau.

Les coachs internes accompagnent, via le coaching, tout agent CNRS en situation de management, dans une ou plusieurs des 4 dimensions managériales du CNRS : hiérarchique, et/ou transverse, et/ou projet, et/ou stratégique.

Les coachs internes accompagnent ainsi une variété de profils de cadres managers, administratifs et/ou scientifiques, tels que (non exhaustif) :

- des directeurs de laboratoires,
- des directeurs et responsables de services administratifs, techniques et scientifiques,
- des responsables de projets d'envergure.

Les différents profils et fonctions des cadres managers accompagnés par la DDCS sont détaillés dans l'article 1 du présent CCTP.

Les coachings conduits par les coachs internes se déroulent selon un processus défini en plusieurs étapes :

- sollicitation par un prescripteur interne (service RH de proximité ou DDCS) ;
- analyse du besoin entre le coaché et le coach, validation de la démarche de coaching ;
- entretien tripartite : coach, coaché et N+1 ;
- sessions de coaching avec bilan intermédiaire ;
- bilan de fin de coaching en tripartite.

Les coachs internes qui seront accompagnés dans le cadre de la supervision sont conduits à exercer des missions de coaching portant sur (non exhaustif) :

- la posture managériale,
- le leadership,
- la confiance en soi,
- la communication,
- la délégation,
- la prise de fonction,
- la gestion du temps.

5.5.2. Contenus et modalités attendues

- Modalités de sélection des élèves (futurs coachs)
- Structuration du programme (sessions et intersessions)
- Contenu et format de la formation
- Assise méthodologique et outils enseignés
- Définition de prérequis au coaching (ex : accompagnement thérapeutique associé)
- Accompagnement des futurs coachs sur la durée
- Profils d'enseignants expérimentés.

5.6. Livrables

Pour le coaché :

Les livrables devront inclure :

- Une restitution écrite des tests le cas échéant (en complément du débriefing oral) ;
- Un bilan et une feuille de route ;
- Les supports, le cas échéant.

Le cas échéant, les supports seront fournis au format dématérialisé, au plus tard le lendemain du dernier jour de la prestation. Ils seront transmis aux stagiaires soit par messagerie électronique, soit par le biais d'un lien d'accès à une plateforme de téléchargement.

Pour le CNRS :

- Un bilan anonymisé des coachings, thématiques, axes de progression mesurés sera transmis par le titulaire lors de chaque réunion de bilan (voir modalités de suivi des prestations ci-dessous).
- Un tableau de suivi des sessions de coaching sera à fournir au CNRS (dates des sessions, sessions réalisées, sessions planifiées). Le tableau de suivi mis à jour sera à communiquer à raison d'une fois par mois au CNRS.

ARTICLE 6. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 5 – SUPERVISION DES COACHS INTERNES

6.1. Préambule

La DDCS déploie une offre de coaching destinée à ses cadres managers.

Le dispositif de coaching s'articulera comme suit :

- D'une part, des coachings réalisés par un réseau de coaches internes du CNRS.
- D'autre part, des coachings réalisés directement par le titulaire via la mobilisation de coaches certifiés.

Quatre prestations font ainsi l'objet du présent cahier des charges :

- La supervision des coaches internes du CNRS (objet du présent lot).
- Une prestation de coaching externe individuel essentiellement destinée aux cadres dirigeants, adressée également aux cadres à haut potentiel (objet du lot 4).
- Une prestation de coaching externe collectif (objet du lot 4).
- Une formation collective de nouveaux coaches internes du CNRS (objet du lot 4).

Le présent lot porte spécifiquement sur la supervision des coaches internes du CNRS.

6.1.1. Cible

Le réseau de coaches internes est constitué d'agents CNRS certifiés qui exercent l'activité de coaching à hauteur de 20% de leur temps d'activité. Cette activité est inscrite dans une lettre de mission de coaches internes. Une charte de déontologie interne à la DDCS, signée par chaque coach, accompagne cette lettre de mission.

Les coaches internes sélectionnés disposent tous à la fois d'une expérience managériale ainsi que d'une certification au coaching professionnel.

Le réseau, actuellement composé de 7 coachs, sera susceptible au cours du temps d'être potentiellement agrandi (à hauteur d'une dizaine de coachs à court-moyen terme, voire au-delà en fonction des besoins). Ainsi, en fonction de départs éventuels pendant la durée du marché, et des besoins liés à l'activité, de nouveaux coachs pourront ainsi rejoindre ce réseau.

Les coachs internes accompagnent, via le coaching, tout agent CNRS en situation de management, dans une ou plusieurs des 4 dimensions managériales du CNRS : hiérarchique, et/ou transverse, et/ou projet, et/ou stratégique.

Les coachs internes accompagnent ainsi une variété de profils de cadres managers, administratifs et/ou scientifiques, tels que (non exhaustif) :

- des directeurs de laboratoires,
- des directeurs et responsables de services administratifs, techniques et scientifiques,
- des responsables de projets d'envergure.

Les différents profils et fonctions des cadres managers accompagnés par la DDCS sont détaillés à l'article 1 du présent CCTP.

Les coachings conduits par les coachs internes se déroulent selon un processus défini en plusieurs étapes :

- sollicitation par un prescripteur interne (service RH de proximité ou DDCS) ;
- analyse du besoin entre le coaché et le coach, validation de la démarche de coaching ;
- entretien tripartite : coach, coaché et N+1 ;
- sessions de coaching avec bilan intermédiaire ;
- bilan de fin de coaching en tripartite.

Les coachs internes qui seront accompagnés dans le cadre de la supervision sont conduits à exercer des missions de coaching portant sur (non exhaustif) :

- la posture managériale,
- le leadership,
- la confiance en soi,
- la communication,
- la délégation,
- la prise de fonction,
- la gestion du temps.

6.1.2. Modules, objectifs et contenus

La prestation se composera d'une supervision collective des coachs internes ainsi que des sessions de supervisions individuelles qui pourront être mobilisées à la demande du CNRS suite à un besoin individuel exprimé de la part d'un coach interne.

6.2. Supervision collective

6.2.1. Objectifs

- constituer un espace d'échange de pratiques entre pairs ;
- développer, enrichir et homogénéiser les connaissances et pratiques professionnelles des coachs ;
- proposer des méthodes et outils d'appui au coaching ;
- superviser les pratiques autour de cas et des expériences concrètes des coachs ;
- permettre une prise de recul sur l'activité de coaching et une amélioration continue des pratiques.

6.2.2. Modalités, durée et format

Un accompagnement annuel de 4 journées de supervision collective, auquel s'ajoute un accompagnement de 6h de supervision individuelle, prévu à l'article 6.3.

La prestation se déroulera en présentiel dans les locaux du siège du CNRS ou en distanciel.

6.2.3. Suivi des prestations

Le titulaire fournira, suite aux sessions de supervision, son évaluation anonymisée des besoins des coachs accompagnés exprimés en séances, axes de progression, outils et pratiques proposées pour l'amélioration continue.

A l'occasion du bilan semestriel, le titulaire fournira notamment une synthèse de ces éléments.

6.3. Supervision individuelle

6.3.1. Objectifs

- superviser les pratiques notamment en cas de situation complexe ou en cas de questionnement d'un coach interne sur sa pratique.
- permettre une prise de recul sur l'activité de coaching et une amélioration continue des pratiques dans une démarche de perfectionnement.

6.3.2. Modalités d'animation en distanciel

La prestation se déroulera uniquement en distanciel.

6.4. Livrables

Tous les supports seront réalisés par le titulaire du marché.

Il communiquera à la DDSCS ces supports au plus tard un mois avant la date de la première session de supervision, et cela, afin que le prescripteur s'assure notamment de la bonne adéquation du contenu de ces supports.

Les supports pédagogiques seront fournis au format dématérialisé, au plus tard le lendemain du dernier jour de la première session. Ils seront transmis aux stagiaires soit par messagerie électronique, soit par le biais d'un lien d'accès à une plateforme de téléchargement.

Par ailleurs, les éléments suivants seront transmis à la DDSCS :

- Les questionnaires d'évaluation complétés ;
- Une synthèse des évaluations ;
- Un bilan écrit de la session réalisé par le formateur ;
- Les feuilles d'émargement.

Ces éléments devront également être transmis le lendemain de la session, et au plus tard la semaine suivant la session.

Si le support au format papier est nécessaire pour la bonne tenue de la formation en présentiel, il sera alors reproduit recto-verso et fourni à chaque participant. Le titulaire se charge de l'impression avant son arrivée sur le site. Il ne sera pas possible de faire envoyer des documents sur site en amont de la formation ni de les imprimer sur place.

ARTICLE 7. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 6 – TEST A L'APPUI DES MISSIONS INTERNES DE RECRUTEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT

7.1. Mise à disposition d'un test à l'appui du recrutement et de l'accompagnement

7.1.1. Contexte et enjeux

Dans le cadre du recrutement et de l'accompagnement de ses cadres, la DDCS souhaite se doter d'un outil d'appui à l'identification des traits de personnalité, des compétences managériales, des soft skills et du potentiel de managers (de type tests).

La DDCS accompagne et recrute des cadres disposant d'une expérience managériale hétérogène : futur managers, managers débutants, cadres expérimentés et dirigeants.

Dans le cadre du processus de recrutement :

La DDCS appuie les directions du CNRS pour le recrutement des cadres, cadres supérieurs et cadres dirigeants. En ce sens elle conseille et accompagne pendant l'ensemble du processus de recrutement, de la définition du besoin jusqu'au suivi après la prise de poste. Elle participe notamment aux entretiens de recrutement en appui des recruteurs. Elle étudie les candidatures et contribue à l'analyse des profils.

Pour se faire, en complémentarité des entretiens de recrutement, la DDCS peut s'appuyer sur l'intégration au processus de recrutement de la passation d'un test.

Le test demandé au titulaire permettra d'étayer la compréhension de son profil dans une perspective de conseil de la part de la DDCS. En aucun cas le test ne constituera la modalité décisionnelle du recrutement. Il fournira au recruteur une aide complémentaire possible à la décision.

Le test est obligatoirement à la fois conduit et restitué exclusivement en interne par un membre de l'équipe de la DDCS.

Dans le cadre de l'offre d'accompagnement individuel de la DDCS :

La DDCS conduit des accompagnements individuels auprès des cadres et cadres dirigeants à différentes étapes de leur carrière.

Ces accompagnements individuels ont notamment pour finalité de :

- les accompagner pour l'identification de leurs besoins de formation dans une perspective de développement de leurs compétences et de leur posture managériale ;
- conseiller dans le cadre d'un souhait de prise de recul sur la trajectoire professionnelle ou de mobilité.

7.1.2. Objectifs

- Disposer d'un test unique permettant une analyse des traits de personnalité, des compétences managériales, des *soft skills* et du potentiel des managers, drivers, etc. (non exhaustif).

- Fournir aux recruteurs une aide à la décision, sur la base de l'analyse de tests.
- Permettre un accompagnement interne qualitatif, prenant appui sur une combinaison entre entretiens et tests.

7.1.3. Modalités et contenu souhaités

- L'accès à un test sécurisé et confidentiel, pouvant être passé en ligne ;
- Un test complet, précis, prenant appui sur une base scientifique, assise sur des travaux académiques reconnus et vérifiables ;
- Une éventuelle possibilité de paramétrage en fonction des profils accompagnés/recrutés et éléments à analyser ;
- Un rapport généré automatiquement, contenant des analyses et conclusions écrites, structurés autour de plusieurs axes et thématiques ;
- Une attention particulière à l'absence du biais de désirabilité sociale dans l'agencement du test.

Une formation des collaborateurs de la DDCS à la restitution et à l'analyse des tests pour une appropriation interne est requise, faisant l'objet d'une prestation distincte décrite ci-dessous.

7.2. Formation à l'utilisation interne du test et à la restitution des résultats

Une formation est souhaitée afin que la DDCS soit en mesure de proposer, analyser et restituer les tests en internes.

La formation devra permettre aux bénéficiaires de pouvoir :

Dans le cadre d'un recrutement :

- Proposer le test ;
- Analyser le test ;
- Intégrer les résultats du test à une perception plus large du candidat, notamment via les entretiens ;
- Conduire une restitution écrite et orale, à la fois auprès du candidat et du recruteur ;
- Maîtriser les éléments de déontologie.

Dans le cadre de l'accompagnement individuel :

- Proposer le test ;
- Analyser le test ;
- Intégrer les résultats du test à une perception plus large du candidat, notamment via les entretiens ;
- Conduire une restitution écrite et orale, auprès du cadre accompagné ;
- Maîtriser les éléments de déontologie.

7.2.1. Livrable

Un support de formation sera transmis aux bénéficiaires au plus tard le lendemain du dernier jour de formation. Ce support pourra être consulté ultérieurement par les bénéficiaires dans le cadre de leur utilisation du test.

Le CNRS sera à l'écoute de propositions de supports et exercices d'entraînements (PDF et/ou en ligne) venant à l'appui de leur pratique.

ARTICLE 8. DESCRIPTION DES PRESTATIONS DU LOT 7 -

INTELLIGENCE COLLECTIVE ET INNOVATION MANAGERIALE

8.1. Contexte général

Dans le cadre de ses programmes de formation, d'accompagnement et de développement, la Direction Déléguée aux Cadres Supérieurs (DDCS) mobilise des modalités et des outils d'intelligence collective à destination des managers, cadres supérieurs et dirigeants du CNRS.

Ces modalités et outils sont notamment fortement utilisés dans les parcours réservés aux cadres à haut potentiel identifiés en interne. De façon générale, les modalités d'intelligence collective peuvent également être intégrées aux différents parcours de formation et d'accompagnement ciblant l'ensemble des cadres.

Dans cette perspective, la DDCS souhaite disposer d'une offre de service innovante et qualitative recouvrant une variété de modalités d'intelligence collective, décrites ci-après.

Il est précisé que le codéveloppement en tant qu'offre de service spécifique est exclu du présent cahier des charges, l'offre faisant déjà l'objet d'un dispositif dédié et internalisé. Par ailleurs, d'autres types de dispositifs de formation et d'accompagnement au management sont susceptibles de recourir à l'intelligence collective en tant que modalité.

Le présent lot concerne les prestations ayant spécifiquement pour objet :

- l'animation d'ateliers et de groupes avec les méthodes de l'intelligence collective ;
- les conférences et animations « out of the box » innovantes et inspirantes, pouvant être proposées spécifiquement à un public de cadres managers.

8.2. Hackathon

Pour un groupe entre 20 et 30 cadres managers (estimation non contractuelle) :

La prestation comprendra :

- Une réunion de cadrage ;
- L'animation du hackathon pour une durée n'excédant pas 2 jours ;
- Des supports et un kit documentaire pour les bénéficiaires et pour l'animation ;
- L'organisation et l'animation du jury ;
- L'évaluation à chaud, à froid, ainsi que le rapport d'évaluation final.

Il est précisé que cette méthode d'intelligence collective ne fera pas l'objet de communication ultérieure en interne ni en externe, étant donné qu'elle s'inscrit dans des programmes sélectifs et exclusifs.

Objectifs :

- Développer l'intelligence collective autour d'un sujet stratégique, dans une perspective de développement du leadership
- Apprendre à mobiliser des compétences individuelles et collectives dans un temps restreint, dans le cadre d'un défi collectif
- S'organiser autour d'un projet en vue de produire des conclusions et un livrable qui sera soumis à la direction générale du CNRS
- Mobiliser des ressources internes et externes, assimiler et synthétiser des contenus dans un procès contraint
- Développer et combiner ses soft skills : écoute active, capacité d'interaction et esprit critique, etc.

- Vivre les dynamiques de la collaboration/coopération pour en identifier les facteurs de réussite et les intégrer dans son environnement de travail
- Renforcer sa capacité à interagir et collaborer avec différents experts (en développant son expertise interactionnelle)
- Comprendre les bénéfices et les risques de la pensée de groupe
- Être en capacité de présenter un projet de façon impactante
- Favoriser la cohésion du groupe, de réseau et de promotion

8.3. Animations et modalités d'intelligence collectives variées

8.3.1. Contenu

Le titulaire sera en charge de la préparation et de l'animation d'ateliers d'intelligence collective, d'un format de 3 heures maximum.

Le CNRS précisera pour chaque commande le public cible et le contexte afin que le titulaire puisse proposer au moins 2 modalités d'intelligence collective, au choix de la DDCS. Sur la base du briefing qui sera établi par la DDCS, selon les modalités définies dans le présent cahier des charges, le titulaire proposera ainsi plusieurs interventions possibles pour chaque commande.

2 propositions *a minima* seront faites au titulaire pour chaque commande.

Il appartient au titulaire de proposer des solutions qu'il juge les mieux appropriées et les plus innovantes. Le CNRS sera attentif au caractère innovant des propositions, à leur efficacité en matière d'intelligence collective et à leur pertinence au regard des objectifs fixés détaillés ci-après.

La prestation comprendra :

- Un temps d'échange pour le cadrage de l'atelier ;
- La préparation et l'animation de la prestation d'une durée d'une demi-journée maximum (3 heures) ;
- Des supports et un kit documentaire pour les bénéficiaires et pour l'animation ;
- L'évaluation à chaud et à froid ainsi que le rapport d'évaluation final ;
- Une réunion de bilan.

Cette modalité sera proposée pour des groupes de différentes tailles, entre 10 et 30 personnes.

8.3.2. Objectifs

- Adapter ses méthodes de management aux personnalités et situations rencontrées
- Développer une culture managériale partagée axée sur le développement de l'intelligence collective
- Développer l'intelligence collective dans une perspective de développement du leadership
- Apprendre à mobiliser des compétences individuelles et collectives au service d'un projet
- Développer et combiner ses soft skills : écoute active, capacités d'interaction et esprit critique
- Comprendre les bénéfices et les risques de la pensée de groupe
- Renforcer sa capacité à interagir et collaborer avec différents experts (en développant son expertise interactionnelle)
- Être en capacité de présenter un projet, une idée ou un point de vue de façon impactante
- Sortir de son quotidien professionnel.

8.4. Livrables

Le titulaire communiquera à la DDCS les supports de formation au plus tard un mois avant la date de la première session de formation, et cela, afin que la DDCS s'assure notamment de la bonne adéquation du contenu de ces supports.

Les supports pédagogiques seront fournis au format dématérialisé, au plus tard le lendemain du dernier jour de la formation. Ils seront transmis aux stagiaires soit par messagerie électronique, soit par le biais d'un lien d'accès à une plateforme de téléchargement.

Par ailleurs, les éléments suivants seront transmis à la DDCS :

- Les questionnaires d'évaluation complétés ;
- Une synthèse des évaluations de la session ;
- Un bilan écrit de la session réalisé par le formateur ;
- Les feuilles d'émargement.

Ces éléments devront également être transmis le lendemain de la session, et au plus tard la semaine suivant la session.

Si le support au format papier est nécessaire pour la bonne tenue de la formation en présentiel, il sera alors reproduit recto-verso et fourni à chaque participant. Le titulaire se charge de l'impression avant son arrivée sur le site. Il ne sera pas possible de faire envoyer des documents sur site en amont de la formation ni de les imprimer sur place.

ARTICLE 9. ANNEXES

9.1. Annexe 1 : Liste des 75 fonctions managériales du CNRS au 01/01/2026

Laboratoire

Directeur d'unité adjoint ou directrice d'unité adjointe (DUA)
Directeur/Directrice d'unité (DU)
Directeur/Directrice technique en unité (DTU)
Responsable administratif ou administrative de laboratoire (RA)
Responsable de plateforme
Responsable d'équipe scientifique en laboratoire
Responsable scientifique ERC

Institut

Adjoint.e au Directeur / directrice Scientifique Référent (ADSR)
Directeur adjoint ou Directrice adjointe administratif (DAA)
Directeur adjoint ou Directrice adjointe scientifique (DAS)
Directeur adjoint ou Directrice adjointe technique (DAT)
Directeur d'institut adjoint ou directrice d'institut adjointe
Directeur/Directrice d'institut (DI)
Responsable d'instrument national
Responsable de grand programme (PEPR, ...)
Responsable de grande infrastructure
Responsable de service en Institut
Responsable scientifique national.e de grand projet (Equipex, labex, ...)

Direction Fonctionnelle- Présidence

Directeur/Directrice de cabinet (DIRCAB)
Directeur/Directrice de la communication (DIRCOM)
Directeur/Directrice de l'audit interne (DAI)
Responsable de service de la DIRCOM

Direction Fonctionnelle- Direction Générale Déléguée à la Science

Directeur/Directrice d'appui aux partenariats publics (DAPP)
Directeur/Directrice de bureau à l'étranger
Directeur/Directrice de la mission pour l'expertise scientifique (MES)
Directeur/Directrice de la MITI
Directeur/directrice des données ouvertes de la recherche (DDOR)
Directeur/Directrice Europe et International (DEI)
Responsable de service à la DAPP
Responsable de service à la direction de l'Europe et International (DEI)
Responsable national des TGIR
Direction Fonctionnelle - Direction Générale Déléguée aux Ressources
Adjoint.e au directeur/directrice délégué.e
Directeur/Directrice de la DSFIM
Directeur/Directrice de la mission transverse et appui au pilotage (MTAP)

Directeur/Directrice de la sûreté
Directeur/Directrice délégué(e)
Directeur/Directrice des affaires juridiques (DAJ)
Directeur/Directrice des comptes et de l'information financière (DCIF)
Directeur/Directrice des ressources humaines (DRH)
Directeur/Directrice des systèmes d'information (DSI)
Responsable coordination administrative
Responsable de service à la DCIF
Responsable de service à la direction des affaires juridiques (DAJ)
Responsable de service à la Direction des systèmes d'information (RDSI)
Responsable de service à la DRH
Responsable de service à la DSFIM
Responsable de service de la MTAP

Direction Fonctionnelle - Direction Générale Déléguée à l'Innovation

Directeur/Directrice des relations avec les entreprises (DRE)
Responsable de service de la DRE

Délégation Régionale

Délégué(e) régional(e) - (DR)
Délégué(e) régional(e) adjoint(e) - (DRA)
Responsable communication
Responsable de service partenariat et valorisation de la recherche (SPV)
Responsable de site
Responsable des systèmes d'information (RSI)
Responsable service affaires générales
Responsable service financier, achat et comptable (SFAC)
Responsable service prévention sécurité
Responsable service ressources humaines (SRH)
Responsable service technique et logistique (STL)

Autres Affectations

Adjoint.e au directeur adjoint administratif ou d'un directeur
Conseiller/conseillère scientifique et technique
Coordonnateur national ou Coordinatrice nationale
Délégué(e) générale(e) CNRS ALUMNI
Délégué(e) Scientifique - (DS)
Directeur adjoint ou directrice adjointe
Directeur général délégué ou Directrice générale déléguée
Directeur/Directrice du SGCN
Directeur/Directrice général.e de structure à personnalité juridique
Encadrant ou encadrante de proximité (pôle, atelier, ...)
Ingénieur projet (EPM, IPE, IT)
Responsable adjoint ou adjointe
Responsable de la sécurité des systèmes d'information
Responsable de projet technique ou administratif
Responsable de réseau (GDR, MITI, GDS ...)

9.2. Annexe 2 : E-learning internes intégrés aux dispositifs de formation SOCLE

E-learning en auto-formation portant sur l'égalité hommes-femmes :

Conception de la formation : formation élaborée avec un comité scientifique pluridisciplinaire. Tous les contenus s'appuient sur des résultats scientifiques.

Format : formation en ligne; disponible en français en en anglais.

Durée totale : 45 minutes

Contenu :

5 modules portant sur :

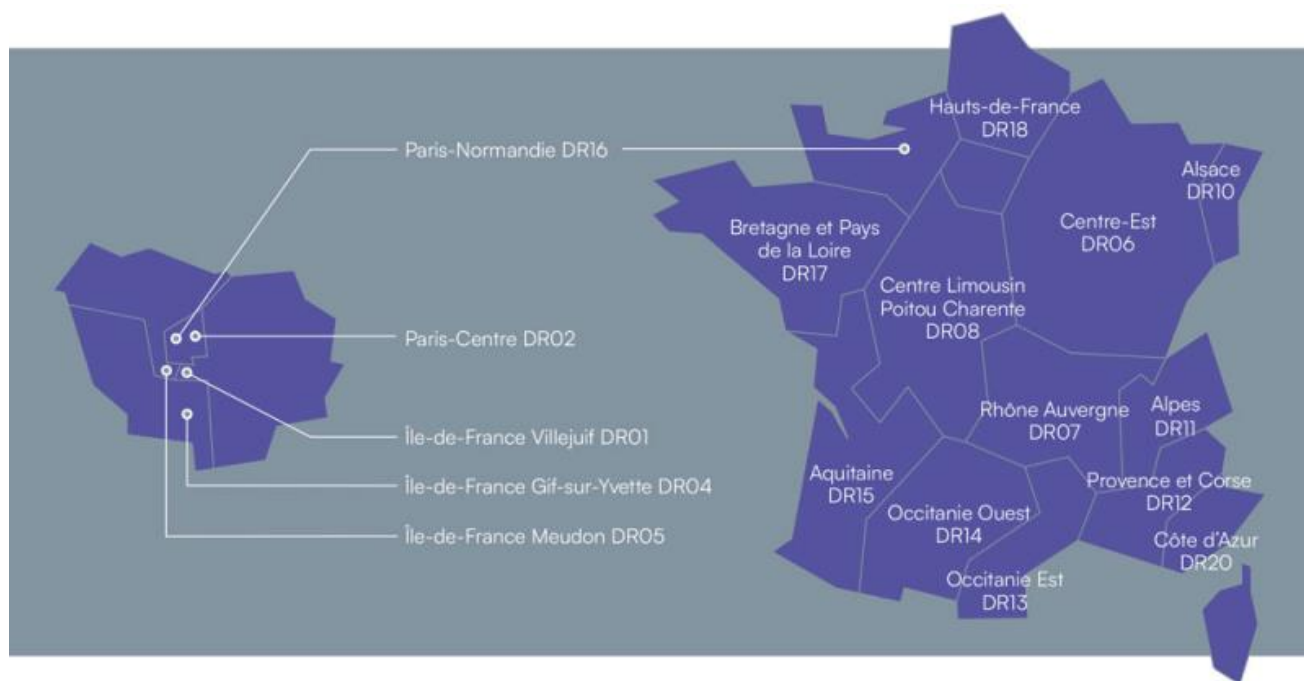
- Les causes des inégalités entre les femmes et les hommes dans la recherche (biais inconscients, pratiques en apparence neutres...)
- Des mises en situation pour acquérir de bons réflexes.

E-learning portant sur la déontologie (en cours de préparation) :

Format : module(s) en ligne (auto-formation).

9.3. Annexe 3 : Adresses des délégations régionales du CNRS

<https://www.cnrs.fr/fr/delegations-regionales-du-cnrs>



9.4. Annexe 4 : Fiche de fonction du Directeur d'unité

INTITULE DE LA FONCTION AU CNRS

Code

DU

Intitulé

Directeur ou directrice d'unité

DEFINITION SYNTHETIQUE DE LA FONCTION

Le directeur ou la directrice d'unité dirige une unité de recherche ou d'appui à la recherche, dans tous les aspects scientifiques, techniques, budgétaires et financiers, humains, de vision prospective, de gestion quotidienne, nécessaires à la réalisation du projet et/ou des objectifs de l'unité.

Dans ce cadre, elle/il organise et anime la trajectoire scientifique et technologique de l'unité.

ACTIVITES PRINCIPALES

Activités :

- Conduire et animer le projet scientifique de l'unité,
- Inscrire l'unité dans le cadre stratégique porté par ses tutelles,
- Informer les tutelles des évolutions structurantes de l'unité,
- Participer aux synergies locales,
- Créer des passerelles entre les différentes disciplines,
- Structurer un collectif de travail (généralement en équipes et services communs),
- Installer et piloter la gouvernance de l'unité,
- Fédérer les personnels autour du projet de l'unité,
- Protéger la propriété intellectuelle, organiser la valorisation des résultats de la recherche et contribuer à l'innovation,
- Définir et mettre en œuvre une politique de développement économique, notamment via des collaborations industrielles, les plateformes scientifiques et les infrastructures
- Mettre en place un environnement de travail serein et respectueux des règles de santé et de sécurité des personnes et des biens,
- Porter une attention particulière à la lutte contre les discriminations et les situations de harcèlement,
- Représenter son unité,
- Consolider l'identité de l'unité et son image interne et externe.
- S'assurer du respect des recommandations ZRR formulées par le Haut Fonctionnaire Défense et Sécurité,
- Veiller au respect des règles de Sécurité des Systèmes d'Information

COMPETENCES

Compétences managériales communes

Envers le CNRS

- Partager les valeurs et les incarner
- Stimuler l'intelligence collective
- Encourager les expérimentations et les transformations

Envers l'équipe

- Développer les talents et favoriser l'épanouissement individuel
- Animer le collectif
- Faciliter la coopération

Envers soi

- Faire preuve de cohérence et de courage
- Faire preuve de maîtrise de soi
- Connaître ses ressources et ses limites

Compétences essentielles liées à la fonction

Savoirs

Savoir se situer dans l'organisation et dans son environnement et ses spécificités
Avoir une vision prospective nationale et internationale

Savoir-faire

Savoir communiquer et interagir en contexte professionnel
Savoir constituer et animer des réseaux/communautés et représenter son entité ou l'établissement
Savoir définir une politique d'entité, scientifique, thématique ou administrative et piloter sa mise en œuvre
Savoir déployer une ou des politiques de gestion des risques et/ou gérer les crises

Savoir être

Etre adaptable et agile
Capacité à inspirer et à influencer
Etre à l'écoute de soi et des autres

CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE

- Disponibilité

TENDANCES D'EVOLUTION

- Diversification des modes de financement
- Synergie entre enseignement supérieur, recherche publique et privée
- Prise en compte de l'espace européen de la recherche et de l'internationalisation
- Développement de la recherche en réseau et en partenariat
- Lien avec les politiques territoriales et internationales
- Montée des données ouvertes, prégnance de nouvelles pratiques liées au numérique

9.5. Annexe 5 : fiche de fonction du Directeur adjoint scientifique

INTITULE DE LA FONCTION AU CNRS

Code

DAS

Intitulé

Directeur adjoint ou Directrice adjointe scientifique

DEFINITION SYNTHETIQUE DE LA FONCTION

Sous l'autorité directe de la directrice/du directeur de l'institut, membre de l'équipe de direction, le/la directeur/trice adjoint-e scientifique contribue à l'élaboration de la stratégie scientifique de l'institut et pilote sa mise en œuvre dans son périmètre.

Elle/il conduit son activité en interface avec les membres de l'équipe de direction, les unités, les délégations régionales, les directions fonctionnelles...

ACTIVITE PRINCIPALES

Activités :

Le-la directeur-trice adjoint-e scientifique a la charge de quatre grands types d'activités dans son champ de compétences et son périmètre de responsabilité et dont les répartitions et l'importance dépendent de la charge de l'institut :

Activités orientées vers l'animation scientifique

- Coordination et suivi de prospectives scientifiques,
- Coordination des instances scientifiques spécifiques,
- Suivi des grands programmes scientifiques nationaux (PEPR, consortia nationaux, européens, internationaux, ...),
- Coordination des délégués scientifiques,

Activités orientées vers les unités

- Suivi annuel des unités,
- Piloter les campagnes d'allocation des ressources humaines et financières, en lien avec le Directeur adjoint administratif,
- Piloter les dialogues Objectifs-Ressources des unités avec le Directeur adjoint administratif, les délégations et en lien avec les partenaires,
- Suivi du cycle quinquennal des unités,
- Accompagnement des unités,
- Suivi des chercheurs (suivi de cas particuliers, détection de potentiels),
- Animation et représentation de l'institut au sein de communautés/réseaux,
- Interactions avec le comité national de la recherche scientifique,

Activités transverses intra et inter instituts

- Activités en lien avec les plateformes et/ou TGIR-IR,
- Pilotage d'un ensemble thématique de projets,
- Activités en lien avec la MITI,
- Missions thématiques,

- Valorisation,
- International,
- Expertise,

Accompagnement de la politique de site pour l'institut

- Activités liées au site,
- Relations avec les ADSR et la DAPP,
- Autres missions d'intérêt général mises en place par le CNRS (mission parité, déontologie, intégrité scientifique...).

COMPETENCES

Compétences managériales communes

Envers le CNRS

- Partager les valeurs et les incarner
- Stimuler l'intelligence collective
- Encourager les expérimentations et les transformations

Envers l'équipe

- Développer les talents et favoriser l'épanouissement individuel
- Animer le collectif
- Faciliter la coopération

Envers soi

- Faire preuve de cohérence et de courage
- Faire preuve de maîtrise de soi
- Connaître ses ressources et ses limites

Compétences essentielles liées à la fonction

Savoirs

Savoir se situer dans l'organisation et dans son environnement et ses spécificités
Avoir une vision prospective nationale et internationale

Savoir-faire

Savoir communiquer et interagir en contexte professionnel
Savoir déployer une ou des politiques et définir un plan d'action
Savoir constituer et animer des réseaux/communautés et représenter son entité ou l'établissement
Savoir développer, négocier des accords ou partenariats

Savoir être

Etre adaptable et agile
Capacité à inspirer et à influencer
Etre à l'écoute de soi et des autres

CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE

- Disponibilité

TENDANCES D'EVOLUTION

- Diversification des modes de financement de la recherche

- Synergie entre enseignement supérieur, recherche publique et privée
- Prise en compte de l'espace européen de la recherche et de l'internationalisation
- Développement de la recherche en réseau et en partenariat
- Lien avec les politiques territoriales et internationales
- Diversification des modes de financement de la recherche
- Synergie entre enseignement supérieur, recherche publique et privée
- Prise en compte de l'espace européen de la recherche et de l'internationalisation
- Développement de la recherche en réseau et en partenariat
- Lien avec les politiques territoriales et internationales
- Montée des données ouvertes, prégnance de nouvelles pratiques liées au numérique