




CAHIER DES CHARGES

Actions de formation : « Manager : prévenir et gérer les conflits »

DRHRS/SECF/2026-005 -CL

Céline LACHENAL Cheffe de projet de formation DRHRS/SECF	Stéphanie BEHEYDT Cheffe du SECF DRHRS/SECF	AuréliE ERAY Directrice des Ressources Humaines et Relations Sociales DRHRS
Vivienne FARDEAU Cheffe de projet de formation DRHRS/SECF	Emmanuelle PIOT Responsable Formation DRHRS/SECF	
	Sylvain PICHON Chef du projet université du management UDM DRHRS	
Date : 19/06/2026	Date : 19/06/2026	Date : 19/06/2026
Rédaction	Vérification multiple	Approbation

+* 
Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies
alternatives

Centre de Paris-Saclay | 91191 Gif-sur-Yvette Cedex

T. +33 (0)1 69 08 10 41 |

Etablissement public à caractère industriel et
commercial | RCS Paris B 775 685 019

**Direction des Ressources Humaines et des
Relations Sociales**

Table des matières

1. Objet du cahier des charges	3
2. Le CEA en bref	3
3. Contexte de la demande	4
4. Parcours de formation existant	5
5. Formation : «Prévenir et gérer les conflits »	6
5.1 Populations cibles	6
5.2 Objectifs pédagogiques.....	7
5.3 Prestation attendue.....	7
5.3.1 Pilotage du projet.....	7
5.3.2 Co-construction et ingénierie de formation	8
5.3.3 Animation des sessions.....	9
5.3.4 Evaluation des acquis et du dispositif	9
6 Dimensionnement et calendrier du projet	10
7 Durée de la prestation et facturation	10
8 Responsable de la formation au CEA	10

1. Objet du cahier des charges

Le présent cahier des charges a pour objet de définir les conditions selon lesquelles le Titulaire s'engage à assurer les prestations suivantes, ci-après désignées « les Prestations » :

- La gestion du projet de formation, qui inclut le suivi et l'articulation des prestations listées ci-dessous,
- L'ingénierie de la formation, sur la base des objectifs pédagogiques précisés dans ce cahier des charges,
- La conception de supports de formation pour des formats asynchrones (e-learning) et/ou synchrones (classe virtuelle et/ou présentiel) et des supports de communication associés,
- L'animation de sessions de formation,
- L'évaluation de sessions de formation.

2. Le CEA en bref

Le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) est un établissement créé il y a près de 80 ans afin de poursuivre « les recherches scientifiques et techniques en vue de l'utilisation de l'énergie atomique dans divers domaines de la science, de l'industrie et de la défense nationale ». Le CEA, aujourd'hui Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, reste fidèle à sa vocation d'origine et contribue à la réindustrialisation de la France.

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

1- Siège social
Centres d'étude civils
2- Paris-Saclay (établissements de Fontenay-aux-Roses et de Saclay)
3- Grenoble
4- Marcoule
5- Cadarache
Centres pour les applications militaires
6- DAM Île de France
7- Le Ripault
8- Valduc
9- Cesta
10- Gramat



- ◆ **7 plateformes régionales de transfert de technologie (PRTT)**
- ▶ Hauts-de-France (Lille)
 - ▶ Grand Est (Metz)
 - ▶ Région Sud (Cadarache et Nice)
 - ▶ Occitanie Pyrénées-Méditerranée (Toulouse et Montpellier)
 - ▶ Nouvelle-Aquitaine (Bordeaux)
 - ▶ Pays de la Loire (Nantes)
 - ▶ Bretagne (Quimper)

◆ 4 directions opérationnelles

- La Direction des applications militaires (DAM) +
- La Direction des énergies (DES) +
- La Direction de la recherche technologique (DRT) +
- La Direction de la recherche fondamentale (DRF) -

◆ 6 missions

La recherche sur l'atome reste stratégique pour les applications dans le domaine des nouvelles technologies, de la défense, des énergies bas carbone, du numérique et de la santé.

Le CEA intervient aujourd'hui dans 6 missions :

- ▶ Défense et la sécurité
- ▶ Énergies
- ▶ Transition numérique
- ▶ Technologies pour la santé
- ▶ Recherche fondamentale
- ▶ Assainissement-démantèlement

Le CEA en chiffres (données 2024)

- **6.4 milliards** d'euros de budget,
- **9** centres de recherche,
- **22105** collaborateurs,
- **38** unités de recherche sous cotutelle du CEA et de partenaires académiques,
- **14 IR* et 32 IR**
- **18** pôles de compétitivité dont le CEA est membre de la gouvernance sur un total de 55 pôles labellisés,
- **260** start-ups technologiques depuis 1972 dans le secteur des technologies innovantes,
- Plus de **700** partenariats industriels
- **1^{er}** organisme déposant des brevets en France et en Europe,
- **570 M€ de financement obtenu via les programmes européens Horizon Europe & Euratom (2021-2024)**
- **4 757** publications, scientifiques dont 44% co-publications européennes,
- **40 titres et diplômés de bacc+1 à bac+7 (INSTN)**

3. Contexte de la demande

Le CEA doit aujourd'hui évoluer pour s'adapter à un environnement en profonde mutation ainsi qu'à des ressources publiques plus contraintes afin de maintenir son excellence et sa contribution au rayonnement scientifique, industriel et technologique français.

Aussi, de profondes **transformations** sont engagées. Il s'agit d'améliorer la lisibilité des orientations stratégiques du CEA, de forger une vision collective de ces dernières et de travailler à développer une organisation plus agile afin de **favoriser l'initiative, l'innovation, la performance collective, les coopérations transversales et l'adaptation aux nouvelles priorités.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Construire ensemble pour réussir ensemble.

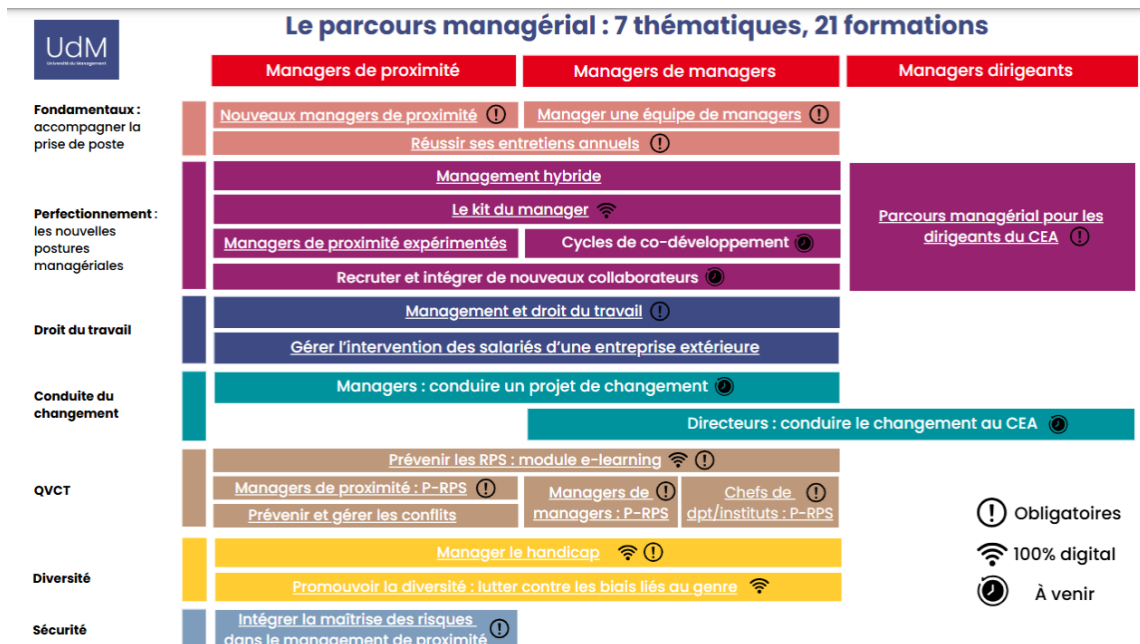
Faire preuve de courage managérial pour prendre des décisions difficiles, gérer les situations de crise, remettre en question les pratiques courantes et favoriser la confiance et le respect.

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

Afin de compléter le parcours de formation détaillé ci-dessous et suite aux retours d'expérience des formations sur les fondamentaux du management, les managers ont exprimé un besoin de perfectionnement de leurs compétences et de leurs connaissances sur des outils et méthodes dans la thématique QVCT, et plus précisément pour la prévention et la gestion des conflits au sein de leurs équipes.

4. Parcours de formation existant

Dans ce contexte, l'offre de formation destinée aux managers du CEA se structure et s'étoffe. Le parcours déployé pour les managers du CEA est résumé dans le schéma ci-dessous.



5. Formation : « Prévenir et gérer les conflits »

Il est attendu que le Titulaire décline deux versions de cette formation, l'une pour une cible de managers de proximité ; l'autre pour une cible de Responsables des Ressources Humaines.

5.1 Populations cibles

5.1.1 Managers de proximité

Une première version de la formation s'adressera aux managers de proximité de l'ensemble des directions du CEA (Directions opérationnelles, Directions fonctionnelles et des Directions de Centre). Ils auront tous, en théorie, cumulé au moins **deux années d'expérience en tant que manager**.

Les managers de proximité représentent le **premier niveau de management** et :

- Animent directement une équipe
- Mettent en œuvre directement les activités confiées
- Rendent compte à un manager immédiatement supérieur

Ils encadrent en première ligne des équipes **de 5 à 30 collaborateurs**, qui peuvent avoir des statuts et des contrats différents (cadre, non cadre, doctorants, CDD, CDI, etc...). Ils conservent la plupart du temps une activité scientifique et technique ou fonctionnelle (15% d'entre eux ont d'ailleurs le statut d'expert). Dans ce cas, ils auront possiblement une double activité à mener. Il n'y a néanmoins pas de modèle unique, et le ratio entre ces deux activités peut varier significativement d'un manager à l'autre. Précisons enfin qu'il est fréquent que les managers nouvellement nommés soient amenés à manager leurs anciens collègues.

Tous les participants auront **déjà suivi une formation sur les fondamentaux du management** ainsi **que la formation sur la prévention des risques psychosociaux**. La formation sur la prévention des RPS a pour objectifs d'appréhender les risques psychosociaux, leurs causes, le cadre réglementaire de la prévention des RPS ; d'identifier les liens entre le travail, les RPS et leurs effets sur la santé et l'organisation au travers d'une approche centrée sur le travail ; de connaître les moyens de prévention et les trois niveaux de prévention ; et enfin d'identifier son niveau d'action dans l'organisation. Il est donc attendu que la formation à la prévention et à la gestion des conflits soit complémentaire de cette dernière.

Le programme détaillé de la formation sur la prévention des risques psychosociaux sera transmis ultérieurement au titulaire.

5.1.2 Responsables des Ressources Humaines (en interne CDRH Chargé de Développement des ressources humaines)

Une seconde version sera destinée aux responsables des ressources humaines, qui sont souvent impliqués, à la demande du manager, lorsque le conflit se matérialise ou qu'il ne se résout pas. La résolution du conflit nécessite alors **une action conjointe des managers et des responsables des ressources humaines**. Il est attendu des RH qu'ils adoptent une posture de **médiateur**. De plus certains conflits prennent une dimension juridique lorsqu'ils portent sur l'application du droit du travail : sanction contestée, désaccord sur le temps de travail, soupçon de discrimination ou situation de harcèlement. Ces situations exigent des réponses structurées des RH.

Les représentants de la ligne RH auront, en général, suivi le parcours destiné aux référents en prévention des RPS. En effet, leur rôle évolue progressivement pour intégrer soutien et conseil augmentés aux managers et aux salariés. Ils ont à transmettre et partager la compréhension de situations de travail notamment insatisfaisantes, sources de risques psychosociaux et d'appréhender

les leviers d'amélioration. Selon leurs attributions, ils peuvent être sollicités en cas de suspicion de harcèlement ou d'agissement sexiste pour contribuer à réaliser une enquête interne.

5.2 Objectifs pédagogiques

Les **managers** peuvent être confrontés à des situations difficiles et conflictuelles entre eux et un ou plusieurs membres de l'équipe, ou entre deux ou plusieurs membres de leur équipe. Il s'agit, ici de leur donner des outils pour éviter que les conflits ne s'installent, les détecter au plus tôt, et adopter les bonnes postures et méthodes nécessaires à leur résolution. Le CEA souhaite qu'à l'issue de la formation les managers de proximité soient en capacité de :

- Définir la nature des conflits, leurs enjeux ainsi que les objectifs de la prévention et de la gestion de conflits ;
- Différencier les sources et natures de conflit pour mieux les éviter, y compris dans l'organisation du travail ;
- Identifier les acteurs ressources en interne (réseau des référents en prévention des RPS, Service de Prévention et de Santé au Travail, RH, préventeurs...) et savoir collaborer avec eux dans la résolution du conflit ;
- Intégrer et adapter les outils, méthodes et posture indispensables à la prévention et la résolution des conflits (communication, médiation, négociation raisonnée, arbitrage...)
- Développer son assertivité et son intelligence émotionnelle ;
- Appréhender les issues de la gestion du conflit et adapter l'organisation du travail.

Pour les **responsables des ressources humaines**, il est attendu qu'ils puissent, à l'issue de la formation :

- Instaurer une relation de confiance avec les managers, propice à une détection précoce des situations potentiellement conflictuelles ;
- Définir la nature des conflits, leurs enjeux ainsi que les objectifs de la prévention et de la gestion de conflits ;
- Différencier les sources et natures de conflit pour mieux les éviter, y compris dans l'organisation du travail ;
- Savoir collaborer avec le manager dans la résolution du conflit, et formaliser les procédures internes selon le type de conflit ;
- Conseiller le manager sur les outils, méthodes et postures indispensables à la prévention et la résolution des conflits (médiation, négociation, arbitrage...)
- Appréhender la dimension juridique des conflits sur l'application du droit du travail et apporter des recommandations au manager dans les issues de la gestion du conflit.

5.3 Prestation attendue

5.3.1 Pilotage du projet

Le CEA souhaite piloter cette formation selon une démarche de gestion de projet. Il désignera un ou une chef de projet qui assurera l'interface avec le titulaire ainsi que le suivi de l'ensemble des différentes étapes. Il sera demandé au titulaire de nommer également un ou une chef de projet, et de proposer une organisation à même d'assurer des prestations listées ci-dessus.

Livrables attendus :

- Un diagramme de Gantt ou équivalent permettant de suivre l'avancée du projet (réunion de lancement, réunions de suivi, tâches, livrables, délais, personnes impliquées...) – 1^{ère} version à fournir dans les 2 semaines suivant la signature du marché lors de la réunion de lancement, puis mises à jour bimensuelles ;
- La mise en œuvre d'une démarche qualité ;
- Le calendrier des sessions sur 12 mois, fourni au moins 3 mois avant le début de la 1^{ère} session ;
- Les comptes rendus des réunions, au plus tard 5 jours ouvrés après les réunions ;
- Les bilans annuels, en janvier de l'année n pour l'année n-1.

5.3.2 Co-construction et ingénierie de formation

Il est attendu du titulaire qu'il réalise l'ingénierie de la formation, en lien avec l'équipe projet du CEA. Le titulaire devra proposer une **phase d'immersion de 3 jours maximum** au démarrage de la prestation pour affiner l'analyse du besoin. Elle inclura quelques entretiens ciblés pour préciser le besoin (avec des managers, RH et référents en prévention des RPS) ainsi que 2 réunions avec l'équipe projet du CEA.

L'objectif de cette phase est de mieux appréhender **les objectifs pédagogiques**, et donc, d'estimer le temps à consacrer à chacun d'eux lors de la formation.

Le titulaire devra fournir des supports de **communication** présentant les objectifs et les grandes lignes du programme, pour promouvoir le programme auprès de la ligne managériale.

La formation inclura *a minima* :

- des outils de la Communication Non Violente, d'assertivité, d'écoute active, de médiation
- des activités pédagogiques enrichies de mise en situation pratique (dont des entretiens) et jeux de rôle
- des échanges entre pairs structurés
- des mises en situation et cas pratiques adaptés au CEA, et préparés lors de la phase d'immersion
- un plan d'action personnalisé.

Des **méthodes pédagogiques innovantes** devront être proposées et seront tournées vers l'obtention de résultats opérationnels à court et moyen terme. Elles seront également dynamiques et devront favoriser la mise en application rapide, l'engagement et la résolution de problèmes.

Il est attendu du titulaire qu'il structure la formation en trois séquences :

- **Deux journées (14h) consécutives**, en présentiel ;
- **Un travail d'intersession** pour organiser le travail collaboratif entre le manager et son RH (ou le RH et les managers de son périmètre) sur le thème de la prévention et la gestion des conflits (cette séquence se fera sans le formateur mais sera cadrée lors de la dernière journée en présentiel) ;
- Une classe virtuelle de **3 heures**, programmée dans les 2 mois suivants, afin d'ancrer les connaissances et suivre le plan d'action.

Livrables attendus :

- La méthode pour co-construire la formation (y compris les cas pratiques) avec l'équipe projet CEA, à fournir lors de la réunion de lancement ;
- Le bilan de la phase d'immersion, avec les recommandations pour ajuster le programme (2 semaines après la réunion de lancement) ;
- Des éléments de communication au format A4 (3 semaines après la réunion de lancement) ;
- Le programme détaillé de formation, ainsi que le détail des modalités pédagogiques, séquence par séquence, y compris la méthodologie pour organiser le travail d'intersession (3 semaines après la réunion de lancement) ;
- Les noms et CV des intervenants (3 semaines après la réunion de lancement) ;

- Les supports fournis aux participants, ainsi que leur mise à jour (version de travail 4 semaines après la réunion de lancement, puis 2 semaines avant chaque session).

5.3.3 Animation des sessions

Les sessions seront animées par le ou les formateurs désignés par le titulaire. Tout nouvel intervenant devra faire l'objet d'une approbation par l'équipe projet CEA. Le titulaire devra organiser une réunion pour présenter la nouvelle équipe, et justifier de l'adéquation des profils au cahier des charges.

Les groupes **de 10 participants** seront visés avec un maximum de **12** participants et seront constitués par l'équipe projet du CEA et communiqués au titulaire 15 jours avant le début du parcours.

La première session pour chaque public sera considérée comme une session pilote. Elle devra faire l'objet d'une animation, d'un suivi et d'un bilan approfondis. Les animations et contenus devront être revus à l'aune du bilan de la session pilote.

Livrables attendus :

- **Deux sessions pilote** à programmer au plus tôt **en novembre 2026** (une pour les managers et une pour les RH) ;
- **Une réunion pour faire le bilan des sessions pilote** avec l'équipe projet à prévoir une fois les évaluations analysées ;
- **La liste des formateurs/intervenants/experts**, à fournir 4 semaines avant chaque session ;
- Pour chaque session, **les feuilles d'émargement** (possiblement numériques), **la synthèse des retours d'expérience, notes et remarques des managers formés, l'appréciation du formateur sur la dynamique de groupe et l'atteinte des objectifs**. L'ensemble est à envoyer à l'équipe projet dans les 5 jours ouvrés suivant la fin de chaque session.

5.3.4 Evaluation des acquis et du dispositif

La **satisfaction des participants** sera mesurée grâce à une évaluation à chaud, puis complétée par une évaluation à froid. Les modalités et critères d'évaluation de l'atteinte des objectifs, des méthodes pédagogiques, et des formateurs seront proposés puis validés par le CEA avant le démarrage de la prestation.

Le Titulaire mettra en place des outils, de préférence digitaux, garantissant l'anonymat (par exemple, des questionnaires en ligne), pour les différents niveaux d'évaluation et de suivi.

Des modalités **d'évaluation des acquis** devront être proposées par le prestataire. Elles seront intégrées à la formation et devront être adaptées au public cible. Elles feront l'objet d'une synthèse (non nominative) soumise au CEA.

Livrables attendus :

- Questionnaires d'évaluation à chaud et à froid, à envoyer aux participants respectivement le dernier jour de chaque session, puis 3 mois après la fin de chaque session ;
- Synthèse et analyse des évaluations à chaud, à envoyer à l'équipe projet du CEA dans les 2 semaines suivant la fin de chaque session ;
- Plan d'action correctif, le cas échéant, à envoyer à l'équipe projet du CEA dans les 2 semaines suivant la fin de chaque session avec le bilan des évaluations ;
- Synthèse et analyse des évaluations à froid, à envoyer à l'équipe projet du CEA 3,5 mois après la fin de chaque session ;
- Modalités d'évaluation des acquis, à fournir à la fin de la phase de co-construction.

Le prestataire réalisera un bilan annuel de sa prestation et un bilan de fin de prestation : les points clés de sa prestation, atteinte des objectifs de formation de ce dispositif et des objectifs pédagogiques. Il pourra proposer de nouvelles actions de suivi.

6 Dimensionnement et calendrier du projet

Le volume estimé est, au maximum, de **10 sessions par an** :

- Une session pilote pour les managers de proximité et une pour les responsables de ressources humaines la 1^{ère} année ;
- **8 sessions par an** pour les managers de proximité,
- **2 sessions spécifiques par an** pour les Responsables des Ressources Humaines,

Les sessions de formation se dérouleront à proximité des centres civils du CEA, à savoir : Saclay, Cadarache, Marcoule et Grenoble.

7 Durée de la prestation et facturation

La durée du contrat est **de deux ans, renouvelable deux fois un an**. La facturation sera effectuée après la réception des évaluations et listes d'émargement visés par les stagiaires de chaque session de formation.

8 Responsable de la formation au CEA

Le pilotage et le suivi de cette action seront assurés par :

La cheffe de projet de formation :

Céline Lachenal

DRHRS/SECF

Mail : celine.lachenal@cea.fr

Tel : 01 69 08 39 32