

Université de Bordeaux : le pari réussi d'une direction interne d'accompagnement au changement

« La conduite du changement dans l'ESR »
AMUE - 19 janvier 2016

Cynthia Espinosa

*Directrice de l'amélioration continue
Pôle Pilotage et aide à la stratégie*

université
de **BORDEAUX**

Consultance : interne VS externe

	CONSULTANCE INTERNE	CONSULTANCE EXTERNE
+	<ul style="list-style-type: none">• Moindre coût• Maîtrise de l'environnement, des métiers, et des acteurs (« stratégie des alliés »)• Transfert de compétences, dans un souci de continuité• Très forte adaptabilité aux évolutions du contexte• Forte réactivité et disponibilité à temps plein, sur le long terme, et au quotidien en proximité	<ul style="list-style-type: none">• Liberté de ton• Outils immédiatement disponibles• Moyens humains importants• Neutralité, pas d'affect
-	<ul style="list-style-type: none">• Juge et parti (lien hiérarchique, manque de liberté de ton, liens affectifs)• Effet d'isolement sur les compétences méthodologiques• Nécessité d'installer une légitimité	<ul style="list-style-type: none">• Coût élevé• Manque d'adaptation à la culture, au langage, au contexte, voire aux valeurs → difficulté d'acceptation par les acteurs• Limité dans le temps, ponctuel• Aucun transfert, voire effet « bombe à retardement »

La Direction Opérationnelle du chantier de fusion : l'émergence d'une consultance interne

Direction opérationnelle NUB

Directrice opérationnelle
1 assistante

Consultance et conduite de projet

3 consultants/chefs de projet
1 assistant technique à la coordination

Communication en appui du changement

1 chargé de mission
1 chargée de communication
1 journaliste

Activités

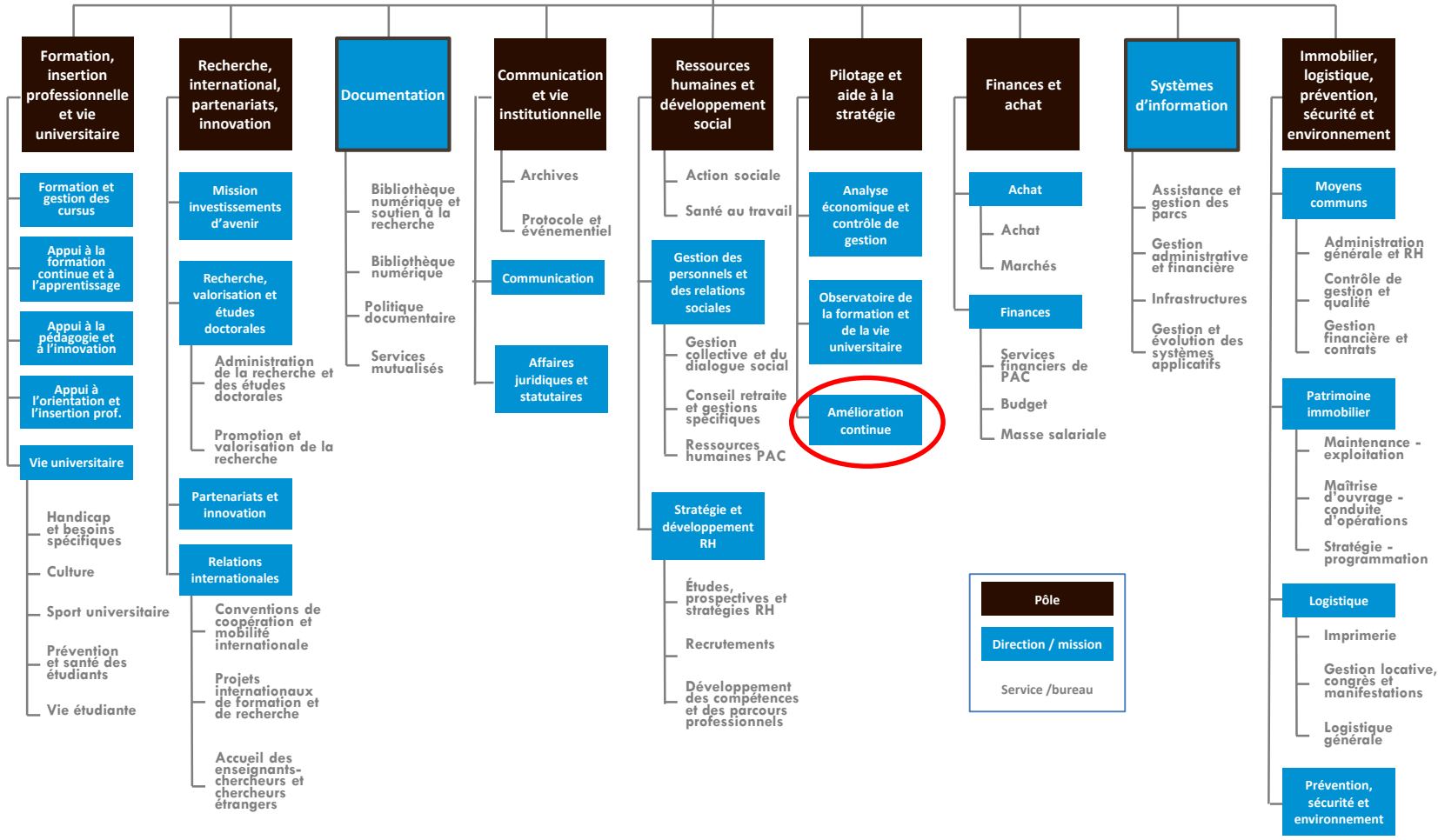
- Ingénierie globale
- Aide à la décision
- Analyse stratégique
- Appui au management des cadres
- Accompagnement opérationnel des acteurs et des projets
- Gestion de l'information et des interactions
- Communication en appui du changement

L'organigramme administratif UB

Direction générale des services

Services comptables

- Comptabilité générale
- Paie et recettes
- Service facturier
- Qualité comptable



La direction de l'amélioration continue

La direction de l'amélioration continue

Rattachée au pôle « pilotage et aide à la stratégie », la direction de l'amélioration continue est une **structure de conseil interne**.

Elle se compose de **quatre consultantes** spécialisées en **accompagnement du changement**, avec des profils (master école de commerce, master sciences politiques, ingénieur scientifique) et des expériences (labos, entreprise, industrie, cabinet conseil privé) complémentaires, **dont l'accompagnement du chantier de fusion bordelais de 2011 à 2014**.

Cette direction vient en appui des évolutions stratégiques et organisationnelles de l'établissement, notamment :

- ❖ coordination et appui au pilotage de projets stratégiques
- ❖ diagnostics et optimisations organisationnels
- ❖ accompagnement transverse de l'administration et des structures
- ❖ accompagnement managérial

L'Université de Bordeaux



www.u-bordeaux.fr

L'équipe

Cynthia Espinosa - Directrice

Maud Castells - Consultante

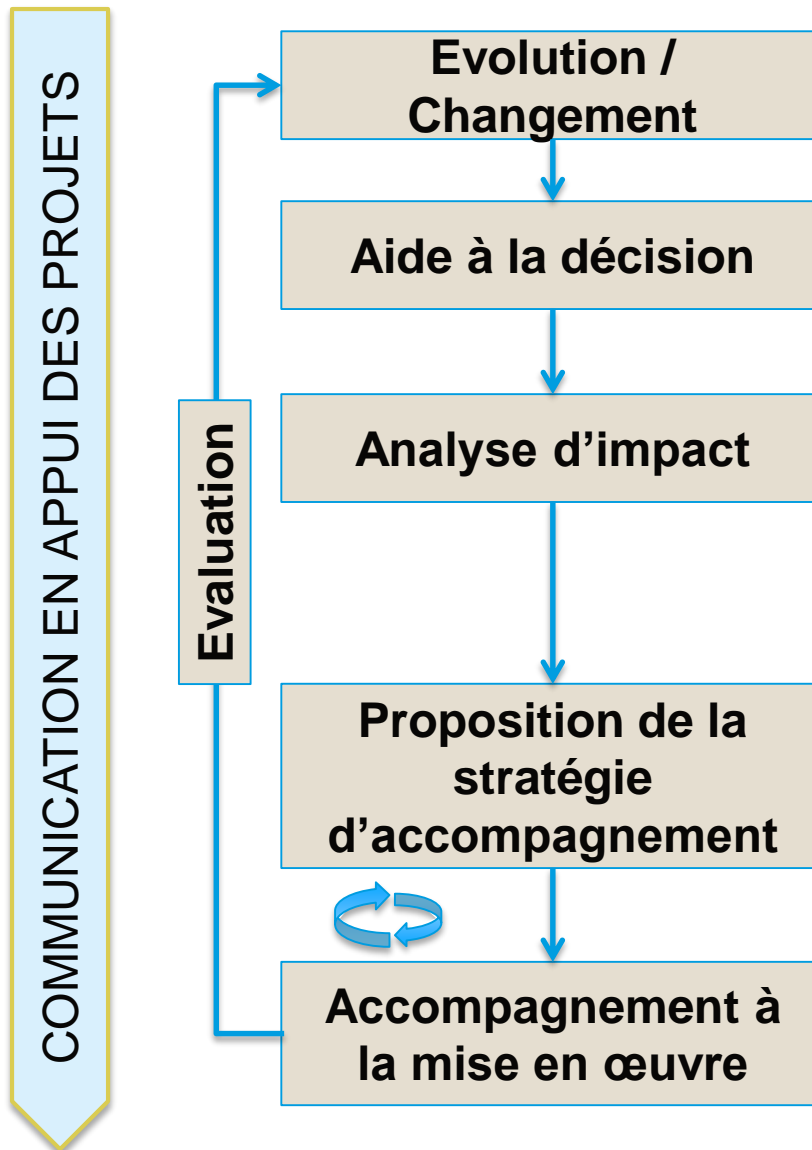
Laurence Tondereau - Consultante

Véronique Fonvieille - Consultante

Typologie des évolutions

Progressive	Evolution prescrite	Evolution construite
	<ul style="list-style-type: none">- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, contractuel, technologie, etc.)- Exemples : RCE, Idex,...	<ul style="list-style-type: none">- Évolutions de l'organisation- Exemples : contrat quinquennal, démarche qualité, contrats d'objectifs et de moyens, projets et contrats de service, ...
Brutale	Evolution de crise	Evolution adaptative
	<ul style="list-style-type: none">- Solutions à un dysfonctionnement, « mode pompier »- Exemples : conflit managérial, accident, réorganisation urgente d'un service...	<ul style="list-style-type: none">- Transformation des pratiques et de l'organisation- Exemples : nouvel outil, nouveaux métiers, nouvelles compétences...
	Imposée	Volontaire

Notre mode de fonctionnement



Exemples

- Veille et analyse stratégique / définition d'objectifs
- Accompagnement politique

- Audit et diagnostic organisationnel
- Analyse de risques
- Quadrillage du terrain / Carte des partenaires

- Construction méthodologique
- Planification
- Circuits de décision / Instances
- Analyse sociodynamique

- Conduite de projets
- Techniques d'animation de réunion
- Accompagnement managérial
- Actions de formation

Les démarches d'accompagnement des structures

- Une dynamique d'amélioration continue des services, après plusieurs mois de fonctionnement depuis la fusion

- **Des objectifs multiples**
 - › recherche d'une simplification des processus
 - › renforcement de l'harmonisation de l'offre de service sur les différents sites géographiques
 - › optimisation de la répartition des tâches et des ressources
 - › évolution des périmètres et missions de la structure
 - › évolution des métiers et des pratiques professionnelles et managériales

- **Des démarches différentes selon les besoins**
 - › ajustements mineurs au fil de l'eau (ex : évolution des périmètres de subsidiarité entre pôles et composantes)
 - › accompagnement personnalisé de la direction de la structure (optimisation des méthodes de travail, régulation du plan de charge, accompagnement managérial...)
 - › audit organisationnel

- **Des collaborations avec des cabinets extérieurs selon les besoins**
 - › selon les besoins des structures, il peut être nécessaire de faire appel à un cabinet extérieur, notamment dans le cadre d'un apport nécessaire d'expertise métier spécifique
 - › accompagnement de la construction du cahier des charges pour le choix du prestataire et contribution au suivi de la prestation

Nos partis pris

→ Fournir un accompagnement sur mesure

- › En adaptant notre accompagnement au contexte spécifique de chaque projet tout en garantissant aux acteurs et au porteur : vitesse et qualité d'exécution, maîtrise des risques sociaux et managériaux et pérennité des changements obtenus.

→ Etre focalisé sur l'action et sur le passage à l'acte tant individuel que collectif

- › En partant du postulat qu'il ne suffit pas de convaincre les acteurs pour être sûr qu'ils agiront ; c'est dans l'action qu'ils s'engagent durablement.
- › Développer auprès des acteurs l'envie, l'enthousiasme et le courage de mener le projet de changement.

→ Etre focalisé sur les résultats

- › En mettant en place, dès le début de notre mission un suivi spécifique de notre accompagnement.
- › En étant attentif, à tout moment, à l'efficacité de l'action entreprise.

→ Etre engagé auprès de tous les acteurs

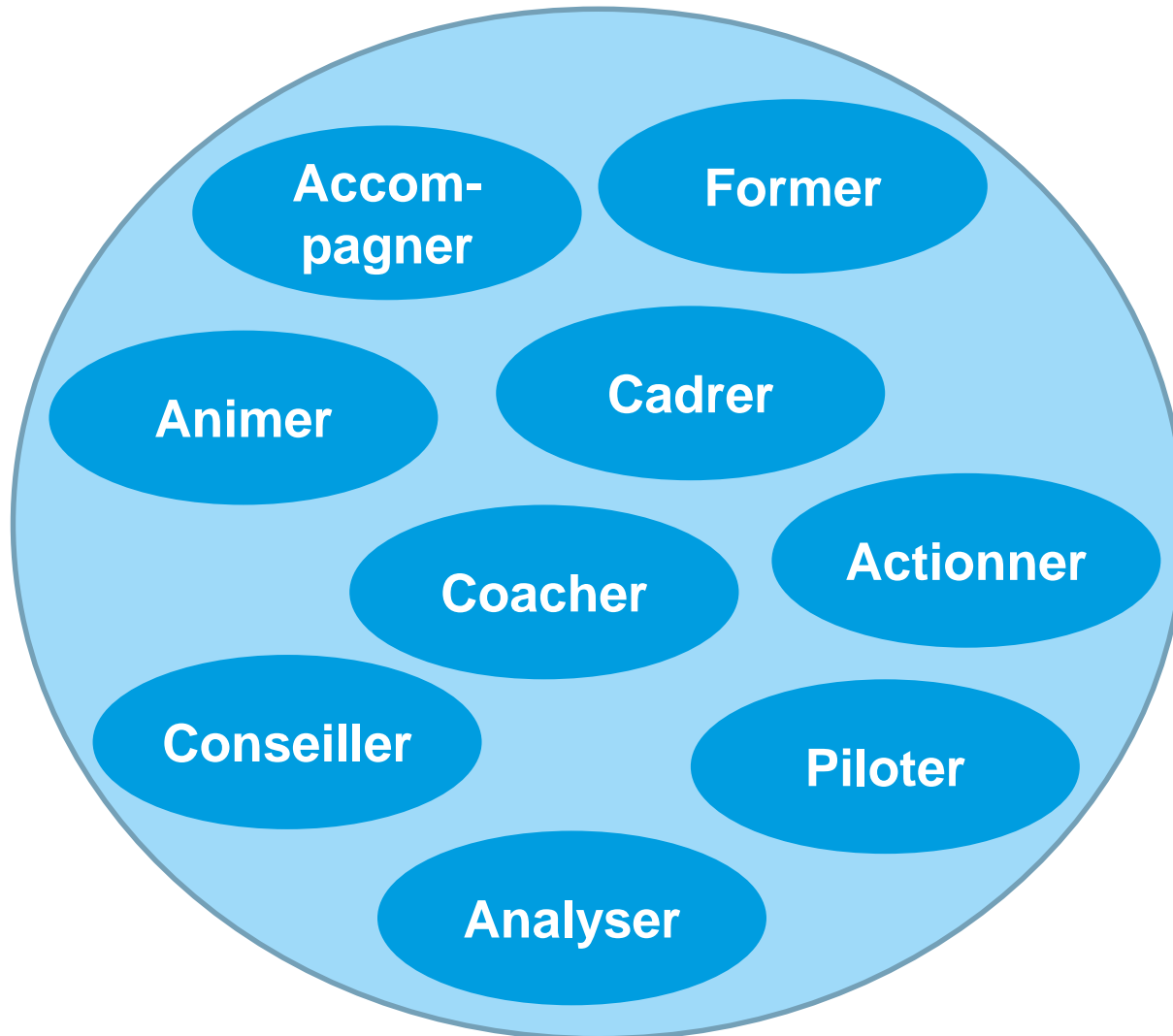
- › En travaillant sur l'ensemble de la ligne managériale de l'équipe de direction aux managers de terrain. Nous sommes intimement convaincues que c'est en agissant avec et pour le management de terrain que les transformations réussissent.
- › En rendant visible et lisible la stratégie de mise en œuvre des projets pour l'ensemble de la communauté universitaire.

Nos valeurs

Objectivité / Neutralité / Confidentialité

Nos rôles

Pour faciliter le changement ...



Pour toute question ou complément...

Contact

Cynthia Espinosa - Directrice de l'amélioration continue
cynthia.espinosa@u-bordeaux.fr / 06 78 70 39 05

université
de **BORDEAUX**