



**Retour d'expérience de la Nouvelle
Université de Bordeaux : le rôle central de
l'accompagnement au changement**

SEMINAIRE DU RESEAU RELIER DU 06/11/2013

1. **Éléments de contexte et de présentation de l'Université de Bordeaux**
2. **Le chantier de la Nouvelle Université de Bordeaux (NUB)**
 - Phase d'état des lieux
 - Phase de conception et de construction
 - La transition vers l'organisation UB

Création de l'université de Bordeaux

(une des plus anciennes
universités françaises)

Regroupement des facultés

Historiques pour
(re)constituer
l'Université de
Bordeaux

Lancement
**Chantier
de fusion**
Pour créer une
nouvelle
université de
Bordeaux
(2010)

Naissance de la « nouvelle » université de Bordeaux

Fusion des universités
Bordeaux 1, Bordeaux
Segalen et Bordeaux IV

1441

1896

2014

Succès site bordelais

- **Opération
campus** (2009)
- **IdEx**
(Investissements
d'avenir - 2011)

→ Fusion de 3 universités :

- Bordeaux 1 : sciences et technologies
- Bordeaux Segalen : sciences de l'homme, de la vie et de la santé
- Montesquieu Bordeaux IV : droit, science politique, économie, gestion éducation

→ Implication forte des EPST dans la gouvernance (CNRS / Inserm)

+ de 50 000 étudiants*

dont 5 581 étrangers et
1 843 doctorants

980 personnels hébergés*

CNRS, Inserm, ...

5 635 personnels*,

dont 2 924 enseignants-chercheurs et
chercheurs et 2 711 personnels
techniques et administratifs

**19 unités de formation
et 5 instituts :**

Institut d'administration des entreprises (IAE), Institut
du travail, Institut de santé publique, Institut du
thermalisme, Institut des Sciences de la vigne et du
vin (ISVV)

3 IUT

1 école supérieure du professorat et
de l'éducation - ESPÉ

8 écoles doctorales

545 300 m²

de locaux

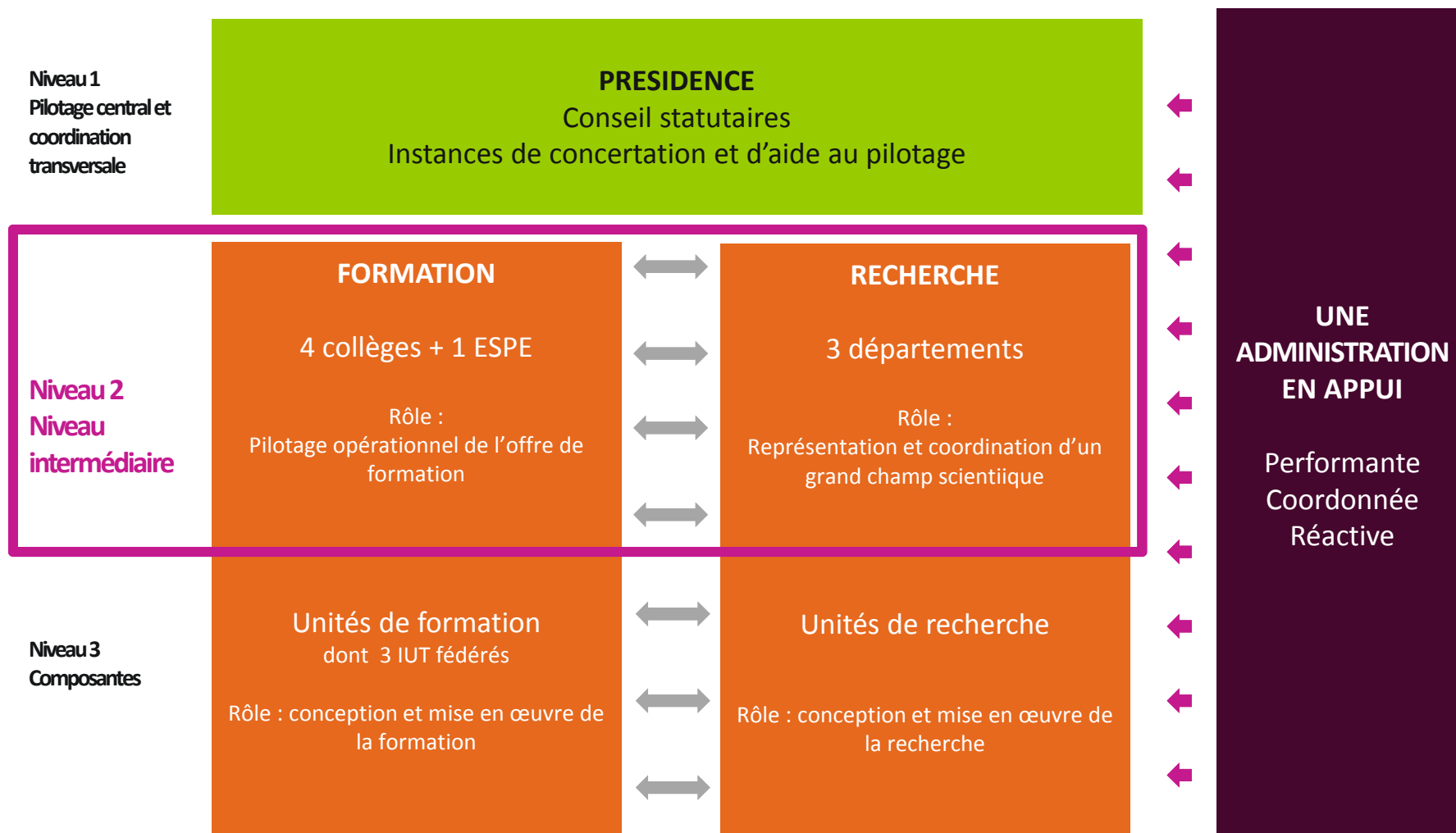
550 000 000 €

de budget global

**20 structures fédératives de
recherche et plus de 80**

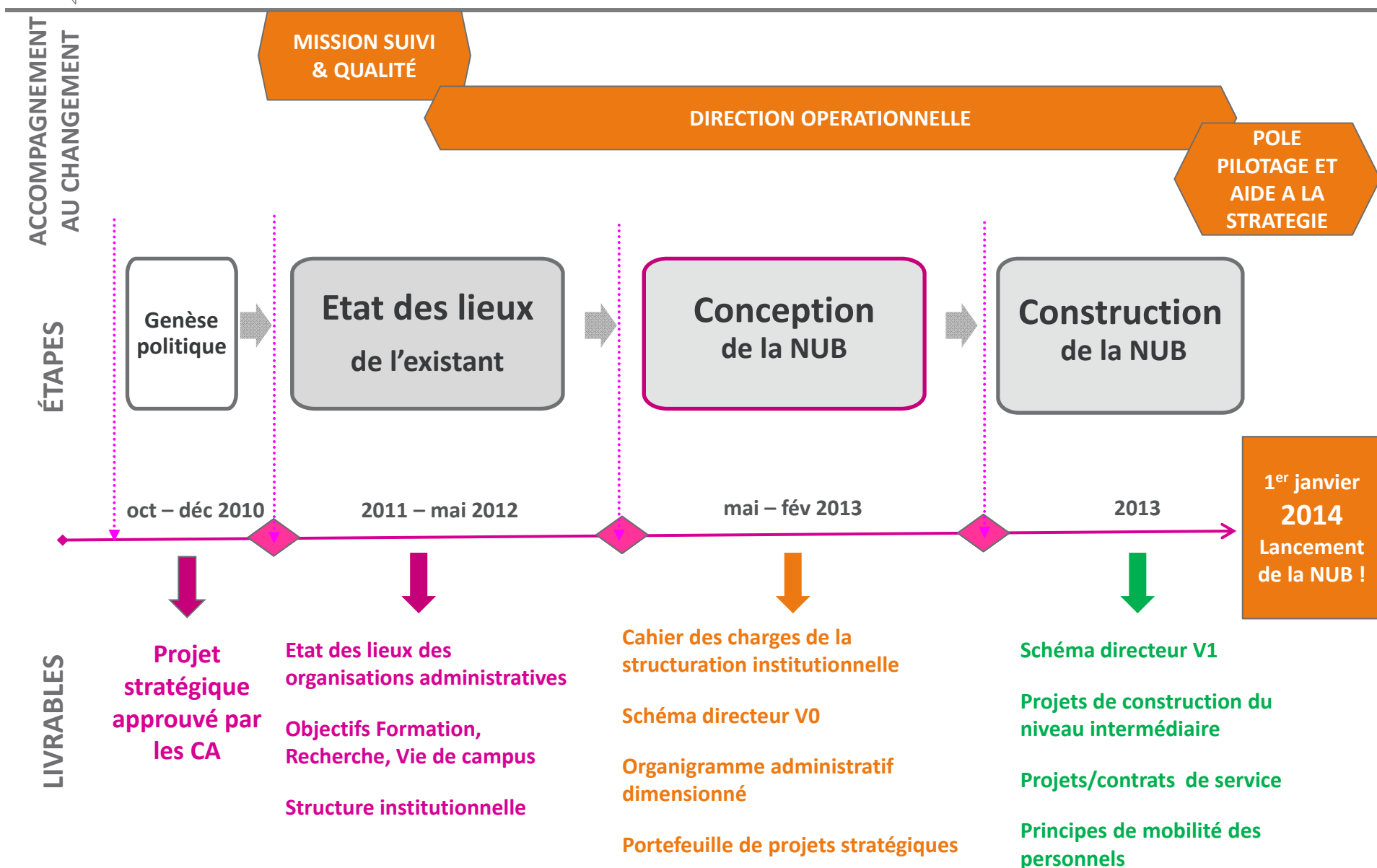
laboratoires labellisés (CNRS,
Inserm, INRA, INRIA, Irstea, Ifremer
CEA...)

Structuration de l'université



1. Éléments de contexte et de présentation de l'Université de Bordeaux
2. **Le chantier de la Nouvelle Université de Bordeaux (NUB)**
 - Phase d'état des lieux
 - Phase de conception et de construction
 - La transition vers l'organisation UB

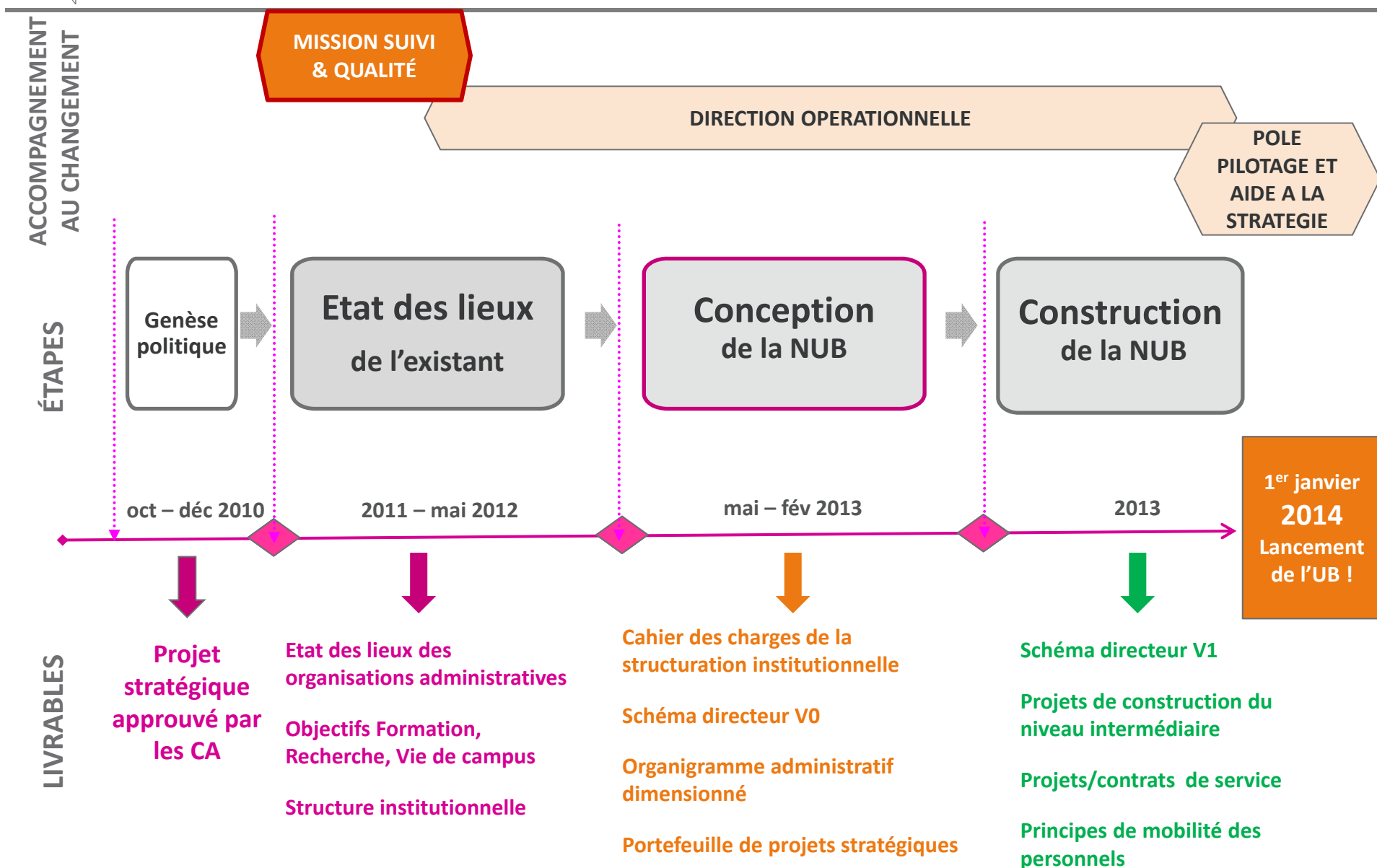
Un calendrier échelonné sur 3 ans



Consultance : interne VS externe

	CONSULTANCE INTERNE	CONSULTANCE EXTERNE
+	Moindre coût Maîtrise et connaissance 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	Liberté de ton Outils immédiatement disponibles Moyens humains importants Neutralité, pas d'affect
-	Juge et parti (lien hiérarchique, manque de liberté de ton, liens affectifs) Effet d'isolement sur les compétences méthodologiques Nécessité d'installer une légitimité	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 l'effet « bombe à retardement »

Un calendrier NUB échelonné sur 3 ans



CA DES ÉTABLISSEMENTS

DIRECTOIRE

Président UB3 + Dir ENITAB
(invitations périodiques)

COMITÉ DE PILOTAGE

Groupe d'experts extérieurs

Mission suivi & qualité

Mission communication

GROUPE GOUVERNANCE

ASSEMBLÉE ACADÉMIQUE
(élus des comités thématiques)

COMITÉ ADMINISTRATION 25 ÉLUS

COMITÉ RECHERCHE 25 ÉLUS

COMITÉ FORMATION 25 ÉLUS

COMITÉ VIE DE CAMPUS 25 ÉLUS

GROUPES PROJETS

GLOSSAIRE

L'organisation du chantier de la Nouvelle Université de Bordeaux a été imaginée collectivement par les 5 établissements qui s'y sont engagés. Cette organisation s'appuie avant tout sur :

- les élus des 5 établissements qui représentent leurs homologues des conseils centraux au sein de comités thématiques ;
- l'ensemble des personnels et des structures existantes impliqués à travers les groupes projets des comités thématiques.

Deux établissements observateurs (UB3 et ENITAB) assistent aux travaux des groupes et comités.

08/04/2023

→ Quelques compétences « mobilisables » repérées en interne dans les établissements...

- Université Bordeaux Segalen : qualitiennne, chef de projet SI

→ ... et au sein du PRES bordelais

- Comité qualité : instance de coordination des qualitiens des établissements bordelais
- Cellule Assistance à gestion de projet



Constitution d'une **mission Qualité & Méthodes** en
accompagnement des groupes projets et des comités
(1 chargé de mission + 1 consultante + 1 secrétaire)

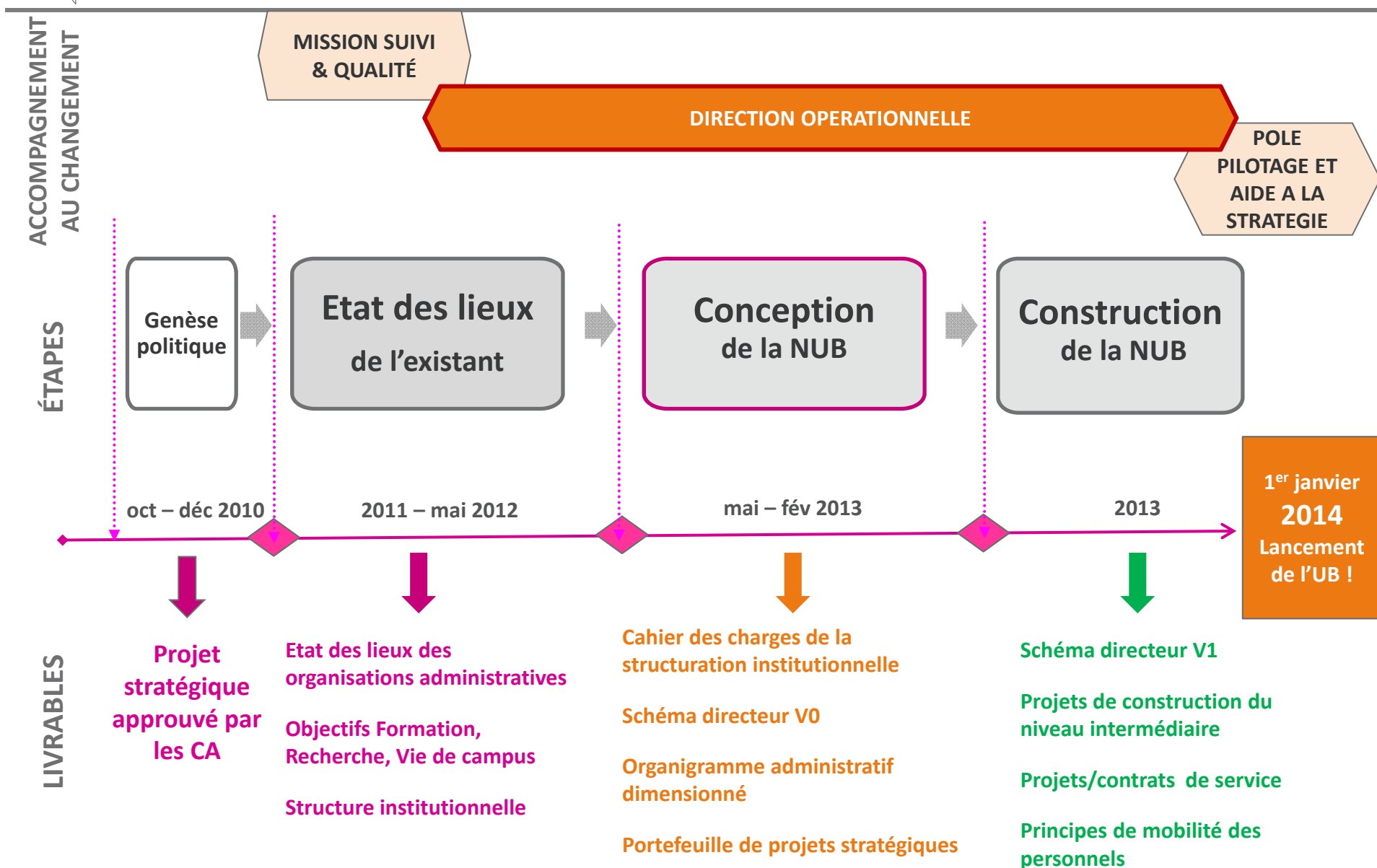
Phase d'état des lieux : bilan

+	-
- Dynamique collective initiée, permettant d'apprendre à se connaître et de partager les bonnes pratiques et points de vigilance - Forte participation et implication des acteurs, production importante (base documentaire d'état des lieux)	- Compétences disparates, difficiles à manager sur un objectif partagé - Portage et appropriation par les équipes politiques limités - Accompagnement au changement insuffisamment outillé, et trop faible effectif pour assurer un accompagnement sur l'ensemble des volets du chantier - Jeux d'acteurs très importants entre établissements

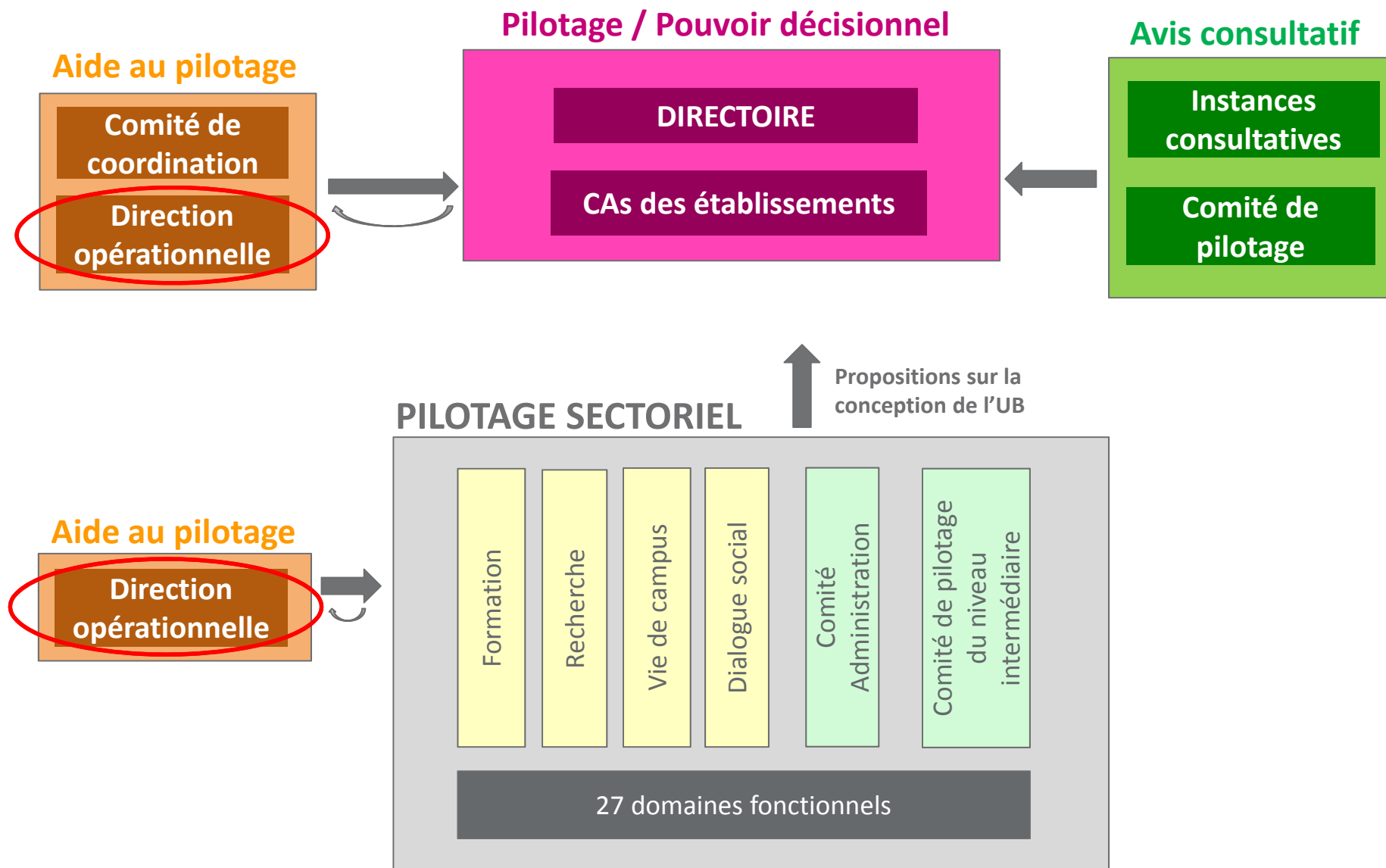


Nécessité de « transformer l'essai » en renforçant l'accompagnement au changement sur le chantier

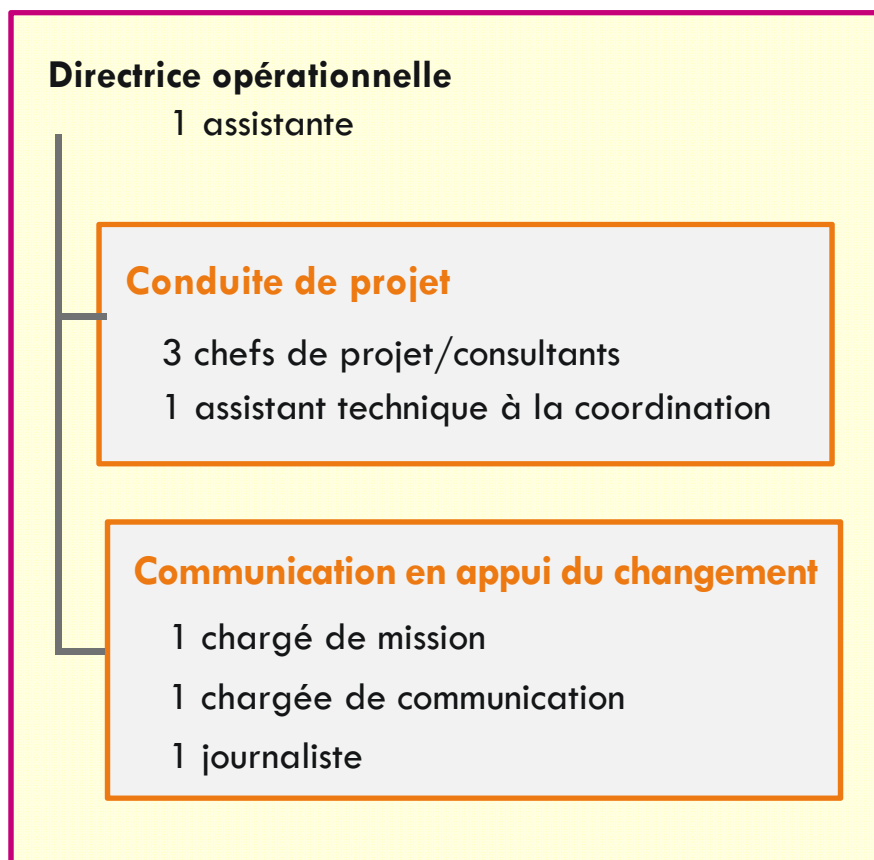
Un calendrier NUB échelonné sur 3 ans



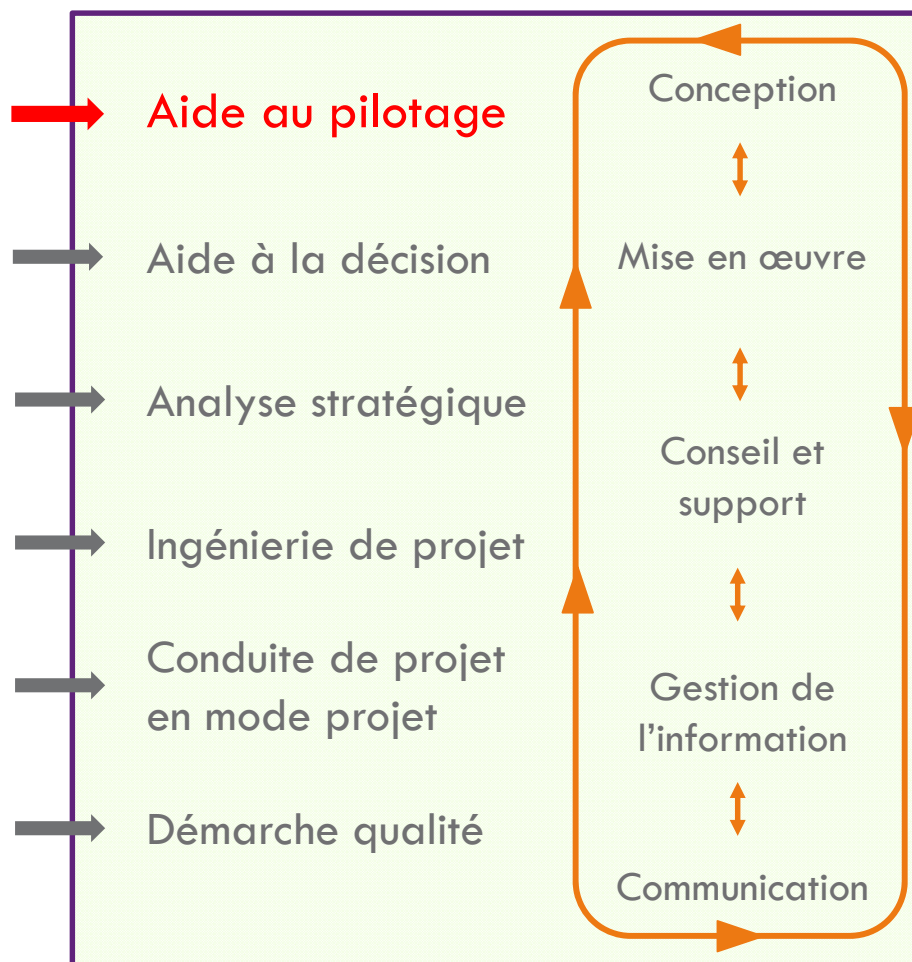
Phase de conception/construction : pilotage



Direction opérationnelle NUB



Activités



La Direction Opérationnelle : les missions

Missions	Activités et exemples	Exemples de réalisations
Ingénierie globale du chantier	Analyser les besoins Conseiller dans la définition de la stratégie de conduite opérationnelle globale du projet Elaborer des propositions de processus et d'outils méthodologiques	Ajustements apportés au dispositif de pilotage du chantier Aide à la conception et au déploiement du portefeuilles de projets stratégiques Réalisation et déploiement de gabarits de livrables Notes méthodologiques
Aide à la stratégie	Conseiller sur la trajectoire globale du chantier Accompagner l'élaboration d'un schéma directeur Faciliter la collecte, la mise en regard des informations sur les environnements et sur l'interne	Lecture critique des objectifs définis et aide à l'amélioration de leur formulation (clarté, lisibilité, cohérence d'ensemble)
Aide à la décision	S'assurer que les différentes options sont analysées, explicitées et formalisées S'assurer que les bons acteurs sont autour de la table S'assurer que les circuits d'instruction et de décision sont connus et respectés S'assurer que les décisions prises sont formalisées et transmises au bon niveau	Tableau de bord de suivi des projets stratégiques (rétro-planning) Gabarit de relevés de décision Gabarit de livrables Gabarit de demande d'arbitrage Gabarit de reporting
Appui au management des cadres impliqués dans le chantier	Aider à piloter Conseiller, à la demande, les acteurs sur les trajectoires relatives à leur périmètre (conseil remédiation par rapport aux difficultés rencontrées) Conseiller les acteurs sur le cadrage amont des projets Former les acteurs au pilotage des projets Définir un plan de formation des acteurs	Mise en place des réunions de coordonnateurs mensuelles Planification Co-animation Mise à disposition de gabarits de pré cadrage de projet et de montage de projet Formation à l'animation de réunion Appui individualisé pour quelques cadres
Gestion des interactions dans le chantier	Identifier les besoins d'interaction à tous les niveaux du chantier Mettre en œuvre les actions et leur suivi	Séminaire des interactions

La Direction Opérationnelle : les missions

Missions	Activités et exemples	Exemples de réalisations
Accompagnement opérationnel des acteurs	Accompagner les instances de pilotage opérationnel Apporter un soutien logistique et organisationnel Apporter un soutien méthodologique Rédiger des notes et des modes d'emploi à destination des acteurs	Aide à la préparation des ordres du jour Préparation des supports de présentation Organiser le planning des réunions, la gestion des salles et l'envoi des convocations Aider à la préparation des ordres du jour Rédiger les compte-rendus Rédaction de notes sur l'analyse fonctionnelle, sur la mise en place du niveau intermédiaire
Gestion de l'information	Identifier les besoins Définir une stratégie de gestion d'information Mettre en place et en œuvre des outils	Mise en place du système de gestion documentaire Nuxeo (design de l'arborescence, gestion des droits d'accès, gestion de la publication vers le grand public, formation à l'utilisation de l'outil) Mise à disposition d'un annuaire de chantier Mise en place d'un panel de listes de diffusion
Conseil à la communication en appui du changement et mise en œuvre de celle-ci	Identifier les besoins en communication (supports et messages) et les stratégies à adopter Aider à la définition du message Mettre en place et faire évoluer les outils en fonction des besoins du chantier Elaborer des contenus	Site web Horizon NUB Actu

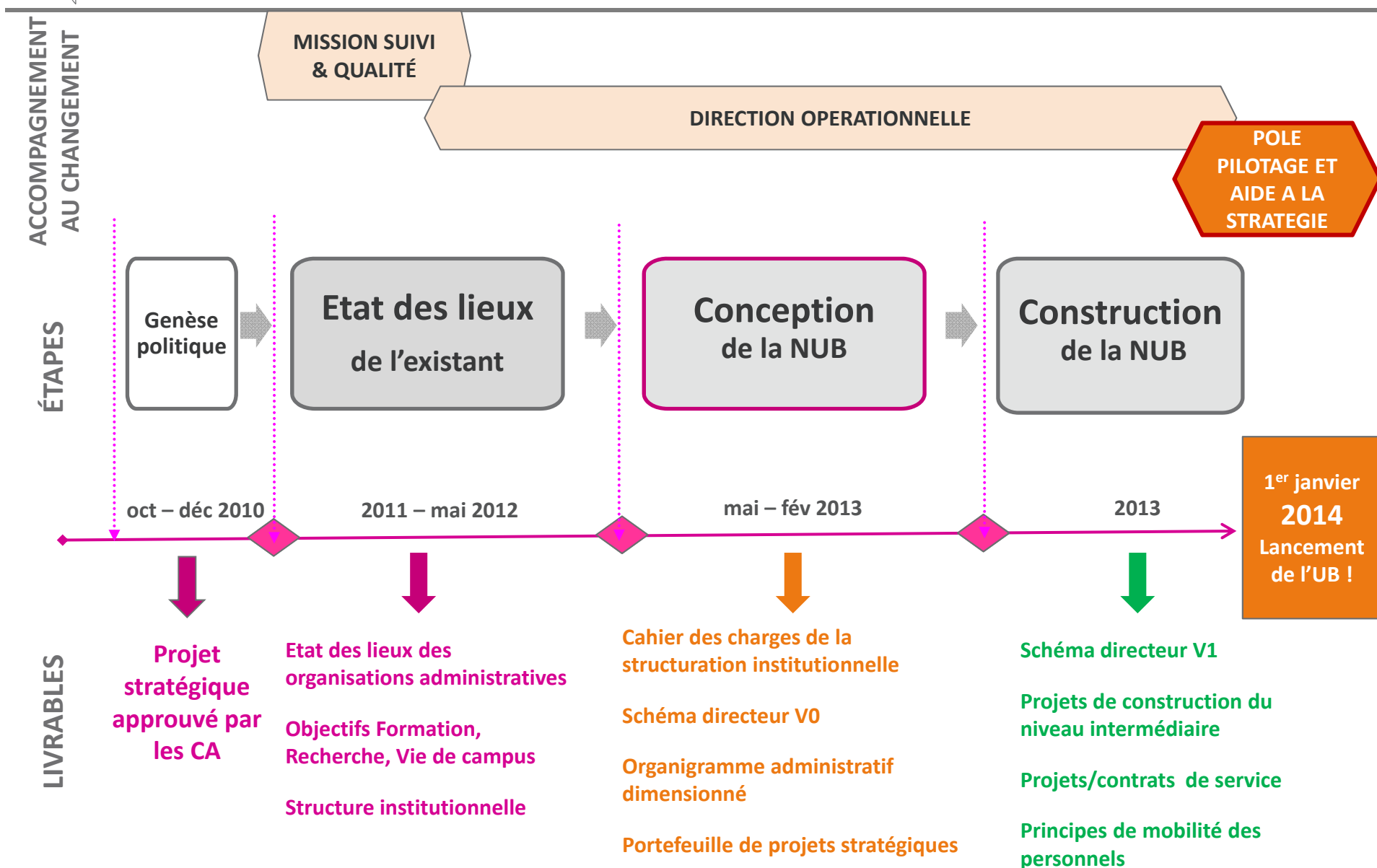
Phase de conception/construction : bilan

+	-
- Fusion effective au 1^{er} janvier 2014 ! (atteinte des objectifs et respect global des calendriers) - Diffusion d'une culture projet et d'une culture d'accompagnement au changement, y compris au niveau politique - Un chantier très participatif (> 800 acteurs) - Le chemin est tracé pour l'Université de Bordeaux (mode projet, schéma directeur, projets de service et contrats de service...)	- Difficulté de trouver la bonne méthode applicable à toutes les spécificités → donne le sentiment d'une méthode non adaptée - Effet « d'overdose méthodologique » - Essoufflement des acteurs sur un rythme intense depuis plus de 2 ans (et juste après les RCE !) - Déphasage entre les jeux politiques et les contraintes opérationnelles de la fusion, notamment au niveau de l'administration support

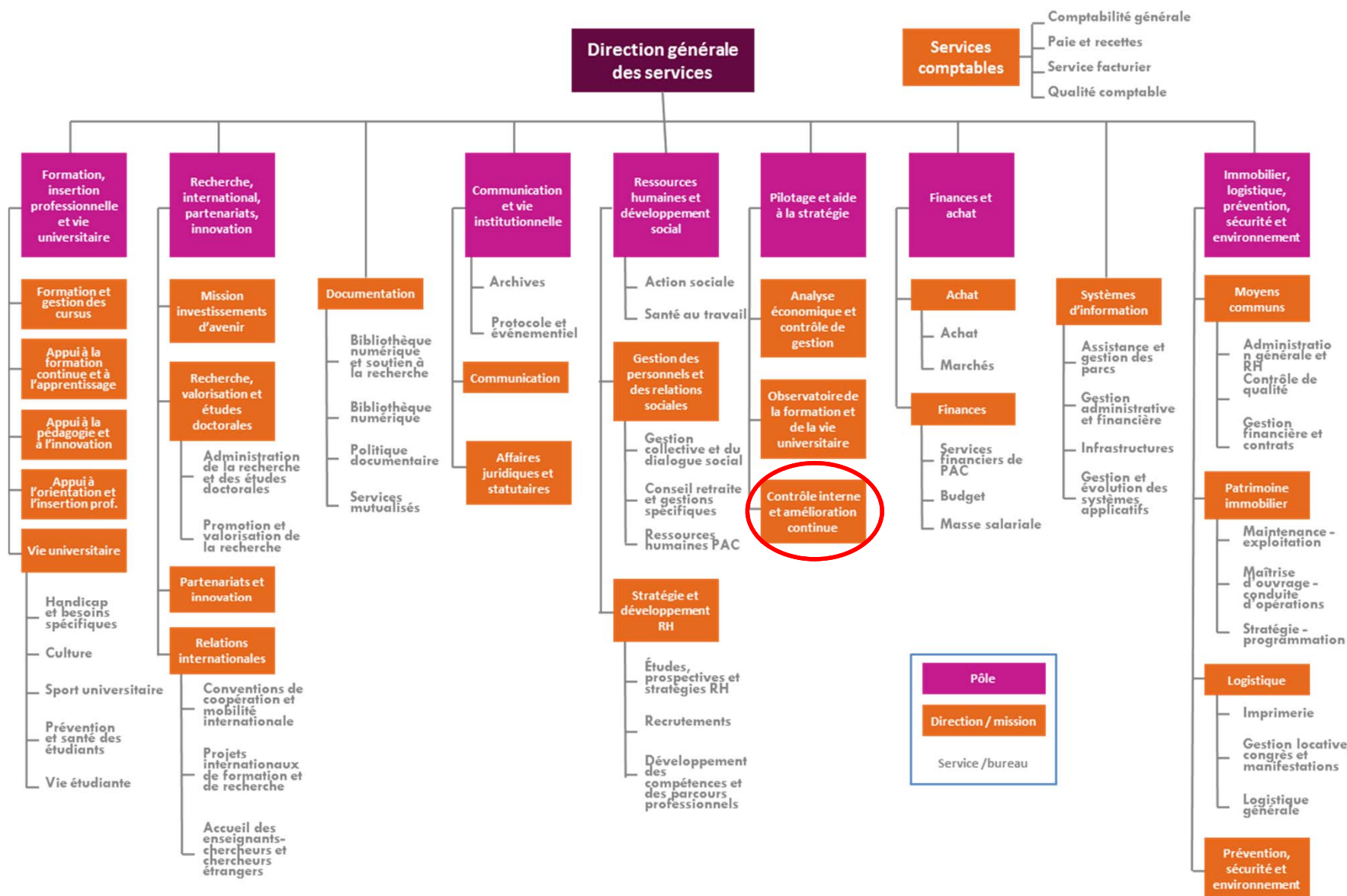


Volonté affichée de pérenniser les bonnes pratiques du chantier et les missions d'accompagnement au changement, en coordination avec l'aide au pilotage stratégique de l'UB

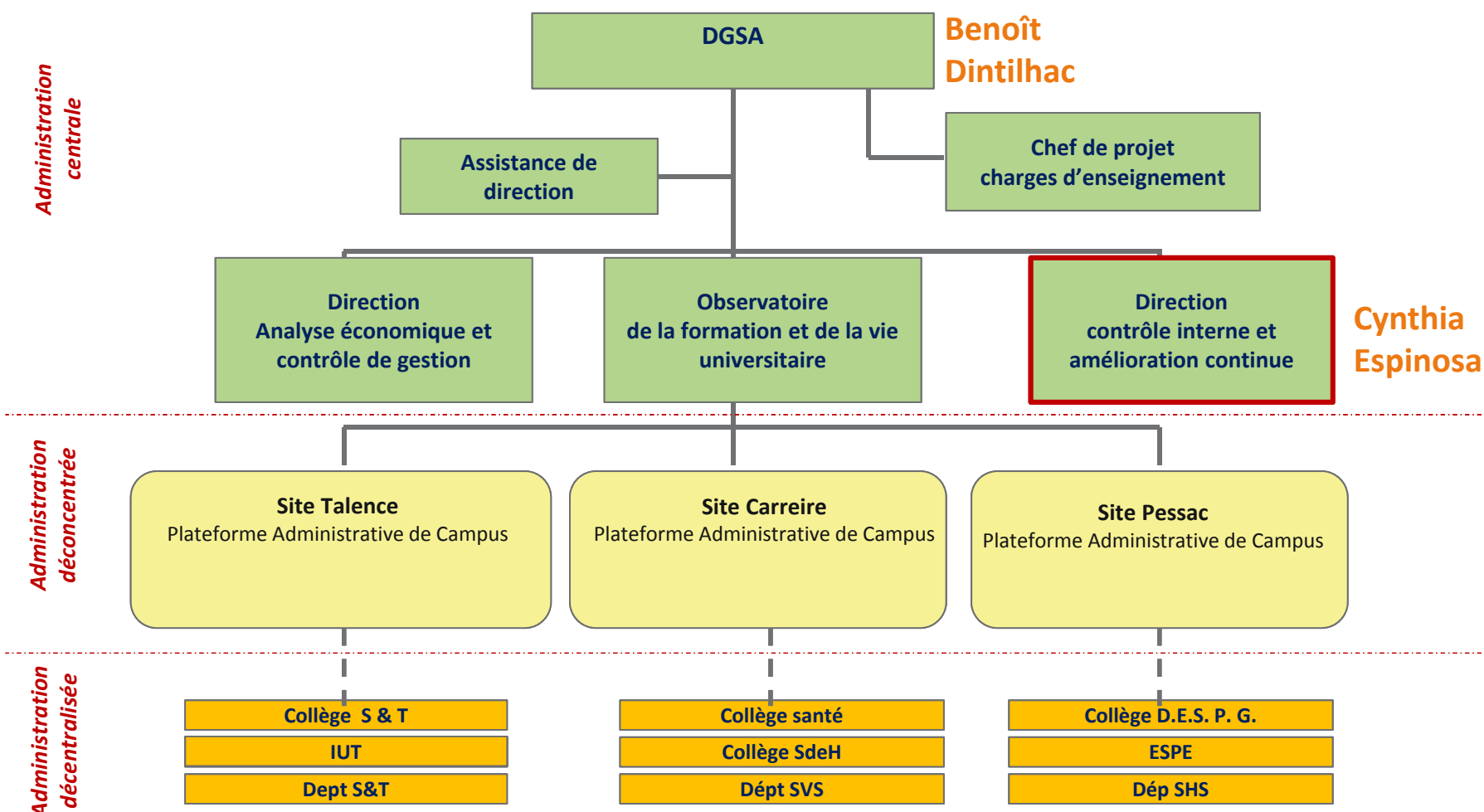
Un calendrier NUB échelonné sur 3 ans

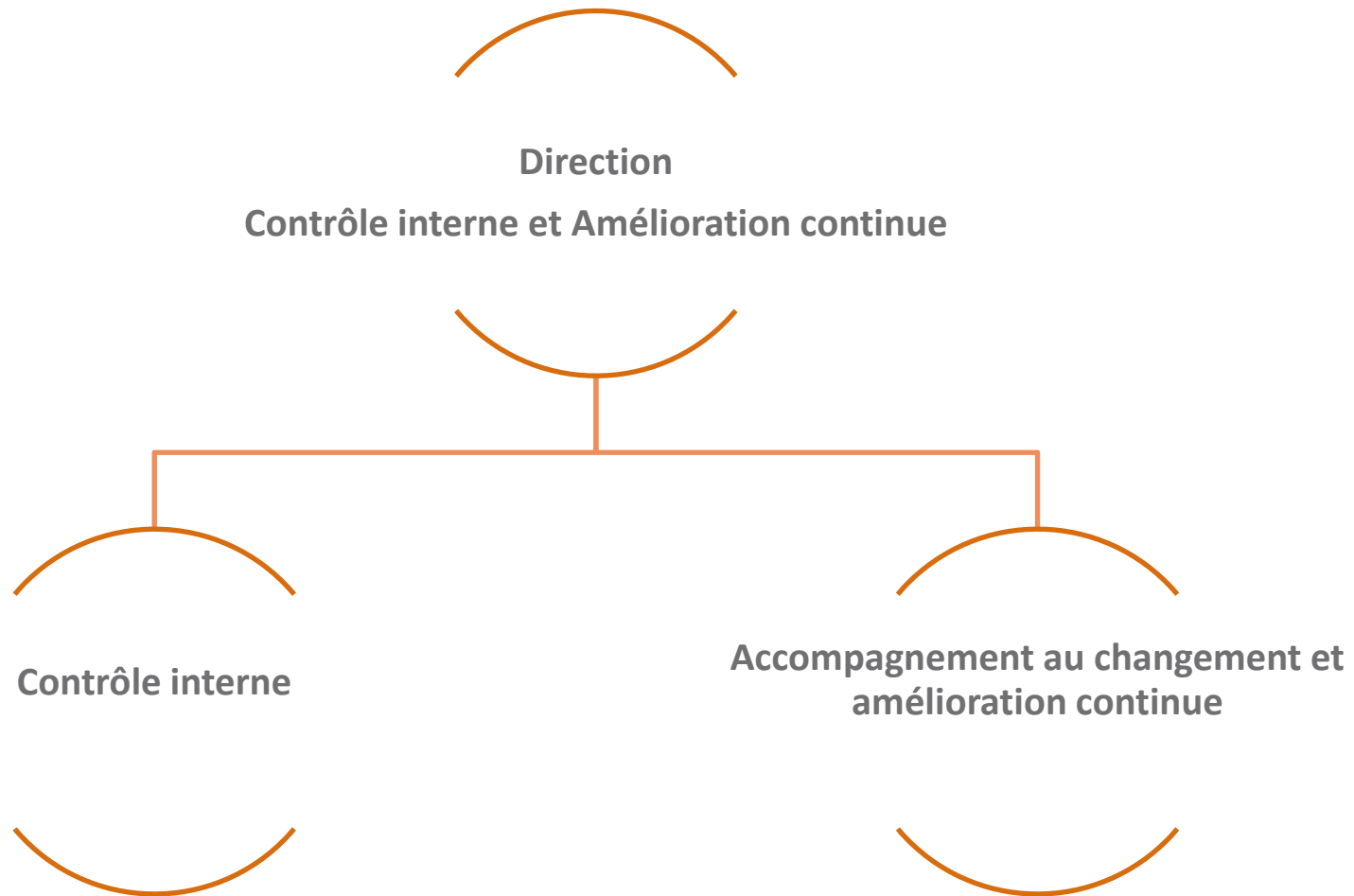


L'organigramme administratif de l'UB



- La création d'un pôle pilotage et aide à la stratégie

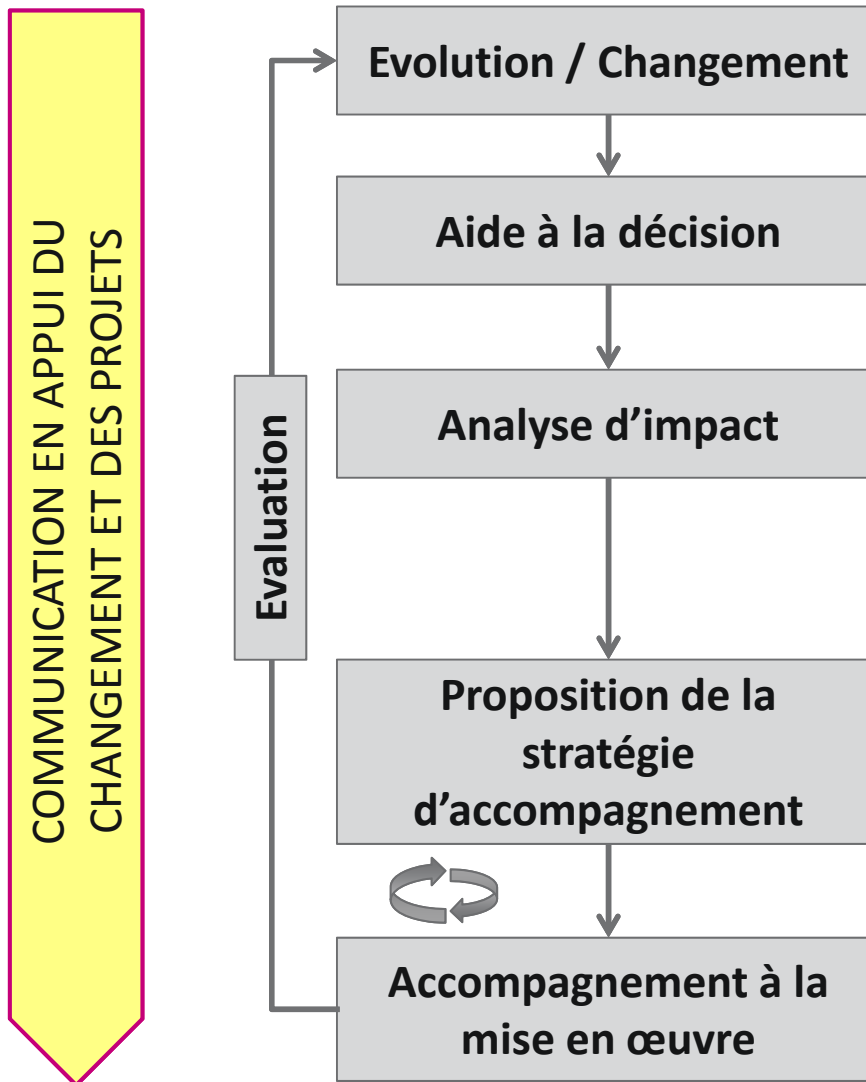




Typologie du changement et de l'accompagnement

	Changement prescrit	Changement construit
Progressif	- Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, contractuel, technologie, etc.) - Exemples : RCE, Idex,...	- Évolutions de l'organisation - Exemples : contrat quinquennal, démarche qualité, contrats d'objectifs, projets et contrats de service, ...
	Changement de crise	Changement adaptatif
Brutal	- Solutions à un dysfonctionnement, « mode pompier » - Exemples : conflit managérial, accident, réorganisation urgente d'un service...	- Transformation des pratiques et de l'organisation - Exemples : nouvel outil, nouveaux métiers, nouvelles compétences...
	Imposé	Volontaire

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

L'accompagnement de l'amélioration continue

Contrôle interne

Identification des processus à risque et construction de cartographie des risques

Mise en œuvre d'un plan d'actions de maîtrise des risques et de plans de contrôle des processus critiques

Sensibilisation et coordination des actions relatives au contrôle interne

Evaluation (en lien avec une démarche d'audit)

Accompagnement au changement et amélioration continue

Accompagnement à la construction et de la mise en œuvre des projets de service et des contrats de service

Continuité de l'accompagnement de la mise en œuvre de l'organisation, notamment sur les structures de niveau intermédiaire

Accompagnement du processus d'allocation des moyens

Accompagnement du processus d'évolution et d'accréditation de l'offre de formation, dans une approche qualité et amélioration continue

Sensibilisation et coordination des actions relatives à la démarche qualité

Accompagnement managérial transverse (plans de formations mode projet, qualité, conduite du changement, management, sociodynamique, techniques d'animation de réunion, coaching et suivis managériaux,...)

Forte réactivité sur tout projet « mode pompier », remédiations éventuelles, gestions de crises organisationnelles



Merci de votre attention

Pour en savoir plus

Benoît Dintilhac : benoit.dintilhac@u-bordeaux4.fr

Cynthia Espinosa : cynthia.espinosa@u-bordeaux2.fr