

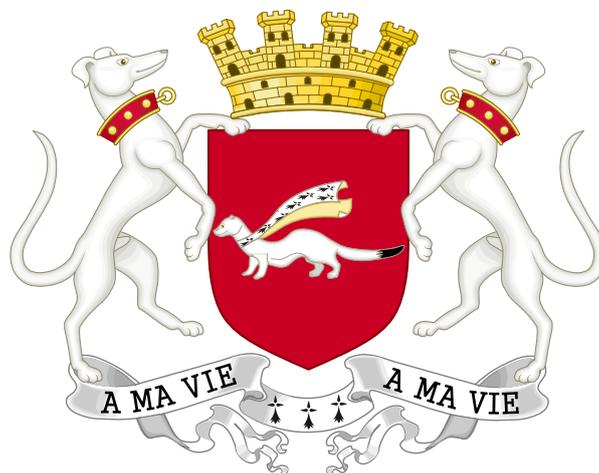
Manager, Leader : *savoir-faire et savoir être*



Les ACTES du COLLOQUE
Vannes 13 et 14 Juin 2019

MANAGER, LEADER : savoir-faire et savoir être

Les ACTES du COLLOQUE

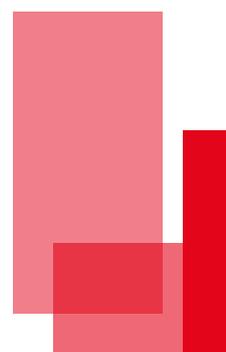


Vannes
13 et 14 Juin 2019





PROGRAMME DÉTAILLÉ & SOMMAIRE





Université Bretagne Sud :

« Manager, Leader : savoir-faire et savoir être »

du 13 et 14 juin 2019

Jeudi 13 juin 2019

8 h 45 - Accueil des participants

9 h 00 - Patrick Le Mestre, Doyen de l'UFR de Droit ,

José Morales, Président de l'Association des Agents Comptables d'Universités et d'Établissements

..... page 9

9 h 15

Allocution d'ouverture de **Bernard Dizambourg**,

Conseiller à la CPU

9 h 45 - Olivier Herrbach, Directeur IAE de l'Université de Bordeaux :

« Motiver, impliquer, engager, fédérer et mobiliser » page 23

Pause

11 h 00 - Frédéric Dehan, Président de l'association des Directeurs Généraux des Services :

« Le rôle du leader/manager dans la conduite du changement » page 35

12 h 00 - Stéphane Athanase, Directeur de l'AMUE :

« La conduite de projet à l'épreuve de la mutualisation » page 43

Pause déjeuner

14 h 15 - Claire-Marie Tanvez, Leader conquête habitants - Directrice régionale – Société LEROY merlin :

« De manager à manager leader » page 63

15 h 15 - Philippe Maucourant, Manager coach du CEP Lorient :

« Manœuvrer vers un équilibre collectif tout en développant la performance individuelle » page 79

Pause

16 h 30 - Mathieu Frackowiak, Cabinet On peut parfaire le Monde :

« De la maîtrise à la posture » page 97

Clôture de la 1^{ère} journée

« Manager, Leader : savoir-faire et savoir être »

du 13 et 14 juin 2019

Vendredi 14 juin 2019

8 h 45 - Accueil des participants,

9 h 00 - **Charles Pouvreau**, Groupe MERCURI URVAL :

« *L'art d'encadrer et de se manager soi-même* » page 113

10 h 00 - **Cécile Dejoux**, Professeure des universités responsable du Master RH au CNAM (Paris) et professeure affiliée à l'ESCP-Europe, spécialiste sur le management à l'ère du numérique :

« *Manager à l'heure du numérique et de l'intelligence artificielle* » page 123

Pause

11 h 15 - **Melky Andres**, Cabinet EASYRECRUE :

« *Digitaliser son processus de recrutement pour mieux recruter* » page 127

12 h 15

Allocution de clôture de **Olivier Engel**,
Inspecteur Général de l'Administration
de l'Éducation Nationale et de la Recherche

14 h 00

Assemblée générale de l'Association des Agents Comptables d'Universités et d'Établissements
Conseil d'administration de l'Association des Agents Comptables d'Universités et d'Établissements

Colloque
des Agents Comptables
d'Universités
et
d'Établissements



Édito

Monsieur l'adjoint au Maire de Vannes,
Monsieur le Vice-Président à l'innovation pédagogique
et numérique de l'université Bretagne Sud,
Mesdames et Messieurs,
Mes chers collègues,



Pour la première fois de son histoire, l'AACUE est accueillie en terres bretonnes pour y tenir son colloque annuel. Il y eut bien une incursion il y a quelques années à Nantes, la belle endormie, mais mon propos n'est pas ici, vous l'aurez bien compris, d'alimenter des discussions intarissables et passionnelles sur le supposé ou prétendu rattachement de Nantes à la Bretagne.

C'est donc à Vannes, à l'Université Bretagne Sud, que nous allons tenir nos deux journées de colloque. Monsieur le Vice-Président, au nom de l'AACUE, je vous remercie sincèrement d'avoir accepté d'accueillir notre colloque dans cette jeune et belle université, une des plus jeunes si ce n'est la plus jeune de France, dont nous partageons beaucoup de valeurs : l'audace, la créativité et l'agilité en d'autres termes, les déterminants de la jeunesse. Les remerciements de notre communauté s'adressent également à Cyril RAMS, agent comptable de votre université et organisateur engagé de cette édition ainsi qu'à son adjointe Nathalie POULMARCH et tous les personnels de l'université qui se sont mobilisés avec beaucoup d'engagement et de professionnalisme tout au long de l'année autour de cet événement majeur dans la vie de notre association.

Nous avons choisi, pour cette édition vannetaise, d'aborder les questionnements relatifs au management. C'est un révélateur profond de l'évolution de notre métier : « Manager, leader – savoir-faire et savoir être ». Nous touchons là à ce qui pourrait relever, en première lecture, de l'ineffable ou de l'indicible, mais à ce qui fait, en réalité, à la fois toute la complexité et toute la singularité de nos fonctions. Les domaines d'expertise qui sont les marqueurs traditionnels de notre cœur de métier et de notre savoir-faire ne sont plus les seuls domaines sur lesquels les gouvernances universitaires fondent leurs attentes. Ces domaines sont réputés relever de l'acquis, de référentiels qui nous sont chevillés aux corps et qui constituent notre ADN.

Parce que nos environnements se complexifient un peu plus chaque jour, que les réformes structurelles succèdent par vague aux évolutions normatives et que nous entrons de plein pied dans l'ère du droit à l'expérimentation dans laquelle les compétences d'agilité et de « design thinking » supplanteront inéluctablement les modèles traditionnels d'organisation de nos missions, alors ce sont bien nos compétences managériales qui demain seront mises à l'épreuve.

C'est pourquoi nous avons choisi de vous proposer ce thème inédit. Ces compétences managériales, qui relèvent autant de l'inné que de l'acquis, ne figurent pas dans le socle de nos formations initiales, quels que soient nos parcours, et c'est bien souvent sur le métier qu'il nous aura fallu apprendre à tisser. Il est donc déterminant aujourd'hui d'essayer d'en comprendre les codes, les fondements théoriques et les aboutissants afin de se les approprier et en faire des outils du quotidien. C'est un défi d'envergure et une fois de plus, il nous faudra le relever. Nous espérons que ces deux journées vous permettront d'en avoir une perception et une connaissance plus précise.

Mais le colloque annuel de l'AACUE ne résume pas uniquement au caractère exploratoire d'une thématique ainsi qu'à l'ouverture d'esprit qu'elle est censée provoquer en nous. C'est avant tout un acte fondateur, un moment institutionnel établi depuis plus de vingt ans maintenant et dont la fonction première est d'assurer la transmission entre les membres de notre communauté.

L'AACUE a donc une responsabilité majeure : celle de perpétuer une tradition d'accueil et d'intégration qui fait d'elle une institution bienveillante. C'est donc au nom de cette bienveillance qui est également une facette du management moderne que j'invite les plus expérimentés d'entre vous à créer les conditions d'accueil les meilleures qui soient pour que nos collègues qui assistent à leur premier colloque, en gardent un souvenir impérissable.

Enfin, je ne peux évidemment pas finir ce discours d'accueil sans remercier comme il se doit, deux figures majeures qui ont jalonné la vie de notre association, qui lui ont consacré beaucoup de temps et d'énergie et dont les trajectoires de vie les mènent aujourd'hui vers d'autres horizons. Je pense bien sûr à Corine BRANCALEONI, qui aura présidé pendant ces trois dernières années, avec un engagement et une détermination à toute épreuve, aux destinées de notre belle association mais également à Philippe VERSCHEURE infatigable et insatiable figure tutélaire de l'association depuis plus de dix ans et dont l'implication et l'engagement au quotidien, dont la discrétion n'a d'égale que l'efficacité, ont permis à notre association de progresser dans la voie de la professionnalisation. Au nom de l'AACUE je les remercie aujourd'hui du fonds du cœur pour leur engagement sans faille pendant toutes ces années et leur souhaite le meilleur qui soit pour la poursuite de leur carrière professionnelle.

Je vous souhaite, mes très chers collègues, de passer un excellent colloque vannetais.

José Morales

*Président de l'Association des Agents Comptables
d'Universités et d'Établissements*







Accueil
UFR de Droit



 Bernard Dizambourg,
Conseiller à la CPU

Vous me faites l'honneur de m'accueillir pour évoquer avec vous ce qui fait la spécificité d'un bon manager. C'est un thème difficile que vous me demandez d'introduire et que vous allez essayer d'approfondir tout au long de ce colloque. Difficile car autour de cela, on trouve tout à la fois des outils, des descriptions de pratiques, parfois des recettes ; difficile car il est souvent peu évident de séparer ce qui provient de traits de personnalité innés ou développés par l'expérience ou plutôt d'un processus de formation reposant sur une observation, une conceptualisation de bonnes pratiques. Difficile mais pourtant essentiel, la condition de réussite d'une politique, d'une évolution recherchée, d'une volonté de transformation étant très dépendante de la façon dont elle est mise en œuvre, « manager », comme l'observation de la vie de nos organisations permet de le constater.

Vos contraintes et enjeux

Introduire cette réflexion suppose de faire un détour en évoquant vos raisons du choix de ce thème pour votre colloque. Les quelques-uns d'entre vous avec qui j'ai échangé m'ont renvoyé à ce constat : aujourd'hui, être agent comptable en université demande une bonne maîtrise technique sur des dimensions plurielles, mais cela n'est pas suffisant ; les capacités managériales et de leadership vous apparaissent comme une condition essentielle pour réussir dans la fonction. La complexité technique croissante des domaines d'intervention y contribue ; cela vous demande de les maîtriser pour vous même mais plus encore d'en accompagner l'appropriation par vos adjoints et personnels, faisant de vous un cadre formateur, dimension d'autant plus importante que les exigences de montée en qualité sont nombreuses dans votre champ de professionnalisation. L'accroissement de la taille de vos équipes alors que vos personnels d'encadrement sont peu nombreux est aussi à prendre en compte dans vos difficultés. A cela s'ajoute un contexte particulier à vos organisations : le faible niveau (voir l'absence) de formation technique de vos personnels d'exécution, difficulté accrue par la forte rotation de ces personnels et la faible attractivité pour le recrutement.

A ces difficultés « internes » s'ajoutent les caractéristiques propres des organisations universitaires. D'abord la complexité des structures organisationnelles qui se traduit par un grand nombre d'usagers directs et indirects de la production de vos services avec des attentes parfois contradictoires et ayant leurs propres approches de la qualité de services plus ou moins cohérentes avec vos standards professionnels. Et surtout le fait que les universités soient de plus en plus des organisations en réseaux, mues par des logiques de projets transversaux aux organisations formelles, articulées avec des processus de transformations de missions des établissements avec des impacts académiques mais aussi de nombreuses interactions avec le champ économique, comptable et financier : risques encourus, formalisation des formes partenariales, pertinence de l'information comptable et financière pour rendre compte des nouveaux contextes. Sur toutes ces nouvelles opportunités et contraintes, vous avez à accompagner les transformations mais aussi à éclairer les choix possibles et contribuer à les sécuriser. Si ce contexte est sans aucun doute occasion de développement et de reconnaissance de votre professionnalisme, il contribue à modifier votre posture ; alors qu'en interne de vos services votre position hiérarchique et votre maîtrise technique légitiment votre autorité, vous êtes de plus en plus confrontés à d'autres cultures professionnelles, vous devez avoir capacité à les intégrer et surtout avoir la compétence de favoriser l'appropriation par vos partenaires de vos exigences propres de qualité ; accompagner, sécuriser des opportunités de transformations devient fréquemment votre nouvel espace professionnel. Alors vos compétences managériales deviennent autres : votre force de conviction, votre empathie favorisant votre capacité à nouer des coalitions d'intérêt, votre savoir-faire de communication vont permettre de donner toute sa force à votre maîtrise technique. C'est probablement dans ce contexte que vos capacités de leadership deviennent essentielles.

Le manager et ses contributions

Pour prolonger cette réflexion que certains d'entre ont nourrie, il n'est pas inutile de revenir sur la définition du métier d'un manager. Celui-ci a quatre contributions principales :

- ❖ Il a la responsabilité d'animer et d'organiser, directement et indirectement (par délégation de responsabilités), une équipe : répartition des activités, coordination des entités composant celle-ci, définition et respect des temporalités de travail, etc.
- ❖ Il doit s'assurer de la qualité des processus de fonctionnement, de leurs adaptations aux exigences des usagers et de la possibilité de les faire évoluer en fonction des nouvelles données des environnements internes ou externes.
- ❖ Il doit s'attacher à la gestion de la progression individuelle et collective ; il faut voir là tout aussi bien l'action visant à consolider et faire évoluer les compétences individuelles et collectives que la focalisation sur la reconnaissance, matérielle et symbolique, des personnels.
- ❖ Enfin, la manager est celui qui donne du sens à l'activité collective, à la fois dans sa capacité à définir un projet, à le porter par un discours tout à la fois pédagogique et mobilisateur. Il contribue en particulier à articuler une bonne compréhension entre les exigences externes (plus ou moins perçues par les personnels) et les données internes.

Ces quatre dimensions sont toujours plus ou moins présentes selon les organisations, les moments et probablement les traits de personnalité du manager lui-même. Leur dosage définit probablement des profils de management. Cela se traduit aussi par des discours sur les différentes formes de management et de leadership. Le lien ci-dessous vous en donnera une illustration et vous fera peut-être découvrir un lieu virtuel qui peut vous être utile pour votre autoformation :

https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Eric-Jean-Garcia-Detecter-les-4-discours-sur-le-leadership_3746994.html

Les différentes interventions prévues dans votre colloque viendront approfondir ces différentes dimensions de l'action du manager. Pour ma part, je me contenterai d'en souligner quelques aspects qui, dans votre contexte particulier de management de la fonction comptable, m'ont semblé être les plus intéressants.

Votre encadrement intermédiaire

Le premier renvoie à la façon dont on fait équipe avec son encadrement intermédiaire et comment l'animation d'une direction se transforme lorsque cet encadrement intermédiaire s'étoffe. Pour des raisons d'accroissement de taille d'une partie des établissements induisant une activité plus lourde pour vos services, pour d'autres relatives à l'élargissement des champs d'intervention de la fonction comptable, mais aussi par le fait que vous êtes absorbés par des dimensions plus transversales de la vie de vos établissements, vous êtes certainement nombreux à souhaiter un renforcement de ce niveau d'encadrement intermédiaire. Or, il me semble que ce fait change assez profondément la dimension du management. Je ne vais pas ici détailler l'ensemble des questions posées par la délégation de responsabilité, point que vous pouvez voir développer dans de nombreux ouvrages de management. Je voudrai simplement souligner combien cela suppose de réinterroger ses propres pratiques. Le cadre intermédiaire que nous appelons de nos vœux n'a pas toujours le même rapport au temps, à l'urgence ou la non-urgence ; son rapport aux subordonnés n'est pas obligatoirement celui que nous avons, etc. Il n'a pas nécessairement raison mais il a aussi besoin d'espace. Il a aussi besoin d'écoute et nous avons souvent à accompagner sa formation. Bref, il n'est pas souvent facile de trouver la bonne distance. Mais ce niveau intermédiaire est aussi un enrichissement pour un manager ; là où il est plus difficile de faire part de ses doutes et interrogations lorsque l'on se trouve en prise directe avec le niveau d'exécution, on a alors avec notre encadrement intermédiaire un espace d'échange d'une grande utilité. Cela demande d'y consacrer du temps, de l'attention et permet de faire vivre un management plus collaboratif et moins formel. N'oublions que nous avons comme manager une responsabilité particulière, celle d'inciter à la progression, de donner une envie d'aller plus loin dans son évolution, ce qui doit aussi nous amener à savoir nous priver de nos adjoints si rassurants et efficaces que nous avons formés pour qu'ils continuent leur parcours ailleurs. Mon expérience personnelle m'a montré que tout cela n'allait pas de soi et qu'il fallait constamment garder à l'esprit que la composante ressources humaines du métier du manager était essentielle, en particulier vers son encadrement intermédiaire.

Le changement

Nos organisations sont rythmées par des changements de plus en plus rapides : processus techniques, formes organisationnelles, modes de travail de plus en plus collaboratifs et moins formalisés. Même si nous nous interrogeons parfois sur le bien-fondé d'une partie de ces processus, nous sommes « par fonction » des accros du changement ; celui-ci nous semble globalement légitime, il nous ouvre aussi des espaces de renouvellement professionnel et enfin nous avons appris à développer au cours de notre évolution professionnelle des facultés d'anticipation et d'adaptation. Tout manager doit rester vigilant sur notre biais de perception sur le bien-fondé du changement : une part souvent importante de nos personnels ne partage pas notre engouement pour le changement et cela pas simplement pour de mauvaises raisons (conservatisme, préservation de situation acquise) mais aussi pour de « bonnes raisons ». En modifiant les processus de travail et les structurations des équipes, le changement est perçu comme remettant en cause les mécanismes d'appartenance collective ; les savoir-faire acquis sont vécus comme déqualifiés, les espaces de reconnaissance (la reconnaissance qu'accorde les pairs qui est complémentaire à celle qui vient du supérieur hiérarchique) sont remis en cause. Cette perception est fréquente pour les personnels d'exécution d'autant plus facilement inquiet par le bouleversement de cette sociabilité de proximité qu'une forme routinière de leur activité les a peu préparés à incorporer de nouvelles pratiques. On dit souvent qu'un manager doit être un agent de changement et donc savoir accompagner le changement. Cela est vrai mais cela impose une importante anticipation et une action en continue et pas simplement une action de communication volontariste quand le changement s'impose. C'est un effort régulier de formation individuelle et collective qui prépare le mieux à cela. C'est en instillant dans les processus de travail des micro-changements réguliers que l'on développe une acclimatation à celui-ci. Il me semble que cette attention doit être une caractéristique du manager actuel.

Une prospective de la fonction comptable et financière

Ce point est d'autant plus important que la fonction comptable et financière va très probablement beaucoup changer et ce dans toutes les organisations. Vous avez le plus souvent engagé des processus de dématérialisation des documents et vous savez combien cela est porteur de transformations des flux informationnels et des processus de traitement. Aujourd'hui, si on élargit la focale d'observation au-delà de notre champ, on peut constater que ¼ des organisations sont déjà concernées par des processus de robotisation de la fonction comptable, ces robots assistants mais de plus en plus se substituant aux processus habituels de traitement comptable. De nombreuses études font l'hypothèse que cette fonction est parmi les fonctions supports l'une des plus concernées par l'apport combiné de la robotisation et de l'intelligence artificielle. Le responsable comptable devient de plus en plus le superviseur de processus automatisés, une compétence de management technologique doit de plus en plus compléter sa palette de compétences techniques et organisationnelles. Ce mouvement est déjà engagé dans vos services autour de l'importance prise par les systèmes d'information mais cela va s'accélérer.

Citons une étude prospective de la fonction financière et comptable conduite par le cabinet Bearing Point en 2018, dont vous pourrez suivre le lien ci-dessous.

<https://www.bearingpoint.com/fr-fr/notre-succes/publications/cfo-40-cfo-augmente-ou-cfo-uberise/>

Quatre forces motrices de transformations de la fonction comptable et financière sont identifiées :

- ❖ Le digital et son impact en termes d'automatisation, déjà évoqué,
- ❖ L'importance de la donnée combinée avec des processus de traitements de plus en plus puissants et qui fait du flux d'informations comptables vers l'amont (les fournisseurs) et l'aval (les usagers et partenaires) une source de connaissance démultipliée des environnements d'une organisation, connaissance à forte valeur ajoutée stratégique.
- ❖ L'identification et le suivi des risques, évolution déjà amorcée et qui va se renforcer
- ❖ La nécessité d'une prise en compte des parties prenantes de plus en plus exigeantes sur l'état réel d'une organisation déjà partenaire ou potentiellement partenaire.

Faisons l'hypothèse que certaines transformations explicitées dans cette étude concernent de plus en plus nos organisations : pression pour une forte réduction des délais de publication des comptes, incitations à la publication de situations intermédiaires fiables et beaucoup plus fréquentes, volonté de nos parties prenantes de disposer d'une information englobant la totalité des périmètres d'intervention de nos établissements afin d'avoir une vision plus juste des risques et opportunités, exigence accrue de certaines parties prenantes de disposer d'une information fiable sur la contribution environnementale de nos établissements ou encore d'une information sur les liens financiers partenariaux en réponse aux exigences éthiques. Sur tout ces points, la fonction financière et comptable traite une part significative de l'information, assure la qualité de celle-ci et joue un rôle de garant à l'égard des parties prenantes.

Sur ces points, le manager doit donner du sens aux évolutions, il doit en expliciter les nécessités vis-à-vis des personnels mais aussi des autres composantes de la direction de l'établissement. C'est la composante stratégique de la fonction de manager qu'il me semble nécessaire de travailler individuellement mais aussi collectivement dans votre réseau professionnel.

Votre temps

L'ensemble des aspects évoqués précédemment bute souvent sur une contrainte première : celui de votre temps. Cette donnée est une donnée commune à de nombreuses organisations : ainsi, 56% des directeurs comptables et financiers du panel de l'étude précédemment citée considèrent qu'ils ne peuvent pas suffisamment déléguer pour se concentrer sur des priorités stratégiques de transformation de leurs organisations. Vous avez très probablement la même perception. Ce qui caractérise un manager opérationnel (par opposition à une fonction plus orientée vers l'expertise), c'est d'abord le fait de vivre des temps très segmentés, avec beaucoup de temps assez peu maîtrisés, imposés par d'autres. Cette situation, source de tension mais que l'on apprend progressivement à apprivoiser, est peu propice au recul et à la réflexion. Sur ce point, il n'existe pas de recettes miracles mais il est toujours utile périodiquement de se donner le moyen d'observer où l'on met son temps par une analyse sur une séquence de jours suffisamment longue pour être significative. A partir de cette information, il est opportun de se poser la question de savoir si notre allocation de temps est optimale ou si on peut réallouer différemment son temps. Il faut se faire une doctrine personnelle de la gestion du temps ; il faut en particulier s'habituer à faire une évaluation prévisionnelle du juste temps à accorder à une séquence et développer cette même habitude chez vos collaborateurs. Ce thème est en soi une compétence clef du manager.

Vous savez l'importance de se ménager des temps de réflexivité et ce colloque en est une occasion que vous vous donnez collectivement. On ne peut que vous encourager à faire vivre votre collectif professionnel utile pour votre fonction et nos établissements. Vous profitez de cette occasion pour croiser vos pratiques avec celles d'autres milieux professionnels. Vous le faites aussi en sollicitant le regard du chercheur avec l'intervention du directeur de l'IAE de Bordeaux. J'en profite pour noter que nous pourrions aller plus loin dans ce croisement entre les professionnels du management de nos établissements et nos collègues enseignants : en recherche mais aussi en formation où nous pourrions être plus proactifs pour répondre aux besoins de nos formations de nos personnels et faciliter par la même les transformations individuelles et collectives dans nos établissements. C'est une piste dont nous devrions nous saisir de façon plus volontariste. Bon colloque !

*Bernard Dizambourg,
Conseiller à la CPU*









 **Olivier Herrbach,**
*Professeur de sciences de gestion à l'université de Bordeaux
Directeur de l'IAE Bordeaux - école universitaire de management*

INTERVENTION de

M. OLIVIER HERRBACH

PROFESSEUR DE SCIENCES DE GESTION À L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX
DIRECTEUR DE L'IAE BORDEAUX - ÉCOLE UNIVERSITAIRE DE MANAGEMENT

**MOTIVER, IMPLIQUER, ENGAGER,
FÉDÉRER ET MOBILISER AU TRAVAIL...
DE QUOI PARLE-T-ON ?**

Introduction : Les quêtes (im)possible ?

• Le Graal



• l'Eldorado



• Le ciel



• Le bonheur



• La quête du manager



- ❖ Qu'est-ce qui motive les gens au travail ?
- ❖ Comment agir sur les comportements ?

Une exploration de quatre continents

- ❖ Économistes
- ❖ Psychologues
- ❖ Sociologues
- ❖ Anthropologues

Au pays des économistes



Qu'est-ce qui motive les gens ?

- ❖ L'intérêt !



L'humain est rationnel

- ❖ Identifier les choix
 - ❖ Identifier les conséquences de chaque choix
 - ❖ Évaluer ce qu'ils rapportent, ce qu'ils coûtent, en fonction de leurs préférences ?
 - ❖ Agir
-
- ❖ Pourquoi est-ce qu'on fait des enfants ?



BILAN D'ÉTAPE



Au pays des psychologues



Qu'est-ce qui motive les gens ?

- ❖ Argent
- ❖ Statut social
- ❖ Pouvoir
- ❖ Reconnaissance
- ❖ Intérêt du travail
- ❖ Appartenance
- ❖ Aider les autres
- ❖ Etc.



Quelle différence entre l'économiste et le psychologue ?

- ❖ On en veut toujours plus (économiste)...
- ❖ ... ou on cherche à satisfaire ses besoins (psychologue)
- ❖ Il est possible de faire des choses "irrationnelles" ... Comme de faire des choses sans "intérêt", mais parce qu'on est "impliqué"

BILAN D'ÉTAPE



Au pays des sociologues



Qu'est-ce qui motive les gens ?

- ❖ Le pouvoir...
- ❖ ... et la règle



C'est quoi une organisation ?

- ❖ Ensemble de règles qui structurent le comportement...
- ❖ ... mais des règles imparfaites...
- ❖ ... où émergent donc des marges de liberté...
- ❖ ... que le manager devra gérer en exerçant son pouvoir

BILAN D'ÉTAPE



Au pays des anthropologues



Qu'est-ce qui motive les gens ?

- ❖ La culture
- ❖ Ensemble des valeurs, des croyances, des façons de penser et des normes de comportement qui guident la pensée et l'action dans un groupe social donné
- ❖ Le groupe social pouvant être une entreprise, une collectivité, un établissement administratif, un corps de métier, etc.

Pourquoi une culture organisationnelle ?

- ❖ Une programmation mentale collective
- ❖ Cohésion
- ❖ Comportements « spontanés »

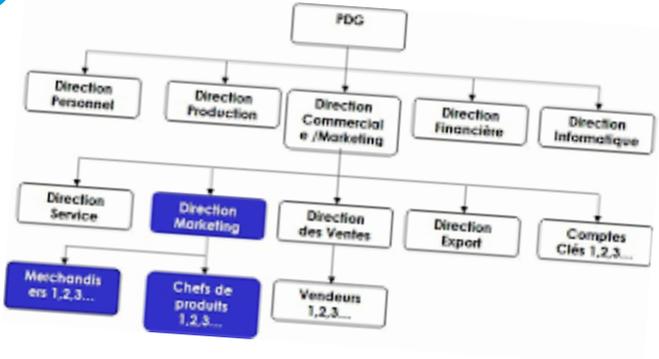


BILAN D'ÉTAPE



DE RETOUR À LA MAISON...

Quelle est la bonne approche ?



Une distinction

- ❖ Approches « motivation » : économiste et sociologue
- ❖ Approches « implication » : psychologue et anthropologue



Quelques « raffinements » théoriques

- ❖ Les cibles d'implication (organisation, profession, travail, collectif, usagers, etc.)
- ❖ Les formes d'implication (continuité, affective, normative)
- ❖ Engager -> impliquer dans le travail
- ❖ Fédérer -> impliquer dans le collectif
- ❖ Mobiliser -> motiver et impliquer

Quelles conséquences pour le management à l'université en contexte de changement ?

- ❖ Motiver, certes, mais comment ?
 - ❖ Quelle carotte ?
 - ❖ Quel bâton ?
- ❖ Impliquer, certes, mais par rapport à quelle « cible » et sous quelle « forme » ?

Merci.







 **Frédéric Dehan,**
Président de l'Association des Directeurs Généraux des Services

INTERVENTION de

M. FRÉDÉRIC DEHAN,
PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES SERVICES

**LE RÔLE DU LEADER/MANAGER
DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT**

La conduite du changement, de quoi parle-t-on ?

Pris absolument, le changement désigne le passage d'un état à un autre qui peut s'exercer dans des domaines très divers et à des niveaux très divers.

Selon la nature, la durée et l'intensité de ce passage, on parlera d'évolution, de révolution, de transformation, de métamorphose, de modification, de mutation de régression (de transformation profonde et durable)...

Le changement suscite des réactions diverses, espoir, phobie, réticence... rarement l'adhésion spontanée ! Quel rôle du leader/manager dans ce processus ?

Quelques propos liminaires...

Management versus Leadership



Ensemble de processus destiné à faire fonctionner harmonieusement un système compliqué comprenant des personnels et des technologies.

Ensemble de processus destiné à créer des organisations ou à la adapter à des changements de circonstances importantes.

Les transformations réussies proviennent essentiellement du leadership, or bien souvent, le management prend le pas sur le leadership... on travaille sur les process plus facilement que sur les changements d'organisation

Management versus Leadership

L'addition d'une culture hostile au changement et d'un encadrement à qui on n'a pas appris à créer le changement est létal pour une organisation, comment qualifier les universités à l'aune de cette définition...

➡ Gérer le changement est donc important, mais le conduire est encore plus important, et seul le leadership peut y contribuer.

➡ Dans l'environnement universitaire, les changements sont multiples, fréquents, loi ORE, formation continue et apprentissage, fusions, établissements expérimentaux (ordonnances), etc... conduire le changement est une nécessité, pas le subir !

Le processus du changement en huit étapes selon John Kotter, *professeur émérite à la Harvard Business School*

- 1) Instaurer un sentiment d'urgence
- 2) Former une coalition directrice
- 3) Définir une vision et une stratégie
- 4) Diffuser la vision
- 5) Responsabiliser les acteurs
- 6) Obtenir des victoires rapides
- 7) Consolider les gains et accentuer le changement
- 8) Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entité

Étape 1 : instaurer un sentiment d'urgence

- ❖ Lutte contre l'autosatisfaction des acteurs et du système, le milieu universitaire ne fait pas exception, et pourtant, taux d'échec important des étudiants, valorisation de la recherche perfectible, part marginale du marché de la formation continue...
- ❖ Pour autant les gouvernances universitaires élaborent rarement, et spontanément un plan de bataille, les chiffres sont rarement débattus et analysés froidement
- ❖ Il est nécessaire de « pousser » le sentiment d'urgence, en démontrant la nécessité d'agir, cela peut passer par la fixation d'objectifs non atteignables par les moyens habituels, par le recours à des conseils extérieurs, par la DFI

Ex de l'amélioration du taux de recouvrement des recettes, du SF etc...

Étape 2 : former une coalition directrice

- ❖ Les grandes transformations sont souvent associées à un personnage remarquable, mais ce n'est pas une règle,
- ❖ Constituer une équipe solide est essentiel, avec un sponsoring au meilleur niveau

Quelques clés pour constituer la « coalition » :

- Les bonnes personnes, fort pouvoir hiérarchique, compétences management et leadership
- Susciter la confiance et développer une ambition commune

DF2 - Adhésion de l'équipe politique indispensable pour les grands changements,

Étape 3 : former une coalition directrice

La vision se rapporte à l'image de l'avenir avec des commentaires sur la raison pour laquelle on s'efforce de créer cet avenir

Les caractéristiques :

- Imaginable = représentation de l'avenir
- Désirable = satisfait les intérêts
- Faisable = réaliste
- Focalisée = claire
- Souple = générale
- Communicable = explicable rapidement

Exemple typique dans l'ESR, les visions sont indispensables pour les processus de fusion, les regroupements, pourquoi fusionner; quels sont les intérêts servis par une fusion, pour quelle partie de la communauté universitaire... Attention à la vision inefficace, bâclé !

Étape 4 : diffuser la vision

Communiquer la vision peut être difficile, ses caractéristiques sont les suivantes :

- Simple = éliminer le jargonage (langage propre à la profession)
- Ne pas hésiter à utiliser des métaphores, des analogies, citer des exemples
- Multiplier les forums = multiplier le nombre et le type de réunions
- Guider par l'exemple = les leaders et managers doivent se comporter en accord avec la vision
- Explication des contradictions apparentes (faire mieux avec moins...)
- Donner et prendre = communication dans les deux sens

Clarifier l'orientation du changement est important. La vision sert aussi à faciliter des changements majeurs motivant des actes qui ne sont pas forcément conformes aux intérêts personnels immédiats. Exemple du changement d'un SI, quelle vision, moderniser le système, améliorer le service aux usagers, rationaliser le processus concerné ???

[DF2 Adhésion de l'équipe politique indispensable pour les grands changements](#)

Étape 5 : responsabiliser les acteurs

Quand le contexte change, l'organisation doit s'adapter, il est nécessaire de faire participer tous les acteurs concernés, en les responsabilisant, et en leur donnant du pouvoir. Mais à minima quatre obstacles :

- Structurel = organisation éclatée, en silo, trop d'échelons, exemple des chaînes RH et financières dans notre environnement...
- Formation insuffisante, nos plans n'intègrent pas suffisamment de formations sur les postures par rapport aux compétences
- Aligner les systèmes et la vision, notamment les systèmes de gestion des RH (difficulté dans nos environnements à valoriser l'engagement, à évaluer les résultats, à moduler les rémunérations...)
- L'encadrement intermédiaire, dialogue indispensable, réticences fréquentes

Étape 6 : responsabiliser les acteurs

Dans un contexte de changement, risque à ne pas s'intéresser aux résultats à court terme, afin d'éviter « l'effet tunnel » (SI recherche). Dans le domaine du numérique, recours aux méthodes dites « agiles ». C'est un problème de crédibilité, il faut donner de la visibilité aux résultats, en rapport avec l'effort de changement.

Elles prouvent que les efforts ne sont pas vains, récompensent les porteurs du changement, permettent d'affiner la vision, fragilisent les cyniques, maintiennent l'engagement et créent une dynamique

Rechercher des victoires rapides accroît la pression sur les équipes, mais cela accroît aussi le sentiment d'urgence. Rôle important dans cette phase du management en sus du leadership.

Étape 7 : consolider les gains et accentuer le changement

Les changements majeurs réclament du temps, surtout dans les grandes organisations, à nouveau exemple des fusions, changements de SI, des réformes réglementaires d'ampleur, GBCP...

Les leaders ou managers doivent veiller à contenir les opposants au changement, qui bien évidemment prônent la stabilité et l'arrêt des réformes...

Tant que le changement n'est pas inscrit dans la culture de l'entité, il reste fragile.

Ne pas négliger les interdépendances au sein d'un établissement, changer à un endroit a forcément des impacts dans d'autres endroits → la création d'un service facturier au sein d'une agence comptable a pour conséquence de modifier la chaîne financière, jusqu'au point de départ, la mise en place d'un service d'audit interne implique de renforcer la contrôle interne et la formalisation des processus, etc...

DF3 - A Strasbourg, la fusion des universités a dix ans, pour autant, elle n'est pas encore définitivement et pleinement intégré, il reste des opposants, ou en tout état de cause des collègues qui regrettent la structuration antérieure.

Étape 8 : ancrer les nouvelles cultures dans la pratique de l'entité

Conflit fréquent entre la culture de l'établissement et les valeurs portés par le changement → exemple des processus de mutualisation versus une culture facultaire...

La culture désigne les normes de comportement et les valeurs partagés.



Manières d'agir courantes



Préoccupations et buts partagés

Le changement culturel vient en dernier, le mode projet en est un parfait exemple. Ce dernier vient percuter les organisations hiérarchiques et la culture associée. Autre exemple dans nos environnements, le contrôle a priori et exhaustif, manière d'agir courante...

Conclusions

- ❖ Faire perdurer un sentiment d'urgence, éviter l'autosatisfaction, ce qui ne signifie pas créer de l'anxiété ou de la peur. Cela nécessite d'avoir des systèmes d'information performants pour analyser les résultats de l'activité, nous en sommes encore loin...
- ❖ Travailler en équipe ;
- ❖ Former plus de leaders et moins de simples managers, le leadership s'occupe plus du changement, le management du statu quo ;
- ❖ Responsabiliser un maximum d'acteurs, déléguer le management, simplifier les organisations (évitons le syndrome de complexification administrative...);

Mettre en place les conditions du changement au sein de nos établissements, se doter de ressources dédiées, ou de structure qui permette un changement de culture, pôle d'amélioration continue ou dédiée à l'aide à la décision, et former les collègues à devenir plus que des managers, avec un focus particulier sur l'encadrement intermédiaire.

Merci.







 *Stéphane Athanase,*
Directeur de l'AMUE

INTERVENTION de

M. STÉPHANE ATHANASE
DIRECTEUR DE L'AMUE

**LA CONDUITE DE PROJET
A L'ÉPREUVE DE LA MUTUALISATION**



LA CONDUITE DE PROJET À L'ÉPREUVE DE LA MUTUALISATION

sous-chapitre - la mutualisation à l'épreuve de l'autonomie.

Le contexte

- ❖ Autonomie des établissements et différenciation,
- ❖ Recomposition de la carte de l'enseignement supérieur et de la recherche,
- ❖ Montée en puissance d'une pluralité de points de vue prescripteurs au sein de chaque établissement (Président, VP, DGS, agents comptables, DRH, DAF, DSI...),
- ❖ Évolution accélérée des besoins à couvrir, diversité des réponses possibles,
- ❖ Ressources et capacités bornées.

Sont autant d'éléments structurants avec lesquels l'Amue doit composer pour conduire les projets qu'elle porte pour le compte de ses adhérents.

Cette pluralité met en dialogue et donc en tension les visions stratégiques, les visions métier et les visions techniques.

PROGRAMME, PROJETS & QUALITÉ

Gestion de projets à l'AMUE

Gestion de Programme / Portefeuille de projets de l'AMUE

● Les solutions logicielles de l'AMUE 2/2



- + Depuis 1992, l'Amue propose une activité d'édition et d'intégration au service des établissements :
 - Veille au recueil de leurs besoins,
 - Renouvelle son offre dans une approche SI
 - Maintient et fait évoluer les applications de gestion adaptées à leur environnement/métier
 - Favorise l'intégration de ces applications dans le système d'information de l'établissement
 - Organise le partage des ressources et des compétences

● Une organisation matricielle des projets

The matrix chart displays a grid of project assignments. The columns are color-coded and labeled with department names: 'Services Académiques' (blue), 'Services Administratifs' (pink), 'Services Pédagogiques' (orange), 'Services Médicaux' (purple), 'Services Sportifs' (yellow), 'Services de Santé' (green), and 'Services de Recherche' (light green). The rows represent different project phases: 'Phase 1: Management', 'Phase 2: Information & Communication', 'Phase 3: Gestion', 'Phase 4: Mise en œuvre', 'Phase 5: Suivi et évaluation', and 'Phase 6: Clôture'. Each cell in the matrix contains a name, indicating the person responsible for that specific phase in that department.

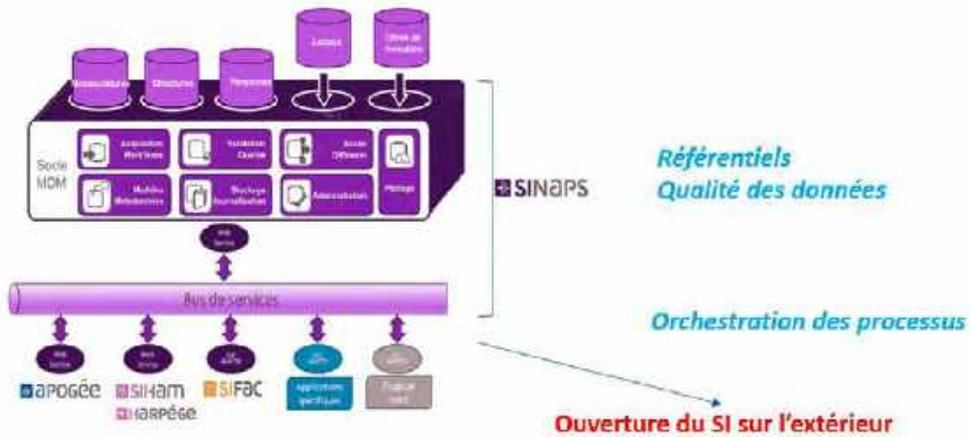
+ Une organisation matricielle des projets permet la mutualisation des ressources et un gain de productivité

- + Les chaînes de production logicielles sont pilotées par des équipes de direction de projet. Chaque Chef de projet anime son équipe propre dans un seul objectif : la livraison à l'adhérent au meilleur ratio coût/déla.
- + Les structures transversales sont animées par un responsable qui organise le travail de correspondants dans chaque équipe projet. Exemple : la Qualité

● La vision urbanisée du SI

+ L'urbanisation de notre proposition de SI :

- Les outils que nous proposons sont destinés à s'insérer dans le SI des établissements,
- Nous offrons une vision urbanisée pour les interfaces entre nos outils, entre nos outils et ceux du SI cible, et vers l'extérieur du SI cible,
- Nous avons mis en place une solution de référentiel et de bus d'échanges.



● Gestion de Programme 1/3 : un Programme ?

+ Gestion de Programme: quelles différences avec la gestion de Projet ou de Portefeuille :

- Projet -> Entreprise temporaire, décidée en but de produire un résultat, produit ou service unique,
- Programme -> Groupe de projets en rapport les uns avec les autres, gérés de manière coordonnée afin d'obtenir des gains et un contrôle supérieurs à ce qu'on aurait en les gérant indépendamment les uns des autres,
- Portefeuille -> Ensemble de projets et de programmes qui sont regroupés afin de faciliter une gestion efficace dans l'atteinte des objectifs stratégiques.

+ Nous sommes dans une logique de Programme car nous visons notre cible de SI Urbanisé. Chaque projet a son objectif fonctionnel, son objectif financier propre et sa cible d'adhérents, mais tous les projets concourent à la cible d'urbanisation.

● Gestion de Programme 2/3 : meilleures pratiques

- + Aligner les objectifs et la transformation d'organisation sur la vision stratégique,
- + Partager la vision stratégique à tous les niveaux,
- + Aligner la structure de l'organisation sur les objectifs stratégiques,
- + Suivre et évaluer la performance en permanence,
- + Consacrer des ressources à développer les relations croisées,
- + Investir sur les ressources humaines,
- + Créer une culture de la transparence et de la responsabilité,
- + Outiller la gestion de l'information,
- + Dédier des ressources à la transformation de l'organisation,
- + Encourager la flexibilité, l'adaptabilité et l'agilité.

● Gestion de Programme 3/3 : méthodes et outils

- + Les projets ont des durées, des rythmes et des méthodes de management qui peuvent fortement varier,
- + Plusieurs cadres méthodologiques existent, ainsi que de nombreuses solutions progiciels pour gérer les portefeuilles, les programmes et les projets (voir Gartner / Cigref / CXP),
- + De nouvelles méthodes apparaissent avec l'explosion des méthodes agiles, comme le cadre SAFE.
(<http://www.scaledagileframework.com/>)

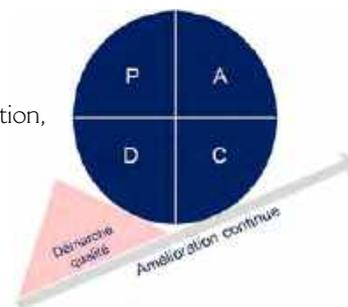


LA QUALITÉ DANS LES PROJETS

● La démarche qualité

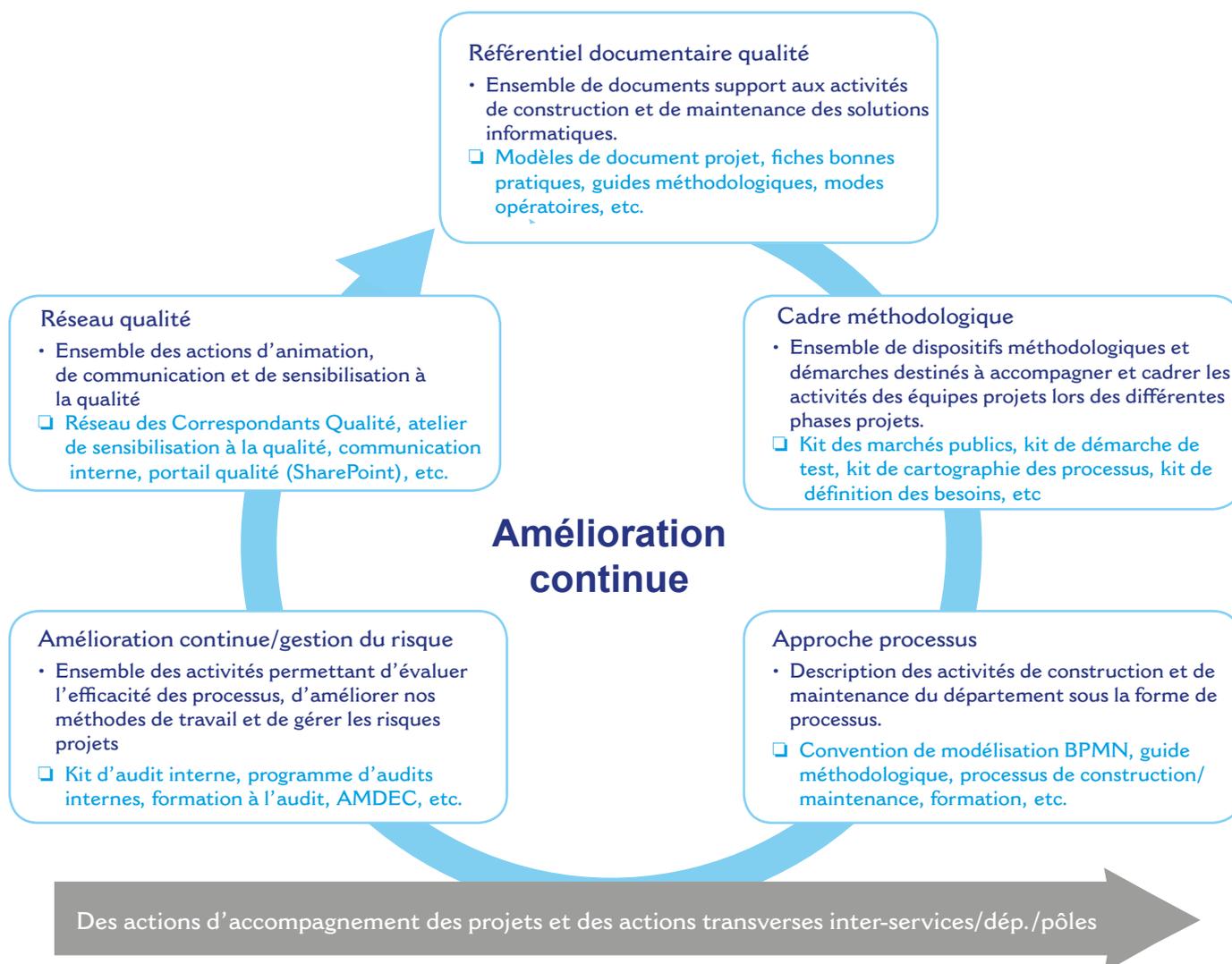
+ C'est quoi une démarche qualité ?

- C'est une démarche globale de management d'une organisation,
- Qui a pour objectif d'améliorer l'efficacité d'un système,
- Afin de satisfaire ses adhérents (internes et externes),
- Et de répondre aux objectifs de la direction.

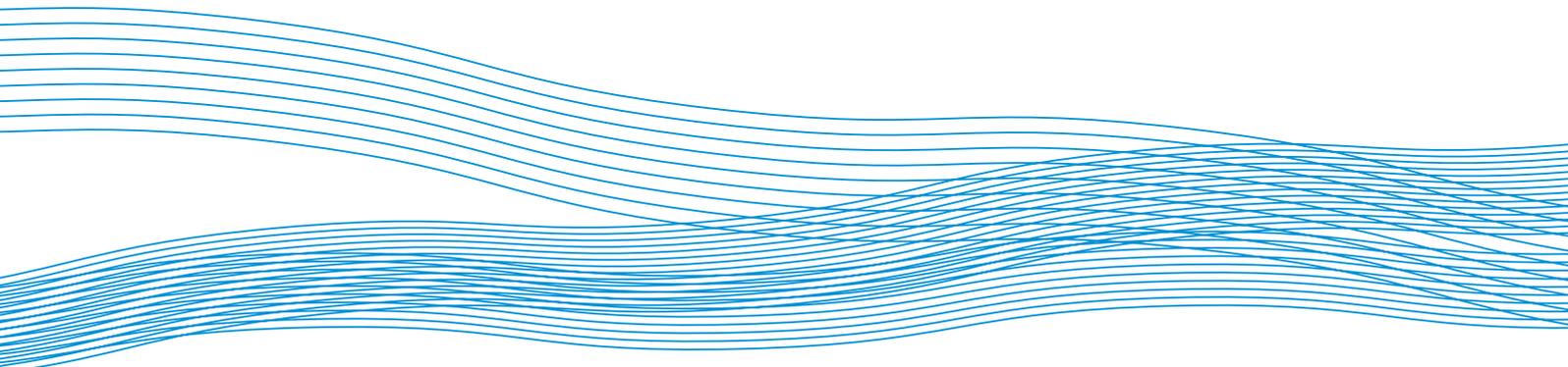
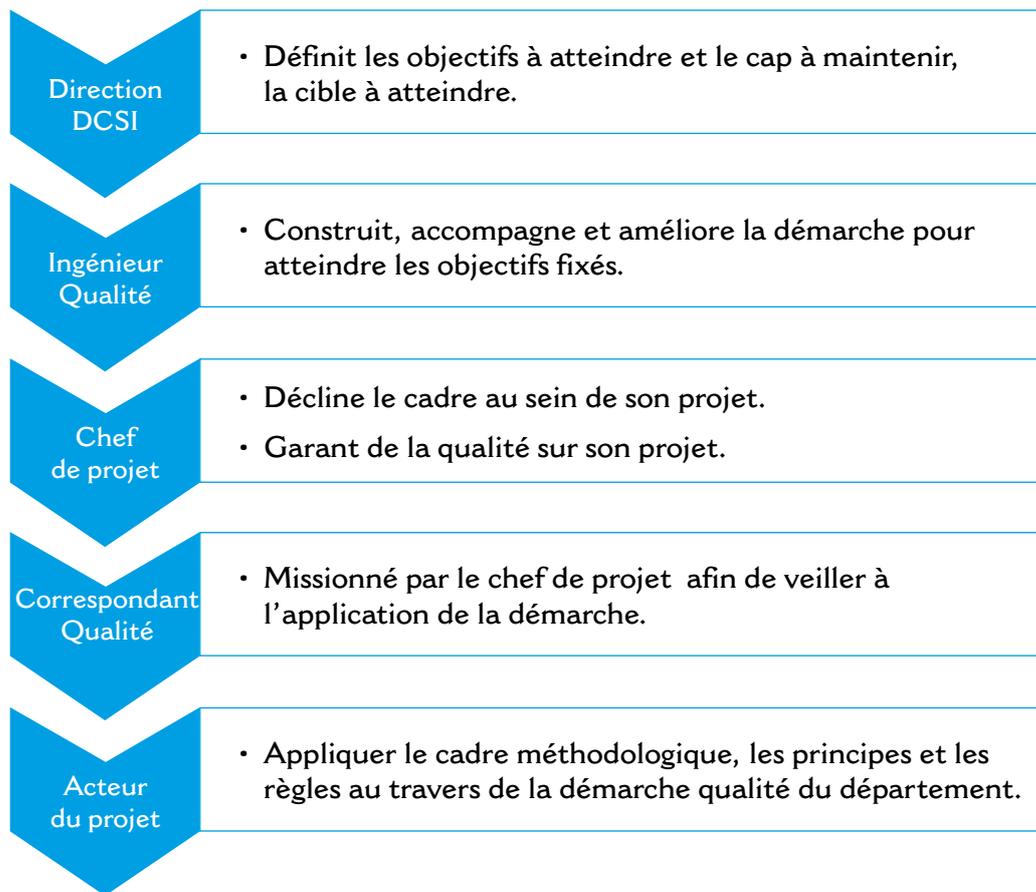


+ Pourquoi mettre en œuvre une démarche qualité ?

- Pour maîtriser et industrialiser les mécanismes de construction/maintenance de nos solutions,
- Pour améliorer l'efficacité de nos méthodes de travail (évaluation),
- Pour pérenniser le savoir et les compétences des équipes projets,
- Pour soutenir et accompagner les équipes projet au quotidien.



● La démarche qualité



UN MODÈLE DE PRODUCTION HYBRIDE

L'hybridation

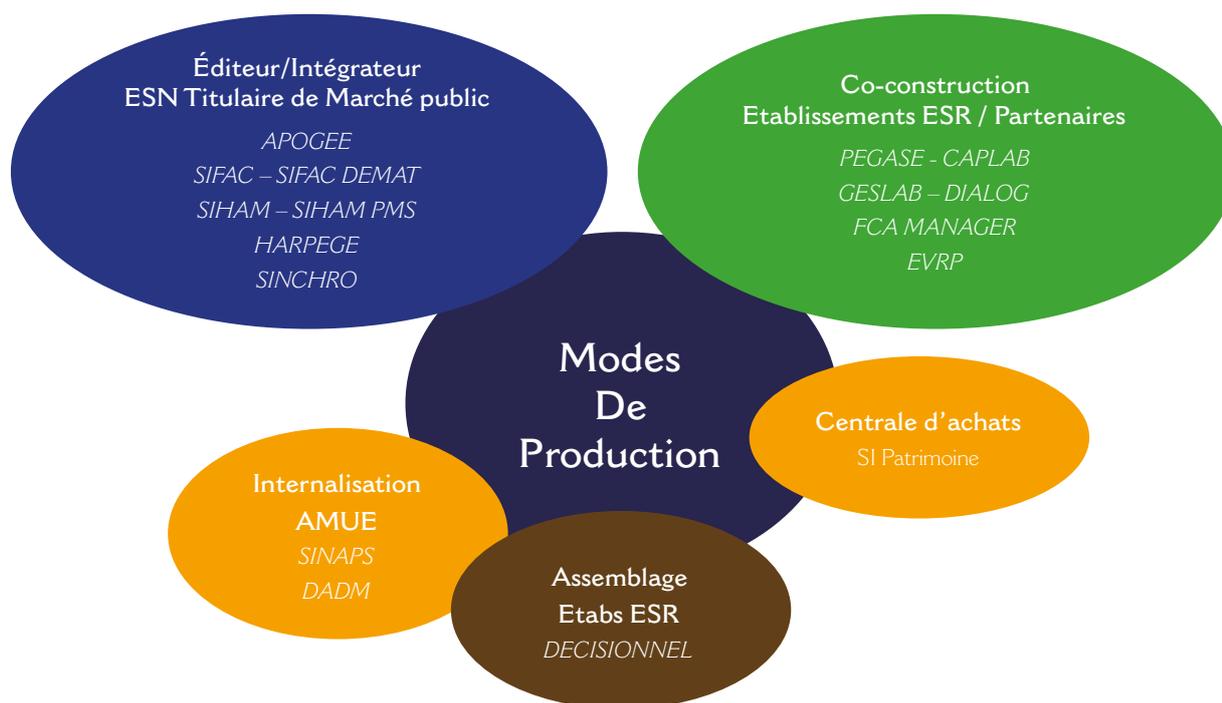
La diversification des moyens de production de SI

- ❖ Cette hybridation est une nécessité dans un écosystème dont les paramètres le structurant sont susceptibles d'évoluer rapidement comme le sont ceux du numérique. Ce serait un contre-sens que de privilégier une approche qui fermerait par principe certaines voies.
- ❖ L'amue dispose d'un niveau de maturité différent selon les modes de production : certains sont anciens, d'autres plus récents / expérimentaux et nécessitent de disposer de retours d'expérience pour s'assurer de leur bien-fondé. Expérimenter de nouvelles solutions est une ardente obligation pour essayer de mieux répondre aux besoins présents et s'assurer de leur robustesse pour l'avenir.

● Vision de l'évolution du modèle d'activité

L'hybridation

La diversification des moyens de production de SI



● Illustrations

- + Co-construction (établissements + prestataires)
- + Co-construction et Co-développement: programme PCScol
- + Intégration dans l'offre produits amue de solutions logicielles développées par les établissements: FCA Manager
- + Internalisation (développements,): Sinaps après une phase de co-construction avec des prestataires
- + Assembleur: projet SI décisionnel
- + Centrale d'achats: SI Patrimoine



UN PROJET ÉDITEUR/INTÉGRATEUR

Le projet SIHAM

LA GESTION RH OPTIMISÉE

SIHAM

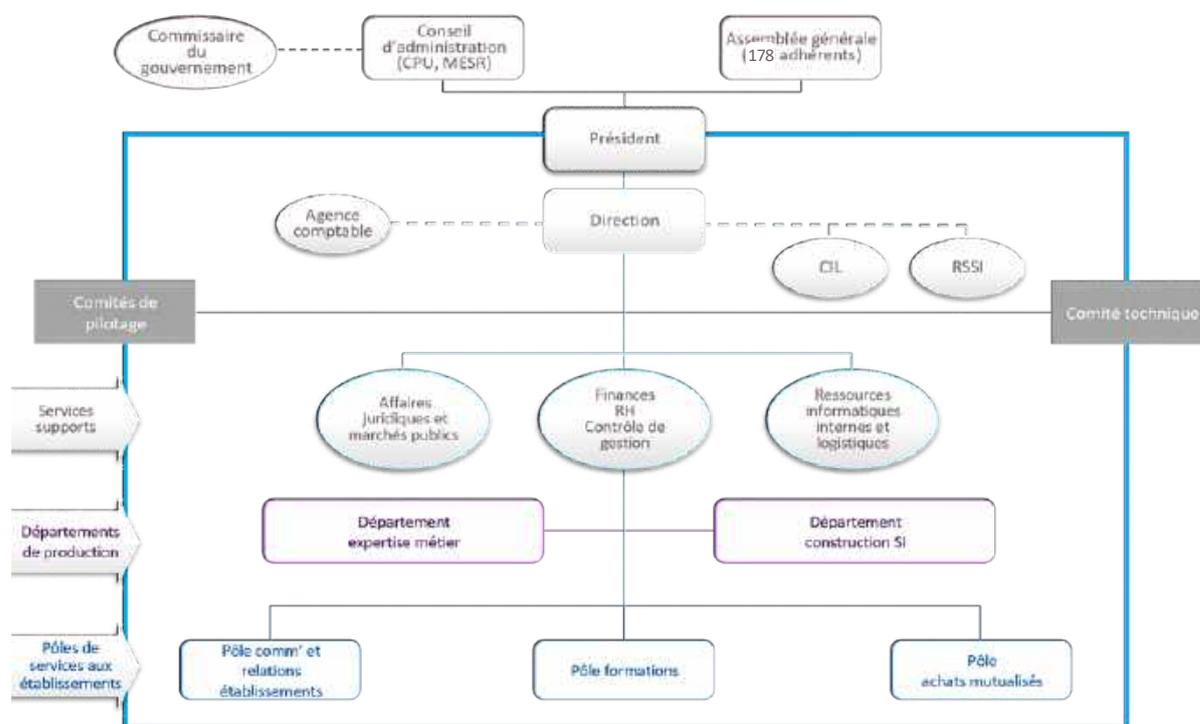
GESTION DE PROJET

amue

MUTUALISATION + SOLUTIONS

NOTRE ORGANISATION

● Structuration interne de l'Amue



● Comité de Pilotage externe

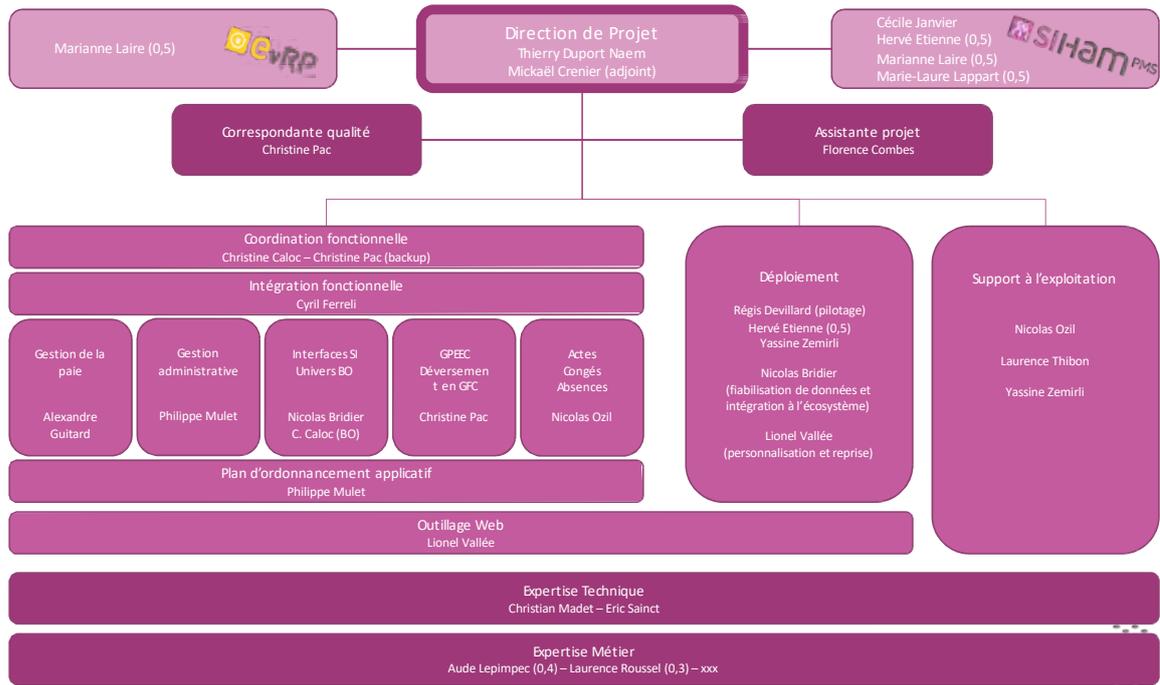
+ Son rôle :

- + Participer aux orientations (déploiement, solution, accompagnement ...)
- + Sponsor au sein de notre communauté

+ Ses membres :

- + Frédéric DEHAN - Vice Président - Association des DGS – Université de Strasbourg,
- + Michel DELLACASSAGRANDE - Conseiller - CPU,
- + Philippe LASHERMES - Directeur Général des Services Adjoint - Université de Montpellier,
- + Yves LECOINTE - Président du Copil - Enseignant Chercheur - Université de Nantes,
- + Emmanuel METERREAU - Directeur des Ressources Humaines - Université Paul Sabatier,
- + Nelly MIGNON - Responsable SIRH - Université de Poitiers,
- + Isabelle RABOUT - Chef de projet Siham - Université Paris Diderot,
- + Sibylle ROCHAS - Chargée de mission - CPU,
- + Martine RUAUD - Directrice Générale des Services - Université Paris Panthéon Sorbonne.

● Organigramme du projet Siham



● Matrice de compétences fonctionnelles de l'équipe

Noms/domaines	administrative										Web			
	GA	GC	Dévers. GFC	Primes	Préliq.	GPEEC	WS/TM	CIR	BO	POA	RDD	Outils Web	PMS	EvRP
Nicolas Bridier	C			C			R	R	R		C	C		
Christine Caloc	C								R					
Régis Devillard														
Hervé Etienne						C								C
Cyril Ferrel	C	C	C	R	C	C				C				
Alexandre Guitard	C		C	C	R									
Cécile Janvier	C	C	C		C				C		C			R
Marianne Laire														C R
Marie-Laure Lappart														C
Christian Madet												C		
Philippe Mulet	R	R								R				
Nicolas Ozil	R													
Christine Pac			R			R				C				
Eric Saint												C		
Laurence Thibon	C	C		C	C									
Lionel Vallée											R	R		
Yassine Zemirli						C								

R : Référent C : Compétence

PROJET MENÉ EN MÉTHODE AGILE

- Le programme PC-Scol



Sommaire

- + La mise en place d'une équipe agile
- + Le pilotage d'un projet agile
- + La co-construction et l'agilité



La mise en place d'une équipe Agile : Ca change quoi ?

— La constitution de l'équipe

autonomie, responsabilisation, collaboratif, bienveillance, entre-aide

- + Des personnes volontaires et motivées
- + Un bon esprit d'équipe
- + Des compétences complémentaires
- + Importance du PO (« Product Owner »)
- + Importance du SM (« Scrum Master »)
- + Taille d'un groupe de « chasseurs-cueilleurs » (10 personnes maximum)

— Une nouvelle organisation du travail

- + Des rituels (Non ce n'est pas une secte !) *daily, rétrospective, démonstration, grooming, sprint planning, ...*
- + Des engagements (donc une gestion des congés stricte, des CRA, une vélocité)
- + De l'auto-gestion (absence de hiérarchie au sein de l'équipe)
- + *Un lien fort et régulier avec les métiers ...*

— Des locaux et des outils adaptés

- + Travail en « open-space » !
- + Des moyens de communication / visioconférence
- + Une usine logicielle adaptée : Pour PC-Scol : Confluence, Jira, chaîne d'intégration continue, automatisation des tests, environnements de déploiements et de qualification, bacs à sable, etc ...
- + Des formations et un coaching régulier !

— Des locaux et des outils adaptés



© Amue - Association Cocktail

— La relation avec la gouvernance

- ✚ **Les objectifs restent :**
 - + Qualité du livrable (OK, c'est le gain premier)
 - + Respect des délais
 - + Respect du budget
- ✚ **Concilier la vision « roadmap » avec l'agilité**
- ✚ **Concilier les prévisions et le suivi financier avec l'agilité**
- ✚ **Adapter la comitologie – Accompagner, former les membres**



— Quels impacts sur le management ?

- + Objectif : Autonomie des équipes
- + Plus d'animation que de direction
- + Plus de responsabilisation
- + Faire adhérer plutôt qu'imposer
- + Beaucoup d'échanges et de présence
- + Savoir ajuster et être patient (auto-organisation)
- + Management plus prenant (compliqué ?)
 - + Mais plus efficace !



La co-construction et l'agilité

— La co-construction dans le cadre de PC-Scol

- + Plusieurs sites géographiques :
Marseille, Montpellier, Toulouse, Strasbourg, Nantes, Grenoble, Pau, Rennes, Lyon
- + Plusieurs cultures/habitudes/compétences
- + AMUE, Cocktail, Universités, public, privé, Nord, Sud
- + De la communication, des déplacements
- + De la coordination
- + Des règles communes

— Des solutions existent !

- + L'agilité à l'échelle (Safe par exemple)



— Des ateliers de « story mapping »

Définir et prioriser les scénarios applicatifs avec les métiers



© Amue - Association Cocktail

— Ateliers de « Story Mapping »

- + Définir le périmètre macroscopique qui répond le mieux aux besoins des utilisateurs en se basant sur les usages. La réflexion est basée sur les processus métiers dont vont découler les fonctionnalités.
- + Pour cela on réunit pendant 2 jours, les consultants fonctionnels, les product owners, des experts métiers, des coachs Agile.



— Planification Story Mapping »

+ Résultats : présentation des scénario 1 et 2 dans feature map

The screenshot shows a Jira Story Map for the project 'Mise en œuvre de l'OF'. The map is organized into four main phases: 'CRÉATION DE L'OFFRE DE FORMATION', 'MISE EN ŒUVRE DE L'OF', 'MISE EN ŒUVRE PÉDAGOGIQUE DE L'OF', and 'PUBLIER LA FORMATION'. Each phase contains several user stories. Two scenarios are highlighted in orange on the left side of the map:

- SCÉNARIO 1 : Faire une offre de formation administrative de l'OF** - This scenario covers the first three phases, starting from 'Définir la formation' and ending with 'Publier'.
- SCÉNARIO 2 : Faire la mise en œuvre de l'OF pour les formations de l'OF** - This scenario covers the second and third phases, starting from 'Définir les éléments de base de l'OF' and ending with 'Mettre à jour les informations de l'OF'.

+ Résultats : présentation des scénario 1 et 2

The screenshot shows a Jira Story Map for the project 'Mise en œuvre de l'OF'. The map is organized into ten main phases: 'Préparer l'inscription', 'Se connecter', 'Valider l'OF', 'Choisir la formation', 'Régistrer les données administratives', 'Définir les pièces justificatives', 'Valider les pièces', 'Suivre le paiement, la photo', 'Payer', and 'Générer les documents administratifs'. Two scenarios are highlighted in orange on the left side of the map:

- SCÉNARIO 1 : Faire une offre de formation administrative de l'OF** - This scenario covers the first five phases, starting from 'Préparer l'inscription' and ending with 'Régistrer les données administratives'.
- SCÉNARIO 2 : Faire la mise en œuvre de l'OF pour les formations de l'OF** - This scenario covers the remaining five phases, starting from 'Définir les pièces justificatives' and ending with 'Générer les documents administratifs'.

— Des ateliers de « PI (Program Increment) Planning »

Définir le contenu des sprints d'une release pour toutes les équipes,
 Cet atelier permet d'aligner l'ensemble des équipes de développement sur la vision du produit à développer et sur les objectifs à atteindre pour la prochaine release (dans les 3 mois à venir – 4 sprints),
 Cette cérémonie doit théoriquement rassembler toutes les équipes dans un même lieu,
 En pratique les architectes, les PO, SM et 2 développeurs par équipe pour les premiers PI planning. Un PI planning par an rassemblera tous les acteurs du projet.

— Planification PI Planning»

Les objectifs :

- + Partager la vision et les objectifs du Program PI,
- + Aligner les développements aux objectifs métier,
- + Identifier les dépendances entre les travaux des différentes équipes,
- + Aider les équipes à prendre rapidement des décisions,
- + Favoriser les échanges sur l'architecture technique,
- + Créer une communication face à face entre les membres des équipes et les parties prenantes,
- + Prendre en compte une quantité de travail en phase avec la capacité des équipes pour la période à venir,
- + Favoriser les interactions entre les membres des différentes équipes.

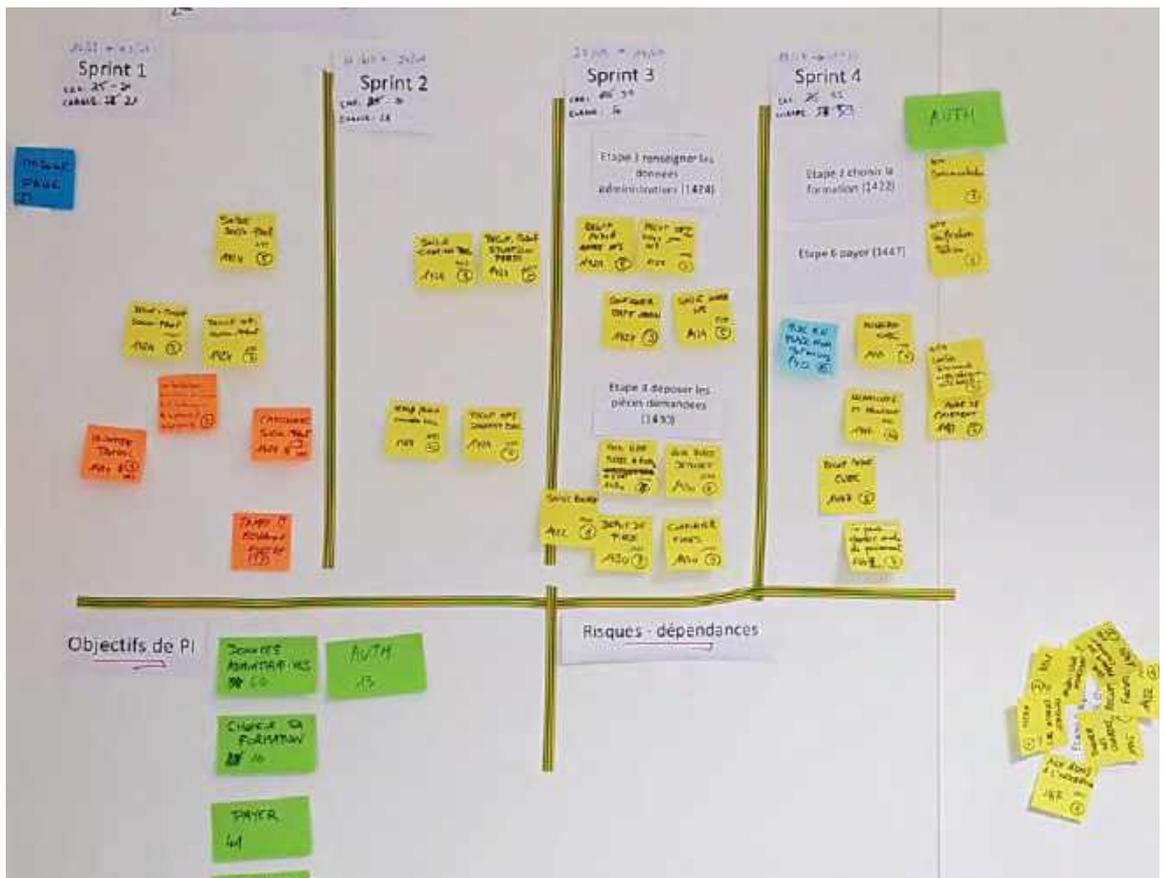
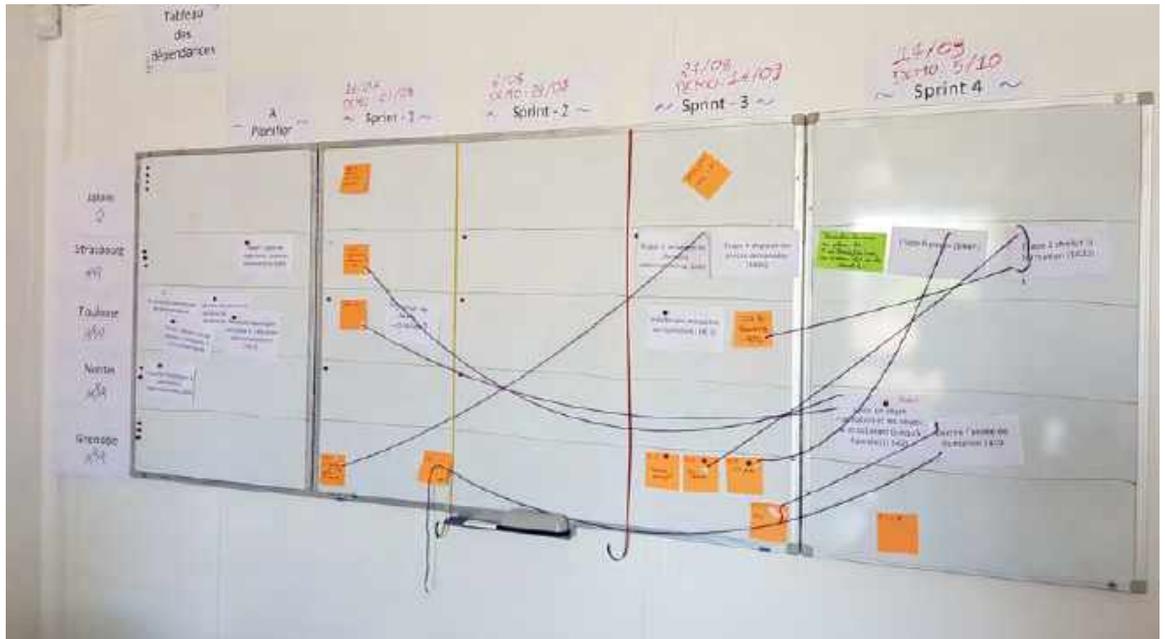
— Planification PI Planning»



© Amue - Association Cocktail



Planification PI Planning»



© Amue - Association Cocktail

Merci.

LES GRANDES ÉTAPES D'UN PROJET

● 1/3 Les grandes étapes d'un projet

+ Cadrer le besoin

Dans cette phase, il s'agit de collecter les besoins utilisateurs, de définir le périmètre du projet et d'analyser les impacts (organisationnels, processus, techniques, humains...).

+ Cadrer le projet

Pendant cette phase, seront formalisés le contexte, les enjeux, les objectifs et la description du projet. L'organisation et le macro planning du projet devront aussi être définis.

+ Concevoir

Il faut ensuite traduire les besoins énoncés en élaborant une description fonctionnelle et technique de la solution retenue (règles de gestion, exigences fonctionnelles ou techniques).

● 2/3 Les grandes étapes d'un projet

+ Réaliser

La phase de réalisation consiste à réaliser, puis à faire et à valider les tests unitaires et de mise en situation du projet.

+ Tester

Les tests consistent à vérifier la conformité de l'application par rapport aux spécifications.

Lors de l'intégration/mise en situation, on teste la cohérence globale du fonctionnement du projet dans un environnement semblable à l'environnement définitif d'exploitation.

● 3/3 Les grandes étapes d'un projet

+ Démarrer

La phase de démarrage, c'est-à-dire la phase pendant les toutes premières utilisations du projet, permet de vérifier le bon fonctionnement du produit livré et de l'organisation associée, dans un ou plusieurs sites en exploitation réelle.

+ Exploiter

L'exploitation consiste à généraliser l'utilisation de l'application à l'ensemble des sites et aux utilisateurs prévus dans le périmètre du projet, puis à effectuer le bilan complet sur l'atteinte des objectifs.

+ Réaliser le retour d'expérience (REX)

Il est essentiel de réaliser un retour d'expérience (REX) sur l'ensemble de projets afin d'identifier, pour chaque chantier, les points positifs, les points d'amélioration, les équipes sur lesquelles s'appuyer pour les futurs projets, etc. ...

+ Clore

Une des caractéristiques d'un projet est qu'il a une fin, il est donc nécessaire de clore un projet après avoir réalisé un bilan.

Merci.



003

RÉSERVÉ



 *Claire Marie Tanvez,*
Société Leroy Merlin

INTERVENTION de

MME. CLAIRE MARIE TANVEZ

SOCIÉTÉ LEROY MERLIN

DE MANAGER...
...À MANAGER-LEADE
...À





MÉTROPOLE NORD :

1700 COLLABORATEURS

10 MAGASINS

CA > 650 M€

- Magasin d'Isneauville pilote sur le déploiement du leadership



1 FOCUS MAJEUR

- *L'habitant au centre de toutes nos préoccupations*
 - 1- Un peu d'histoire – LM en quelques chiffres
 - 2- Une vision – des valeurs - une mission
 - 3- De manager à manager leader.... ...à 100 000 leaders !
 - 4- Notre modèle de leadership
 - 5- Séquence d'échanges





1- UN PEU D'HISTOIRE... LM EN QUELQUES CHIFFRES

Une entreprise née il y a près d'un siècle

1923

Reprise par l'Association Familiale Mulliez en 1980

N°1 sur le marché de l'amélioration de l'habitat en France

40 ans de croissance ininterrompue et un chiffre d'affaires de 6,7 milliards € en 2018

3^e acteur mondial

Leroy Merlin fait partie du groupe ADEO

- 15 pays** (Europe, Russie, Amérique Latine, Afrique du sud)
- 800 points de vente** (Weldom, Zodio, Bricoman...)
- 114 000 collaborateurs**

Les métiers du commerce, de la logistique et de la relation clients mais aussi du marketing, du digital, de la finance, ou encore des RH

23 000 Collaborateurs

2 500 recrutements en CDI par an

141 Magasins

Des formats qui s'adaptent à chaque typologie de clients

- Des magasins Leroy Merlin dans les agglomérations et métropoles de 6 000 m² à 16 000 m²
- Des magasins de proximité en test sous l'enseigne Leroy Merlin Essentiel de 1 500 à 3 500 m²
- Des magasins hyper-urbains initiés sous l'enseigne Leroy Merlin L'appart à Paris-Batignolles
- Un réseau logistique composé d'entrepôts intégrés et prestés : Douges, Valence, Réau et Combs-la-Ville, Grans, Saint-Léger, Breuil-le-Sec, Châlons-en-Champagne, Mazères...

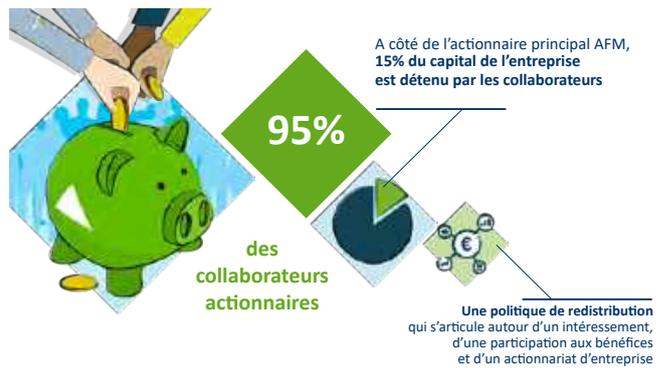
20 heures de formation par collaborateur par an et 5,34% de la masse salariale

5000 Artisans partenaires

Pour assurer la pose de nos solutions chez l'habitant

Et de nombreux partenariats et collaborations avec un écosystème ouvert pour enrichir notre métier

- des marques associées : Weldom, Kozikasa, Lightonline, TechShop-Ateliers Leroy Merlin...
- des start-up : Fribiz, Permettez-moi de construire, Collisweb, Trust...
- des organismes publics : ADEME, ANAH...
- des associations : Jardins de Noël





2- UNE VISION – DES VALEURS – UNE MISSION



3- DE MANAGER...

... À MANAGER LEADER...

... À 100 000 LEADERS !

● 3- De manager....

- L'homme au cœur de l'entreprise,
- Le droit à l'erreur,
- Des rituels de management ancrés et nombreux (PLM, cycles jeunes managers, EDP, entretien de pilotage, évaluation éclairée....),
- Des fiches de mission nombreuses et structurantes,
- Fierté de « développer et accompagner » (critère d'évaluation DM),
- Culture de proximité managériale / une culture d'entreprise forte,
- Un management « qui porte ses fruits » (GPTW...).

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES – CHARGÉ(E) DE PROJET MARKETING



SAVOIR FAIRE METIER

FINALITE DE LA MISSION : Dans le cadre d'une gouvernance pré-définie et d'un projet ciblé, le ou la Chargé(e) de projet Marketing construit et met en oeuvre une solution opérationnelle en réponse à des besoins et/ou des problématiques sur un périmètre local et/ou national.

FONDAMENTAUX	Animation Balayer l'information et faciliter la communication Animer et partager de façon transversale un sujet/projet. S'approprier les décisions, diffuser et prioriser les informations transmises par son manager. Faciliter les interlocuteurs et capter les informations/solutions et les partager avec son manager. Adapter sa communication aux situations rencontrées et à ses interlocuteurs. Est capable d'apporter une réponse/solution dans toutes les situations relationnelles. Favorise l'expression des collaborateurs. Communique avec pédagogie pour garantir la compréhension et l'appropriation des informations communiquées.
	Organiser et coordonner les activités Animer et coordonner les actions prévues des projets internes. Facilite la collaboration dans son groupe de travail en respectant le cadre et les enjeux du projet. Anime et suit les indicateurs de réussite de son projet. S'approprie les activités de son périmètre pour appréhender la charge de travail. Adapte et ajuste les activités au quotidien dans le cadre d'organisations définies. Consulte tous les parties prenantes de l'activité et s'ajuste à son activité. Sait s'organiser pour optimiser son temps de travail. Peut être amené(e) à identifier les ressources et/ou moyens nécessaires à la réalisation de son activité.
	Être acteur du développement de la performance collective Animer et suit les indicateurs de performance définis avec son manager grâce aux tableaux de bord de son activité. Les analyse et propose des actions correctives pour atteindre les objectifs. Utilise les outils liés à son activité et propose des évolutions afin d'améliorer leur performance. Par son attitude et sa proximité, aide son équipe. Identifie les dysfonctionnements et les sources de croissance. Anime les parties prenantes de son projet/activité dans le développement de la performance.
SPECIFIQUES	Mission Étudier les besoins et définir une solution Dans le cadre d'une gouvernance pré-définie et d'une problématique projet ciblée et identifiable sur un périmètre local et/ou national, définit et structure la solution à mettre en oeuvre (choix produits, choix organisationnel, choix des parties prenantes...), réalise, en collaboration avec les acteurs concernés, le contacte client, les besoins et les attentes.
	Réaliser et/ou faire réaliser une solution en assurant la qualité et la performance de la solution choisie Formuler et rédige les solutions choisies (noter des charges, brief...). Traduire les besoins et les enjeux . Agit en influence dans la mise en oeuvre de solutions ciblées et identifie les indicateurs de réussite. Définit les conditions d'adéquation des solutions et assure elles en assure afin de garantir leur réussite.
	Définir les conditions de réussite du déploiement et valider la solution Réalise des tests avec les utilisateurs selon les besoins. Conçoit et planifie les conditions de déploiement ou d'accompagnement. Analyse et formalise les performances (qualitatif/quantitatif) des solutions mises en oeuvre et/ou leur déploiement dans un périmètre local et/ou national. Propose des actions correctives afin d'améliorer les performances.
ONDAMENTAUX	Entreprise Organiser, participer et formaliser la transmission de la solution en l'absence des conditions de réussite De façon proactive, organise et/ou participe à des groupes de travail, comités de pilotage... afin de présenter ou expliquer les solutions. Formalise et organise des supports pédagogiques/formulaires. Organise son plan de développement/communication. Fait adhérer les utilisateurs par son accompagnement en proximité. Mettre les résultats des actions réalisées et s'assure que les guides relatifs/facile à lire au projet sont transmis et compris.
	Assurer une relation client de qualité (interne et externe) Accueille naturellement les clients, fournisseurs, collègues... avec courtoisie et bienveillance. Conserve la maîtrise de soi, sa motivation, y compris dans des situations complexes ou difficiles. Adapte une posture d'ouverture, pédagogique et diplomatique.
	Respecter les procédures et les règles en matière de sécurité des personnes et des biens Tenait à jour les règles de procédures et des règles de sécurité. Assure sa propre sécurité et celle de son environnement de travail. Constaté à des actions de prévention. S'approprie et fait appliquer les règles de protection des données informatiques de l'entreprise et de ses clients partenaires. Stocke et diffuse avec discernement les documents professionnels selon leur niveau de confidentialité. Respecte les clauses de confidentialité et s'assure de la persistance des chartes de confidentialité dans son environnement de travail.
	Développer ses compétences et mettre à jour ses connaissances Se inscrit en permanence dans des expériences relationnelles internes ou externes. Est en veille et en projection sur les évolutions relatives. Exercite ses compétences en partageant son expérience, ses difficultés et ses réussites à ses collègues. Actualise sa compétence par des formations sur son métier et sur d'autres activités. Approfondit sa connaissance du fonctionnement de l'entreprise dans le but d'identifier les bons interlocuteurs et de fidéliser les bonnes personnes.
Transmettre sa compétence et ses connaissances Identifie les meilleurs pratiques et les détermine dans l'entreprise. Contribue à des projets transversaux au niveau du service, de la direction et ou de l'entreprise. Partage sa connaissance sur son métier et son domaine d'activité.	
Participer au collectif de l'entreprise, du magasin et des services Participe au bon équilibre et à la bonne ambiance par son comportement enthousiaste et positif. Porte et diffuse les valeurs de l'entreprise en interne et en externe (clients, fournisseurs, associations). Respecte ses obligations qui lui sont faites dans le cadre de projet transversaux, du développement de la direction, voire de l'entreprise sur domaine d'activité.	

LA GESTION INDIVIDUELLE ET LE DEVELOPPEMENT PERSONNEL

LE REFERENTIEL DE COMPETENCES est destiné à accompagner chaque collaborateur dans le développement de ses compétences et l'évolution de son projet professionnel. Il permet à chacun de mieux piloter le succès de sa mission et de travailler plus efficacement, le processus d'apprentissage, le travail en coopération. C'est l'occasion pour chacun, avant dans les années et les mois de projet et permettre aux collaborateurs et managers à comprendre comment agir avec plus d'efficacité.

LA COMPETENCE est la combinaison d'un ensemble d'aptitudes, d'attitudes et de savoir-faire qui permettent d'atteindre un niveau de performance attendu et stable. Chacun, aidé par son Manager pour se positionner, grâce au VOUME :

- Débute dans sa mission
- Occupe sa mission
- Maîtrise sa mission
- Expert dans sa mission

DEBUTE

Il (elle) possède MAJ les aspects critiques du poste, mais il (elle) n'a pas encore pu les maîtriser. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste.

OCCUPE

Il (elle) a acquis la maîtrise des fonctions essentielles du poste, mais il (elle) n'a pas encore pu les maîtriser. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste.

MAITRISE

Il (elle) a acquis la maîtrise de l'ensemble des fonctions. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste.

EXPERT

Il (elle) est l'expert de son domaine. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste. Il (elle) a besoin d'être aidé dans les premières semaines de son poste.



COMPÉTENCES MÉTIER

Utilisation des Méthodes « compétences métier »

- 1 - Définir une illustration ou référentiel des compétences dont les savoirs faire métiers sont rattachés à toutes les missions des « Jobs des Métiers »
- 2 - Pour chaque mission il est nécessaire de se référer au référentiel de compétences qui décrit, pour chaque mission, les compétences et les savoirs faire attendus.
- 3 - Les référentiels de chaque mission sont disponibles sur Neosity dans la communauté la « Vidéo des Métiers »



Construction du Plan de Développement Individuel (PDI)

En fonction de l'évaluation de chaque savoir faire de la mission, tu détermines les priorités et les compétences à développer dans la durée.



PLAN DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL (PDI)				
Le Plan de Développement Individuel (PDI) permet et synthétise les connaissances, aptitudes et postures à développer dans la durée.				
COMPÉTENCES attendues (savoirs faire métiers)	PLANS PROPOSÉS (MÉTIER)		LES ENTRAÎNEMENTS (savoir-faire)	TERRAIN PÉDAGOGIQUE (REPERTOIRE DES MÉTIERS)
	APPLIQUÉS (MÉTIER)	PROFONDIS (MÉTIER)		
Développer son niveau d'anglais	Motivation et connaissance de la formation anglaise qui existe en France (organiser)	Améliorer son niveau d'anglais		Sur l'anglais
Aligner sa perception de la réalité qui peut lui être proposée	Non	Partager les points de vue (groupes et de réflexion) pour aller travailler plus en profondeur les tâches complexes - Devant des collègues différents pour gagner en expérience	MT, CMT et les personnes différentes pour répondre au 360	3)
Développer sa vision sociologique et l'analyse	Prendre l'habitude de travailler plus créatif	Avoir une vue 17 plus d'analyse plus dans l'analyse et dans la réflexion (sur base de ce qu'a déjà vu l'analyse sociale) - Faire l'analyse de compétences au CD « genre » et donner un coup d'oeil et un cadre de son savoir de la stratégie	Formateur CMT - Kévin ou tout ceux au leader de la zone	Métier 4000
Développer ses compétences de surveillance et de développement d'analyse	Continuellement avec Auto-Motiv - Motivation à développer	Cartonner un support MT (Cookbook à développer son style de management avec une culture plus large et des possibilités de suivi)	Arco-Mat - CMT	1) Le Directeur - 2) Agence de formation et de suivi des agents



3- A MANAGER-LEADER....

Management	Leadership
<p>Principal mode d'action : les actions</p> <p>Le management est le processus par lequel une personne organise une action collective, planifie des tâches, fixe des objectifs, délègue et contrôle leur bonnes réalisations.</p> <p>Il opère grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La coordination et la répartition des tâches - La fixation d'objectifs précis - L'animation d'une équipe - La délégation - Le soutien et l'accompagnement des membres de l'équipe <p>Le management peut s'appuyer plus ou moins sur le leadership</p> <p>Il se situe pour l'essentiel dans l'action directe concrète</p> <p>Le manager porte son attention sur la manière de faire les choses</p>	<p>Principal mode d'action : l'influence</p> <p>Le leadership est le processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun</p> <p>Il opère grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La construction du sens - La construction des liens et des relations - La pratique du care et de l'attention à l'autre - L'écoute et l'ouverture - La responsabilité - L'autonomie - La conscience de sa participation à un ensemble, un système <p>Le leadership intègre la dimension symbolique de son action au travers de l'exemplarité. Il se situe pour l'essentiel dans l'action indirecte.</p> <p>Le leader porte son attention sur ce que les événements et les décisions signifient pour les participants.</p>

Manager	Leader
<p>Celui qui conduit</p> <p>Est sur le HOW</p> <p>Observe dans la réalisation</p> <p>A un côté plus opérationnel</p> <p>A une équipe</p> <p>A un regard autour de l'efficacité et de l'efficience</p> <p>Celui qui emmène, qui montre la direction, qui est devant, qui donne le ton.</p>	<p>Est sur le WHY</p> <p>Notion de comportement</p> <p>N'a pas forcément d'équipe</p>

« Le manager est désigné, le leader est reconnu »

Le sujet n'est pas d'être leader mais de développer son leadership.

● Le manager-leader

*Cher manager d'hier,
Je suis venu te dire que je m'en vais...*

*Ô toi, manager nouveau !
À partir d'aujourd'hui et pour demain,
c'est toi que j'aime !
Tu m'as séduit parce que...*



« L'expérience est une lanterne qui n'éclaire que celui qui la porte » (Confucius)





Eléments de contexte



Impulsion Adeo

Emergence des notions d'utilité (à soi, aux autres, au monde) et de Leader augmenté



Notre Vision 2025

nous invite à revisiter nos postures et nos façons de travailler ensemble pour concrétiser notre mission



La stratégie Plateforme

qui nous pousse à une posture toujours plus ouverte et interdépendante



Les attentes managériales

exprimées dans Vision et portées par l'arrivée des nouvelles générations



L'agilité

qui se caractérise par un leadership partagé

L'émergence d'un modèle

- En Juin 2017, un groupe de collaborateurs issus de différentes BUs Adeo s'est réuni pour réfléchir autour du concept du leadership et participer à la construction d'un modèle commun à tous. Pour cela, le groupe de travail a :
 - Mené 30 entretiens en interne avec des leaders
 - Réalisé un benchmark pour recueillir les bonnes pratiques externes à l'entreprise
 - Organisé des rencontres avec des collaborateurs pour collecter leur retour



1 leadership, 100 000 leaders

- En 2017, Philippe Zimmermann, Directeur général d'Adeo, a lancé le programme « 1 Leadership, 100 000 Leaders » qui invite chacun à développer son leadership.
- Notre modèle s'applique donc à l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur mission et leur position hiérarchique.
- Les notions de « Leader » et de « Manager » sont bien distinctes : être leader est un ensemble de postures et d'état d'esprit tandis qu'être manager fait plutôt référence à la mission.



Nos convictions

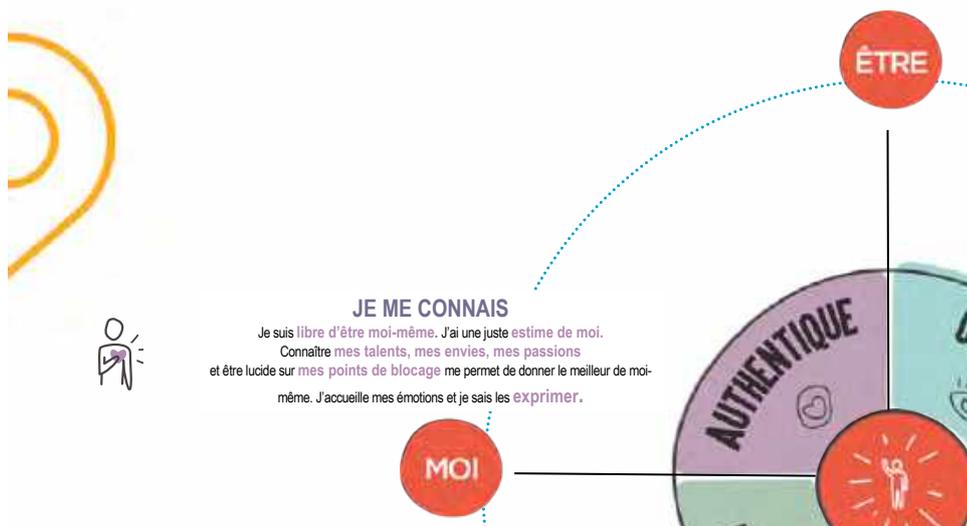
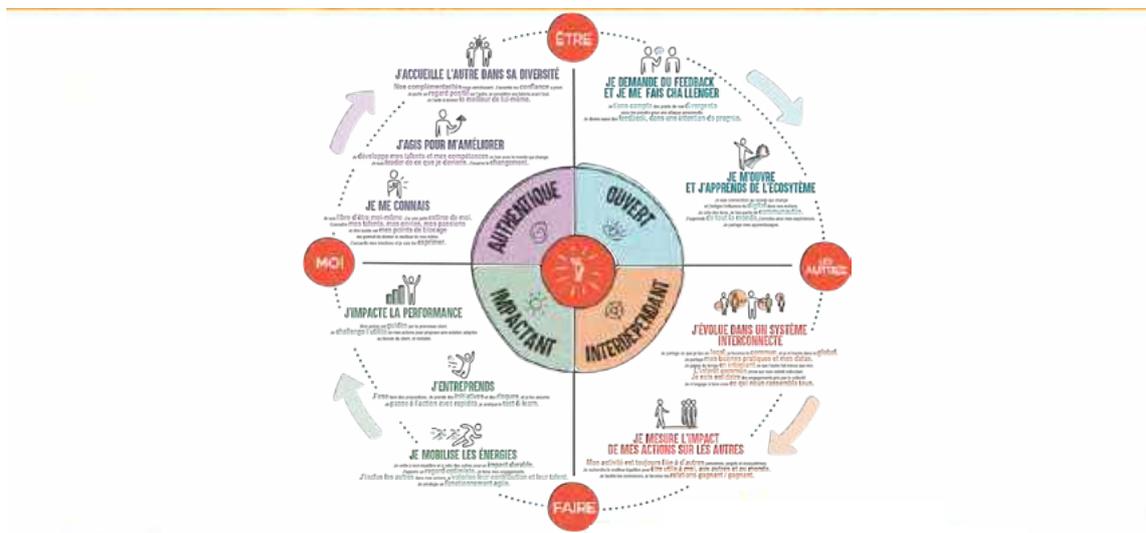
Les postures de leader sont la clef de la réalisation de Vision 2025 :

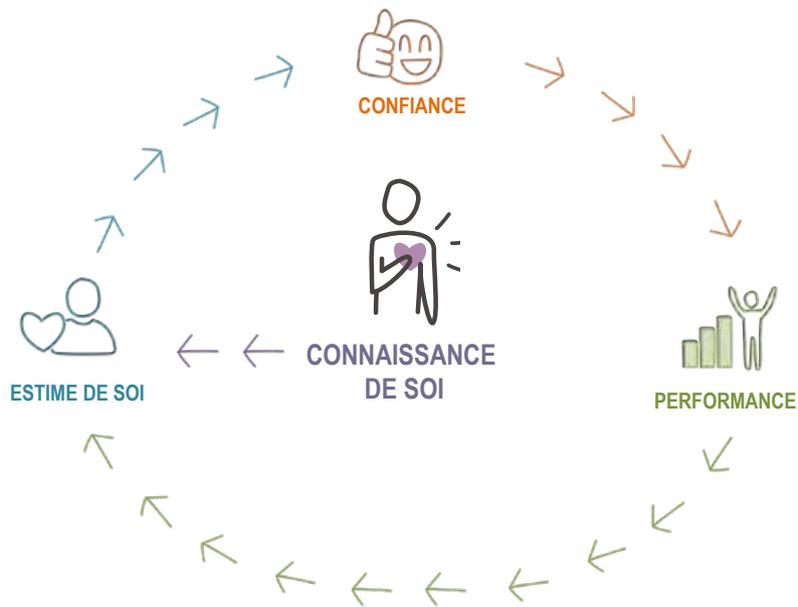
Elles sont le ciment du vivre ensemble rêvé dans **l'Exception LM**

Elles ouvrent le champ des possibles pour que chacun puisse contribuer à **l'Élan disruptif**

Elles permettent de travailler en Plateforme et de devenir **l'Évidence Habitat**

Elles sont parfaitement en accord avec notre **Socle**





ÊTRE

J'ACCUEILLE L'AUTRE DANS SA DIVERSITÉ
 Nos complémentarités nous enrichissent. J'accorde ma confiance a priori.
 Je porte un regard positif sur l'autre, je considère ses talents avant tout.
 Je l'aide à donner le meilleur de lui-même.

J'AGIS POUR M'AMÉLIORER
 Je développe mes talents et mes compétences en lien avec le monde qui change.
 Je suis leader de ce que je deviens. J'incarne le changement.

JE ME CONNAIS
 Je suis libre d'être moi-même. J'ai une juste estime de moi.
 Connaître mes talents, mes envies, mes passions et être lucide sur mes points de blocage me permet de donner le meilleur de moi-même. J'accueille mes émotions et je sais les exprimer.

MOI

AUTHENTIQUE

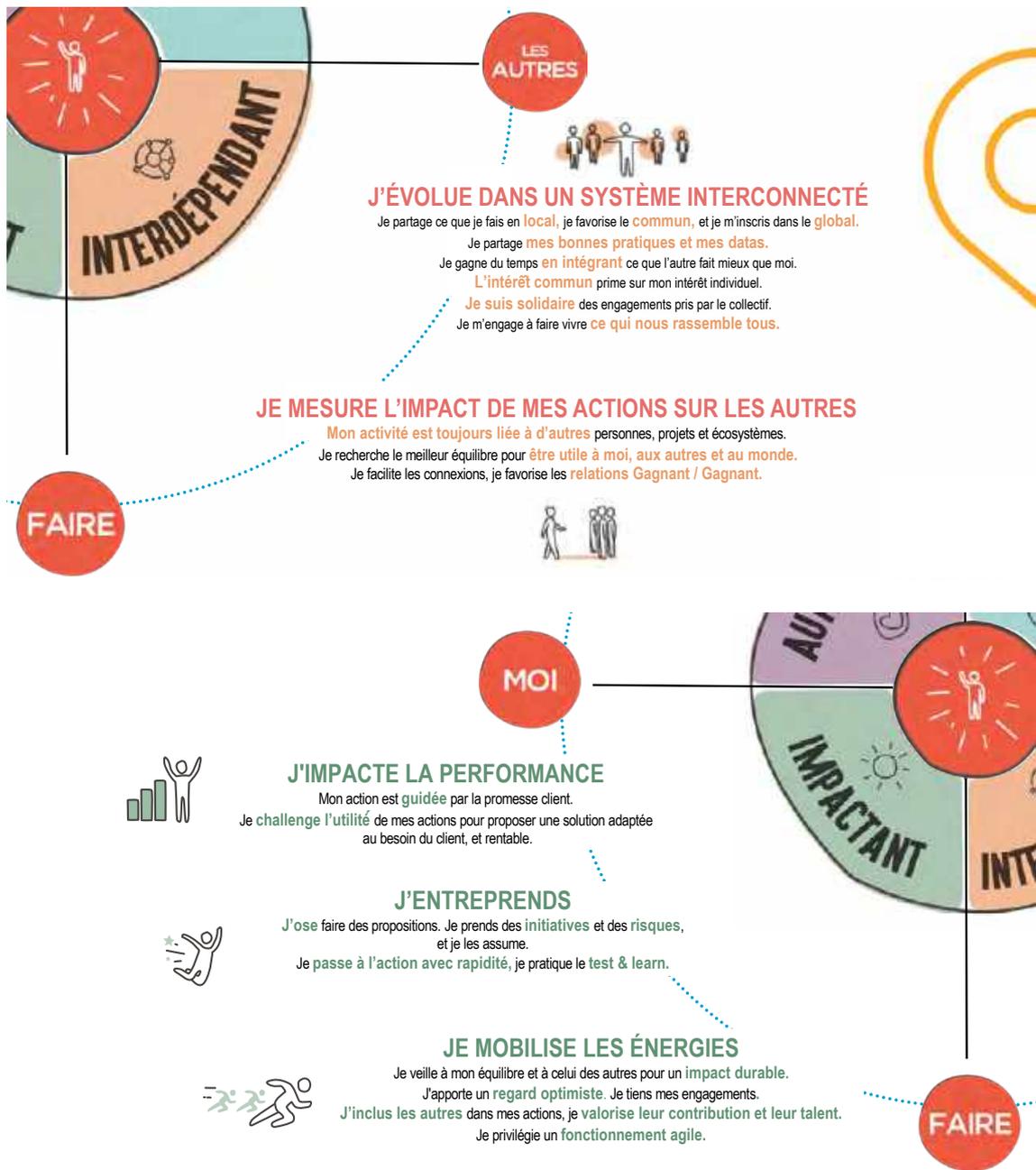
ÊTRE

JE DEMANDE DU FEEDBACK ET JE ME FAIS CHALLENGER
 Je tiens compte des points de vue divergents sans les prendre pour une attaque personnelle.
 Je donne aussi des feedback, dans une intention de progrès.

JE M'OUVRE ET J'APPRENDS DE L'ÉCOSYSTÈME
 Je suis connecté(e) au monde qui change et j'intègre l'influence du digital dans nos métiers.
 Je crée des liens. Je fais partie de communautés.
 J'apprends de tout le monde, j'enrichis ainsi mes expériences.
 Je partage mes apprentissages.

LES AUTRES

OUVERT





● **Point à date (juin 2019)**

- L'ensemble du top 300 a partagé la journée sur le leadership + feedback
 - Plusieurs zones ont mis en place des « campus leadership » pour permettre à tous les comités de direction magasin de vivre ensemble cette même journée (interventions extérieures ...)
 - 100% des managers formés au feedback
 - Une démarche qui avance...et qui prend du temps!
 - Quelques magasins pilotes qui ont partagé l'atelier leadership avec tous les collaborateurs
 - Un rééquilibrage en cours... avec les compétences managériales du top 300
- « ça prend du temps »

« une nécessaire opportunité »

« il faut d'entraîner et pratiquer le feedback »

« pas toujours facile »



Merci.



 *Philippe Maucourant,*
Manager coach CEP Lorient Basket Ball.

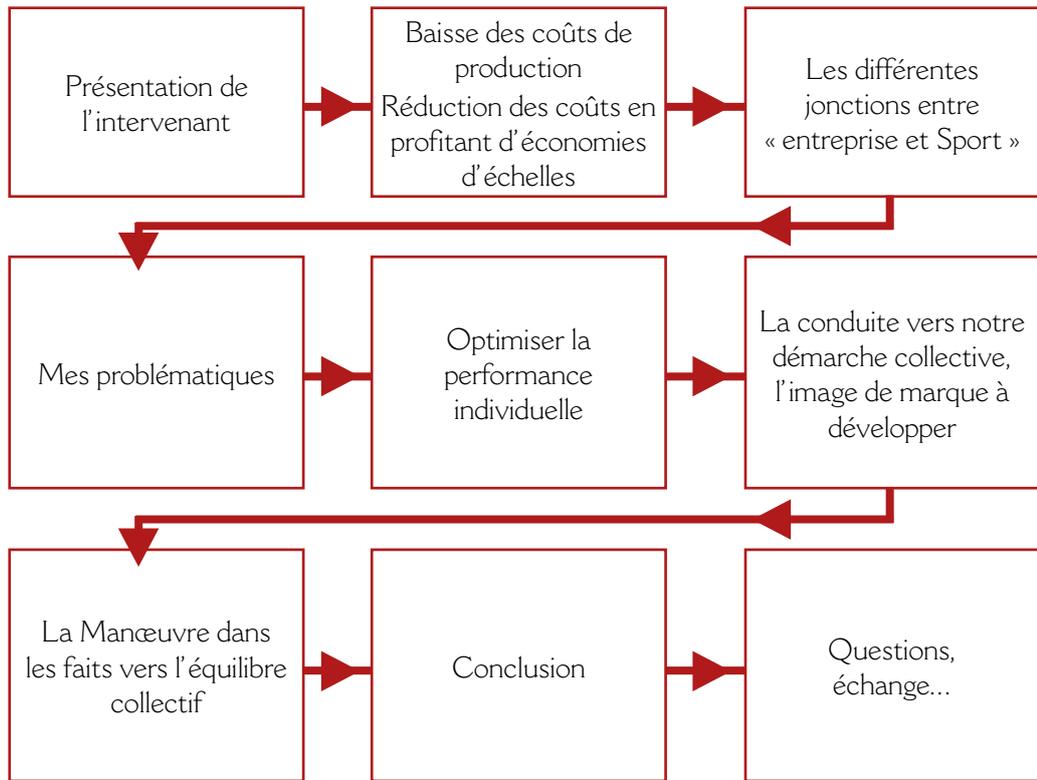
INTERVENTION de

M. PHILIPPE MAUCOURANT

MANAGER COACH DU CEP LORIENT BASKET BALL

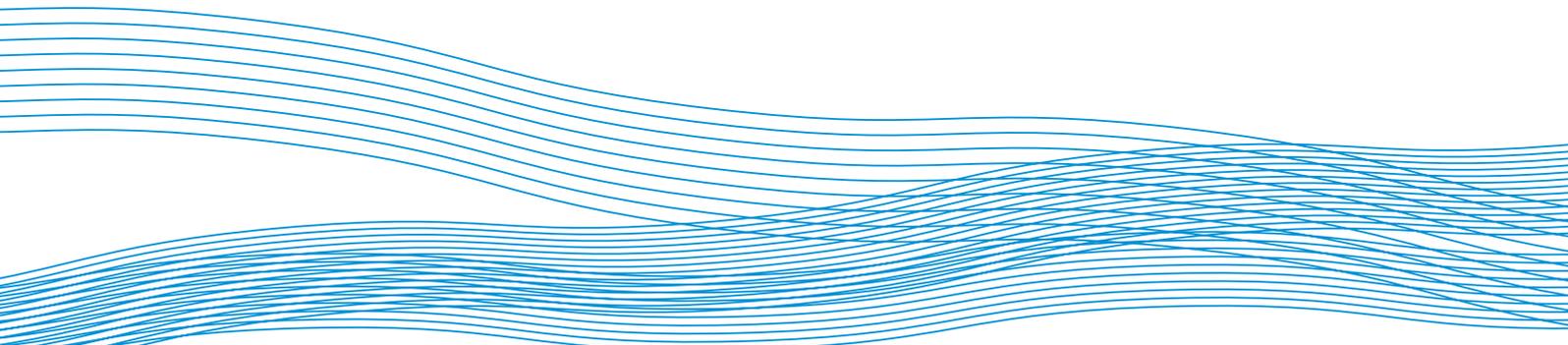
**« MANŒUVRER VERS UN ÉQUILIBRE COLLECTIF
TOUT EN RECHERCHANT À OPTIMISER
LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE »**





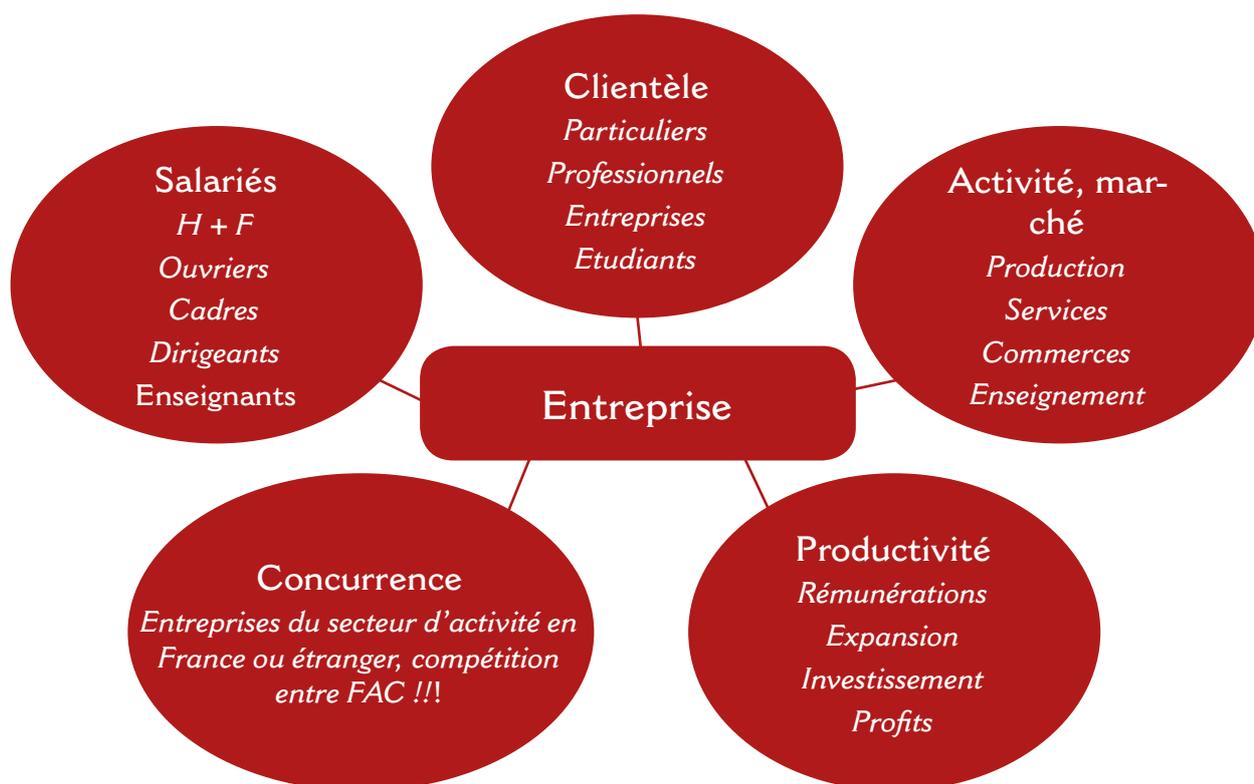
Philippe Maucourant, 49 ans, marié, 3 enfants

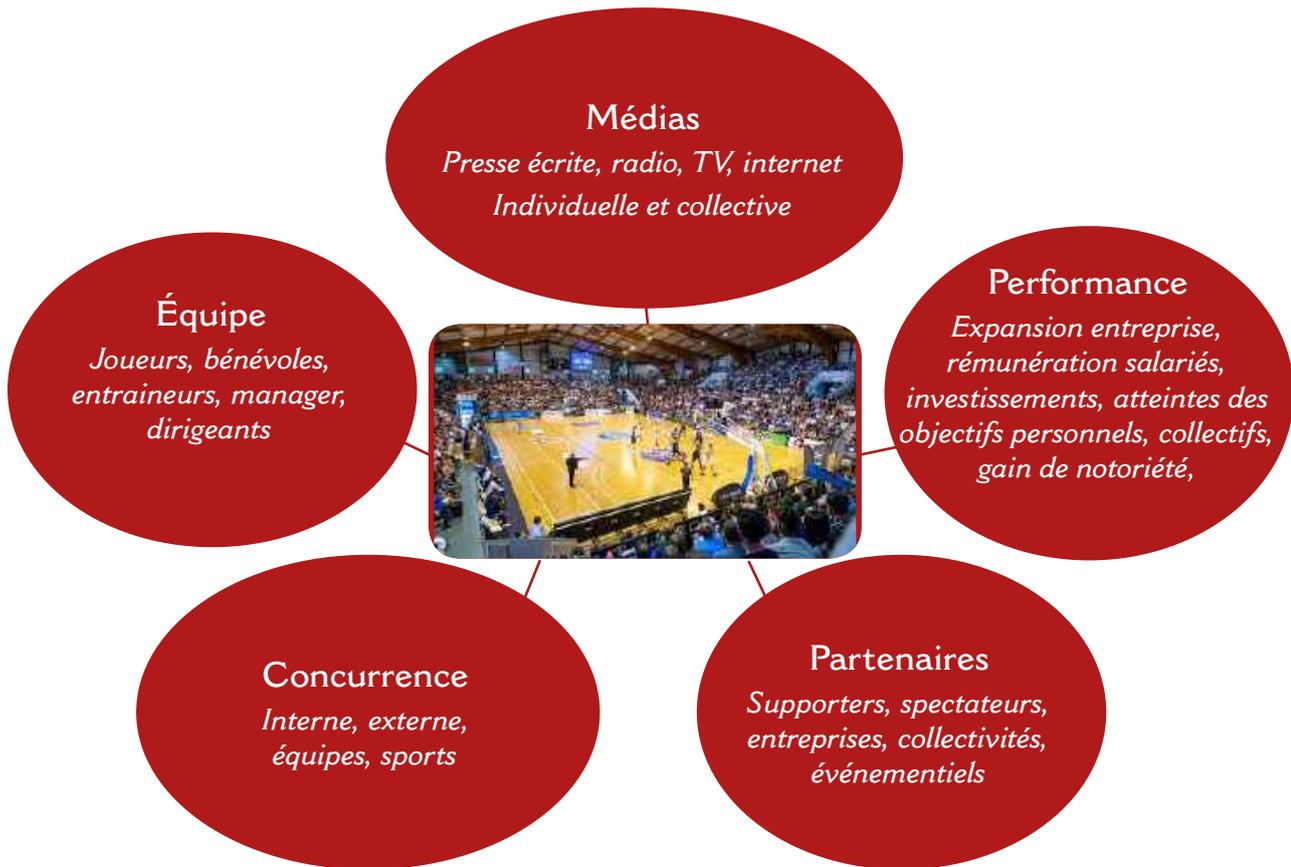
Licence de cadre de fédérations sportives
option manager-coach BE 2° option basket-ball,
BEESAPT et BEATEP Entraîneur professionnel depuis
1993,
Expériences en ProA (Limoges),
ProB (Epinal), N2, NI (Epinal, Cognac, Lorient
Entraîneur auprès des équipes de France
(-20 et juniors) 3 championnats d'Europe,
1 médaille d'argent en 2010



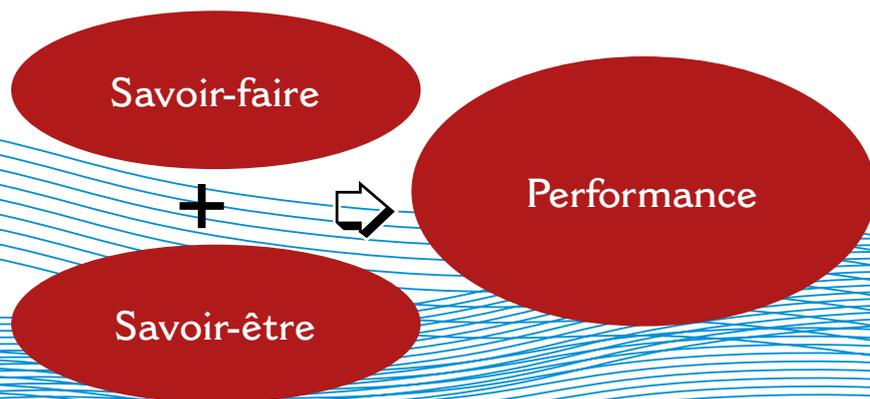


ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE



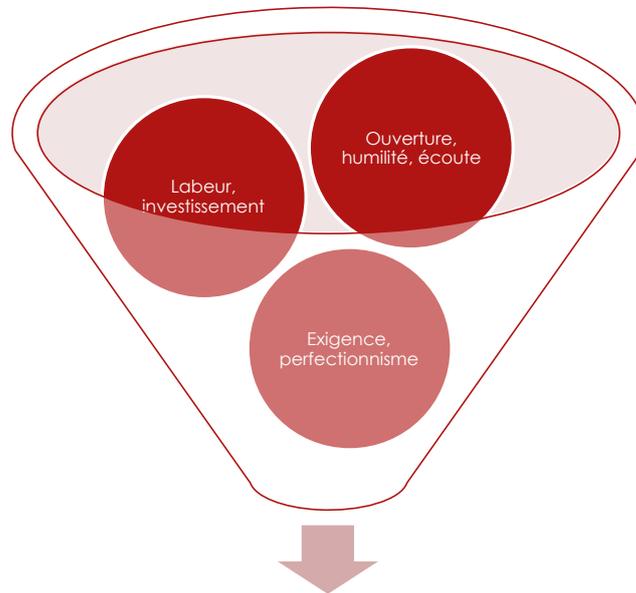


● Les convergences entre « l'entreprise et le sport »



- Les valeurs individuelles, requises dans le monde de l'entreprise ou du sport

Performance, Réussite



LES FACTEURS QUI CONDITIONNENT LA PERFORMANCE PROFESSIONNELLE



Les Facteurs qui Conditionnent la Performance Professionnelle



● Mes problématiques

Savoir-faire

Basket, sport d'attaque et de défense à 5x5
Le joueur joue l'attaque et la défense
Certains affichent des compétences plus offensives que défensives, d'autres le contraire, donc des forces à prendre en compte
Conduire à la performance individuelle

Savoir-faire

Sport collectif à rendement individuel
Contrat durée déterminée, 10 mois, 1 an, 2 ans
Iniquité en terme de contrat dans une équipe
Disparité sur les salaires
Intermédiaires sportifs
Femmes de joueurs
Laisser l'équipe au centre des préoccupations



● **Comment dans les faits optimiser la performance individuelle ?**



● **Les outils pour optimiser la perf individuelle dans les faits :**

- Préparation d'avant saison
- Planification de la préparation, planification annuelle
- **Fiche d'auto évaluation pendant la pré-saison**
- Suivi des présences et blessures
- Planification annuelle de l'entraînement physique
- **Développement et suivi annuel de l'adresse**
- Entraînements individuels, entraînements par postes de jeu, travail en autonomie
- **Suivi du poids**

● **Mon Management vers un équilibre collectif :**

- Le recrutement...
- Les entraînements collectifs en opposition
- **Les intentions offensives**, les organisations défensives...
- **S'imprégner de l'histoire sportive du club**
- Briefing vidéo, débriefing vidéo
- Mini regroupements à l'intérieur des entraînements, des matchs sous impulsion Leaders
- Apport d'un coach mental
- Notion de joueur du mois
- **Débriefing entraînements**
- **Débriefing après match**
- **Meeting d'avant match**
- **Le consensus des rôles**
- **Le suivi des performances dans le cadre du consensus**
- La voie collective en terme de jeu sous forme d'objectifs de méthode



- Mon Management vers un équilibre collectif :



- Objectif de méthode en attaque :

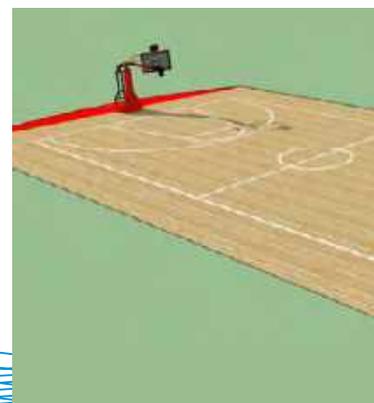
Marquer 81 points et plus > 60 TT à + 50% > 35 T2i à + 60%

Ratio PD/BP à 2/1

Tendre vers 90 Eval collective

Suivi des classements

Ambition du club à court
et moyen terme





- Objectifs de moyens en défense :
 - Encaisser moins de 69 points de moyenne
 - Limiter le % adverse < 50%
 - Dominer le RD > 35
 - Suivi des classements
 - Suivi des classements



- « Une implication individuelle en faveur d'une philosophie collective, d'une image collective, identifiées par des valeurs fondamentales dans mon fonctionnement au quotidien »



- Une performance individuelle pour quelles valeurs d'équipe ?



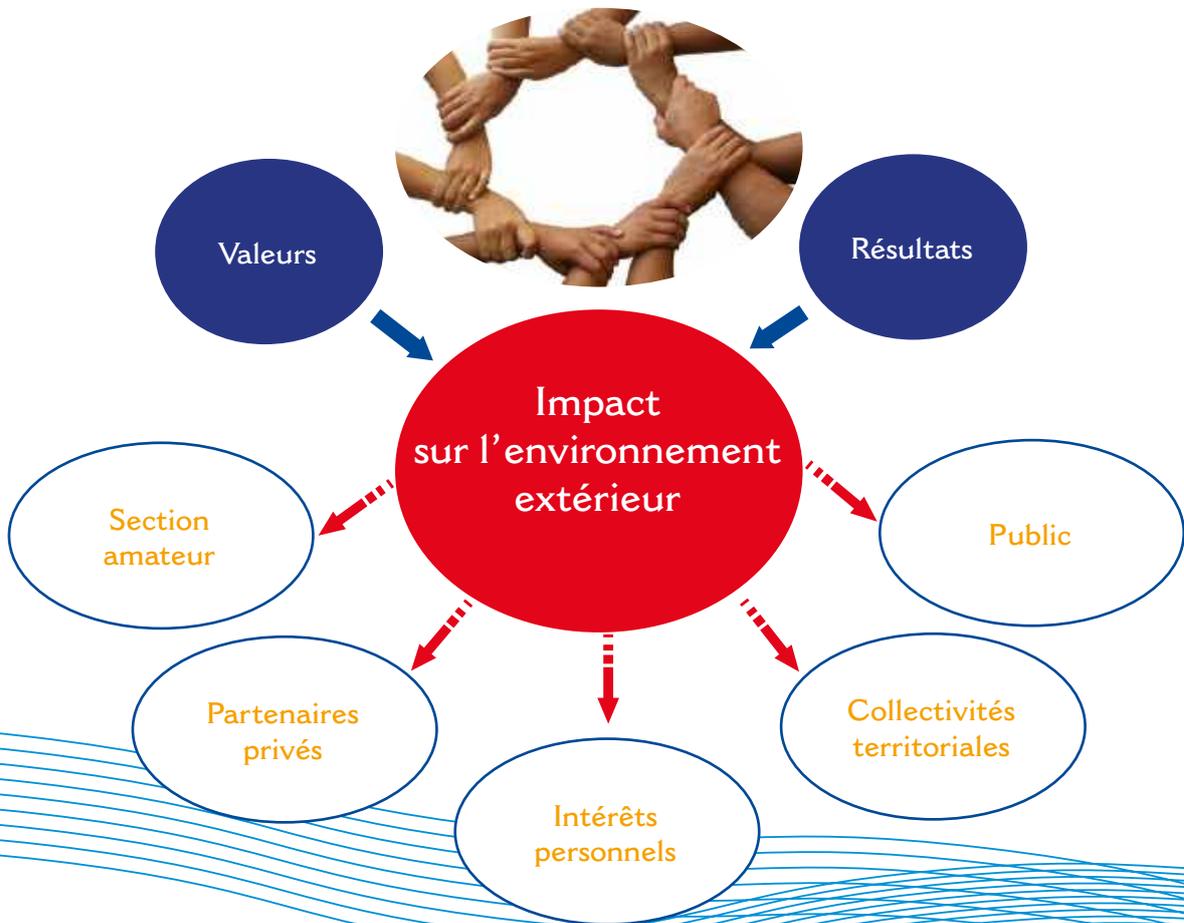
- Performance individuelle pour quelle valeur d'équipe ?





CONCLUSION

- « Les dividendes personnels découlent de la valeur du collectif »



Questions,
réponses,
échange.



Merci

Philippe Maucourant



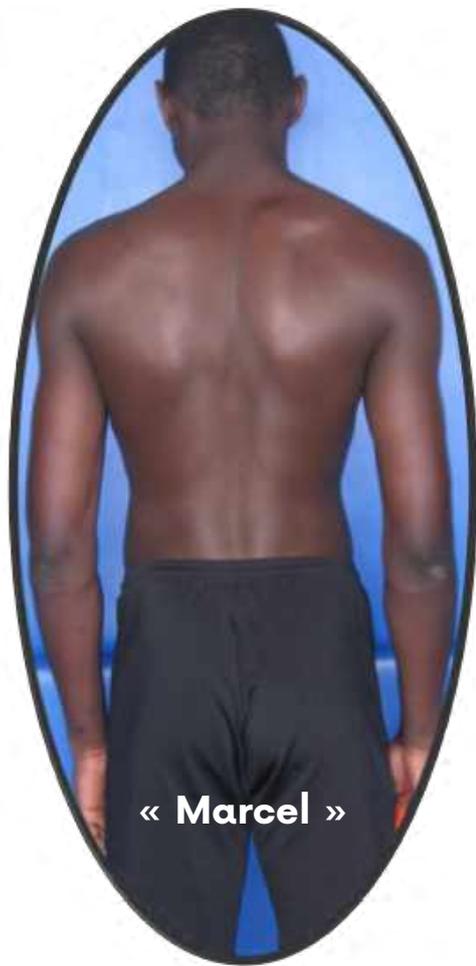
Suite de l'INTERVENTION de

M. PHILIPPE MAUCOURANT

MANAGER COACH DU CEP LORIENT BASKET BALL

**« MANŒVRER VERS UN ÉQUILIBRE COLLECTIF
TOUT EN RECHERCHANT À OPTIMISER
LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE »**

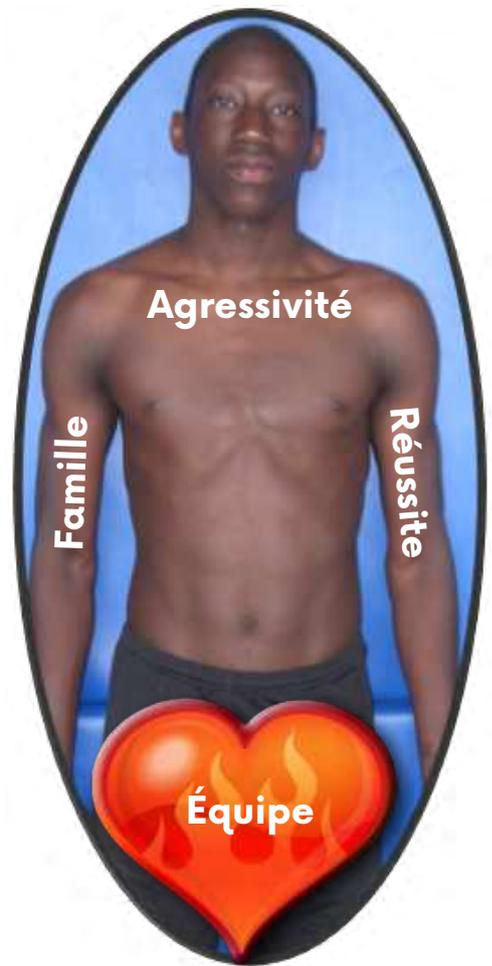




« Marcel »



Sadio
Doucoure



Agressivité

Famille

Réussite

Équipe

● Rôle en attaque :

- ➔ Je suis un joueur extérieur, le plus jeune, de rotation qui doit s'exprimer sur des périodes courtes
- ➔ Je suis engagé, je dois être un booster d'énergie
- ➔ J'utilise ma vitesse pour performer dans le jeu de CA et dans des « drive cohérents » ainsi que pour donner de la mobilité autour du jeu des intérieurs

Mon agressivité mentale doit me permettre de conquérir des RO ou « de remettre le couvercle »

- ➔ Zone de performance « RO » entre 2 et 4
- ➔ Zone de performance « smash » entre 2 et 4

● **Rôle en défense :**

- ➔ Mon agressivité et mes compétences athlétiques m'amènent à prendre des rebonds
Zone de performance « RD » entre 2 et 5
- ➔ Mon envergure, mon « jump » me permettent d'intercepter et de contrer
Zone de performance « int » entre 1 et 2
Zone de performance « contre » entre 1 et 3
- ➔ Une fois mes connaissances approfondies, je ferai preuve de pression et de justesse dans les rotations

● **Efforts pour mon équipe :**

- ➔ Même si je suis un joueur de rotation, je dois comme vous évoluer vers de la rentabilité sur le terrain
Zone de performance « Eval » entre 5 et 9
- ➔ Travailler dur mentalement pour faire évoluer mon tir
- ➔ Me gérer !!!!!!!!
- ➔ Être plus sociable avec vous puis avec l'entourage du club !

● **Besoins vis-à-vis de mes coéquipiers :**

- ➔ Si je commets une erreur, dites le moi éventuellement si je ne le sais pas mais ne me criez pas dessus !
- ➔ Faîtes moi plus confiance surtout à l'entraînement

● **Hors terrain :**

- ➔ La sociabilité aussi !
- ➔ Reprendre et réussir mes études
- ➔ Intégrer l'équipe de France des U20

Merci





 *Mathieu Frackowiak,*
Cabinet On peut parfaire le Monde

INTERVENTION de

M. MATHIEU FRACKOWIAK

CABINET ON PEUT PARFAIRE LE MONDE

DE LA MAÎTRISE À LA POSTURE



OU COMMENT BERNSTEIN TRANSFORME LE MANAGER EN LEADER !



+
Commençons par une métaphore...

+
Que pouvons-nous retenir de cette séquence

Au signe distinctif de sa fonction.



● À quoi Bernstein renonce-t-il ?

À son instrument du contrôle

A musical score for percussion instruments. The instruments listed on the left are: 4 TIMBALES (FR. 803, 805, 806), TAMBOUR DE BASCLE, CASSINOUILLES, TRIANGLE, TABOURA, TIMBALES, GROSSE-CASSE, TAP-TAP, XYLOPHONE, GÜLLESTA, 1^{re} HARPE, and 2^e HARPE. The score shows rhythmic patterns for these instruments, with the harps having a more complex melodic line. The notation includes various rhythmic values and dynamics like 'pp'.

● Sur quoi son regard se porte-t-il désormais ?

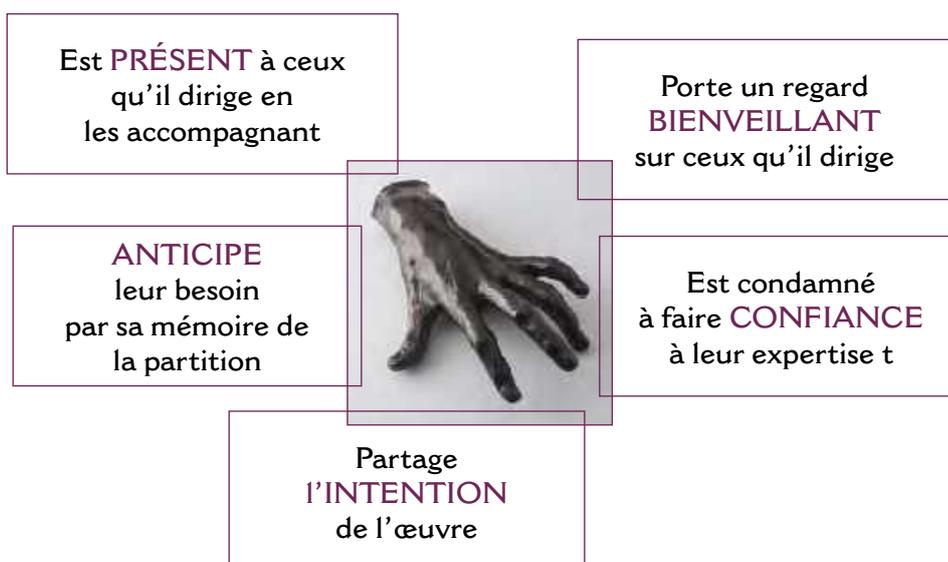
Sur l'orchestre auquel il est présent



Sur chaque musicien au moment où il en a besoin



+ À l'évidence, Bernstein...

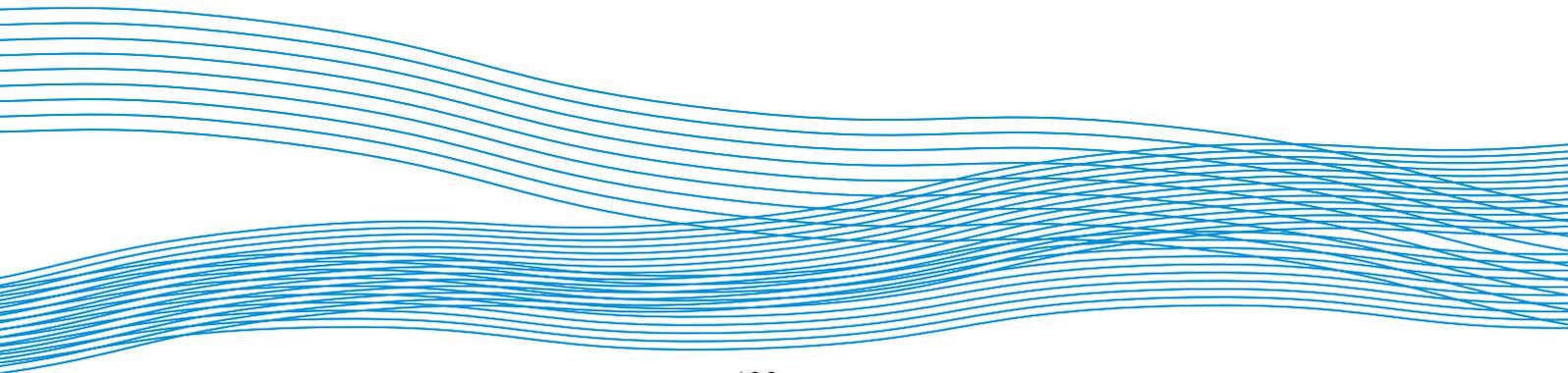


+ Bernstein dirige-t-il ?

À l'évidence, non !



Il coopère avec son orchestre



+

Bernstein ou l'avenir du management

Savoir faire et savoir être Ou De la maîtrise à la posture

+

Bernstein a construit une réponse aux changements que nous vivons...

Des changements que nous devons d'abord accompagner en nous-mêmes...



● Je n'en citerai que trois...

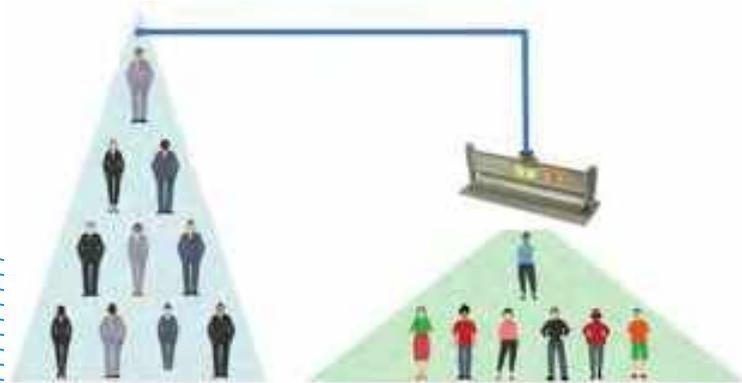
+ Digitalisation



+ Complexité



- + La conséquence de ces deux premières questions ?
- + L'aplatissement de nos organisations



+ Sens



+
Le sens

Il était une fois,





Le management est condamné à faire peau neuve



Le Manager d'hier était....



... le pilote d'un navire qui :

- Déterminait le cap
- Tenait la barre
- Assignait à chacun sa tâche
- Contrôlait en temps réel leur réalisation
- Décidait de jeter par dessus bord les mutins

...En bref....

Qui est Dieu à bord
(dans les limites de son périmètre)!

Il faut concevoir un autre sens du management
Où l'autorité du manager ne repose plus sur :



Son droit de :

- Contrôler
- Évaluer
- Promouvoir
- Sanctionner

Ou sur son expertise technique

Autrement dit :

Un manager qui gagne sa LÉGITIMITÉ en :

- Fédérant des hommes et des femmes au service d'un projet
- Organisant des prises d'initiatives au service d'une vision
- Donnant le sens de l'interdépendance des collaborateurs au regard du projet
- Permettant à tous de travailler en bonne intelligence

En bref...



Il ne veille pas...



Il emporte avec lui



Le leadership

1. Une question de posture

Pourquoi postures ?



Parce que je ne suis pas leader pour ce que je « peux »





Ou pour ce que je « sais »

Mais par ma manière d'ÊTRE !

Le leadership n'est pas un don



Il ne dépend pas du charisme, qui serait inné

Le leadership se « conquiert » en travaillant sur un certain nombre de postures



C'est-à-dire par une manière d'être en relation avec soi et les autres.

Le charisme produit de l'anonymat



Le leadership libère la diversité



Au service de l'organisation



Quatre postures fondatrices

La bienveillance



Comment est-ce que je concilie l'excellence et le progrès ?

Comment suis-je capable de manager l'erreur, c'est-à-dire de la valoriser ?

Le leader n'a pas d'yeux derrière la tête

Et il a renoncé au contrôle



La confiance

- Quel degré d'ignorance suis-je capable de manager ?
- Comment est-ce que concrètement je fais confiance ?
- Quelle place suis-je capable de faire à la liberté de l'autre ?

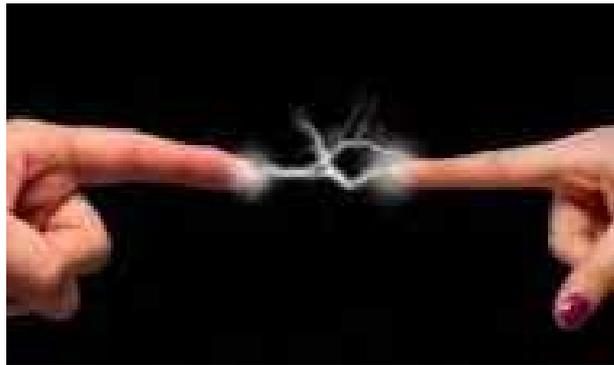
Le leader n'a pas vocation à être un couteau suisse
Il n'est pas non plus un super héros



L'exemplarité

Qu'est-ce que je désire inspirer ?
Son exemplarité tient à son rapport au sens
À sa manière de se mettre au service du sens

L'empathie, l'empathie, l'empathie



L'empathie, l'empathie, l'empathie

Et donc un défi qui se relève par la connaissance de soi

Merci



Mathieu Frackowiak
tél. : 06 66 34 19 02
mfrackowiak@onpeutparfairelemonde.com

Vendredi





 *Charles Pouvreau*
Directeur secteur public - GROUPE MERCURI URVAL

INTERVENTION de

M. CHARLES POUVREAU

DIRECTEUR SECTEUR PUBLIC

GRUPE MERCURI URVAL

L'ART D'ENCADRER ET DE SE MANAGER SOI-MÊME

PRÉAMBULE

2001 : LA LOLF ET LES SMR

2007 : LA RGPP ET LA LRU

Un constat partagé

Les universités sont des organismes complexes

Impacts et retours extra financiers :

- Structure
- Environnement
- Chaîne de décision
- Gouvernance

Les enjeux sont hétérogènes en fonction des universités

... mais vos missions restent les mêmes

Vos principales missions :

Conseil du président ou du directeur en matière financière et comptable

Appui au pilotage de l'établissement et contribue à la prise de décision

Acteur de la modernisation de la politique budgétaire et financière de l'établissement

Cf. Référentiels métier des personnels d'encadrement des établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche

- Les agents comptables sont l'interface, le lien.
- Vous devez devenir des managers, des leaders.

DEVENIR UN MANAGER. UN LEADER.

LES ENJEUX

Les enjeux :

- Assurer vos missions
- Recruter et développer ses collaborateurs
- Vous épanouir

Recruter et développer ses collaborateurs

- **Identifier, recruter et fidéliser** les employés qualifiés est devenu l'un de leurs plus gros **challenges du management moderne**.

Pour s'interroger : un appui au recrutement

- Élargir le sourcing
 - Sélectionner les meilleurs profils... et pas uniquement sur le volet des compétences
 - Éviter les erreurs de casting... qui coûtent très chères
 - Savoir être attractif
- **La qualité d'un collectif** est à l'un des facteurs source de la **performance** des organisations et spécifiquement des organisations complexes comme les universités.

A noter

L'une des premières raisons avancée quand les employés quittent leur travail est bien souvent liées à leur responsable ou au management.

- Manager les hommes ne doit plus être simplement perçu comme une simple responsabilité, mais comme une compétence très importante que les managers doivent en permanence perfectionner pour faire face aux différentes personnalités et cultures existantes au sein d'une équipe

Le fait que les managers sachent exactement ce qui dynamise et motive leurs équipes est un enjeu désormais déterminant : cette connaissance permet de conserver la potentialité du capital humain de l'ensemble.

S'épanouir pour devenir un manager efficace

Nous pouvons dire aujourd'hui que la qualité du collectif passe par le bien-être du dirigeant et ses aptitudes au management.

Or ce sujet est longtemps resté secondaire.

Un expert est-il nécessairement un bon manager ?

Est-il possible de devenir un manager ?

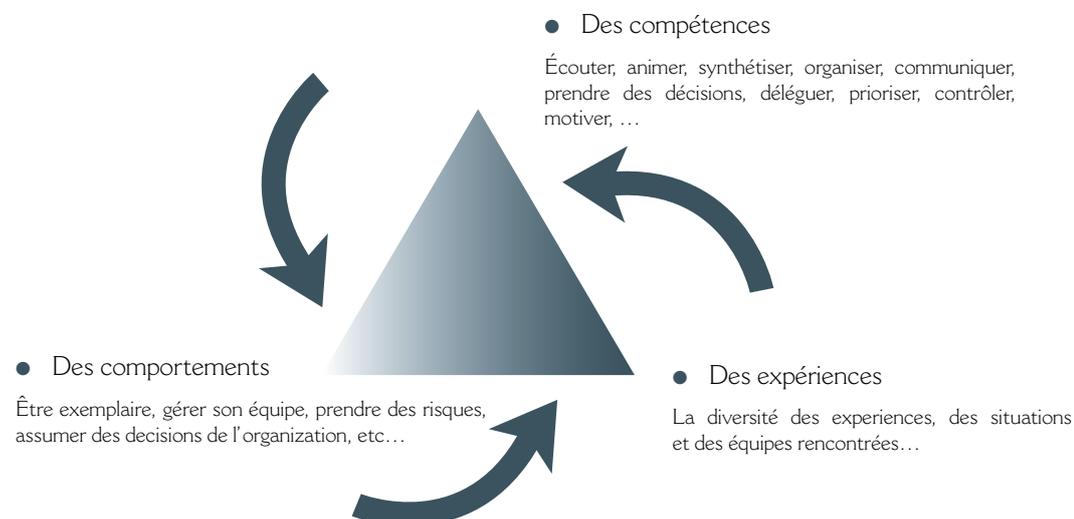
A retenir : Travailler ses pratiques managériales permet de :

- Développer l'efficacité de son équipe
- Créer des conditions favorables ... surtout en période de changement!
- Fidéliser ses collaborateurs

Que travailler ?

- Ne pas juger
- Prendre en compte le côté humain de son équipe
- Savoir déléguer
- Être sans crainte
- Écouter...être empathique
- Être réactif
- Être exemplaire
- Se remettre en question
- Expliciter les règles du jeu
- Motiver son équipe
- Être flexible
- Susciter l'initiative

Être un bon manager : un savant mélange



Les temps ont changé. Parlons-en !

Se former ou être accompagné ?

Les temps ont changé. Parlons-en !

Se former ou être accompagné ?

Le Coaching ou l'accompagnement individuel

Est-ce grave docteur ?

La réponse n'est pas évidente

La proposition est a-culturelle.

Elle peut apparaître comme suspecte...



Les enjeux de l'accompagnement individuel

- Améliorer ses pratiques managériales
- Favoriser le bien être au travail
- Travailler son évolution professionnelle



LE COACHING

« Derrière toute personne qui réussit se trouve une autre personne qui l'aide à réussir. »

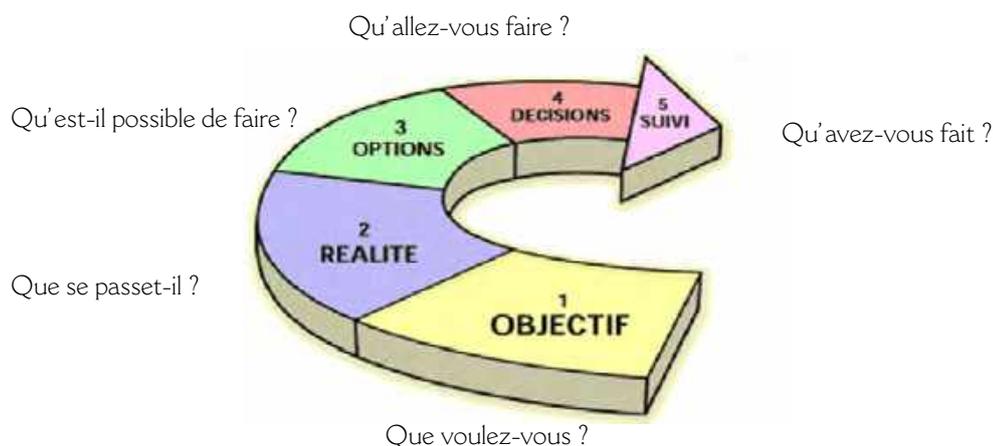
Qu'est ce que le coaching ?

- L'accompagnement d'une personne qui lui permet de passer plus rapidement d'un état présent à un état désiré
- L'art de questionner pour lui permettre de trouver en elle les réponses et les ressources qu'elle ignore bien souvent
- Créer un effet miroir et briser l'isolement

A quoi sert l'accompagnement ?

- Améliorer sa motivation – renforcer la confiance en soi
- Prendre conscience de ses points d'ancrage
- Développer ses performances
- Favoriser la prise de conscience
- Se remettre positivement en question

LE DÉROULEMENT D'UN COACHING



Quels objectifs ?

- Mieux se positionner en tant que manager
- Comprendre et résoudre une situation conflictuelle
- Développer son relationnel (communication, influence, ...)
- Faire un point sur sa carrière / se relancer professionnellement
- Etc.



LE DÉROULEMENT D'UN COACHING L'OBJECTIF

ESSENTIEL

- L'objectif est-il SMART ?
- Le résultat visé
- L'écologie de l'objectif
- Les critères d'évaluation
- La chances de réussite

LE DÉROULEMENT D'UN COACHING L'ÉTAT PRÉSENT

- Quelle est la situation actuelle ?
- Quels acteurs sont concernés ?
- Qu'est-ce qui a déjà été fait ?
- Quel résultats sont été obtenus ?
- Que se passe t-il en la personne et autour d'elle ?

LE DÉROULEMENT D'UN COACHING LA RECHERCHE D'OPTIONS

- Quelle sont les options ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de ces solutions ?
- Que pourrait-il y avoir d'autre ?
- Que ferait la personne s'il n'y avait pas d'obstacle ?

LE DÉROULEMENT D'UN COACHING LA DÉCISION D'ACTION

C'est l'étape de l'engagement

- Que va faire la personne ?
- Comment va-t-elle s'y prendre ?
- S'engage t-elle vraiment ?
- Quel est son plan d'action ?

Le rôle d'un coach

- Un développeur de talents
- Un empêqueur de tourner en round
- Un miroir de soi
- Celui qui vous encourage et vous valorise
- Celui qui aide à mettre en place des stratégies adaptées issues de nos propres ressources

Les compétences d'un coach

- L'empathie et l'écoute active
- La neutralité et la confidentialité
- L'aptitude à aider et à coopérer
- La confiance et la bienveillance
- La patience
- L'enthousiasme

En conclusion

- Le coaching génère un changement radical dans la perception que l'on a de soi et des autres
- Lorsqu'on intègre que chacun est capable d'exceller, tout change !
- Avoir la Coach attitude dans son management , c'est être ouvert à l'autre. Savoir l'écouter et l'accompagner !
- L'accompagnement fait du bien
- L'accompagnement permet une meilleure connaissance de soi et de ce que les autres peuvent percevoir de vous
- Un temps pour soi qui rend pour plus efficient

Si l'on manage comme on est...

N'est-il pas intéressant de mieux se connaître ?

Merci







Cécile Dejou
Professeure des universités,

INTERVENTION de

MME. CÉCILE DEJOUX

PROFESSEURE DES UNIVERSITÉS AU CNAM

PROFESSEURE AFFILIÉE ESCP EUROPE ET ENA

FONDATRICE ET DIRECTRICE DE LA CHAIRE D'ENTREPRISES

SUR LE FUTUR DU TRAVAIL ET DU MANAGEMENT

LEARNING LAB HUMAN CHANGE

CRÉATRICE DU 1ER MOOC UNIVERSITAIRE FRANÇAIS (200 000 APPRENANTS, 148 PAYS, 6 SAISONS)

« DU MANAGER AU LEADER : DEVENIR AGILE ET COLLABORATIF »

ET DU MOOC « L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE POUR LES MANAGERS »

CONFÉRENCE 45'
MANAGER À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE
ET DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Cette conférence propose des repères à la fois sur les fondamentaux de la civilisation numérique (valeurs, règles, langages, compétences), sur les fondamentaux du management mais également sur les nouvelles compétences stratégiques à acquérir :

- Les compétences numériques, pour intégrer l’alphabet de cette civilisation,
- Les compétences d’agilité, pour avoir les bons comportements,
- Les compétences de design thinking, pour penser différemment
- Les compétences de collaboration, pour créer de l’Intelligence Collective
- Les compétences d’interaction avec l’IA, pour transformer son métier

Elle se compose de 4 temps :

- Comprendre les nouvelles règles de la civilisation numérique
- Appréhender les principaux changements au sein de l’organisation
- Prendre conscience des nouvelles compétences stratégiques managériales
- Mettre en place un plan d’action

Pour aller plus loin :

- Newsletter : ceciledejoux.com (article, études, livres blancs) et chaîne You Tube
- inscriptions 15/12/18 au MOOC gratuit et certifiant « **du manager au leader : devenir agile et collaboratif** » sur Fun Mooc
- Inscriptions 15/01/19 au MOOC gratuit certifiant « **L’IA pour les managers et leurs équipes** » sur Fun Mooc



Biographie

Cécile DEJOUX est **Professeur des universités au Cnam**, responsable nationale de la filière RH, du Master RH et Professeur affiliée à l'ESCP Europe et intervenante à l'ENA.

Conférencière expérimentée sur les thématiques: « Manager à l'ère du numérique et de l'IA », « Impacts de l'IA sur l'entreprise, le management et les métiers », « Former et apprendre avec le numérique », « Faire émerger l'Intelligence collective à l'ère du numérique et de l'IA ».

Spécialiste de l'enseignement à distance, elle a conçu le **1^{er} MOOC de France**, « du manager agile au leader designer » avec plus de 200 000 personnes, 148 pays en 5 saisons sur France Université Numérique.

En 2019, elle lance deux nouveaux MOOC : l'un sur comment manager en mode collaboratif et créer de l'intelligence collective et l'autre sur cas d'usage sur le management et l'IA.

En 2015, elle crée la Chaire d'entreprises **Learning Lab Human Change** au Cnam avec Julhiet-Sterwen et la SNCF pour accompagner la transformation numérique et liée à l'IA des collaborateurs (CES Las Vegas 2018, Learning expédition Asie 2017, USA, 2017 et 2018). Elle a publié plus de 20 articles scientifiques et communications internationales ainsi que de nombreux livres dont *Métamorphoses des managers à l'ère du numérique et de l'IA* (avec E. Leon, 2018), *du manager agile au Leader designer*, 2017, *Gestion des talents*, 2015 2^e ed, (avec M. Thévenet), *Fonctions RH*, 2015, 4^e ed, (collectif) etc.

L'Usine Nouvelle titre « la e-pédagogie » (2017), Le Monde « la prof qui crève l'écran » (2016), en couverture de Challenges dans « Apprendre en ligne » (2015), classée n°1 des disrupteurs par le magazine l'Opinion (2014), elle est interviewée par de nombreuses revues pour son expertise en management et RH (les Echos, Capital, Management, le monde, Liaisons Sociales, etc.).

Ses activités : <http://ceciledejoux.com/>

Ses publications : <http://bit.ly/2jvG1Mz>

Chaine You Tube : <https://www.youtube.com/user/CecileDejoux>.
dejoux.cecile@gmail.com

téléphone : 06 14 66 68 12

Chevalier de la légion d'honneur (2015)

Nominée Femme en vue (2017)

Prix Mooc of the Year (2016, 2017)



 *Melky Andres*
Cabinet EASYRECRUE,

INTERVENTION de

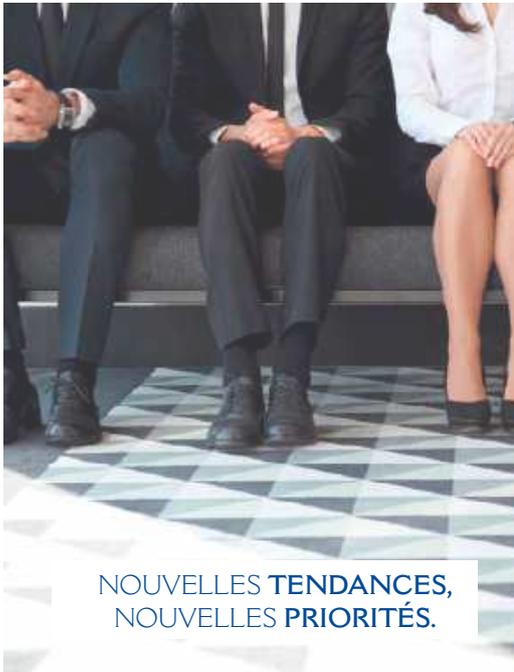
M. MELKY ANDRES

CABINET EASYRECRUE

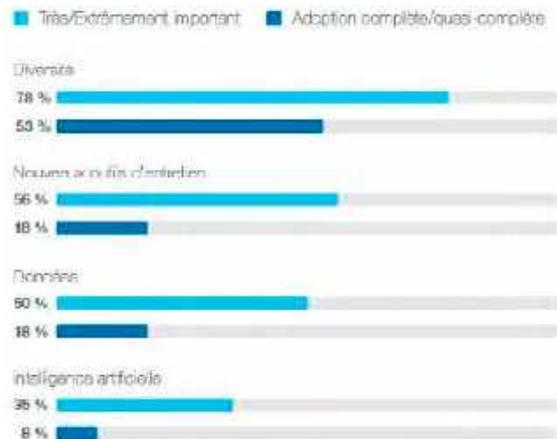
**DIGITALISER SON PROCESS
DE RECRUTEMENT POUR
MIEUX RECRUTER**

PROGRAMME

- ❶ Candidatures, présélection, sélection, évaluation : quelles automatisations possibles ?
- ❷ Quelles solutions pour automatiser le recrutement et optimiser la présélection ?
- ❸ Recentrez-vous sur l'essentiel et revalorisez enfin la relation candidat



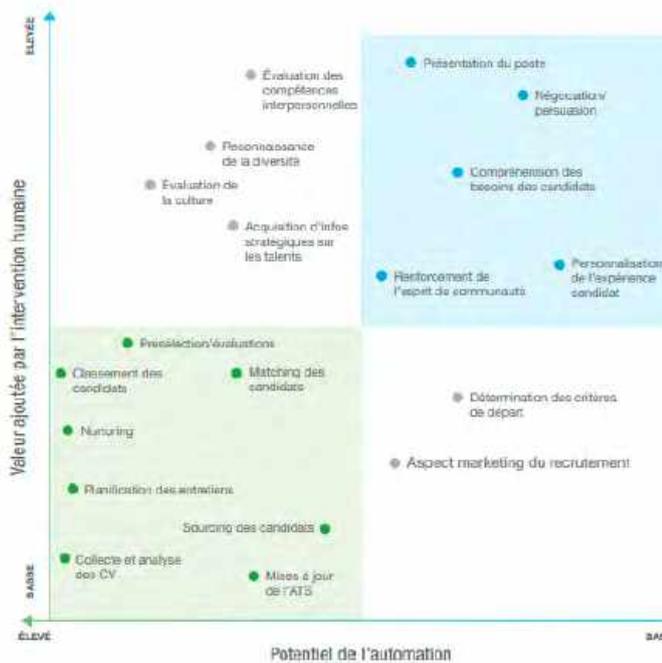
LES PRINCIPALES TENDANCES QUI FAÇONNENT L'AVENIR DU RECRUTEMENT



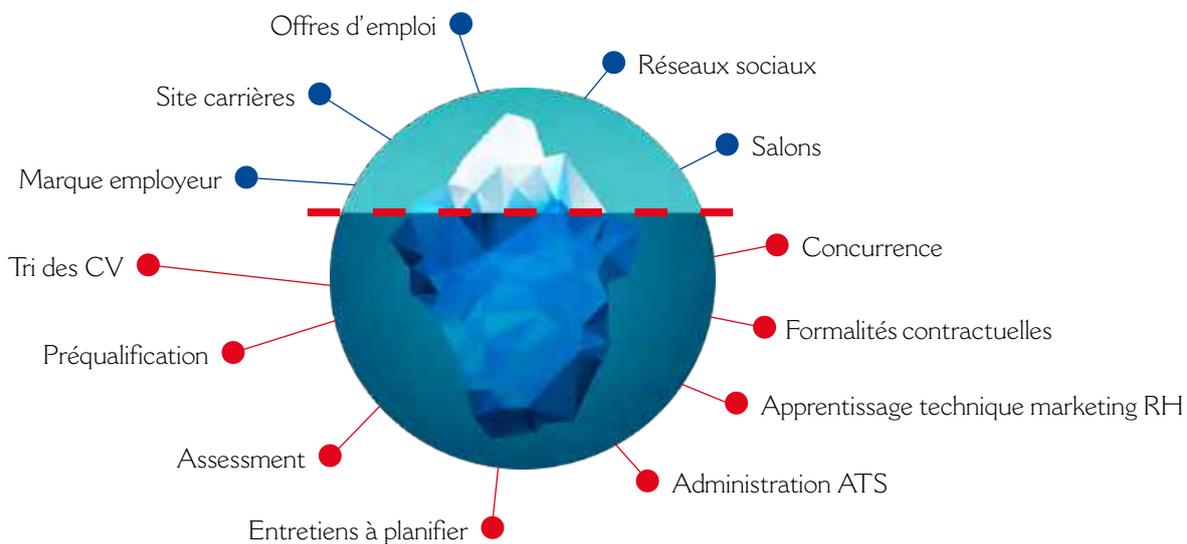
Source : étude LinkedIn – Les tendances du recrutement 2018

SE LIBÉRER DES TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

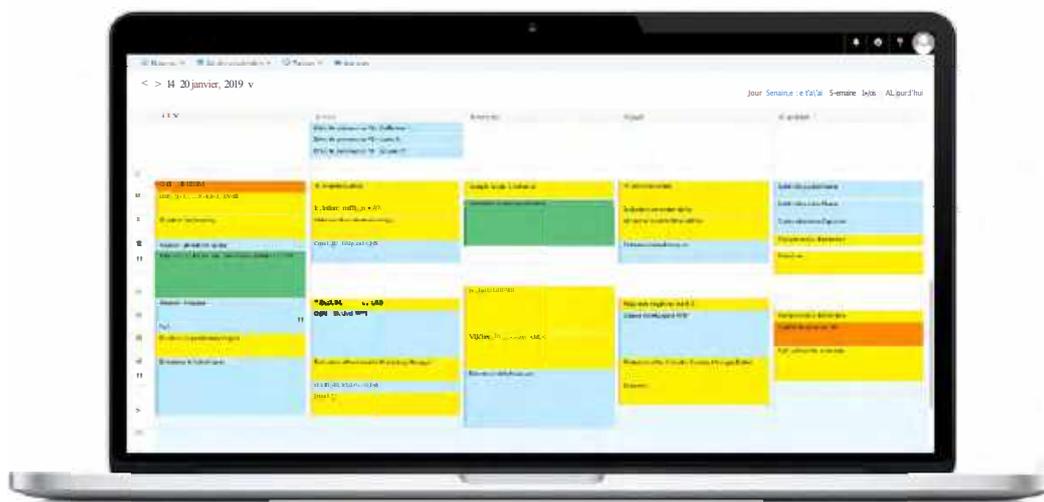
Domaines dans lesquels l'IA aura un impact sur le recrutement



Source : étude LinkedIn – Les tendances du recrutement 2018



DES SEMAINES NON EXTENSIBLES





PROGRAMME

- ❶ Candidatures, présélection, sélection, évaluation : quelles automatisations possibles ?
- ❷ Quelles solutions pour automatiser le recrutement et optimiser la présélection ?
- ❸ Recentrez-vous sur l'essentiel et revalorisez enfin la relation candidat

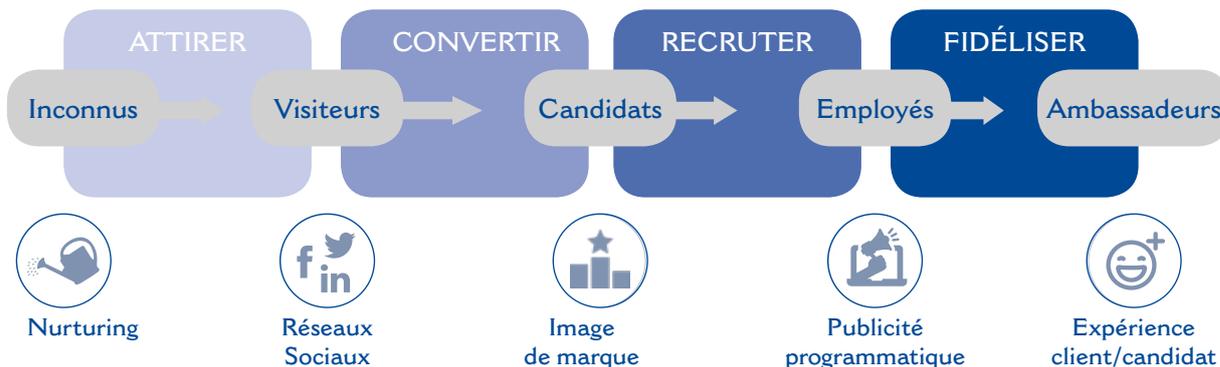
OÙ A COMMENCÉ L' AUTOMATISATION ?

Pour 59% des entreprises,

l'**automatisation** de la ressaisie des candidatures et le **suivi des réponses** est la principale motivation de **digitalisation** du recrutement.



QUAND LE RECRUTEMENT S'INSPIRE DU MARKETING ET DE LA PUBLICITÉ



ENTRETIENS : À LA RECHERCHE DE L'EFFICACITÉ

Domaines où les entretiens traditionnels sont inefficaces



<https://www.youtube.com/watch?v=EAoJFGLXvK8>

QUAND, COMMENT ET POURQUOI L'UTILISER ?

PRÉSÉLECTIONNER

- ✓ Candidatures volumiques
- ✓ Managers peu engagés
- ✓ Candidats peu pertinents en entretien
- ✓ Expérience candidat peu engageante

ENTRETIEN VIDÉO DIFFÉRÉ

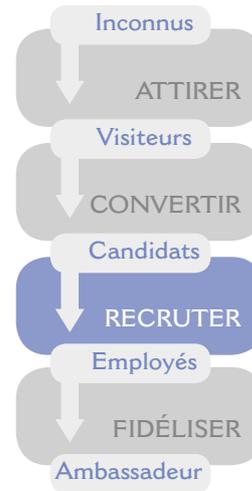
- > Réduction des biais
- > structuration de l'entretien
- > Gain de temps

Ils l'utilisent :

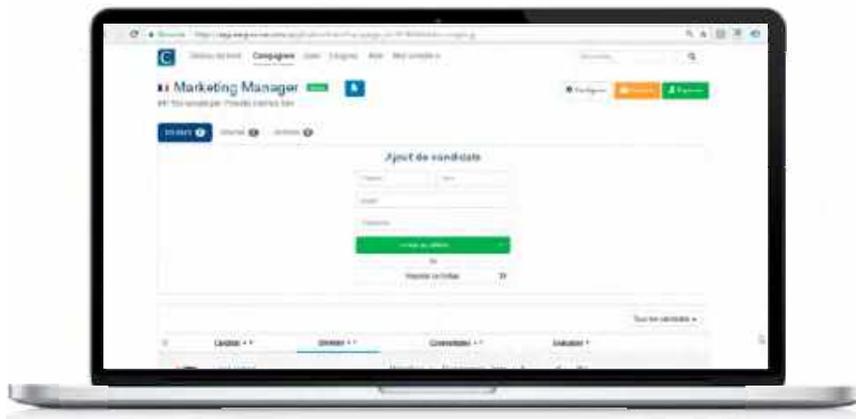
- Un agenda maîtrisé
- Des managers satisfaits et impliqués
- Des soft skills mieux évalués
- Des candidats disponibles et engagés

Logos: Allianz, DASSAULT AVIATION, Ipsos

L'ENTRETIEN VIDÉO DIFFÉRÉ : AUTOMATISEZ LA PRÉSÉLECTION



L'ENTRETIEN VIDÉO DIFFÉRÉ : FAVORISEZ LA COLLABORATION



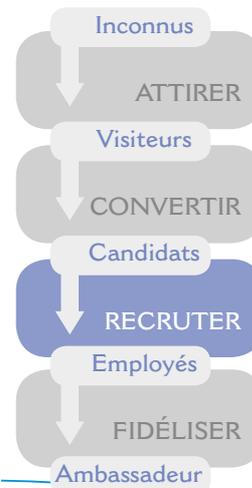
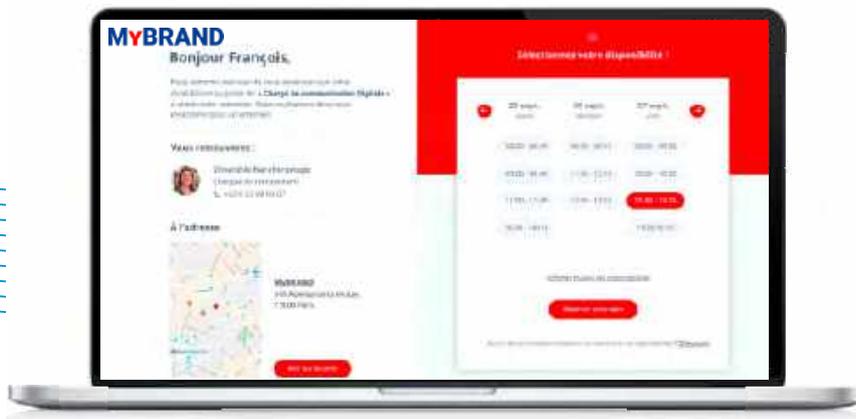
LA FIN DU CASSE TÊTE DE LA PLANIFICATION DES ENTRETIENS



50% d'entretiens décalés



« Le Doctolib du recrutement »



DIGITALISATION DE L'ÉVALUATION DES CANDIDATS



Soft skills & hard skills :

LES DÉTECTER



Business case



Tests de langues



Tests de personnalité



Tests techniques

AUTOMATISATION : LA NOUVELLE DONNE DU PARCOURS CANDIDAT



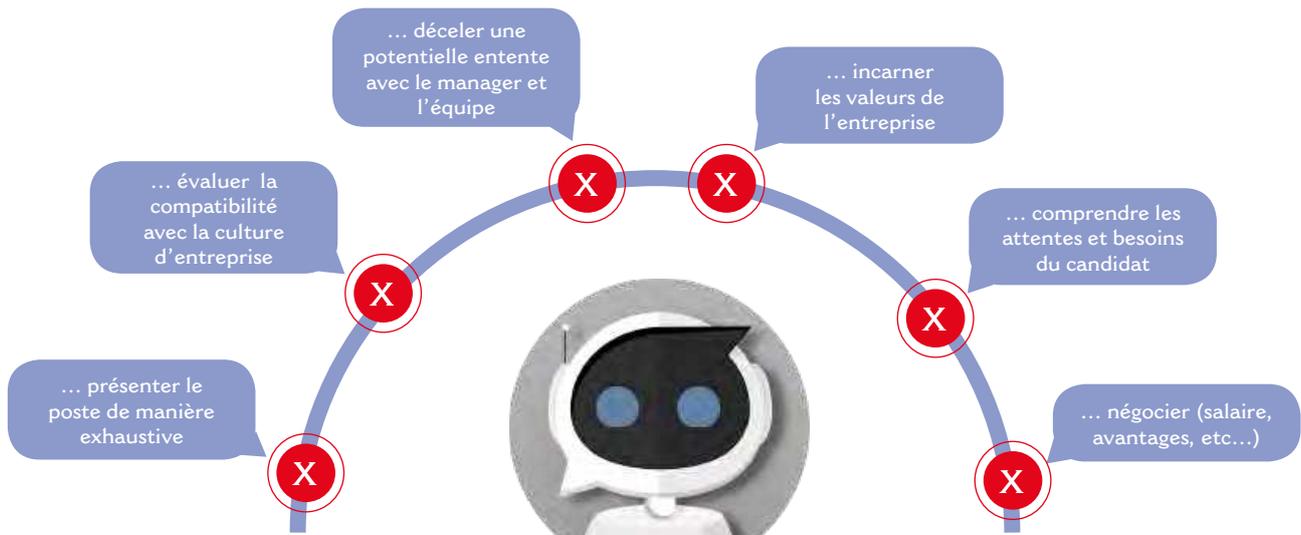
Source : étude LinkedIn – Les tendances du recrutement 2018

PROGRAMME

- ❶ Candidatures, présélection, sélection, évaluation : quelles automatisations possibles ?
- ❷ Quelles solutions pour automatiser le recrutement et optimiser la présélection ?
- ❸ Recentrez-vous sur l'essentiel et revalorisez enfin la relation candidat

DU TEMPS POUR L'HUMAIN

L'automatisation ne peut pas...



DU TEMPS POUR COMBLER LES ATTENTES RÉELLES DES CANDIDATS

LES FACTEURS DÉCEPTIFS

1

33% Ne pas recevoir de feed-back de l'entreprise

2

20% L'offre ne correspond pas avec le poste présenté en entretien

3

12% L'ambiance perçue dans les locaux ne convient pas

EASYRECRUE VOUS Y AIDE



Source : Enquête Ce que veulent vraiment les candidats Des questions ?

DES QUESTIONS ?



Merci

EASYRECRUE PARIS

3 bis rue de la Chaussée d'Antin 75009 Paris
Tel: 09 72 46 23 56

EASYRECRUE MADRID

C/Gran Vía 16, planta 1, puerta 6 28013 Madrid
Tel: +34 672 16 63 05

EASYRECRUE MILANO

Via Copernico 38
20159 Milano
Tel: +39 329 837 1998







 *Olivier Engel*
Inspecteur Général de l'Administration
de l'Éducation Nationale et de la Recherche

Monsieur le Président par intérim, cher José Moralès,
Mesdames et messieurs,

Je vous prie tout d'abord de bien vouloir excuser Caroline Pascal, doyenne de l'inspection générale de l'éducation nationale, qui est chargée d'exercer par intérim les fonctions de chef du service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche à compter du 31 mai 2019. En effet, elle succède à Jean-Richard Cytermann, parti à la retraite depuis cette date.

Et pour ceux d'entre vous qui ne le savent pas, je vous informe qu'une nouvelle inspection, qui prendra le nom d'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche, réunira prochainement les corps de l'inspection générale de l'éducation nationale, de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, de l'inspection générale de la jeunesse et des sports ainsi que les conservateurs généraux des bibliothèques exerçant à l'inspection générale des bibliothèques.

Cette nouvelle inspection, dont le secteur de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation continuera d'être animée par Pascal Aimé. Elle poursuivra les relations étroites que l'IGAENR a entretenues avec les différents réseaux métiers, dont le vôtre.

D'ailleurs, je suis la preuve concrète de ce lien puisqu'après avoir exercé pendant treize ans les fonctions d'agent comptable d'EPSCP, j'ai rejoint le corps de l'IGAENR il y a maintenant dix-huit mois. Et je suis très satisfait d'avoir fait ce choix.

J'évoquerai deux sujets dans mon propos de ce jour :

Tout d'abord, je vais vous faire part de mes premières impressions sur mes nouvelles fonctions au sein de l'IGAENR en faisant le lien avec le thème de votre séminaire :
 « manager, leader, savoir-faire et savoir être ».

Puis, j'évoquerai le rôle de manager et de leader attendu d'un l'agent comptable d'EPSCP.

**Je vais donc commencer par répondre à une question que l'on me pose fréquemment :
 Comment et pourquoi un agent comptable d'EPSCP a-t-il pu intégrer l'IGAENR ?**

Tout d'abord, un bref rappel sur mon parcours professionnel. J'ai commencé ma carrière en 1992 à la sortie de l'école nationale du trésor public, dans le secteur économique des entreprises, en services déconcentrés des finances publiques de la région Champagne-Ardenne. J'ai poursuivi mon parcours comme responsable des rémunérations des fonctionnaires de l'État de cette région, avant d'être affecté en Lorraine comme adjoint d'un comptable public de communes urbaines. En parallèle, j'ai occupé la fonction d'agent comptable d'une chambre régionale d'agriculture.

Quinze ans après avoir quitté les bancs des amphithéâtres de la faculté d'administration et sociale de l'université de Nancy II (d'ailleurs, à l'époque, je ne savais même pas qu'elle s'appelait ainsi), j'ai redécouvert le monde universitaire en 2005, en devenant agent comptable de l'institut national polytechnique de Lorraine. Cette immersion s'est prolongée en 2012, lorsque j'ai été nommé à la tête de l'agence comptable de l'université de Lorraine après avoir orchestré les travaux financiers et comptables relatifs à la fusion des quatre établissements concernés.

Grâce à un travail partenarial et collaboratif quotidien avec les équipes de gouvernance, j'ai pu mener, avec mes collaborateurs, des projets transversaux, au-delà du champ purement comptable.

Allocution de clôture

Étant précurseur et pilote national sur des sujets d'ordre financier (je ne citerai comme exemples que le service facturier couplé à la dématérialisation et Chorus pro) mes fonctions m'ont conduit à renforcer **des compétences managériales, rédactionnelles, de chef de projet, d'analyse et de formateur au niveau local et national**. J'ai ainsi rencontré à plusieurs reprises des IGAENR, que ce soit lors de séminaires, d'audits ou de missions d'accompagnement. Rejoindre ce corps m'a semblé être une opportunité et un nouveau défi, tout en restant dans le secteur de l'enseignement et de la recherche. Les compétences acquises en finances publiques au cours de ma vie professionnelle sont bien sûr un atout essentiel pour m'intégrer à l'inspection générale, même si les missions confiées sont très variées :

- participation à des missions, aussi bien au niveau du secteur « supérieur » que « scolaire » ;
- rédaction de notes ou aide apportée à des collègues sur la thématique financière ;
- interventions dans des séminaires nationaux ;
- participations à des groupes de travail ministériels ;
- co-animation, depuis le début de l'année 2019, de l'atelier finances, équilibre économique et patrimoine;
- formation de collègues aux principales notions instaurées par la gestion budgétaire et comptable publique.

Je suis également associé à des commissions ou jurys de recrutement de cadres pour l'agence pour l'enseignement français à l'étranger ou d'attachés d'administration de l'État.

Toutefois, je tiens à vous préciser que les seules compétences financières ne suffisent pas pour mener à bien toutes ces missions. En effet, à titre d'exemple, la rédaction de rapport, à plusieurs mains, est un exercice enrichissant mais complexe, qui nécessite un esprit de synthèse, d'analyse et de capacité de travailler en équipe.

Il faut également savoir faire preuve d'une grande faculté d'adaptation dans un nouvel univers, riche de connaissances éclectiques avec des collègues IG dont les profils sont très variés. Cette richesse intellectuelle très impressionnante est une des forces de l'IGAENR qui lui permet de maîtriser de nombreux sujets et d'émettre des recommandations pertinentes et concrètes dans les rapports des missions réalisées.

Je constate également qu'une pression moins pesante des fonctions opérationnelles permet d'analyser avec davantage de sérénité et de recul un environnement déjà connu ou que l'on explore pour la première fois.

Dans le titre de votre thème du colloque, vous parlez de savoir-faire. Je peux vous dire qu'un IGAENR doit savoir faire beaucoup de choses : je ne parle pas uniquement de savoir changer son billet de train au dernier moment ou de savoir faire sa valise fréquemment. Je vous parle de savoir poser les bonnes questions, faire preuve d'écoute lors des multiples entretiens, de savoir prendre des notes rapides et précises et de savoir rédiger avec les outils de bureautique adéquats.

Et bien sûr savoir respecter ses interlocuteurs, quels qu'ils soient et quoi qu'ils disent ou fassent. En toute humilité, mes expériences passées en termes de manager, d'animateur de réunions ou de groupes de travail voire de rédacteur de notes et autres rapports me sont vraiment utiles pour m'adapter plus facilement à mon nouvel environnement. Cette évolution de carrière me convient donc parfaitement, d'autant qu'elle me permet d'étendre mes connaissances à des domaines que je connaissais peu.

Vous le voyez, les compétences à mettre en oeuvre ne sont finalement pas si éloignées de celles que vous déployez chaque jour dans vos établissements même si elles sont moins axées sur l'opérationnalité immédiate.

C'est sous le prisme de ce double regard dont je dispose aujourd'hui – responsabilités opérationnelles en établissement et analyse, audit et réflexions dans le cadre de l'IGAENR – que **j'aborderai maintenant le second point de mes propos relatifs au positionnement de manager et de leader de l'agent comptable au sein de son établissement**. Pour cela, je m'appuierai :

- sur le référentiel des agents comptables d'EPSCP ;
- sur mon expérience personnelle ;
- sur ce que j'ai pu découvrir au cours de mes premières missions à l'IGAENR.

Le positionnement de l'agent comptable au sein de la structure dans laquelle il évolue porte souvent à débats.

Pourtant, le référentiel des agents comptables d'établissement public d'enseignement supérieur, élaboré en concertation avec l'association des agents comptables d'université, l'association des DGS, la CDEFI, la CPU, l'IGAENR, le MEN/MESRI et la DGFIP, est clair.

Pour ceux d'entre vous qui ne l'auraient pas à l'esprit, je me permets de vous rappeler que l'objectif de ce référentiel est de transcender l'approche régaliennne associée au rôle d'agent comptable pour souligner son rôle stratégique.

Pour cela, l'agent comptable doit maîtriser des savoirs techniques et réglementaires, bien entendu mais aussi s'appuyer sur des aptitudes communes à tous les cadres supérieurs impliqués dans une gestion collective.

Les aptitudes d'écoute, d'animation, de négociation sont primordiales et sont à associer aux capacités rédactionnelle et pédagogique. Cela doit permettre de s'inscrire dans une démarche de travail en équipe, d'être force de proposition et de faire preuve d'initiative.

Ainsi, la GBCP, les fusions et les différentes réformes qui concernent les structures universitaires sont des projets dans lesquels l'agent comptable doit montrer à la gouvernance qu'il est un acteur incontournable. Pour cela, il doit sortir de sa zone purement comptable pour apporter **des solutions organisationnelles et opérationnelles** dans le circuit financier en participant, voire en pilotant des projets transversaux et des groupes de travail.

L'optimisation des moyens en optant pour des procédures modernisées doit être la ligne de conduite de l'agent comptable. Par son expertise dans l'appréhension des différents cycles budgétaires, financiers et comptables, l'agent comptable est en mesure de proposer des solutions d'organisation adaptées pour optimiser le fonctionnement de l'établissement. Il doit s'attacher à concilier les contraintes inhérentes à la réglementation et à la mise en jeu de sa responsabilité avec le fonctionnement opérationnel de l'établissement.

L'agent comptable doit savoir appréhender les risques et leur gestion en fonction des enjeux. Bien manager, c'est aussi savoir anticiper sans verrouiller le processus financier et empêcher les circuits de la dépense ou de la recette de fonctionner.

Cette posture est primordiale pour être accepté en tant que véritable conseiller de l'équipe de gouvernance, et plus simplement bien faire son métier.

La communication est un élément fort apprécié chez un responsable. Ainsi, une des missions essentielles de l'agent comptable est de rendre les règles relatives aux finances publiques compréhensibles pour tous. Pour cela, il doit s'intéresser à la vie de son établissement pour comprendre les besoins et adapter les processus dans le respect de la réglementation. Il doit être associé en amont des dossiers pour participer à la réflexion des projets et pouvoir alerter des éventuelles difficultés financières.

Par exemple, un des volets de la GBCP porte sur la réorganisation des services. Il s'agit alors de tout repenser en fonction des nouvelles normes, toujours dans la perspective d'une meilleure adéquation du circuit financier aux besoins des utilisateurs et aux contraintes réglementaires.

Pour ce faire, l'établissement peut utiliser la grille d'analyse des fonctions support conçue par l'IGAENR. En effet, avant tout redéploiement de personnel, il est indispensable de faire un bilan des ETPT et de la charge de travail de chacun des personnels. Ensuite, il faut définir les cibles à atteindre en fonction des enjeux organisationnels.

L'agent comptable, comme les autres protagonistes, doit s'affranchir de tous sujets tabous. Il ne faut pas hésiter à abattre des cloisons pour imaginer des structures innovantes, plus performantes tout en respectant la réglementation. Ainsi, la répartition des missions entre services peut être modifiée, quitte à remettre en cause des habitudes ancrées depuis des années.

En un mot, l'agent comptable est l'homme ou la femme des solutions, pas des problèmes.

Le décret GBCP devrait amener les établissements à faire évoluer la ligne de partage entre le responsable des comptabilités d'une part, le responsable de la stratégie et du pilotage, d'autre part.

Une mise en oeuvre organisationnelle réussie de la GBCP induit indéniablement la nécessité d'une interaction renforcée entre tous les acteurs. L'implication et le rôle de l'agent comptable en la matière sont des facteurs déterminants de réussite du projet. En outre, il devra composer avec un système d'information qui impose souvent les choix organisationnels.

Pour pouvoir être un interlocuteur reconnu et incontournable sur le sujet financier, l'agent comptable doit pouvoir disposer d'une équipe compétente, soudée et organisée.

Son rôle dans le management de proximité est donc crucial.

La professionnalisation exigée par les différentes réformes financières et particulièrement par la GBCP, ajoutée aux contraintes calendaires, à une grande rigueur et à une charge de travail importante, rend quelquefois difficile le recrutement de personnes qualifiées. L'IGAENR avait déjà fait cette observation dans son rapport n° 2017-96 « les problèmes de recrutement et de formation dans les filières financières et comptables ».

De plus, une trop grande spécialisation des personnels sur des tâches redondantes peut entraîner une lassitude, voire un désintérêt pour le travail. Le risque est alors que la personne rende un travail de moins bonne qualité et/ ou que cela engendre un mal-être. Il est donc nécessaire de motiver ses collaborateurs avec un travail varié et responsabilisant, qui couvre à la fois le champ du SI et de la réglementation.

Dans son rôle de manager de proximité, il appartient donc à l'agent comptable de trouver un bon équilibre entre les personnes qualifiées, les personnes d'encadrement et celles faisant preuve d'initiative. Se constituer une équipe qui comprend parfaitement les enjeux et maîtrise l'ensemble de la chaîne, dans lequel elle est un des maillons interactifs, est une évidence.

Avec les contraintes de plus en plus fortes qui pèsent sur la masse salariale, mieux vaut mettre son énergie à rechercher une organisation performante et qualitative plutôt que de demander des ressources humaines qui ne viendront pas.

En lien avec la DRH, l'agent comptable doit définir clairement les profils recherchés. Pour cela, un organigramme fonctionnel précis et détaillé sera réalisé. Il fera en sorte de composer une équipe de collaborateurs ayant des parcours différents et complémentaires. Je dirais même que s'il veut insuffler du dynamisme à son agence comptable, il est préférable d'éviter de recruter des cadres qui seront ses clones. Certes le management quotidien risque de demander davantage d'implication, mais les résultats seront à la hauteur de cet engagement.

Effectivement, il faut pouvoir et savoir ensuite exploiter ces ressources et accepter la contradiction. C'est quand-même plus enrichissant et motivant de travailler avec des personnes qui sont force de proposition plutôt qu'avec des agents qui vous suivent sans avoir d'avis.

Toutes les idées sont bonnes à entendre, et il faut éviter tout jugement et faire preuve d'empathie. Si une idée ne semble pas réaliste, elle peut déclencher une idée exploitable chez une autre personne. La diversité des points de vue enrichit la réflexion ; l'idéal est de penser « et » plutôt que « mais ». C'est d'ailleurs un peu comme cela que fonctionne une mission IGAENR.

Cela veut dire aussi qu'il ne faut pas hésiter à se remettre en question et à mettre de côté son égo. Au contraire, il est plus facile de progresser si on admet ses échecs.

Il faut apprendre à travailler avec ses collaborateurs tels qu'ils sont, en utilisant leurs qualités et en cherchant à corriger leurs défauts qui, quelquefois, ne sont que des exagérations de leurs qualités. Pas d'exigence inutile. Mais ce que vous exigez, exigez-le de façon absolue et continue. Il faut à la fois être bienveillant, sans être pour autant être faibles. Il ne faut pas chercher la popularité, mais l'estime.

Le manager doit montrer l'exemple dans ce qu'il fait et ce qu'il dit s'il veut se faire respecter.

Être manager, c'est savoir animer et fédérer son agence comptable et donc concilier mobilisation du collectif et performance individuelle. Il est important de gérer un collectif par l'action ; la notion de faire ensemble pour capitaliser les ressources de chacun est très constructive et efficace.

L'agent comptable doit s'impliquer au quotidien dans le pilotage de son agence comptable s'il veut obtenir des résultats conformes à ses attentes. C'est d'autant plus vrai lors de fusions ou de réorganisations. Son rôle est aussi de faire en sorte que les conditions de vie au travail des agents soient agréables.

En cas de changement organisationnel, il est impératif d'accompagner le personnel en expliquant les objectifs et en impliquant les personnes.

Comme la dimension psychologique est cruciale avec une opposition au changement, consciente ou inconsciente, qui ne peut être ignorée, communiquer sans relâche sur le bien fondé est primordial.

Susciter l'adhésion des équipes n'est pas une mince affaire. Il appartient au responsable de faire évoluer les personnels au sein de son équipe et de veiller à leurs besoins de formation.

Tout ne tourne pas qu'autour des cadres. Si vos collaborateurs de catégorie C ou B comprennent l'intérêt de leurs tâches et arrivent à les situer dans le circuit global, le bénéfice professionnel est immédiat. En confiant des responsabilités à ces personnels, quel qu'en soit le niveau, ceux-ci se sentiront utiles et mettront davantage de cœur à l'ouvrage. Une personne qui se sent bien dans son environnement professionnel produira un travail de qualité : c'est du gagnant-gagnant.

Par exemple, associer les collaborateurs pour la formalisation de procédures ou de modes opératoires a, notamment, comme avantage :

- de prendre en compte l'expertise métier de celui qui réalise la tâche ;
- la compréhension de l'agent sur la manière de faire sera plus facile.

Savoir manager, c'est aussi savoir déléguer. A quoi cela sert-il d'être entouré de personnels encadrants ou d'experts si leurs rôles se limitent à de l'exécution ? Organiser une réelle délégation nécessite de la confiance et permet à l'agent comptable de responsabiliser ses proches collaborateurs. Ces derniers peuvent d'ailleurs ainsi se former à de futures fonctions à un plus haut niveau de responsabilités.

La délégation doit être cadrée, claire et communiquée aux interlocuteurs. Déléguer aussi bien les tâches intéressantes, gratifiantes et qui permettent une évolution que les tâches pénibles. La délégation sera bien sûr évaluée régulièrement et ajustée si besoin.

Déléguer veut aussi dire assumer les décisions des délégataires, voire les couvrir. Si vous avez suffisamment confiance en vous, en l'utilité de votre poste, vous ne vous sentirez pas menacé par le fait que « quelqu'un d'autre » exécute à votre place. Aussi, la confiance est le socle d'une bonne relation entre un manager et son collaborateur et soyez prêt à assumer les risques éventuels d'échecs, comme un manager responsable.

Selon Sénèque : « c'est pendant l'orage qu'on reconnaît le pilote ».

Pour finir sur un ton un peu plus léger, et comme les représentations visuelles en disent souvent plus que de longs discours, je vais vous faire part de l'expérience d'une journée de cohésion (on pourrait dire aussi ressourçante) que j'avais organisée avec les 75 personnes de l'agence comptable. Pour moi, il était important de ne pas mobiliser que les cadres. La thématique de la journée était « comment mieux travailler ensemble ».

C'était deux ans après la fusion des quatre universités lorraines. J'avais également souhaité que l'ensemble de la logistique (locaux, personnel, repas, etc.) soit fourni par l'université, pour deux raisons :

- éviter d'entendre dire que l'agence comptable coûtait cher ;
- faire prendre conscience aux personnels de l'agence comptable des ressources de l'université et donner une vision concrète des dépenses et recettes qu'ils contrôlaient...

Le président de l'université avait accepté avec enthousiasme d'ouvrir la journée.

Alors que l'après-midi était davantage dédiée à des activités ludiques, l'organisation de la matinée était centrée sur une réflexion « mieux travailler ensemble ». Sans rentrer dans les détails, six groupes avaient été constitués de sorte que dans chaque groupe tous les services de l'agence comptable étaient représentés. Pour limiter le risque d'autocensure de la part de certains agents, les cadres composaient un groupe à part entière.

A la fin de la matinée, chaque groupe restituait son travail à l'ensemble des personnels. Pour éviter la gêne liée à la timidité, j'avais tout d'abord proposé d'aider les rapporteurs à présenter leurs conclusions. Avec une grande satisfaction, les groupes ont décliné mon offre et ont travaillé sur des restitutions originales qui ne mettaient pas avant une seule personne. Du coup, certaines propositions furent chantées, d'autres jouées sous forme de saynètes théâtrales, voire décrites avec des rébus. D'ailleurs, la mayonnaise avait tellement bien pris que ces compositions artistiques ont été accrochées dans les couloirs de l'agence comptable pendant trois ans ! Et de nombreuses propositions ont été mises en pratique.

La conclusion de cet exemple et de mon intervention est que chacun, et à tout niveau, a un rôle à jouer dans l'organisation d'un établissement. Le rôle du manager est de motiver, impliquer pour mieux fédérer et mobiliser.

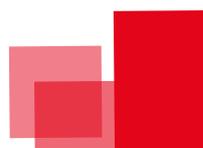
L'agent comptable est reconnu par son expertise financière ; il doit, également, apporter une plus-value en matière d'intelligence managériale qu'il doit développer aussi bien au sein de la gouvernance qu'avec son équipe.

Dans un contexte de réorganisation du circuit financier, l'agent comptable doit prendre toute sa place dans la conduite du changement en s'appuyant sur l'équilibre collectif pour développer au mieux les performances individuelles. Encadrer est un art qui se travaille autant que la réglementation financière. Et il faut savoir maîtriser sa propre posture pour être reconnu comme un cadre supérieur compétent.

Je vous remercie.



ALBUM - 2019









Participants au Colloque des A.A.C.U.E.

Agnely Olivier, *Université Angers*
Bazin Emmanuel, *Université Caen Basse Normandie*
Benedetti Jean-Yves, *Université Paris 8 Saint Denis*
Beviere Philippe, *École Rennes INSA*
Bladier Romain, *Université Nouvelle Calédonie*
Bodet Cassereau Nicole, *Université Tours (F Rabelais)*
Bodilis Véronique, *Université Toulon Var*
Bourgery Evelyne, *Université Valenciennes UVHC*
Brun Jean Michel, *Université La Rochelle*
Brunel Philippe, *Université Saint Étienne Jean Monnet*
Codeverte Éric, *École Nantes École Centrale*
Dairé (Ép Sorro) Nicole, *École Paris Ens rue d'ULM*
Dano-Eveno Catherine, *École Paris Pont et Chaussées*
Daubelcour Christophe, *Université Dunkerque ULCO (Littoral Côte d'Opale)*
Démule Valérie, *École Lyon École Centrale*
Dezwarte Michael, *Université Lille COMUE LNF*
Dreclerc Renaud, *Université Savoie Chambéry*
Drue Frédéric, *Université Lorraine*



Esch Emmanuelle, *École Toulouse ISAE*
 Fanjaud Agnès, *Université Bourgogne*
 Fernandez Laurent, *École Rouen INSA*
 Fillod Noellie, *Université Antilles*
 Foltzer Pierre, *École Lyon INSA*
 Fourrier Éric, *Université Orléans*
 Fromion Cécile, *École Albi CUFR Champollion*
 Ghodbane Jacky, *Université Grenoble-Alpes*
 Golhen Éric, *Université Bretagne Occid Brest UBO*
 Guermann Alain, *Université Paris II Sud*
 Guintoli Claude, *Université Nîmes*
 Higounenc Thierry, *Université Toulouse I Capitole*
 Hoarau Jean Gilles, *Université Paris Sorbonne Université*
 Houziel Gérard, *Université Avignon UAPV*
 Husson Corine, *Université Perpignan*
 Jacquet Fabrice, *École Marseille Centrale*
 Jamme Anne, *Université Paris 2 Panthéon ASSAS*
 Jestin Didier, *École Paris - EHESS*
 Joseph Christian, *École Paris CNAM*
 Kapps Jean Francois, *Université Lyon I Claude Bernard*

Lamulle Guillaume, *Université Le Mans Université*
 Langevin Yves, *Université La Réunion*
 Leclercq Isabelle, *Université Marseille Aix*
 Lekbir Kamel, *École Paris Observatoire*
 Lemarignier Étienne, *École Strasbourg INSA*
 Leneindre Pascale, *Université Paris 13 Villetaneuse*
 Lenoir Isabelle, *Université Rouen*
 Leroux Vincent, *Université Polynésie Française*
 Leroux Sylvie, *Université Rennes 2*
 Liard Delphine, *Université Lille Université*
 Lo Fermo Filippo, *Université Montpellier 3 UPV*
 Lorenzelli Guy, *Université Besançon Franche Comte*
 Loyer Édith, *Université Rennes I*
 Magaud Magaly, *École ENVA École Nat Veto Alfort*
 Marinadin Sumitra, *École Paris Institut Mines Tel*
 Marsat-Monin Bénédicte, *École INSA Centre VDL Blois*
 Mesple-Lassale Dominique, *Université Corté Corse*
 Mika Sabine, *École Lille École Centrale + Ensait*
 Moiton Gilles, *École Paris Centre Supelec et ENS Cachan*
 Morales José, *Université Paris 7 Diderot*
 Nedjar Omar, *École IFAO Le Caire*
 Œuf Hélène, *Université Reims Champagne Ardennes*
 Ortiz Miguel, *École UHA - Haute Alsace*
 Pain Pascal, *École Paris ENSAM*
 Peiro Jean-François, *École Lyon ENS*
 Perigaud Karl, *Université Limoges*
 Perpère Laurent, *Université Montpellier (Fusion 1 et 2)*
 Pestana Thierry, *Université Bordeaux UB et COMUE*
 Poulain Stéphane, *Université Paris 10 Ouest Nanterre*
 Rams Cyril, *Université Bretagne Sud*
 Remy François-Xavier, *École Grenoble INP*
 Robert Éric, *École Besançon ENSMM + Comue UBFC*
 Romana Patricia, *Université Toulouse 2 Jean Jaurès*
 Senegas Thierry, *Université Le Havre*
 Simon Bruno, *École Toulouse INP*
 Six Pierre-Yves, *École Paris EPHE*
 Tablon Richard, *Université Guyane*
 Thibord Marie Ange, *Université Pau et Pays de l'Adour*
 Thuries Olivier, *Université Nantes*
 Tocko Nelly, *Université Paris Marne La Vallée*
 Verscheure Philippe, *Université Paris 12 Créteil*
 Warret Alexis, *Université Strasbourg*



VANNES juin 2019

Université
Bretagne Sud
UBS:

Vannes du 12 au 15 juin 2019

**COLLOQUE
DES AGENTS COMPTABLES
D'UNIVERSITES ET D'ETABLISSEMENTS**



**ASSOCIATION DES AGENTS COMPTABLES
D'UNIVERSITÉS ET D'ÉTABLISSEMENTS**



ASSOCIATION DES AGENTS COMPTABLES
D'UNIVERSITÉS ET D'ÉTABLISSEMENTS