



## Camille de BOVIS

Maître de conférences en Sciences de Gestion

camille.de-bovis@univ-lyon3.fr

**iaelyon** School of Management

**Université Jean Moulin**

1C avenue des Frères Lumière ▪ CS 78242 ▪  
69372 Lyon cedex 08

### DOMAINE(S) D'EXPERTISE :

Prévention des Risques & Haute Fiabilité

Organisationnelle

Comportement Organisationnel en situation  
d'incertitude & de complexité

Ressources Humaines

Méthodes Innovantes en Recherche Qualitative

### Biographie / Résumé

Camille de Bovis est MCF Titulaire à l'iaelyon - Université Jean Moulin, où elle est en charge de la codirection du Master en Ressources Humaines & Organisation (RHO). Elle s'intéresse aux Organisations Hautement Fiables (HRO), aux principes psycho-sociaux qui régissent les coordinations et ajustements dans les équipes qui travaillent dans des environnements volatiles et complexes. Ses recherches se basent sur des organisations variées: Opéras, Unités d'Urgences Pédiatriques, Équipes de Pompiers et entreprises du BTP. Elle a étudié la prévention des risques durant les productions d'opéra, mais également la fiabilisation des pratiques de travail à l'hôpital, aussi bien que la transmission de la culture de sécurité sur les chantiers. Elle a été en charges de différents projets de recherche, dont le dernier en date, s'intéresse à la gouvernance et au comportement organisationnel pour les acteurs du spectacle vivant.

### FONCTIONS

- depuis 2011: Co-Responsable Pédagogique du Master Ressources Humaines et Organisation, iaelyon – Université Jean Moulin.
- 2016 : Élu(e) au Conseil Scientifique de l'Université Jean Moulin Lyon 3, Siè(e)ge à la Commission Formation.
- 2012 : Élu(e) au Conseil académique de l'Université Jean Moulin Lyon 3, Siè(e)ge à la Commission Recherche.
- Élu(e) à la COMUE (Organe de Direction des Universités et Grandes Écoles de Lyon), Commission Recherche.

## TITRES ET DIPLÔMES

- 2007. : Doctorat en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence / Institut de Management Public :  
« Les interrelations dans les Théâtres Lyriques : L'Organisation d'une Haute Fiabilité »  
Directeur de Recherche Philippe BAUMARD (février 2004 -mai 2007. soutenu le 14 mai 2007) ;  
Allocataire de la Bourse Régionale Provence Alpes Côte d'Azur
- 2003 : DEA en Sciences de Gestion, Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence
- 2002 : DESS Management de la Santé et du Social, Institut d'Études Politiques d'Aix-en-Provence

## DOMAINES D'ENSEIGNEMENT

### En 2016, Responsable des cours :

06210130 - Préparation à la Recherche en Management des RH et Organisation/ Research in HR & OB initiation

06210359 - RH Strategic Management & Performances

06210359 - Méthodologie du Mémoire

06210419 - Système d'Évaluation

06210131 - Sociologie des Organisations et du travail

06210231 - Management des organisations et RSE

06210177 - Change Management and HR

06210019 - Organisation d'Entreprise

06210023 - Organisation d'Entreprise

06210 - Communication de crise et changement

### Autres cours assurés par le passé :

- |   |  |
|---|--|
| – Psychologie Sociale et Cognitive des Organisations M1 50h | – Human Resources Management SELF 50h                          |
| – Théorie des Organisations L3 30h                          | – Initiation à la Géostratégie MS 21h                          |
| – Management des Organisations                              | – Le Management des Risques et le travail MS 14h               |
| – Conduite du changement M1 23h                             | – Les principes de la Haute Fiabilité Organisationnelle MS 14h |
| – Éthique et GRH M1 21h                                     | – Méthodologie de thèse professionnelle/mémoire MS 14h         |
| – Management des hommes et équipes 12h                      | – Cours Techniques d'Enquête Qualitative M1 18h                |
| – Stratégies d'Entreprise L3 50h                            | – Culture Générale et Management L2 25h                        |
| – Marketing des Services M1 21h                             | – Contrôle de la Production L3 21h                             |
| – Marketing : Comportement du Consommateur M1 21h           |  |
| – Issues in International Events M1 21h                     |  |
| – Organizational Behavior SELF 50h                          |  |

## Encadrement de Mémoires de Master, participation à des Jurys de Soutenance et de Recrutement d'étudiants

- IAE Lyon (depuis 2009)  
Étudiants primés :  
Charly Devaud, *1<sup>er</sup> prix du meilleur mémoire AINF/IAS en « Sécurité Santé au travail »* (2014).  
Pauline Maron, *1<sup>er</sup> prix du meilleur mémoire AINF/IAS « Section Tangentielle »* (2015).  
Stéphanie Havet Laurent, Étudiante ayant obtenu les allocations de Recherche pour le Doctorat (2016).
- EM Normandie (2007-2009).

## CENTRES D'INTÉRÊTS ACTUELS DE RECHERCHE

Thème 1 : Processus de Fiabilité dans les environnements complexes et incertains (prévention des risques).

Thème 2 : Les dimensions temporelles et leurs impacts dans l'exécution : temps réel, et temps différé.

Thème 3 : Principes de Coordination dans la prise de Décision.

## CENTRE OU ÉQUIPE DE RECHERCHE

Centre de recherche iaelyon Magellan: chercheur publiant

- Groupe de recherche en Ressources Humaines
- Groupe de recherche en Stratégie
- Axe de recherche « Complexité, Innovation & Réseaux »
- Axe de recherche « Responsabilité Sociétale des Organisations »
- Axe de recherche "Management International"

## ASSOCIATIONS ACADÉMIQUES :

- 2006-2017 : Membre de l'AGRH.
- 2007-2017 : Membre de l'AIMS.

## COMITÉS Scientifiques et d'Organisation

- 2017 : Membre du Comité Scientifique, workshop « Capital Humain », Clermont-Ferrand, 15-16 juin 2017.
- 2017 : Membre du Comité Scientifique et Comité d'Organisation de l'AIMS, 7 au 9 juin 2017.
- 2017 : Groupe Thématique « Décision et Organisation » thème « Décision et organisations atypiques » 6 juin 2017, à l'iaelyon : Membre du Comité Scientifique et Comité d'Organisation.
- 2016: Coordinatrice du projet Bourgeon, journées d'études : « Gouvernance et Comportements Organisationnels des acteurs du Spectacle Vivant : Manager un Écosystème Ouvert » 23 et 24 novembre 2016, à l'iaelyon : Membre du Comité Scientifique et Comité d'Organisation.
- ★ - 2013 : Membre du Comité Scientifique et Comité d'Organisation de « European Conference for High Reliability Organizations: looking back, looking ahead », novembre 2013.
- 2010 : Comité Scientifique et Comité d'Organisation du colloque international « Gouvernance, Management et Performance des Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire : quelles spécificités ? » Lyon, 4 et 5 novembre 2010 <http://www.management-ess2010-lyon.fr>.
- ★ - 2009 : Comité Scientifique et Comité d'Organisation de la conférence « Risks Mitigation and High Reliability Organizations » pour le Meri College of Aviation à New Dehli, Inde, Janvier 2009.
- 2005 : Comité d'Organisation de la journée colloque « l'avenir de la recherche en gestion » à l'IAE d'Aix-en-Provence, avec R. Vidal et N. Potevin (décembre 2005).

Revue Interdisciplinaire de Management, Homme et Entreprise, (RIMHE), évaluatrice

Revue Management International (MI), évaluatrice

AGRH et AIMS, évaluatrice.

2013 : Évaluatrice AERES.

Comité de sélection des MCF, LEST Université d'Aix Marseille, COACTIS Université de Saint-Étienne.

## DIRECTION DE THÈSES ET HDR

### Direction de thèse en cours

Codirection (avec Everaere, C): Stéphanie Havet Laurent, "Le rôle de la gouvernance dans la professionnalisation des associations du spectacle vivant", soutenance prévue en automne 2019.

## LANGUES ÉTRANGÈRES PARLÉES

- Anglais : lu, écrit, parlé
- Bases en Allemand, Italien, et Roumain

## SÉJOURS PROFESSIONNELS À L'ÉTRANGER

- Avril 2017 : Séjour d'enseignement HEM, Maroc.
- Février et Novembre 2014/2015 : Séjour d'enseignement à l'Institut de la Francophonie, IFAG, Bulgarie.
- Janvier 2013 : Séjour d'enseignement à l'Institut de la Francophonie, IFAG, Bulgarie.
- ★ - Janvier 2009 : Partenariat avec le MERI College of aviation, New Dehli, Inde.
- Septembre 2008 : Séjour de conférence et d'étude sur le risque, Kiev, Ukraine (Pripiat/Tchernobil).
- ★ - Juin-Août 2007 : Stratégie d'action et prise de décision dans les équipes de lutte contre les incendies de grande ampleur. Intégration et gestion d'une équipe de recherche binationale (UC Berkeley/ U Aix-Marseille III) traitant des questions de coordination des équipes de pompiers sur les très grands feux. 3 mois d'étude de terrain aux États-Unis (été 2007 : Californie, Idaho, Montana). Soutien du MEDAD. (2007-2009) Pour plus d'information : [www.hro-fires.com](http://www.hro-fires.com)  
Chercheur associé au Center for Catastrophic Risk Management, UC Berkeley, Haas Business School.
- Mai-Septembre 2006: Visiting Scholar Researcher, University of California, Berkeley. Séjour de recherche à l'Université de Berkeley, dans le laboratoire IBER (Institute of Business and Economic Research) de la HAAS Business School, sous la responsabilité de Karlene Roberts, aux États-Unis.

## DISTINCTIONS

Bourse Doctorale Régionale Provence Alpes Côte d'Azur (2004)

## INTERVENTIONS AUPRÈS D'ENTREPRISES, D'INSTITUTIONS ET D'ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES OU ASSOCIATIVES

- ★ - 2010-2011 : Intervention/conseil dans des Hôpitaux en préparation du plan Hôpital 2012, conseil sur la mise en place du système d'évaluation.
- Membre de Référence RH <http://www.reference-rh.org/temoignages/>

## TRAITS MARQUANTS DU PASSÉ PROFESSIONNEL

- ★ • 2007-2009 : Responsable Pédagogique du Master Spécialisé « Prévention des Risques et Fiabilité des Organisations », École de Management de Normandie.
- ★ • 2008 : Réussite au Cours Supérieur de Sécurité Nucléaire – « module Gestion de Crise » à l'École des Applications Militaires de l'Énergie Atomique EAMEA (mars 2008).
- ★ • 2007 : Diplôme de Pompier Américain : Wildland Firefighter (juillet 2007)
  - S-190 Introduction to Wildland Fire Behavior
  - S-130 Basic Firefighter Training
  - L-180 Human Factors on the Fire Line
- 2007 : Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille 3.
- 2004-2007 : Vacations à l'IAE d'Aix en Provence et l'Université d'Avignon.
- 2003-2004 : Enseignante d'Éducation Musicale à l'école « Sainte Marie de Neuilly » (collège)
- 1999-2003 : Chanteuse Lyrique, Ensemble Vocal Méditerranéen.

- 2002 : Mission à l'AP-HM (Assistance Publique des Hôpitaux de Marseille), étude et prospective sur la « Musicothérapie en service psychiatrique », 4 mois.
- 2001 : Mission au service des Relations Extérieures, presse et communication de l'Opéra de Marseille et du théâtre de l'Odéon, 4 mois.
- 2000 : Mission de mise en place de la Bibliothèque Municipale à Vocation Régionale, Service des Affaires Culturelles de la Ville de Marseille, 6 mois.

## PRODUCTION ACADÉMIQUE

### Publications dans des revues à comité de lecture

- de Bovis Vlahovic, C, Dressayre, C, 2015, « Quand un jeu de cartes favorise l'appropriation d'un référentiel de compétences », in Revue Internationale de Management des Homme & Entreprise. ISSN 2259-2490.
- ★ - de Bovis Vlahovic C, Baret C, Ientile-Yalenios J, 2015, « The contributions of the concept of 'High Reliability Organisation' to the improvement of safety and quality in acute care services », in Journal of Health Care Management and Economics, (janvier, 2015).
- ★ - de Bovis, C, 2009, « D'une prévention des risques classique à des Organisations à Haute Fiabilité », in Management & Avenir, n°27, (août, 2009).
- de Bovis, C, Aggarwal, L, 2009, « Introduction : de la prévention des risques à la haute fiabilité organisationnelle, regard croisés France / Inde » in Management & Avenir, n° 27.
- de Bovis Vlahovic, C, 2015, « Le rôle de la Confiance pour Fiabiliser les Pratiques de Travail », in Revue: Soins Cadres, édition Elsevier, (novembre 2015) ISSN 0183-2980

### Travaux en cours de soumission :

- Mercuri S, de Bovis C, "Proactiveness and reactiveness: the right balance for responsible management and safety at work in the construction and civil engineering sector"
- ★ - de Bovis, C, Monnier, H "Rely or not rely on emotions at work: which collective emotional regulations in High Reliability Organizations?"
- de Bovis, Devaud, C, « And ... Who Cares about Volunteers? Understanding uneasiness, turn-over, burnout of the volunteers' expatriates that work in NGOs to re-create loyalty of these employees »
- de Bovis, "Prévenir les risques: Devrait-on mobiliser la théorisation sur la « Haute Fiabilité Organisationnelle » pour étudier les PME ?"

### Chapitres d'ouvrages

- de Bovis Vlahovic C, Dressayre, C, 2016, "Playing Cards to Create Data: How to Link Knowledge and Praxis to Redesign Competencies Framework". In ECRM2015-Proceedings of the 14th European Conference on Research Methods 2015: ECRM 2015 (p. 160). Academic Conferences Limited. (googlebook)
- Mercuri S, de Bovis C, 2016, « Everett Mitchell Rogers : Cultiver la Diffusion des Innovations », in Les Grands Auteurs en Management de l'Innovation et de la Créativité, coordonné par Cohendet P, Burger-Helmchen T, et Hussler C, éditions EMS, Cormelles-le-Royal, (janvier 2016).
- de Bovis C, Mercuri S, Céré A, 2014, « Perceptions Responsables : le cas de la sécurité au travail pour les acteurs du BTP », in La Responsabilité Sociétale des Organisations – des Discours aux pratiques. Mise en œuvre et déploiement de la RSO, coordonné par Bayle E, Gond JP, et Travaillé D, éditions Vuibert, Paris, (novembre ; 2014). ISBN 978-2-311-4085-4.
- Livian, Y, Vinot D, de Bovis-Vlahovic C, 2014, « Philippe d'Iribarne : Logique des cultures nationales et coopérations », in Grands Auteurs en Management International, coordonné par Mayrhofer U, éd. EMS, (septembre ; 2014).
- Moalla, E, de Bovis, C, Chalançon L, 2011, « La mise en place de filiales à l'étranger : le cas du groupe Accor », in Le Management de Firmes Multinationales, coordonné par Mayrhofer U, éd. Vuibert, Paris, (avril ; 2011), ISBN 978-2-311-00133-4. **Prix EFMD-FNEGE 2014** du meilleur ouvrage de recherche en Sciences de Gestion, catégorie « ouvrage collectif ».

*Travaux en cours en cours de rédaction pour le premier semestre 2017 :*

- Mercuri S, de Bovis C, 2016/2017 : « L'intégration de la norme internationale ISO 26000 par les PME : vers une meilleure appréhension des risques par les acteurs », avec Mercuri, S, in La gestion des risques – Levier de développement des PME et de création de valeur partenariale coordonné par Bérard et Teyssier, (à paraître chez : ISTE Editions, 2017)

**Articles publiés dans des actes de colloque (évaluation aveugle)**

- de Bovis, C, Hussler, C, 2017, « Hunting the phantom of the Opera: How to use an integrative yet evolving tool to ensure highly reliable lyric performances? ”, AIMAC, International Conference on Art and Cultural Management, China, (June 2017, 22 to 28).
- Havet, S, de Bovis, C, 2017, “Performing arts organizations: the role of governance in the professionalization process”, AIMAC, International Conference on Art and Cultural Management, China, (June 2017, 22 to 28).
- de Bovis Vlahovic, Devaud, C, 2016, « And ... Who Cares about Volunteers? Understanding uneasiness, turn-over, burn-out of the volunteers' expatriates that work in NGOs to re-create loyalty of these employees », 6th LAEMOS Conference, Valdemosa, Valpareso, Chili (2016 April).
- ★ - de Bovis Vlahovic, 2015, “Prévenir les risques : Devrait-on mobiliser la théorisation sur la « Haute Fiabilité Organisationnelle » pour étudier les PME ?”, Colloque Risques et PME - Permanence (01-02 avril 2015)
- de Bovis Vlahovic, C, Dressayre, C, 2015, « Playing Cards to Create Data: How to Link Knowledge and Praxis to Redesign Competencies Framework », 14th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Valletta, Malta, (2015 June). pp. 160-169.
- ★ - de Bovis Vlahovic, C, Baret, C, Ientile-Yalenios, 2012, « Les apports du concept « d'Organisation à Haute Fiabilité » à l'amélioration de la sécurité et de la qualité des soins dans les services de soins aigus », Aramos, Paris, France, (23 novembre 2012).
- ★ - de Bovis, C, Baret, C, Ientile-Yalenios, 2011, « les hôpitaux sont-ils des « Organisations à Haute Fiabilité » ? Apports du concept « HRO » à la GRH des personnels soignants », Congrès AGRH, Marrakech, Maroc (26-28 Octobre 2011).
- de Bovis, C, 2007, « De l'origine à l'action : fiabiliser un événement critique dans l'opéra », *conférence AIMS*, Montréal, Canada, (5-11 juin 2007).
- de Bovis, C, 2006, « Développer la Fiabilité du Travail : les différentes formes de perception comme outil », Congrès AGRH, Reims, France, (16-17 Novembre 2006).
- de Bovis, C, 2005, « De la première note à l'orchestration finale : Comment l'opéra organise ses diversités », 1ère Journées Internationales sur la Diversité, Cortés, France (5-7 Octobre 2005).

*Travaux en soumis en cours d'évaluation :*

- de Bovis, C, 2017, « Décision d'intégration des nouveaux collaborateurs dans une organisation collective artistique : Le cas d'une coopérative théâtrale le NTH8.

**Exposés dans des congrès**

- de Bovis, C, 2016, « La gestion des événements critiques dans l'opéra, un enjeu de continuité du spectacle », conférence Bourgeon, Lyon (23-24 novembre 2016)
- de Bovis, C, Monier, H, 2016, « Quelles régulations collectives des émotions des Policiers et Soignants pour fiabiliser leurs interventions ?, GT AIMS Communication et Décision, Paris (2016 mai 23)
- de Bovis Vlahovic, C, 2014, « La performance : l'évaluation/l'appréciation des expert comme base de travail ? », in Performance : quelles traductions dans la stratégie Ressources Humaines en Italie ?, Lyon, (25 juin 2014).
- ★ - de Bovis, C, Semache, S, Ientile-Yalienios, J, 2010, « Haute Fiabilité Organisationnelle dans les équipes hospitalières : Quelles initiatives pour les acteurs de terrain ? », 2ème journée transdisciplinaire de recherche en Management Hospitalier, Strasbourg, France, (2010 Novembre 26).
- de Bovis Vlahovic, C, 2014, « Tendre vers une Haute Fiabilité Organisationnelle, grâce au Management Responsable », conférence IFAG, Sofia, Bulgarie (27 février 2014)



- ★ - de Bovis Vlahovic, C, 2013 « HRO to the improvement of safety and quality in French paediatric care services », European Conference for High Reliability Organizations: looking back, looking ahead, Aix en Provence (5-6 novembre 2013)
- de Bovis, C, Fatien, P, Glée, C, 2010, « Nouveaux comportements au travail et prospective du management : intégration paradoxale de la génération Y », 10èmes rencontres sur la prospective des métiers : Quel management demain ?, (2010 Mars), La Défense, France
- ★ - de Bovis, C, 2009, "from classical Risk mitigation to High Reliability Organizations", symposium on risk management, MERI college, New Delhi, India. (January 12th 2009).
- de Bovis, C, Vidal, R, Baumard, P, 2008, « Fiabiliser la gestion des feux de forêt de très grande ampleur », Programme RDT2, Medad, Paris, (15 et 16 janvier 2008).
- ★ - de Bovis, C, 2007, « Santé et Sécurité au Travail : principes des Organisations à Haute Fiabilité », Colloque sur la Santé et la Sécurité au Travail, Saint-Etienne, France, (26-27 avril 2007).
- de Bovis, C, 2006, « Doit-on tuer Chimère ? La place des « transplantations organisationnelles » dans les HRO. », Colloque Métamorphose des Organisations 5 : Nouvelles Régulations, Normalisation et Dynamique des Organisations, Nancy, France, (23-24 octobre 2006).
- de Bovis, C, 2005, « Entrepreneuriat Artistique et Échanges Internationaux : l'exemple de l'Opéra français », Journées Scientifiques sur l'Entrepreneuriat, Cluj-Napoca, Roumanie, (2005 June 1-4th).
- de Bovis, C, 2006 : The Opera as a « High Reliability Organization », communication à l'Université de Californie, Berkeley, août 2006 à l'invitation du groupe de recherche du Professeur Roberts.

### Articles et rapports de recherche

- 2015-2017: Participation au projet : « Projet Intel'Eco-Innov », Sous la coordination scientifique d'A. Mathieu, programme de recherche traitant de l'engagement des entreprises françaises dans des stratégies d'éco-innovation. quel(s) dispositif(s) de gouvernance sont mis en œuvre pour développer les activités d'éco-innovation des entreprises françaises ?
- ★ - 2013 : Étude sur la transmission de Culture du Risque : la prévention des risques dans le secteur du BTP (étude menée en collaboration avec SPIE Sud-Ouest). Responsable coordinatrice d'une équipe de 6 chercheurs. La récolte des données quantitatives (360 questionnaires) et qualitative (une vingtaine d'entretiens semi directifs).
- 2013-2014 : Participation à une étude européenne comparative « European Manufacturing », coordonnée par le Fraunhofer, Institute for Systems and Innovation Research (avec à l'IAE de Lyon : sous la direction de Royer, I, avec Mathieu A et Beddi, H). Cette étude est destinée à identifier, dans les entreprises de plus de 20 employés, les activités qui développent les processus de production. Constitution et traduction du questionnaire effectuées, collecte des données effectuée.
- 2009 : de Bovis, C, Fatien, P, Glee, C, enquête sur la génération Y : « L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles », En partenariat avec Le Journal de l'Emploi. <http://iae.univ-lyon3.fr/anciens/emploi-et-carrieres/l-integration-de-la-generation-y-en-entreprise-un-paysage-contraste-des-paradoxes-a-depasser--354841.kjsp>

### Autres productions académiques

- ★ 2009 : Coordination d'un numéro spécial : « De la prévention des risques à la Haute Fiabilité Organisationnelle, regards croisés Inde / France », *Revue de Management et Avenir*, n°27.

## PRODUCTION DESTINÉE AU MONDE SOCIO-ÉCONOMIQUE

### Articles publiés dans des revues professionnelles

- de Bovis, C, Fatien, P, Glée, C, 2010, « Nouveaux comportements au travail : intégration paradoxale de la génération Y » in Cfdt Cadre, n° 440-441 (Octobre 2010).
- de Bovis, C, Fatien, P, Glée, C, 2010, « Comment fidéliser les jeunes professionnels ? » *Revue Cadres Cfdt*, 2010, pp.21-2

**Interventions dans des événements professionnels (séminaires, conférences...)**

- de Bovis, C, 2017, « nouvelles relation au travail » innovation dans la ville regard de Femmes, Journée de la femme, Lyon (8 mars 2017)
- de Bovis Vlahovic, C, 2015, « Métiers du spectacle, management et Santé-sécurité : et si leurs défis spécifiques préfiguraient ceux du monde du travail ? », PREVENTICA Lyon, (14 octobre 2015)
- de Bovis Vlahovic, C, 2014, « Tendre vers une Haute Fiabilité Organisationnelle dans les pratiques de soins », Intervention en IFSI - personnel soignant, Grenoble (23 avril, 2014).

**SITE WEB ET RÉSEAUX SOCIAUX**

Linkedin : [camille-de-bovis-5b448425](https://www.linkedin.com/in/camille-de-bovis-5b448425)

Twitter : @camille2bovis

Viadeo : <http://www.viadeo.com/p/0028zes9tg031id/edit?viewType=main>