



Le projet de refonte d'un site web institutionnel : l'exemple d'un centre de formation

Beatriz Rinaldi

► To cite this version:

Beatriz Rinaldi. Le projet de refonte d'un site web institutionnel : l'exemple d'un centre de formation. domain_shs.info.docu. 2021. mem_03711596

HAL Id: mem_03711596

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_03711596

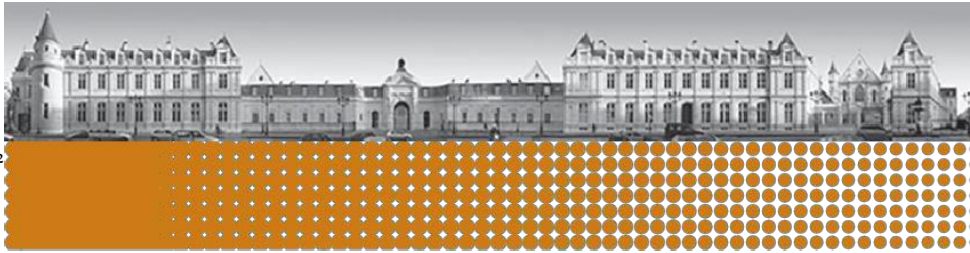
Submitted on 1 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License



Le projet de refonte d'un site web institutionnel : l'exemple d'un centre de formation

Mémoire
pour l'obtention du Titre professionnel
« Chef de projet en ingénierie documentaire
et gestion des connaissances »

Niveau 7 – Bac+5
présenté et soutenu par :

Beatriz RINALDI

Date et lieu de la soutenance

Paris, 8 novembre 2021

Membres du jury

- Nadia Raïs, Professeure associée (INTD-CNAM)
- Thomas Loisel (ETSUP)

Promotion 50 (2018-2020)



Paternité Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

RINALDI Beatriz. Le projet de refonte d'un site web institutionnel : l'exemple d'un centre de formation. Mémoire professionnel INTD, Titre I, Chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire national des arts et métiers – Institut national des Sciences et Techniques de la Documentation, 2021, 74p. Promotion 50.

Ce mémoire décrit le projet de la refonte du site web institutionnel d'un organisme de formation en travail social. La première partie présente l'institution et le contexte de la mission d'une durée de deux ans (2018-2020) au sein du centre de ressources documentaires et numériques ; les études préalables (l'analyse de l'existant, le recueil des besoins, le benchmarking et les entretiens utilisateurs) sont également détaillées. La deuxième partie est consacrée à la rédaction du cahier des charges, la recherche de financement, la production du contenu et la réalisation du site web. La conduite du changement était une dimension présente tout au long du projet au vu de l'impact attendu de l'introduction de la gestion décentralisée du site web.

Descripteurs

Site web
Gestion de projet
Changement
Analyse de besoins
Approché orientée usager

This master thesis describes the redesigning of the institutional website of a school of social work. The first part presents the school and the context of the mission (2018-2020) as well as the details of the initial studies undertaken (website audit, client requirements, benchmarking, user interviews). The second part is dedicated to the writing of specifications requirements, the search for financing and content production. Change management was an aspect observed throughout the entire project given the impact expected by the introduction of a decentralised website management.

Keywords

Website
Project management
Change management
Project requirements
UX design

Remerciements

Merci à Nadia Raïs pour l'orientation et l'écoute bienveillantes tout au long du parcours.

Merci à Marion Hirschauer, Thomas Loisel et Emilie Gainon pour l'accompagnement et le soutien (et pour tous les chocolats partagés).

Merci aussi à Clémence, Delphine, Veronica et aux collègues de la promotion INTD pour les moments d'échange et d'amitié.

Liste des figures	6
Introduction	7
Première partie : L'ETSUP et la mission de la refonte du site web institutionnel	8
1. L'École Supérieure de Travail Social	8
1.1. Historique et mission	8
1.2 L'organisation	9
1.3. Le centre de ressources documentaires et numériques	11
1.4. La mission en alternance au sein de l'ETSUP	13
2. La refonte du site web institutionnel	13
2.1. Sécurité	18
2.2. Référencement	18
2.3. Arborescence et contenu	20
2.4. Gestion du site web	20
2.5. Evolution du web	20
3. L'analyse de l'existant	21
3.1. Audit de site web	22
3.2. Inventaire de contenu	24
3.3. Analyse de la concurrence	25
3.4. Le site web, outil stratégique de la communication	26
4. L'expression de besoins	27
4.1. Evaluation globale du site web	28
4.2. Menu et organisation du contenu	29
4.3. Enjeu de développement	31
4.4. Le nouveau site	31
5. Les entretiens utilisateurs	34
5.1. La recherche de formation	36
5.2. La création des <i>personas</i>	41
5.3. Synthèse de l'étape des entretiens	44
Deuxième partie : La gestion du projet de la refonte	48
1. Le cahier des charges	48
1.1. La validation et l'enrichissement du contenu informationnel	48
1.2. La rédaction du cahier des charges	51
1.3. Le repérage des points de vigilance	54
2. La recherche de financement	54
3. La production du site web	55
3.1. Le pilotage de la sous-traitance	55
3.2. Le choix du template WordPress	55
3.3. La gestion des utilisateurs	56
3.4. La définition du menu	57
3.5. La production de contenu	60
3.6. La formation des utilisateurs	61
3.7. Le référencement	62
4. Conclusion : Vers le collaboratif	64
4.1. Le défi du télétravail	64
4.2. La conduite du changement	64

4.3 Conclusion	66
Bibliographie	67
Annexes	69

Liste des figures

Figure 1 Organigramme de l'ETSUP (décembre 2018).....	10
Figure 2 Menu principal, rubrique Formations/Métiers (2020).....	14
Figure 3 Rubrique Formations/métiers, Encadrement et développement.....	14
Figure 4 Rubrique Formations/métiers, Formations sur site	15
Figure 5 Menu, rubrique Recherche, études et documentation	17
Figure 6 Menu, rubrique L'Europe et l'international	17
Figure 7 Données Google Analytics : nombres de sessions, etsup.com, 2011-2018.....	19
Figure 8 Fiche persona : Inès, lycéenne.....	42
Figure 9 Fiche persona : Isabelle, éducatrice spécialisée	41
Figure 10 Customer experience map ou User journey de la persona Inès.....	43
Figure 11 User journey de la persona Isabelle.....	44
Figure 12 Tableau Entretiens utilisateurs - partie 1	45
Figure 13 Tableau Entretiens utilisateurs - partie 2	45
Figure 14 Détail d'une carte, tableau Entretiens utilisateurs.....	46
Figure 15 Tableau Expression des besoins	47
Figure 16 La deuxième version de l'arborescence	51
Figure 17 La nouvelle page d'accueil de l'etsup.com (2021)	56
Figure 18 Le menu principal déroulant et la rubrique L'ETSUP (2021)	59
Figure 19 Le menu version mobile	60
Figure 20 L'accordéon des pages formation : les informations essentielles à chaque onglet ..	62

Introduction

Le secteur de la formation en travail social a connu des changements importants ces dernières années, représentés notamment par l'introduction des dispositifs qui ont transformé les voies de recrutement et de financement (Parcoursup et le CPF, compte personnel de formation). Pour les organismes de formation, l'enjeu de recrutement est d'autant plus important au vu de la recrudescence de la concurrence et du déclin d'attractivité des métiers du travail social. Dans cet environnement, une stratégie de communication numérique est, par conséquent, critique pour les écoles, dans le but de faire connaître son offre de formation et de se démarquer des concurrents. Le site web institutionnel, souvent le premier point de contact avec les candidats, est au cœur d'une telle stratégie.

Ce mémoire fait suite à une mission de deux ans (octobre 2018 à septembre 2020) au sein de l'École supérieure de travail social (ETSUP), une des premières écoles de travail social en France, gérée par l'Association des surintendantes d'usines et de services sociaux. Le site web etsup.com, créé en 2011, ne correspondait plus aux besoins des parties prenantes, qui demandaient un site plus sécurisé, dynamique et référencé dans les moteurs de recherche. Le projet de refonte prévoyait l'adoption d'un système de gestion de contenu plus performant, avec une prise en main aisée, et l'engagement des équipes autour d'une autre dynamique de travail, représentée par la gestion décentralisée.

La première partie du mémoire présente l'institution et les détails de la mission en alternance, menée dans un moment marqué par des changements en interne, avec la réorganisation des pôles de formation et le départ des salariés. En utilisant une méthode de gestion de projet web et des techniques d'UX design, une série d'études préalables à la composition du cahier des charges était réalisée (une analyse de l'existant, une étude de la concurrence, un recueil de besoins et des entretiens utilisateurs). Si, au départ, la refonte était perçue principalement comme un projet d'ordre technique, une analyse approfondie des demandes a permis de le redéfinir et de l'orienter vers une refonte plus globale.

La deuxième partie développe la production du site web dès les premières étapes (la rédaction du cahier des charges et la recherche de financement). En tant que cheffe de projet externe, ma mission était de donner aux parties prenantes les éléments nécessaires pour une prise de décision. Ainsi, ma préoccupation était d'engager les acteurs à chacune des étapes, en intégrant une dimension de conduite du changement tout au long du projet, afin de favoriser l'implication progressive des équipes dans la nouvelle dynamique de travail.

Finalement, je propose des actions d'accompagnement au changement, dans le but de faciliter la participation à la gestion collaborative du nouveau etsup.com, lancé en septembre 2020.

Le style narratif de ce mémoire a l'intention de valoriser l'agilité dans la gestion du projet. Mon expérience professionnelle dans les domaines de la communication et de la médiation et une recherche bibliographique ont fourni le cadre de mon intervention, qui était également marquée par les nombreux moments d'adaptation face aux changements et de recherche des solutions alternatives. Il n'y a pas une unique façon de mener un projet ; la réflexion sur cette expérience pourra peut-être inspirer un futur chef de projet pour trouver sa propre méthode.

Première partie : L'ETSUP et la mission de la refonte du site web institutionnel

Dans cette première partie, je présente l'historique et l'organisation de l'institution et le contexte de la mission. Les premières demandes concernant un nouveau site web sont communiquées et le projet de la refonte se précise progressivement avec le recueil des besoins. En tant qu'assistante à la maîtrise d'ouvrage, je définis les étapes à suivre pour arriver à la création d'un cahier des charges.

Je détaille l'organisation et la conduite des études menées : l'analyse de l'existant, l'étude des sites web concurrents, les entretiens avec les parties prenantes et les utilisateurs.

1. L'École Supérieure de Travail Social

1.1. Historique et mission

L'École supérieure de travail social (ETSUP), gérée par l'Association des surintendantes d'usines et de services sociaux, fait partie des premières écoles françaises de travail social. L'école et l'association ont été créées en 1917 par cinq femmes engagées dans l'action sociale et dans le mouvement féministe : Cécile Brunschvicg (présidente de la section Travail du Comité national des femmes Françaises et présidente de l'Union des Femmes Françaises pour le vote des femmes), Henriette Viollet (présidente de l'Association des Logements Ouvriers), Marie Routier (directrice de l'Assistance par le Travail), Marie Diemer (fondatrice des logements sanatoria) et Renée de Montmort (fondatrice, avec Diemer, de mouvement des guides de France du scoutisme féminin).

L'association, reconnue d'utilité publique depuis 1923, est dirigée par un Président, épaulé par un bureau (vice-présidente, trésorières, secrétaire générale) et un Conseil d'administration. Elle est dotée d'un projet associatif 2016-2020 et se réunit une fois par an en Assemblée générale.

L'ETSUP est un établissement technique d'enseignement supérieur et développe aussi des activités de recherche et des partenariats avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Université Paris-Nanterre, ComUE Université Paris Lumières¹).

Sa principale mission est la formation des travailleurs sociaux. Les formations ont pour finalité :

- De devenir travailleur social : quatre formations initiales (niveau II², grade licence) de 3 ans pour préparer aux diplômes d'État d'Assistant de service social, Éducateur de jeunes enfants, Éducateur spécialisé et Éducateur technique spécialisé, en double-cursus avec l'Université de Nanterre³ ;
- D'évoluer vers des fonctions d'encadrement et de direction (niveaux VI à VII) : trois formations de 18 à 24 mois, dont le CAFERUIS (certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement des unités d'intervention sociale), le CAFERUIS Master GRH (diplôme avec une spécialisation en Gestion des ressources humaines, en partenariat avec le CNAM) et le DEIS (diplôme d'État d'ingénierie sociale, également en double-cursus avec l'Université Paris-Nanterre et l'ESPE de l'Université de Rouen) ;

¹ Communauté d'universités et établissements avec pour objectif la coopération scientifique, qui rassemble le CNRS (Centre national de la recherche scientifique), deux universités (dont Paris-Nanterre) et seize institutions culturelles de la région Île-de-France

² RNCP, Répertoire National des Certifications Professionnelles

³ Le double-cursus permet l'obtention du diplôme d'État et de la licence de Sciences de l'Éducation à Nanterre

- De perfectionner ses connaissances et/ou de faire évoluer sa pratique professionnelle grâce à des formations courtes (en intra, de 2 à 5 jours) au sein des organisations qui emploient des travailleurs sociaux et de prestations sur-mesure, à partir d'un catalogue d'une centaine de modules de formation.

En 2018, 378 étudiants étaient inscrits dans une des quatre formations initiales. Ces étudiants ont dans leur majorité entre 18 et 25 ans, cependant il y a aussi des adultes de 26 à 50 ans en reconversion ou en formation continue. En moyenne, les étudiants dans ces formations sont à 75% des femmes. L'entrée se fait en grande partie via Parcoursup⁴ depuis 2019 pour les lycéens, apprentis ou étudiants en réorientation. Pour les demandeurs d'emploi et salariés, la candidature, une fois soumise, est traitée par les assistantes de projet de chaque formation.

En 2018, 170 étudiants étaient inscrits à une formation de niveau supérieure (CAFERUIS, CAFERUIS Master et DEIS), 766 professionnels ont suivi une formation en intra et 747 ont été formés en Analyse de pratiques professionnelles.

En tant qu'organisme de formation sous statut associatif, le financement de l'ETSUP provient pour moitié de subventions versées par une collectivité locale (la région Île-de-France), pour moitié de prestations de formations facturées à des collectivités (conseils départementaux, associations, entreprises, OPCO, Pôle emploi).

1.2 L'organisation

En 2018, l'ETSUP disposait de deux lieux de formation :

- Le siège de l'école et de l'association à Paris 75014 (site Montsouris) ;

⁴ Plateforme web destinée à recueillir et gérer les vœux d'affectation des futurs étudiants de l'enseignement supérieur français, lancée en 2018

- Le site d'Arcueil 94110, dans le Val-de-Marne.

L'école est gérée par le conseil d'administration de l'Association des surintendantes d'usines

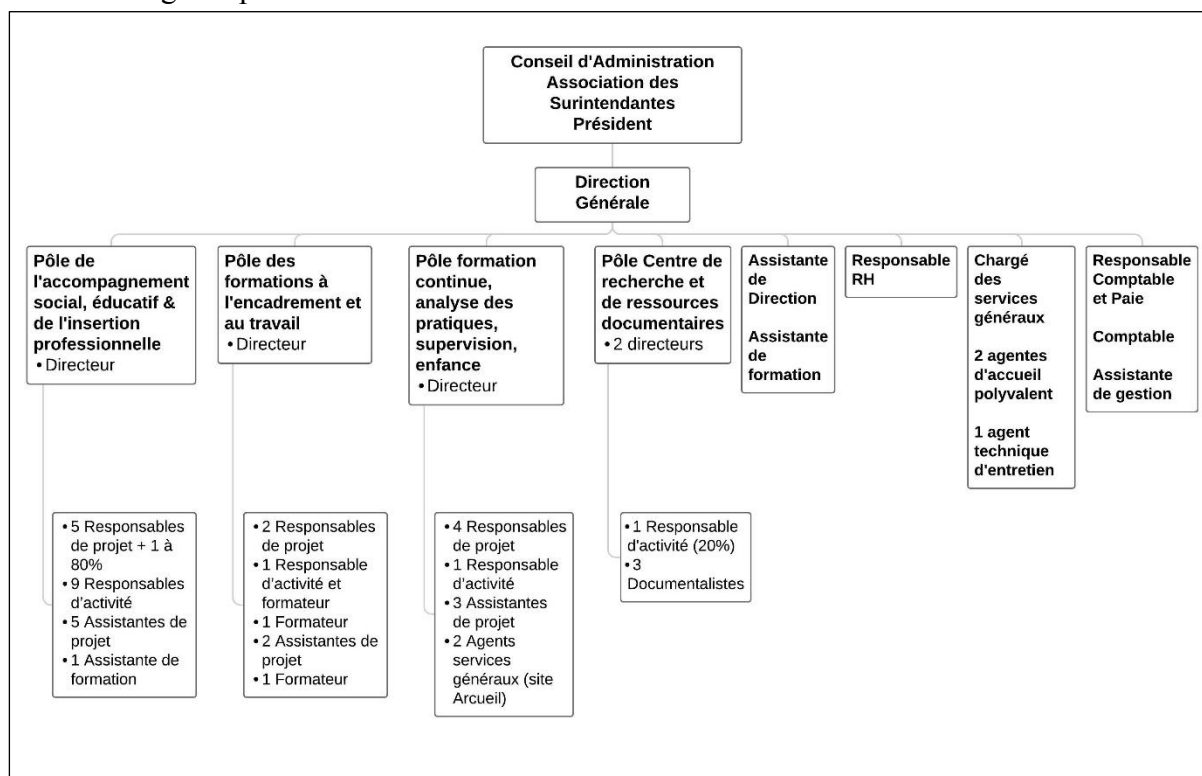


Figure 1 Organigramme de l'ETSUP (décembre 2018)

et de services sociaux, composé par 15 membres, dont 8 font partie du Bureau. Par délégation du Président et sous la responsabilité de la Directrice Générale, le comité de direction, constitué de 5 directeurs de pôle et la Directrice, prépare et met en œuvre les orientations définies par le conseil d'administration.

L'ETSUP comptait 60 salariés dont 29 formateurs permanents en 2018 ; son activité de formation était également assurée par 430 formateurs occasionnels.

Entre 2019 et 2020, l'institution a vécu d'importants changements internes, tels que la fusion des pôles Formation continue et Encadrement sous une seule direction, le Pôle des formations supérieures et professionnelles, un pôle « marchand » étant donné le cadre du financement de leurs activités par des employeurs publics et privés. Le pôle de la formation initiale, subventionnée par la région d'Île-de-France, a été renommé Pôle des formations à l'accompagnement social et éducatif.

Le domaine du travail social a aussi connu de changements depuis 2018. La concurrence sur ce secteur s'est fortement accrue ces dernières années, tout comme les exigences de l'État et des commanditaires en matière de qualité, d'information et de coût. La réforme des diplômes de travail social, la réforme de la formation professionnelle et la création de Parcoursup ont introduit de nouvelles demandes et façons de travailler. Les changements du secteur de la formation professionnelle avec notamment des dispositifs comme le CPF⁵, qui permettent aux

⁵ Compte personnel de formation, dispositif qui permet aux personnes actives d'acquérir des droits de formations qualifiantes ou certifiantes

particuliers de choisir leurs formations directement, poussent les organismes à améliorer la lisibilité de leurs offres.

1.3. Le centre de ressources documentaires et numériques

Ouvert en 2005, le centre de ressources documentaires et numériques accueille le public de lundi à vendredi, de 9h à 17h. Il occupe le 5ème étage du siège à Paris 14 et dispose d'un fonds de 6.200 ouvrages, 1.500 mémoires de fin de formation, 50 abonnements à des revues et 180 documents audiovisuels, plus des postes de consultation et d'étude sur place. La collection du centre comprend aussi les fonds Dominique Fablet et Marceline Gabel.

L'équipe, composée par une directrice et deux documentalistes à temps plein en 2018, a comme mission de former les étudiants à la recherche documentaire et les accompagner dans leurs parcours de formation : les étudiants en formation initiale, continue et supérieure apprennent, via des séquences de formation (cours et travaux pratiques), à mener une recherche d'information, repérer et évaluer des sources utiles, trouver une information fiable et la citer selon les normes bibliographiques dans leurs productions écrites. Ils travaillent également en collaboration avec les formateurs pour la création des bibliographies des cours.

Les documentalistes assurent à tour de rôle l'accueil du public (gestion des prêts et conseil documentaire). En 2018, des travaux ont été menés pour rénover et élargir l'espace de travail au 5ème étage. De 10 postes de consultation et étude, le centre est passé à 28 places assises, plus l'aménagement d'une salle avec une porte en verre pour usage éventuel comme salle de cours. Les archives du centre sont au niveau du sous-sol du bâtiment.

En 2018, une Espace numérique de formation via la plateforme Moodle a été lancé ; les responsables de formation, les formateurs et les assistantes ont été formés par une entreprise externe, responsable pour le développement de la plateforme. L'équipe du centre joue un rôle de support aux activités de formation en ligne ; un évènement en interne, nommé *Moodle Afternoon*, a été créé afin de proposer un temps d'accompagnement et d'aide à l'utilisation de la plateforme par les salariés (par exemple, comment procéder à l'inscription des étudiants, gérer les cours etc.).

Le Moodle a pour finalité d'être un espace de cours à distance et de partage des documents avec les étudiants. En interne, les salariés de l'ETSUP disposent d'un répertoire réseau « Commun » pour le stockage et le partage des fichiers, hébergé dans un serveur local (dans le siège à Paris 14).

L'équipe du centre est responsable d'une part pour la gestion du portail documentaire et d'autre part pour le site web institutionnel de l'ETSUP.

Etsup.bibli.fr

Créé en 2006, le site documentaire etsup.bibli.fr « Catalogue en ligne Centre de documentation ETSUP » est géré via le logiciel de gestion documentaire PMB par l'équipe du centre. Un des objectifs originels de ma mission était de faire évoluer ce site vers un portail documentaire. Néanmoins, j'ai choisi de conserver le terme « portail » pour en refléter l'usage, étant donné que l'équipe, les salariés et les étudiants utilisent « portail documentaire » de façon unanime pour faire référence à etsup.bibli.fr.

A travers ce portail, les étudiants et les formateurs ont accès à un fonds de 32.000 références d'articles de revues et des ouvrages de travail social et peuvent réserver des documents à emprunter. Les documentalistes dépouillent des périodiques et des livres pour créer des notices bibliographiques. Ils écrivent des guides à destination des étudiants, comme *Écrire des*

références bibliographiques, citer ses sources, et proposent une sélection de centres de documentation et des bibliothèques en Île-de-France dont les fonds documentaires sont en lien avec le travail social. Les guides sont en libre accès depuis la page d'accueil du portail.

En collaboration avec les formateurs, l'équipe conçoit et actualise régulièrement des « étagères virtuelles », une sélection des ressources documentaires (livres papier et numériques, revues, articles, documents en ligne, mémoires de fin de formation) organisés par formation et par sujet : protection de l'enfance, accueil des mineurs non accompagnés, écrits professionnels etc.

En tant que membre du PRISME, un réseau documentaire en sciences sociales et action sociale⁶, le centre participe à la conception et à l'actualisation de plusieurs outils collectifs d'informations, tels qu'une base de données bibliographiques, une base bibliographique de thèses en travail social, un thésaurus et des produits de veille. Le partage et la mutualisation de nombreuses ressources étoffent un portail déjà bien riche.

L'ETSUP est également abonné à Cairn.info et Champ social. L'abonnement au bouquet *travail social* de Cairn, portail de publications de sciences humaines et sociales, comprend 125 revues, environ 1 300 ouvrages et 335 *Que sais-je ?* et *Repères*. L'éditeur Champ social propose via sa bibliothèque numérique environ 500 ouvrages et 6 revues en prêt.

Etsup.com

Le site web institutionnel etsup.com a été créé en 2010 et géré par un webmaster en interne jusqu'à son départ de l'ETSUP en 2014 ; l'équipe du centre est devenue responsable pour son administration à partir de cette date. Le site était géré en partie avec le logiciel SPIP (le contenu, le corps de page, une partie des menus latéraux) et en partie avec le logiciel Dreamweaver (l'entête du site, le menu et le *footer*).

En l'absence d'une Direction de Communication, l'équipe du centre effectue plusieurs missions et fonctions dans la gestion du site et des réseaux sociaux de l'école, comme la production du contenu web. L'équipe gère les comptes Facebook et LinkedIn et produit une lettre d'information mensuelle, l'« ETSUP Info », conçue et distribuée aux abonnés via le logiciel Mailchimp⁷.

Dans le cadre de la création et la gestion du contenu du site, ils effectuent les tâches suivantes :

- Solliciter les acteurs de l'école et de l'association pour l'actualisation de leurs informations et documents (tels que plaquettes de formation) par téléphone, par e-mail ou en présentiel (le centre est fréquenté régulièrement par les salariés) ;
- Coordonner la rédaction de contenus et l'actualisation des différents supports internet (plaquettes, images) ;
- Rédiger et/ou éditer des contenus (articles d'actualité, pages formation) ;
- Photographier des événements à l'école et/ou retoucher des photographies avant publication, créer des images et des objets graphiques (avec le logiciel en ligne Canva et d'autres outils) ;
- Créer des pages web sous SPIP, gérer le site sous Dreamweaver ;
- Transférer des fichiers avec Filezilla, publier sous SPIP-

⁶ PRISME (Promotion et Rationalisation de l'Information Sociale et Médico-sociale) est un réseau national de professionnels de la documentation exerçant dans le secteur des sciences sociales et de l'action sociale. Site web : <https://www.documentation-sociale.org/>

⁷ Logiciel de gestion de newsletters/emailing

L'ETSUP a également un blog de recherche sur le travail social hébergé sur la plateforme Hypothèses⁸ (dédiée aux blogs académiques), géré avec le logiciel WordPress par un documentaliste de l'équipe.

1.4. La mission en alternance au sein de l'ETSUP

Le centre de ressources documentaires, où j'ai mené ma mission sous l'orientation de sa directrice, est un lieu de vie fréquenté par les étudiants et les salariés. Entre octobre 2018 et septembre 2020, en tant que documentaliste en alternance, j'ai pu accompagner les activités quotidiennes de l'équipe et participer à l'accueil du public, à la gestion des prêts et à l'actualisation du portail documentaire. Ma principale mission était de contribuer au projet de la refonte du site web etsup.com et à la refonte du portail documentaire etsup.bibli.fr. J'ai passé les premiers mois à analyser ces deux éléments et à me familiariser avec le fonctionnement et le rythme du service.

La refonte du site web était prévue dans le plan d'actions de l'institution (2019-2021), décrit comme un des moyens de la réalisation de l'objectif « maîtriser le recrutement des étudiants via Parcoursup et renforcer notre attractivité dans un univers concurrentiel ». Ainsi, pour des raisons budgétaires et stratégiques, la priorité était établie en fin 2018 à la refonte de l'etsup.com.

Refaire le site web était un projet porté par la directrice du centre de ressources documentaires depuis plusieurs années. La Direction générale, sponsor du projet, le voyait également comme un levier de la stratégie de communication de l'ETSUP.

2. La refonte du site web institutionnel

Le site institutionnel de l'ETSUP est une vitrine de l'école et présente son offre de formation à différents publics cibles :

- Les lycéens en recherche d'une première formation professionnelle, qui ne connaissent pas nécessairement les métiers du social ;
- Les professionnels qui souhaitent évoluer dans leur carrière ou se reconvertir dans le travail social ;
- Les clients de la formation continue, commanditaires des formations (associations, collectivités locales, entreprises privées telles que les crèches etc.).

⁸ « Formation et recherche en travail social : carnet de recherche de l'ETSUP », <https://etsup.hypotheses.org/>

Tout d'abord, une présentation du site actuel (2018-2020) est opportune.

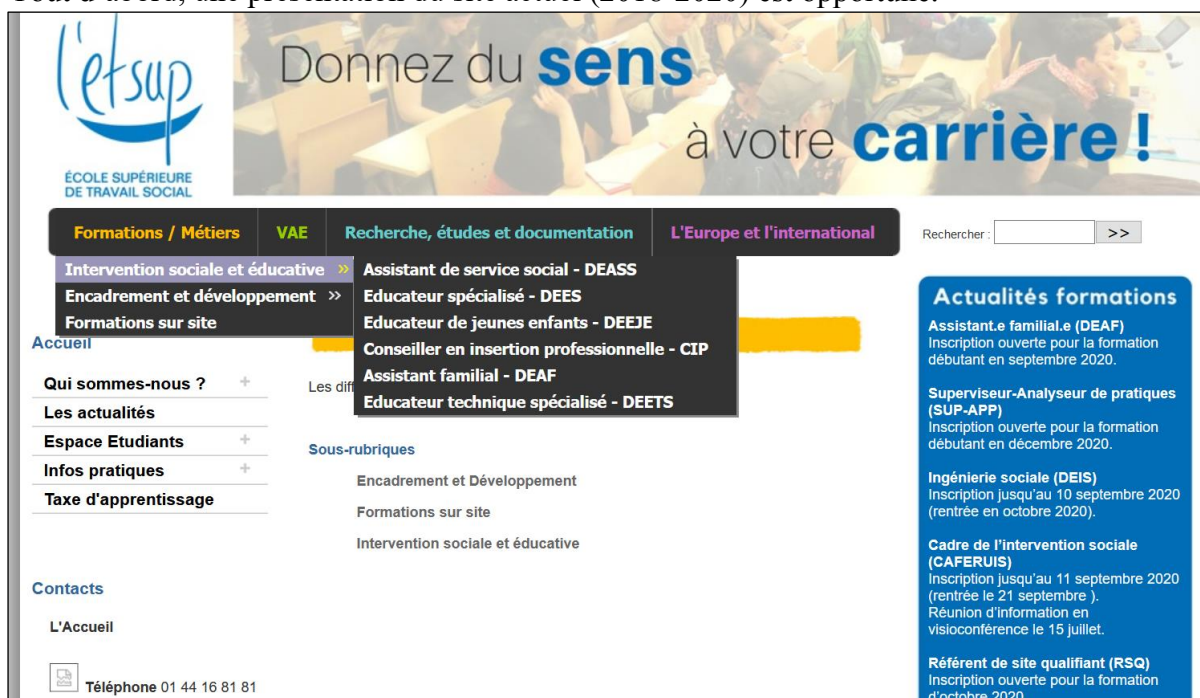


Figure 2 Menu principal, rubrique Formations/Métiers (2020)

Le site web présente les formations séparées par leur pôle et/ou leur niveau d'entrée. Sous la rubrique de premier niveau « Formations/métiers » [figure 2], « Intervention sociale et éducative » regroupe six formations de niveaux III à II : les quatre formations initiales DEASS, DEEJE, DEES et DEETS, le DEAF (diplôme d'État d'Assistant familial) et le CIP (Conseiller en insertion professionnelle).



Figure 3 Rubrique Formations/métiers, Encadrement et développement

La rubrique de deuxième niveau suivante, « Encadrement et développement » [figure 3], intègre les formations supérieures et de direction : CAFERUIS, CAFERUIS Master 1, DEIS, Conseiller du travail (CTRH), Supervision et l'Analyse des Pratiques Professionnelles (SUP-APP), Formateur terrain (FTT), Référent de site qualifiant (RSQ) et le Certificat d'aptitude aux fonctions de direction d'établissement ou service social et médico-social (CAFDES)⁹.

ETSUP
ÉCOLE SUPÉRIEURE
DE TRAVAIL SOCIAL

Donnez du **sens**
à votre **carrière!**

Formations / Métiers VAE Recherche, études et documentation L'Europe et l'international

Rechercher : >>

Formations/Métiers > Formations sur site Formations sur site

Formations sur site

Sommaire

- Analyse des pratiques professionnelles, Supervision, accompagnement d'équipe
- Formations à la demande

Analyse des pratiques professionnelles, Supervision, accompagnement d'équipe

Ces actions concernent les professionnels des champs social, médico-social, éducatif, socio-judiciaire et sanitaire.

Analyse des Pratiques : espace de travail groupal, mis en place avec des professionnels pour permettre une élaboration collective des enjeux qui traversent les prises en charge et les rapports entre professionnels et usagers. Il permet d'échanger, à partir de la mise en mots des ressentis faisant ainsi émerger des pensées (élaboration), d'étudier conjointement des situations concrètes et réfléchir sur la pratique de chacun, de travailler sur les difficultés rencontrées lors des prises en charge à partir d'une élaboration des implications et des résonances personnelles et d'aménager, si nécessaire, leur positionnement en fonction des éléments de compréhension ainsi produits.

Accompagnement d'équipe : ce cadre de travail permet de revisiter avec l'équipe les repères essentiels et communs (métier, service, mission, organisation) en lien avec les problématiques rencontrées et d'affiner l'articulation des positionnements et des rôles respectifs. La conflictualité interne est traitée en lien au cadre institutionnel et aux problématiques des usagers et le fonctionnement de l'équipe est ainsi redynamisé.

Formations à la demande

Dans le cadre du pôle des formations continues, l'ETSUP propose des modules d'intervention sur mesure, prenant en compte :

- les besoins spécifiques des équipes et des personnes accueillies dans les établissements et les services,
- les avancées quant à la réflexion au sein des services et aux questionnements et/ou difficultés des professionnels,
- mais aussi les contraintes : disponibilité des professionnels, respect des vacances scolaires, contraintes budgétaires...

Les offres ci-dessous déclinent un certain nombre de projets pédagogiques qui ont d'ores et déjà été mis en place au sein de différentes organisations. Les responsables de projets du Pôle sont néanmoins disponibles pour étudier avec vous vos demandes d'intervention afin qu'elles soient adaptées au plus près de vos attentes et de vos besoins. Les propositions pédagogiques font l'objet d'une construction dynamique inscrite dans le cadre d'un processus d'élaboration concertée entre l'ETSUP et votre établissement ou service : demande/attentes, enjeux pour les stagiaires et, pour l'organisation, constitution des groupes, nombre de journées nécessaires... Il s'agit de tendre au plus près vers des projets personnalisés et adaptés à la demande des professionnels et des institutions.

Transmission de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être, mise en perspectives des

Actualités formations

Assistant.e familial.e (DEAF)
Inscription ouverte pour la formation débutant en septembre 2020.

Superviseur-Analyste de pratiques (SUP-APP)
Inscription ouverte pour la formation débutant en décembre 2020.

Ingénierie sociale (DEIS)
Inscription jusqu'au 10 septembre 2020 (rentrée en octobre 2020).

Cadre de l'intervention sociale (CAFERUIS)
Inscription jusqu'au 11 septembre 2020 (rentrée le 21 septembre).
Réunion d'information en visioconférence le 15 juillet.

Référent de site qualifiant (RSQ)
Inscription ouverte pour la formation d'octobre 2020.

Directeur d'établissement (CAFDES)
Réunions d'information les 14 septembre, 2 novembre et 7 décembre 2020 à 17h.

S'abonner à l'ETSUP Info

S'abonner aux actualités de l'ETSUP

Suivez-nous sur LinkedIn

Rejoignez-nous sur Facebook

Accès direct :

Portail du centre de ressources documentaires

Espace numérique de formation

Figure 4 Rubrique Formations/métiers, Formations sur site

« Formations sur site » [figure 4], n'a pas de sous-niveaux, seulement une page de texte qui présente les possibilités d'interventions sur mesures et les thématiques : protection de l'enfance, handicap, insertion professionnelle etc.

⁹ Cette formation est organisée par l'association ARIF, dont l'ETSUP fait partie avec trois autres centres de formation : l'ANDESI, l'INFA et l'IRTS de Montrouge-Neuilly-Sur-Marne. Le CAFDES a son propre site dédié : <https://cafdes.arif-social.fr/>

« Recherche, études et documentation » [figure 5] reflète l'activité du pôle Centre de recherche et des ressources documentaires : les trois sous-pages présentent les activités des deux centres et la production académique des formateurs et des étudiants.

La dernière rubrique de premier niveau dans le menu principal, « L'Europe et l'International » [figure 6], regroupe deux pages qui décrivent les activités et partenariats de l'ETSUP, comme la participation aux programmes de mobilité étudiantes tels qu'Erasmus et l'accueil des



Figure 5 Menu, rubrique Recherche, études et documentation

chercheurs et de délégations de travailleurs sociaux d'Allemagne, Russie, Corée du Sud etc

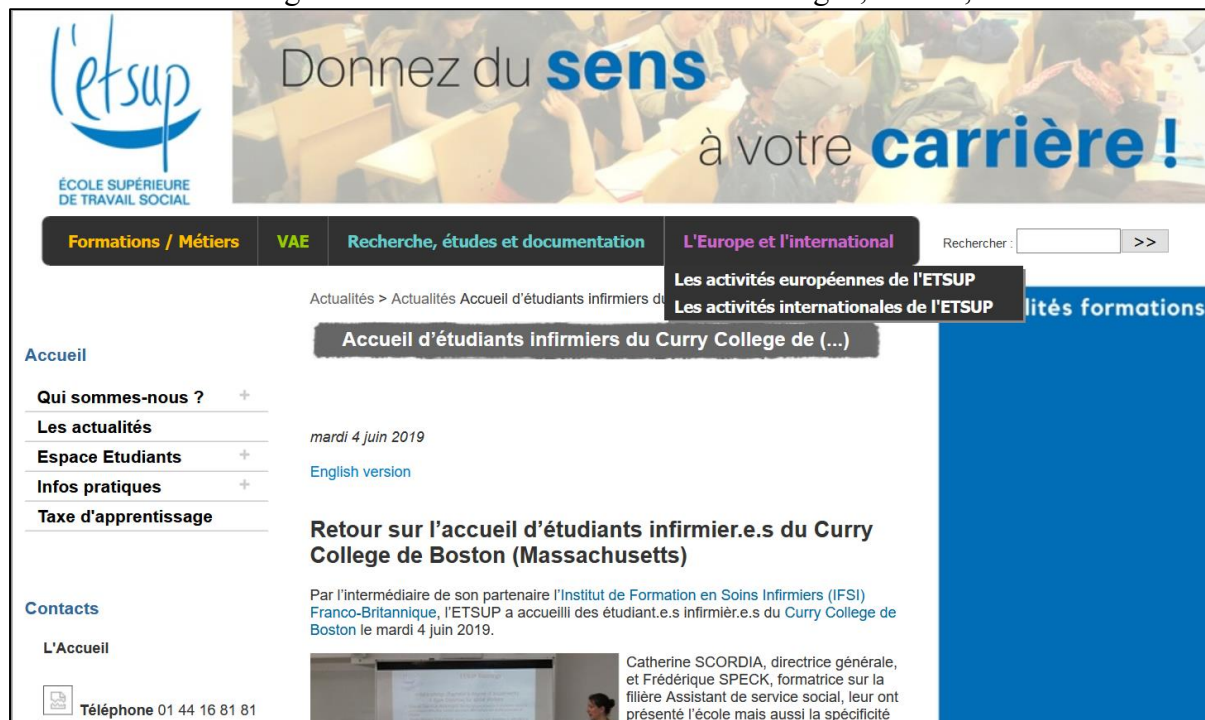


Figure 6 Menu, rubrique L'Europe et l'international

Les objectifs de la refonte m'étaient présentés par la directrice du centre de ressources et administratrice du site web, chargée de la maîtrise d'ouvrage (MOA) du nouveau site. Mon rôle dans ce projet a été défini comme assistant à la maîtrise d'ouvrage (AMOA).

La directrice a communiqué les principales demandes concernant la refonte, en présentant l'historique du site : sa conception, le changement d'administration, les interventions faites avec le temps. Les demandes d'autres parties prenantes – Direction générale, responsables de formation, formateurs – seraient recueillies dans une phase ultérieure¹⁰.

Les demandes sont listées par l'ordre des priorités communiqué par l'administratrice du site.

2.1. Sécurité

Le premier besoin exprimé concerne les enjeux de sécurité : le site avait déjà été piraté/« hacké » une fois après le départ du webmaster. Un système avec une sécurisation plus importante d'authentification des utilisateurs était une demande initiale.

Passer le site web en HTTPS était considéré essentiel. L'HTTPS est un protocole de communication Internet qui protège l'intégrité ainsi que la confidentialité des données lors du transfert d'informations entre l'ordinateur de l'internaute et le site¹¹, et il est devenu la norme depuis des années. Sollicité en 2018 afin d'établir un devis à ce sujet, un webmaster prestataire a constaté que etsup.com était développé sous une version de la technologie SPIP qui ne permettait plus de mises à jour, et par conséquent l'adoption du protocole HTTPS n'était pas faisable. L'ancienneté de cette version SPIP exposait le site à des failles de sécurité et à des problèmes de compatibilité avec d'autres outils. La refonte du site s'annonçait par conséquent en faveur de l'adoption d'une nouvelle technologie.

2.2. Référencement

Le positionnement d'un site sur les moteurs de recherche, notamment sur le leader de marché Google, représente un enjeu pour toutes les entreprises.

Pour l'ETSUP, il s'agit d'un défi de réputation et de faire connaître son offre de formation à plusieurs publics clients : les futurs étudiants, les professionnels en reconversion ou en recherche de qualification professionnelle, et les commanditaires des formations.

Bien que l'école soit reconnue dans son domaine (comme les entretiens avec les étudiants ont pu le démontrer¹²), apparaître en tête des recherches en ligne représente un avantage étant donné la recrudescence de la concurrence.

En analysant les données récoltées par Google Analytics¹³, on constate une baisse des visites depuis 2015 [figure 7], avec une légère hausse en 2018. Google Analytics compte le trafic d'un site web en termes de *sessions*, des périodes de 30 minutes durant lesquelles un visiteur a été actif sur le site. La directrice du centre a formulé deux hypothèses sur cette baisse de fréquentation :

- Google, le moteur de recherche le plus utilisé en France et au monde, a modifié ses algorithmes en 2016, ce qui a eu pour effet de modifier sensiblement le classement des résultats de recherche pour une requête donnée (par exemple, le référencement privilégie désormais les pages qui ont adopté le format AMP¹⁴)

¹⁰ Voir la partie 4

¹¹ <https://support.google.com/webmasters/answer/6073543?hl=fr>

¹² Sujet traité dans la partie 5

¹³ Outil Google utilisé pour l'analyse de la performance des mots-clés dans les moteurs de recherche

¹⁴ AMP (*Accelerated mobile pages*) est un format qui accélère la vitesse de chargement des pages en navigation web via smartphone

- Les métiers du travail social « *sont peu connus, et souffrent pour certains d'une mauvaise image ou d'une représentation erronée : l'assistante sociale travaillerait dans un bureau, seule derrière un ordinateur ; les fonctions de l'éducateur de jeunes enfants sont fréquemment assimilées à celles d'auxiliaire de puériculture ...* », observe la directrice. « *On a noté entre 2010 et 2015 une baisse nationale de 7% du nombre d'étudiants inscrits dans les formations sociales au sens large. On peut imaginer que cette moindre attractivité des métiers peut en partie expliquer une moindre fréquentation de notre site.* »

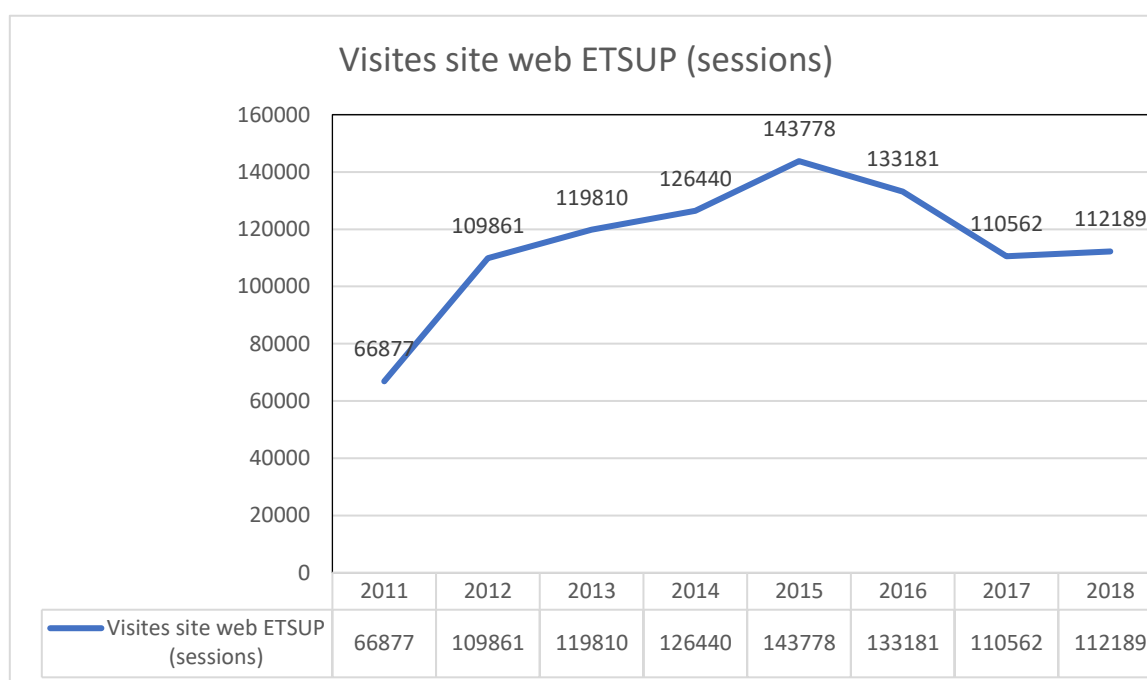


Figure 7 Données Google Analytics : nombres de sessions, etsup.com, 2011-2018

Concernant le référencement, il y avait un manque de compétences en interne. Pour combler cette lacune, la participation des documentalistes à un évènement de *Google for Non-Profits*¹⁵, réservé aux associations, a permis d'éclairer la question en discutant avec des experts. Pour bien réussir le référencement ou le SEO (*Search Engine Optimisation*) de façon dite *organique* ou *naturelle* (au contraire d'une campagne publicitaire payante), la stratégie recommandée repose sur trois piliers :

- L'éditorial : le contenu ;
- L'influence et la légitimité : le renvoi des sites externes réputés vers etsup.com ;
- Le volet technique : l'adoption du protocole HTTPS, la compatibilité avec l'accès mobile, le temps du chargement de la page, l'emploi des balises dans le code du site (en précisant titre, image etc.), la dénomination *optimisée* des fichiers et des URL (avec l'emploi des mots-clés), l'ajout des vidéos etc.

La publication des vidéos a un impact considérable étant donné que Youtube (une des plateformes Google) est le deuxième moteur de recherche le plus utilisé au monde, le premier étant Google.

¹⁵ Participation au Forum des associations, Paris, le 28 juin 2019. « Google pour les associations » est un programme qui met à la disposition des organisations à but non lucratif des produits Google : <https://support.google.com/nonprofits/answer/1614581?hl=fr>

2.3. Arborescence et contenu

L'arborescence de l'etsup.com était « *le fruit d'un compromis, un reflet de l'organisation interne* », selon la directrice. L'offre de formation présentée dans le menu était classée par pôle, un classement qui n'était pas aisément compréhensible par le public¹⁶. Cela provoquait une difficulté de navigation et de recherche d'information.

Les nouvelles formes de recrutement et de financement des formations, représentées par Parcoursup et par le CPF, n'étaient pas identifiables dès la page d'accueil, et méritaient d'être mises en valeur.

Le pôle Formation Continue n'existait presque pas sur le site actuel, avec seulement une page dédiée [figure 4]. Le besoin de donner de la visibilité à ces formations était exprimé, ce qui engageait la publication d'une offre plus descriptive à la destination des clients (les commanditaires des formations).

Quant au contenu, les demandes étaient globalement de faciliter l'accès à l'offre de formation et de services, améliorer la lisibilité de cette offre et de valoriser la vie étudiante de l'école.

2.4. Gestion du site web

Une gestion décentralisée, permettant aux pôles et filières de formation d'assurer eux-mêmes la mise à jour de leurs pages, était un des objectifs de la refonte. Idéalement, chaque équipe mettrait à jour leurs informations et l'équipe du centre des ressources documentaires resterait dans le rôle d'administrateur, pour gérer les questions techniques (les menus, la gestion des utilisateurs) et certains contenus. Dans le système actuel (SPIP), la gestion du site était complexe sur le plan technique (les documentalistes ont des connaissances de langage informatique HTML pour procéder aux mises à jour), ce qui représentait un frein pour la participation d'autres salariés à la gestion.

En conséquence, une prise en main plus simple était requise pour faciliter la collaboration des responsables de formation et des assistantes. Ces salariés ne disposaient pas a priori de formation aux outils de publication web, à la création de contenu web ou à la gestion d'images.

2.5. Evolution du web

Finalement, la version du SPIP utilisée figeait les possibilités de mise en page : le site avait un aspect statique, les actualités n'étaient pas assez mises en valeur et le contenu audiovisuel n'était pas aisément intégré. La publication d'images était possible sous la technologie actuelle ; néanmoins l'affichage n'était pas idéal et il était également impossible de proposer une option de zoom à l'utilisateur, ou de créer un carrousel pour les faire défiler, par exemple. Après les réseaux sociaux, les pratiques et les attentes des utilisateurs ont beaucoup évolué : communiquer avec des vidéos et permettre le partage des contenus via les réseaux sont devenus des pratiques standard pour les sites web.

L'etsup.com avait une version mobile dont le menu n'était pas identique à celui de la version accessible sur desktop. Or, Google Analytics a montré la recrudescence de l'accès mobile : 46% de consultations sur smartphone, 3% sur *tablet* et 50% sur ordinateurs de bureau.¹⁷

Compte tenu des demandes exprimées et des enjeux, la décision de la directrice du centre de ressources documentaires était de refondre le site sous une nouvelle technologie, capable de suivre l'évolution du web et l'état de marché.

¹⁶ Comme discuté dans les parties 4 et 5

¹⁷ Analyse du compte Google Analytics du site web en 2019

Nous avons fait un choix en la faveur des CMS¹⁸, notamment WordPress, utilisé par 35% des sites web mondiaux¹⁹. Comme l'ETSUP avait déjà avec un blog administré via WordPress (le *carnet de recherche* hébergé sur Hypothèses) par un documentaliste, utiliser la même plateforme de publication faciliterait la prise en main par les futurs administrateurs du site.

Si, au départ, la refonte était perçue comme un projet d'ordre majoritairement technique (faire évoluer la technologie utilisée afin de répondre aux demandes), ma contribution au projet était sa redéfinition en reprenant les besoins. *Réussir le référencement*, par exemple, au-delà des contraintes techniques, repose sur une stratégie de structuration et production de contenu. Au même titre, une *gestion décentralisée* ne se résume pas à donner des accès aux collaborateurs ; une participation active dans la vie du site web représente un changement de l'organisation du travail actuel : une transition qui demande de l'accompagnement.

Les demandes exprimaient le besoin d'une refonte plus globale, méritant un travail d'analyse en amont, à faire en interne comme partie de ma mission. Pour réaliser le développement technique du nouveau site, le recrutement d'un prestataire externe était considéré idéal par la sponsor et la MOA. J'ai par conséquent défini les étapes suivantes pour arriver à la création d'un cahier des charges, document avec lequel l'ETSUP pourrait contacter des entreprises et obtenir un premier devis.

3. L'analyse de l'existant

En tant qu'AMOA, je me suis appuyée sur mon expérience professionnelle pour réfléchir à la conduite du projet. Avant la transition vers la gestion de l'information, j'avais poursuivi une carrière de journaliste et de médiatrice culturelle. Dans mes projets précédents, j'ai travaillé en collaboration avec des équipes multidisciplinaires dans la création de contenu à la destination d'une grande diversité de publics cibles.

En 2018, j'avais suivi une formation en marketing digital qui m'a fait découvrir l'UX design (*user experience design*), le design centré sur l'expérience utilisateur [4, Daumal et 6, Lallemand]. Cette discipline et les techniques associées étaient un complément utile au cadre de travail fourni par les méthodologies de gestion de projet digital, en signalant l'importance de l'étude du public cible et de l'ergonomie pour valoriser le produit web et favoriser son utilisation. Intégrer une dimension UX design dans la refonte était un choix dès le début du projet.

Je me suis appuyée également sur des ouvrages de références en gestion de projet web [1, Bordage, 3, Constantinidis] pour poser les prochaines étapes. La méthodologie proposée par ces auteurs a été une orientation pratique de comment procéder pour la composition d'un cahier des charges.

Les ouvrages consultés recommandent de démarrer le projet avec une analyse de l'existant et la réalisation des étapes préalables à l'écriture :

- L'audit de site web ;
- L'inventaire de contenu ;
- L'analyse de la concurrence (ou benchmarking) ;
- La définition des parties prenantes et le recueil des besoins ;
- Les entretiens utilisateurs.

¹⁸ Content management systems

¹⁹ <https://www.codeinwp.com/blog/wordpress-statistics/>

L'audit du site etsup.com et les entretiens (recueil des besoins et entretiens utilisateurs) ont été menés en simultané en raison de l'organisation interne, afin de m'adapter au calendrier scolaire : les formateurs étaient très sollicités entre les périodes des inscriptions, jurys et correction des examens, et les étudiants alternaient des périodes des cours en présentiel avec des semaines (deux à trois) en stage.

Les parties prenantes étaient établies par la MOA au vu de l'organisation interne (voir l'organigramme de décembre 2018 [figure 1]). La liste des étudiants-utilisateurs à interviewer était définie par les documentalistes.

3.1. Audit de site web

L'audit de etsup.com a été réalisé en utilisant deux grilles d'analyse comme référence.

La proposition de Bordage, Thévenon et Dupaquier [1, Bordage] comprend un audit éditorial (la cohérence et la lisibilité de l'information), ergonomique (la navigation, les éléments interactifs) et graphique (la cohérence entre la charte graphique web et l'identité de l'école). Ces informations stratégiques et globales me semblaient pertinentes pour aider à réfléchir au positionnement de la *marque* ETSUP et ont été retenues.

L'audit propose des questions et note les réponses de 0 à 3 (des points négatifs sont parfois possibles). Les résultats de la grille proposée par Bordage, Thévenon et Dupaquier étaient les suivants :

Grille d'analyse : éditorial		
	Organisation générale	3,6/10
	Valorisation du contenu	5,7/10
	Qualité du contenu	4,6/10
Grille d'analyse : ergonomie		
	Accessibilité	4,8/10
	Navigation	4,2/10
	Lisibilité	4,5/10
Grille d'analyse : graphisme		
	Première impression	3,6/10
	Ergonomie	4,8/10

Comme l'audit et les entretiens avec les parties prenantes et les utilisateurs²⁰ étaient réalisés simultanément, les réponses aux questions de la grille étaient informées par les retours notamment des étudiants, une cible importante du site.

Prenons comme exemple le sujet de la « Première impression » provoquée par le site web. L'audit éditorial interroge l'organisation générale du site (*A-t-on une première impression de sérieux ? A-t-on une première impression de clarté ?*), tandis que l'audit graphique se penche sur la réaction et les sentiments des visiteurs (*L'utilisateur se sent-il perdu ? Le site fait-il sérieux ?*).

Invitée à exprimer son point de vue sur etsup.com, une étudiante a déclaré que sa réaction initiale était dubitative : « *Est-ce que c'est un vrai site ?*²¹ ». Des propos similaires étaient confirmés par les assistantes de formation, qui prenaient souvent des appels téléphoniques des candidats en demandant si le site était « *toujours d'actualité* ». Les réponses aux questions de

²⁰ Chapitres 4 et 5 de la Partie 1

²¹ J'ai opté pour transcrire les citations des entretiens de façon textuelle

l'audit graphique et éditorial, par conséquent, prenaient en considération ces affirmations (« non, on n'a pas une première impression de sérieux »).

La question « *L'utilisateur se sent-il perdu ?* » a également été répondu par les utilisateurs, les assistantes et l'agente d'accueil. Pour naviguer depuis le menu principal et trouver une formation, il fallait repérer et comprendre la division par pôles de formation. Selon l'agente d'accueil, plusieurs personnes préféraient appeler directement le standard de l'école pour demander de l'aide à trouver une page : « *appeler est plus facile* ».

En termes d'analyse éditoriale, l'écriture web et la mise en page des informations étaient considérées insuffisantes selon les critères de la grille : les textes n'étaient pas homogènes, la longueur du contenu et sa mise en page n'étaient pas adaptés à la lecture d'un site web. La création d'un gabarit éditorial était une préconisation des auteurs.

Une deuxième ressource était utilisée en partie : Hiard [6, Hiard] propose un audit profond de la totalité du site web, incluant des aspects comme le référencement et l'e-réputation. J'ai retenu deux grilles d'analyse, l'ergonomie et les fonctionnalités, en complément à l'analyse précédente, car la grille de Bordage, Thévenon et Dupaquier ne comprenait pas ce dernier aspect, et celle de Hiard proposait également un zoom sur l'arborescence (structure du site).

L'audit Hiard propose des questions et note les réponses 1 (oui), 1,5 (partiel) et 0 (non).

Les résultats étaient les suivants :

Grille d'audit : ergonomie		
	Page d'accueil	4/10
	Structure du site	4.5/10
	Structure des pages	2.5/10
	Navigation	8/10
	Couleurs et visuels	7.5/10
Grille d'audit : fonctionnalités		
	Moteur de recherche	5/10
	Formulaires	0/8
	Téléchargements	4/6
	Plan d'accès	4/5
	Impression	0/4
	E-business	1/10
	Collaboratives	3/10

Les questions signalent l'importance de la structure du site : « *Le site est-il organisé selon l'attente de l'internaute et non celle de l'organisation de l'entreprise ?* ». Compte tenu du besoin d'intervention des assistantes et d'agente d'accueil pour s'y trouver, la réponse était négative : le site n'était pas organisé selon les besoins des utilisateurs.

Le moteur de recherche interne était moyennement évalué ; s'il était bien visible et identifiable en haut à droite de la page principale, il ne proposait pas de modalité avancée ou paramétrable, de zone de texte suffisamment longue (environ 20 caractères) ou d'extrait de contenus recherchés.

Les fonctionnalités *Formulaires*, *Impression des pages* et *E-business* n'existaient pas dans le site. Les seules fonctionnalités collaboratives présentes dans le site étaient la newsletter et la proposition d'un flux RSS.

L'audit a été un instrument utile de préparation pour les entretiens et pour la composition du futur cahier des charges. En attirant l'attention sur les aspects insuffisants ou inexistant, par

contrainte technologique ou par manque de ressources, cette analyse a fourni des pistes de discussion et d'amélioration.

3.2. Inventaire de contenu

Un premier tableau d'inventaire de contenu a été fait en 2017 manuellement par les documentalistes, afin de noter les pages web dont le contenu était à conserver ou supprimer lors de la refonte. Comme le tableau n'a pu être développé par faute de ressources et que le site avait évolué depuis cette date, j'ai décidé de refaire l'inventaire.

J'ai découvert le logiciel gratuit Xenu Link Sleuth²² [recommandation de l'ouvrage 3, Constantinidis], qui a permis la réalisation d'un *scan* de l'intégralité de l'etsup.com et l'indexation des liens URL. Le scan a généré automatiquement un tableau avec plusieurs éléments :

- Toutes les pages du site
- Les liens externes
- Les images
- Les fichiers de mise en page (CSS) etc.

Pour chaque élément listé, Xenu Link Sleuth donne accès à de nombreuses informations :

- URL
- Statut (OK/not found/forbidden request)
- Type (html/image ...)
- Poids
- Title (titre de la page)
- Date de création du fichier
- Profondeur de la page (0 équivaut à la page d'accueil, 1 à une page trouvée en 1 clic, etc.)
- Nombre de liens sortants et de liens pointant vers la page
- Temps de chargement etc.

Uniquement les pages ETSUP étaient sélectionnées – soit 298 pages – pour l'analyse, et l'équipe du centre de ressources documentaires a pu traiter le tableau obtenu en séparant les URL en quatre catégories :

- Contenu à conserver/migrer (55 pages)
- Contenu à reformuler (89 pages)
- Contenu à supprimer (85 pages)
- Pages intermédiaires (rubriques) et des URL dupliquées par SPIP.

Le traitement de l'inventaire a été mené par la directrice du centre et les documentalistes, qui connaissaient bien l'intégralité du contenu, en analysant la pertinence et l'actualité des informations. Ils ont notamment remarqué les contenus à élaborer ou à approfondir, tels que la formation continue, la création d'une rubrique *Qui sommes-nous*, les activités de l'association des surintendantes etc.

²² Disponible pour téléchargement sur <http://home.snafu.de/tilman/xenulink.html>

3.3. Analyse de la concurrence

L'analyse de sites web d'institutions de formation en travail social a démarré avec une sélection de sites et la construction d'une grille d'analyse. 22 sites étaient sélectionnés par la MOA du projet, dont 7 de concurrents directs (écoles de travail social en Île-de-France), 8 indirects (écoles d'autres régions) et des organismes de formation supérieure et/ou professionnelle. Les concurrents directs de l'ETSUP en 2018-2019 étaient l'IRTS²³ Parmentier, l'IRTS Ile-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne, l'EPSS²⁴, l'association Initiatives, le Centre de Formation Saint-Honoré, l'Andesi²⁵ et la CRAMIF²⁶.

Les aspects analysés étaient les suivants :

- Le menu et la page d'accueil ;
- La navigation et la présentation des formations :
 - Organisation par les prérequis d'entrée (sans bac, bac +3, avec un diplôme supérieur) et/ou par le niveau RNCP préparé (I, II, III) ;
 - Le contenu mis en avant, par exemple la présentation des métiers intégrée dans les pages des formations correspondantes ou dans des pages séparées ;
 - Les termes employés : formations *préparatoires*, *diplômantes*, *qualifiantes*, *formation continue* ;
 - Les documents proposés en téléchargement : plaquettes, devis.
- Les inscriptions : centralisées sur certains sites (onglet ou page dédiée) ; à l'ETSUP, chaque filière traite ses inscriptions ;
- Le contenu audiovisuel : la présence et la qualité des images, des vidéos, des animations ; le contenu fait pour/par l'institution, avec des témoignages des étudiants ; l'utilisation des images des banques d'image ;
- Le style rédactionnel et le langage utilisé : l'emploi des verbes d'actions (*Formez-vous*, *Je veux me former dans le social*) versus l'usage des noms (*Formations*) ;
- L'argumentaire : des statistiques à l'appui (taux de réussite et d'emploi), les « accroches » (*Bien plus que de la formation*, promet une école), les points uniques à valoriser (offres de formation à distance etc.) ;
- La communication ascendante (*bottom-up*) et descendante (*top-down*) : le contenu recherché par le public pour information et aide à la décision (par exemple quelles différences entre les écoles et les formations) diffère de celui que l'institution met à disposition, tels que les titres de modules et des crédits ;
- La présentation des organismes (*qui sommes-nous*) ; l'existence des sites dédiés aux associations qui gèrent les organismes de formation ou l'intégration de ce contenu aux sites institutionnels ;
- L'intégration avec les réseaux sociaux (boutons widgets).

Mon analyse avait pour but de repérer les *bonnes pratiques* à retenir et à inspirer la refonte d'etsup.com. En conclusion, nous (la MOA, l'AMOA et les documentalistes) avons retenu les idées suivantes à inclure potentiellement dans le cahier des charges du futur site web :

²³ Institut Régional de Travail Social Paris Île-de-France

²⁴ Ecole Pratique de Service Social

²⁵ Association Nationale des Cadres du Social

²⁶ L'École de Service Social de la CRAMIF, Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile-de-France

- Une présentation de l'ensemble de l'offre de formation de l'institution. Cette perspective globale peut être utile pour les candidats, en donnant à voir les différents métiers du social et les possibilités d'évolution de carrière ;
- L'emploi d'une *écriture web* : des textes qui observent une longueur adaptée à la lecture en ligne et via l'accès mobile, avec des accroches, dans un langage concis et adapté à son public cible, qui emploie des mots-clés pertinents et suit des techniques de rédaction comme la « pyramide inversée »²⁷ ;
- L'organisation du contenu en suivant la « formule » SEO préconisée par les moteurs de recherche, à savoir, *un sujet, une page* ;
- Le métier et la formation sont parfois présentées dans des pages distinctes, ce qui est considéré comme une bonne pratique de référencement et une aide à ceux qui découvrent le domaine du travail social ;
- La présence des vidéos et des images de vrais étudiants, formateurs et professionnels de l'institution ;
- La présence d'un fil d'Ariane ;
- Un menu principal déroulant qui accompagne le mouvement le défilement (*scrolling*) de pages ;
- Des *footers* et des liens rapides proposant un accès direct aux contenus les plus recherchés (par exemple, le financement) ;
- Les fonctionnalités collaboratives devenues standard, telles que le partage de contenu via des widgets de publication sur les réseaux sociaux et d'envoi par mail ;
- L'existence des fonctionnalités intéressantes comme des questionnaires pour trouver *en 3 clics* des formations basées sur le prérequis (sans/avec bac/avec un diplôme), le profil/statut d'utilisateur (étudiant, professionnel), la voie d'accès/financement (VAE, contrat d'apprentissage), la durée et le lieu de formation. Les entrées par prérequis notamment facilitent la recherche des candidats.

3.4. Le site web, outil stratégique de la communication

Une consultante en communication et marketing digital est intervenue à l'ETSUP en fin d'année 2018. À la suite d'une série d'entretiens avec des responsables de pôle et de formation, elle a identifié le besoin d'une stratégie globale de communication et a présenté des propositions à cet effet. Pour la consultante, il était important de « *créer en interne une culture de communication* » pour « *convaincre [les salariés] du rôle essentiel de la communication* » et faire comprendre l'utilité d'une démarche de *marketing non-marchand*, afin de connaître son public et définir le positionnement de la marque ETSUP. Son bilan de la situation : l'école « *a beaucoup de savoir-faire, [mais] zéro formalisation* » des outils et de stratégie.

Concernant le site institutionnel, la consultante a considéré l'offre de formation « *pas lisible pour les jeunes et les parents* » des candidats ; en lisant les pages formations, « *on n'arrive pas à comprendre les différents métiers* » du travail social, et il y a souvent une confusion dans le texte entre le métier et la formation. L'arborescence du site, sa structure logique et son menu sont le reflet de la structuration interne et pas assez « *orientée client* ». L'utilisateur devrait pouvoir trouver et accéder aux informations sur l'offre de formation et repérer les atouts de l'école de façon plus aisée.

La communication du site était décrite comme descendante (*top-bottom*) : « *on parle de la cible* » au lieu de parler directement aux publics cibles. Même visuellement, les étudiants de

²⁷ La pyramide inversée est une technique rédactionnelle discutée plus en détail dans le chapitre 4 de la Partie 1

l'école étaient absents, le site n'avait pas une grande quantité d'images en raison aussi des restrictions de la technologie utilisée²⁸.

La consultante a souligné l'importance de comprendre les différents clients du site pour bien communiquer : ils sont les lycéens en quête d'une formation, les parents des lycéens (qui appellent souvent l'école pour se renseigner), les professionnels qui cherchent évoluer dans leur carrière ou se reconverter, les commanditaires de la formation continue (associations, collectivités locales, entreprises privées) et la Région d'Île-de-France (principal financeur des formations). Si l'enjeu de l'ETSUP est de se faire connaître par les futurs élèves parmi les acteurs de la formation, le défi est également de rester visible pour les financeurs. La communication représente une stratégie de prévention de crise.

3.4.1. La commission communication

En interne, la communication était perçue comme « *un travail en plus* », « *une brique de plus* » à ajouter aux multiples missions des collaborateurs. Le terme portait parfois une dimension négative, car associée au marketing et à la vente, et cela « *ne fait pas partie des missions* » des salariés²⁹.

En 2019, une commission communication a été créée, réunissant des collaborateurs de différents pôles et formations, de l'association et la Direction générale. Le but était de fonder une instance de production et de validation de la stratégie de communication de l'ETSUP et des livrables associés (plaquettes de formation, flyers pour les salons de formation, le site web). La commission avait pour finalité d'engager et « *de responsabiliser l'ensemble des acteurs* », avec la désignation de collaborateurs en tant que *référénts communication* au sein des pôles et des formations. Jusque-là, les tâches liées à la communication étaient réalisées notamment par le centre de ressources documentaires. Un exemple était la lettre d'information mensuelle, « ETSUP Info » éditée par les documentalistes, qui ont remarqué la difficulté de collecter des informations en interne et d'être souvent « *à la chasse d'information* ».

Concernant la refonte du site web, un comité de pilotage issu de la commission était nommé, formé par la Directrice générale et une responsable de formation, avec la participation ponctuelle d'autres membres de la commission.

4. L'expression de besoins

Ma méthode de travail était influencée par mes expériences professionnelles dans la communication et la médiation culturelle, très proches du terrain. Le site web étant un reflet de cette organisation, il était impératif d'échanger avec les parties prenantes. Aller à la rencontre des personnes, poser des questions et les écouter représentait une occasion non seulement de faire ressortir les besoins, mais aussi de lancer une première invitation à s'approprier du projet. Après la création de la commission, la communication est devenue une mission commune ; en conséquence, le succès de la refonte dépendait d'un investissement collectif, notamment dans la production du contenu. Le changement impliqué par cette reconfiguration représentait un enjeu, plus détaillé dans la partie 2.

Pour cette phase de recueil des besoins, une liste était établie par la MOA. Les entretiens en présentiel, d'une durée moyenne d'une heure, ont engagé 13 personnes entre avril et juillet 2019, dans le bureau de chaque salarié. Les personnes interviewées, choisies en fonction de leur place dans l'organigramme de l'école, ont été :

²⁸ La plupart des images et des actualités étaient publiées directement sur les réseaux sociaux de l'ETSUP, notamment sur son compte Facebook

²⁹ Retour des entretiens avec les parties prenantes, chapitre 4 de la Partie 1

- La Directrice générale
- Le président et la vice-présidente de l'association
- 2 responsables de pôle de formation
- 2 responsables de formation initiale
- 1 responsable d'activité en formation continue
- 4 assistantes de formation
- 1 agente d'accueil

J'ai proposé une grille d'entretien pour discuter les impressions sur le site actuel et les attentes concernant le nouveau site web, en me basant sur les ouvrages de référence [3, Constantinidis, 4, Daumal, 6, Lallemand]. Les questions étaient posées pour orienter l'échange, néanmoins des adaptations et des modifications étaient suscitées par le déroulement de chaque rencontre. Les interviewés pouvaient s'exprimer librement.

La grille de questions était la suivante :

1. La personne interviewée
 - a. En quoi consiste votre activité actuelle ? Quel est votre rôle ?
 - b. Pouvez-vous décrire la manière dont votre service fonctionne actuellement ?
2. L'ETSUP
 - a. Quelles sont les valeurs de la *marque* ?
 - b. Quels sont les éléments qui font la différence par rapport à la concurrence ?
 - c. Quel est le prochain grand défi ?
 - d. Qu'est-ce qui serait interprété comme un succès ?
3. Le site actuel
 - a. Comment utilisez-vous le site de l'école ?
 - b. En quoi le futur site peut améliorer votre activité ?
4. Les manques
 - a. A votre avis, qu'est-ce qui manque au site actuel ?
 - b. Quels défauts majeurs trouvez-vous au site actuel ?
5. Objectif
 - a. Qu'attendez-vous du futur site ?
6. Les priorités
 - a. Qu'est-ce qui fera que vous serez satisfait du futur site ?
 - b. Pouvez-vous indiquer les fonctions indispensables au futur site ?
 - c. En quoi ces exigences sont-elles importantes pour vous ?

Les réponses et commentaires étaient regroupées autour des thèmes communs.

4.1. Evaluation globale du site web

En règle générale, les interviewés ont exprimé une appréciation similaire du site web, l'insatisfaction avec son aspect esthétique « *daté* », sa technologie qui ne répondait plus aux besoins ni à l'état actuel du marché.

Le site web institutionnel est un appui important au travail des assistantes de formation, d'où l'importance de sa mise à jour, de sa cohérence et de la lisibilité de ses informations. Même si aujourd'hui les candidats, surtout les plus jeunes, utilisent davantage les réseaux sociaux pour s'informer, le site reste un point de repère essentiel ; selon une formatrice, il s'agit du « *lieu où les professionnels, les 'gens sérieux' vont chercher de l'information. Je ne recherche pas sur* »

Instagram ou Facebook en premier, pour moi le site est une base, une base d'information nécessairement à jour (important) et développée ».

Certains ont exprimé le souhait d'être plus autonome dans la gestion du site, de pouvoir contribuer directement aux pages formations. Ils ont évoqué les soucis de la gestion centralisée et la difficulté d'allouer des ressources pour ce faire. *« Je pense qu'on pourrait encore en faire plus, mais... il faut qu'on ait les moyens »,* a remarqué une formatrice.

Un formateur a raconté avoir proposé et créé, les dernières années, des outils en ligne pour communiquer et partager directement avec ses étudiants, comme *« un padlet pour être dans l'interactivité (un mur sur lequel je mets plein de documents, avec des références théoriques), des drives avec des questionnaires »*. *« Je m'affranchis, sinon... mais je suis obligé de créer des adresses qui ne sont pas de l'ETSUP, pas reconnues par l'ETSUP. On n'a pas attendu que l'ETSUP [octroie] des droits, on a créé une adresse pour communiquer avec les étudiants parce qu'on n'avait pas de télétravail, on n'avait pas d'accès. Si tu pars un weekend et qu'un étudiant t'envoie un truc, on a créé un [adresse] Gmail, comme ça les étudiants envoient aussi par Gmail. »*

En ce moment, *« la communication est un travail en plus pour des gens qui ont déjà beaucoup de travail. Chacun fait ce qu'il peut »,* a dit un responsable de pôle. Pour décentraliser la production du contenu et la gestion du site sans augmenter les effectifs, il serait nécessaire d'engager *« une autre manière de travailler »,* pour une responsable d'activité, avec *« une charge de travail à inclure, pour nourrir de manière pertinente le site, blog, réseaux sociaux »*.

Plusieurs participants ont remarqué l'absence des images d'étudiants et des personnes qui font l'ETSUP sur le site : *« Il n'y a pas une parole dans le site, pas de parole de la directrice, de l'administrateur »*. Une observation pertinente étant donné la fierté d'appartenir à l'école et qui était exprimée par de nombreux interviewés : *« On sait pourquoi on travaille à l'ETSUP et pas dans une autre école. Je suis là par choix, pas par hasard »*.

4.2. Menu et organisation du contenu

Les assistantes de formation et l'agente d'accueil sont les premières professionnelles à être contactées par les futurs candidats, notamment par appel téléphonique, et ce contact initial suivait souvent une visite du site web. Un nombre important de candidats a téléphoné pour demander de l'aide à naviguer sur le site et trouver une information. *« Ils ne comprennent pas le menu déroulant et/ou la séparation de pôles »,* a observé une assistante. *« Quelqu'un qui cherche une VAE, il va directement ici [en pointant l'onglet dédié dans le menu]. Là, [onglet Formations / Métiers], ils ne se disent pas tout de suite 'il faut que j'aille dedans', en plus quand tu vas dedans, c'est mis par pôle, alors que ça serait plus simple quand tu vas sur Formations, que ça soit directement les formations. A l'extérieur, je ne sais pas forcément où se trouve ma formation, elle est dans quel pôle ? »*.

Une autre demande fréquente était la confirmation des informations publiées. *« Est-ce que c'est vrai ? Est-ce que c'est toujours d'actualité ? »*. Les doutes par rapport à la mise à jour du site pourraient être liés à son aspect visuel jugé *« daté »*, ont noté les interviewés ; cependant, ce fait a suscité également des questions concernant la présentation des informations et leur mise en valeur. Quelques pages dans le site actuel avaient la date de la dernière actualisation, mais cette information figurait en bas de page, dans une petite taille typographique, et pas de façon lisible.

D'autres appels fréquents concernaient les places restantes dans une formation, les conditions d'inscription, les possibilités de financement et des aides financières et les demandes d'aide pour trouver un logement.

Pour l'agente d'accueil, c'était surtout la structuration et la longueur du texte des pages formation qui provoquaient des difficultés et motivaient les candidats à contacter le standard. « *Appeler est plus facile [...] le temps de descendre [de dérouler la page], j'ai la personne en ligne* ». Les observations concernant la rédaction et l'organisation du contenu étaient appuyées par d'autres interviewés. « *J'attends d'un site qu'il me donne déjà la moitié de la réponse* », a affirmé un responsable de formation ; or, sur le site actuel, « *il faut beaucoup de clics pour arriver à une information* ». Un deuxième responsable a renforcé cette évaluation : « *On est encore lourd, on a des gros textes* », sans une stratégie pour aider les visiteurs à se repérer aisément : « *Si quelqu'un veut avoir des informations, il faut qu'il lise tout le texte. On ne propose pas de réponse au cas par cas* ».

Avec l'agente d'accueil, nous avons passé une partie de l'entretien à naviguer sur le site pour analyser les points de difficulté pour les visiteurs. En lisant une page formation, elle a partagé ses impressions : « *Est-ce que la présentation de chaque fiche de formation ne doit pas être présentée autrement ? Tu vois, par exemple, on va aller sur la page... elle va décrire directement le métier, les structures [professionnelles qui recrutent ce métier], le niveau [de la formation], la rémunération [...] je ne sais pas, est-ce que c'est vraiment intéressant de voir tout ça en premier ? Après, c'est long, je trouve que c'est long. Aujourd'hui on est dans la rapidité, on ne prend plus le temps de lire* ».

En déroulant la page, elle a exprimé son avis sur l'organisation du contenu : « *Je pense que [la partie 'Accès à la formation'] est plus importante là [en haut de page], avec le taux de réussite, et après 'Le métier vu par l'ETSUP', et après le reste. Si la personne est intéressée, si elle est quelqu'un qui aime bien lire et prendre son temps, elle va aller plus loin. Mais déjà les premières informations, je pense qu'il faut ça : comment accéder à la formation, le contenu de la formation... pour une personne qui sait déjà la formation qu'elle veut faire, elle sait déjà ce qu'est la formation.* »

L'analyse de l'agente d'accueil est appuyée par une technique de rédaction journalistique connue comme « pyramide inversée ». L'idée est de présenter d'abord les informations essentielles et plus recherchées, voire une synthèse, en début du texte, pour ensuite les développer en donnant des précisions et des éléments du contexte. Il s'agit d'une pratique particulièrement adaptée aux usages du web, soutenue par les statistiques qui montrent la vitesse, toujours en augmentation, dans laquelle le visiteur consulte une page et la quitte, surtout s'il n'a pas trouvé rapidement l'information attendue. L'ergonomie et le temps de changement du site web sont importants dans cette statistique, cependant la rédaction joue également un rôle : l'emploi des techniques et des éléments comme le chapô (une brève introduction qui résume l'essentiel du texte) aident les visiteurs à se repérer et à naviguer plus aisément.

Toutefois, améliorer la navigation ne remplacera pas le besoin du contact humain et individuel, valorisé par les candidats. Une assistante de formation a remarqué que, dans son expérience, « *les étudiants préfèrent appeler pas parce qu'ils ne retrouvent pas l'information* », mais parce qu'ils « *veulent être rassurés, guidés, être sûrs de l'information* ». « *Même pour les informations basiques, elles ont besoin de contact ; il y a eu l'affichage de la liste de sélection, elles avaient vraiment besoin d'entendre leurs noms.* » Ce côté rassurant se montre encore plus important pour les candidats des formations initiales, a observé l'agente d'accueil : « *J'ai les parents en ligne, ils sont inquiets pour leurs enfants, parfois ce sont les parents qui appellent pour demander des renseignements et même pour les dossiers d'inscriptions* ».

« C'est le contact humain, c'est vrai qu'on perd ça de plus en plus » a rajouté une deuxième assistante. « Il y a eu un candidat qui me disait, merci d'avoir pris le temps avec moi parce que j'ai appelé telle école, on m'a envoyé balader, on ne m'a pas laissé le temps de m'expliquer, de poser des questions. Et moi je trouve que c'est tout à fait normal, c'est une personne qui cherche à avoir des réponses, quand il pose de questions on répond tout simplement ; si on sait, ça coûte quoi de répondre à quelqu'un et de rassurer la personne de l'autre côté. »

4.3. Enjeu de développement

Le pôle Formation Continue s'est senti particulièrement concerné par la refonte, en tant que « pôle marchand, positionné dans un secteur marchand, condamné à aller chercher des clients ». Cela « fait partie de notre ADN », a noté la responsable, au contraire des formations initiales de l'école, qui sont subventionnées. Le site web et son positionnement dans les moteurs de recherche représentent un enjeu de développement des activités, car aujourd'hui la formation continue « se développe par bouche à oreille, c'est archaïque ». Il est impératif de « montrer qu'on existe et comment on existe, comment on travaille, parce qu'aujourd'hui ça n'apparaît pas sur le site ; pour nous trouver, déjà, il faut y aller ».

Malgré son statut subventionné, la formation initiale connaît également un enjeu de croissance en raison d'une baisse d'attractivité. Même si les métiers du travail social sont recherchés par les services employeurs (tels que les collectivités et les entreprises privées), la tendance de recrutement pour la formation d'assistant social est en baisse, avec « 50% de candidats en moins en 10 ans », selon le responsable de pôle. Néanmoins, « chaque pôle doit avoir un discours marketing différent ».

Pour l'Association des surintendantes d'usines et de services sociaux, l'objectif principal du point de vue de la communication était de favoriser l'engagement associatif (le bénévolat) et le mécénat, via des dons et du versement de la taxe d'apprentissage.

4.4. Le nouveau site

Un futur site web qui communique les valeurs et l'engagement de l'ETSUP, qui valorise la recherche produite, qui met en évidence les atouts et les points uniques de l'école, était, en résumé, l'attente des interviewés.

« Donner à voir ce qu'on fait, répondre à leurs questions [des visiteurs], valoriser nos actions, mettre en avant notre projet, faire comprendre en quoi on est différent des autres écoles. C'est un axe fort pour donner à voir ce qu'on fait et attirer les étudiants, c'est capital », a synthétisé un responsable de pôle.

4.4.1. Défis

La production de contenu

La création de contenu était pointée comme un « défi transversal ». Pour une responsable d'activité, cette activité pourrait mobiliser une équipe projet, un comité de rédaction, avec « peut-être des formateurs, peut-être des stagiaires pour alimenter les nouveaux espaces de communication ».

La possibilité d'avoir un blog (ou plusieurs), potentiellement hébergé sur le site web, était mentionnée spécifiquement par trois interviewés. Décrit comme un « un endroit à faire vivre », un blog pourrait « donner plus de contenu qualitatif, pas que de l'information, mais aussi avoir un rythme régulier de publication d'articles à la destination des stagiaires et aussi des commanditaires ». Cela représenterait « une vraie plus-value », qui pourrait faire partie d'un

travail d'entretien des liens avec les services employeurs et financeurs. Ils ont envisagé au moins deux blogs pour deux publics différents. D'un côté, pour les clients de la formation continue, qui *« vont pouvoir se dire, à l'ETSUP, il n'y a pas que la formation auprès des stagiaires, mais aussi des opportunités de réfléchir et travailler sur des sujets qui nous intéressent »* ; de l'autre, pour les futurs étudiants : *« Les assistantes pourraient très bien avoir un blog ou des petites vidéos pour expliquer, ça va se passer comme ça la sélection, les dossiers, vous avez cette question ? »*

Espace de rencontre

D'autres interviewés ont exprimé le souhait d'un site web comme un *espace de rencontre*, un *« support qui fasse rencontrer les professionnels, les filières, chefs de services, directeurs, étudiants et institutions »*. *« Pour moi le succès c'est quand on arrive à travailler ensemble... quand on se met tous autour de la table. Le centenaire [de l'ETSUP, célébré en 2018] était un vrai succès, malgré les problèmes et difficultés ; même si pas d'accord, tous dans l'école avaient un but commun, pour un résultat extraordinaire. »*

Pour un responsable de pôle, le défi est de *faire communauté*. *« Il ne s'agit pas juste de diffuser la connaissance produite par quelques-uns à destination d'autres, il s'agit de créer des espaces de délibération ; par exemple, le carnet de recherche [le blog hébergé dans la plateforme Hypothèses], un espace [pour] permettre aux différents acteurs de pouvoir développer des points de vue. Il y a un enjeu de communication qui n'est pas seulement un enjeu de diffusion, mais un enjeu de construction de monde commun (...) on doit arriver à se comprendre, à se mettre d'accord, en particulier sur la manière dont on comprend aujourd'hui l'évolution du travail social, la place des travailleurs sociaux, des usagers, pour que ça fasse débat. »*

Promouvoir plus de communication et de collaboration en interne, briser le fonctionnement en silos, serait le premier pas, à son avis : *« L'enjeu fort, pas seulement de montrer une vitrine, de vendre l'école, même si c'est important (...), mais l'enjeu n'est pas là, il est de faire société plus largement, arriver déjà à faire ça entre nous. Le principal défi est d'arriver à communiquer, à construire un commun »*.

Réussir le changement

Les transformations de l'univers du travail social sont un autre facteur qui pousse l'ETSUP à repenser son positionnement et sa stratégie de développement, *« réussir le développement de l'école sans perdre son âme »*. Un responsable de pôle a remarqué : *« Il y a une mutation dans le domaine du travail social, donc il faudra bien la comprendre et l'analyser, notamment autour du handicap et du vieillissement [...] il y aura des métiers qui vont disparaître. Le défi c'est remplir des formations aussi, parce qu'il y a de moins en moins de candidats et beaucoup d'offre. Il y a une mutation pédagogique à prévoir, avec des jeunes qui sont différents... qui ont de l'engagement, c'est sûr, mais qu'ils expriment de manière différente [...] Le métier d'éducateur spécialisé, dans quelques années, ne sera plus du tout le même métier. Parce que le handicap, dans 10, 20 ans, il n'y aura plus d'institution spécialisée, forcément il ne sera plus le même métier. Le défi de l'ETSUP c'est de vivre le changement ; il y a pas mal de jeunes qui vont partir, il faut se reconstruire aussi. Mais le grand défi c'est exister dans la concurrence qui va être de plus en plus accrue, avec un monde politique qui n'est pas forcément attaché à la solidarité »*.

Avec l'introduction de Moodle, des possibilités d'organiser la formation à distance étaient ouvertes. Pour les formateurs investis sur cette plateforme, cela représente l'occasion de *« pouvoir associer les collègues pour penser la formation de demain, avec cette dimension d'e-learning »*.

4.4.2. Points uniques de l'ETSUP

L'accompagnement « *étroit* » des étudiants était reconnu comme un grand atout et une caractéristique qui distingue l'ETSUP de ses concurrents, à mettre en valeur. Parfois, cet accompagnement démarre même avant la candidature, au moment de l'orientation vers un métier. « *Quand on cherche sa voie, c'est compliqué, et si on n'a pas des interlocuteurs qui nous donnent la bonne information, cela peut avoir une conséquence assez grave dans le parcours de formation des étudiants.* » La portée d'une réponse « *peut être lourde de conséquences si elle n'est pas précise, attentive et bienveillante* », a affirmé une responsable de formation.

« *On est attentif aux gens qui viennent ici, on est très attaché aux métiers auxquels on forme. Les formateurs connaissent tous les étudiants, elles connaissent leur parcours, leurs difficultés, elles sont disponibles, elles sont au courant. On n'est pas une usine* », a rajouté un formateur. « *Ici, ils sont 30 [étudiants par promotion]. C'est vraiment un suivi très rapproché, c'est ça qu'ils cherchent aussi. Même quand les parents appellent. On sait que le suivi et que les pédagogies sont vraiment proches des étudiants, c'est l'encadrement.* »

Pour un responsable de pôle, il s'agit du message le plus important à passer aux candidats : « *Venez chez nous, vous allez faire un métier compliqué, la formation, c'est compliqué, mais ici vous allez la faire sereinement... ici, il y a des gens qui vous attendent, qui vont vous accompagner et qui vont vous proposer d'évoluer personnellement, grâce à des voyages, à des projets... ici, vous êtes un individu en formation, pas un étudiant parmi 150.* »

« Service après-vente »

L'accompagnement au plus près des étudiants continue même après la fin de la formation, ont noté les formateurs et responsables, qui reçoivent des appels des anciens étudiants, parfois pour demander des conseils (pour choisir un master, changer de poste, évoluer professionnellement), parfois pour diffuser des offres d'emploi. « *Les professionnels sont aussi attachés, ils souhaitent embaucher [des candidats de] certaines écoles en connaissant leurs pédagogies, liées à la reconnaissance des compétences de l'école.* »

« *On fait du 'service après-vente' dans nos fonctions... L'après, et l'autour de la formation, pourraient être un axe à développer* », a suggéré une responsable de formation, en réfléchissant à la fidélisation des professionnels. « *Voir les anciens étudiants revenir pour former leurs futurs collègues montre d'abord un attachement à l'école. Chez les AS [assistant social], il y a 11 écoles en Île-de-France, on a le choix, rien ne les oblige à revenir. Le retour des anciens pour participer à la formation de leurs pairs et pour continuer à se former, pour moi c'est un vrai succès.* »

4.4.3. Fonctionnalités souhaitées

Plusieurs fonctionnalités étaient explicitement demandées, telles que l'intégration d'une solution de paiement en ligne et du contenu audiovisuel. Les interviewés ont détaillé le contexte d'application.

Paieement en ligne

A l'ETSUP, les inscriptions sont gérées par e-mail et par courrier : les documents peuvent être envoyés de façon dématérialisée, cependant les assistantes ont besoin de recevoir des chèques pour traiter les candidatures.³⁰

³⁰ Après l'introduction du Parcoursup, la plupart des inscriptions aux formations initiales passent désormais par cette plateforme.

Le site actuel disposait de trois formulaires en ligne pour l'envoi des dossiers des candidatures : un pour la formation DEAF (assistante familiale) créée via Google Forms, et deux formulaires pour CAFERUIS et CAFERUIS Master 1, créés via le logiciel CRM Zoho³¹, récemment adopté par le Pôle des formations supérieures et professionnelles. Les formulaires étaient gérés de façon indépendante par chaque service, il n'y avait pas une uniformité de mise en page ni de traitement.

Une solution de paiement en ligne était citée comme une fonctionnalité importante à avoir dans le futur site. Cela permettrait à l'institution de potentiellement gérer les candidatures totalement en ligne et d'accepter des dons en ligne.

Un formulaire de contact était aussi considéré comme un élément désirable, par la possibilité d'organiser le flux : une demande de devis ou d'information peut être plus facilement dirigée vers la bonne personne.

Offres d'emploi

Publier des offres d'emploi était une demande du service Ressources Humaines et des formateurs : un espace dédié aux postes à pourvoir à l'ETSUP et un autre pour diffuser les offres de stage et d'emploi reçues par les formateurs via leurs réseaux et destinées aux étudiants de l'école.

« *Nous sommes inondées d'offres, il pourrait y avoir un onglet [sur le site], mais il faut avoir quelqu'un qui le gère. Je reçois des offres d'anciens étudiants, je les envoie aux trois dernières promotions, mais je ne les fais pas circuler suffisamment* », a affirmé une responsable de formation. Si les offres sont publiées, a ajouté un deuxième, « *cela m'évite à chaque fois de programmer des mails, ça prend du temps* » ; en plus, si les étudiants savent que « *tous les jours il y a des annonces, ça permet d'aller à la page ETSUP en fin de compte* ».

Témoignages

« *Il n'y a pas une parole dans le site* » qui pourrait donner aux candidats intéressés « *de bons points* » pour se candidater à l'ETSUP, a estimé un membre de l'association. La publication des témoignages des étudiants, des formateurs et des professionnels, notamment par des vidéos courtes, permettrait de présenter les formations et les métiers à un public jeune, plus réceptif à ce format de communication, et de les aider à *se projeter* dans l'école, la vie étudiante et la profession. La transmission de l'expérience est aussi une opportunité de faire découvrir la diversité de métiers et d'éclairer les stéréotypes, tels que la représentation de l'assistante sociale comme une professionnelle dont le travail se résume à « *remplir des papiers* ». L'ETSUP avait déjà une chaîne Youtube, avec 16 vidéos publiées, cependant l'intégration des vidéos n'était pas faisable sous la technologie actuelle du site web.

5. Les entretiens utilisateurs

Pour l'étape suivante, l'entretien avec les utilisateurs finaux du site web, les documentalistes ont créé une liste d'étudiants à interviewer, en observant une diversité de profils. Six étudiants ont accepté mon invitation :

- 3 en formation initiale (DEASS et DEEJE), dont 1 en première année, 1 en deuxième année et 1 en troisième (et dernière) année ;

³¹ Les CRM (Customer Relationship Manager) sont des outils de gestion de la relation client. Zoho est un logiciel CRM qui permet de collecter et analyser des données des clients et des *propects* (futurs clients potentiels) à chaque interaction avec l'école (e-mail, formulaire en ligne, message via réseaux sociaux...). Il peut générer des rapports de performance et créer des campagnes de marketing automatisées, entre autres actions, dans le but de fidéliser les clients et augmenter les ventes.

- 3 inscrites dans une formation supérieure (DEIS), dont 2 en première année et 1 en deuxième année.

Les interviewés, cinq femmes et un homme, avaient entre 20 à 45 ans et les entretiens ont eu lieu dans le centre de ressources documentaires entre juin et juillet 2019, en présentiel sauf pour un cas (fait par téléphone), et une durée moyenne de 30 minutes.

Dans une démarche UX design, la recommandation est de mener des entretiens avec des clients et des *prospects*, terme utilisé en marketing pour désigner les clients potentiels, dans ce cas, les futurs candidats [4, Daumal et 6, Lallemand]. Interroger des personnes intéressées par l'école et pas actuellement inscrites (ou inscrites dans des institutions concurrentes) serait sans doute utile. Une piste de recherche serait de savoir si ces étudiants ont considéré l'ETSUP et pour quelles raisons ils ont abandonné cette possibilité. Quel était le rôle du site web dans leurs recherches ; les informations disponibles étaient-elles claires ? Le site était-il considéré à la hauteur des besoins et des attentes ? Le vocabulaire employé (les termes pour décrire les formations et les sélections d'entrée) sont assez parlants et compréhensibles par les candidats ? Néanmoins, organiser le recrutement de volontaires pour une telle étude représenterait un investissement considérable de ressources. Pour un projet avec plus de moyens, l'inclusion des *prospects* serait une source riche d'informations.

Mon hypothèse avant d'échanger avec les étudiants de l'ETSUP était la suivante : même s'ils ont rencontré des difficultés dans leur recherche de formation, ils ont finalement choisi cette école ; comprendre les raisons du choix et les problèmes qu'ils ont dû surmonter serait un indicateur des aspects à valoriser et à repenser.

Comme pour les parties prenantes, une grille de questions a été créée et utilisée en tant que guide, et des modifications ont été faites en cours de l'entretien. L'entretien s'est déroulé dans une salle fermée, à côté d'un ordinateur, afin de pouvoir naviguer sur le site web si l'étudiant voulait se rappeler d'un élément ou souhaitait faire une remarque spécifique.

La grille était la suivante :

1. La personne interviewée
 - Âge
 - Formation / promotion
 - Avez-vous des enfants ?
2. Découverte (du métier, du domaine, de l'école) et recherche de formation
 - Quand vous étiez en recherche de formation, comment avez-vous découvert l'ETSUP ?
 - Et le site, de quelle manière l'avez-vous trouvé ? (moteur de recherche ? bouche à oreille ? publicité ?)
 - Est-ce que vous l'avez consulté sur un portable, une tablette, un ordinateur (à la maison, à la bibliothèque, au bureau) ?
 - D'habitude, quel appareil utilisez-vous pour naviguer sur internet ?
 - Avez-vous des comptes sur des réseaux sociaux ? Lesquels ?
3. Le site web de l'ETSUP
 - Est-ce que les informations présentes étaient suffisantes ?
 - Quelles étaient les informations importantes (nécessaires ou désirables) que vous n'avez pas trouvées ?

- Que pensez-vous du site ? du texte ? de la navigation ?
 - Est-ce que cela vous a aidé à prendre une décision ?
 - Avez-vous contacté l'école ? Si oui, qui et pourquoi ? Pour clarifier / retrouver une information ? Qu'est-ce qu'il manquait ?
4. La décision (candidature, inscription)
- Pourquoi l'ETSUP ?
 - Avez-vous envoyé des candidatures à d'autres écoles ?
5. Sur le site actuel
- À votre sens, d'autres informations ou documents devraient-ils être mis à disposition ?
 - Pensez-vous à d'autres fonctions aujourd'hui absentes et qui seraient pertinentes ?
6. Savez-vous que l'ETSUP a
- Une lettre d'information ?
 - Un compte Facebook ?
 - Un compte LinkedIn ?
 - Si oui (le ou lesquels), y êtes-vous abonné ?

5.1. La recherche de formation

Entre le moment de la recherche d'une formation et l'entretien, le site web avait évolué. « *Le site a déjà changé, [il est] beaucoup plus moderne et attrayant en termes esthétiques [...] maintenant on sait où aller* », a remarqué une étudiante. « *Ce qui m'avait choquée c'était que, par rapport à d'autres écoles, dont les sites étaient beaucoup plus fournis, plus clairs et modernes [...] maintenant il tient la route, il est bien fait.* »³²

Cinq personnes ont trouvé le site etsup.com via Google, en recherchant l'intitulé du diplôme, et une personne est arrivée via le site d'UNAFORIS. Cinq ont mené la recherche notamment sur un ordinateur à la maison, un l'a fait sur une tablette.

Pour certains d'entre eux, la première impression d'etsup.com n'était pas bonne. « *Est-ce que c'est un vrai site ?* », se demandait une étudiante. Néanmoins, en termes d'information disponible concernant les formations et les candidatures, les interviewés les ont trouvés suffisantes. « *C'était assez accessible, ça m'a conforté, c'est clair dans le site* », a évalué une étudiante ; pour une deuxième, « *je trouvais bien aussi sur le site qu'il y avait le coût de la formation, ce qu'on ne trouve pas forcément dans les autres écoles ; je suis seule sur Paris et c'est moi qui me débrouille financièrement, donc ça m'a beaucoup aidé* ». Selon une troisième, l'information était « *suffisante pour monter mon projet de demande en interne à mon entreprise ; par contre il m'a fallu de compléments spécifiques que j'ai eu en appelant [l'assistante], c'étaient des questions spécifiques par rapport au paiement par exemple, et des compléments pédagogiques, que j'ai eu lors de la journée portes ouvertes, de la réunion d'information* ».

Quatre interviewés ont déclaré qu'il s'agissait d'un projet de reprise des études. Deux étaient en quête d'une école avec une vision et des valeurs partagées. « *J'ai choisi l'ETSUP par rapport déjà à son histoire, l'histoire avec les surintendantes d'usine, je me suis retrouvée dans mon parcours ! Et pour le côté aussi féministe* », a expliqué une étudiante. La vision de l'ETSUP « *correspondait à la vision que j'ai du travail social* », a affirmé une deuxième. Même pour ceux qui ont dit ne pas avoir porté une attention particulière à l'histoire et à la

³² Les citations ont été reproduites de façon textuelle

mission de l'école avant l'admission, la découverte était positive : *« Je ne suis pas venue pour cela, quand je l'ai découvert j'étais ravie parce que ça correspond aussi à des préoccupations personnelles et des choses que je peux défendre et je partage, j'en étais d'autant plus satisfaite ».*

5.1.1. Les lieux

La recherche d'un centre de formation était également influencée par sa localisation géographique selon trois étudiants.

L'ETSUP a deux antennes, désignées comme *Montsouris* (la siège) et *Arcueil*, et cela prête à confusion, ont remarqué les assistantes, car les candidats ne sont pas au courant du deuxième site, et/ou demandent s'ils peuvent choisir le lieu de formation, ce qui n'est pas possible. Pour une étudiante, *« la seule chose qui m'a perturbé c'est que je pensais que l'école n'était que sur Montsouris, donc je pensais que j'allais faire ma formation à Montsouris ; comme je suis sur Paris ça m'arrange un peu, et en fait je n'avais pas compris qu'il y avait deux sites, [un] sur Arcueil, c'est ça que j'ai trouvé un peu compliqué à comprendre sur le site. Il y a certaines formations que se passent principalement à Montsouris, nous c'est à Arcueil et cela n'est pas assez spécifié dans le site, et ça peut jouer beaucoup sur... souvent on regarde le trajet avant de prendre une école aussi et il y a beaucoup d'étudiants qui ont eu la même surprise que moi ».*

Les étudiants ont pu visiter les antennes soit à l'occasion des portes ouvertes, un évènement régulier de présentation de l'école et des formations, soit pendant la sélection d'entrée. *« J'ai apprécié les lieux, placés dans des quartiers dynamiques, que ce soit Montsouris ou Arcueil ; il y a des choses autour, c'est un atout. »*

La taille de l'école a été un facteur de choix pour certains. *« Déjà il y avait deux sites de formation, déjà [le site d'] Arcueil me plaisait parce que ça faisait un peu comme une petite maison, on trouve ce côté-là, c'est accueillant, c'est plus facile pour dialoguer avec les formateurs, c'est plus facile pour qu'ils nous accompagnent aussi »,* a déclaré un étudiant. Pendant les examens d'entrée, *« j'ai passé l'écrit à Montsouris, où j'ai trouvé ça quand même assez grand, au début je me suis dit que je ne voulais pas quelque chose de grand pendant mes trois ans [...] où il y a plein de bureaux. Et Arcueil était vraiment bien. Je trouve que c'est important de savoir si on est bien à l'aise en ce lieu ou pas. Parce que si c'est pour venir trois ans avec la boule au ventre et pas forcément l'envie de venir, ce n'est pas la peine. »*

« Je n'ai pas choisi l'ETSUP pour le confort des chaises », a résumé avec humour une étudiante. *« C'est un bon compliment, aussi. Je savais que les chaises n'étaient pas confortables, que les locaux n'étaient pas confortables, ça j'avais compris à la porte ouverte, et ce n'est pas ma priorité, même si j'aime bien un bon fauteuil de temps en temps. »*

5.1.2. Les avis et les témoignages

En parallèle à la recherche en ligne, les étudiants ont obtenu des renseignements complémentaires notamment par trois voies : la participation aux évènements de l'école (portes ouvertes et réunions d'information), la sollicitation des recommandations de leur entourage, et/ou la consultation des avis publiés sur des plateformes telles que Google et Facebook.

Les portes ouvertes et les réunions d'information à l'ETSUP étaient considérées comme des rencontres essentielles pour s'informer et échanger directement avec des formateurs et des étudiants. Elles représentent également l'occasion de confirmer leur choix de cursus, souvent de trancher entre les métiers ; quelques interviewés ont manifesté une hésitation entre les trois filières (des formations initiales) et, pour les formations supérieures, entre DEIS et CAFERUIS. Selon une étudiante en formation initiale, participer aux portes ouvertes *« m'a beaucoup aidé quand je ne connaissais pas trop la formation ; ça m'a rassuré un peu, les étudiants pouvaient*

parler de leurs expériences de stage, de comment ils avaient pu faire leur recherche, de comment ils étaient soutenus à l'école. C'est ça aussi qui m'avait vraiment permis de visualiser ce que j'allais voir en formation. Souvent on lit, mais c'est flou quand même, alors quand on a des étudiants qui sont dans la formation, qui ont vécu, qui savent comment ça se passe, c'est plus facile de se visualiser ».

Le besoin de se projeter en formation était exprimé par de nombreux interviewés. Cette même étudiante, après son admission à l'ETSUP, avait participé en tant qu'étudiante de deuxième année aux portes ouvertes. Elle a raconté cette expérience : *« Le public qui venait était soulagé de pouvoir parler avec des étudiants, de comment ça se passait, peut-être sur les aides qu'on peut avoir quand on est en formation, les bourses ». Être de « l'autre côté » et pouvoir conseiller les candidats était appréciée. « C'était cool, ils posaient plein de questions, sur les concours, comment ça se passait, qu'est-ce qu'il y avait dans les [examens] écrits ; comme je dis, c'est tellement flou pour nous quand on ne connaît pas la formation, ça devient concret quand on est face à quelqu'un qui est en formation. En plus de ça, c'est que je trouve intéressant ce qu'on peut apporter nous notre expérience au sein de cette école, notre relation avec les formateurs (...) parler de l'attention qu'ils ont envers nous, qu'ils sont vraiment présents (...) Je pense que c'est important de transmettre un peu notre expérience dans cette école. »*

Pour les formations supérieures, il y a régulièrement des réunions d'information spécifiques. Une étudiante ayant participé à une de ces rencontres déclare que l'occasion *« a éclairé énormément l'aspect pédagogique et c'est bête, mais comme ça on se rend compte de là où on va avoir cours, à quoi ça ressemble, on peut se projeter plus facilement et je trouve que ça aide à construire sa demande ».*

Les recommandations et le bouche à oreille ont influencé notamment les candidats ayant déjà une expérience professionnelle. C'était le cas de deux étudiantes en formation supérieure : la première a déclaré que son employeur l'avait dirigé vers l'ETSUP, et la deuxième avait une cheffe de service qui était une ancienne étudiante de l'école.

Une opinion basée sur le vécu est importante pour les candidats, et lire les avis publiés est d'autant plus apprécié par un public déjà habitué à consulter les plateformes et à partager avec d'autres utilisateurs sur les réseaux sociaux, notamment parmi les plus jeunes. *« Avant de passer mes écrits, j'ai quand même regardé les avis [sur Facebook], au cas où, on ne sait jamais, et je trouve que ça peut jouer aussi dans le fait que... si on veut bien venir à l'école. J'avais vu que tout était quasiment positif, quand même il y avait des personnes qui commentaient, des directeurs de crèche qui cherchaient [quelqu'un] directement, dès la sortie de diplôme, quelqu'un ; je me suis dit que forcément qu'il y a plus de chance là qu'ailleurs. Les avis ont un impact »,* a raconté un étudiant en première année de formation initiale.

Une veille sur la présence (et par conséquent l'e-réputation) de l'institution dans les plateformes utilisées par les publics cibles paraît nécessaire (notamment Google et Facebook). En effet, seulement une interviewée a déclaré ne pas avoir un compte sur les réseaux sociaux tandis que les cinq autres étaient actifs sur plusieurs : Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram, Snapchat et Pinterest.

L'accueil a également joué un rôle dans la confirmation du choix de l'école. Quatre interviewés ont eu un premier contact avec l'ETSUP via les assistantes, par téléphone, décrit comme *sympathique, fluide*, avec de *« la bienveillance à chaque fois que j'ai demandé d'information ».* *« C'est bien le virtuel, mais le contact est important, [cela] a déterminé que je postule ici et pas ailleurs »,* a résumé un étudiant. *« Entre l'accueil, l'approche féministe et la bienveillance que*

j'avais ressenti en venant à une journée de portes ouvertes, j'ai choisi l'ETSUP », a affirmé une autre.

Le contact avec des formateurs et des professionnels à l'heure de la sélection d'entrée a aussi été remarqué. Selon un étudiant, *« j'avais de bons ressentis aussi durant mon [jury] (...) C'était comme une élimination, c'est ici que je veux être et pas ailleurs »*. En discutant avec une des professionnelles qui faisait partie du jury, *« j'avais très bien accroché avec l'éducatrice de jeunes enfants, ça m'a encore plus motivé à venir à l'ETSUP parce que je me suis dit, si elle est là, je risque de la rencontrer dans mon parcours de formation, et effectivement je l'ai rencontrée, et [ça m'a permis d'] avoir un échange et d'être en accord sur nos points de vue »*.

5.1.3. La durée de la formation

La durée de la formation était pointée comme un facteur important dans le choix d'école par les trois étudiantes suivant des études supérieures. A l'ETSUP, la formation DEIS est proposée en trois ans en double parcours (diplôme d'Etat et master) avec une université partenaire.

« J'avais toujours en tête de reprendre mes études, d'accéder à un poste de cadre, puis ça faisait un petit peu défi », a raconté la première interviewée. « J'ai pensé à reprendre un master à l'université, ce qui était refusé par mon employeur, parce que cela posait des problèmes d'organisation et à juste titre il m'a remarqué que deux ans, en travaillant, ce serait peut-être un peu court pour faire le master, et cela, l'université de Nanterre m'en avait fait part aussi, de la difficulté des professionnels en formation continue de réaliser leur master sur deux ans. » La durée de trois ans à l'ETSUP *« permet de me laisser une liberté, de diminuer la pression que je me mets et d'un accompagnement plus soutenu en école de travail social que je n'aurais peut-être pas eu à l'université dans une reprise d'étude »*.

Pour une deuxième participante, *« la formule à trois ans m'inquiétait un peu par rapport à mon délai de travail. [J'étais] en train de reconduire un contrat en CDD ; ça ne me semblait pas cohérent. (...) finalement c'était beaucoup plus doux que de le faire en deux ans »*. Si, au début, la durée d'engagement était perçue comme un frein, à la fin *« c'est un avantage »*.

Selon la troisième interviewée, elle a choisi l'ETSUP *« surtout parce que la formation se déroule en trois ans. Dans les autres établissements, ils proposent de faire en deux ans et je me demande comment c'est possible de faire ça sereinement en cumulant avec un Master 2. [Un nombre d'étudiants] se lancent, ils se disent ça va être bon en deux années, mais ils ont besoin souvent d'une année en plus pour finir le master »*.

Ce type de témoignage, qui partage les découvertes personnelles pendant la recherche de formation et la discussion avec les employeurs, serait intéressant pour les futurs candidats, qui doivent se poser des questions similaires concernant l'évolution de carrière et l'équilibre entre vie professionnelle et académique. Pendant une réunion d'information, une des étudiantes a pu discuter avec quatre étudiants DEIS et CAFERUIS, ce qui l'a *« conforté dans l'articulation avec l'université. C'était un bon compromis, ça convergeait avec mon projet, et parce que je doute beaucoup pouvoir aller jusqu'au master, mais... le DEIS est quelque chose de potentiellement accessible »*. Une autre étudiante a affirmé qu'elle aurait *« aimé discuter avec des personnes de promotions différentes »* avant de démarrer son cursus, notamment pour avoir des *« conseils qu'ils peuvent donner aussi sur l'organisation du travail et la formation »*.

5.1.4. Suggestions

En accord avec les commentaires précédents, la publication des témoignages des étudiants sur le site web était une des suggestions faites par des interviewés eux-mêmes. Selon une étudiante, une opinion basée sur l'expérience personnelle est plus valorisante car elle n'est pas perçue comme *« filtrée »* par un discours marketing. *« Je pense que des témoignages, soit par écrit,*

soit par des petites vidéos, ça serait intéressant pour les personnes qui regardent le site, ça rend plus vivant, ça transmet les expériences qu'on a eues au sein de l'école, et je pense que ça peut donner envie [de venir]. Le site, on sait que ce sont les personnes de l'école qui le font (...) vous vendez un peu l'école. Alors que nous, on est étudiants, on fait juste part de notre expérience. C'est plus parlant quand ça vient des étudiants et forcément ça joue plus, parce qu'on se dit ce (...) qui est écrit sur le site ce n'est pas que du mensonge, ce ne sont pas que des choses pour nous donner envie d'aller dans cette école. En fait, on voit que les étudiants sont [à l'aise], qu'ils sont accompagnés dans leur formation et ça rassure, ça donne envie d'aller dans des écoles comme ça. »

D'autres suggestions ont été suscitées :

- Mettre en avant les lieux de l'école. *« C'est bien qu'ils aient mis des photos, cela permet de se projeter »,* a dit une étudiante en regardant le site web actuel.
- Valoriser l'équipe pédagogique, notamment avec la publication d'un organigramme et des photographies des intervenants : *« C'est bien de mettre un visage sur un nom »,* cela permet de comprendre l'organisation et *« savoir à qui s'adresser ».*
- Valoriser la recherche. Savoir *« dans quel type de recherche les professionnels de l'ETSUP sont inscrits, à quel laboratoire ils participent ; [que] les profils de formateurs soient plus mis en avant par rapport à leur implication dans des travaux de recherche ».* La recherche est *« une vraie plus-value, en tant qu'étudiant, outre le fait que cela pourrait être des "personnes-ressources", mais aussi cela veut dire que les professionnels sont ancrés dans la recherche ; c'est intéressant savoir dans quelle courante de recherche ils sont inscrits. Ça parle aussi de l'identité de l'école, ce n'est pas anodin »,* a déclaré une étudiante en formation supérieure. *« En fonction de nos objets de recherche, ça peut aussi peser dans la balance de savoir que tel ou tel intervenant vient à ETSUP. »*
- Donner plus de détails sur les contenus des cours était considéré comme intéressant pour distinguer les points uniques de l'école. Pour une étudiante DEIS, *« j'ai l'impression qu'en fonction des écoles, il y a peut-être des orientations un peu différentes, peut-être plus [axées] sur du management. Ça serait intéressant, ça [facilite le] choix. C'est beaucoup les questions de genre ici, c'est différent en fonction des établissements ».*
- Mettre en évidence les doubles cursus proposés par plusieurs formations (initiales et supérieures). Selon certains étudiants, *« ce n'était pas flagrant sur le site ».* Pourtant, au moins un étudiant a déclaré que c'était un facteur critique : *« Quand j'ai vu qu'ils faisaient de l'alternance avec la licence, c'est là où je me suis dit, il me faut vraiment cette école ».*
- Le centre de ressources documentaires était cité par trois étudiants comme un point à valoriser. Pour une étudiante en formation supérieure, *« ça aurait été bien, je ne savais pas qu'il y avait un centre de documentation comme celui qui a l'ETSUP. Et ça peut aider à s'engager, parce que j'avais très peur des frais d'achat des livres. C'étaient des frais inhérents à la formation, parce que mon employeur paie la formation mais rien d'autre, et pour [l'institution qu'elle avait fréquentée avant], j'avais acheté beaucoup de livres et je ne me suis pas senti à l'aise du tout avec le centre de documentation. Savoir que j'allais trouver ce centre-là [à l'ETSUP], si j'avais hésité, ça m'aurait encore plus aidé. Il n'est pas mis en avant. [Ne pas avoir besoin d'acheter des livres] c'est un gros avantage quand même. Si j'en achète, c'est plus pour mon confort et un peu pour mon plaisir, sinon jusqu'à maintenant il y a tout au centre et ils sont super ».*

- Le financement et le logement étaient pointés comme les sujets pour lesquels les étudiants auraient souhaité trouver plus d'information et d'orientation.
 - Un *encadré plus précis* sur le financement de chaque formation, en incluant des frais d'inscription à l'université en cas de double parcours ; ce dernier coût n'était pas clairement indiqué selon plusieurs interviewés ;
 - De l'aide ou des ressources recommandées pour trouver un logement à Paris/Île-de-France pour les étudiants provenant d'autres régions était également une demande habituelle reçue par l'agente d'accueil et les assistantes. « *Il y a des personnes qui ne viennent pas forcément d'Île-de-France et qui ne connaissent pas forcément le coin. Je pense que ça peut aussi [influencer], en me disant, eux, ils vont m'aider dans la recherche de logement, il y a peut-être plus de facilité à venir ici, parce qu'on a un accompagnement là-dessus* », a exprimé un étudiant, qui a dit avoir trouvé son logement « *au pif* ».

Aider les candidats à se projeter en formation était, en conclusion, le point principal évoqué par les étudiants interviewés. Le futur site web peut y contribuer en publiant des témoignages, en donnant une place à la transmission de l'expérience des anciens étudiants, partageant le jour-à-jour de la formation. C'est également une manière de les engager et les transformer en « ambassadeurs », et éventuellement de les fidéliser, en observant que les professionnels veulent souvent garder le lien avec l'école.

Anticiper les questions fréquentes des candidats, telles que celles concernant l'aide financière et le logement, peut également orienter la stratégie du contenu. Les déclarations sur les facteurs d'importance dans le choix d'école ont donné une piste sur des aspects à valoriser lors de la refonte.

5.2. La création des *personas*

Pour explorer les résultats des entretiens utilisateurs, une suggestion de l'univers de l'UX design est la création des *personas*. Les *personas* sont des personnages fictifs qui regroupent de nombreuses caractéristiques réelles du public cible analysé : ils partagent la même tranche d'âge, le profil socioculturel, le parcours académique/professionnel, les hobbies, les usages

PROJECT: Site ETSUP

NAME
Isabelle, 46, Créteil

TYPE
Idealist

Goals
évoluer professionnellement (obtenir un diplôme pour être formatrice)

Quote
"J'avais toujours en tête de reprendre mes études, d'accéder à un poste de cadre, puis ça faisait un petit peu défi"

Background
En couple, deux enfants.
Aime utiliser internet (achats, etc.) mais n'est pas présente sur les réseaux sociaux (pas de page Facebook, linkedin etc.)

Motivations
Accéder à un poste de cadre

Frustrations
Peur de ne pas être capable de reprendre ses études, concilier études et vie perso

Compétences

Internet: 0 25 50 75 100

Réseaux sociaux: 0 25 50 75 100

Motivation: 0 25 50 75 100

Prise de recul: 0 25 50 75 100

Technology

Browsers

Demographic

Female 46 years

Créteil

Married

Educatrice spécialisée

Profil type Idéaliste
: actions à mener pour répondre aux attentes de ce type de persona (proposé par Uxpressia) :

Prouvez que le site est digne de confiance. Assurez-vous que les valeurs de l'école sont en accord avec celles du persona. Démontrez comment l'institution aide les autres. Privilégiez la communication personnelle.

Figure 8 Fiche *persona* : Isabelle, éducatrice spécialisée

web etc. Il s'agit d'une technique employée en marketing pour orienter les campagnes publicitaires, qui aide les professionnels à rester attentifs aux attentes et aux besoins du public visé [4, Daumal, 6, Lallemand].

En collaboration avec une documentaliste de l'équipe du centre de ressources documentaires, nous avons conçu deux *personas* pour représenter, respectivement, le public cible de la formation initiale et de la formation supérieure et d'encadrement, nommées Inès et Isabelle³³.

PROJECT Site ETSUP

NAME: Inès, 19, Strasbourg

TYPE: Artisan

BUT: Trouver un métier qui lui corresponde dans lequel elle se sent utile

CITATION: "C'est bien le virtuel, mais le contact est important."

BACKGROUND: Parents couple mixte, sensibilisation interculturelle. Grâce à un stage (dans une crèche) et à une expérience comme bénévole (association d'accompagnement des personnes en situation de précarité), j'ai découvert les métiers du social. "Mes rencontres ont fait que j'ai voulu faire cette formation"

MOTIVATIONS: Souhait de s'installer à Paris (gagner son indépendance), Intéressée par les métiers du social, envie de s'engager, étudier dans une petite structure, être accompagnée

FRUSTRATIONS: Peur de l'inconnu : une formation universitaire, dans une nouvelle ville, Peur de la quantité de travail pour réussir la formation

COMPÉTENCES: Réseaux sociaux, Internet, Curiosité, Autonomie, Persévérance, Patience

TECHNOLOGIE: Smartphone, Ordinateur, Tablet

Navigateurs: Google, Firefox, Chrome

Profil type Artisan : actions à mener pour répondre aux attentes de ce type de persona (proposé par Uxpressia) : Prouvez que le site est facile et rapide à utiliser. Tout doit être visuel. Utilisez des images de haute qualité avec des descriptions courtes et des appels à l'action clairs. Le service personnalisé est également une bonne chose à considérer.

Figure 9 Fiche *persona* : Inès, lycéenne

En utilisant un logiciel gratuit en ligne, Uxpressia³⁴, nous avons créé des fiches avec des photographies (reprises dans une banque d'images gratuites), des caractéristiques et des extraits des entretiens.

À la suite de la création des fiches, nous avons créé des parcours qui retracent les étapes de recherche de formation et du contact avec l'ETSUP, en utilisant les données des entretiens. Ce parcours, nommé *Customer experience map* ou *User journey*, démarre avec les recherches en ligne d'un cursus, suivie par la consultation du site web, le premier contact avec l'école, l'inscription et l'« après-formation ». Les fiches *personas* et les *user journey* [figures 8 à 11] peuvent être consultés plus en détail dans la partie Annexe.

Le parcours utilisateur est une technique qui permet de tracer les divers points de contact entre un client potentiel et l'institution : via quels canaux de communication, en quel moment de sa recherche, dans quelle finalité (s'informer, se rassurer au niveau du choix etc.). D'abord, cette technique permet de transmettre des idées à un public plus large, de communiquer de façon visuelle et synthétique l'étape des entretiens utilisateurs. En plus, la visualisation d'une *persona* détaillée, avec un prénom, un parcours professionnel et des citations, rend le public cible plus réel et convaincant. Finalement, elle aide à comprendre que l'interaction avec un *prospect* est composée de plusieurs étapes, allers-retours et temporalités (il y a des étudiants qui ont

³³ Pour consulter les fiches *personas* en détail, voir Annexe 1.

³⁴ <https://uxpressia.com/>

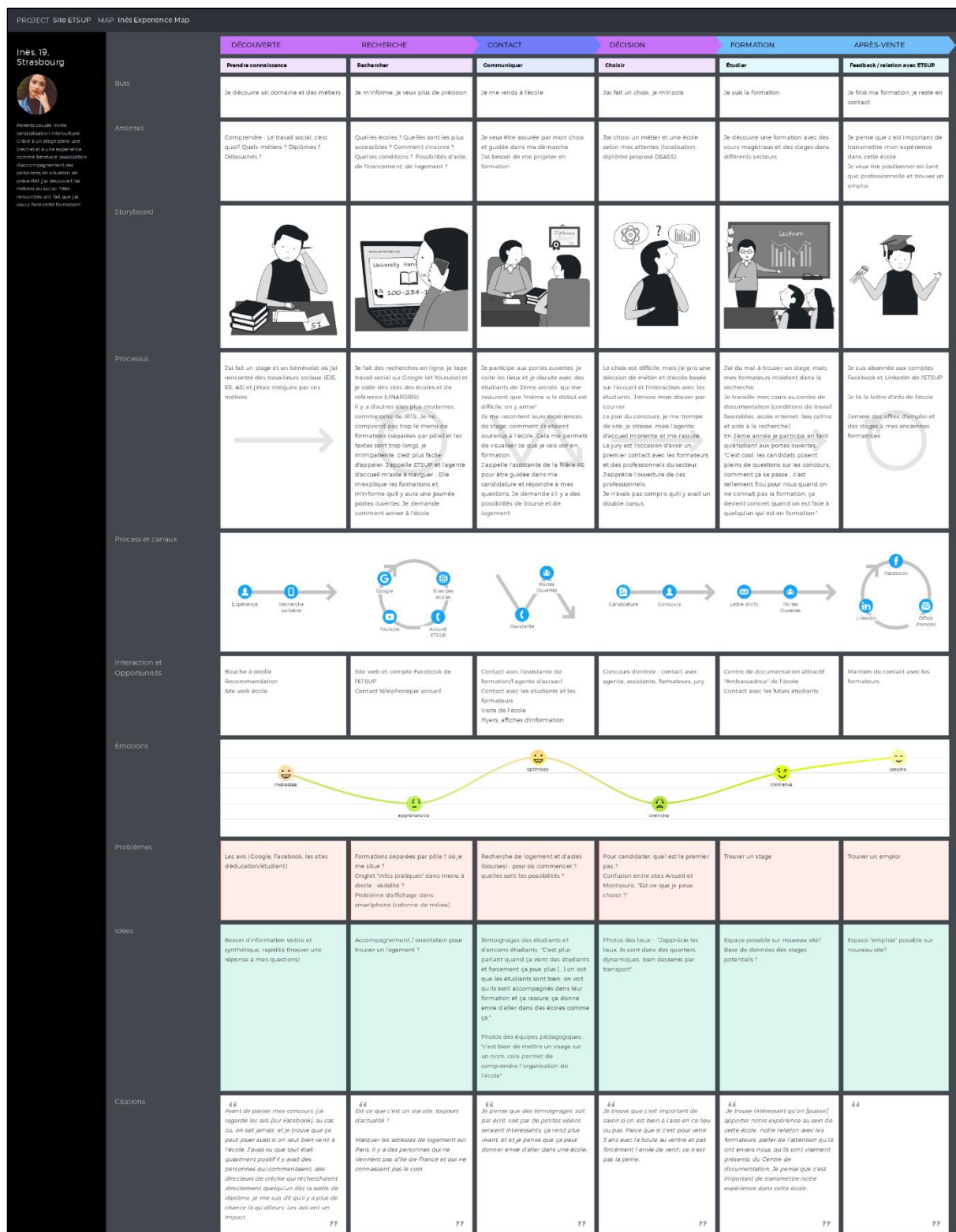


Figure 10 Customer experience map ou User journey de la persona Inès

participé aux portes ouvertes deux ans avant de postuler, par exemple), tout en donnant des pistes de réflexion de comment répondre aux candidats.

Après la présentation des *personas* et des parcours utilisateurs à la commission communication, une responsable du pôle Formation Continue m'a transmis les 2 *personas* qu'elle avait conçues basées sur leurs publics cibles, une stagiaire de la formation d'assistante familiale et un

ayant une préférence pour les représentations visuelles, j'ai créé deux tableaux avec les principaux thèmes abordés. Sur le logiciel de gestion de projets en ligne Trello³⁵, j'ai créé le tableau Entretiens utilisateurs [figures 12 et 13], en présentant des listes par thème et des cartes avec des sous-thèmes :

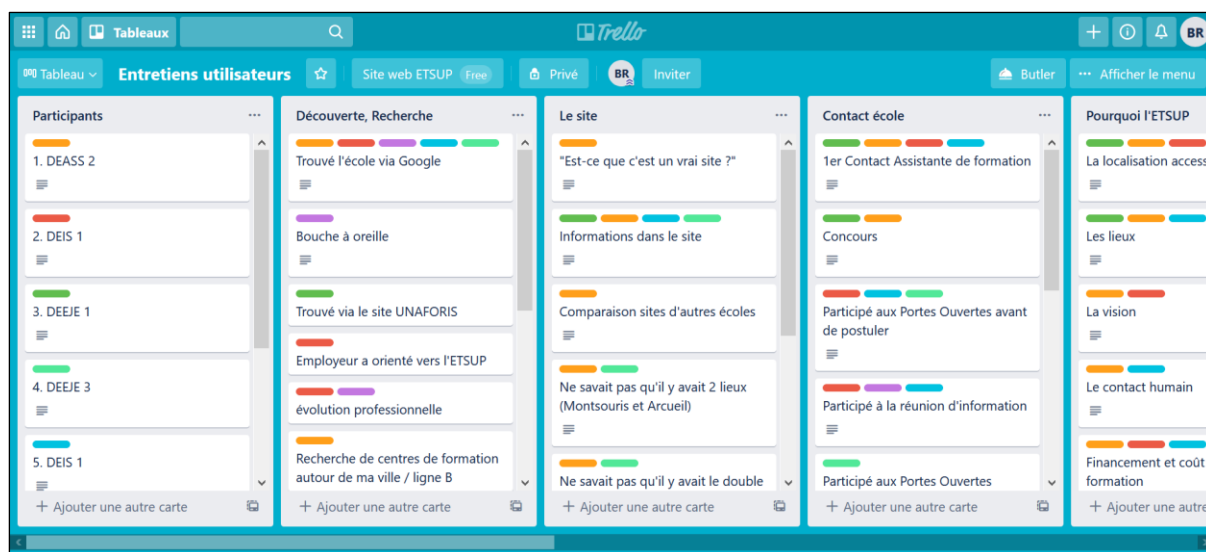


Figure 12 Tableau Entretiens utilisateurs - partie 1

Les étudiants, listés en « Participants », sont nommés selon la formation et l'année (DEEJE 3 = étudiant en 3^{ème} année du diplôme Educateur de jeunes enfants). Chaque participant a une étiquette de couleur différente, ce qui permet de marquer les cartes (séparées par listes) également avec des couleurs. Par exemple, le tableau indique de façon visuelle que 5 d'entre 6 étudiants ont déclaré avoir trouvé le site web de l'ETSUP via Google ; le 6^{ème} l'a trouvé via le site web d'UNAFORIS.

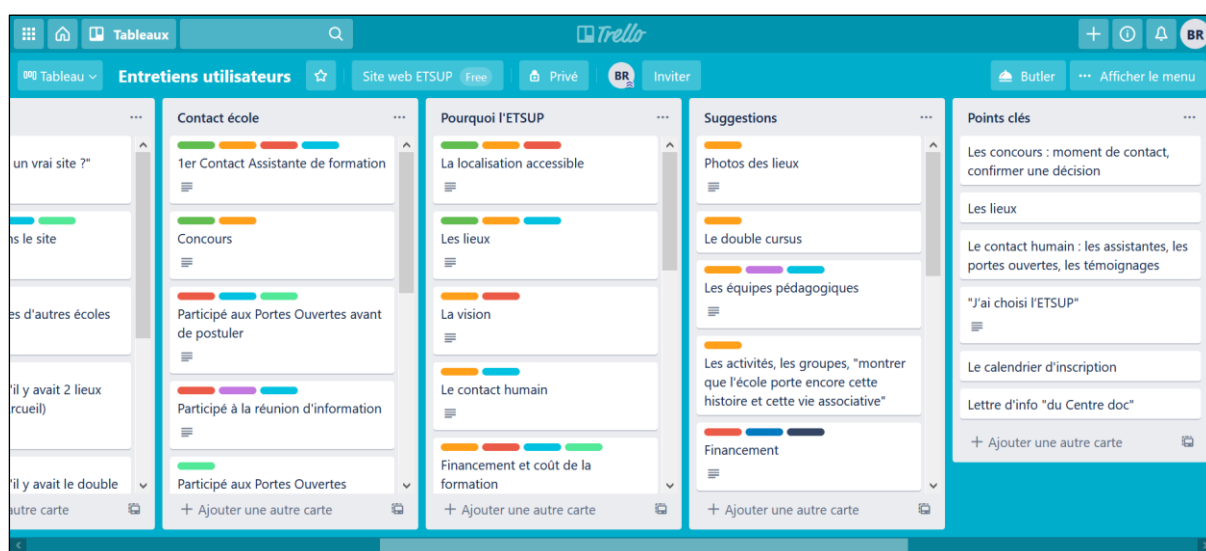


Figure 13 Tableau Entretiens utilisateurs - partie 2

³⁵ <https://trello.com/fr>

Les lieux

Dans la liste [Pourquoi l'ETSUP](#)

ÉTIQUETTES

DEEJE 1
DEASS 2
DEIS 1
+

Description

Modifier

- (1). "J'ai apprécié les lieux", "**placés dans des quartiers dynamiques**, que ce soit Montsouris ou Arcueil, il y a des choses autour, c'est un atout"
- (3). "Déjà il y avait 2 sites de formation, déjà ça me plaisait plutôt Arcueil, parce que ça faisait **un peu comme une petite maison**, on trouve ce côté-là, c'est accueillant, c'est plus facile pour dialoguer avec les formateurs, c'est **plus facile pour qu'ils nous accompagnent** aussi"
passé à Arcueil pour l'orale : "J'ai passé l'écrit à Montsouris où j'ai trouvé ça quand même assez grand, au début je me suis dit que je ne voulais pas quelque chose pendant mes 3 ans de grand ou (...) où il y a plein de bureau. Et Arcueil était vraiment bien. Je trouve que c'est important de savoir si on est bien à l'aise en ce lieu ou pas. Parce que si c'est pour venir 3 ans avec la boule au ventre et pas forcément l'envie de venir, ce n'est pas la peine"
- (5). "**J'ai pas choisi l'ETSUP pour le confort des chaises.** C'est un bon compliment, aussi. Je savais que les chaises n'étaient pas confortables, que les locaux n'étaient pas confortables, ça j'avais compris à la porte ouverte, et ce n'est pas ma priorité, même si j'aime bien un bon fauteuil de temps en temps"

Ajouter à la carte

- Membres
- Étiquettes
- Checklist
- Date limite
- Pièce jointe
- Image de couvert...

POWER-UPS

- + Ajouter des Power...

Passez à Business Class pour obtenir un nombre illimité de Power-ups par tableau.

- Mettre à niveau l'équipe

BUTLER NOUVEAUTÉ ⓘ

- + Ajouter un bouton

Dans un deuxième tableau [figure 15], j’ai listé les thèmes traités par les parties prenantes.

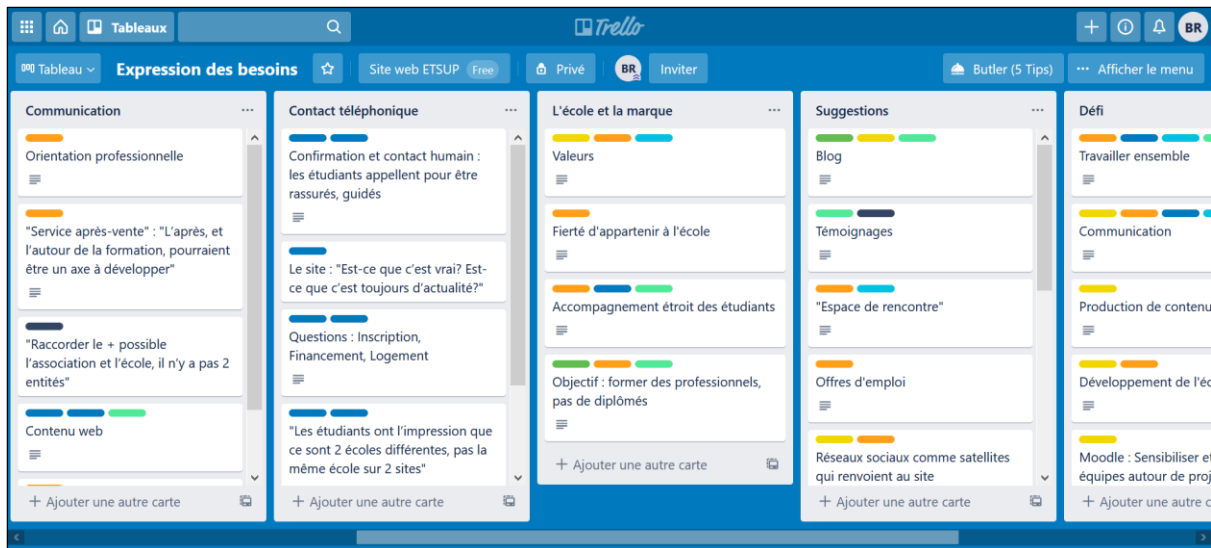


Figure 15 Tableau Expression des besoins

L'analyse de l'existant, le recueil des besoins et les entretiens utilisateurs constituaient l'étude de faisabilité, préalable à la réalisation du projet. L'étape suivante de la refonte était la préparation du cahier des charges.

Deuxième partie : La gestion du projet de la refonte

Dans cette deuxième partie, je me concentre d'abord sur la préparation du cahier des charges destiné à un prestataire technique. En parallèle, j'ai mené une recherche de sources de financement pour la refonte, pour faire face aux contraintes budgétaires.

Avec la confirmation de la réalisation du projet, je présente les étapes de production en lien avec le prestataire et en interne avec les collaborateurs.

Le passage en télétravail, imposé par la crise sanitaire de 2020, a eu un impact sur le déroulement de la refonte et a annoncé des défis liés à la gestion décentralisée du futur site.

En conclusion, je propose des pistes de réflexion pour aborder le changement provoqué par l'introduction de la gestion décentralisée et l'implication des collaborateurs dans cette reconfiguration.

1. Le cahier des charges

Les objectifs de la refonte ont évolué. Les premières demandes étaient centrées sur la sécurité et le référencement ; après les résultats de l'analyse de l'existant et des entretiens, la commission communication a formalisé le besoin d'un site web qui valorise davantage l'ETSUP, son offre de formation et son équipe. Les objectifs concernaient la notoriété de l'institution via un site vitrine plus moderne, plus performant (facile à gérer par les utilisateurs et *user-friendly* pour les visiteurs) et orienté client. Les bénéfices attendus étaient :

- Accroître l'attractivité auprès des potentiels clients et commanditaires ;
- Faciliter l'accès à l'offre de formation et en optimiser la lisibilité ;
- Faciliter et moderniser l'entrée en contact avec les futurs clients ;
- Valoriser la qualité du travail réalisé avec et par les étudiants et stagiaires, l'ingénierie et l'accompagnement pédagogique mis en œuvre ;
- Montrer à voir et valoriser la vie étudiante de l'école ;
- Faire connaître et valoriser les multiples engagements des équipes dans la réalisation de travaux de recherche, la rédaction de publications scientifiques, l'implication dans des réseaux professionnels, militants et scientifiques ;
- Favoriser l'engagement associatif (bénévolat) et le mécénat (dons, taxe d'apprentissage) ;
- Valoriser les métiers du travail social.

1.1. La validation et l'enrichissement du contenu informationnel

La réalisation de l'inventaire de contenu et le recueil des besoins ont permis une réflexion sur l'information disponible sur le site et sur ses lacunes.

Sur suggestion de la MOA, j'ai organisé un atelier *tri de cartes* en juillet 2019 avec 4 membres de la commission. L'idée de cette technique, provenant de l'univers UX design, est de proposer la création collective de l'arborescence du site web.

L'atelier débute avec la distribution d'un jeu de cartes à chaque participant : les cartes sont créées à partir de l'inventaire de contenu, avec des titres des pages et/ou des mots-clés, telles que les formations, l'histoire de l'ETSUP, l'accessibilité etc. Toutes les cartes doivent être rangées dans l'arborescence, avec la possibilité de les associer, les supprimer et d'en créer des nouvelles. Ensuite, les participants présentent et expliquent leurs jeux de cartes individuels et le groupe discute les propositions. La partie finale de l'atelier est dédiée à la conception d'une arborescence en collaboration.

Via le logiciel de *mindmapping* Coggle³⁶ [figure 16], j'ai noté la première proposition de l'arborescence. Elle était accompagnée des suggestions de navigation discutées en groupe : un menu haut (des entrées vers les dons, le recrutement et des liens vers Parcoursup et Moodle), un menu principal qui suit le défilement de page, un fil d'Ariane pour permettre de se repérer etc. Les participantes ont remarqué la nécessité de souligner certaines informations essentielles dans chaque page formation, qui répondent aux critères de communication de l'offre demandés par la certification Qualiopi³⁷.

Un sujet de débat, démontré par cette première version, était *les entrées par public cible*. Comme observé dans l'analyse de la concurrence, certains sites web des organismes de formation proposent des menus dédiés aux étudiants et aux professionnels, une approche *orientée utilisateur*, en opposition à une présentation traditionnelle de l'offre par pôle (formation initiale et formation continue). Les participantes ont proposé également l'utilisation d'un langage plus direct : « je suis un professionnel », « je cherche une formation » ou « me former aux métiers du social ».

Néanmoins, avec l'introduction du dispositif CPF et le changement de moyens de financement, la classification des publics et de l'offre a évolué. Avec le CPF, par exemple, les professionnels peuvent désormais s'inscrire aussi à des formations dites initiales en utilisant leurs droits acquis ; par conséquent, la séparation de public en étudiant ou professionnel ne reflète plus la diversité des entrées (et des parcours) possibles.

L'analyse des sites web des institutions concurrentes a également fourni des pistes de réflexion en faveur d'une présentation transversale de l'ensemble de l'offre de formation : une telle perspective globale pourrait donner aux candidats une vision des différents métiers du social et les possibilités d'évolution de carrière. L'idée d'entrée par public était finalement écartée.

³⁶ Logiciel gratuit de *mindmapping* collaboratif, disponible sur <https://coggle.it/>

³⁷ Marque de certification qualité applicable aux acteurs de la formation, créée en 2019. L'institution se préparait à l'audit Qualiopi à l'époque.

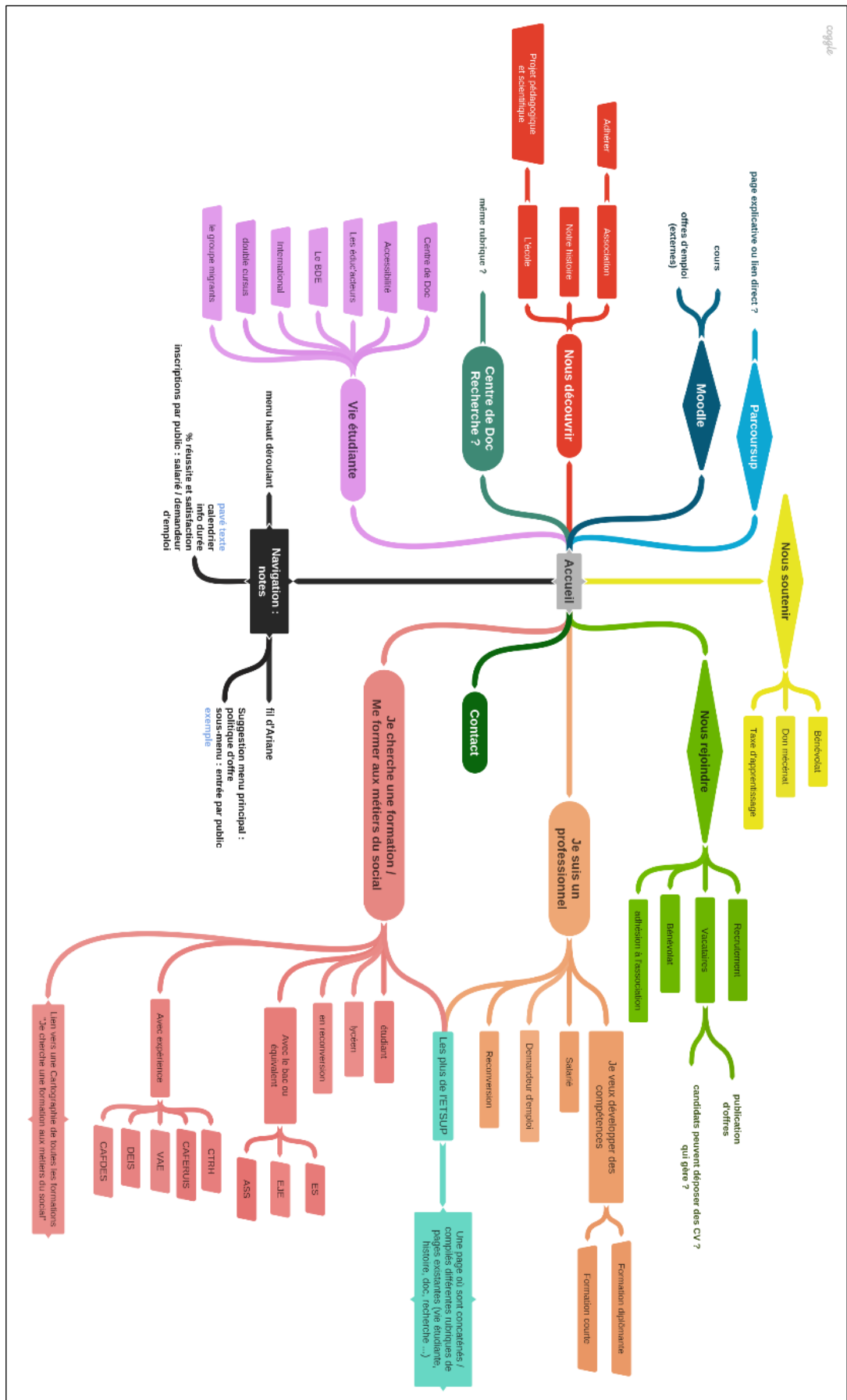


Figure 16 La carte mentale issue de l'atelier de tri des cartes

L'atelier, bien qu'il soit une proposition de validation d'un contenu déjà défini, était un moment de travail en collaboration avec des personnes représentatives qui s'est avéré enrichissant. Les participantes connaissaient bien le contenu du site et avec le jeu des cartes, elles ont proposé des liens et des convergences entre les différentes pages. L'exercice a favorisé des échanges et des observations comme les habitudes de recherche des étudiants et les questions posées par les clients. Leurs commentaires ont beaucoup contribué à ma réflexion et à la composition du cahier.

La proposition d'arborescence issue de l'atelier, présentée précédemment, était révisée en réunion de la commission. La version ajoutée au cahier des charges était la suivante :

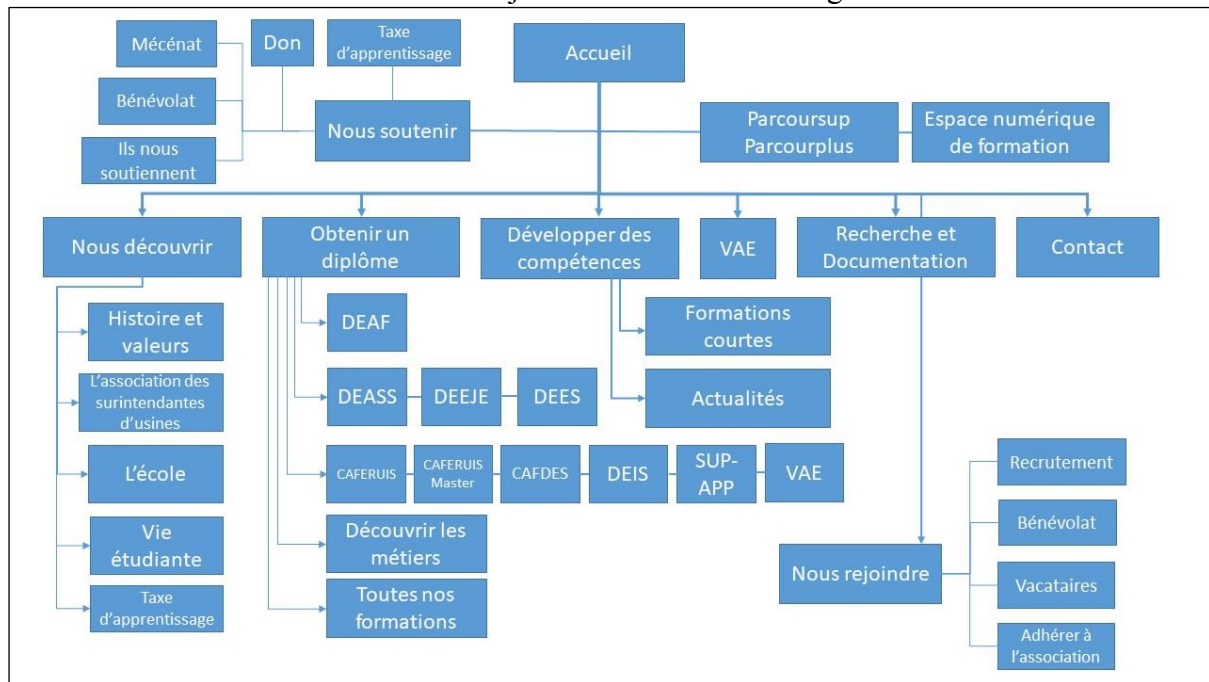


Figure 16 La deuxième version de l'arborescence

Inspirée par l'analyse des sites concurrents, cette version favorisait l'emploi des verbes d'action. « Obtenir un diplôme » regroupe les formations initiales et supérieures (plus une page avec l'ensemble de l'offre) et « Développer des compétences » contient la formation continue et les actualités concernant le pôle. Le menu principal comporte 7 rubriques et le menu haut garde la rubrique « Nous soutenir », les liens vers Parcoursup et l'espace numérique de formation (Moodle). L'intention était d'employer un langage naturel, qui reflétait les termes utilisés et recherchés par les futurs étudiants, tels que « Obtenir un diplôme ».

1.2. La rédaction du cahier des charges

Après la conclusion des études préalables sur le public cible, la concurrence et le contenu, le livrable à produire était un cahier des charges fonctionnel, préparé à destination du maître d'œuvre (MOE) en charge de la réalisation technique. Ce document a pour finalité de traduire les besoins exprimés en termes de fonctions attendues d'un site web. Il ne s'agit pas de déterminer une solution a priori, mais de formuler les demandes en termes de fonctions.

Pour procéder à l'écriture, j'ai identifié différents modèles de cahiers de charges. La méthode Volere³⁸ ou un modèle inspiré par la norme AFNOR NF EN 16271³⁹ se base sur des exemples de templates utilisés dans le domaine du numérique. Volere est une méthode créée en 1995 qui propose des techniques de recueil des exigences d'un projet. La norme AFNOR propose une approche fonctionnelle : identifier les fonctions qui peuvent satisfaire les besoins énoncés. La décision s'est faite en faveur de cette dernière norme puisqu'il s'agit d'une norme française, récente (datée de 2013) et assez complète.

Le travail d'écriture a été fait en collaboration avec la responsable MOA. Le cahier était composé de 8 parties plus des annexes :

1. Présentation globale du projet
2. Concept général du projet
 - 2.1. Principaux bénéfices attendus du nouveau site
 - 2.2. Contexte et enjeux du nouveau site
3. Présentation du commanditaire
 - 3.1. Bref historique
 - 3.2. Principales activités, domaines d'intervention
 - 3.3. Organisation : organigrammes, services, effectifs
 - 3.4. Positionnement du projet dans l'entreprise
 - 3.5. Services et applications impliqués
4. Description du contexte du projet
 - 4.1. Bilan de l'existant : points faibles, points forts
 - 4.1.1. Points faibles
 - 4.1.2. Points forts
 - 4.1.3. Statistiques de trafic du site web ETSUP de 2011 à 2018
 - 4.2. Études déjà réalisées
 - 4.2.1. Publics cibles : clients potentiels et actuels, anciens élèves
 - 4.3. Environnement matériel et technique
 - 4.4. Suites prévues
5. Spécifications applicatives
6. Spécifications de réalisation
 - 6.1. Contraintes imposées par le commanditaire
 - 6.1.1. Gestion des droits et assignations de rôles

³⁸ Plus d'information sur cette méthode : <https://www.volere.org/templates/volere-requirements-specification-template/>

³⁹ Disponible sur : <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-16271/management-par-la-valeur-expression-fonctionnelle-du-besoin-et-cahier-des-charges-fonctionnel-exigences-pour-l-expression-et-la/article/669103/fa164075>

- 6.1.2. Profil de solution recherchée
 - 6.1.3. Migration : les contenus à reprendre dans le nouveau site
 - 6.2. Conditions d'exécution du contrat : compétences, collaborateurs et outils potentiellement mobilisables
 - 6.3. Arborescence, menus et informations nécessaires sur les principales pages
 - 7. Spécifications administratives et contractuelles
 - 7.1. Représentant du commanditaire
 - 7.2. Clauses de confidentialité
 - 7.3. Calendrier prévisionnel
 - 7.4. Possibilité de négociation à l'établissement du contrat
 - 7.5. Propriété
 - 8. Cadre de réponse
 - 8.1. Résultats attendus, produits livrables et services fournis à la fin de l'intervention
- Annexes

Le cahier des charges comptait 30 pages, plus les fiches et parcours *personas*, la proposition d'arborescence et les maquettes des pages en annexe (30 pages). La production des maquettes, même si pas forcément utile pour le MOE à ce stade, a été réalisée car la MOA les a considérées comme un outil visuel important pour communiquer avec la commission, afin de réviser et valider le cahier des charges.

Ma contribution était notamment à la partie des études préalables (le benchmarking, le recueil des besoins, les entretiens utilisateurs, les *personas*) et à celle consacrée aux spécifications. La partie *Spécifications applicatives* était présentée sous forme de table :

Spécifications applicatives	Fonctions	Caractérisations	Moyens	Spécifications de Moyens	Importance	Flexibilité
-----------------------------	-----------	------------------	--------	--------------------------	------------	-------------

Sous *Spécifications applicatives*, six groupes rassemblaient les fonctions, déclinées progressivement et plus détaillées. Les groupes étaient les suivants :

- Information
- Communication
- Interactivité
- Affichage
- Navigation
- Administration/sécurité

Les *fonctions* représentent les propositions techniques pour répondre aux demandes. Chaque fonction était décrite et notée en importance de 0 (primordiale) à 3 (accessoire) et en flexibilité d'exécution, également de 0 (impératif) à 3 (largement négociable).

Un exemple : sous *Navigation*, la fonction *Se repérer sur le site* était caractérisée comme *Avoir une vue permanente de l'ensemble du site peu importe l'endroit où l'on se trouve [...] et passer aisément d'une rubrique à l'autre*. Les *moyens* de réalisation sont la présence d'un menu haut déroulant et d'un fil d'Ariane. Cette fonction était considérée *primordiale* et *impérative*.

1.3. Le repérage des points de vigilance

Les points de vigilance sont les éléments du projet essentiels pour sa réussite, à ne pas oublier. Une analyse des risques, par exemple, est un instrument utile pour anticiper ces points, communiquer des potentiels obstacles et prévoir des solutions.

Un point de vigilance était le manque d'expertise en termes de maîtrise d'ouvrage, qui peut engendrer une situation de dépendance par rapport à la sous-traitance. Dans le cas de la refonte, cette déficience des compétences était reconnue et explicitée dans le cahier, en faisant appel à un prestataire qui pourrait orienter et conseiller l'ETSUP. Ce point est ressorti lors de la réalisation d'une fonctionnalité importante : la gestion des utilisateurs⁴⁰.

Un autre point était le changement des parties prenantes, soit par le départ des salariés, soit par des modifications de l'organisation du travail. Même si les entretiens ont fait remonter des besoins partagés par plusieurs personnes, le recueil représentait également une étape d'engagement autour de la refonte. Quand le moment de la production du contenu est arrivé (un jalon important dans le projet), les parties à mobiliser n'étaient plus disponibles ou n'étaient pas les mêmes qu'en début du projet.

Intégrer le CRM au site web, par exemple, afin de gérer des formulaires de contact, comme prévu, s'est avéré impossible en l'absence du personnel pendant le développement technique. Cette intégration pourra se faire dans un autre moment après la livraison du site web ; néanmoins, même si cet élément n'a pas été critique pour le suivi du projet, elle a provoqué un délai et a requis un temps de réalignement.

Le point le plus critique pour la réussite du projet était le changement suscité. La refonte invitait à une décentralisation de la gestion du site et à une implication plus intensive des collaborateurs à la production de contenu. Une telle reconfiguration, réclamée par une partie comme un gain d'autonomie et déplorée par une autre comme « *une mission de plus* », pourrait bénéficier d'un accompagnement dans une perspective de conduite de changement⁴¹.

2. La recherche de financement

Pour réaliser le développement technique du site web, l'option de recruter une entreprise externe était considérée dès le début du projet la plus adaptée par la sponsor et la MOA. La possibilité de développement en interne était écartée en raison de la charge du travail élevée de l'équipe.

En l'absence de ressources pour ce recrutement, j'ai mis en place une veille sur deux fonds, le financement et la réalisation technique de la refonte. L'intention était de repérer des sources potentielles et de trouver des pistes de collaboration.

Ma première idée était de contacter des écoles de programmation web pour sonder la possibilité de travailler avec des étudiants en formation ou de jeunes professionnels accompagnés par ces structures⁴². J'ai commencé à suivre les comptes des réseaux sociaux des acteurs de la formation aux métiers du numérique, spécialement les organismes dédiés aux demandeurs d'emploi. Cette démarche proactive était motivée par la recherche de solutions pour compenser les contraintes budgétaires.

⁴⁰ Décrite dans le chapitre 3.3 de la Partie 2

⁴¹ Un point élaboré dans le chapitre 4 de la Partie 2

⁴² Une autre idée était de créer moi-même un site en interne sur CMS WordPress, cependant cette option était écartée par le comité de pilotage

Grâce à ce dispositif de veille, j'ai découvert via le compte twitter du réseau Solidatech⁴³ un programme de cofinancement de projets numériques destiné aux organismes du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire, fondé par une entreprise privée et l'agence web d'une école de programmation. Après avoir vérifié l'éligibilité de l'ETSUP, j'ai transmis l'information à la MOA, qui a formalisé la candidature et a transmis le cahier des charges. Suite à un entretien avec le responsable de l'agence, composée par de jeunes développeurs formés par l'école, l'ETSUP a obtenu fin 2019 un accord de financement à hauteur de 60% de la prestation. Avec ce cofinancement, le projet est devenu une réalité.

3. La production du site web

La réunion de lancement de la refonte était le 31 janvier 2020, en présence du prestataire (le responsable de l'agence web et la cheffe de projet MOE), la MOA, l'AMOA et le comité de pilotage.

Cette réunion représentait également une transition ; avec le départ de la directrice du centre de ressources documentaires, j'étais dorénavant la MOA du projet, en coordination avec le comité de pilotage et le nouveau responsable du centre de ressources, qui était jusqu'alors un des documentalistes de l'équipe. En tant qu'assistante de la maîtrise d'ouvrage, j'étais dans une position de mener des études et faire des recommandations. Comme MOA, j'étais un lien entre l'école et l'agence.

3.1. Le pilotage de la sous-traitance

Avec la MOE, nous avons fixé des points hebdomadaires de discussion, pour mener le projet de façon agile. La MOE a proposé des ateliers avec le comité de pilotage pour affiner certains aspects, notamment l'arborescence.

Selon le contrat signé, les prestations à être fournies par l'agence étaient, par ordre chronologique, les suivantes :

1. Ateliers de co-conception
2. Cahier des spécifications techniques et fonctionnelles
3. Production
4. Intégration du contenu
5. Recette client
6. Formation SEO
7. Mise en production
8. Maintenance (3 mois de garantie après livraison de l'ouvrage)

Le cahier des spécifications techniques et fonctionnelles est un document préparé par la MOE qui définit les réalisations à livrer. Il détaille chaque page à produire en termes d'éléments, tels que les zones de texte, les bannières, les sections d'images etc.

En réponse aux demandes de sécurité, l'agence a proposé un autre service d'hébergement et a mené la migration au moment de la publication du nouveau site.

3.2. Le choix du template WordPress

J'avais eu une première expérience avec WordPress dans un contexte d'étude à l'INTD, qui m'a permis de me familiariser avec les principales caractéristiques de la plateforme et de constater sa dominance sur le marché des systèmes de gestion de contenu web. WordPress était

⁴³ Solidatech est un programme qui a pour mission d'aider les associations et organisations à but non lucratif à utiliser les outils numériques pour développer leurs actions. Site officiel : <https://www.solidatech.fr/>

également la solution proposée par l'agence, au vu de sa simplicité de développement et d'une prise en main aisée par les utilisateurs.

En fonction du budget du projet, la MOE a proposé l'achat d'un template, un modèle prédéfini de *customisation* facile, au lieu du développement d'un site web sur mesure. Cette option représenterait aussi une économie du temps, notamment en choisissant un gabarit déjà adapté aux besoins d'un établissement d'enseignement supérieur.

La MOE a présenté deux templates payants de profil « académique » au comité de pilotage, qui en a choisi un. Ce modèle proposait un nombre de pages prédéfinies, telles que les pages formations (avec des catégories de recherche telles que le niveau, la durée et le lieu de

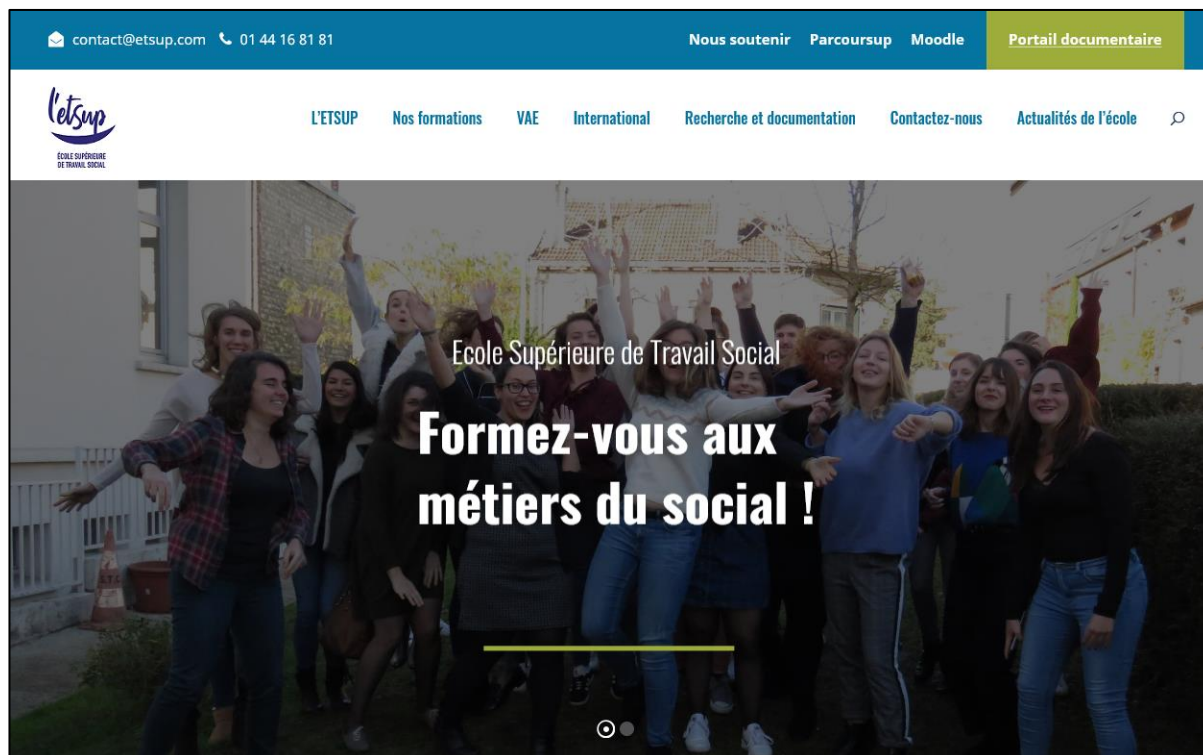


Figure 17 La nouvelle page d'accueil de l'etsup.com (2021)

formation), des pages dédiées à la présentation de la vie étudiante, aux dons, aux inscriptions etc. Pour les nouvelles pages à créer, le plugin *page builder* permettait d'ajouter des éléments avec un simple *drag and drop* : une timeline (utile pour raconter la chronologie de la fondation de l'ETSUP) ou un carrousel d'images.

3.3. La gestion des utilisateurs

Bien que recommandé, le template a provoqué un point de difficulté concernant une fonctionnalité essentielle : la gestion des utilisateurs.

Les rôles classiques attribués par WordPress, avec les permissions respectives, sont les suivants :

1. Abonné : peut avoir un profil WordPress et uniquement le gérer ;
2. Contributeur : peut écrire et gérer ses propres articles, mais ne peut pas les publier ;
3. Auteur : peut publier et gérer ses propres articles uniquement ;
4. Éditeur : peut publier et gérer toutes les pages ;
5. Administrateur : a accès à toutes les fonctionnalités de l'administration WordPress, telles que la gestion des utilisateurs et la gestion du menu.

Le cahier des charges décrivait une demande de trois rôles distincts : un *administrateur* et deux *collaborateurs*, ces derniers étant *assistant* (peut modifier les contenus des pages, mais pas les publier) et *responsable* (peut modifier et publier du contenu). La demande du comité de pilotage était de permettre aux assistantes de gérer les modifications des pages formations, comme ajouter des nouvelles plaquettes ou changer les dates d'inscription, tout en gardant la validation et la publication subséquente par un responsable (de formation et/ou de pôle). Étant donné l'organisation du travail, cette dynamique représenterait au moins deux personnes intervenant à chaque page formation. Certaines pages pourraient en avoir plus (DEASS, par exemple, compte deux assistantes de projet), et au sein du pôle Formation continue, une assistante était responsable de plusieurs pages formations.

Or, dans ce template, les pages formations ont par défaut un *auteur* unique, le créateur de la page (rôle défini par WordPress). Par conséquent, intervenir sur l'une de ces pages était possible uniquement par son auteur, un éditeur ou un administrateur du site.

Puisque les développeurs de l'agence et moi-même étions en train de créer toutes les pages, une assistante ne pourrait pas être techniquement son auteur. Dans le scénario décrit par le comité et les administrateurs, le périmètre d'action des *collaborateurs* devait également se restreindre à leurs propres formations et/ou pôles, n'ayant pas le droit d'intervenir sur l'ensemble des pages. Au vu des limitations imposées par les rôles classiques, comment permettre à ses personnes d'intervenir sur le site sans leur accorder un rôle d'éditeur ?

Ce point a fait ressortir un des risques du projet, la dépendance relative à la sous-traitance. La discussion autour de la faisabilité de cette demande s'est concrétisée dans une étape avancée du développement du site et révélait les contraintes potentielles du template, pas anticipées par la MOE. La solution proposée était un développement supplémentaire par l'agence, décompté des heures de maintenance prévues en contrat, pour changer les permissions attribuées à chaque rôle. Néanmoins, ce développement a concerné uniquement le rôle des assistantes, qui pourraient désormais modifier et publier des pages formations (en ayant accès à toutes les pages). Le rôle classique d'éditeur a été attribué aux responsables de formation et de pôle. Techniquement, la demande de limiter le périmètre d'action des utilisateurs n'était pas réalisée.

3.4. La définition du menu

Les versions finales de l'arborescence et des menus ont été définies après deux séances de travail entre la MOE, la MOA, le comité de pilotage et quelques membres de la commission communication. La MOE a recommandé l'emploi des termes répandus dans l'univers des sites web des organismes de formations, comme « formation métier » (présent dans d'autres sites) au lieu de « Me former aux métiers du social ». « Formations professionnelles » était également observé comme un terme plus utilisé dans l'actualité que « formation continue ».

L'analyse des sites concurrents a révélé que d'autres institutions du domaine proposaient l'emploi des mêmes termes, ce qui appuyait la conclusion suivante : les futurs clients (étudiants, professionnels et commanditaires de formation) reconnaissaient ces termes, ce qui facilitait la navigation et la recherche.

Le menu principal était finalement composé des rubriques suivantes :

- L'ETSUP
 - Nous découvrir
 - Notre histoire
 - Gouvernance
 - L'ETSUP recrute
 - L'ETSUP info

- L'école aujourd'hui
 - Nous connaître
 - Nous choisir
 - L'équipe
 - Les locaux
- Vie étudiante
 - La troupe des Educ'Acteurs
 - Activités pédagogiques
 - Le Groupe Migrants
 - La boutique solidaire
- Nos formations
 - Formations métiers
 - Formations professionnelles
 - Recherche de formations
- VAE
- International
 - Mobilité étudiante
 - Partenariats internationaux
- Recherche et documentation
 - La recherche à l'ETSUP
 - Centre des ressources documentaires
- Contactez-nous
- Actualités

La page « Recherche de formations » présente un moteur de recherche spécifique pour toutes les pages formations. L'ensemble de ces pages apparaît en ordre chronologique et sans distinction de type de formation (métier ou professionnelle).

Le menu secondaire (en haut de page) était composé des liens suivants :

- Nous soutenir
- Parcoursup [lien externe]
- Moodle [lien externe]
- Portail documentaire [lien externe]

La page « Nous soutenir » a des boutons renvoyant vers six sous-pages :

- Faire un don
- Adhérer à l'association
- Verser la taxe d'apprentissage
- Soutenir nos étudiants
- Devenir mécène
- Devenir bénévole

La page « Faire un don » dispose également d'un formulaire de paiement, généré par HelloAsso⁴⁴, qui permet de faire des dons ponctuels ou mensuels via une plateforme sécurisée

⁴⁴ HelloAsso est une entreprise sociale et solidaire qui fournit gratuitement des technologies de paiement sur internet aux associations

de paiement en ligne. L'intégration du formulaire dans la page grâce à un API⁴⁵ permet au visiteur de réaliser la transaction sans quitter le site de l'ETSUP.

Les trois autres liens du menu haut renvoient vers des sites web externes : « Parcoursup », « Moodle » et « Portail documentaire ». Moodle étant le terme le plus utilisé par les formateurs et par les étudiants (le principal public cible), il a été retenu en remplacement du « Espace numérique de formation ». Le bouton vert « Portail documentaire » met en valeur le lien vers le site etsup.bibli.fr. Les entretiens ont révélé que les étudiants et les formateurs visitent souvent le site de l'école pour retrouver le lien vers le portail documentaire, une redirection valorisée davantage par ce positionnement stratégique.



Figure 18 Le menu principal déroulant et la rubrique L'ETSUP (2021)

Le *footer*, le menu en bas de page, avec plusieurs liens directs vers les pages principales (formations, aides au financement) constitue une aide supplémentaire à la navigation rapide.

⁴⁵ API, acronyme de Application Programming Interface, est un ensemble de protocoles qui facilite l'intégration des logiciels

La version mobile du site est cohérente avec le site accessible via desktop, avec le placement du menu à droite [figure 19].

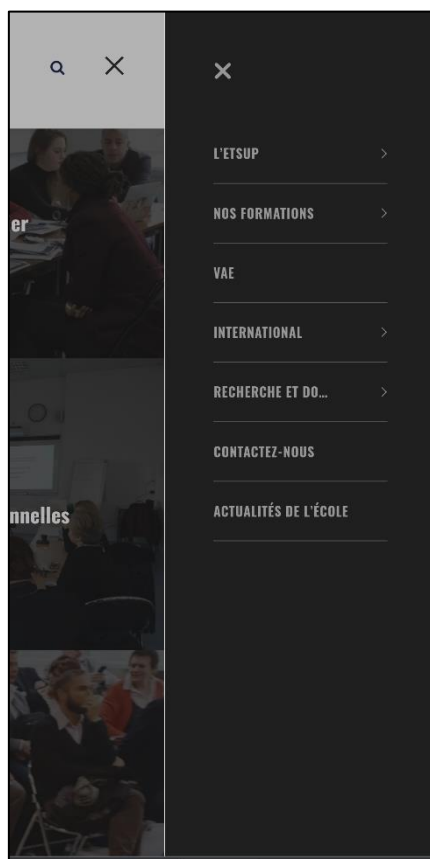


Figure 19 Le menu version mobile (2021)

3.5. La production de contenu

L'étape de production de contenu comprenait la révision des textes et l'écriture de nouvelles pages. Une leçon apprise pendant l'analyse de la concurrence était l'application de la « formule » *un sujet par page*, qui favorise le référencement du site web.

Pour coordonner ce moment de travail en interne avec les collaborateurs, j'ai proposé un tableau éditorial partagé. Ce fichier, résultat du travail sur le contenu et l'arborescence, listait toutes les pages à réviser ou à créer et était utilisé comme support pour distribuer les tâches de rédaction.

Un exemple des types d'information spécifiés dans le tableau et d'une page à créer :

Titre page	Types de contenu	Page source (site actuel)	Template modèle de mise en page	Rédacteur	A faire pour le
Nous connaître	Titre Paragraphes de texte avec sous-titre, images Bandeau chiffres clés avec image background Zones images + texte + liens	http://www.etsup.com/Nos-references http://www.etsup.com/L-ecole	Page « About us » du template	Y et Z	XX/XX

	Lien vers Les locaux Lien vers Nous choisir Lien vers L'équipe	http://www.etsup.com/Les-partenaires http://www.etsup.com/Accessibilite-de-l-ecole			
--	--	--	--	--	--

« Nous connaître » était rédigé à partir des éléments textuels déjà existants sur le site actuel (les quatre adresses URL listés comme source) et d'un modèle de mise en page prévue dans le template choisi.

Certains contenus ont été complètement réécrits par les responsables de pôle et/ou de formation. Les pages formations ont demandé une restructuration des types d'information à mettre en évidence pour répondre aux critères Qualiopi. A la fin de la refonte, tout le contenu était produit en interne par 10 collaborateurs.

Les pages des formations initiales et supérieures de l'ETSUP existaient déjà sur le site web, et sont à l'origine de la plupart des visites (la page DEASS étant la plus consultée). Le travail sur ces pages était notamment de réviser leur contenu (les types d'information à privilégier, la longueur du texte, l'emploi d'une écriture « adaptée au web »), insérer des témoignages et du contenu audiovisuel, « *du vivant* », comme le réclamaient les formateurs et les étudiants.

En revanche, l'ensemble de l'offre du pôle Formation Continue était à créer. Le volume estimé des pages à concevoir était d'environ 100.

En analysant les sites concurrents, le pôle a décidé de présenter son offre en 10 thèmes :

- Protection de l'enfance
- Handicap
- Petite enfance
- Famille
- Développement professionnel
- Management
- Cadre juridique
- Insertion professionnelle
- Service social du travail et gestion du fait social en entreprise
- Analyse de pratiques, Supervision et Accompagnement d'équipe.

3.6. La formation des utilisateurs

Les premières pages du nouveau site étaient créées par la MOE et l'équipe de développeurs. Avant le lancement du site, prévue pour la rentrée 2020, j'étais chargée de la création de l'ensemble des pages restantes et d'assurer la formation des parties prenantes à l'interface de publication.

La MOE a fait une séance de formation WordPress dédiée à tous les rôles confondus (administrateur, éditeur et assistant). Cette session étant réservée à un groupe de 6 personnes, notamment les administrateurs, j'ai mené les séances suivantes, par visioconférence, pour 10 autres contributeurs (éditeurs et assistants).

L'agence a fourni un guide d'utilisation de l'interface WordPress en format PDF, distribué aux participants des formations. Leur proposition est de ne pas créer des formations ni de supports séparés pour chaque rôle, afin que tous les contributeurs puissent comprendre ce qui est possible de faire avec l'outil et demander de l'aide aux administrateurs si besoin, qui ont la permission de paramétrer les fonctionnalités avancées.

J'ai préparé un support en PDF complémentaire au guide, plus spécifique pour les besoins de l'école et avec un rappel des fonctionnalités plus utilisées, telles que l'actualisation des éléments de page (comme les onglets dans l'accordéon présent dans toutes les pages formations [figure 20]), comment ajouter des plaquettes aux boutons de téléchargement, changer les lieux et dates de formation etc.

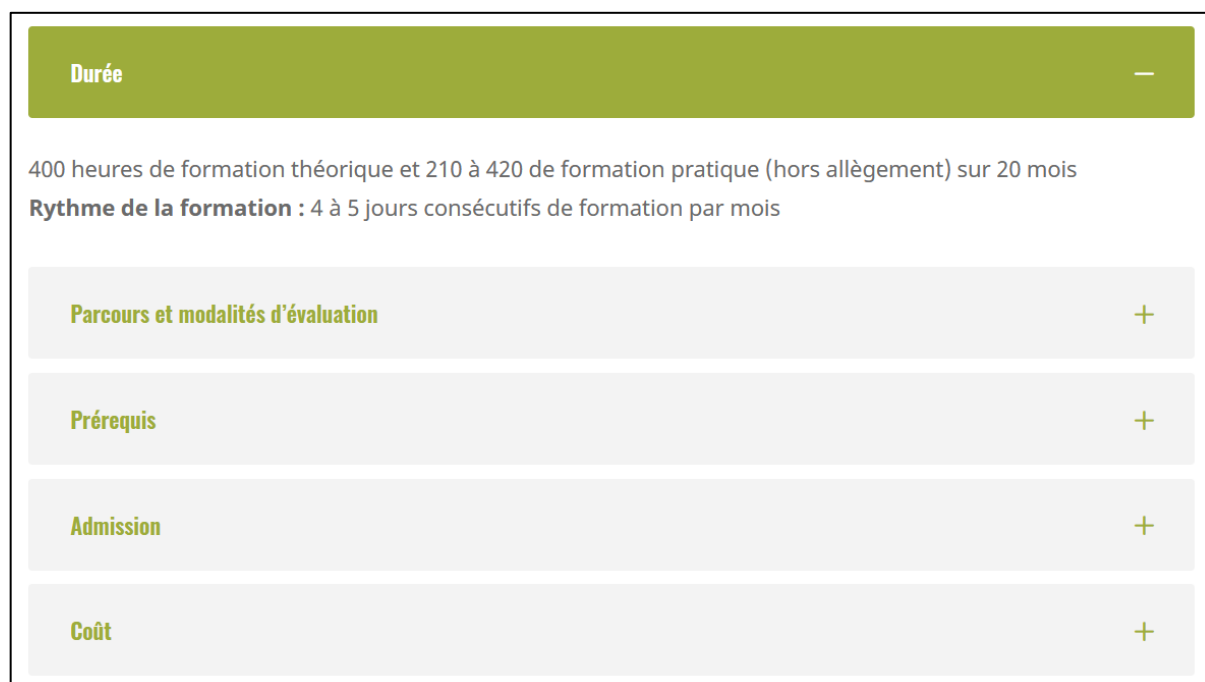


Figure 20 L'accordéon des pages formation : les informations essentielles à chaque onglet

3.7. Le référencement

L'optimisation du contenu pour les moteurs de recherche est un domaine spécialisé, avec des aspects techniques et stratégiques à maîtriser, et représente un projet en soi. Néanmoins, le comité de pilotage a jugé que le thème méritait une attention particulière, au vu des répercussions sur le trafic du site (la quantité et la *qualité* des visites), et par conséquent la notoriété de l'ETSUP.

Ainsi, une formation au référencement dit *naturel* était sollicitée dans le cahier des charges afin de sensibiliser les administrateurs et des collaborateurs indiqués par la commission. Le cours était une brève introduction aux fonctionnalités SEO intégrées à WordPress et à l'outil de mesure Google Analytics, utilisé pour l'analyse de la performance des mots-clés dans les moteurs de recherche. La séance a été animée par la MOE avec 5 participants en visioconférence, suivie de la transmission d'un document de support.

Pour assurer la continuité du référencement dans la migration du site (et ne pas perdre le bon positionnement déjà occupé par le site actuel), il était essentiel de faire la redirection de chaque URL vers sa nouvelle version. La MOE a créé un tableau de redirections en utilisant le tableau éditorial et l'inventaire de contenu comme base et a effectué la plupart des redirections via un

outil WordPress. J'ai complété le travail en ajoutant manuellement des redirections pour une centaine d'URL de l'ancien site, notamment au vu du constat que SPIP, l'ancien système de publication, générait automatiquement plusieurs adresses pour une même page.

4. Conclusion : Vers le collaboratif

Le nouveau site web a été lancé en septembre 2020.

La demande initiale était l'adoption d'un système de gestion de contenu performant, avec une prise en main aisée, simplifiant le travail collaboratif d'actualisation. Évidemment, cette transformation requiert plus que de la formation technique à l'usage de la plateforme.

Comme dans toutes les organisations, il y a un groupe qui demande plus d'autonomie pour s'approprier des espaces vus comme communs et un autre qui les perçoit comme spécialisés, en attente de l'intervention des professionnels. Ainsi, la commission communication a été créée afin d'engager les salariés dans la mission, désormais partagée, de prendre en charge la communication institutionnelle.

4.1. Le défi du télétravail

La crise sanitaire de 2020 a provoqué un changement dans la façon de travailler. Auparavant, le travail s'organisait presque exclusivement en présentiel. Les entretiens avec les parties prenantes ont révélé que les moments de collaboration étaient souvent basés sur les relations interpersonnelles et les rencontres informelles ; ainsi, les formateurs mentionnaient « passer au 5ème étage », où était situé le centre des ressources documentaires, pour faire référence à ce moment d'échange avec les documentalistes.

Le confinement a imposé le télétravail, une forme d'organisation du travail à distance que l'institution n'avait pas expérimenté par le passé. Pour assurer la continuité de l'activité, plusieurs outils de messagerie et de visioconférence ont été mis en place, tels que Zoom (pour les réunions et les cours), la plateforme Microsoft Sharepoint (pour le partage et l'édition de documents, notamment ceux concernant la refonte), WhatsApp et Slack (outils de messagerie instantanée). Malgré la multiplication des outils, le courriel institutionnel et les appels téléphoniques sont devenus les modes principaux de communication, ce qui a contribué à la dispersion de l'information.

Afin d'assurer la communication entre les services, une newsletter interne a été créée. Collective, la newsletter était écrite par chaque équipe et transmise à tous les salariés. Cette lettre interne a notamment permis d'informer l'ensemble des salariés des avancées sur le site.

Ce nouveau contexte du télétravail a contribué, d'un côté, à valoriser la refonte du site web : l'importance d'un site plus performant était davantage reconnue par les équipes. Avec la fermeture temporaire du centre des ressources, les documentalistes avaient également plus de temps à consacrer au projet. De l'autre côté, la multiplication des outils de partage d'information a annoncé les défis d'une gestion collaborative. Comment permettre aux différents acteurs de travailler en coordination ?

4.2. La conduite du changement

La conduite du changement représente un projet en soi, avec l'élaboration d'un plan d'action afin de gérer les risques à la réussite du projet : une communication défailante, la démotivation et la non-adhésion des salariés.

Dans le cas de la refonte, le défi était l'appropriation par les collaborateurs d'une nouvelle dynamique de travail. En tant que cheffe de projet externe, ma mission était de permettre -à ceux qui en ont la légitimité- d'exprimer leurs visions et leurs craintes, puis de donner les éléments importants pour une prise de décision. Ainsi, ma préoccupation était d'engager les

parties prenantes dans toutes les étapes, de travailler en intégrant la dimension de conduite du changement tout au long du projet.

Les étapes d'un projet de conduite du changement peuvent être définies de la façon suivante :

- Analyse des parties prenantes. Quelles sont les acteurs clés à engager ? Quels sont leurs positionnements face au changement ; y a-t-il des opposants, des hésitants, des acteurs prêts à s'engager ?
- Identification des risques. Comment le changement a-t-il été communiqué (de façon descendante ? de manière continue ? y a-t-il eu un moment d'écoute et d'échange) ? La vision du projet est-elle claire ? Les acteurs sont-ils convaincus de la valeur et de la nécessité du projet ? y a-t-il un consensus ? Quels arguments et craintes sont avancés ? Par exemple, si le travail d'écriture pour le web est perçu comme spécialisé, les collaborateurs se sentent-ils capables et ont-ils les ressources et les compétences pour s'en charger ?
- Planification. Même si la refonte est terminée, la mobilisation des salariés est un effort continu. Quelles actions sont pertinentes pour aborder les risques ? Une première initiative pour communiquer la nécessité et l'urgence du changement pourrait être le partage du diagnostic de la situation précédente : les études préalables ont démontré que l'ancien site n'était pas à la hauteur des attentes et des défis actuels et représentaient une surcharge de travail pour l'équipe du centre de ressources. Concernant les obstacles à la participation (le manque des compétences, la surcharge de travail), quelles initiatives pourraient être menées afin de permettre davantage l'engagement ?
- Le *reporting* et le suivi d'avancement du projet. Décider quels sont les indicateurs : par exemple, le nombre de collaborateurs formés au logiciel, le nombre ayant déjà publié (une page, des corrections), les nouveaux obstacles à surmonter etc. Ce *reporting* est communiqué à tous les acteurs dans un effort de valorisation de la progression du projet.

Afin d'encourager l'adoption des pratiques collaboratives concernant la gestion du site, je liste les initiatives déjà prises et j'avance quelques propositions.

La création de la **commission communication** et la désignation des **référénts communication** ont représenté une étape importante dans l'engagement d'une diversité d'acteurs, qui auparavant n'étaient pas sollicités ou qui n'avaient pas les moyens de s'impliquer. Néanmoins, la mission de production visée par la commission n'était pas forcément claire au début, soit pour les membres, soit pour les autres acteurs : un membre nommé référent avait cru comprendre que sa participation se limitait à un rôle de consultation, une perception probablement partagée par d'autres. Pour affirmer son mandat de production, un plan de communication pourrait aider à présenter la commission comme un groupe de travail, plus qu'une instance de validation.

Un membre de la commission avait suggéré la création d'un **comité de rédaction**, un groupe de travail afin de partager de bonnes pratiques et d'accompagner les collaborateurs dans l'écriture pour le web. A l'étape de réécriture du contenu, nous avons mené des sessions de travail en petits groupes via visioconférence et via l'édition collaborative des textes. Ces sessions furent efficaces et pourraient être organisées par le comité soit régulièrement, soit en réponse à un besoin spécifique.

Une autre recommandation est la création d'une **charte éditoriale**, un document de référence pour établir la stratégie du contenu de l'ETSUP (la ligne éditoriale, les objectifs de communication tels que publics cibles visés etc.) et orienter les rédacteurs.

Le comité pourrait également être moteur de proposition des outils de coordination, tel qu'un **tableau de bord**. Pour faciliter une collaboration transversale dans le site, il est essentiel de donner de la visibilité aux projets partagés et de permettre un suivi, notamment en cas de télétravail⁴⁶. Le tableau de bord serait également un outil pratique de *reporting*.

Un autre exemple d'action déjà réalisée et qui pourrait être mise en avant est l'organisation d'événements moins structurés et de participation libre comme *Moodle Afternoon*, pour répondre aux questions concernant le site web. Pendant les séances de formation WordPress, j'ai constaté l'intérêt de collaborateurs d'être accompagnés dans leurs premières démarches, comme l'insertion des vidéos et la création de nouvelles pages.

4.3 Conclusion

Le site web institutionnel est la vitrine d'un organisme en transformation constante et un outil essentiel dans une stratégie de communication. La mise en place d'une telle stratégie représente un défi particulier pour les petites entreprises, d'autant plus nécessaire pour se démarquer dans le marché concurrentiel de la formation.

La refonte de l'etsup.com fut réalisée dans un contexte marqué par d'importants changements tant au sein de l'entreprise que dans le secteur de la formation en travail social, en plus de l'impact de la crise sanitaire de 2020. Le projet était initialement présenté comme une refonte d'ordre technique, envisageant l'adoption d'un système de publication plus performant. Après la réalisation des études préalables, j'ai pu la redéfinir vers une refonte plus globale, en intégrant une réflexion sur son impact organisationnel.

L'application des techniques d'UX design a également apporté une dimension fondamentale à la conception du nouveau site. Les entretiens utilisateurs et la création des *personas* et des *customer experience maps* ont contribué à matérialiser cette orientation *centrée sur l'utilisateur*.

En tant que cheffe de projet externe, travailler en collaboration avec les salariés fut indispensable pour la réussite de la refonte. L'étape des entretiens a notamment représenté un moment d'écoute et l'occasion d'aborder les craintes exprimées au sujet du nouveau site web. Pour cette raison, la conduite du changement fut une dimension intégrée tout au long du projet, et doit idéalement continuer à être portée après le lancement du site. Afin de pérenniser la gestion décentralisée, il est important d'identifier et de lever les barrières à la participation, ce qui implique un effort constant. La création de la commission communication a été un signal fort dans cette direction.

⁴⁶ Pendant la refonte, nous avons utilisé un outil d'édition collaborative de texte, pratique pour la participation de plusieurs rédacteurs, notamment ceux appartenant à des pôles différents. Toutefois, le suivi des actualisations n'était pas toujours aisé pour les rédacteurs, et seulement ceux avec un accès direct au document pourraient accompagner la progression. Un tableau de bord peut donner des informations d'un coup d'œil

Bibliographie

Cette sélection contient les références consultées pendant la refonte du site web. Un bref résumé de chaque ouvrage est présenté, suivi par des mots-clés signalant les thèmes particulièrement utiles pour la conduite de projet web.

[1] BORDAGE, Stéphane, THEVENON, David, DUPAQUIER, Laurence. Conduite de projet Web. 6^{ème} édition. Paris : Eyrolles, 2011. 493 p. Collection Solutions d'entreprise. ISBN 978-2-212-13308-0.

Cet ouvrage assez complet synthétise les étapes et les techniques de la gestion de projet web, en plus d'un panorama des outils utilisés par les chefs de projet.

Gestion de projet, Expression des besoins, Audit web, Benchmark, Formation des utilisateurs

[2] CANIVET, Isabelle. Bien rédiger pour le Web : Stratégie de contenu pour améliorer son référencement. 4^{ème} édition. Paris : Eyrolles, 2017. 751 p. Collection Design web. ISBN 978-2-212-14110-8.

Dans ce vaste ouvrage, l'auteur aborde une diversité des sujets (et des expertises) autour de la production de contenu pour réussir le référencement naturel.

Architecture d'information, Techniques de rédaction web, Inventaire de contenu, Tri de cartes, Référencement, Mots-clés, Web analytics

[3] CONSTANTINIDIS, Yves. Expression des besoins pour le système d'information : Guide d'élaboration du cahier des charges. 4^{ème} édition. Paris : Eyrolles, 2018. 357 p. Collection Solutions d'entreprise. ISBN 978-2-212-67577-1.

Ouvrage pratique consacré à la conception et l'écriture de cahier des charges. L'auteur propose une discussion sur la méthodologie, le développement des exigences et fait des recommandations d'outils (tel que le logiciel Xenu pour l'indexation des liens URL).

Gestion de projet, Cahier des charges, Audit web, Recueil de besoins, Entretiens utilisateurs, Inventaire de contenu

[4] DAUMAL, Sylvie. Design d'expérience utilisateur : Principes et méthodes UX. 3^{ème} édition. Paris : Eyrolles, 2018. 226 p. Collection Design web. ISBN 978-2-212-67456-9.

Cet ouvrage plein de références bibliographiques présente un bilan des pratiques et des techniques d'UX design.

UX design, Inventaire de contenu, Recueil de besoins, Entretiens, Tri de cartes, Personas, Customer Experience Map

[5] HIARD, Vincent. Audit de site web. 2^{ème} édition. Herblain : Eni, 2016. 284 p. Collection Objectif Web. ISBN 978-2-4090-0258-8.

L'auteur présente une méthodologie pour une analyse approfondie des sites web sur différents aspects (ergonomie, contenu, accessibilité, référencement...). Les grilles d'évaluation proposées pour mener les audits sont très didactiques.

Audit web, Accessibilité, Web analytics

[6] LALLEMAND, Carine, GRONIER, Guillaume. Méthodes de design UX : 30 méthodes fondamentales pour concevoir des expériences optimales. 2^{ème} édition. Paris : Eyrolles, 2018. 226 p. Collection Design web. 714 p. ISBN 978-2-212-67398-2.

Cet ouvrage propose une présentation théorique et pratique des méthodes, techniques et outils de l'univers du design centré sur l'utilisateur. Chaque chapitre est dédié à une méthode (par exemple, « Brainstorming ») avec des exemples d'application et suivi par la section « en mode guérilla », une description des variations moins coûteuses en termes de ressources, très instructive. Ce livre s'adresse aux chefs de projet et également aux étudiants.

UX design, Tri de cartes, Entretiens utilisateurs, Personas, Customer Experience Map

Annexes

Annexe 1 : Les *personas* Inès et Isabelle



NAME

Inès, 19, Strasbourg

TYPE

Artisan

But

Trouver un métier qui lui corresponde dans lequel elle se sent utile

Citation

“ C'est bien le virtuel, mais le contact est important ”

Background

Parents couple mixte, sensibilisation interculturel. Grâce à un stage (dans une crèche) et à une expérience comme bénévole (association d'accompagnement des personnes en situation de précarité), j'ai découvert les métiers du social. "Mes rencontres ont fait que j'ai voulu faire cette formation"

Motivations

Souhait de s'installer à Paris (gagner son indépendance)
Intéressée par les métiers du social, envie de s'engager
étudier dans une petite structure, être accompagnée

Frustrations

Peur de l'inconnu : une formation universitaire, dans une nouvelle ville
Peur de la quantité de travail pour réussir la formation

Demographic

Female 19 years

Strasbourg

Single

Lycéenne

Compétences

Réseaux sociaux



Internet



Curiosité



Autonomie



Persévérance



Patience

**Technologie****Navigateurs****Canaux**



NAME

Isabelle, 46, Créteil

TYPE

Idealist

Goals

évoluer professionnellement (obtenir un diplôme pour être formatrice)

Demographic

Female 46 years

Créteil

Married

Éducatrice spécialisée

Quote

“ J’avais toujours en tête de reprendre mes études, d’accéder à un poste de cadre, puis ça faisait un petit peu défi ”

Background

En couple, deux enfants.

Aime utiliser internet (achats, etc.) mais n'est pas présente sur les réseaux sociaux (pas de page Facebook, linkedin etc.)

Compétences

Internet



Réseaux sociaux



Motivation



Prise de recul



Motivations

Accéder à un poste de cadre

Frustrations

Peur de ne pas être capable de reprendre ses études, concilier études et vie perso

Technology



Browsers



Annexe 2 : Les *customer experience maps*

Inès, 19.
Strasbourg



Parents couple mixte, sensibilisation interculturel. Grâce à un stage (dans une crèche) et à une expérience comme bénévole (association d'accompagnement des personnes en situation de précarité) j'ai découvert les métiers du social. "Mes rencontres ont fait que j'ai voulu faire cette formation"

	DÉCOUVERTE	RECHERCHE	CONTACT	DÉCISION	FORMATION	APRÈS-VENTE
	Prendre connaissance	Rechercher	Communiquer	Choisir	Étudier	Feedback / relation avec ETSUP
Buts	Je découvre un domaine et des métiers	Je m'informe, je veux plus de précision	Je me rends à l'école	J'ai fait un choix, je m'inscris	Je suis la formation	Je finis ma formation, je reste en contact
Attentes	Comprendre : Le travail social, c'est quoi? Quels métiers ? Diplômes ? Débouchés ?	Quelles écoles ? Quelles sont les plus accessibles ? Comment s'inscrire ? Quelles conditions ? Possibilités d'aide, de financement, de logement ?	Je veux être assurée par mon choix et guidée dans ma démarche J'ai besoin de me projeter en formation	J'ai choisi un métier et une école selon mes attentes (localisation, diplôme proposé DEASS)	Je découvre une formation avec des cours magistraux et des stages dans différents secteurs	Je pense que c'est important de transmettre mon expérience dans cette école Je veux me positionner en tant que professionnelle et trouver un emploi
Storyboard						
Processus	J'ai fait un stage et un bénévolat où j'ai rencontré des travailleurs sociaux (EJE, ES, AS) et j'étais intriguée par ces métiers. 	Je fait des recherches en ligne, je tape travail social sur Google (et Youtube) et je visite des sites des écoles et de référence (UNAFORIS). Il y a d'autres sites plus modernes, comme celui de IRTS. Je ne comprend pas trop le menu de formations (séparées par pôle) et les textes sont trop longs, je m'impatiente, c'est plus facile d'appeler. J'appelle ETSUP et l'agente d'accueil m'aide à naviguer : Elle m'explique les formations et m'informe qu'il y aura une journée portes ouvertes. Je demande comment arriver à l'école. 	Je participe aux portes ouvertes, je visite les lieux et je discute avec des étudiants de 2ème année, qui me rassurent que "même si le début est difficile, on y arrive". Ils me racontent leurs expériences de stage, comment ils étaient soutenus à l'école. Cela me permet de visualiser ce que je vais voir en formation. J'appelle l'assistante de la filière AS pour être guidée dans ma candidature et répondre à mes questions. Je demande s'il y a des possibilités de bourse et de logement. 	Le choix est difficile, mais j'ai pris une décision de métier et d'école basée sur l'accueil et l'interaction avec les étudiants. J'envoie mon dossier par courrier. Le jour du concours, je me trompe de site, je stresse, mais l'agente d'accueil m'oriente et me rassure. Le jury est l'occasion d'avoir un premier contact avec les formateurs et des professionnels du secteur. J'apprécie l'ouverture de ces professionnels. Je n'avais pas compris qu'il y avait un double cursus. 	J'ai du mal à trouver un stage, mais mes formateurs m'aident dans la recherche. Je travaille mes cours au centre de documentation (conditions de travail favorables, accès internet, lieu calme et aide à la recherche). En 2ème année je participe en tant qu'étudiant aux portes ouvertes. "C'est cool, les candidats posent pleins de questions sur les concours, comment ça se passe : c'est tellement flou pour nous quand on ne connaît pas la formation, ça devient concret quand on est face à quelqu'un qui est en formation." 	Je suis abonnée aux comptes Facebook et LinkedIn de l'ETSUP Je lis la lettre d'info de l'école J'envoie des offres d'emploi et des stages à mes anciennes formatrices
Process et canaux						
Interaction et Opportunités	Bouche à oreille Recommandation Site web école	Site web et compte Facebook de l'ETSUP Contact téléphonique accueil	Contact avec l'assistante de formation/l'agente d'accueil Contact avec les étudiants et les formateurs Visite de l'école Flyers, affiches d'information	Concours d'entrée : contact avec agente, assistante, formateurs, jury	Centre de documentation attractif "Ambassadrice" de l'école Contact avec les futurs étudiants	Mantien du contact avec les formateurs
Émotions						
Problèmes	Les avis (Google, Facebook, les sites d'éducation/étudiant)	Formations séparées par pôle ? où je me situe ? Onglet "Infos pratiques" dans menu à droite : visibilité ? Problème d'affichage dans smartphone (colonne de milieu)	Recherche de logement et d'aides (bourses) : pour où commencer ? quelles sont les possibilités ?	Pour candidater, quel est le premier pas ? Confusion entre sites Arcueil et Montsouris, "Est-ce que je peux choisir ?"	Trouver un stage	Trouver un emploi
Idées	Besoin d'information visible et synthétique, rapidité (trouver une réponse à mes questions)	Accompagnement / orientation pour trouver un logement ?	Témoignages des étudiants et d'anciens étudiants. "C'est plus parlant quand ça vient des étudiants et forcément ça joue plus (...) on voit que les étudiants sont bien, on voit qu'ils sont accompagnés dans leur formation et ça rassure, ça donne envie d'aller dans des écoles comme ça." Photos des équipes pédagogiques : "c'est bien de mettre un visage sur un nom, cela permet de comprendre l'organisation de l'école"	Photos des lieux : "J'apprécie les lieux, ils sont dans des quartiers dynamiques, bien desservis par transport".	Espace possible sur nouveau site? Base de données des stages potentiels ?	Espace "emplois" possible sur nouveau site?
Citations	“ Avant de passer mes concours, j'ai regardé les avis [sur Facebook], au cas où, on sait jamais, et je trouve que ça peut jouer aussi si on veut bien venir à l'école. J'avais vu que tout était quasiment positif il y avait des personnes qui commentaient, des directeurs de crèche qui recherchaient directement quelqu'un dès la sortie de diplôme, je me suis dit qu'il y a plus de chance là qu'ailleurs. Les avis ont un impact. ”	“ Est-ce que c'est un vrai site, toujours d'actualité ? Marquer les adresses de logement sur Paris. Il y a des personnes qui ne viennent pas d'Île-de-France et qui ne connaissent pas le coin ”	“ Je pense que des témoignages, soit par écrit, soit par de petites vidéos, seraient intéressants, ça rend plus vivant, et et je pense que ça peut donner envie d'aller dans une école. ”	“ Je trouve que c'est important de savoir si on est bien à l'aise en ce lieu ou pas. Parce que si c'est pour venir 3 ans avec la boule au ventre et pas forcément l'envie de venir, ce n'est pas la peine. ”	“ Je trouve intéressant qu'on [puisse] apporter notre expérience au sein de cette école, notre relation avec les formateurs, parler de l'attention qu'ils ont envers nous, qu'ils sont vraiment présents, du Centre de documentation. Je pense que c'est important de transmettre notre expérience dans cette école. ”	“ ”

Isabelle, 46, Créteil



En couple, deux enfants.
Aime utiliser Internet (achats etc.) mais n'est pas présente sur les réseaux sociaux (pas de page Facebook, LinkedIn etc.)

Buts

Attentes

Storyboard

Processus

Process et canaux

Interactions et Opportunités

Émotions

Problèmes

Idées

Citations

DÉCOUVERTE	RECHERCHE	CONTACT	DÉCISION	INSCRIPTION	FORMATION	RETOUR (SAV)
Découverte	Recherche	Contact	Choix	Inscription	Étude	Retour sur mon expérience
Je souhaite évoluer professionnellement	Je m'informe, je veux plus de précision	Je contacte l'école	J'ai fait un choix	Je m'inscris	Je suis la formation	Je reste en contact après ma formation
Je cherche un diplôme pour un poste de cadre. Quels débouchés ? Quel salaire ?	Quelles écoles ?	Envie d'être dans "La" bonne école. Je souhaite confirmer mon choix de durée de formation (pas sûre d'avoir un financement pour la totalité de la formation)	J'ai choisi un métier et une école selon mes attentes : localisation (proche de chez moi pour ma vie de famille), et valeurs (féministe, militante)	Je m'inscris en une étape	Je découvre le contenu de la formation, des cours	J'ai des conseils des formateurs sur mon évolution professionnelle
Je suis éducatrice spécialisée de formation. Je souhaite avoir le statut de cadre dans l'association où je travaille	Je parle avec mon employeur des formations prises en charges pouvant me correspondre. Je fait une recherche sur internet je par intitulé de formation pour avoir plus de précisions. Je fais une comparaison entre différentes écoles	Mon employeur m'a remarqué que 2 ans en travaillant ce serait peut-être un peu court pour faire le master, et ça l'université m'avait fait part aussi, de la difficulté de professionnels en Formation Continue de réaliser leur master sur 2 ans. Je participe aux portes ouvertes. Je participe à la réunion d'information préparant le diplôme (bon contact avec la formatrice présente qui a répondu à mes questions, sentiment de bienveillance de sa part).	J'appelle l'assistante de formation pour être guidée dans ma candidature (demande de devis) et répondre à mes questions (bon contact)	Je finalise mon inscription à l'école (mon dossier a été validé par mon employeur). Je m'inscris à la Fac (double cursus), problème ! (besoin du login et filière alors que j'ai juste réussi à avoir un login car le site était "planté")	Je découvre la charge de travail de la formation (travaux individuel et en groupe avec mes camarades sur dossiers). Découverte du centre de documentation (anticipation de mes lectures en réservant les ouvrages avant ma venue)	J'envoie les candidatures passant dans mon réseau pouvant correspondre aux étudiants de l'école aux formateurs (pour redistribution). Emplois, stages. Je m'inscris sur LinkedIn.
Bouche à oreille Recommandations de mon réseau d'anciens collègues de travail, d'études	Consultation site internet des écoles	Visite du lieu et discussion avec des formateurs et étudiants de 2ème année Communiquer autour de la durée de 3 ans : atout, permet d'envisager la formation de façon plus sereine	Contact avec l'assistante de la filière Je ne suis pas sûre d'être sélectionnée (cela fait longtemps que j'ai arrêté mes études)		Centre de documentation bien fournis (pas obligée d'acheter des livres) , utilisation du site du centre de documentation pour faire des réservations.	Envie de partager mon expérience avec l'école, ses valeurs
	Je veux savoir si un financement est possible (pas forcément visible sur la page de la formation)	Durée de formation de 3 ans, un frein ?		Problème avec inscription Paris Nanterre. Il faudrait une meilleure articulation entre ETSUP et Nanterre.	Aurait aimé avoir une présentation de l'équipe pédagogique (les thématiques de recherche) sur la page du site.	
	Page spéciale ou encadré sur les aides financières (page existante n'est pas assez visible)	Communiquer autour de la durée de 3 ans : un atout, permet d'envisager la formation de façon plus sereine	Témoignages d'anciens étudiants sur le site Meilleure visibilité de l'aspect historique de l'école	Paiement en ligne pour la candidature / inscription ?	Présentation des formateurs et des contenus pédagogiques	Fidélisation Espace "emplois" possible sur nouveau site?
“ J'avais toujours en tête de reprendre mes études, d'accéder à un poste de cadre. J'avais entendu parler de la renommée parce que j'avais une cheffe de service quand j'ai démarré, justement, dans cette association, qui avait fait un Cafdes à l'ETSUP ”	“ C'est mon employeur qui m'a proposé, quand j'ai parlé de masters qui m'intéressait, et c'est lui qui avait l'habitude de travailler avec l'ETSUP qui m'a dit ”	“ La formation aussi se déroule en 3 ans. Dans les autres établissements, ils proposent de faire en 2 ans et je me demande comment c'est possible de faire ça sereinement en cumulant avec un Master 2. Les Portes Ouvertes ont éclairé énormément l'aspect pédagogique et c'est bête, mais comme ça on se rend compte de là où on va avoir cours, à quoi ça rassemble, on peut projeter plus facilement et je trouve que ça aide à construire sa demande. Souhait d'un accompagnement plus soutenu en école de travail social, que peut-être je n'aurais pas eu à l'université dans une reprise d'étude ”	“ Participé un an et demi avant d'entrer à une réunion d'information, pas les portes ouvertes, en avril ou en mai 2016, rencontre avec formatrices Etsup et Nanterre, des étudiants en 2ème ou 3ème années qui nous présentaient un peu leurs parcours, leurs travaux. Rencontre avec 4 étudiants de 2eme année, « ça m'a conforté dans l'articulation avec l'université Pour l'approche féministe, la bienveillance à chaque fois que j'ai demandé des informations, ça semblait beaucoup plus adapté pour moi. J'ai choisi l'ETSUP par rapport déjà à son histoire, l'histoire avec les surintendants d'usine, je me suis retrouvée dans mon parcours ! Pour le côté aussi féministe. Surtout parce que la formation aussi se déroule en 3 ans. ”	“ Pour l'ESPE de Rouen il me semble que ce soit un peu moins compliqué qu'avec Nanterre, ils sont beaucoup plus disponibles, ils ont a une assistance par téléphone qui permet de débloquer sur le site s'il y a un problème avec l'inscription. ”	“ J'ai pas choisi l'ETSUP pour le confort des chaises. C'est un bon compliment, aussi. Je savais que les chaises n'étaient pas confortables, que les locaux n'étaient pas confortables, et que ce n'est pas ma priorité, même si j'aime bien un bon fauteuil de temps en temps. Savoir dans quel type de recherche les professionnels de l'ETSUP sont inscrits, à quel laboratoire ils participent ; les profils de formateurs ou de responsable soient plus mis en avant par rapport à leur implication dans des travaux de recherche. Une vraie plus-value, en tant qu'étudiant, outre le fait que cela pourrait être des personnes ressources, mais aussi cela veut dire que les professionnels sont ancrés dans la recherche, c'est intéressant savoir dans quelle courante de recherche ils sont inscrits. Ça parle aussi de l'identité de l'école, pas anodin. Je ne savais pas ce que j'allais trouver ce centre de doc-là, cela m'aurait encore plus aidé dans le choix de l'école. Il n'est pas mis en avant. [Ne pas avoir besoin d'acheter des livres] c'est un gros avantage quand même. ”	“ ”