



**HAL**  
open science

# Quand la réponse technique ne suffit pas : élaboration d'une stratégie d'accompagnement au changement pour un projet de refonte d'un portail d'information gouvernemental

Giulia Ferrari

## ► To cite this version:

Giulia Ferrari. Quand la réponse technique ne suffit pas : élaboration d'une stratégie d'accompagnement au changement pour un projet de refonte d'un portail d'information gouvernemental. domain\_shs.info.docu. 2023. mem\_04571285

HAL Id: mem\_04571285

[https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_04571285](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_04571285)

Submitted on 7 May 2024

**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



Quand la réponse technique ne suffit pas :  
élaboration d'une stratégie d'accompagnement  
au changement pour un projet de refonte  
d'un portail d'information gouvernemental

Mémoire  
pour l'obtention du Titre à finalité professionnelle  
« Chef de projet en ingénierie documentaire »  
Niveau 7 – Bac+5

présenté et soutenu par :  
**Giulia FERRARI**

#### Date de soutenance

- 13 décembre 2023

#### Membres du jury

- Nadia RAÏS, professeure associées INTD CNAM
- Prunelle CHARVET, responsable de la veille et de l'ingénierie documentaire, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche

#### Promotion 53 (2022-2023)

## Descripteurs

- Accompagnement au changement
- Cahier des charges
- Portail d'information
- Gouvernement
- DSFR

**FERRARI Giulia.** Quand la réponse technique ne suffit pas : élaboration d'une stratégie d'accompagnement au changement pour un projet de refonte d'un portail d'information gouvernemental. Mémoire professionnel INTD, Titre 7, Chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire national des arts et métiers – Institut national des Sciences et Techniques de la Documentation, 2023, 86p. Promotion 53.

Ce mémoire décrit le processus d'élaboration d'une stratégie d'accompagnement au changement liée au projet de refonte d'un portail d'information ministériel. Les études effectuées pour apporter les réponses à la dimension technique sont utilisées pour décliner les actions managériales qui garantiront l'appropriation de la technologie par les utilisateurs au sein du ministère. Le mémoire aborde aussi la question du rôle du cahier des charges dans un contexte où de nombreux éléments ont déjà été entérinés. Il présente les contraintes temporelles comme facteur obligeant le chef de projet à procéder par rebondissements dans un contexte évolutif.

## Keywords

- Change leading
- Specification document
- Information portal
- Government
- DSFR

This master thesis outlines the development process of a change leading strategy associated with the redesign project of a governmental information portal. The studies conducted to address technical aspects are leveraged to devise managerial actions for change leading. The thesis also delineates the role of the specification document within broader project management, especially when many specifications have already been endorsed. Time constraints necessitate the project manager's simultaneous focus on studies and project deliverables, navigating an evolving context.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à Nadia Raïs, pour l'accompagnement pendant l'écriture de ce mémoire, pour sa disponibilité, son attention et sa sympathie. Merci aussi aux autres enseignants et intervenants de ce cursus CNAM INTD. Ce mémoire est vraiment nourri de tout ce qu'ils et elles nous ont transmis pendant cette année.

Je remercie Prunelle Charvet et les collègues au Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour leur accueil, leur soutien, leurs conseils. Cette expérience a été très riche, professionnellement et humainement. J'ai eu beaucoup de chance.

Merci aux camarades de cette promotion et de la suivante pour la qualité de nos échanges, l'engagement dans le travail et les moments de détente. Si rire stimule l'apprentissage, nous avons beaucoup appris.

Merci à Boulouanie pour sa relecture scrupuleuse et ses observations encourageantes.  
Merci à mes amies et à mes amis pour leur présence indéfectible et toujours inspirante.

# Table des matières

<b>Didascalie</b> .....	<b>6</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>8</b>
<b>1. Le contexte et l'organisation du projet</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Le projet : la refonte du portail d'information d'une direction ministérielle</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2 Les livrables demandés et fournis</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3 Le Ministère et ses directions</b> .....	<b>15</b>
1.3.1 Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche .....	15
1.3.2 Les directions ministérielles .....	16
1.3.3 Le service en charge du projet : le PCAG .....	16
<b>1.4 Panorama des sites web du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche</b> .	<b>17</b>
1.4.1 La délégation à la communication, Delcom.....	17
1.4.2 L'offre de services de la DGESIP en articulation avec les autres sites .....	17
<b>1.5 Les sites collaboratifs sur Pléiade</b> .....	<b>19</b>
1.5.1 L'accès à Pléiade .....	19
1.5.2 Panoramique des sites les plus actifs dans Pléiade .....	20
1.5.3 La vitrine collaborative .....	21
<b>1.6 L'organisation adoptée pour une vision synoptique du projet</b> .....	<b>22</b>
<b>1.7 Le double enjeu</b> .....	<b>23</b>
<b>1.8 L'accompagnement au changement à travers trois typologies d'action</b> .....	<b>23</b>
1.8.1 Le concept d'utilité dans la stratégie d'accompagnement au changement .....	23
1.8.2 Communication .....	24
1.8.3 Formations .....	25
1.8.4 Assistance technique .....	25
1.8.5 Les destinataires des actions d'accompagnement au changement .....	25
<b>2. Les études : le projet en puissance</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Enquête qualitative des besoins des agents</b> .....	<b>28</b>
2.1.1 Les contenus de l'offre de services : objets documentaires .....	31
2.1.2 Le public cible de l'offre de services et les moyens de diffusion de l'information .....	32
2.1.3 L'utilité de l'offre de services : les départements qui utilisent l'offre de services .....	33
2.1.4 L'abandon de l'offre de services : les départements qui n'utilisent plus l'offre de services ou qui ne l'ont jamais utilisée .....	33
2.1.5 Fonctionnalités innovantes et suggestions.....	34
<b>2.2 Enquête qualitative des besoins du public cible</b> .....	<b>34</b>
2.2.1 Principaux biais apparus à l'analyse intermédiaire.....	35
2.2.2 Une nouvelle stratégie d'analyse.....	37
<b>2.3 L'analyse des organigrammes des organisations du public cible</b> .....	<b>38</b>
<b>2.4 L'analyse des contenus</b> .....	<b>39</b>
2.4.1 Le cas de Parcoursup .....	39
2.4.2 Grille d'analyse des contenus .....	41
<b>2.5 Les contraintes graphiques, ergonomiques et méthodologiques</b> .....	<b>41</b>
2.5.1 Les contraintes graphiques et ergonomiques .....	42
2.5.1.1 Accessibilité : réponse au Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA).....	42
2.5.1.2 RGS et RGPD .....	42

2.5.1.3	Design Système de l'Etat (DSFR) .....	42
2.5.1.4	Système de gestion de contenu : CMS Drupal .....	42
2.5.2	La méthodologie du prestataire web pour la gestion du projet .....	43
2.5.2.1	Comitologie et gestion des risques .....	43
2.5.2.2	Formation .....	43
<b>3.</b>	<b><i>Livrables et propositions</i></b> .....	<b>44</b>
<b>3.1</b>	<b>Le cahier des charges</b> .....	<b>44</b>
3.1.1	Définition des éléments de navigation .....	46
<b>3.2</b>	<b>Les jalons et l'élaboration du calendrier projet</b> .....	<b>49</b>
<b>3.3</b>	<b>La nécessaire réorganisation des contenus</b> .....	<b>51</b>
3.3.1	Proposition d'arborescence .....	53
3.3.2	Proposition de regroupement des sous-thématiques : l'exemple de Parcoursup .....	55
<b>3.4</b>	<b>La stratégie d'accompagnement au changement</b> .....	<b>57</b>
3.4.1	Communiquer le projet : les Points d'étape .....	58
3.4.2	Éléments pour une formation à l'écriture pour le web .....	59
3.4.2.1	Organiser les contenus sur une page web .....	60
3.4.2.2	Contenus statiques et contenus dynamiques .....	60
3.4.2.3	Proposition de gabarits de pages .....	61
3.4.2.4	Les tags .....	62
3.4.3	Genèse et développement de la stratégie d'accompagnement au changement .....	63
	<b><i>Conclusion</i></b> .....	<b>64</b>
	<b><i>Annexes</i></b> .....	<b>67</b>
	<b>Annexe 1 : Organigramme de la DGESIP, juin 2023</b> .....	<b>68</b>
	<b>Annexe 2 : Canevas de l'enquête auprès des départements</b> .....	<b>70</b>
	<b>Annexe 3 : Questionnaire ouvert en ligne auprès du public cible</b> .....	<b>72</b>
	<b>Annexe 4 : Glossaire visuel des composants DSFR (sélection)</b> .....	<b>76</b>
	<b>Annexe 5 : Planning (détail)</b> .....	<b>80</b>
	<b>Annexe 6 : Représentation des thématiques et sous-thématiques de l'offre de services</b> .....	<b>82</b>
	<b><i>Bibliographie</i></b> .....	<b>84</b>

## DIDASCALIE

La Mission ou le Projet. D'une durée de trois mois, elle a lieu pendant l'été 2023 au MESR, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'ingénieur documentaire devra initier le projet de refonte du portail documentaire de la DGESIP, Direction de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, mieux connu sous le nom d'Offre de services.

Le MESR, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, le MENJ, Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, le Ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques. Ces trois ministères partagent des services dans le secrétariat général, comme la Delcom, Direction de la communication.

La DGESIP, Direction de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle. Une des deux directions du MESR, Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

La DGRI, Direction générale de la recherche et de l'innovation. L'autre direction ministérielle. Les deux directions partagent certains départements qui alimentent l'offre de services, sans y figurer officiellement. L'url de l'actuelle offre de services est d'ailleurs : <https://services.dgesip.fr/>.

Le PCAG, Pôle de coordination des affaires générales appartenant à la DGESIP. Le PCAG est le maître d'ouvrage de ce projet de refonte de portail d'information. L'équipe projet est au PCAG, elle initie ce projet de refonte.

Les Départements. Dernier niveau d'organisation des directions du MESR. La plupart des agents travaille dans des départements, d'autres peuvent travailler dans des missions ou, comme pour le PCAG, dans des pôles.

Les Agents. Les fonctionnaires travaillant au ministère.

L'ingénieur documentaire. Elle endosse le rôle de la consultante web et accompagne l'équipe projet du PCAG (Pôle de coordination des affaires générales appartenant à la DGESIP), dans la phase études. À la réponse technique elle associe la dimension d'accompagnement au changement et comme tout chef de projet elle évolue dans un milieu changeant, par rebondissements.

Le Prestataire ou le Prestataire web. Maître d'œuvre du projet, il est sélectionné quelques mois avant le début de cette mission pour gérer certains sites de trois ministères : enseignement supérieur, éducation nationale et sport. Ces sites sont hébergés sur une plateforme spécifique et sont construits avec un CMS, Drupal.

Les Établissements. Pour Établissements de l'enseignement supérieur. Il s'agit des Universités, les personnes qui y travaillent constituent le public cible de l'offre de services.

L'Offre de services. Le portail d'information de la DGESIP et des services communs DGESIP-DGRI. Ce portail met à disposition les ressources documentaires et informationnelles que les départements de la DGESIP et des services communs DGESIP-DGRI produisent. Le site doit se conformer aux standards de l'État en matière de graphisme et ergonomie. L'équipe projet du

PCAG souhaite par la même occasion revoir son arborescence et le processus de publication des contenus.

Le CMS, Content management system, ou système de gestion des contenus en ligne. Ces technologies ont démocratisé la publication des contenus en ligne sous forme de blog. La publication se fait grâce à une interface dite de back-office qui ne nécessite pas des connaissances en informatique pour sa prise en main. La future offre de services et des nombreux sites ministériels fonctionnent avec cette technologie.

Le DSFR, Système design de l'État. Récolte de composantes prêtes à l'utilisation et respectant les règles graphiques et ergonomiques auxquelles les sites gouvernementaux doivent se conformer.

## INTRODUCTION

L'offre de services de la DGEISIP a été mise en ligne en 2018. Il s'agit d'un portail d'information d'une direction du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, la DGEISIP (Direction de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle) et de quelques départements communs avec l'autre direction, la DGRI (Direction générale de la recherche et de l'innovation). Son nom, offre de services, veut nous suggérer sa raison d'être : à travers ce portail les départements de la direction ministérielle souhaitent offrir leurs services aux établissements, c'est-à-dire aux universités, les interlocuteurs principaux des directions et du ministère. Ce portail met en effet à disposition les ressources documentaires et informationnelles que les départements de la DGEISIP et des services communs DGEISIP-DGRI produisent.

En 2023 le site est toujours utilisé par une partie des départements, mais il nécessite une mise à niveau car il ne répond pas aux standards étatiques prévus dans le DSFR, le Système design de l'État, une récolte de composantes prêtes à l'utilisation et respectant les règles graphiques et ergonomiques auxquelles les sites gouvernementaux doivent se conformer.

L'équipe projet a décidé de s'appuyer sur cette demande pour envisager une réorganisation des contenus et un changement dans le processus de publication. Désormais les sites sont construits avec des CMS, Content management system, les systèmes de gestion des contenus en ligne, qui proposent des interfaces de plus en plus intuitives pour l'édition des contenus. L'accès à la publication peut être réglé par la création de profils utilisateur associés à des droits spécifiques. L'équipe projet compte se servir de ces avancées pour rendre les collègues agents du ministère plus autonomes dans la création et la diffusion de leurs contenus.

La refonte d'un portail d'information est un projet somme toute assez classique pour un ingénieur de la documentation. En tant que professionnels de la gestion de l'information notre regard est transversal et va des connaissances spécifiques sur la réorganisation des contenus en ligne à leur présentation, de la démarche de conduite de projet à l'accompagnement au changement. Dans une mission de stage d'une durée de trois mois nous sommes appelés à apporter les conseils et les préconisations qui permettront au projet de démarrer ou de se poursuivre, selon le type de mission.

Pour ce projet de refonte d'un portail d'information gouvernemental l'expertise a été demandée dans la phase des études de l'avant-projet. L'offre de services de la DGEISIP est un site déjà existant qui ne répond pas aux standards que l'État a élaborés pour rendre homogènes et accessibles à tous les citoyens les contenus de ses sites. Pour cette refonte nous avons donc dû procéder à l'analyse des besoins des agents du ministère qui produisent les contenus, à l'analyse des besoins du public cible et à une analyse des contenus mêmes. Nous avons proposé des solutions techniques et rédigé un cahier des charges.

Assez rapidement il a été évident que la réponse technique à cette mission devait être associée à une démarche d'accompagnement au changement. Il ne s'agissait pas seulement de réaliser un portail d'information avec une nouvelle technologie et en respectant des contraintes graphiques et ergonomiques en réponse aux besoins du public cible. Il s'agissait de mettre en place une dynamique collaborative entre les agents du ministère producteurs des contenus et idéalement aussi chargés de leur publication. Ainsi a commencé l'élaboration de la stratégie d'accompagnement au changement. Elle a été précédée par la lecture d'articles scientifiques qui analysent des expériences d'accompagnement au changement menées en entreprise pour en décanter les mécanismes élémentaires applicables à des contextes différents. L'idée était de fournir certes une stratégie : associer des actions managériales à des échéances du projet, mais

aussi d'expliquer les raisons de ces choix pour donner la possibilité à l'équipe projet de modifier et adapter cette stratégie.

Le temps serré et la liberté de l'organisation du travail ont été des caractéristiques importantes de cette mission, caractéristiques à la fois déroutantes, à la fois privilégiées.

La progression dans l'élaboration de la stratégie d'accompagnement au changement a été imbriquée avec le déroulement des études et avec la meilleure compréhension du contexte. Cette avancée a permis de mieux définir le rôle du cahier des charges dans le projet et a déclenché aussi l'opportune prise de contact avec les interlocuteurs du ministère compétents pour sa rédaction. Finalement ce livrable a été fourni assez rapidement et un de ses principaux composants, le calendrier d'avancement du projet, a été peaufiné grâce à l'évolution de la stratégie d'accompagnement au changement.

Les différentes dimensions du projet cohabitent, se transforment solidairement et demandent à être observées et étudiées au niveau macroscopique et microscopique. Ce mémoire essaie de rendre compte de cet assemblage pluridimensionnel que tout chef de projet doit maîtriser.

Cet écrit est composé de trois parties. Dans la première partie se trouve la présentation du contexte et de l'organisation du projet, dans la deuxième la description des études et des résultats et dans la troisième partie la description des livrables et des éléments techniques utiles à l'équipe pour le projet.

La première partie commence par exposer les détails de la mission. Le projet consiste en la refonte d'un portail d'information gouvernemental pour sa mise en conformité car les sites web de l'État doivent répondre à des standards graphiques et ergonomiques. L'équipe projet de la direction ministérielle à l'origine de ce portail a saisi cette occasion pour revoir l'organisation des contenus et les processus de publication.

Ce cadrage est suivi par la description du contexte. Nous sommes ici au Ministère de l'enseignement supérieur, sont décrites les directions qui le composent et leurs départements. S'agissant d'un site web, dans cette première partie sont présentés les autres sites du Ministère de l'enseignement supérieur et du Ministère de l'éducation nationale, et les sites internes identifiés comme collaboratifs.

En ce qui concerne la description de la démarche projet, l'accent est mis sur la vision synoptique nécessaire pour répondre à la mission dans un temps court et en autonomie, puis sur les éléments théoriques de l'accompagnement au changement et leur déclinaison pour ce projet. Il faut souligner que la démarche d'accompagnement au changement ne concerne pas les destinataires finaux de l'offre de services, le public cible du portail d'information qui lira les contenus produits par les agents du ministère, mais les agents du ministère mêmes. Dans ce projet il faut constamment tenir compte de ce double enjeu envers ces deux destinataires et envers leurs besoins spécifiques. Le concept d'utilité sur lequel nous avons construit la stratégie d'accompagnement au changement questionne en effet l'utilité *pour les agents* de l'introduction de l'offre de services dans leurs routines de travail, et non l'utilité pour le public cible. Nous verrons comment ce concept d'utilité permet le lien avec les théories de la motivation selon lesquelles le comportement des individus est la conséquence de leur motivation, à son tour entraînée par des raisons valables, ici précisément la perception de l'utilité.

La deuxième partie présente les études menées et leurs résultats. L'architecture des études contient en puissance les traits spécifiques du projet. Pour aider à avoir une vision synoptique du projet nous proposons un tableau récapitulatif des études en début de chapitre. Les études y sont décrites selon différentes facettes : Type d'enquête, Enquêtés, Objectifs et Résultats.

Le chapitre continue avec la description de deux études : l'analyse des besoins des agents et du public cible. Les enquêtes sont menées de manière différente : les agents sont rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-dirigés, tandis que les établissements sont enquêtés par un questionnaire publié en ligne. Les résultats et leur présentation reflètent la nature différente de l'enquête. A partir des résultats partiels de l'étude des besoins du public cible, une autre étude voit le jour : l'analyse des organigrammes des établissements, car le public cible de l'offre de services est constitué principalement par les universités. Nous rappelons que le but de l'enquête auprès des établissements est d'aiguiller les choix concernant la nouvelle arborescence, et nous employons l'analyse des organigrammes pour étayer ces choix.

En plus des besoins il faut analyser finement les contenus. Pour des raisons évidentes de temps, l'analyse est menée de manière partielle, elle concerne uniquement les contenus d'une catégorie. Cependant la grille élaborée et utilisée pour l'analyse pourra fonctionner pour toutes les autres.

La partie finale de ce chapitre concerne les contraintes graphiques et ergonomique du site, et les contraintes méthodologiques de sa construction. En avançant avec les études et avec l'analyse du contexte nous avons compris que l'offre de services se situe à l'intérieur d'un système de sites pour lesquels beaucoup d'aspects sont déjà déterminés et beaucoup d'éléments fournis. Ce sont ces aspects et ces éléments qui sont analysés dans cette partie finale.

La troisième partie conclut logiquement ce mémoire en décrivant les livrables et les propositions techniques fournis. Ce chapitre commence justement par la description du premier livrable, le cahier des charges, en montrant surtout le rôle qu'il joue dans la conception de la nouvelle offre de services. Dans ce paragraphe nous décrivons aussi les éléments de navigation du futur portail sur la base des études des contraintes graphiques et ergonomiques. Le paragraphe est suivi par le calendrier projet et par la proposition de la nouvelle arborescence de premier niveau et d'une branche spécifique.

Le chapitre se termine avec la présentation de la stratégie d'accompagnement au changement, le livrable qui répond véritablement à la problématique posée et qui s'est nourri de tous les contenus analysés et produits le long de la mission. Dans ce paragraphe nous retrouvons deux actions managériales de l'accompagnement au changement. D'abord la communication, avec ses éléments nommés Points d'étapes. Ensuite la formation, pour laquelle nous présentons des contenus notamment au sujet de l'écriture pour le web.

Il ne s'agit pas dans ce projet uniquement de refonte technique d'un portail d'information. Il s'agit bien d'introduire un nouvel outil dans les routines de travail des agents du ministère. Un outil qui demande d'acquérir des compétences techniques, rédactionnelles et qui demande aussi la mise en place de procédures pour contrôler les risques liés à une mauvaise utilisation. L'idée de concevoir une stratégie d'accompagnement au changement a été présente dès le début de la mission et elle a toujours été perçue comme nécessaire. Le livrable que l'équipe projet a reçu est composé d'une partie théorique, presque didactique et des éléments concrets utiles à sa mise en place. Le but de ce partage est aussi de constituer une culture commune et de la partager dans la gestion du projet.

# 1. LE CONTEXTE ET L'ORGANISATION DU PROJET

Cette première partie commence par la description du contexte : les directions ministérielles et leur présence en ligne, sur le web et dans les plateformes internes. Ensuite nous passons à la description du projet, son évolution et ses particularités et nous terminons par des éléments théoriques de stratégie d'accompagnement au changement en réponse à la problématique posée.

## 1.1 LE PROJET : LA REFONTE DU PORTAIL D'INFORMATION D'UNE DIRECTION MINISTERIELLE

En ligne depuis 2018, l'offre de services de la DGESIP (Direction générale de l'enseignement supérieur et de la recherche) <https://services.dgesip.fr> est un portail d'information dédié à l'accompagnement des opérateurs de l'enseignement supérieur. Il présente divers outils d'analyse, de diagnostic, de tableaux de bord, de guides thématiques ou juridiques, ainsi que des méthodologies adaptées à l'environnement de l'enseignement supérieur. En outre, il joue un rôle essentiel en promouvant les expertises de la direction, qui peuvent parfois être méconnues ou difficiles à appréhender. En partageant leurs bonnes pratiques, ce site devient également un outil d'information interne et de décloisonnement précieux pour les départements de la direction.

À la différence du site institutionnel, <https://enseignementsup-recherche.gouv.fr>, destiné au grand public et aux personnes intéressées par l'institution, et fournissant des informations générales sur l'institution, ses missions et ses activités, le site de l'offre de services vise principalement les interlocuteurs professionnels du MESR (Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche), en particulier ceux de la DGESIP (Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle) et de ses services communs DGESIP-DGRI (Direction générale de la recherche et de l'innovation). Il se concentre donc sur sa facette métier.

Actuellement, le site <https://services.dgesip.fr> est hébergé et administré par le SIES (sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques, service commun de la DGESIP-DGRI), un choix inhabituel qui a été fait pour répondre rapidement aux besoins de la DGESIP. Le site actuel présente quelques inconvénients : il est construit sur une base de données Access avec une interface back-office difficile à administrer – seules deux personnes sont actuellement habilitées à le faire – et il ne répond à aucun standard gouvernemental.

La DGESIP souhaite donc :

- rapprocher davantage l'offre de services de l'environnement web institutionnel (<https://enseignementsup-recherche.gouv.fr> et <https://etudiant.gouv.fr>) et se conformer aux diverses contraintes imposées par la marque de l'État, notamment en matière de graphisme et d'accessibilité ;
- améliorer les contenus éditoriaux afin de mettre à disposition des établissements des informations complètes et plus à jour, accessibles plus simplement et donnant mieux à voir leur articulation ;
- améliorer les processus de contribution en permettant aux départements créateurs de ces ressources d'être plus autonomes dans leur publication.

La figure 1 est constituée de trois captures d'écran : la page d'accueil de l'offre de service avec onze alvéoles présentant les thématiques. En dessous, l'exemple du deuxième niveau : les alvéoles accessibles en cliquant sur une thématique, et pour finir les items, les contenus sous forme de liens vers des documents ou des pages web externes.

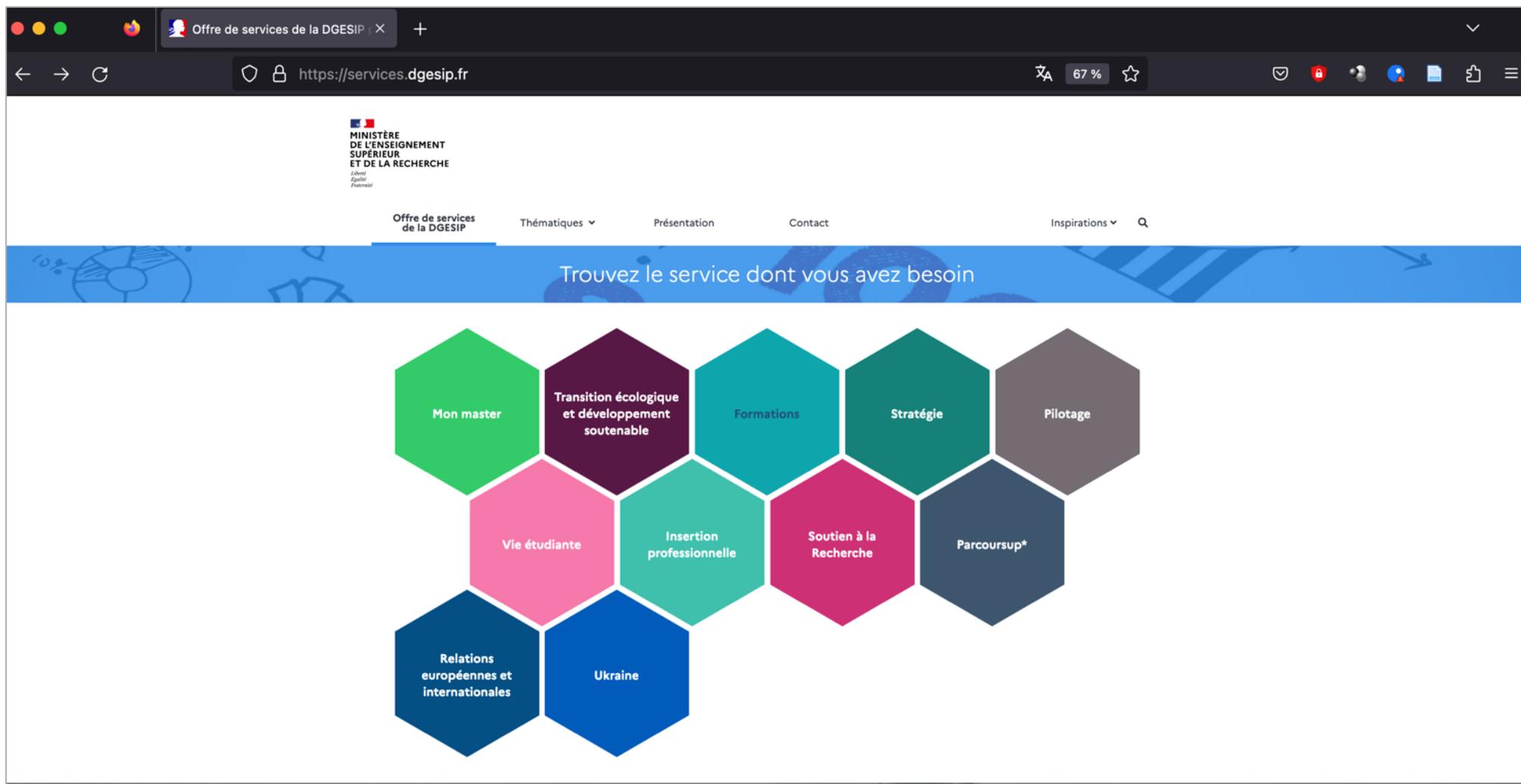


Figure 1. Les thématiques représentées par des alvéoles sur la page d'accueil, les sous-thématiques représentées aussi par des alvéoles, et les items représentés par des encadrés

Formations | Offre de services

https://services.dgesip.fr/T343/formations

67%

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Offre de services de la DGESIP

Thématiques

Présentation

Contact

Inspirations

## Formations

Formations de santé

Labellisation de formations

Statistiques et bases de données

Réforme de la formation professionnelle

Formation continue et FTLV

Apprentissage-alternance

Stages

Orientation

Certification et accréditation

Formations initiales

Innovations-Transformations

Campus des métiers et des qualifications

Bibliothèques et services de documentation

Enseignement supérieur privé

INSPE

Campus des métiers et des qualifications

Bibliothèques et services de documentation

Enseignement supérieur privé

Formations de santé | Offre de : X +

https://services.dgesip.fr/T343/S324/formations\_de\_sante

67%

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
Liberté  
Égalité  
Fraternité

Offre de services de la DGESIP

Thématiques ▾

Présentation

Contact

Inspirations ▾

Formations de santé

Formations >

**Mise en œuvre de la réforme de l'accès au 1er cycle des études médicales**

- FAQ pour la mise en œuvre de la réforme de l'accès au 1er cycle des études médicales
- Vadémécum - Les nouvelles conditions d'accès aux formations de médecine, de pharmacie, d'odontologie et de maïeutique (avril 2021)

**La réforme de l'entrée des études de santé (R1C) : bien comprendre pour mieux réussir**

Capsules vidéos produites par la Conférence des Doyens de médecine avec le soutien du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

- Si vous souhaitez entrer en études médicales, suivez Léo et Léa et écoutez les Pr Nicolas Lerolle et Patrice Diot de la Conférence des Doyens de médecine et Loona Mathieu qui vous résument les bons choix à faire pour réussir vos études

**Mise en œuvre de la réforme de l'accès au 1er cycle des études médicales**

- FAQ pour la mise en œuvre de la réforme de l'accès au 1er cycle des études médicales
- Vadémécum - Les nouvelles conditions d'accès aux formations de médecine, de pharmacie, d'odontologie et de maïeutique (avril 2021)

## **1.2 LES LIVRABLES DEMANDES ET FOURNIS**

Pour la réalisation de ce projet de refonte les seuls livrables demandés à l'avance étaient les résultats des analyses des enquêtes auprès des agents et des établissements, le public cible de l'offre de services. Avec l'avancement du projet nous avons pu enrichir notre offre d'études et livrables.

Cette phase d'avant-projet a finalement donné lieu à :

Études :

- enquête des besoins auprès des agents ;
- enquête des besoins auprès du public cible de l'offre de service ;
- analyse d'une sélection d'organigrammes des établissements par rapport à l'organigramme de la DGESIP et de ses services communs DGESIP-DGRI ;
- analyse des contenus existant sur l'offre de services ;
- évaluation des contraintes : analyse du mémoire technique du prestataire web ;
- évaluation des contraintes : analyse des éléments constitutifs du Système Design de l'État.

Livrables et propositions techniques :

- cahier de charges et ses annexes : glossaire visuel du Système Design de l'État, registre des risques ;
- planning détaillé ;
- proposition d'arborescence ;
- stratégie d'accompagnement au changement ;
- premier élément de l'action de communication à l'attention des agents ;
- propositions des éléments suivants de l'action de communication à l'attention des agents ;
- propositions des contenus de l'action de formation : l'écriture pour le web.

## **1.3 LE MINISTERE ET SES DIRECTIONS**

### **1.3.1 Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche**

Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) est chargé de la préparation et la mise en œuvre de la politique du Gouvernement relative au développement de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Le ministère partage notamment le secrétariat général avec le Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse et le Ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques. Ce service répond à des missions de gestion transversales, comme la gestion des ressources humaines ou des affaires financières et des affaires juridiques. La Délégation à la communication, Delcom, qui a en charge la gestion des sites web ministériels fait aussi partie du secrétariat général.

Pour plus de détails, voir le paragraphe 1.4.1 La délégation à la communication, Delcom, page 17.

### 1.3.2 Les directions ministérielles

Le MESR se compose de deux directions générales :

- La DGESIP : la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle qui élabore et met en œuvre la politique relative à l'ensemble des formations supérieures, initiales et tout au long de la vie ;
- La DGRI : la direction générale de la recherche et de l'innovation qui pilote la stratégie nationale de recherche et contribue au renforcement de la capacité nationale d'innovation.

Deux services sont communs à la DGESIP et la DGRI :

- le service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- la délégation aux affaires européennes et internationales.

En 2019 environ 270 agents travaillaient pour la DGESIP et 170 pour la DGRI.

Les deux directions sont organisées en services, sous-directions et départements et disposent d'autres pôles ou missions pour les fonctions transversales ou de gestion.

La DGESIP est composée de deux services : le service de la stratégie des formations et de la vie étudiante, DGESIP A, et le service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier, DGESIP B.

Les départements de la DGESIP A s'occupent de la qualité des diplômes délivrés par les établissements d'enseignement supérieur, publics ou privés, depuis le post-bac jusqu'au doctorat, ils font le lien avec le monde professionnel et veillent à la bonne orientation des étudiants dans le continuum -3/+3. La Mission de l'orientation du scolaire vers le supérieur (MOSS) qui met en œuvre le déploiement de plateforme « Parcoursup » fait partie du service DGESIP A, ainsi que la sous-direction de la réussite et de la vie étudiante. Cette sous-direction veut garantir la réalisation de tous les étudiants à travers la conception et la mise en œuvre des dispositifs de soutien financier et agit pour la prise en compte des besoins particuliers.

Le service DGESIP B est composé de la sous-direction du dialogue stratégique avec les établissements, de la sous-direction du financement de l'enseignement supérieur et de la sous-direction de l'immobilier. Le service élabore la stratégie de contractualisation des regroupements avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, il définit la stratégie de financement de l'enseignement supérieur et les orientations stratégiques de la politique immobilière universitaire. Le tout en s'attachant plus particulièrement à renforcer l'autonomie des établissements et à accompagner l'émergence de politiques de regroupements cohérentes et correspondant aux projets de développement des établissements, en réponse à la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU). Voir Annexe 1 : Organigramme de la DGESIP, juin 2023, page 68.

### 1.3.3 Le service en charge du projet : le PCAG

Le Pôle de coordination des affaires générales, PCAG, gère le budget de fonctionnement, la logistique et développe la dimension qualitative RH. Le PCAG est un pôle de conseil et de gestion dont la DGESIP dispose en plus des services. Dans l'équipe du PCAG se trouvent entre autres le chargé de communication interne, la chargée de veille et ingénierie documentaire, le knowledge manager. L'équipe projet de refonte de l'offre de services est structurée autour du chargé de communication interne et de la chargée de veille et ingénierie documentaire, avec le knowledge manager dans un rôle de conseiller technique.

## **1.4 PANORAMA DES SITES WEB DU MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**

### **1.4.1 La délégation à la communication, Delcom**

La délégation à la communication, Delcom 1 est un des bureaux de la Delcom, qui appartient au secrétariat général. Créée en 2002, la délégation à la communication élabore et coordonne la communication du Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse, du Ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques et du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. La Delcom veille à la cohérence des messages émis par l'institution, conçoit et réalise les supports de communication nécessaires à l'explication des décisions ministérielles. Elle est rattachée au secrétariat général et comprend huit bureaux : six travaillent pour l'éducation nationale et sont organisés par métier (web, presse, réseaux sociaux, print...), un bureau travaille pour le Ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques, un travaille pour l'enseignement supérieur et la recherche, la Delcom 1. Elle assure, pour le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, tous les métiers (web, presse, réseaux sociaux, print...) avec une équipe de 15 personnes.

### **1.4.2 L'offre de services de la DGESIP en articulation avec les autres sites**

La Delcom 1 gère directement certains sites : <https://enseignementsup-recherche.gouv.fr>, <https://etudiant.gouv.fr>, <https://fetedelascience.fr>, <https://jaces.fr>. Ces sites sont hébergés par la plateforme Tandem. Composée d'un socle fonctionnel, la plateforme offre des solutions techniques et éditoriales mutualisées pour les applications web qu'elle héberge.

D'autres sites sont gérés par des départements avec la supervision de la Delcom 1 : <https://data.esr.gouv.fr>, <https://horizon-europe.gouv.fr>

La Delcom 1 ne gère pas fonctionnellement les sites serviciels : <https://monmaster.gouv.fr> ou <https://parcoursup.fr>, mais elle en assure la communication.

La Delcom répond ainsi aux besoins de communication et de diffusion des contenus produits par les départements qui ne peuvent pas être satisfaits par l'actuelle offre de services. Elle publie sur le site institutionnel des documents plutôt adressés aux métiers, comme des guides méthodologiques, des notes administratives ou des circulaires. Leur diffusion sur <https://enseignementsup-recherche.gouv.fr> n'est pas toujours pertinente, car le site institutionnel est un site grand public. Certains de ces documents ont toute leur place sur les sites du ministère, car intéressant un public élargi et transversal notamment de prescripteurs, mais risquent ne pas atteindre une cible trop spécifique ou technique dans un corpus de contenus par ailleurs déjà très abondant.

Le projet de refonte de l'offre de services de la DGESIP prévoit son hébergement sur la plateforme Tandem et un mode de gestion semblable à celui des sites gérés directement par les départements avec une supervision de la Delcom 1.

Ce choix permettrait de conserver un lieu de dépôt et de transmission identifié par la communauté, avec son organisation éditoriale et de contribution et son arborescence thématique. Cela dans le but de faciliter la communication « métier » avec les personnels des établissements, tout en permettant de rationaliser l'offre du site grand public et de gagner globalement en lisibilité, dans le service aux établissements comme dans l'assistance aux usagers grand public.

Le schéma suivant illustre la position de l'offre de services par rapport aux autres sites du MESR et du MENJ. Une partie de ces sites sont gérés par la Delcom.

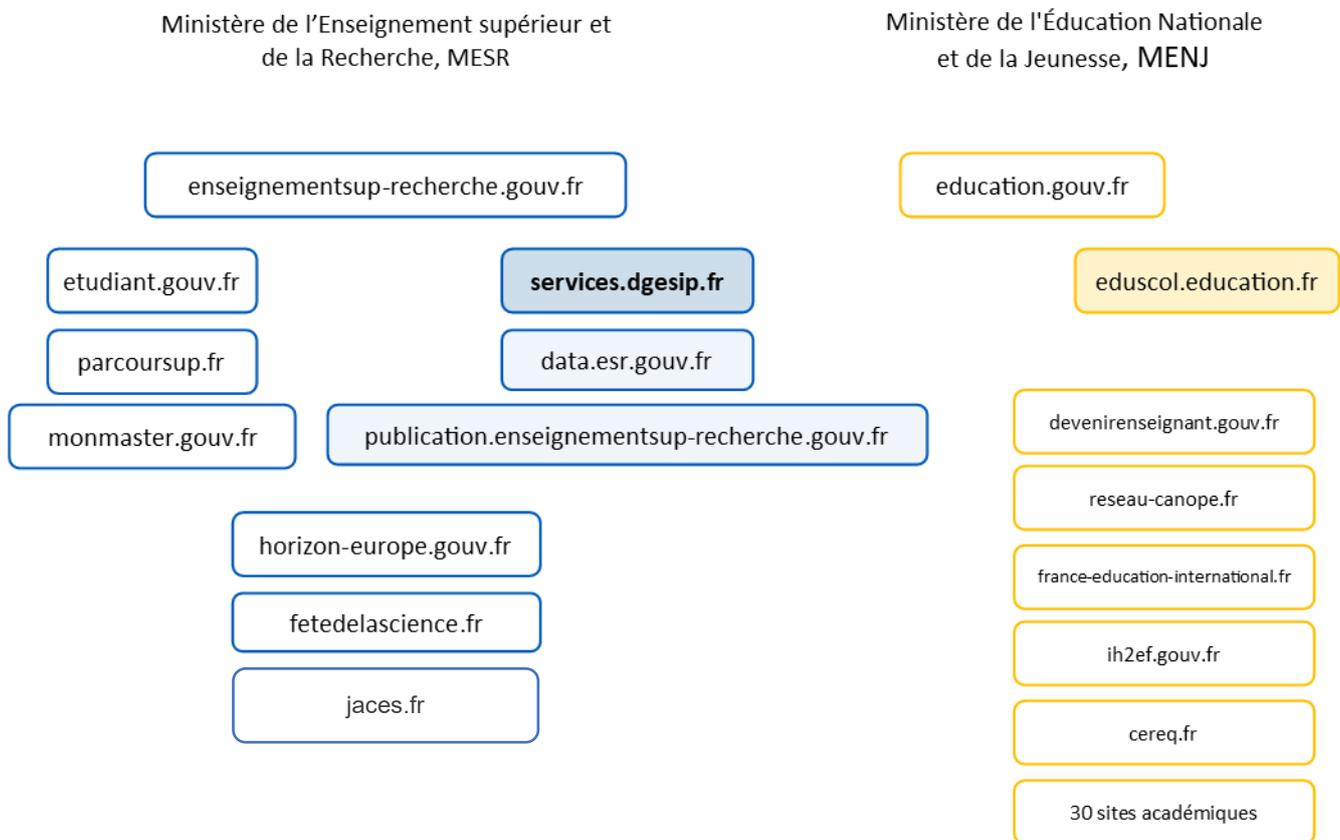


Figure 2. Les sites du MESR et du MENJ. Le positionnement de l'offre de services ne changera pas avec sa refonte.

- **<https://enseignementsup-recherche.gouv.fr>** : site institutionnel du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- **<https://etudiant.gouv.fr>** : site rassemblement les liens vers les sites serviciels (bourses, logement, formation) et les informations concernant la vie étudiante ;
- **<https://parcoursup.fr>** : site serviciel, la plateforme nationale de préinscription en première année de l'enseignement supérieur ;
- **<https://monmaster.gouv.fr>** : site serviciel, la plateforme nationale pour déposer les candidatures pour l'accès en première année de master ;
- **<https://data.esr.gouv.fr>** : site rassemblant les ressources en données sur l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation ;
- **<https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr>** : site rassemblant les publications statistiques sur l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation ;
- **<https://horizon-europe.gouv.fr>** : site français du programme européen pour la recherche et l'innovation ;

- <https://fetedelascience.fr> : site de la Fête de la science, qui propose des milliers d'événements originaux et participatifs. Elle est organisée par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- <https://jaces.fr> : site des journées arts & culture dans l'enseignement supérieur ;
- <https://education.gouv.fr> : site institutionnel du Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse ;
- <https://eduscol.education.fr> : portail d'information et d'accompagnement des professionnels de l'éducation : enseignants, personnels d'éducation, personnels de direction, corps d'inspection ;
- <https://devenirenseignant.gouv.fr> : portail d'information sur les métiers du professorat et de l'éducation, les parcours de formation, les enjeux du métier, les conditions de recrutement et les évolutions de carrière ;
- <https://reseau-canope.fr> : site de l'opérateur du Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. Il a pour mission la formation tout au long de la vie et le développement professionnel des enseignants. Il les accompagne notamment dans l'appropriation des outils et environnement numériques ;
- <https://france-education-international.fr> : le site de l'établissement homonyme (ancien Centre international d'études pédagogiques). Le site supporte les missions d'intervention dans les différents champs de la coopération en éducation et formation et de contribution au rayonnement de la langue française et de la francophonie ;
- <https://ih2ef.gouv.fr> : site serviciel destiné à accompagner le développement professionnel des personnels d'encadrement de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur. Ce site propose l'offre de formation de l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) et des contenus de formation en accès libre ;
- <https://cereq.fr> : site du Centre d'études et de recherches sur les qualifications qui a pour mission de mieux connaître et comprendre les liens entre formation, travail et emploi. Le site diffuse les résultats de ses études et recherches, permet d'accéder au programme de travail en cours. Une partie du site est dédié à une base de données documentaires spécialisée.

## 1.5 LES SITES COLLABORATIFS SUR PLEIADE

Pléiade est l'intranet de l'administration centrale, bâti avec Sharepoint.

Plus d'une cinquantaine des sites collaboratifs ont été créés. Un recensement aura lieu d'ailleurs à partir de septembre 2023. Les sites collaboratifs sont parfois remplacés par l'outil de gestion de projet : Resana, mais la solution Pléiade est plus performante que Resana dans la gestion des profils et de droits d'accès associés aux utilisateurs en nombre.

Les agents peuvent utiliser aussi pour les groupes de travail Teams et Tribu. Cette dernière application est accessible au personnel des rectorats.

Ces outils permettent la diffusion de documents confidentiels ou le partage de documents en cours de rédaction.

### 1.5.1 L'accès à Pléiade

L'accès à Pléiade est possible aujourd'hui pour le personnel de l'administration centrale avec leur identifiant de l'annuaire interne, et pour le personnel des rectorats via leur annuaire : Annuaire Académique des Agents.

La décision d'ouvrir Pléiade au personnel non enseignant, le public cible de l'offre de services, a été prise, mais des problèmes d'ordre technique en ralentissent la réalisation.

À ce jour le personnel non enseignant des établissements ne peut pas accéder à Pléiade automatiquement via son identifiant RENATER. L'identité numérique doit être créée manuellement. Ainsi, la gestion des identités numériques prend une place un peu trop importante dans l'administration de l'intranet.

Cependant pour certains départements l'utilisation de l'intranet est plus pertinente pour répondre aux missions imparties.

Pour précision : RENATER est l'opérateur numérique de l'État pour la communauté Enseignement Recherche. Parmi ses services se trouve la fédération d'identité, avec l'intégration de plusieurs annuaires d'établissements (personnel enseignant et non enseignant, soit les administratifs, ingénieurs, personnel des bibliothèques).

## **1.5.2 Panoramique des sites les plus actifs dans Pléiade**

### **1. DGESIP B2-2 département de l'allocation des moyens**

Ce site compte environ 300 membres externes à l'administration centrale, des recteurs, des directeurs, des présidents et de DGS (directeurs généraux des services). Il est l'outil de transmission de documents de notification et décision d'attribution des moyens aux établissements par la DGESIP B2-2. Les établissements peuvent remonter aux documents les concernant jusqu'en 2011. Les utilisateurs accèdent uniquement aux documents concernant leur établissement. Ce site répond davantage à la fonction de coffre-fort numérique, qu'à la fonction d'outil de travail collaboratif.

### **2. Répertoire RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles)**

Ce site compte aussi environ 300 membres externes appartenant aux directions en charge de l'ingénierie des formations et de l'insertion professionnelle. Ce personnel administratif aux profils variés est organisé en groupes de travail ayant accès à la totalité ou à une partie des documents, qui comme le nom du site l'indique, sont les fiches RNCP en cours de rédaction. Le site est géré par la DGESIP A1-1 département formation et emploi, et insertion professionnelle.

### **3. Curie Xplore+**

Ce site compte aussi environ 300 membres externes appartenant aux ambassades (les référents enseignement supérieur) et des référents dans les établissements. Le site est géré par une équipe du Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, par la DGESIP-DGRI B2 – DAEI, Délégation aux affaires européennes et internationales et par la DGESIP-DGRI A2-4 SIES, Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques, en particulier pour sa partie publique (<https://curiexplore.enseignementsup-recherche.gouv.fr>). Les documents rédigés servent d'outil à la décision stratégique dans la mise en place de partenariats et sont confidentiels. Une partie de ces informations est néanmoins en accès libre.

### **4. Certification CLES**

Le CLES est le certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur. C'est une certification d'État, régie par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Le site est géré directement par l'équipe du CLES en lien avec la DGESIP A1-5, département qualité et reconnaissance des diplômes.

### **5. CCN-IUT Commission consultative nationale des IUT (Instituts universitaires de technologie)**

Il s'agit d'un groupe de travail de la DGESIP A1-2, département des formations du premier cycle. La CCN-IUT est consultée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur sur les questions d'intérêt général relatives aux IUT et aux diplômes universitaires de technologie. Elle formule notamment des avis sur la pédagogie, les conditions de recrutement des étudiants, l'évolution de la carte des formations et des spécialités. Elle peut être chargée par ailleurs de réaliser des études, des évaluations et

de conduire des expertises avec divers organismes sur l'adéquation des formations aux besoins économiques, l'articulation entre les formations et les activités de recherche. Le site consacré aux BUT n'est pas tellement utilisé.

#### **6. Collex – Persée**

Groupe de travail de la DGESIP-DGRI A1-3, département diffusion des connaissances et de la documentation. Collex-Persée est une infrastructure de recherche en information scientifique et technique, mise en place en 2017. « Son objectif est de faciliter l'accès et de favoriser l'usage des collections de bibliothèques par les chercheurs dans un contexte où les relations entre ces deux communautés sont mises à l'épreuve du fait des évolutions techniques et de la disponibilité massive de ressources documentaire en ligne qui ont modifié le processus de recherche » (<https://www.collexpersee.eu/a-propos/strategie/>).

#### **7. Financement P 150 – ACTION 4 TITRE 6**

Pendant du site DGESIP B2-2 allocation des moyens, mais pour les EESPIG (établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général). Même fonction de coffre-fort numérique pour les documents d'attribution des moyens.

### **1.5.3 La vitrine collaborative**

La vitrine collaborative sur Pléiade est un projet de partage des connaissances, l'évolution d'un ensemble de dossiers partagés sur serveur. Le directeur général en charge en 2011 souhaitait que les départements puissent disposer d'un outil plus performant pour partager une partie de leurs fichiers et de leurs dossiers avec la direction et les autres départements. Le but était d'offrir un espace où montrer leur travail à travers la production documentaire et observer celle des autres, comme devant une vitrine. En 2023, à l'exception de trois départements (DGESIP B1, DGESIP-DGRI A1-1, PCAG) qui sont encore actifs, les agents n'alimentent plus la vitrine.

Les agents utilisaient la vitrine tant qu'elle résolvait des problèmes liés davantage à l'accomplissement de leurs missions. Les agents n'avaient pas pour but unique et explicite de partager leurs contenus. Le partage était une conséquence, une sorte d'externalité positive. La vitrine permettait en réalité l'accès aux fichiers à distance, car le serveur à l'époque n'était pas accessible hors des bureaux, et permettait aussi le travail collaboratif.

Aujourd'hui les réponses à ces besoins sont apportées par d'autres outils et par d'autres pratiques. L'accès au serveur à distance, la partition M, est possible depuis 2020 avec les ordinateurs portables mis à disposition par le ministère. La gestion de projet se fait avec Resana, voire Teams ou Tribu, et l'animation de réseau peut passer par Whaller.

La demande de partage d'information est aussi concurrencée.

D'abord par le site Paysage, accessible uniquement au personnel du ministère. Ce site est né en 2019 pour rassembler des informations détaillées concernant les établissements. Le but de cette application est de pouvoir donner une lecture synthétique du paysage de l'enseignement supérieur. La conséquence est qu'une partie des données ou des documents produits par les départements est aujourd'hui intégrée à Paysage et non plus à la vitrine. Il s'agit de documents comme les fiches RH, les notifications de subventions, les contrats d'établissement, les données concernant l'immobilier, les données financières. Ces informations sont injectées manuellement par les agents.

D'autres données sont présentées à partir d'applications comme <https://data.esr.gouv.fr>, ou encore se trouvent sur d'autres sites comme <https://parcoursup.fr> et <https://monmaster.gouv.fr> qui recensent, entre autres, les formations.

Le partage des contenus dans la vitrine est devenu une activité supplémentaire et volontaire qui finalement a été abandonnée. Cependant, le besoin de connaître le travail des autres

départements est toujours d'actualité, pour éviter de répéter ce qui serait déjà fait, être cohérents, faciliter les liens et les collaborations.

## **1.6 L'ORGANISATION ADOPTÉE POUR UNE VISION SYNOPTIQUE DU PROJET**

« Le dilemme de l'innovateur est bien connu : quand il peut il ne sait pas ; quand il sait il ne peut pas. [...] À la fin de son projet, il aura enfin appris tout ce qu'il aurait dû savoir sur la résistance des matériaux, la fiabilité des composants, la qualité de ses sous-traitants, la fidélité de ses banquiers, la passion de ses clients, mais il ne pourra plus rien changer à ses plans : trop tard, les voici coulés dans le bronze » (Latour, 2013).

Nous avons essayé de garder le plus longtemps possible l'équilibre dans ces milieux mouvant pour éviter de couler dans le bronze les plans, à ce stade d'avant-projet. Ainsi les études et les livrables se sont enchaînés et enchevêtrés.

Le résultat partiel de l'enquête auprès des agents a déterminé les premiers éléments de la stratégie d'accompagnement au changement.

Le résultat partiel de l'enquête auprès des établissements a amené à une redirection des études vers l'analyse d'autres éléments venant des établissements mêmes, leurs organigrammes. Les organigrammes ont été jugés pertinents pour comprendre comment les métiers sont organisés dans le public cible et comment l'information sur l'offre de services devrait être organisée pour y répondre. Ils nous ont donné des indications sur comment l'arborescence pourrait se construire.

La rencontre avec la délégation à la communication, Delcom, en charge d'une partie des sites web ministériels, nous a permis d'accéder aux informations transmises par le prestataire web et aux anciens cahiers des charges web. C'est à partir de ces échanges et à l'avancement dans les études que la rédaction du cahier des charges a été décidée.

Ce cahier des charges avait comme but d'obtenir du prestataire web un devis et un planning détaillé. Il ne contenait pas tous les éléments des études, mais uniquement ceux qui étaient nécessaires à ces estimations.

Une fois le document rendu, les études sur l'arborescence et l'élaboration de la stratégie d'accompagnement au changement ont continué. L'élaboration du planning détaillé s'est faite suite à la rédaction de la stratégie d'accompagnement au changement car concevoir des actions managériales de l'accompagnement au changement nous a permis de repérer les jalons plus facilement.

La réponse à la demande de refonte de l'offre de services n'a pas été uniquement technique. Assez rapidement, la nécessité d'une stratégie d'accompagnement au changement a émergé. Il était sous-entendu que le nouveau portail d'information serait construit avec un CMS (Content Management System), système de gestion de contenu d'un site web. Les agents des différents départements pourraient ainsi l'alimenter de manière autonome : ils auraient un accès et un compte pour pouvoir charger les contenus à publier. Or, l'introduction d'une technologie performante n'est pas forcément l'assurance de son adoption (Donnay et al., 2005). C'est lors de l'enquête des besoins auprès de ces mêmes agents censés contribuer de manière autonome au portail que les éléments de la stratégie d'accompagnement au changement émergent.

## **1.7 LE DOUBLE ENJEU**

Ce projet de refonte d'un portail d'information alimenté collectivement a une particularité : il ne s'agit pas uniquement d'un projet de refonte visant à améliorer la qualité des contenus, mais aussi d'un projet d'institution d'une démarche collaborative que l'utilisation de la technologie de CMS rend plus praticable.

Deux dimensions coexistent et doivent être prises en compte pour garantir l'avancement du projet. Nous traitons une dimension projet web, dont l'enjeu est de concevoir un portail d'information lisible pour son public cible, les professionnels des établissements universitaires et les autres professionnels du monde de l'enseignement supérieur. Ici le public cible est l'utilisateur final de l'offre de services.

Nous nous occupons aussi de la dimension collaborative du projet, dont l'enjeu est d'assurer la participation des agents du ministère à la rédaction et à la publication des contenus. Les agents sont ici les destinataires des actions managériales d'accompagnement au changement.

## **1.8 L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT A TRAVERS TROIS TYPOLOGIES D'ACTION**

Tout changement dans une organisation implique une modification des processus de travail et dans les pratiques personnelles des collaborateurs. Cela est vrai aussi pour l'introduction de toute technologie. Dans le cas du projet de refonte de l'offre de services il est demandé aux agents de communiquer leurs productions documentaires à travers un portail d'information construit avec un CMS. Il faudra donc qu'ils apprennent à se servir de l'outil informatique et qu'ils deviennent familiers des techniques éditoriales pour le web.

L'accompagnement au changement se compose d'actions managériales qui ont lieu tout au long du projet : communication, formation, assistance technique. Les actions sont mises en place en articulation avec le projet et en constituent une composante qui peut déterminer son succès : l'adoption de la technologie par les agents. La stratégie d'accompagnement au changement est élaborée pour répondre à l'enjeu collaboratif du projet.

Pour élaborer une stratégie d'accompagnement au changement efficace nous nous sommes posé les questions suivantes :

- Que faut-il communiquer, à quel moment, avec quel ton ?
- Quels sont les éléments qui rendent efficace une formation ?
- Quel est le rôle de l'assistance technique dans l'appropriation de la technologie par les utilisateurs (ici les agents du ministère) ?

### **1.8.1 Le concept d'utilité dans la stratégie d'accompagnement au changement**

L'objectif des actions mises en place pour accompagner le changement est de renforcer la motivation des agents pour qu'ils s'approprient et se servent de l'outil dans le cadre de leur travail. La motivation détermine le comportement.

« Toutes ces interventions managériales doivent avoir comme mission principale de motiver les utilisateurs en leur fournissant des raisons valables au niveau individuel-professionnel, pour qu'ils s'engagent activement et volontairement dans l'appropriation » (Tsoni, 2018).

Nous nous concentrons ici sur la motivation et le comportement conséquent des agents du ministère qui devront utiliser le portail dans le cadre de leur travail. Nous voulons formaliser la raison valable au niveau individuel-professionnel qui les motiverait à adopter un certain comportement. Cette raison est la perception de l'utilité. Le concept d'utilité est la pierre angulaire de notre stratégie.

L'utilité n'est pas l'utilisabilité (ou usabilité) : « l'utilisabilité correspond à une ou plusieurs mesures de la performance des utilisateurs manipulant l'artefact pour atteindre un sous-ensemble spécifié de buts, la dimension de l'utilité concerne la propriété de pertinence ou encore d'adéquation caractérisant le sous-ensemble des buts spécifiés eux-mêmes, c'est-à-dire les buts qu'il est souhaitable ou requis de permettre de réaliser avec le système en cours de conception » (Loup-Escande et al., 2013). L'utilisabilité concerne la manière d'atteindre un objectif, elle s'apparente à la manipulation d'un artefact. L'utilité questionne plutôt la définition des buts que la technologie se propose d'atteindre. Elle est déterminée par l'analyse des besoins des utilisateurs et elle évolue avec l'évolution des besoins qui peuvent être différents au moment de la conception et de l'utilisation de l'application (*Ibid.*, p. 36).

Si nous souhaitons que l'offre de services soit adoptée il faut montrer que sa fonction est *utile* au travail des agents et que s'en servir améliore la situation de départ, celle où l'offre de services à usage collaboratif n'existe pas. Lorsque nous nous efforçons de traduire les bienfaits de l'adoption de l'offre de services en utilité pour les agents, nous les motivons à l'objectif final de la refonte de l'offre de services et pas uniquement à la maniabilité accrue d'une application informatique.

Pour déceler l'utilité nous avons choisi d'observer les pratiques en cours. Notre attention s'est concentrée sur les départements qui avaient utilisé ou qui continuaient d'utiliser l'offre de services. Ces agents trouvent déjà l'offre de services utile, l'utilisent déjà. Nous voulions comprendre quelles étaient les raisons valables qui les motivaient à ce comportement. L'offre de services leur permet d'atteindre plus facilement et plus efficacement les destinataires de leur production documentaire, elle garantit la publicité de la documentation, elle est consultée en interne.

## 1.8.2 Communication

La communication autour d'un projet est une action managériale qui se déroule tout le long de son développement, en amont de son démarrage et en aval. La communication constitue toujours la première des actions managériales de l'accompagnement au changement.

C'est à travers la communication qu'il est possible de traduire l'apport de la technologie dans le langage de ses utilisateurs. La traduction dans le langage des destinataires est le moyen de faire converger les intérêts multiples qui émanent des parties prenantes vers la réalisation du projet même (Coron, 2022, p. 17). Ce processus dynamique a été modélisé dans la théorie de l'acteur-réseau. Selon cette théorie l'innovation n'est pas un processus linéaire, elle dépend des interactions des acteurs du réseau, les parties prenantes, et n'est jamais figée (Rorive, 2005, p. 64).

Dans le cas de la refonte de l'offre de services les agents endosseront le rôle des collaborateurs actifs. Concrètement pour être des collaborateurs actifs et autonomes les agents devront fournir un effort d'apprentissage et devront introduire dans leurs routines de travail un nouvel outil numérique : ils devront apprendre les principes de la présentation en ligne des contenus et le fonctionnement de l'application CMS du portail. Ceci répond à une demande formulée à plusieurs reprises dans le recueil des besoins et émise aussi par l'équipe projet du PCAG. Traduire la technologie dans leur langage signifie décrire l'utilité de la technologie de leur point de vue et reconnaître les efforts fournis pour se l'approprier. Ainsi la communication pourra influencer la motivation des agents à utiliser l'offre de services.

Il sera toujours souhaitable de communiquer aux agents les raisons d'un choix, les questions qui n'ont pas encore de réponse définitive, les étapes suivantes. Les agents ne sont pas de simples exécutants dans ce projet et les informations doivent être partagées (Tsoni, 2018, p. 16). La communication est à prévoir à chaque étape de l'avancement du projet et surtout pour les

changements de direction importants ou même pour l'arrêt du projet. C'est de cette manière qu'un collaborateur est informé.

### **1.8.3 Formations**

En ce qui concerne les formations il est important de rappeler ce qui détermine leur succès. La perception d'un bon timing est un élément nécessaire : une formation organisée avec « un bon timing permet de mieux mettre en avant les avantages de la technologie et donc développer une plus forte préférence à son égard » (Tsoni, 2018).

Les attentes envers une formation ne se situent pas seulement dans l'apprentissage à l'utilisation de la technologie, les utilisateurs savent que cela passe par un travail individuel. Les futurs utilisateurs attendent aussi des explications du raisonnement de la technologie : pourquoi elle fonctionne d'une certaine manière et avec quels buts.

Pour soutenir le travail individuel d'apprentissage l'équipe projet du PCAG devra veiller à la construction et diffusion des supports de formation avec le prestataire web qui animera des formations de son côté. Dans la préparation des contenus et des interventions il faudra là aussi penser à expliquer le fonctionnement de la technologie en réponse aux besoins exprimés et non seulement à montrer comment l'outil fonctionne techniquement. Il faudra être attentifs à ne pas fournir des informations trop génériques ou non pertinentes, comme le manuel d'utilisation de l'éditeur qui décrirait la totalité des fonctionnalités de l'application, y comprises celles qui ne sont pas utilisées.

### **1.8.4 Assistance technique**

L'assistance technique est perçue par les utilisateurs comme une reconnaissance de l'effort fourni dans l'appropriation de la technologie.

L'assistance technique résout les problèmes qui se présentent lors de l'utilisation et permet de reconnaître l'effort que les agents doivent produire dans le temps. Dans ce projet de refonte l'assistance devra être assurée aussi pour les questions éditoriales qui vont être posées par les agents. Ces questions, tout comme des questions de fonctionnement technique de l'outil, peuvent bloquer la publication. L'assistance de l'équipe projet du PCAG (et de la Delcom) devra aider les agents lorsque le lieu de publication n'est pas clair, à savoir une publication sur l'offre de services ou sur le site institutionnel. La publication de certains contenus demandera une coordination entre le PCAG et la Delcom, quand ces derniers nécessitent une promotion sur le site institutionnel.

### **1.8.5 Les destinataires des actions d'accompagnement au changement**

Les actions managériales de communication ont inauguré l'accompagnement au changement, et c'est lors de l'analyse des besoins que la première communication officielle du projet a eu lieu. En enquêtant les besoins nous sommes obligés de présenter le projet aux parties prenantes. L'enquête des besoins devient un élément de communication involontaire lorsqu'aucun plan de communication n'a été étudié au préalable.

C'est le cas pour ce projet. Dans la construction de la stratégie d'accompagnement au changement nous avons fait le choix d'assumer la parcellisation de la communication, au moins dans cette phase de démarrage. Les destinataires des premiers éléments de communication ne sont pas tous les agents du ministère, mais uniquement les départements participants à l'enquête des besoins ou à défaut leurs sous-directeurs, sous-directrices. Ainsi, les destinataires du premier document de communication, le Point d'étape 01, ont été les mêmes agents ayant participé à l'enquête. Le contenu de ce Point d'étape traitait en effet du retour de l'enquête des besoins.

Le projet sera ensuite présenté dans une instance régulière interne regroupant la direction générale et les différents sous-directeurs, sous-directrices (le comité de direction, CODIR) par les responsables du projet du PCAG.

La liste des destinataires évoluera donc avec l'avancement du projet.

Les destinataires des actions de formation ne sont pas les mêmes destinataires des actions de communication. Sachant que la formation ne peut pas avoir lieu pour tous les départements en même temps, le choix est fait de prioriser les agents des départements qui utilisent l'offre de services ou qui souhaitent l'utiliser davantage, suivis par les démotivés et les réfractaires. C'est grâce à l'enquête des besoins qu'il est possible de définir ces groupes.

## 2. LES ETUDES : LE PROJET EN PUISSANCE

Après la description du contexte, du projet et de la réponse envisagée à la problématique de cette mission, nous entamons dans cette deuxième partie la description de la phase d'avant-projet constituée par les études.

Il s'agit de l'analyse de besoins des agents créateurs des contenus et du public cible du portail d'information, de l'analyse des contenus et de l'analyse des contraintes techniques. Une étude facultative est menée : l'analyse des organigrammes d'une sélection d'universités. Cette étude est effectuée en complément de l'enquête des besoins du public cible, pour déduire leurs besoins informationnels à partir de la structure de leurs organisations.

Les études sont conduites en parallèle pour répondre à la contrainte temporelle caractéristique de cette mission. L'enquête des besoins des agents du ministère producteurs des contenus, l'analyse des contenus de l'offre de services, l'enquête des besoins du public cible ont lieu en même temps. Ce procédé favorise les échanges et les rebondissements entre les différentes études. Finalement à la contrainte temporelle est associée une approche ouverte, qui permet l'élaboration et la modification des études en cours de route.

Une autre caractéristique des résultats des études est leur plasticité : ils peuvent être utilisés dans plusieurs livrables ou aucun, et certains livrables sont composés des résultats de plusieurs d'entre eux. Aussi la méthode d'analyse et la présentation des résultats diffèrent d'une étude à l'autre.

Type d'enquête	Enquêtés	Objectifs	Résultats
Enquête qualitative : entretiens semi-dirigés	Agents du ministère	Investiguer l'utilité de l'offre de services pour les agents producteurs des contenus	Fonctionnalités et éléments pour la stratégie d'accompagnement au changement
Enquête qualitative : questionnaire en ligne	Public cible de l'offre de services	Investiguer l'utilisabilité du portail pour public cible	Proposition d'une nouvelle arborescence
Analyse des organigrammes des organisations du public cible par rapport à l'organigramme de la DGESIP et de ses services communs	Organigrammes	Repérer des catégories sensées pour le public cible et pour les agents	Proposition d'une nouvelle arborescence
Analyse des contenus de l'offre des services	Les contenus publiés sur le portail	Caractériser les objets informationnels pour proposer une réorganisation des contenus	Arborescence de 2 <sup>e</sup> niveau pour une sous-thématique et éléments pour l'action managériale Formation

Analyse des contraintes méthodologiques, graphiques et ergonomiques	Mémoire technique du prestataire web et DSFR (Design Système de l'État)	Faire un état des contraintes au moment <i>t</i> ; définir les rôles des interlocuteurs et les actions à venir	Glossaire visuel et rédaction du cahier des charges pour le prestataire web
---	---	--	---

## 2.1 ENQUETE QUALITATIVE DES BESOINS DES AGENTS

Les agents du ministère produisent des documents à destination des établissements. Ils ont à disposition différents outils pour la transmission de ces ressources, l'offre de services est considérée comme l'un de ces outils. L'enquête a plusieurs objectifs : elle doit permettre de caractériser la production documentaire, les destinataires et les moyens de diffusion alternatifs existant. Elle veut sonder les besoins des agents et vérifier s'ils pourraient être satisfaits par l'utilisation d'un portail d'information.

Elle se structure donc autour de ces questions :

1. quels contenus les départements produisent ? Quels contenus pourraient être publiés sur la nouvelle offre de services ?
2. quels sont les destinataires des contenus produits par les départements ? Correspondent-ils au public cible de l'offre de services ?
3. pourquoi certains départements utilisent encore régulièrement l'offre de services ?
4. pourquoi certains départements n'utilisent plus l'offre de services ou ne l'ont jamais utilisée ?

L'entretien semi-dirigé nous a semblé la meilleure option pour obtenir ces réponses. Nous souhaitons que les agents nous parlent d'abord de leur activité, puis qu'ils la décrivent du point de vue documentaire, pour finir sur une réflexion sur l'offre de services.

Le canevas de l'entretien semi-dirigé est composé de trois parties :

- le département et les établissements : les destinataires de l'information produite, la description de l'activité ;
- l'activité au prisme de l'information : type de documentation produite, canaux de diffusion, outils de veille ;
- l'offre de services : connaissance de l'outil, présence des contenus du département, utilisation dans le passé ou dans le présent, préconisations, souhaits pour la version future.

Voir Annexe 2 : Canevas de l'enquête auprès des départements, page 68.

Le canevas a été transmis par mail aux agents avant l'entretien, l'entretien durait environ une heure et donnait lieu à un compte-rendu que les agents pouvaient relire et commenter. Presque tous les comptes-rendus ont été relus par les agents et ont obtenu des corrections sur la première partie.

L'enquête a été réalisée auprès des agents des départements de la DGEIP et de ses services communs, DGEIP-DGRI. Elle a eu lieu entre juin et juillet 2023.

Environ 40 personnes ont été rencontrées (pour rappel : en 2019 environ 270 agents travaillaient pour la DGEIP et 170 pour la DGRI). Les agents rencontrés représentaient 15 départements (sur 25), 2 missions et le collège des conseillers (sur 8 instances hors départements). Les départements de la DGEIP ont largement participé. La proportion n'est pas la même pour les départements des services communs. Or, ces départements n'avaient pas participé au premier

projet d'offre de services, ils n'ont donc jamais chargé de contenus dans l'offre de services et n'ont pas été contactés pour cette enquête, dans certains cas.

Ci-dessous le détail des départements et missions interpellés :

- le CCSP (Collège des conseillers scientifiques et pédagogiques) et la MEC (Mission expertise et conseil auprès des établissements).
- Tous les départements de la DGESIP A, service de la stratégie des formations et de la vie étudiante. Pour la DGESIP A1, sous-direction de la stratégie et de la qualité des formations : DGESIP A1-1 (département formation, et emploi, insertion professionnelle), DGESIP A1-2 (département des formations du premier cycle), DGESIP A1-3 (département des formations des cycles master et doctorat), DGESIP A1-4 (département des formations de santé), DGESIP A1-5 (département qualité et reconnaissance des diplômes). Pour la DGESIP A2, sous-direction de la réussite et de la vie étudiante : DGESIP A2-1 (département du pilotage et du financement de la vie étudiante), DGESIP A2-2 (département de la qualité de la vie étudiante), DGESIP A2-3 (département de la réussite et de l'égalité des chances), MOSS (mission de l'orientation du scolaire vers le supérieur).
- La moitié des départements de la DGESIP B, service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier. Tous les départements de la DGESIP B1, sous-direction du dialogue stratégique avec les établissements : DGESIP B1-1 (département du dialogue stratégique contractuel), DGESIP B1-2 (département de l'accompagnement statutaire et réglementaire). Tous les départements de la DGESIP B3, sous-direction de l'immobilier : DGESIP B3-1 (département innovations et expertises immobilières), DGESIP B3-2 (département des politiques et financements de l'immobilier des établissements). Aucun département de la DGESIP B2, sous-direction du financement de l'ES.
- Pour les services communs DGESIP-DGRI la participation est moins importante et très inégale. Elle est nulle pour la DGESIP-DGRI B – DAEL, délégation aux affaires européennes et internationales et partielle pour la DGESIP-DGRI A, service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche. Deux départements sur trois de la DGESIP-DGRI A1, sous-direction territoires, sociétés et savoirs : DGESIP-DGRI A1-2 (département défis sociétaux et environnementaux), DGESIP-DGRI A1-3 (département diffusion des connaissances et de la documentation). Un seul département sur quatre de la DGESIP-DGRI A2, sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques : DGESIP-DGRI A2-4 (département des outils d'aide à la décision).

Les postes occupés par les agents rencontrés sont : chef, cheffe de département ou adjoint, adjointe ou chargé, chargée d'études. Une sous-directrice a aussi participé.

Ci-dessous les départements et missions rencontrés ont été mis en évidence dans l'organigramme.

<p>Experts de haut niveau  CCSP : Collège des conseillers scientifiques et pédagogiques  MEC Mission expertise et conseil auprès des établissements  Administratrice ministérielle des données</p>	<p>DGESIP  Directrice générale  Chef de service, adjoint à la directrice générale  Cheffe de service, adjointe à la directrice générale  Chef de cabinet  Chargée de mission innovation et politiques publiques</p>	<p>DGESIP PCAG  Pôle de coordination des affaires générales  Chargé de communication  UGARH    CNESER disciplinaire</p>
--	---	---

Services communs DGESIP-DGRI

DGESIP A Service de la stratégie des formations et de la vie étudiante		DGESIP B Service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier			DGESIP DGRI A Service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche		DGESIP DGRI B - DAEI Délégation aux affaires européennes et internationales
DGESIP A1 Sous-direction de la stratégie et de la qualité des formations	DGESIP A2 Sous-direction de la réussite et de la vie étudiante	DGESIP B1 Sous-direction du dialogue stratégique avec les établissements	DGESIP B2 Sous-direction du financement de l'ES	DGESIP B3 Sous-direction de l'immobilier	DGESIP DGRI A1 Sous-direction territoires, sociétés et savoirs	DGESIP DGRI A2 Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques	
DGESIP A1-1 Département formation, et emploi, insertion professionnelle	DGESIP A2-1 Département du pilotage et du financement de la vie étudiante	DGESIP B1-1 Département du dialogue stratégique contractuel	DGESIP B2-1 Département de la synthèse budgétaire	DGESIP B3-1 Département innovations et expertises immobilières	DGESIP DGRI A1-1 Département des investissements d'avenir et de l'analyse territoriale	DGESIP DGRI A2-1 Département des études statistiques de l'enseignement supérieur	DGESIP DGRI B1 Département stratégies de l'espace européen de l'ESR
DGESIP A1-2 Département des formations du premier cycle	DGESIP A2-1 Département du pilotage et du financement de la vie étudiante	DGESIP B1-2 Département de l'accompagnement statutaire et réglementaire	DGESIP B2-2 Département de l'allocation des moyens	DGESIP B3-2 Département des politiques et financements de l'immobilier des établissements	DGESIP DGRI A1-2 Département défis sociétaux et environnementaux	DGESIP DGRI A2-2 Département des études statistiques de la recherche	DGESIP DGRI B2 Département de l'accompagnement des opérateurs de l'ESR
DGESIP A1-3 Département des formations des cycles master et doctorat	DGESIP A2-3 Département de la réussite et de l'égalité des chances		DGESIP B2-3 Département d'analyse financière des établissements		DGESIP DGRI A1-3 Département diffusion des connaissances et de la documentation	DGESIP DGRI A2-3 Département des systèmes d'information	DGESIP DGRI B3 Département stratégie, expertise et gestion des programmes de coopération internationaux
DGESIP A1-4 Département des formations de santé	Service à compétence nationale Parcoursup SCNP				IU de France	DGESIP DGRI A2-4 Département des outils d'aide à la décision	
DGESIP A1-5 Département qualité et reconnaissance des diplômes	Mission de l'orientation du scolaire vers le supérieur MOSS				SG du CNESER		

Figure 3. Les départements et missions rencontrés pour les entretiens semi-dirigés, en jaune.

Les comptes-rendus des réponses obtenues ont été analysés par thématique :

- Objets documentaires ;
- Destinataires et Moyens de diffusion ;
- Fonctionnalités et besoins primaires de l'offre de services ;
- Utilité et utilisation de l'offre de service ;
- Non utilisation ou Abandon de l'offre de service ;
- Fonctionnalités innovantes et réponses inattendues à des besoins.

Les réponses mises en évidence dans les comptes-rendus ont été regroupées pour expliciter les récurrences. Ces résultats ont été interprétés et ont fait l'objet d'un compte-rendu partagé avec les agents des départements ayant participé à l'enquête à travers le document appelé Point d'étape 01. Selon la décision prise dans la stratégie d'accompagnement au changement. Voir le paragraphe 1.8.2 Communication, page 24, seuls les agents ayant participé à l'enquête ont reçu ce document, et non la totalité des agents du ministère.

### **2.1.1 Les contenus de l'offre de services : objets documentaires**

Des documents et informations de nature différente se trouvent dans l'offre de services aujourd'hui ou sont produits par les départements pour les établissements :

- Documents support, documents ressource, tutoriels ;
- Guides méthodologiques, guides de procédure, guides d'accompagnement ;
- Dossiers type, fiches, formulaires ;
- FAQ, vademécum, webinaires, MOOC ;
- Courriers, circulaires, arrêtés, Appels d'Offres et Appels à Manifestation d'Intérêt ;
- Référentiels, schémas directeurs.

En analysant la production des contenus et la production documentaire dans l'offre de services actuelle et à travers les interviews menées en juin et juillet nous avons remarqué que certains contenus et documents produits par les départements ont pour destinataires les professionnels dans les établissements et d'autres ont pour destinataires les étudiants. Dans ce cas les professionnels dans les établissements doivent disposer des supports et s'occupent ensuite de les adresser aux étudiants.

L'information peut aussi prendre la forme de donnée et elle est diffusée par des applications spécifiques :

- données réinjectées dans Paysage, application rassemblant des informations détaillées concernant les établissements (voir à propos de Paysage le paragraphe 1.5.3, La vitrine collaborative, page 21) ;
- données élaborées ad hoc par le SIES (sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques, service partagé DGESIP-DGRI) : résultats d'enquêtes, cartographies, analyses de jeux de données ouverts, applications métier.

### **2.1.2 Le public cible de l'offre de services et les moyens de diffusion de l'information**

L'enquête révèle que les professionnels avec lesquels les départements travaillent sont multiples, ils ne sont pas uniquement dans les établissements. Le public cible de l'offre de services travaille dans :

- les établissements d'enseignement supérieur, tous services confondus ;
- les rectorats, en particulier des services tels que le SIEC (Service inter-académique des examens et concours) ;
- les services rattachés au Secrétariat général du MESR, tels que la Direction générale des ressources humaines, la Direction des affaires financières, la Direction du numérique pour l'éducation, la Direction des affaires juridiques, la Délégation à la communication, ainsi que d'autres instances telles que le haut fonctionnaire au développement durable (HFDD), les comités de suivi ou le CNSER (Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche) ;
- les autres ministères (culture, défense, santé...) ;
- les partenaires sociaux, financiers, les communautés scientifiques et les entreprises ;
- le ministère même.

Pour diffuser l'information produite les départements utilisent surtout le mail : les publications sont transmises aux présidents des établissements par liste de distribution. Les agents reconnaissent que les listes de distribution ne sont pas toujours à jour et qu'elles n'atteignent pas toujours les bons destinataires. Quand les documents sont envoyés aux établissements par le biais de leurs présidents, ces derniers ne transmettent pas systématiquement les documents aux métiers.

Les documents sont aussi publiés sur le site institutionnel <https://enseignementsup-recherche.gouv.fr> ou sur <https://etudiant.gouv.fr>. Les textes juridiques sont publiés sur le Journal Officiel ou sur le Bulletin Officiel.

Les départements participent et animent des réseaux professionnels et organisent ou participent à des événements, conférences, séminaires, journées d'information. Les documents associés vont des supports de communication, aux supports des rencontres et aux actes de congrès, et circulent directement dans ces réseaux.

Les agents ne font pas la différence entre la publication, la mise en ligne d'une ressource et sa communication ou promotion.

Voici la présentation de l'offre de services, telle qu'elle est publiée sur le site depuis 2018 :

« Bienvenue sur l'offre de services de la DGESIP à destination des établissements d'enseignement supérieur.

La direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) accompagne les opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'exercice de leur autonomie. Nos compétences, expertises et ressources peuvent être directement mobilisées par les équipes de direction des établissements. Une partie des services présentés est proposée en commun avec la direction générale de la recherche et de l'innovation (DGRI).

Vous trouverez sur ce site, une panoplie de services pouvant s'adapter à la diversité des besoins des établissements dans une démarche d'aide à l'élaboration de leur stratégie et d'amélioration de leur pilotage. Il peut s'agir d'outils d'analyse et de diagnostic, de tableaux de bord, de guides thématiques ou juridiques, ou encore de méthodologies adaptées à l'environnement de l'enseignement supérieur. »

Sur la base de cette description, nous pouvons affirmer que les besoins de diffusion des contenus aux professionnels des établissements sont toujours d'actualité, son public cible et ses contenus aussi.

### **2.1.3 L'utilité de l'offre de services : les départements qui utilisent l'offre de services**

Le projet de refonte de l'offre de services est accueilli différemment par les départements. Certains départements utilisent encore l'offre de services. Ils demandent que les documents soient chargés sur les pages qu'ils considèrent comme appropriées et indiquent aux destinataires où ces documents peuvent être retrouvés. Le choix de transmettre un lien donne une garantie sur l'actualité de l'information, par rapport à la transmission de la même information par mail : cela limite au moins le risque d'égarement. De plus, le fait que le document soit en ligne, public, accessible à quiconque a une valeur en soi. La démarche va dans le sens de la publicité et de la transparence.

La fonction de l'offre de services associée à ces usages est celle d'un portail d'information, comme l'ont reconnu les agents rencontrés lors de l'enquête des besoins. Les agents décrivent l'offre de services comme l'endroit où le public cible pourra trouver « *l'information à jour et utile pour travailler avec nous, l'ensemble des ressources réunies en un lieu unique* ».

Or, l'offre de services est utile aussi en interne : « *A ma prise de poste elle m'a permis de retrouver en un seul endroit toute la documentation que nous produisons et que nous transmettons aux établissements et aux rectorats, et ainsi de situer notre activité [comme département] dans le périmètre de la DGESIP et de nos interlocuteurs* ». Nous comprenons que l'offre de services remplit une partie de la fonction de partage des connaissances de la vitrine collaborative sur Pléiade. Voir paragraphe 1.5.3, La vitrine collaborative, page 21.

### **2.1.4 L'abandon de l'offre de services : les départements qui n'utilisent plus l'offre de services ou qui ne l'ont jamais utilisée**

Nous avons essayé de comprendre pourquoi certains départements ont arrêté d'utiliser l'offre des services ou ne l'ont tout simplement jamais utilisée pour diffuser leurs contenus.

Les raisons sont multiples :

- Un processus de publication laborieux. Le site est basé sur une base de données Access et seulement deux personnes sont actuellement habilitées à publier des contenus. Pendant le chargement qui peut durer plusieurs minutes, le poste de travail n'est pas disponible pour d'autres tâches. Compte tenu de l'emploi du temps de chacun, cela génère des retards entre la demande de publication et sa réalisation.
- La nature des contenus n'est pas toujours adaptée à une publication sur un portail d'information métier, parce qu'elle a un caractère confidentiel ou, au contraire, parce que sa publication doit avoir une résonance que seul le site institutionnel peut garantir.
- Une difficulté à s'identifier. Les départements DGESIP-DGRI ont pu se demander si leur présence dans une offre de services *DGESIP* était pertinente. Le taux de réponse à l'enquête est en soi un indicateur du cloisonnement entre les deux directions.
- Un contexte de multiplication des canaux de diffusion de l'information et un manque de clarté sur le public cible de chaque canal. Il est intéressant de remarquer la superposition entre l'offre de services, la vitrine collaborative sur Pléiade, le site institutionnel <https://enseignementsup-recherche.gouv.fr> et les sites collaboratifs sur Pléiade. Les agents ne sont pas toujours en mesure de répondre à certaines questions : quel document publier où ? Pourquoi ? Pour atteindre qui ? Le manque de réponse les fait se désister.
- Un contexte de multiplication d'outils aux fonctions différentes. Les agents peuvent créer des sites collaboratifs sur Pléiade, devraient utiliser l'application Resana

au lieu de SharePoint online et Teams, mais utilisent encore Teams pour les réunions à distance et la messagerie instantanée. Ils peuvent se connecter au serveur, désormais accessible à distance, peuvent créer ou participer à des sphères Whaller, peuvent utiliser LinkedIn. Le mail est toujours présent et finalement la diffusion des contenus se fait souvent par ce biais à l'aide de listes de diffusion.

Les leçons à tirer de cette partie de l'enquête sont parmi les plus intéressantes et serviront de base à la stratégie d'accompagnement au changement.

### **2.1.5 Fonctionnalités innovantes et suggestions**

Un troisième groupe de départements, après les départements qui utilisent l'offre des services et les départements qui ne l'utilisent pas, est le groupe des départements utilisateurs potentiels. Certains départements aimeraient se servir davantage de l'offre de services. Pour ces agents l'utilité n'est pas à questionner, ils considèrent que le manque d'utilisation de l'offre de services par leur département vient plutôt de l'absence de certaines fonctionnalités. Ils souhaitent en premier lieu que la nouvelle offre de services leur permette une plus grande autonomie dans la communication et la diffusion des supports. Ils s'attendent à ce que les contenus soient plus harmonisés, qu'ils se présentent visuellement de la même manière, ou qu'ils soient plus interactifs. Dans ce troisième groupe la nouvelle offre de services est perçue comme une solution en soi. Son pouvoir technique la rend presque « magique », comme si elle fonctionnait d'elle-même et résolvait seule les problèmes (Martineau et al., 2019, p. 98).

Les agents de ce groupe voient l'offre de services surtout comme un outil de communication, ils anticipent certains besoins des collègues collaborateurs et du public cible. Ils mettent l'accent sur la promotion de la nouvelle offre de services auprès des agents pour les pousser à l'utiliser pour diffuser leurs documents, et auprès des métiers dans les établissements pour les pousser à la consulter pour chercher les réponses à leurs questions. Ils rappellent aussi l'importance d'un moteur de recherche performant. Ils mentionnent le manque de structuration de l'information et demandent un centrage sur le public cible, dans les sens du « design de service ».

## **2.2 ENQUETE QUALITATIVE DES BESOINS DU PUBLIC CIBLE**

Le public cible de l'offre de services est le destinataire de l'information produite par les agents du ministère. Il est constitué principalement par les métiers dans les établissements du supérieur. L'enquête prend la forme d'un questionnaire dont le lien est publié sur la page d'accueil de l'offre de services. Voir Annexe 3 : Questionnaire ouvert en ligne auprès du public cible, page 72 : « Refonte éditoriale et ergonomique de l'Offre de services de la DGESIP : votre avis nous intéresse ! »

L'objectif de l'enquête est de connaître les pratiques d'utilisation de l'offre de services par le public cible, les pratiques alternatives de recherche d'information et les usages potentiels. Sur ces bases il sera possible d'élaborer une nouvelle arborescence de premier niveau.

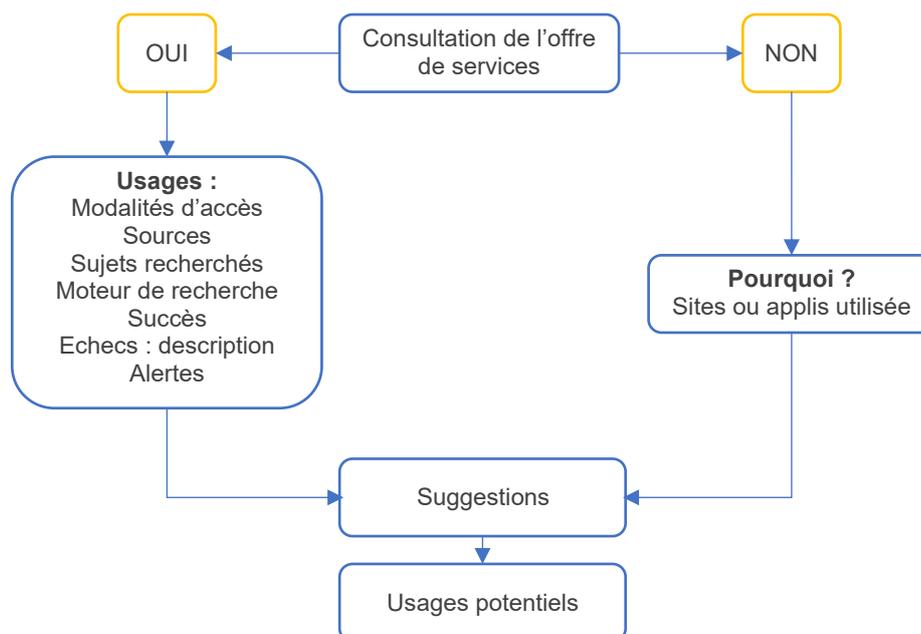


Figure 4. Schéma du questionnaire à destination du public cible de l'offre de services

La publication du questionnaire a été promue à travers trois sphères Whaller, l'application utilisée pour l'animation des réseaux thématiques, appelées sphères. Les sphères interpellées pour répondre à l'enquête ont été : Vie étudiante (213 membres), Réseau OR Objectif Réussite (271 membres), Contrôleurs de gestion réseau (292 membres). Le questionnaire était en ligne le 21/06/2023 et jusqu'au 31/08/2023. Il a obtenu 52 réponses le 31/08/2023.

Le questionnaire était anonyme, ne prévoyait aucun système de contrôle pour la réponse unique et une seule question pour caractériser le répondant : la profession.

### 2.2.1 Principaux biais apparus à l'analyse intermédiaire

L'analyse intermédiaires des réponses a eu lieu trois semaines après la mise en ligne. Elle concernait 47 réponses le 06/07/2023 : elles représenteront environ la quasi-totalité des réponses reçues, 52. L'analyse a confirmé la présence de biais : les personnes étaient questionnées sur l'offre de services, mais la majorité, 68% des répondants, ne l'utilisait pas ou rarement.

La temporalité n'a pas joué à la faveur de cette enquête : pendant l'été les établissements de l'enseignement supérieur ferment.

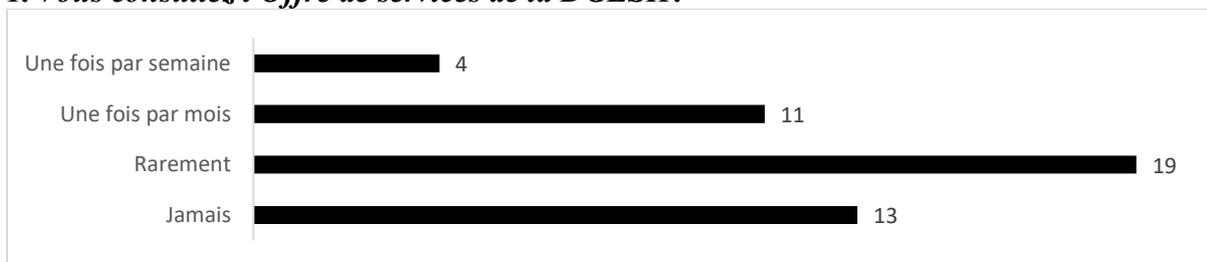
De plus les contenus les plus recherchés correspondent aux sujets des sphères Whaller sur lesquelles le questionnaire a été promu, comme le montre la réponse à la question 4 « Quels sujets et thématiques consultez-vous principalement ? » à choix multiple. Même constat pour les réponses ouvertes sur les informations manquantes de la question 7 « Quelle(s) information(s) ne parvenez-vous pas à trouver ? ».

Les réponses à la question 10 « Avez-vous une (ou plusieurs) suggestion(s) qui permettrai(en)t, selon vous, d'améliorer le contenu ou l'ergonomie du site de l'Offre de services de la DGESIP ? » concernant les suggestions étaient consensuelles (« Séparer les informations qui relèvent plutôt du grand public des informations professionnelles utiles pour les agents ») ou autrement très spécifiques : les réponses ne donnaient pas vraiment de suggestions utilisables sur l'ergonomie ou les contenus, objectif visé par cette enquête.

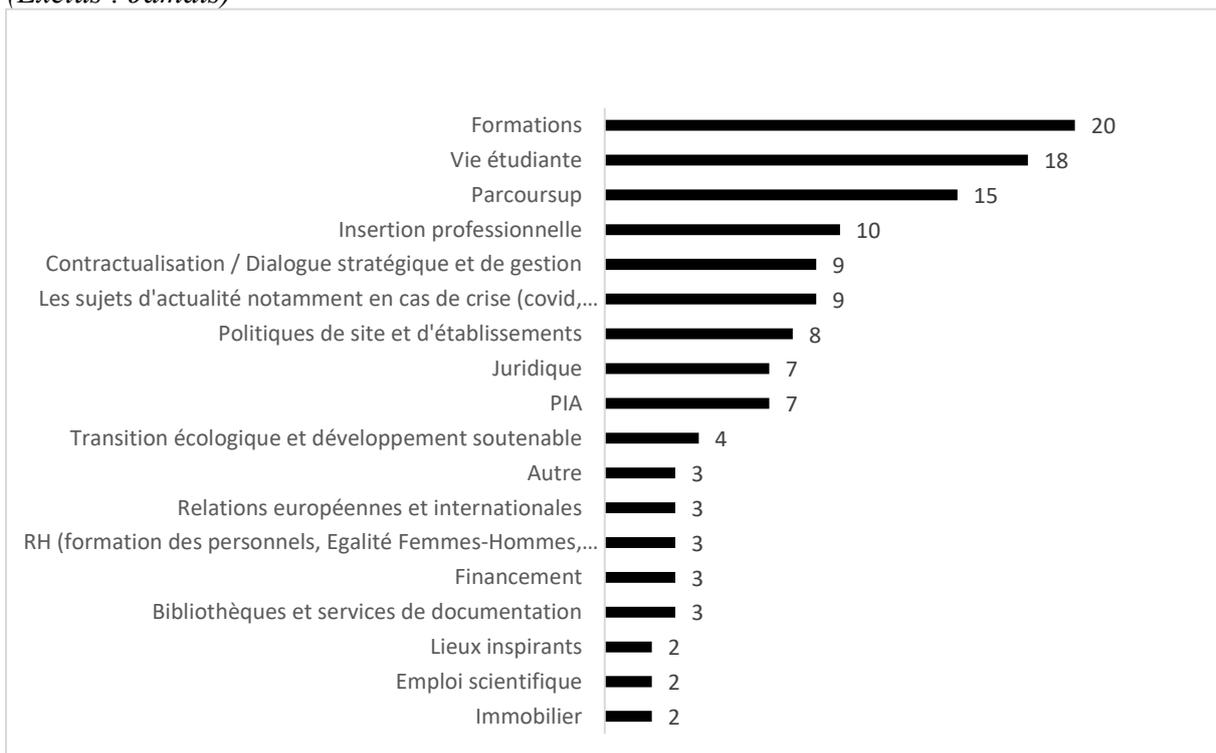
Cependant il est possible de voir ces résultats comme des tendances, car les avis ne sont pas hétéroclites : les verbatims sont utilisés en ce sens. Aussi, comme pour l'enquête auprès des agents cette démarche constitue une des actions managériales d'accompagnement au changement car elle permet de communiquer autour du projet.

Ci-dessous nous reportons les résultats des réponses évoquées plus haut.

### 1. Vous consultez l'Offre de services de la DGESIP.



### 4. Quels sujets et thématiques consultez-vous principalement ? (Exclus : Jamais)



---

**7. Quelle(s) information(s) ne parvenez-vous pas à trouver ?  
(Présentation des réponses représentatives)**

- « Des ressources liées à la vie étudiante hors CVEC pur (vie associative, etc.). »  
« Sur les projets soutenus par le MESRI (PIA, AMI, ...) pour explorer les projets développés dans d'autres établissements. »  
« Handicap »  
« ECTS »  
« Je ne me souviens plus, sûrement sur la formation à distance et notamment les plateformes proposant de la formation à distance. »  
« De mémoire, c'était une information sur les stages. »  
« Les thématiques sont présentes mais souvent pas mises à jour. Les liens vers des décrets/règlementation. Les appels à projets proposés par les ministères, les organismes publics. »  
« Informations générales liés aux processus de contractualisation. »  
« L'actualisation de la publication des mises à jour sur certaines catégories semble ne plus être mis à jour. »  
« Des données. »
- 

**10. Avez-vous une (ou plusieurs) suggestion(s) qui permettrai(en)t, selon vous, d'améliorer le contenu ou l'ergonomie du site de l'Offre de services de la DGESIP ?  
(Présentation des réponses représentatives)**

- « Une banque de projets ou bonnes pratiques des universités par thématique. »  
« Le site devrait contenir davantage de ressources de manière générale sur tous les sujets, ainsi qu'une page type Actualités comprenant la liste des derniers documents publiés. »  
« Une mise en lumière du service dès que l'on rejoint un établissement de l'enseignement supérieur. »  
« Séparer les informations qui relèvent plutôt du grand public des informations professionnelles utiles pour les agents. »
- 

### **2.2.2 Une nouvelle stratégie d'analyse**

Le questionnaire en ligne a été conçu sans être précédé par une enquête semi-dirigée. Ce type d'enquête préalable aurait permis de mieux définir les questions pour que les réponses obtenues soient exploitables. Le choix de ne pas construire d'échantillon statistique est une autre limite de cette enquête.

C'est en partant de ce constat qu'une nouvelle stratégie d'analyse est élaborée.

Le postulat est que le public cible de l'offre de services existe et que l'utilité de l'offre de services pour ce public cible n'est pas à démontrer : les professionnels de l'enseignement supérieur recherchent dans le cadre de leur travail des informations produites par les agents du ministère et susceptibles d'être mises en ligne, car non confidentielles, sur un portail

d'information spécifique. Ces mêmes ressources sont transmises par mail ou par d'autres réseaux. Il est question donc d'interroger l'usabilité du portail d'information pour le public cible.

Cette caractéristique ne se résume pas uniquement au graphisme et à l'ergonomie visuelle, mais elle répond également à une exigence de pertinence des contenus par rapport aux besoins informationnels du public cible (Tricot et al., 2016). Pour un document il s'agit d'utiliser des descripteurs qui aident le lecteur potentiel à reconnaître que le document en question répondra bien à son besoin informationnel. Dans un système documentaire comme celui d'un portail d'information il s'agit en plus d'organiser ces documents entre eux et de rendre pertinent leur regroupement dans une arborescence.

C'est donc à la conception de l'architecture des ressources documentaires que la nouvelle analyse s'attelle.

### **2.3 L'ANALYSE DES ORGANIGRAMMES DES ORGANISATIONS DU PUBLIC CIBLE**

Le fonctionnalisme en architecture est un courant du modernisme. Un des architectes le plus représentatifs de ce courant, Louis Sullivan, résume l'essence de ce mouvement dans l'aphorisme « *Form follows function* », la forme découle de la fonction. Pour les architectes un lien existe entre l'utilité et la beauté. La question n'est pas nouvelle, la conception des bâtiments oscillant depuis toujours entre la réponse à la représentativité et la recherche de la beauté par la célébration de la forme ou des matériaux, ou justement, des fonctions (Bédarida, 2000).

En architecture de l'information l'organisation des connaissances suit ce précepte fonctionnaliste. Il faut partir des fonctions auxquelles les informations doivent répondre pour concevoir l'architecture qui les soutiendra.

Si le portail d'information est alimenté par les départements pour le public cible, alors les informations qui y seront présentées devront être facilement accessibles pour ce public cible, utilisateur final du portail.

Comme vu au paragraphe 2.1.2, Le public cible de l'offre de services et les moyens de diffusion de l'information, page 32, le public cible n'est pas constitué uniquement par les métiers dans les établissements, mais c'est bien son public principal, car dans les établissements de l'enseignement supérieur la mission ministérielle prend consistance. Les métiers dans les établissements sont les destinataires choisis.

Le défi de la construction de l'arborescence du site de web de l'offre de services est de rendre lisible au public cible qui ne travaille pas au MESR la complexité des activités des départements, et donc de leur production d'informations et de documents.

Une bonne arborescence est utile à la navigation et donc à la découverte des nouveaux contenus. Elle est utile à la hiérarchisation de l'information et donc au référencement pour apparaître en tête des recherches.

Les contenus bien organisés permettent au public cible de l'offre de services de s'orienter en autonomie, d'organiser un parcours personnel d'information et de retrouver facilement et rapidement l'information qui l'intéresse.

Nous avons étudié les organigrammes des sept établissements et nous les avons confrontés à l'organigramme de la DGESIP et de ses services communs. Les organigrammes nous donnent des indications sur l'organisation du travail dans les établissements, où travaille le public cible qui recherche des informations pour accomplir des tâches dans le cadre de ses missions. Il semble opportun de composer les ressources informationnelles selon une organisation familière.

Les organigrammes étudiés sont ceux de Sorbonne Université, Université Paris-Saclay, Université Claude Bernard Lyon 1, Université Paris Dauphine-PSL, École nationale supérieure des mines de Paris-PSL, École Normale Supérieure-PSL, École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Bordeaux.

Nous avons choisi les établissements sur la base de la diversité : université, grande école, école d'architecture. Les organisations se trouvent dans trois villes : Paris, Bordeaux et Lyon. Nous nous sommes arrêtée à l'analyse de sept organigrammes car nous avons rapidement observé que les regroupement des services et des directions dans les différentes structures ressemblaient à ceux de l'organigramme de la DGESIP, notamment :

- les directions juridiques, les directions de gestion de moyens financiers et immobiliers vont ensemble, comme pour la DGESIP B ;
- les directions de la formation sont associées aux directions des bibliothèques et de la recherche, comme les départements de la DGESIP A-2 collaborent avec les départements de la DGESIP-DGRI A-1 ;
- lorsque les directions de la vie étudiante sont présentes dans l'organigramme elles sont liées aux directions relatives à la formation, comme pour la DGESIP A.

## 2.4 L'ANALYSE DES CONTENUS

L'offre de services s'ouvre sur un page qui donne accès à 11 thématiques visuellement identifiables par des alvéoles. En cliquant sur un alvéole l'utilisateur final tombe sur la page qui donne accès à des sous-thématiques en nombre variable selon la thématique choisie. Des sous-thématiques l'utilisateur final accède aux ressources à proprement parler, les items, constitués par un titre, un bref texte descriptif, optionnel, et un lien vers un document à télécharger, un adresse mail ou un lien web. Voir [Figure 1](#), page [12](#). Certaines thématiques n'ont pas de sous-thématiques, elles renvoient directement aux items.

L'objectif de l'analyse des contenus est de caractériser les objets informationnels pour les réorganiser en des ensembles cohérents plus lisibles pour l'utilisateur final du public cible de l'offre de services. Cette analyse ne concerne pas l'organisation de l'arborescence du premier niveau, mais celle du deuxième, soit des sous-thématiques. Ce niveau demande de plonger plus profondément dans les contenus.

Nous avons décidé de travailler sur la thématique Parcoursup car les agents du service à compétence nationale Parcoursup, SCNP, et de la mission de l'orientation du scolaire vers le supérieur, MOSS, utilisent toujours et fréquemment l'offre de services.

### 2.4.1 Le cas de Parcoursup

« Parcoursup \* » est une des 11 thématiques de l'offre de services. Elle contient 13 sous-thématiques, 35 items et 135 liens.

Les liens pointent vers des pages web (68) ou vers des documents de différent format qui se téléchargent (67). Le nom du lien est parfois parlant, parfois non.

Les sous-catégories sont nombreuses et la logique de classement est difficile à appréhender.

La navigation n'est pas fluide car elle oblige à sortir du site pour naviguer sur un autre ou à télécharger une ressource.

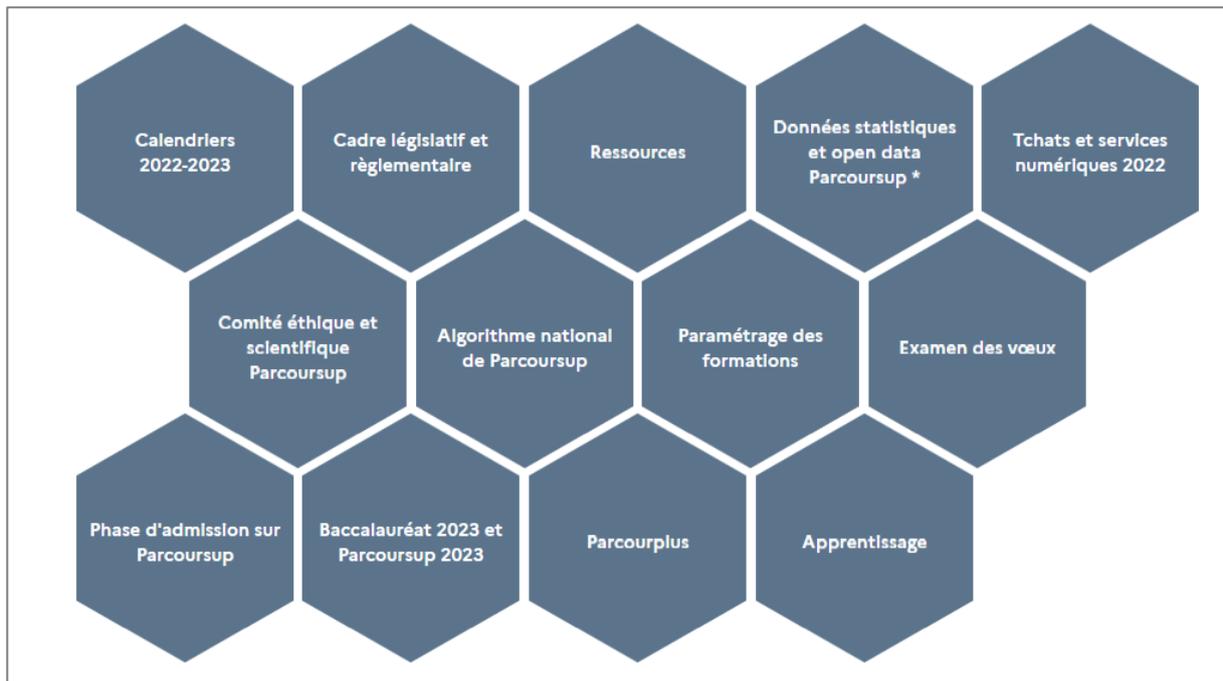


Figure 5. Captures d'écran de l'offre de services. Thématique et sous-thématiques de Parcoursup

## 2.4.2 Grille d'analyse des contenus

Pour analyser les contenus dans un tableau chaque lien a été associé à sa sous-thématique, au titre de son item, au texte du lien, et au véritable lien (pour vérifier son fonctionnement). Le tableau d'analyse présente ensuite les colonnes suivantes :

Date	L'année de création de la ressource, si pas pertinent (type contact mail) année en cours
Intérêt	Opérationnel – Analyse (valeur historique, de recherche ou très technique)
Format	Link – pdf, word, ppt, xls...
Type	Arrêtés, Lois, Décrets, Décisions, Articles (de loi), Rapports... Brochures, Flyers, Guides, Chartes, Notes ou encore Fiches ou Bases de données Éléments de Comm Web, Éléments de Comm Print Liens vers des Pages Web, des Applis, des Sites, des Vidéos
Contenu	Description détaillée du contenu spécifique de chaque lien
Destinataire	Métiers établissements – Enseignants – Étudiants (y compris élèves) – Citoyens (pour les journalistes aussi)
Publié ailleurs ?	Est-ce que la ressource se trouve ailleurs dans le web ?

L'analyse a montré la présence de répétitions ou des contenus obsolètes. L'analyse des ressources a permis d'être plus pertinent dans la proposition d'arborescence qui vise à réduire le nombre de sous-thématique, en nombre de 13.

## 2.5 LES CONTRAINTES GRAPHIQUES, ERGONOMIQUES ET METHODOLOGIQUES

Les contraintes graphiques, ergonomiques et méthodologiques doivent être explicitées pour la rédaction du cahier des charges. L'objectif de ce document est d'obtenir du prestataire web un devis et un planning détaillé, mais le cahier des charges permet aussi de faire un état des lieux précis du projet en cours. C'est donc un outil précieux pour le prestataire web tout aussi bien que pour l'équipe projet de la maîtrise d'ouvrage.

La particularité de ce projet web est que le graphisme et l'ergonomie ont déjà été définis, et ils ne seront pas le résultat d'une analyse fonctionnelle, puis technique. Il est très juste de les définir comme contraintes car tout site de l'État français doit répondre à des référentiels qui s'explicitent dans le graphisme et l'ergonomie.

De plus, dans ce projet de refonte, le prestataire web a déjà été sélectionné : il a répondu à un appel d'offres de la Délégation à la communication qui gère les sites web des trois ministères, éducation nationale, enseignement supérieur et sport. L'objet de l'appel d'offres était la « Tierce maintenance applicative et prestations associées pour les applications de technologie web existantes ou à venir de la plateforme multi-sites Tandem notamment sous Drupal ». Il a fallu donc, en plus, prendre en compte la méthodologie de gestion de projet qu'il proposait.

Tous ces éléments se trouvaient dans le mémoire technique fourni par le prestataire web dans sa réponse à l'appel d'offres. Outre une partie des prestations attendues (conception, développement, intégration technique et tests), nous avons repéré, analysé et reporté :

- les contraintes graphiques et ergonomiques : tout ce qui concerne le graphisme et le respect des référentiels généraux obligatoires pour les administrations, DSFR (Système Design de l'État), CMS Drupal, RGAA, graphisme, éléments de navigation ;
- une partie de la méthodologie de projet : comitologie, outils, formation.

Ces éléments sont décrits dans les paragraphes suivants.

## **2.5.1 Les contraintes graphiques et ergonomiques**

### **2.5.1.1 Accessibilité : réponse au Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité (RGAA)**

Le Référentiel Général d'Amélioration de l'Accessibilité est un des référentiels de l'État pour rendre les sites et services numériques accessibles, c'est-à-dire compréhensibles et utilisables par les personnes en situation de handicap. Cette contrainte sera traitée par le prestataire web. Il indique dans son mémoire technique intégrer « l'accessibilité dans ses méthodes de développement technique ».

### **2.5.1.2 RGS et RGPD**

Même si pour le moment l'offre de services est un portail d'information et non un site serviciel, le prestataire web assure sa conformité au RGS (Référentiel Général de Sécurité) dans la construction des sites web. « Le RGS est un recueil de règles et de bonnes pratiques en matière de sécurité des systèmes d'information destiné principalement aux autorités administratives qui proposent des services en ligne aux usagers » (<https://www.numerique.gouv.fr>).

Le prestataire web assure aussi l'accompagnement dans le respect du Règlement général sur la protection des données (RGPD) lorsque les sites web devront traiter des données personnelles et dans le traitement des comptes utilisateur (suppression des comptes obsolètes).

### **2.5.1.3 Design Système de l'Etat (DSFR)**

« Le Système de Design de l'État, développé par le Service d'information du Gouvernement (SIG), regroupe un ensemble de composants réutilisables pouvant être assemblés pour créer des sites internet accessibles et ergonomiques. » (<https://design.numerique.gouv.fr/articles/2021-08-13-design-system>). Le DSFR est la transposition en éléments prêts à l'emploi des différents référentiels administratifs pour les designers et les développeurs.

L'utilisation de ces composants est obligatoire pour les sites de l'État français (Ministères, Administrations centrales, Préfectures, Ambassades, etc.) et est assurée par le prestataire web. Le respect du DSFR implique aussi l'optimisation pour les principaux navigateurs web et la conception responsive design, pour s'adapter aux écrans de différentes dimensions.

Son aspect sera harmonisé avec celui du site institutionnel, car certaines modifications du DSFR sont possibles.

### **2.5.1.4 Système de gestion de contenu : CMS Drupal**

Une autre contrainte concerne le système de gestion des contenus du site. L'offre de services sera construite avec le CMS Drupal. Drupal est un système de gestion de contenu (Content Management System) libre et open source qui permet de gérer le contenu d'un site web avec une interface utilisateur, back-office.

Ces interfaces sont appelées éditeurs de contenus car elles permettent d'avoir un aperçu des contenus chargés, de leur aspect sur la page.

L'interface utilisateur est l'élément qui permet de répondre à la demande d'autonomie venant des agents des départements et de l'équipe projet du PCAG.

## **2.5.2 La méthodologie du prestataire web pour la gestion du projet**

### **2.5.2.1 Comitologie et gestion des risques**

Le prestataire web décrit sa méthodologie de projet : les outils de suivi et de communication, la composition de l'équipe projet, le type de réunions et leur cadence.

En ce qui concerne la gestion des risques il est proposé d'intégrer une méthode de suivi aux outils déjà mis en place par le prestataire web. L'outil est partagé avec le prestataire web.

### **2.5.2.2 Formation**

La formation fait partie des prestations qui accompagnent la mise en œuvre du projet. Dans le cahier des charges seront rappelés les modalités de commande de cette prestation et la livraison attendue : la formation en soi et les supports. Encore une fois les éléments standards existants sont modulés sur la base des caractéristiques propres au projet.

### 3. LIVRABLES ET PROPOSITIONS

Cette troisième partie conclut ce mémoire en présentant plusieurs livrables et propositions techniques, dans une succession logique qui finalement n'est pas si éloignée de la réalité chronologique de la mission.

Ce chapitre fait suite à l'analyse du contexte, à la définition du périmètre du projet et à l'hypothèse de réponse à la problématique décrites dans la première partie, Le contexte et l'organisation du projet. Le deuxième chapitre est ensuite consacré à la présentation des études qui englobent les développements futurs de ce projet de refonte, Les études : le projet en puissance. Chaque étude est décrite avec ses résultats et les réponses qu'elle souhaite apporter à un certain ou plusieurs aspects du projet. Les analyses des besoins des agents créateurs de contenus et du public cible sont menées pour obtenir des fonctionnalités auxquelles l'offre de services devra répondre. Le rebondissement sur l'analyse des organigrammes des établissements sert à étayer les choix de l'organisation des contenus dans l'arborescence. L'analyse fine des contenus aide à la construction de l'arborescence d'une catégorie et au repérage des modules appropriés pour l'offre de services depuis le catalogue du DSFR, Système Design de l'État. Ce même DSFR ainsi que les autres contraintes techniques sont étudiées car elles délimitent l'offre de services en tant que projet web.

Les livrables et propositions de cette dernière partie découlent des études, du contexte et de l'expertise de l'ingénieur documentaire. D'abord nous présentons un livrable : le cahier des charges. Il est construit en se référant au mémoire technique du prestataire web, dans son langage, avec les prestations prévues sélectionnées sur la base des fonctionnalités tirées des études. Un paragraphe est d'ailleurs dédié aux modules choisis pour composer la future offre des services.

Un deuxième livrable figure à la suite, il s'agit du calendrier projet. Il est suivi par la proposition d'arborescence, bâtie à partir des réflexions autour du fonctionnalisme en architecture et de la pertinence dans la production documentaire.

Le dernier livrable répond à la problématique posée par la mise en œuvre d'une offre de services alimentée par des agents agissant en autonomie et forcément en collaborant les uns avec les autres. La stratégie d'accompagnement au changement élaborée présente des apports théoriques et des éléments des actions managériales de communication et de formation.

#### 3.1 LE CAHIER DES CHARGES

La rédaction du cahier des charges a été un nœud essentiel dans cette mission. Ce livrable a permis de consigner les actions déjà menées et de mettre en perspective celles à venir pour garantir ainsi la qualité du déploiement de la solution web. Concrètement le cahier des charges fourni a été une étape dans le projet parce que certaines propositions techniques, comme l'arborescence ou le planning détaillé n'y figuraient pas, tandis que les résultats des études, en tant qu'actions déjà menées, en constituaient une importante partie : celle des fonctionnalités. Aussi il faut souligner que nous avons délibérément choisi d'établir un cahier des charges. Les méthodes de gestion de projet web sont variées et l'avancement du projet aurait tout aussi bien pu être assuré par des méthodes agiles, d'autant plus que des nombreux éléments de développement du projet étaient déjà fixés par ailleurs : DSFR et prestations assurées par le prestataire web. Dans ce contexte cependant le cahier des charges était un outil reconnu par les différents interlocuteurs pour partager ces éléments. Il nous a semblé judicieux d'utiliser ce

format partagé par tous les interlocuteurs : équipe projet du ministère, équipe projet chez le prestataire web, Delcom. Sa structure définie nous a obligée à organiser les éléments produits d'une part et d'autres dans un langage commun.

D'un point de vue méthodologique nous avons procédé par l'analyse de la proposition de services que le prestataire web avait décrite dans son mémoire technique et l'analyse des éléments du DSFR, une série d'éléments standard, sur lesquels nous avons répliqué avec les fonctionnalités tirées de l'analyse des besoins auprès des agents de la DGESIP.

Le gabarit même du cahier des charges est standardisé et demande à être décliné opportunément. Pour ce faire il faut comprendre où le cahier des charges se situe, c'est-à-dire définir les interlocuteurs et les objectifs que ce livrable vise.

Le premier point dans cette direction a été la définition des interlocuteurs : la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. Chaque interlocuteur apporte des informations sur son champ d'action que nous avons répercutées dans le document. Pour la refonte de l'offre de services la maîtrise d'ouvrage est représentée par l'équipe projet du PCAG et la maîtrise d'œuvre par le prestataire web. Un prestataire web qui a déjà été sélectionné et dont la mission a déjà été d'une certaine manière définie.

Comme évoqué au paragraphe 2.5, Les contraintes graphiques, ergonomiques et méthodologiques, page 41, la sélection du prestataire était récente, elle faisait suite à la publication d'un appel d'offres à l'initiative de la Délégation à la communication (Delcom) des trois ministères : éducation nationale, enseignement supérieur et sport. Pour rappel, ces ministères partagent plusieurs services support dans le secrétariat général, dont le service communication en charge de la gestion de plusieurs sites web. L'appel d'offres avait pour objet la « Tierce maintenance applicative et prestations associées pour les applications de technologie web existantes ou à venir de la plateforme multi-sites Tandem notamment sous Drupal ». Le prestataire web devra gérer les sites de la plateforme Tandem, une des plateformes qui héberge une partie des sites de ces ministères. Il devra aussi assurer ces prestations pour des applications web à venir.

Ce qui nous a intéressée c'était que le prestataire web avait fourni dans sa réponse un mémoire technique qui décrivait sa méthodologie de gestion de projet, tous les types de projet qu'il pouvait prendre en charge et la manière qu'il adoptait pour répondre aux contraintes établies par l'État en matière de design et ergonomie. Ce document contractuel nous a servi de repère pour la rédaction d'un cahier des charges adapté à son offre. Il est significatif que dans le cahier des charges plusieurs paragraphes se réfèrent systématiquement au mémoire technique du prestataire web. Notre intention était de traduire les propositions du prestataire web pour le cas concret de la refonte de l'offre de services. Un travail de sélection a été effectué pour que seuls les éléments du mémoire technique valables pour ce projet soient retenus.

Le deuxième point nécessaire à la rédaction, après l'identification des interlocuteurs, était la connaissance des objectifs que ce cahier des charges voulait atteindre : obtenir du prestataire web un devis et un planning détaillé. Nous devons expliciter la sélection des modules qui seraient utilisés pour la construction de la nouvelle offre de services. Nous avons joint en annexe le Glossaire visuel : la sélection des éléments du DSFR, Système Design de l'État, utiles au projet et représentés visuellement par des sites déjà construits en suivant ces préceptes, comme <https://www.service-public.fr>. Nous avons aussi indiqué un nombre potentiel de pages et les éléments du DSFR dont nous voulions nous servir. Ces éléments, présentés dans le cahier des charges sous forme de tableau, sont détaillé au paragraphe suivant, 3.1.1 Le cahier des charges, page 46. A ce stade nous n'avons pas proposé d'arborescence.

Nous avons tiré parti du cahier des charges comme d'un instrument qui nous a permis de visualiser les points fixés et à fixer dans le développement du projet au moment *t*. Cette

temporalité nous a certes empêchée de disposer de toutes les connaissances et de pouvoir les partager : comme vu plus haut nous n'avons pas fourni, par exemple, le nombre précis de pages de la future offre de services ni une arborescence, mais elle nous a permis de positionner le rôle de l'équipe projet dans l'élaboration des éléments à fournir.

De par sa nature située dans le temps le cahier des charges doit prévoir les modalités d'évolution propices à l'avancement du projet, un cadre qui permette la marge de manœuvre nécessaire.

### 3.1.1 Définition des éléments de navigation

La définition des éléments de navigation est nécessaire à l'établissement du devis. Les modules qui constitueront les pages du site peuvent être déjà définis car le DSFR existe depuis 2020 et des sites conformes ont déjà été créés.

Le projet de refonte de l'offre de services de la DGESIP s'inspire à ce stade du modèle du site <https://service-public.fr> et de son sous-domaine <https://entreprendre.service-public.fr>, qui cible principalement un public professionnel (et qui est partiellement conforme au DSFR).

Pour faciliter la compréhension et les échanges entre les équipes projets, mais aussi avec les agents collaborateurs, nous avons élaboré un glossaire visuel des composants DSFR. Le Glossaire visuel n'est autre que le repérage des éléments du DSFR dans ces sites à travers des captures d'écran. Les éléments visuels sont libellés, nommés comme les éléments du DSFR. Ce support est censé aider la maîtrise d'œuvre (le prestataire web) et la maîtrise d'ouvrage (l'équipe projet du PCAG et autres parties prenantes) à s'entendre sur l'aspect des éléments de l'offre de services.

Voir Annexe 4 : Glossaire visuel des composants DSFR (sélection), page 76.

La structure du site sera articulée autour des éléments suivants :

- Page d'accueil : vue d'ensemble des différents contenus et ressources disponibles sur l'offre de services. Elle permettra aussi de visualiser rapidement les dernières informations publiées sur le site.
- Pages de catégories et/ou de sous-catégories : liste de liens vers le contenu détaillé (liste des pages d'une sous-catégorie ou liste d'articles associés à une catégorie, un tag ou résultant d'une recherche)
- Pages : contenu statique détaillé
- Articles : contenu dynamique détaillé

Le tableau suivant liste pour chaque partie de page et pour chaque type de page les modules qui les composeront. Les noms des modules et les liens associés renvoient au site du DSFR.

Ces liens sont directement exploitables par les programmeurs de l'équipe projet du prestataire web.

Les mêmes noms des modules figurent dans le Glossaire visuel.

Gabarits	Contenus
En-tête	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Logo, identité du site, moteur de recherche</li> <li>– Navigation principale : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Menu déroulant</a> : 7 sous-catégories maximum avec un lien « Voir plus » dans les cas où il y a plus de 7 sous-catégories, cf <a href="https://www.service-public.fr">https://www.service-public.fr</a></li> <li>➤ <a href="#">Mega-menu</a></li> <li>➤ <a href="#">Liens directs</a></li> </ul> </li> <li>– <a href="#">Bandeau d'information importante - Notice</a> (activable si nécessaire)</li> </ul>

Gabarits	Contenus
<b>Pied de page</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <a href="#">Fil d’ariane</a></li> </ul> <p><b>Pied de page complet</b> comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bloc marque(logo)</li> <li>– Texte de présentation - optionnel.</li> <li>– 4 liens de références de l'écosystème institutionnel - obligatoires.</li> <li>– Liste de liens liés aux obligations légales. Cette liste doit être définie en fonction du site, toutefois les liens et contenus suivants sont obligatoires : “accessibilité : non/partiellement/totalement conforme”, mentions légales, données personnelles et gestion des cookies. - obligatoire</li> <li>– Mention de la licence - obligatoire “Sauf mention contraire, tous les contenus de ce site sont sous licence etalab-2.0”</li> <li>– Section présentant des listes de liens ou Menu secondaire (liste de liens vers les catégories et sous-catégories)</li> <li>– <a href="#">Inscription à la newsletter</a> : nécessité de recueillir plusieurs informations, notamment le choix des sujets de la newsletter, avec lien vers <a href="#">formulaire</a></li> </ul> <p>Exemple : lien vers la dernière lettre et accès aux archives, cf <a href="https://www.service-public.fr/">https://www.service-public.fr/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <a href="#">Partage réseaux sociaux, email</a></li> </ul>
<b>Page d’accueil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour l’affichage d’une sélection des éléments d’une catégorie ou de sous-catégorie du menu principal (avec pictogrammes) <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Tuile</a> : encadré entièrement cliquable. Avec titre (obligatoire), image (jpg, png, svg... optionnelle), description (optionnelle)</li> </ul> </li> <li>– Pour affichage Actualités (liste des derniers articles publiés), Pages (ou articles) les plus lues, Dernières publications d’une catégorie/sous-catégorie/tag... <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Carte</a> : peut contenir des liens cliquables, un titre, reprenant celui de l’objet visé (page de destination, action, site, obligatoire), un lien, un média (optionnel), une première zone de détail, composée de tags ou de badges (optionnels), une icône et un texte (optionnels), une description, de 5 lignes maximum (optionnelle), une deuxième zone de détail. Cf lien.</li> </ul> </li> <li>– Pour l’affichage des tuiles et cartes sont regroupées par 3 ou 4 avec un bouton « Voir plus » <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carrousel : <i>pas de composant répondant au besoin. Le composant conçu « respectant les bonnes pratiques d'accessibilité mais également de performance d'affichage, sera utilisé pour tous les blocs de type “carrousel” » page 174 mémoire technique Almavia CX Procédure n° MEN-SG-AOO-22060.</i></li> </ul> </li> </ul> <p>Exemple : <a href="https://www.service-public.fr/">https://www.service-public.fr/</a> (partie « Fiches pratiques par événement de vie »)</p>
<b>Catégories (Thématiques)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La page Catégorie est accessible depuis la Navigation principale en cliquant sur « voir plus » du Menu déroulant correspondant ou sur le Lien direct. Sur cette page se trouvent un ensemble d’éléments avec pictogramme</li> </ul>

<b>Gabarits</b>	<b>Contenus</b>
<b>Page thématique ou hub (cf page 175)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Tuile</a> avec pictogrammes pour rendre plus lisibles des listes longues. Les pictogrammes renvoient aux sous-catégories.</li> </ul> <p>Exemple : <a href="https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/theme">https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/theme</a></p>
<b>Sous-catégories Page thématique ou hub (cf page 175)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La page Sous-catégorie est une liste des liens internes (qui renvoient aux pages ou aux articles)</li> <li>➤ <a href="#">Liens simples</a></li> </ul> <p>Exemple : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/N24268">https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/N24268</a></p>
<b>Page (contenus statiques)</b>	<p>Éléments d'une page :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour des textes longs, avec des sous-titres <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Accordéon texte</a></li> <li>➤ <a href="#">Onglet</a></li> </ul> </li> </ul> <p>Exemple : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23224">https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23224</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour renforcer le poids de certaines parties du texte <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Mise en exergue</a></li> <li>➤ <a href="#">Mise en avant</a></li> <li>➤ <a href="#">Alerte : information ou attention</a></li> <li>➤ <a href="#">Citation sans illustration</a></li> </ul> </li> </ul> <p>Exemple (alerte) : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23208">https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23208</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour présenter des contenus sous forme de tableau <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Tableau</a></li> </ul> </li> </ul> <p>Exemple (voir onglet secteur saisonnier) : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23211">https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23211</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour réaliser des encarts avec renvois aux textes et loi, liens hors site, liens internes (pictogrammes) à la fin des articles/pages <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Bloc FAQ / accordéons texte</a> et <a href="#">Carte</a></li> </ul> </li> </ul> <p>Exemple : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23224">https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23224</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pour associer les pages avec le même contenu <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <a href="#">Tag cliquable</a></li> </ul> </li> </ul>
<b>Article (contenus dynamiques : actualités, événements, articles...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contenu d'actualité <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bloc texte, bloc image, bloc vidéo</li> </ul> </li> </ul> <p>Exemple : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A16595">https://entreprendre.service-public.fr/actualites/A16595</a></p>
<b>FAQ</b>	<p><a href="#">Accordéon texte</a></p> <p>Exemple : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23224">https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F23224</a></p>
<b>Téléchargement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <a href="#">Lien de téléchargement</a></li> <li>– <a href="#">Bloc de téléchargement</a></li> </ul>
<b>Formulaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <a href="#">Blocs fonctionnels</a> (pour le formulaire)</li> </ul> <p>Si le formulaire est utilisé pour une enquête : intégration ou lien vers LimeSurvey via RENATER ou Forms (microsoft 365)</p> <p>Exemple F1 : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/contact">https://entreprendre.service-public.fr/contact</a></p>
<b>Liste ou résultats de recherche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liste d'actualité (Liste de liens)</li> </ul> <p>Exemple : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/recherche?keyword=%C3%A9tudiants">https://entreprendre.service-public.fr/recherche?keyword=%C3%A9tudiants</a> -</p>

Gabarits	Contenus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Liste d'événements ou d'actualités avec filtre (Carte horizontale) Exemple : <a href="https://www.defense.gouv.fr/actualites?thematic-options=487#hub-filters-form">https://www.defense.gouv.fr/actualites?thematic-options=487#hub-filters-form</a></li> <li>– Liste des articles avec le même tag (Carte horizontale) Exemple : <a href="https://www.defense.gouv.fr/contenus-associes?label=216">https://www.defense.gouv.fr/contenus-associes?label=216</a></li> <li>– Liste des résultats de recherche regroupés par catégories (les mêmes que dans le Menu principal) (Liste de liens) Exemple : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/recherche?keyword=facturation">https://entreprendre.service-public.fr/recherche?keyword=facturation</a></li> <li>– Liste des résultats de recherche avec croisement de deux filtres qui correspondent aux catégories du Menu principal (<a href="#">Tags sélectionnables</a>) Exemple : <a href="https://entreprendre.service-public.fr/recherche?keyword=&amp;rubricFilter=serviceEnLigne&amp;rubricTypeFilter=modeleLettre&amp;themeFilter=pratiques%20commerciales">https://entreprendre.service-public.fr/recherche?keyword=&amp;rubricFilter=serviceEnLigne&amp;rubricTypeFilter=modeleLettre&amp;themeFilter=pratiques%20commerciales</a></li> </ul>
Newsletter	<a href="https://www.service-public.fr/actualites/lettresp/archives">https://www.service-public.fr/actualites/lettresp/archives</a>

### 3.2 LES JALONS ET L'ELABORATION DU CALENDRIER PROJET

La gestion de projet s'articule dans le temps. La conception du calendrier est un des fondamentaux de la conduite de projet avec la gestion du budget et la quête de la qualité des objectifs.

Le planning est évolutif car il fait siens les avancements du projet même, il se sert de nouvelles informations pour mieux définir les échéances futures.

Comme dans une pièce de théâtre les moments cruciaux déterminent l'issue et peuvent être fixés. Ils seront portés par les acteurs. Les interlocuteurs et intervenants dans le projet jouent leur rôle et leurs besoins sont pris en compte pour garantir l'avancement du projet. Ce sont ces besoins qui convergent pour donner lieu aux jalons.

Dans ce projet de refonte un premier planning a été présenté au prestataire web dans le cahier des charges. Il s'agissait plutôt d'un phasage :

- *Juin - Août : Cahier des charges*
- *Septembre - Octobre : Conception et développement technique du site*
- *Novembre - Décembre : Création et intégration du contenu & Formation des contributeurs*
- *Décembre-Janvier : Recette et mise en ligne*

Ce manque de détail et ces échelons quelque peu audacieux avaient lieu d'être dans le cahier des charges. Comme vu au paragraphe précédent ce document devait fournir les informations qui auraient permis au prestataire web de proposer un calendrier plus détaillé.

Sans attendre sa réponse, en définissant la stratégie d'accompagnement au changement, nous avons structuré un calendrier bien plus précis. S'appuyant sur les acteurs et leurs besoins nous avons mieux défini les jalons qui auraient rythmé l'avancement du projet. Nous sommes partis d'un tableau qui listait les actions et les jalons et nous les avons traduits en un diagramme de Gantt. Ce passage du tableau au diagramme de Gantt a bien sûr impliqué des modifications.

Dans le tableau suivant, qui nous a servi dans l'élaboration du calendrier détaillé sous forme de diagramme de Gantt, les éléments de la colonne Objet ont été tirés de la stratégie d'accompagnement au changement. Il s'agissait par exemple des « Points d'étapes » avec les départements, les moments de l'action managériale de communication. En partant de l'objet de ces communications ont été définis les besoins par rapport aux autres interlocuteurs. Par exemple : pour pouvoir communiquer le Point d'étape 02 il faut que l'arborescence soit définie. Et dans un processus semblable à celui du retroplanning, nous sommes remontée aux actions nécessaires pour la présentation de l'arborescence, par exemple la mise en place d'ateliers avec les agents de certains départements ou missions à même d'apporter des suggestions utiles. Pour le Point d'étape 03, concernant la présentation du processus de publication, nous avons rendu explicite que c'était avec la Delcom que des décisions devaient être prises. Cette démarche en aller-retour nous a permis de vérifier la robustesse du calendrier. Elle a pris son départ, pour ce projet, des besoins des acteurs. Pour avoir un aperçu de ces jalons sur le diagramme de Gantt. Voir Annexe 5 : Planning (détail), page 80.

Objet	Destinataire	Moyen	Période
<b>Point d'étape 01 départements</b> Sujets abordés : Origine du projet de refonte, Contexte, L'enquête, Résultats de l'enquête, Point d'étape, Calendrier	Tous les départements ayant participé à l'enquête des besoins	Doc pdf envoyé par mail	Août
<b>Rdv Delcom/prestataire web</b> Sujets abordés : le processus de publication et les contenus ambigus.	Delcom	Rencontres / CR	Septembre
<b>Envoi du cahier des charges</b> Objectif : obtenir devis et planning	Prestataire web	SO	Septembre
<b>Présentation en CODIR</b> Sujets abordés : articulation du travail avec prestataire web et Delcom. Devis et planning Objectif : pouvoir envoyer la demande au SIG	DG /toutes le sous-directions / Delcom	Rencontre	Septembre ou octobre
<b>Point d'étape 02 départements</b> Sujets abordés : choix définitif de l'arborescence, liste des départements prioritaires	Tous les départements / Delcom / DG DGESIP et DGRI (Pour la suite)	Doc pdf envoyé par mail	Septembre - Octobre
<b>Point d'étape 03 départements</b> Sujets abordés : présentation du processus de publication en coordination avec Delcom Objectifs : pouvoir définir les profils et les droits associés	Tous les départements / Delcom	Doc pdf envoyé par mail	Octobre
<b>Construction des gabarits des pages</b> Bac à sable pour se familiariser en vue des ateliers : comptes agents-utilisateurs	PCAG / Delcom et autres chefs de projet web DGESIP-DGRI & prestataire web	Rencontres / CR	Octobre - Novembre
<b>Formation à Drupal et à l'écriture pour le web</b> Bac à sable pour se familiariser : comptes agents-utilisateurs	PCAG / départements prioritaires / Delcom	Rencontres / CR Support de formation	Novembre - Décembre

<b>Formation à Drupal back-office administrateur</b>	PCAG / Delcom et autres chefs de projet web DGESIP-DGRI	Rencontres / CR Support de formation	Novembre - Décembre
<b>Recette et livraison de la nouvelle offre de services.</b> Vérification du système d’alerte à la nouvelle publication	PCAG	Web	Décembre - Janvier
<b>Intégrer les contenus des départements phase 2</b> qui n’ont pas encore suivi la formation à Drupal et à l’écriture pour le web	PCAG	Web	Décembre - Janvier
<b>Intégrer les contenus définitifs au site</b>	Les départements phase 1 volontaires et/ou actifs sur l’offre de services	Web	Décembre - Janvier
<b>Vérification des contenus avant mise en ligne</b>	Tous les départements / Delcom (pour avis)	Par écrit	Décembre - Janvier
<b>Mise en ligne de la nouvelle offre de services.</b> Off : <a href="https://services.dgesip.fr">https://services.dgesip.fr</a>	Delcom	Rencontres / CR	Janvier
<b>Point d’étapes : mise en ligne</b>	Tous les départements / Delcom / DG DGESIP DG DGRI / PCAG même	Par écrit	Janvier
Mettre en place un outil partagé à minima au PCAG pour marquer au fur et à mesure ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas	PCAG / Tous les départements / Pour info : Delcom	Par écrit	Janvier 2024
Mettre en place des nouveaux ateliers et formations pour les autres départements	Tous les départements	Rencontres / CR	2024
<b>Planifier les rencontres à 6 mois et à 12 mois</b> : analyse des difficultés, des erreurs, des succès et des bonnes pratiques.	Tous les départements / Delcom	Rencontres / CR	Juin 2024 et Décembre 2024

### 3.3 LA NECESSAIRE REORGANISATION DES CONTENUS

L’offre de services actuelle est organisée en 11 thématiques, 60 sous-thématiques et 242 items. Voir Annexe 6 : Représentation des thématiques et sous-thématiques de l’offre de services, page 82.

Les problèmes de lisibilité sont évidents. Le nombre de thématiques est trop élevé et l’organisation des contenus n’a pas été conçue en réponse aux besoins du public cible, mais plutôt pour promouvoir le travail des différents départements de la DGESIP. Les nouveaux contenus génèrent des nouvelles thématiques ou sous-thématiques, plutôt que de s’intégrer à l’existant. D’ailleurs nous retrouvons des répétitions dans les contenus.

Pour ce projet de refonte, la réorganisation des contenus se base donc sur les résultats des études menées auprès des agents de la DGESIP et auprès des utilisateurs finaux, le public cible des métiers des établissements, ainsi que sur l’analyse des organigrammes des établissements. Les premiers alimenteront en contenus l’offre de services et seront invités à le faire de manière

collaborative. Les seconds se rendront sur l'offre de services pour rechercher les informations et la documentation utile à leur travail.

Cette proposition d'arborescence concerne les catégories de premier niveau. Pour une catégorie en particulier, celle de Parcoursup, la proposition arrive jusqu'au 4<sup>e</sup> niveau. Nous la verrons au paragraphe suivant.

Dans cette proposition de réorganisation des catégories du 1<sup>er</sup> niveau, beaucoup de contenus ont été associés aux départements qui les produisent : en effet l'étude des organigrammes des établissements a montré la correspondance dans l'organisation métier du ministère et du public cible. Comme vu au paragraphe 2.3, L'analyse des organigrammes des organisations du public cible, page 38 il semble opportun de composer les ressources informationnelles selon une organisation familière, et qui finalement n'est pas si éloignée de celle de la DGESIP et de ses services communs.

De ce fait, certains départements alimenteront dans l'arborescence presque exclusivement une catégorie ou une sous-catégorie, d'autres contribueront à différentes catégories, selon leurs missions. Les départements travaillent souvent en collaboration les uns avec les autres sur des projets communs. Certains départements ont des missions transverses. Logiquement ce sont les départements aux missions les plus transversales qui ne seront pas représentés par une catégorie ou une sous-catégorie.

Si les catégories principales sont calquées sur l'organigramme de la DGESIP et des services communs DGESIP-DGRI, le choix du libellé a été fait en vue de la lecture de la part du public cible qui ne connaît pas et ne doit pas forcément connaître l'organigramme ministériel et ses subtilités.

Nous avons choisi de classer les contenus sur la base de leur fonction, et ce, du point de vue d'un professionnel travaillant dans un établissement : « Je suis un professionnel travaillant dans un établissement et j'ai besoin de [catégorie] ».

Nous avons utilisé des verbes d'action dans le libellé pour rendre plus compréhensible cette fonction. Le verbe aide le public cible à trouver les informations et donc les documents qui se trouvent dans une certaine catégorie et aide aussi les créateurs des contenus à choisir la bonne catégorie pour publier leurs contenus. Les agents dans les départements peuvent désambiguïser en répondant à la question associée au libellé de la catégorie « Est-ce que ce contenu sert à [catégorie] ou à [catégorie] ? ».

Aussi, grâce à l'analyse des sites construits en respectant le DSFR, nous avons pu affirmer que les libellés pouvaient être assez longs. Les exemples suivants sont pris du site <https://service-public.fr> et de son sous-domaine <https://entreprendre.service-public.fr>. Nous avons vu au paragraphe 3.1.1, Définition des éléments de navigation, page 46 pourquoi ces sites nous servent d'exemples. Ci-dessous trois exemples de libellés :

« Fiche pratiques par événement de vie » : 36 caractères (catégorie du site <https://service-public.fr>)

« Je veux obtenir un crédit immobilier » : 36 caractères (sous-catégorie du site <https://service-public.fr>)

« Garantir la qualité des formations » : 34 caractères.

### 3.3.1 Proposition d'arborescence

L'arborescence et l'organisation des contenus, ainsi que le choix des libellés devront être validés par la direction générale. Ces propositions devront être expliquées et peut-être même travaillées à nouveau de manière plus collégiale pour que la logique sous-jacente soit comprise et adoptée par les agents.

Une fois les nouvelles branches de cette arborescence identifiées, nous y avons associés les catégories et sous-catégories existantes pour relier les contenus produits par les agents et leur permettre de vérifier si les nouveaux contenus pourraient se situer à la place ou en lien avec les anciens.

Nous avons identifié 4 catégories principales :

1. *Transformer* : il s'agit des contenus relatifs à l'innovation, liés à au moins une catégorie 2-Garantir la qualité des formations, 3-Renforcer l'autonomie des établissements ou 4-Accompagner les étudiants. Les contenus sont principalement produits par la MEC, mission expertise et conseil auprès des établissements, et le CCSP, collègue des conseillers scientifiques et pédagogiques.
2. *Garantir la qualité des formations* : il s'agit des contenus relatifs à la formation et à la recherche. Les contenus sont principalement produits par la sous-direction DGEIP A1, stratégie et qualité des formations, et par la DGEIP-DGRI A1-3, département diffusion des connaissances et de la documentation. Cette catégorie couvre les contenus concernant le doctorat en tant que suite de la formation dans la logique LMD et les contenus concernant la diffusion des sciences, soit l'apport de la recherche à la qualité des formations.
3. *Renforcer l'autonomie des établissements* : il s'agit des contenus relatifs au pilotage, des moyens des établissements. Les contenus sont produits par la DGEIP B, service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier, la DGEIP A2-1, département du pilotage et du financement de la vie étudiante, la MEC et la DGEIP-DGRI A1-1, département des investissements d'avenir et de l'analyse territoriale.
4. *Accompagner les étudiants* : il s'agit des contenus relatifs à l'orientation dans les études et pour l'emploi et dans l'amélioration du cadre de vie étudiante. Les contenus sont produits par la DGEIP A2-2, département de la qualité de la vie étudiante, et par la DGEIP A2-3, département de la réussite et de l'égalité des chances, par la MOSS, mission de l'orientation du scolaire vers le supérieur, et par la DGEIP A1-1, département formation et emploi, insertion professionnelle.

Les autres catégories sont :

5. *Actualités* : contenus avec un caractère temporaire et liés à au moins une catégorie 1-Transformer, 2-Garantir la qualité des formations, 3-Renforcer l'autonomie des établissements ou 4-Accompagner les étudiants. Certaines questions devront trouver une réponse : comment choisir si un article devrait être publié sur l'offre de services ou sur le site institutionnel ? Comment articuler une éventuelle double publication ?
6. *Agenda* : contenus liés à des événements organisés par la DGEIP et par les services communs DGEIP-DGRI au ministère ou avec les établissements. Cette catégorie pourrait remplacer l'agenda sur l'intranet Pléiade ?
7. *Annuaire* : renvoi aux pages dédiées sur l'annuaire du site <https://service-public.fr>, <https://lannuaire.service-public.fr>. Qui alimente ces pages ? Faut-il fournir des adresses mail génériques plutôt que des numéros de téléphone ?
8. *Bandeau d'information importante* : à utiliser selon besoin

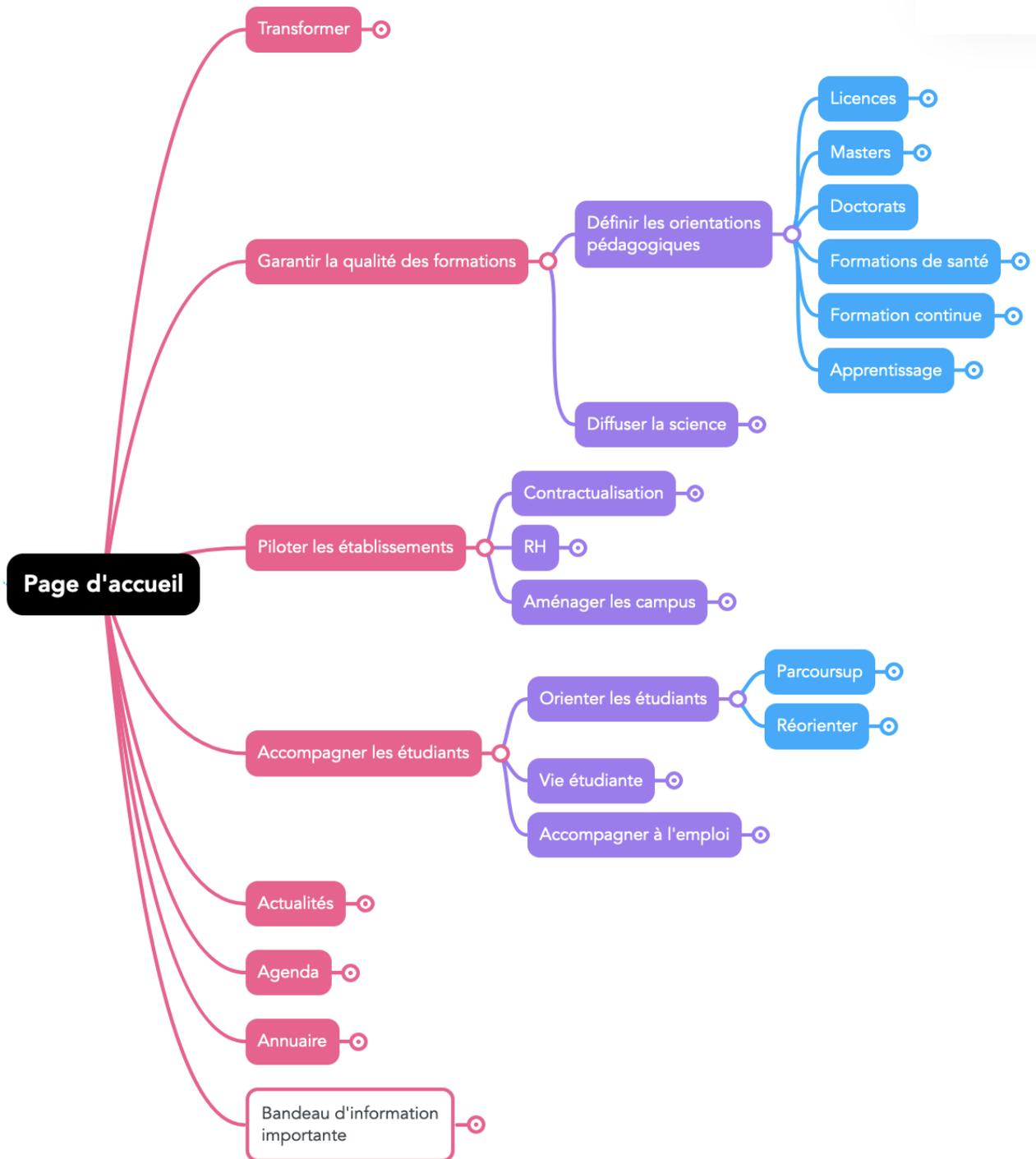


Figure 6. La proposition pour la nouvelle arborescence

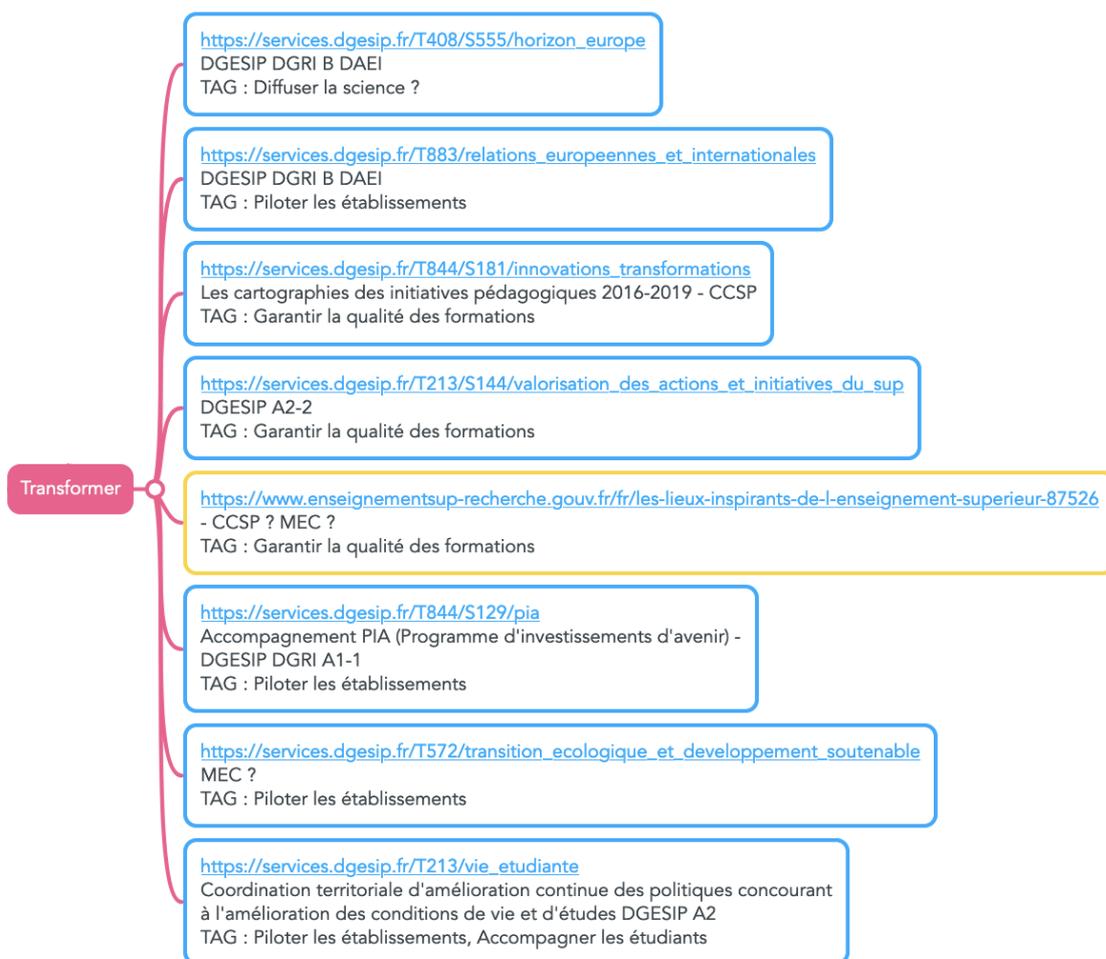


Figure 7. Les contenus de l'offre de services actuelle associés à la catégorie « Transformer » de la nouvelle arborescence

### 3.3.2 Proposition de regroupement des sous-thématiques : l'exemple de Parcoursup

Les contenus ont été réorganisés en branches et sous-branches dans la proposition d'arborescence. Or, certaines thématiques sont si riches qu'elles ont demandé une organisation appropriée. De plus, les modules qui composent les pages des sites respectant le DSFR, Système Design de l'État, permettent aussi de présenter les contenus qui sont éclatés dans différents items (les encadrés de l'offre de services actuelle) en une seule vue. Cela est possible grâce aux accordéons, aux onglets, aux mises en exergues, aux tableaux.

Pour pouvoir proposer une nouvelle organisation des thématiques et les bons outils de présentation, une analyse fine des contenus publiés a été nécessaire, comme vu au paragraphe 2.4.1, Le cas de Parcoursup, page 39.

L'information qui se trouve sur l'offre de services concernant Parcoursup est destinée aux professionnels pour la mise en œuvre, année après année, des démarches à accomplir pour que les élèves, étudiants, salariés puissent accéder à la formation supérieure. Nous retrouvons en effet des ressources utiles aux professionnels des lycées et pas uniquement aux professionnels des établissements du supérieur. D'autres documents d'intérêt général sont publiés. Nous avons

mis en évidence cette caractéristique dans la colonne « Intérêt » du tableau d'analyse des contenus, au paragraphe 2.4.2, Grille d'analyse des contenus, page 41.

La grille a été utilisée pour repérer les contenus obsolètes et répétitifs et pour proposer un regroupement des sous-thématiques dans des ensembles plus amples. Ces regroupements ont été plausibles car les sous-thématiques sur l'actuelle offre de services ont des contenus homogènes.

Une fois les contenus expurgés et regroupés le moment de la réorganisation est venu.

Le phasage temporel a été retenu comme premier regroupement des sous-thématiques pour Parcoursup : au niveau des établissements, des rectorats et des autres ministères les métiers doivent accomplir des tâches dans une temporalité définie.

Les contenus ont ensuite été regroupés en deux : « Côté terminale » et « Approfondissement ». Parcoursup est à la lisière de l'enseignement primaire et de l'enseignement supérieur. La section « Côté terminale » répertorie donc les ressources à destination des lycées et des élèves. À première vue elles n'auraient pas lieu d'être sur l'offre de services (destinée aux établissements du supérieur), mais elles répondent au besoin de répertoire unique de Parcoursup.

La section « Approfondissement », quant à elle, est nécessaire à la transparence qui a pu être demandée au ministère, par exemple concernant les algorithmes utilisés par l'application. Il s'agit d'une section très technique, qui n'a pas de valeur opérationnelle pour les métiers, mais dont la présence augmente la confiance auprès des destinataires de l'action même de Parcoursup : les élèves, étudiants ou professionnels en tant que citoyens, et les journalistes.

Lors de la présentation de cette proposition de sous-arborescence à l'équipe du service à compétence nationale Parcoursup, SCNP, et de la mission de l'orientation du scolaire vers le supérieur, MOSS, nous avons associé aux branches de la nouvelle arborescence les contenus de l'offre de services actuelle.

### **Sous-thématiques de Parcoursup sur l'offre de services actuelle**

Calendriers 2022-2023 (1), Cadre législatif et réglementaire (2), Ressources (3), Données statistiques et open data Parcoursup \* (4), Tchats et services numériques 2022 (5), Comité éthique et scientifique Parcoursup (6), Algorithme national de Parcoursup (7), Paramétrage des formations (8), Examen des vœux (9), Phase d'admission sur Parcoursup (10), Parcoursup 2023 (11), Parcoursup plus (12), Paramétrage Apprentissage (13).

### **Proposition de regroupement des sous-thématiques**

Phases temporelles

- Phase 0 Calendriers 2022-2023 (1)
- Phase 1 Paramétrage des formations (8) Paramétrage Apprentissage (13)
- Phase 2 Examen des vœux (9)
- Phase 3 d'admission sur Parcoursup, Procédure d'admission (10)

Côté Terminale

- Baccalauréat 2023 et Parcoursup 2023 (11)
- Parcoursup plus (12)
- Ressources (3, sauf 3.5)

Pour approfondir

- Cadre législatif et réglementaire (2) et Attendus (Les attendus explicitent les connaissances et les compétences nécessaires pour réussir ses études supérieures permettant aux lycéens de formuler des choix éclairés. Ici les arrêtés à partir de 2018) (3.5). Ces deux sous-thématiques sont vouées à disparaître, le cadre réglementaire étant lié à une phase temporelle ou un approfondissement

- Comité éthique et scientifique Parcoursup (6)
- Algorithme national de Parcoursup (7). Ressource qui peut être associée aux Phases 1 et 2
- Données statistiques et open data Parcoursup \* (4). Ressource qui peut être associée à la phase 3 ?

Tchats et services numériques 2022 (5) est aussi une sous-thématique vouée à disparaître.

### **3.4 LA STRATEGIE D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT**

La décision de proposer une stratégie d'accompagnement au changement s'est imposée assez rapidement dans cette mission. Le changement qui nécessite un accompagnement auprès des agents ne concerne pas seulement l'introduction d'une nouvelle technologie, il concerne aussi l'intégration d'un processus collaboratif d'édition et publication dans les routines de travail. La mise en place de ce processus collaboratif sera le garant de l'activité de l'offre de services de la DGEIP et des services communs DGEIP-DGRI.

La particularité de ce livrable réside dans la présentation d'éléments de nature différente. Ce document hybride présente des apports théoriques à l'allure presque didactique, le détail de certaines actions managériales déterminées par le constat et l'analyse de l'existant, des résultats d'une partie des études et la présentation des propositions et des actions à mener.

A travers ce document nous avons voulu expliquer à l'équipe projet comment certaines actions pouvaient être mises en place, ce qui fonctionne et pourquoi. En maîtrisant ces aspects l'équipe projet au PCAG pourra adapter la stratégie. En montrant sa plasticité nous avons voulu expliciter une culture commune autour du projet.

D'abord nous avons donc présenté les trois actions managériales caractéristiques de l'accompagnement au changement et le concept d'utilité. Nous avons partagé avec l'équipe les raisons de l'efficacité des actions, les attentes qu'elles génèrent auprès des destinataires, les besoins auxquels elles peuvent répondre. Grâce à ces explications l'équipe sera en mesure de construire ou de donner une certaine direction aux actions managériales d'accompagnement au changement. Dans cette première partie se trouvent aussi d'autres éléments généraux, comme le planning de la stratégie et la description des destinataires des actions managériales.

La deuxième partie du livrable présente les actions managériales, communication, formation et assistance technique, dans le contexte du projet de refonte, en s'appuyant sur les résultats des études et en faisant des propositions.

Tous ces éléments sont à la fois des explications des choix apportés ou à venir, et à la fois des contenus exploitables dans l'action même. L'objectif de ce paragraphe est d'incarner la stratégie d'accompagnement au changement au projet spécifique de refonte de l'offre de services.

L'action de communication est la plus détaillée, elle fait référence même à un livrable diffusé auprès des agents, le Point d'étape 01. Avec ce livrable les agents ont été informés des résultats de l'enquête à laquelle ils ont participé et ont pu avoir une présentation des étapes suivantes du projet. Nous avons expliqué à l'équipe que si nous considérons les agents comme des collaborateurs, le ton des communications ne doit pas être descendant. Nous devons partager les décisions certes, mais aussi les questionnements. Les autres jalons de l'action de communication, les Points d'étapes suivants, correspondent à des étapes clé dans le projet. Il s'agit de la définition de l'arborescence et du processus de publication. Nous avons souligné qu'il est fondamental de bien communiquer autour de ces sujets, car leur compréhension et le partage du sens qui les a définis sera déterminant pour l'appropriation de l'offre de services par

les agents. Ce que nous faisons dans les Points d'étapes est traduire dans le langage des agents l'utilité qu'ils auront de se servir de l'offre de service dans le cadre de leur travail.

Le livrable continue avec la réflexion autour de l'écriture pour le web, qui sera le sujet d'une action de formation que nous invitons l'équipe projet à prévoir d'ores et déjà. Au-delà de l'apprentissage technique de la technologie, les agents demandent à être les plus autonomes possible dans l'édition et la publication des contenus. Cette demande implique une montée en compétences car l'écriture pour le web répond à des règles spécifiques et les modules de construction des pages sur le CMS offrent des possibilités qui resteront inexploitées si elles ne sont pas connues.

Les paragraphes suivants décrivent ces deux actions managériales, communication et formation, pour le projet.

### **3.4.1 Communiquer le projet : les Points d'étape**

La communication est une de trois actions managériales d'une stratégie d'accompagnement au changement. La communication commence avant le démarrage du projet et continue après, elle est destinée, dans le cadre de cette mission, aux agents du ministère qui devront apprendre à utiliser une nouvelle application et l'introduire dans leurs pratiques professionnelles. Son ton est celui que l'on adopterait face à un collaborateur : nous voulons expliquer les raisons des choix effectués, partager l'avancement dans le projet, ses perspectives et les questionnements. Il ne s'agit pas de rechercher le consensus, c'est plutôt un véritable appui du projet que nous visons.

Nous nous sommes appuyés sur le concept d'utilité. L'utilité devient la raison valable à l'origine de la motivation qui à son tour est à l'origine d'un certain comportement. Nous avons traduit le concept d'utilité dans un langage qui avait du sens pour les agents, en puisant dans les retours de l'enquête de leurs besoins.

Pour plus de détails sur les destinataires de cette action managériale il est possible de se référer au paragraphe 1.8.5, Les destinataires des actions d'accompagnement au changement, page 25. Au paragraphe 1.8.2, Communication, page 24 nous avons expliqué quel ton la communication doit adopter.

Nous avons appelé les éléments constitutifs de l'action de communication « Points d'étape ». Le premier Point d'étape a été transmis aux agents sur support format pdf par mail et nous avons imaginé que les suivants pourraient avoir la même forme. Les Points d'étape s'arrêtent sur un jalon du projet, constatent les décisions prises, les actions accomplies, décrivent les décisions à prendre et partagent les questionnements.

Quand nous avons commencé à élaborer les éléments constitutifs de cette action managériale nous avons pris en compte l'enquête des besoins des agents en tant qu'élément de communication involontaire, car elle n'avait pas été pensée en ce sens. Cette première communication était ciblée aux départements de la DGESIP et des services communs DGESIP-DGRI.

Les Points d'étapes suivants s'articulent au calendrier projet et dialoguent avec ses jalons pour mieux les définir. Au paragraphe 3.2, Les jalons et l'élaboration du calendrier projet, page 49 nous avons montré comment ces allers-retours ont été profitables à la construction du planning.

Ci-dessous une liste des Points d'étapes :

- Point d'étape 01. Sujets abordés : origine du projet de refonte, contexte, l'enquête, résultats de l'enquête, point d'étape, calendrier. Destinataires : tous les départements ayant participé à l'enquête des besoins.
- Point d'étape 02. Sujets abordés : choix définitif de l'arborescence, liste des départements prioritaires pour les formations. Destinataires : tous les départements / Delcom / DG DGESIP et DGRI (Pour la suite)
- Point d'étape 03. Sujets abordés : processus de publication, coordination avec Delcom. Destinataires : tous les départements / Delcom.

Des trois Points d'étape prévus, seulement le premier a été effectivement réalisé avant la fin de la mission.

Une explication supplémentaire est nécessaire à propos du contenu du deuxième et troisième Point d'étape. Dans le deuxième Point d'étape la communication de l'arborescence choisie sera accompagnée par les raisons des choix de sa construction : le concept de pertinence et l'architecture fonctionnaliste. Ces raisons doivent être expliquées aux agents pour qu'ils comprennent la logique de l'arborescence pour s'en servir avec plus de facilité.

Le dernier Point d'étape concerne le processus de publication. La technologie CMS permet une totale autonomie pour les agents, ils peuvent créer et publier les contenus sans passer la Delcom ou l'équipe projet du PCAG. Il faut donc mettre en place un processus de publication qui limite les risques de diffusion de contenus non opportune et qui rende la coordination avec la Delcom fluide. En effet ce choix n'est pas sans risques : certains contenus demanderont à être accompagnés ou précédés par une communication officielle. Sans compter que les agents, malgré les formations envisagées sur l'utilisation de Drupal et sur l'écriture pour le web ne sont pas des professionnels dans ce domaine. Nous savons donc qu'une procédure de publication devra être conçue. Le Point d'étape 03 communiquera aux agents cette procédure et les raisons de ce choix.

### **3.4.2 Éléments pour une formation à l'écriture pour le web**

L'avancement dans l'analyse du DSFR et dans l'analyse des contenus de l'offre de services a confirmé la nécessité de former les agents du ministère à l'écriture pour le web. Cela répond aussi à un besoin relevé par l'enquête auprès des agents qui souhaitent que l'offre des services soit « bien référencée ». La demande est sensée : le personnel administratif des universités recherche comme nous tous les réponses à ses questions par un moteur de recherche web, et si les contenus de l'offre de services sont bien référencés ils atteindront le destinataire pour lequel ils ont été créés sans que ce destinataire doive solliciter les agents.

Les sites web construits avec le CMS Drupal et répondant aux contraintes du DSFR offrent plusieurs possibilités dans l'organisation des contenus, davantage que la technologie de l'actuelle offre de services. La connaissance des modules exploitables permet d'envisager la manière la plus appropriée pour présenter les contenus.

L'écriture pour le web se fonde aussi sur quelques règles de rédaction qu'il sera opportun de transmettre aux agents.

Tous ces éléments doivent donc être maîtrisés par l'équipe projet du PCAG et ensuite transmis aux agents à travers des formations. Ils sont tout aussi importants que les connaissances techniques liées à l'utilisation du CMS Drupal, comme l'utilisation de l'interface ou la procédure de connexion. Cette démarche de transmission prendra en compte le raisonnement de la technologie comme vu au paragraphe 1.8.3, Formations, page 25.

Ces éléments techniques ont été présentés à l'équipe projet comme proposition des contenus de la formation qui sera destinée aux agents dans le cadre des actions managériales de l'accompagnement au changement.

Nous avons expliqué comment les contenus peuvent être organisés sur une page web sur la base des modules disponibles et sur la base de la distinction entre contenus statiques et dynamiques, et comment ces deux critères peuvent être combinés pour créer des gabarits de pages que les agents pourront utiliser. Nous avons aussi expliqué le fonctionnement des tags, toujours sur la base des modules disponibles.

Au-delà des contenus à proprement parler, nous avons voulu rappeler à l'équipe projet que pour stimuler la motivation à apprendre et à se servir de ces techniques il faudra s'appuyer sur la perception d'utilité pour les agents. Comme vu au paragraphe 1.8.1, Le concept d'utilité dans la stratégie d'accompagnement au changement, page 23, les bienfaits de l'utilisation de l'offre de services émergent de l'enquête des besoins des agents, car certains départements se servent de l'offre de services parce qu'ils la trouvent utile. Il s'agit de transmettre ces raisons valables à la base de la motivation d'un comportement, aux agents qui seront amenés à publier les contenus selon les règles de l'écriture pour le web. En mettant en évidence l'utilité il sera plus simple de faire adopter le comportement.

De plus, pendant les formations, il sera important de rappeler aux agents que bien écrire pour le web n'est pas juste un exercice de style, mais que cette technique permet aux contenus d'être mieux référencés. Cet argument se réfère au besoin exprimé lors de l'enquête des besoins.

#### **3.4.2.1 Organiser les contenus sur une page web**

En s'appuyant sur le même glossaire visuel joint au cahier des charges il sera possible de montrer aux agents les différents modules dont ils peuvent se servir pour présenter leurs contenus.

Sur l'actuelle offre de services les contenus consistent en fichiers externes chargés sur la page et parfois en brèves descriptions, comme vu au paragraphe 2.4.1, Le cas de Parcoursup, page 39. L'effort demandé aux agents est d'adapter ces contenus aux possibilités offertes par le CMS Drupal et le DSFR.

Les possibilités de présentation du contenu sont nombreuses. Le contenu pourra être organisé dans un ensemble logique à travers des titres, des sous-titres, des blocs de texte, des mises en exergue, des accordéons, des onglets (voir Annexe 4 : Glossaire visuel des composants DSFR (sélection), page 76).

#### **3.4.2.2 Contenus statiques et contenus dynamiques**

Dans un site géré par un CMS les contenus se distinguent entre dynamiques, à caractère temporaire, les articles, et statiques, voués à ne pas être souvent modifiés, les pages.

Comprendre cette différence permet de se servir d'une ultérieure possibilité de présentation des contenus. L'architecture du site s'appuie aussi sur cette différence car ce sont les contenus statiques, les pages, qui forment la structure sur laquelle des éventuels contenus temporaires, les articles, peuvent s'accrocher.

Les articles ont donc un caractère temporaire. Selon la proposition d'arborescence présentée au paragraphe 3.3.1, Proposition d'arborescence, page 53, pour le projet de refonte de l'offre de services les catégories 1-Transformer, 5-Actualités et 6-Agenda présenteront des contenus uniquement sous forme d'articles, de nature temporaire, tandis que pour les catégories 2-Garantir la qualité des formations, 3-Renforcer l'autonomie des établissements et 4-Accompagner les étudiants les contenus prendront la forme de pages ou d'articles.

Ainsi les catégories 1-Transformer, 5-Actualités et 6-Agenda auront la même structure. Nous l'avons conçue comme une liste d'articles qui ont en commun le tag de leur propre catégorie et le tag associé aux autres catégories 2-Garantir la qualité des formations, 3-Renforcer l'autonomie des établissements et 4-Accompagner les étudiants. Par exemple : un article de la catégorie 5-Actualités qui concerne la formation en continu aura le tag « Actualité » et « Garantir la qualité des formations ».

Les articles des catégories 2-Garantir la qualité des formations, 3-Renforcer l'autonomie des établissements et 4-Accompagner les étudiants présenteront des contenus à caractère temporaire de leur propre catégorie. Par exemple à la publication d'un nouveau guide nous pouvons imaginer que le lien vers le fichier pdf serait intégré à la page (contenu statique) tandis que son annonce serait faite à travers un article d'actualité (contenu dynamique), renvoyant au lien sur la page.

Les pages ont vocation à ne pas être modifiées ou à l'être rarement. Pour l'offre de services des pages seront rédigées pour les catégories 2-Garantir la qualité des formations, 3-Renforcer l'autonomie des établissements et 4-Accompagner les étudiants, les sous-catégories et dans certains cas les sous-sous-catégories.

En réalité les contenus dynamiques des autres catégories 1-Transformer, 5-Actualités et 6-Agenda se trouveront aussi sur des pages. Nous avons besoin de créer ces pages pour ces catégories parce qu'elles font bien partie de l'architecture du site. Ces pages seront des contenants dans lesquelles les contenus temporaires pourront être présentés à travers un module type carrousel, par exemple, qui renverrait aux articles ou à une liste d'articles avec le tag approprié.

### 3.4.2.3 Proposition de gabarits de pages

Pour garantir l'homogénéité de la présentation des contenus dans la nouvelle offre de services, l'équipe projet souhaite proposer aux agents un choix de gabarits de pages ou d'articles.

Les webdesigners parlent de wireframes : les maquettes visuelles qui servent à la conception et à la communication du projet de site web. Dans les wireframes figurent les éléments qui constitueront la page ou l'article : des blocs de texte, des mises en exergue, des accordéons, des onglets. Les éléments sont cliquables pour visualiser les liens entre les pages.

Nous proposons à l'équipe projet de se servir de ces wireframes ou gabarits pour montrer aux agents quel forme les contenus pourraient prendre. Les agents auront à leur disposition une bibliothèque limitée de modèles et pourront choisir quelle forme serait la plus opportune pour présenter leurs contenus.

Nous avons proposé à l'équipe projet uniquement une liste des modules qui pourraient se trouver dans chaque gabarit.

Pour rappel : les catégories et sous-catégories sont appelées aussi niveaux. La page d'accueil est le niveau 1 et ainsi de suite. Les pages pourraient exister jusqu'au niveau 4.

Nom	Niveau et catégorie	Éléments
Page d'accueil	Niveau 1	
Page liste de catégorie	Niveau 2 : 1-Transformer, 5-Actualités et 6-Agenda	Filtre des résultats Module agenda mensuel
Page liste suite à recherche	Niveau 2 (?) : Les résultats d'une recherche Les résultats d'un clic sur un tag	Liens vers les articles Liens vers les pages Filtre des résultats

Pages contenus	Niveaux 2, 3 et 4 des catégories 2-Garantir la qualité des formations, 3-Renforcer l'autonomie des établissements et 4-Accompagner les étudiants	Titre, chapô, texte, blocs de texte (tuiles ou cartes) Tags cliquables Pour des textes longs, avec des sous-titres : Accordéon texte, Onglet Pour renforcer le poids de certaines parties du texte : Mise en exergue, Mise en avant, Citation Pour présenter des contenus sous forme de tableau : Tableau
Articles	Niveau 2 (?) : toute catégorie	Titre, chapô, texte, blocs de texte (tuiles ou cartes) Tags cliquables

D'autres gabarits sont bien évidemment à prévoir pour ce projet de refonte du point de vue de la conception web, comme : page non trouvée, inscription à la newsletter, à propos, CGU etc, recherche avancée... Ces modèles cependant n'auront pas à être communiqués aux agents car ils n'auront aucune influence sur la présentation des contenus.

La pratique métier des wireframes a été détournée pour un objectif différent que la conception web. Les wireframes sont ici comparables au Glossaire visuel, et d'ailleurs le Glossaire visuel a été déterminant dans le processus des choix des modules. Les wireframes sont un outil de traduction visuelle.

#### 3.4.2.4 Les tags

Expliquer aux agents le fonctionnement des tags et les choix liés à leur utilisation est aussi indispensable pour limiter une création foisonnante qui nuirait à la lisibilité.

Les tags sont des mots clés qui sont associés aux contenus et dans ce projet de refonte le choix est fait de les rendre visibles et cliquables.

Les contenus de l'offre de services seront toujours associés à des tags. A ce stade nous envisageons que les tags auront les mêmes noms que les libellés des catégories : 1-Transformer, 2-Garantir la qualité des formations, 3-Renforcer l'autonomie des établissements, 4-Accompagner les étudiants, 5-Actualités et 6-Agenda.

D'autres tags pourront être créés en plus de ceux des catégories et sous-catégories. Par exemple nous pouvons imaginer un tag « numérique » car les établissements ont souvent une direction du numérique et nombreuses innovations y sont associées.

Pour éviter la démultiplication des tags une bibliothèque sera gérée par les administrateurs du site. La liste des tags sera régulièrement revue par les administrateurs pour regrouper les sujets.

### 3.4.3 Genèse et développement de la stratégie d'accompagnement au changement

La conception de la stratégie d'accompagnement au changement a véritablement guidé la mission. Les réflexions à la base de la stratégie nous ont occupée depuis le début.

Dans le tableau suivant nous montrons un récapitulatif de ces éléments, analysés et présentés tout le long de ce mémoire :

Stratégie d'accompagnement au changement	Références dans ce travail
Éléments théoriques	<u>1.8, L'accompagnement au changement à travers trois typologies d'action, page 23</u>
Calendrier	<u>3.2, Les jalons et l'élaboration du calendrier projet, page 49</u>
Destinataires des actions managériales	<u>1.8.5, Les destinataires des actions d'accompagnement au changement, page 25</u>
Éléments de communication : le Point d'étape 01	<u>3.4.1, Communiquer le projet : les Points d'étape, page 58</u> <u>2.1, Enquête qualitative des besoins des agents, page 28</u>
Éléments de communication : proposition d'arborescence et les raisons de cette proposition	<u>3.3, La nécessaire réorganisation des contenus, page 51</u> <u>2.4, L'analyse des contenus, page 39</u> <u>2.2, Enquête qualitative des besoins du public cible, page 34</u> <u>2.3, L'analyse des organigrammes des organisations du public cible, page 38</u>
Éléments pour une formation : l'écriture pour le web	<u>3.4.2, Éléments pour une formation à l'écriture pour le web, page 59</u>

A travers ce document hybride nous avons choisi de partager avec l'équipe projet l'expérience de la vision synoptique au niveau de l'accompagnement au changement, et nous avons choisi de montrer la cohérence dans la vision du projet. Nous avons voulu adopter une posture collaborative, de la même manière que l'équipe projet devra l'adopter envers les agents.

Les études et leurs résultats, les apports théoriques et les propositions se succèdent dans ce livrable à la forme non standardisée. Nous avons voulu montrer une méthode d'approche aux questions, que nous pensons pourra être utilisée dans l'ultérieur développement du projet.

## CONCLUSION

L'offre de services, le portail d'information de la DGESIP et des services communs DGESIP-DGRI a été mis en ligne en 2018. Son public cible sont les métiers dans les établissements, soit dans les universités. Ces professionnels pourront se référer à l'offre des services pour y trouver l'information produite par les agents du ministère, au service, comme le nom l'indique, de ces destinataires finaux. En 2023 le portail doit s'intégrer à la constellation des sites du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse en se conformant aux standards étatiques en matière d'ergonomie et de graphisme. L'équipe projet en charge, au PCAG, Pôle de coordination des affaires générales, saisit cette occasion pour prévoir une réorganisation des contenus et une révision des processus de publication. La publication jusqu'alors assurée par deux agents pourra être effectuée directement par les mêmes agents qui créent les contenus. Le consensus autour de la demande d'autonomie n'est pas à prouver, mais quelles en sont les implications ? Il faut assurer l'homogénéité de la présentation, la qualité rédactionnelle et il faut surtout éviter que les publications contredisent la communication officielle du ministère. Les agents doivent se servir de l'offre de services, et doivent s'en servir bien.

C'est à partir de ces prémisses que l'exigence de proposer une stratégie d'accompagnement au changement s'est fait sentir. Elle a été la ligne conductrice de cette mission, caractérisée par ailleurs par des contraintes temporelles.

La phase d'avant-projet dans laquelle la mission s'est déroulée, s'est distinguée par l'avancement solidaire et par rebondissements des études et de l'analyse du contexte, avec les propositions et la remise des livrables. En effet le temps imparti a demandé que les actions soient menées simultanément. Il en a découlé une vision synoptique du projet, due à l'élasticité du regard du chef de projet qui doit maîtriser la connaissance des détails et leur intégration au sens général de la mission.

La rédaction du cahier des charges a été caractérisée par ce processus de rebondissement. Ce livrable a marqué un tournant dans l'avancement du projet. Il demandait une connaissance détaillée des contraintes techniques, comme les modules constitutifs des pages ou la méthodologie de gestion de projet. Or, certaines décisions avaient déjà été entérinées. Le prestataire web sélectionné proposait des prestations qui à leur tour répondaient aux exigences de l'État en matière de communication web. Nous avons repris ces propositions standardisées à l'aune des résultats des études. Le cahier des charges, à défaut d'être omniscient, a permis de situer dans le déroulé du projet les actions à venir et le rôle des interlocuteurs.

Un autre exemple de livrable bâti sur des renvois est le calendrier projet. D'abord sous forme de phasage, il a évolué grâce à la définition de plus en plus précise des besoins informationnels des différents interlocuteurs, figurant dans la stratégie d'accompagnement au changement. Nous sommes partis de ces besoins pour identifier les jalons dans un exercice de retroplanning.

La direction des études a aussi ressenti des contraintes tout à fait accidentelles, comme le déroulement estival de la mission, le moment de la fermeture des établissements de l'enseignement supérieur. Ce temps a réduit l'investissement dans les études auprès du public cible. Les réponses de l'enquête en ligne ont été corroborées par l'analyse des organigrammes, en partant du postulat que l'usage de l'offre de services par ses destinataires était donné et pas questionné. Cet aspect aurait pu être examiné différemment avec des ressources humaines et temporelles plus conséquentes.

L'élaboration des actions de la stratégie d'accompagnement au changement a aussi été influencée par la durée de la mission. Se déroulant en phase d'avant-projet, nous ne pouvions pas à ce stade définir de manière détaillée l'objet des formations ou l'organisation de l'assistance technique, nous pouvions en revanche mettre en œuvre la communication, avec un livrable et des propositions plus détaillées.

Ainsi, nous avons donné des explications sur le ton à tenir dans la communication et sur l'importance de communiquer autour de l'utilité dans le langage des agents qui se serviront de la nouvelle offre de services. Nous avons précisé que ce qui compte dans une formation est le bon timing et la communication des raisons de la technologie, plus que son apprentissage purement technique. Et pour finir que garantir l'assistance technique équivaut à reconnaître l'effort des agents dans le temps.

Nous n'avons pas voulu fournir la recette infaillible pour obtenir tel ou tel résultat, ou une liste d'outils censés donner mécaniquement la réponse aux objectifs. Nous avons voulu partager avec l'équipe projet les fondements qui rendent ces actions efficaces, et que nous avons trouvés dans les théories de la motivation et dans le concept d'utilité.

Les théories de la motivation appartiennent à la psychologie cognitive et sociale et s'appuient sur une littérature riche qui a fait ses preuves dans les temps. Elles nous ont permis de disséquer les mécanismes d'appropriation d'une technologie. A partir d'une raison valable qui influence la motivation, un comportement se déclenche, dans notre cas l'utilisation de l'application.

Il s'agissait donc de définir la raison valable. Nous l'avons trouvée dans le concept d'utilité. En ergonomie les études sur l'usabilité, ou utilisabilité, visent à mesurer la performance dans la manipulation des artefacts, et sont plus nombreuses et connues que celles sur l'utilité. Le concept d'utilité questionne plutôt les buts mêmes que l'artefact prétend atteindre : la situation dans laquelle l'application est utilisée devrait être meilleure que celle où elle ne l'est pas. La technologie utile devrait permettre d'atteindre ces buts plus facilement. De plus, construire la stratégie d'accompagnement au changement sur le concept d'utilité nous a semblé très approprié car les questions de l'usabilité de l'application étaient déjà prises en compte par les standards ergonomiques et graphiques de l'État, à travers le DSFR, Système Design de l'État. Ces liens avec les théories de la motivation et l'ergonomie nous ont rassurée sur l'efficacité des actions managériales proposées dans la stratégie d'accompagnement au changement.

Ce n'est pas l'introduction d'une nouvelle technologie et de ses nouvelles fonctionnalités qui en assure son adoption automatique. Cette problématique peut facilement se généraliser à d'autres contextes. Au fond elle est à l'origine de toute démarche d'accompagnement au changement.

Déjà parce que les fonctionnalités de la technologie nouvellement adoptée demandent à être apprises avant d'être maîtrisées, mais aussi parce que la motivation à se servir de l'outil est à rechercher dans des raisons profondes, celles qui déterminent la perception de son utilité dans le cadre professionnel.

Ce qui rend intéressant l'accompagnement au changement ce sont ces liens avec la symbolique, ces éléments qui doivent être pris en compte dans tout projet de transformation numérique où les dispositifs techniques sont maniés par des personnes dans le cadre relationnel et social de l'organisation de travail.

Finalement la stratégie d'accompagnement au changement dans ce domaine poursuit l'objectif de l'appropriation de la technologie par les utilisateurs futurs. Nous essayons d'atteindre une plus grande fluidité dans les processus de travail.

Les actions managériales préconisées dans le cadre d'une stratégie d'accompagnement au changement remettent au centre l'utilisateur et ont beaucoup à voir avec l'ergonomie.

L'usabilité et l'utilité sont d'ailleurs des concepts clé dans l'élaboration de la stratégie, et ils ne sont pas le fruit de l'innovation technique, mais dérivent de l'observation et de l'analyse de l'existant et des besoins.

Le lien de la stratégie d'accompagnement au changement avec l'analyse des besoins est fondamental, que la stratégie soit élaborée en phase d'avant-projet ou qu'elle soit adoptée en phase de déploiement. Ce qui compte est toujours le rapprochement à la réponse aux besoins des utilisateurs. Les théories de la motivation nous donnent ensuite des points de départ techniques, mais la plupart des réponses existe déjà et se trouve dans les procédures chancelantes ou dans l'abandon de l'utilisation de certains outils. Pouvoir apporter le bon remède à la réticence est à la base d'une stratégie d'accompagnement au changement véritablement efficace.

# ANNEXES

## **ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA DGESIP, JUIN 2023**

La DGESIP, Direction de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, est une de deux directions du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Cet organigramme montre l'organisation de ses services, pôles et missions, ainsi que des services communs DGESIP-DGRI. La DGRI, Direction générale de la recherche et de l'innovation est l'autre direction ministérielle.

Les services du secrétariat général, partagé avec le Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse et le Ministère des sports et des jeux olympiques et paralympiques ne figurent pas dans cet organigramme.

<p>Experts de haut niveau CCSP : Collège des conseillers scientifiques et pédagogiques MEC : Mission expertise et conseil auprès des établissements Administratrice ministérielle des données</p>	<p>DGESIP Directrice générale Chef de service, adjoint à la directrice générale Cheffe de service, adjointe à la directrice générale Chef de cabinet Chargée de mission innovation et politiques publiques</p>	<p>DGESIP PCAG Pôle de coordination des affaires générales Chargé de communication UGARH</p>
		<p>CNESER disciplinaire</p>

### Services communs DGESIP-DGRI

DGESIP A Service de la stratégie des formations et de la vie étudiante		DGESIP B Service de la stratégie de contractualisation, du financement et de l'immobilier			DGESIP DGRI A Service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche		DGESIP DGRI B - DAEI Délégation aux affaires européennes et internationales
DGESIP A1 Sous-direction de la stratégie et de la qualité des formations	DGESIP A2 Sous-direction de la réussite et de la vie étudiante	DGESIP B1 Sous-direction du dialogue stratégique avec les établissements	DGESIP B2 Sous-direction du financement de l'ES	DGESIP B3 Sous-direction de l'immobilier	DGESIP DGRI A1 Sous-direction territoires, sociétés et savoirs	DGESIP DGRI A2 Sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques	
DGESIP A1-1 Département formation, et emploi, insertion professionnelle	DGESIP A2-1 Département du pilotage et du financement de la vie étudiante	DGESIP B1-1 Département du dialogue stratégique contractuel	DGESIP B2-1 Département de la synthèse budgétaire	DGESIP B3-1 Département innovations et expertises immobilières	DGESIP DGRI A1-1 Département des investissements d'avenir et de l'analyse territoriale	DGESIP DGRI A2-1 Département des études statistiques de l'enseignement supérieur	DGESIP DGRI B1 Département stratégies de l'espace européen de l'ESR
DGESIP A1-2 Département des formations du premier cycle	DGESIP A2-1 Département du pilotage et du financement de la vie étudiante	DGESIP B1-2 Département de l'accompagnement statutaire et réglementaire	DGESIP B2-2 Département de l'allocation des moyens	DGESIP B3-2 Département des politiques et financements de l'immobilier des établissements	DGESIP DGRI A1-2 Département défis sociétaux et environnementaux	DGESIP DGRI A2-2 Département des études statistiques de la recherche	DGESIP DGRI B2 Département de l'accompagnement des opérateurs de l'ESR
DGESIP A1-3 Département des formations des cycles master et doctorat	DGESIP A2-3 Département de la réussite et de l'égalité des chances		DGESIP B2-3 Département d'analyse financière des établissements		DGESIP DGRI A1-3 Département diffusion des connaissances et de la documentation	DGESIP DGRI A2-3 Département des systèmes d'information	DGESIP DGRI B3 Département stratégie, expertise et gestion des programmes de coopération internationaux
DGESIP A1-4 Département des formations de santé	Service à compétence nationale Parcoursup SCNP				IU de France	DGESIP DGRI A2-4 Département des outils d'aide à la décision	
DGESIP A1-5 Département qualité et reconnaissance des diplômés	Mission de l'orientation du scolaire vers le supérieur MOSS				SG du CNESER		

## **ANNEXE 2 : CANEVAS DE L'ENQUETE AUPRES DES DEPARTEMENTS**

L'enquête auprès des agents du ministère, travaillant dans les départements, prend la forme d'entretiens semi-dirigés. Les entretiens ont lieu en l'espace d'environ deux mois. Les rencontres sont individuelles ou en groupe de maximum trois personnes et durent environ une heure.

L'entretien commence par une description de l'activité du département, sa production documentaire et la connaissance et l'utilisation du portail d'information.

Le but des entretiens est d'arriver à définir les pratiques de production et diffusion documentaire et les besoins liés à ces pratiques pour déterminer des fonctionnalités appropriées et corroborer la stratégie d'accompagnement au changement.

Enquête auprès des départements  
de la Direction Générale de l'Enseignements Supérieur et de l'Insertion Professionnelle  
et de la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation  
sur l'utilisation et l'utilité de l'offre des services <https://services.dgesip.fr/>

Date ..... Département.s.....  
Interlocuteur.rice.s .....

**Votre département & les établissements**

1. **Qui** sont les établissements pour lesquels votre département travaille en particulier (universités ou autres) ? Quels services notamment ? Par exemple : services administratifs (direction générale des services, direction RH, communication, affaires juridiques, vie étudiante, relations internationales, comptable...), et/ou les services communs (bureau de l'orientation, de l'insertion pro, service de santé, service de docs et bibliothèques, service des sports...). Aussi quels liens avez-vous avec les autres départements ?
2. Comment vous décririez **votre activité** en tant que département au service des établissements ? Qu'est-ce que le département fait pour les établissements d'un point de vue documentaire, informationnel ?

**L'information au cœur de nos activités**

3. Quel **type d'information** produisez-vous pour les établissements ?
4. Est-ce que certains établissements prennent contact avec vous **directement** pour avoir des informations ? Quel type d'information dans ce cas ?
5. Comment diffusez-vous sinon cette information ? Quels **canaux** ? Mails, partage cloud...
6. Votre département diffuse-t-il l'information par d'autres sites web ou applications ? Lesquels ?
7. Pensez-vous que ces informations que vous diffusez à l'attention des établissements pourraient intégrer l'offre de service ?
8. Est-ce que vous donnez aux établissements des informations que vous tirez du portail Muse, ou d'autres outils de **veille** ? Est-ce que vous avez eu l'occasion de vous rendre sur le portail Muse ou d'autres outils de veille récemment ?
9. Pensez-vous que ces informations pourraient intégrer l'offre de service ?

**L'offre de services de la DGESIP <https://services.dgesip.fr/>**

10. Savez-vous si des informations émanant de votre département se trouvent sur l'offre de services ? Lesquelles ? Dans quelle thématique ?  
Rappel : Mon master, Transition écologique et développement soutenable, FO : Formations, ST : Stratégie, PI : Pilotage, VE : Vie étudiante, IP : Insertion professionnelle, SR : Soutien à la Recherche, Parcoursup\*, RI : Relations européennes et internationales, Ukraine
11. Est-ce que vous avez eu l'occasion de vous rendre sur l'offre des services récemment ?
12. Pensez-vous que l'offre de service est un canal **approprié** pour diffuser l'information que vous produisez à l'attention des établissements ? Pensez à l'offre de service selon sa définition plutôt qu'à sa forme actuelle : *Ce site web fournit des outils de pilotage (analyses, diagnostics, tableaux de bord, guides, méthodologies) aux équipes de direction des établissements d'enseignement supérieur.*
13. Savez-vous si les établissements avec lesquels vous êtes en contact auraient eu l'occasion de se rendre sur l'offre des services récemment ? Avez-vous de retour sur leur expérience ?
14. Pensez-vous que d'autres canaux sont ou seraient plus appropriés ? Ou d'autres formats (vidéos, infographies, audios...) ?

### **ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE OUVERT EN LIGNE AUPRES DU PUBLIC CIBLE**

Le public cible de l'offre de services, le portail d'information ministériel, est le destinataire de l'information produite par les agents du ministère. Il est constitué principalement par les métiers dans les établissements du supérieur.

L'enquête prend la forme d'un questionnaire dont le lien est publié sur la page d'accueil de l'offre de services. Il est en ligne pendant environ trois mois et il est promu auprès du public cible par le biais des mails et des messages sur les réseaux sociaux internes (sphères Whaller). L'objectif de l'enquête est de connaître les pratiques d'utilisation du portail d'information métier du ministère par le public cible, les pratiques alternatives de recherche d'information et les usages potentiels du portail.

Questionnaire ouvert en ligne  
sur l'utilisation et l'utilité de l'offre des services auprès du public cible de l'offre de services  
<https://services.dgesip.fr/>

Refonte éditoriale et ergonomique de l'Offre de services de la DGESIP ([services.dgesip.fr](https://services.dgesip.fr/))

Bonjour,

Nous lançons une enquête auprès de tous les utilisateurs actuels ou potentiels du site web qui présente l'offre de services de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de la diffusion de l'information auprès des établissements et de répondre au mieux aux attentes de chacun.

Un grand merci par avance pour vos réponses !

1. Vous consultez l'Offre de services de la DGESIP \*

- Tous les jours
- Une fois par semaine
- Une fois par mois
- Rarement (*aller à la question 11*)

2. A partir de quel(s) équipement(s) ? \*

- Ordinateur
- Tablette
- Smartphone

3. Comment avez-vous découvert le site web de l'Offre de services de la DGESIP ? \*

- Lien dans un autre site
- Email de la DGESIP
- Information d'un agent du ministère
- Information d'un collègue de votre établissement
- Via les réseaux sociaux
- Autre

4. Quels sujets et thématiques consultez-vous principalement ? \*

- Les sujets d'actualité notamment en cas de crise (covid, Ukraine)
- Formations
- Parcoursup
- Vie étudiante
- Insertion professionnelle
- Bibliothèques et services de documentation
- Politiques de site et d'établissements
- Contractualisation / Dialogue stratégique et de gestion
- Immobilier
- Financement
- PIA
- Juridique
- RH (formation des personnels, Egalité Femmes-Hommes, VSS, référentiels métiers, etc.)

DGESIP-PCAG Questionnaire en ligne auprès des établissements sur l'utilisation de l'offre de services [https://services.dgesip.fr](https://services.dgesip.fr/) 06/2023

- Emploi scientifique
- Transition écologique et développement soutenable
- Relations européennes et internationales
- Lieux inspirants
- Autre

5. Avez-vous déjà utilisé le moteur de recherche du site pour accéder au contenu ? \*

- Oui
- Non
- Je n'en ai pas eu l'utilité

6. Avez-vous déjà recherché des informations sans parvenir à les trouver ? \*

- Oui
- Non (*aller à la question 8*)

7. Quelle(s) information(s) ne parvenez-vous pas à trouver ? \*

Entrez votre réponse

8. Quels contenus et fonctionnalités pourraient être utiles dans la future version du site web ? \*

- Coordonnées des équipes en charge des différents sujets à la DGEISIP
- Documentation sur les dispositifs et procédures élaborées par la DGEISIP
- Veille éditoriale sur l'ESR
- Espace pour les échanges de bonnes pratiques entre établissements
- Autre

9. Aimerez-vous être alerté des mises à jour du site ? \*

- Oui
- Non

10. Avez-vous une (ou plusieurs) suggestion(s) qui permettrai(en)t, selon vous, d'améliorer le contenu ou l'ergonomie du site de l'Offre de services de la DGEISIP ?

Entrez votre réponse

11. Avez-vous d'autres moyens de vous informer sur les actions et actualités de la DGEISIP ? \*

- Site web du ministère ([www.enseignementsup-recherche.gouv.fr](http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr))
- Offre de services de la DGEISIP ([services.dgesip.fr](http://services.dgesip.fr))
- Presse spécialisée (AEF / Newstank, etc.)
- Sphères Whaller du ministère (réseau social)
- Intranet Pléiade (y compris sites collaboratifs)
- Autres espaces : RESANA, Teams, etc.
- Réseaux sociaux (Twitter, LinkedIn, etc.)
- Autre

12. Par quel moyen êtes-vous en contact avec les équipes de la DGEISIP ? \*

- Via des contacts personnalisés (téléphone, mail nominatif)
- Via une boîte générique
- Via une sphère Whaller
- Via un espace collaboratif (Pléiade, RESANA, Teams etc.)
- Autre

13. Parmi les propositions suivantes, laquelle décrit le mieux votre situation professionnelle ? \*

- Personnel administratif dans un établissement d'enseignement supérieur

DGEISIP-PCAG Questionnaire en ligne auprès des établissements sur l'utilisation de l'offre de services <https://services.dgesip.fr> 06/2023

- Personnel de direction dans un établissement d'enseignement supérieur
- Enseignants / chercheurs dans un établissement d'enseignement supérieur
- Personnel au sein d'une administration centrale ou d'une autorité nationale
- Personnel au sein d'un rectorat
- Personnel au sein d'une institution européenne ou au sein d'une organisation internationale
- Enseignant dans un établissement du secondaire
- Journaliste
- Étudiants

13. Nous arrivons à la fin de cette enquête. Vous pouvez nous faire part de tout autre commentaire ou de toute suggestion dans la zone ci-dessous. Si vous avez des interrogations, n'hésitez pas à nous contacter à l'adresse suivante :

\* question avec réponse obligatoire

#### **ANNEXE 4 : GLOSSAIRE VISUEL DES COMPOSANTS DSFR (SELECTION)**

Le DSFR, Système design de l'État, est une récolte de composantes prêtes à l'utilisation et respectant les règles graphiques et ergonomiques auxquelles les sites gouvernementaux doivent se conformer. Pour faciliter la compréhension et les échanges entre les équipes projets nous avons élaboré un glossaire visuel des composants.

Le Glossaire visuel n'est autre que le repérage des éléments du DSFR dans les sites conformes (ici <https://service-public.fr> et son sous-domaine <https://entreprendre.service-public.fr>) à travers des captures d'écran. Les éléments visuels sont libellés et nommés comme les éléments du DSFR.

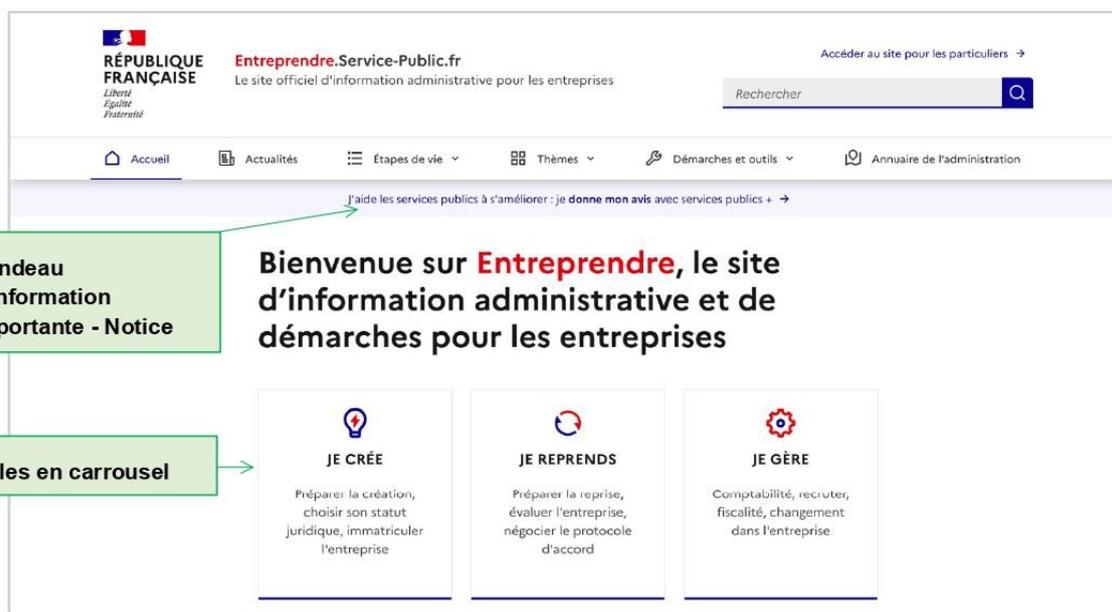
Ce support est censé aider la maîtrise d'œuvre (le prestataire web) et la maîtrise d'ouvrage (au ministère) à s'entendre sur l'aspect des éléments du portail d'information.

Le Glossaire visuel est un outil de traduction.

Navigation principale : <https://entreprendre.service-public.fr/>



Bandeau d'information importante et carrousel



## Menu déroulant et liens directs

The screenshot shows the top navigation bar of the Service-Public.fr website. The main navigation includes: Accueil, Actualité de vos droits et démarches, Fiches pratiques par événement de vie (highlighted), Fiches pratiques par thème, Démarches et outils, Annuaire de l'administration, and Contacter Service-Public.fr. A search bar is located on the right. A dropdown menu is open under 'Fiches pratiques par événement de vie', listing various life events such as 'Je déménage', 'Je cherche un emploi', 'J'attends un enfant', 'Je veux obtenir un crédit immobilier', 'J'achète un logement', 'Je prépare ma retraite', and 'Je fais face au décès d'un proche'. A yellow box highlights the '+ Voir tous les événements de vie' link. A green box labeled 'Menu déroulant' points to the dropdown menu, and another green box labeled 'Lien direct' points to the '+ Voir tous les événements de vie' link. A yellow box labeled 'Si liste longue' is positioned below the dropdown menu.

## Méga-menu

The screenshot shows a mega-menu on a website. The menu is titled 'Méga-menu (avec titre, description, sous-catégories et bouton pour le fermer)'. It features a title 'Titre éditorialisé' followed by a paragraph of placeholder text. Below the text is a 'lien simple' with a right-pointing arrow. The menu is organized into a grid of four columns, each with a header 'Nom de catégorie' and a list of 'Lien de navigation'. A 'Fermer' button with a close icon is located in the top right corner of the menu area.

Catégories / Thématiques <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/theme>

Accueil > Fiches pratiques par thème

Français

## Fiches pratiques par thème

Nous vous guidons dans l'ensemble des démarches que vous devez effectuer.

- Papiers - Citoyenneté - Élections
- Famille-Scolarité
- Social - Santé
- Travail - Formation
- Logement
- Transports - Mobilité
- Argent - Impôts - Consommation
- Justice

**Fil d'ariane**

**Tuiles**

**Boîtes avec image pour les catégories**

Sous-catégories <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/N24268>

Accueil > Commerce

Français

## Commerce

### Réglementation

- Pratiques commerciales
- Franchise
- Établissements recevant du public (ERP)

### Développement commercial

- International
- Marchés publics
- Publicité extérieure

### Commerces spécifiques

- Restauration - Débit de boissons

**Liens simples avec icône à gauche**

**Liste avec sous-catégories ou sous-sous-catégories**

## **ANNEXE 5 : PLANNING (DETAIL)**

Le planning élaboré sur le diagramme de Gantt arrive à la suite d'un phasage et de l'élaboration du planning de la stratégie d'accompagnement au changement.

L'accompagnement au changement permet de mieux repérer les jalons, qui définissent les besoins informationnels des interlocuteurs et intervenants du projet.

Dans un processus semblable à celui du retroplanning nous sommes remontée aux actions nécessaires pour atteindre le sous-objectif représenté par le jalon. Cette démarche en aller-retour nous a permis de vérifier la robustesse du calendrier.

Refonte de l'offre de services DGESIP & DGESIP-DGRI																																	
MESR/PCAG																																	
Début du projet : lun, 28/08/2023																																	
Semaine d'affichage : 1																																	
TÂCHE	ATTRIBUÉE À	AVANCEMENT	DÉBUT	FIN																													
<b>Etudes</b>																																	
Analyse besoins	G. Ferrari	100%	1/6/23	30/8/23																													
Arborescence niveaux 1-2-3	P.Charvet	60%	1/8/23	29/9/23																													
Processus publication	PCAG / Delcom	50%	1/8/23	29/9/23																													
Cahier des charges	PCAG	75%	1/8/23	14/9/23																													
Point d'étape DG	PCAG		2/10/23	2/10/23																													
<b>Développement</b>																																	
Arborescence niveaux 4-5	PCAG / Dépts / MEC / Delcom	10%	2/10/23	30/10/23																													
Recrutement contributeurs	PCAG / Dépts	0%	4/10/23	20/10/23																													
Gabarits des pages ou articles	PCAG / [ ]	0%	9/10/23	6/11/23																													
Bac à sable	[ ]	0%	30/10/23	8/12/23																													
Formation Drupal et écriture web	PCAG / Dépts 01 / [ ]	0%	30/10/23	4/12/23																													
Préparation contenus	PCAG / Dépts	0%	6/11/23	11/12/23																													

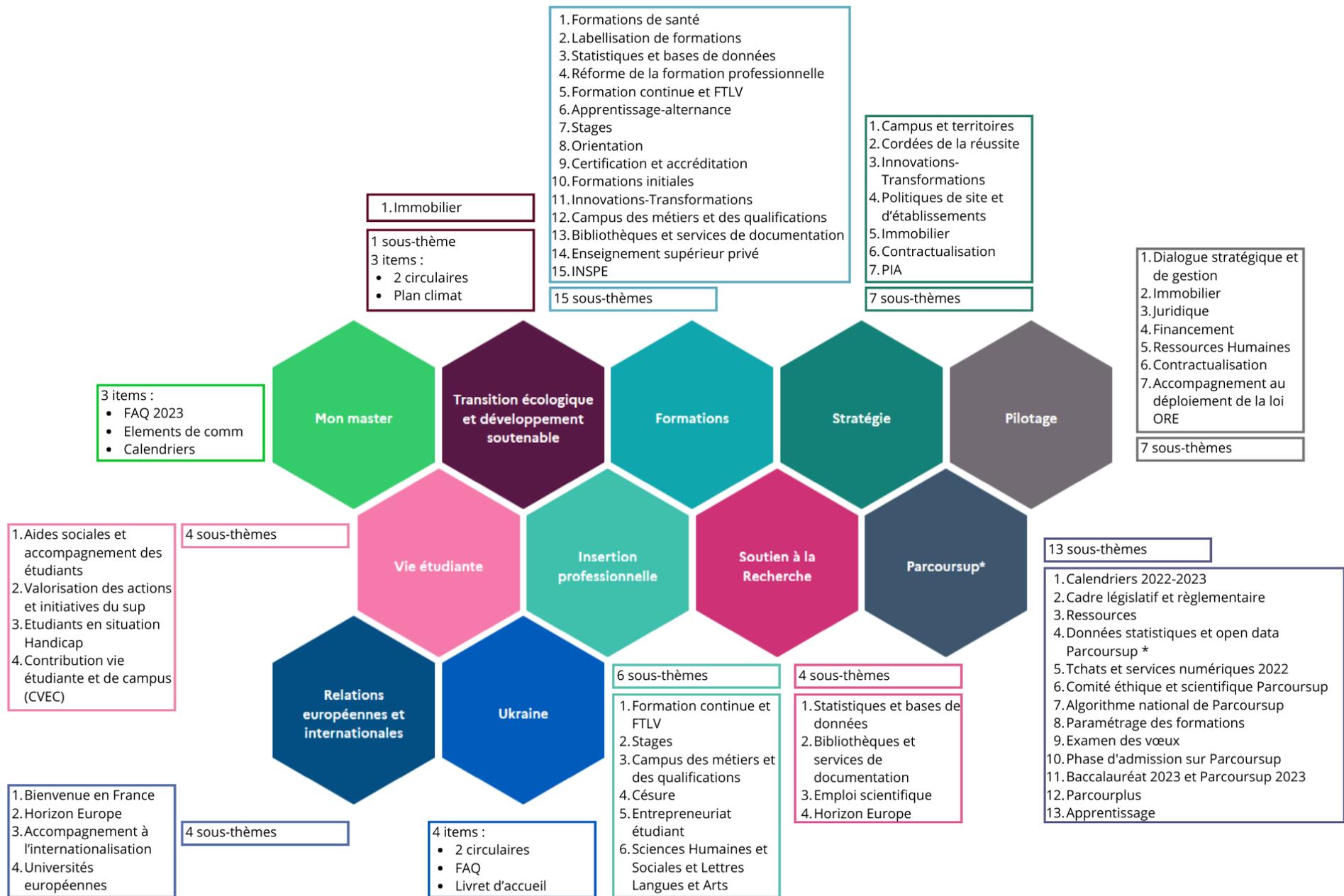
## **ANNEXE 6 : REPRESENTATION DES THEMATIQUES ET SOUS-THEMATIQUES DE L'OFFRE DE SERVICES**

L'offre de services est le portail d'information de la DGESIP (Direction de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle) et des services communs DGESIP-DGRI (DGRI, Direction générale de la recherche et de l'innovation). Ce portail met à disposition les ressources documentaires et informationnelles que les départements du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche produisent pour les établissements du supérieur. Cette représentation du portail présente une capture d'écran de la page d'accueil avec les thématiques, les 11 alvéoles.

Les sous-thématiques, accessibles en ligne en cliquant sur les alvéoles et toujours représentées par des alvéoles, sont ici résumées dans les encadrés. Le nombre de sous-thématiques par alvéole est variable : de 4 à 15, et 60 au total en juin 2023.

Une thématique peut aussi donner accès directement aux items, le dernier niveau de navigation de l'offre de services. C'est le cas de la première thématique, alvéole en haut à gauche, Mon master. Le nombre total d'item est 242.

Nous avons élaboré cette représentation de l'offre de services pour avoir une vision d'ensemble des catégories auxquelles les objets informationnels publiés appartiennent.



## BIBLIOGRAPHIE

Cette sélection contient les articles consultés pendant le projet de refonte du portail d'information ministériel. A la réponse technique a été associée la conception d'une démarche d'accompagnement au changement.

Nous avons essayé de comprendre quelles dynamiques se mettent en place pendant une démarche d'accompagnement au changement, et nous avons trouvé des réponses dans les théories de la sociologie de la traduction. Les liens avec les théories de la motivation et le concept d'utilité en ergonomie nous donnent des indications pour l'élaboration des actions managériales.

D'autres articles ont été consultés pour saisir les caractéristiques que doivent présenter les catégories qui constituent une arborescence.

Pour finir (ou pour commencer...) un article qui concerne le processus d'avancement dans la recherche et dans l'innovation, théorisé également dans la sociologie de la traduction. Il nous conforte dans notre choix de faire des contraintes temporelles et des avancements par rebondissement les traits de force de ce projet.

Tous les articles ont été publiés en français entre 2000 et 2022.

### L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT ET LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION

CORON, Clotilde. « Le digital, un objet-frontière : un accompagnement difficile ? », @GRH. 2022, vol.43 n° 2. p. 13-34.

Cité au paragraphe 1.8.2, Communication, page 24 à propos de la nécessité de communiquer les informations avec le langage des destinataires. Clotilde Coron est professeure des universités en Sciences de gestion à l'Université Paris-Saclay. Dans cet article elle définit le digital comme un objet-frontière, un concept de la sociologie de la traduction. La frontière ici fait référence à l'ambiguïté qui caractérise la définition des technologies et de la nécessité de traduire dans un langage commun les technologies, leurs fonctions, leurs objectifs surtout dans les dispositifs d'accompagnement au changement.

DONNAY, Isabelle et Yaëlle KOOS. « La gestion du changement par la « traduction » : regard critique », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*. 1 septembre 2005 n° 10. p. 57-74.

Cité au paragraphe 1.6, L'organisation adoptée pour une vision synoptique du projet, page 22 au moment où, pendant l'enquête des besoins des futurs utilisateurs, la mise en place de l'accompagnement au changement se fait prégnante. Isabelle Donnay et Yaëlle Koos sont chargées de recherche au LENTIC (Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement), à HEC-École de Gestion de l'Université de Liège. Cet article parle de la gestion du changement comme d'un dispositif dans lesquels toutes les parties prenantes participent à l'appropriation de la technologie à travers des échanges répétés, en se mobilisant mutuellement et activement.

RORIVE, Brigitte. « La « Traduction » : une démarche de conduite du changement organisationnel lié aux TIC », *Gestion 2000*. 9 octobre 2005, vol.22 n° 5. p. 61-76.

Cité au paragraphe 1.8.2, Communication, page 24 pour expliquer le rôle fédérateur de la communication pour garantir l'avancement du projet. Brigitte Rorive est docteur en stratégie et management des organisations, aujourd'hui elle est spécialisée en analyse des systèmes de santé et accompagnement du changement. En 2005 elle était directrice du LENTIC (Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement), à HEC-École de Gestion de l'Université de Liège. L'autrice associe la théorie de la traduction aux pratiques de la conduite du changement. Elle parle de convergence d'intérêts pour décrire le processus interactif et sans arrêt négocié entre les différentes parties prenantes du projet.

## **L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT, L'ERGONOMIE, LA SYMBOLIQUE ET LES THEORIES DE LA MOTIVATION**

LOUP-ESCANDE, Émilie, Jean-Marie BURKHARDT, et Simon RICHIR. « Anticiper et évaluer l'utilité dans la conception ergonomique des technologies émergentes : une revue : », *Le travail humain*. 1 mars 2013, Vol. 76 n° 1. p. 27-55.

Cité au paragraphe 1.8.1, Le concept d'utilité dans la stratégie d'accompagnement au changement, page 23 à propos de la différence entre utilité et usabilité. Émilie Loup-Escande est professeur des universités en ergonomie et psychologie du travail à l'Université de Picardie, Jean-Marie Burkhardt est directeur de recherche à l'université Gustave Eiffel au laboratoire de psychologie et d'ergonomie appliquées et Simon Richir est professeur des universités à l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers (HESAM Université). Dans cet article l'utilité évolue avec le projet et est liée fortement à l'expression des besoins des futurs utilisateurs.

MARTINEAU, Régis et Christina TSONI. « Symbolique et stratégies de déploiement des Technologies de l'Information », *Systèmes d'information & management*. 2019, vol.24 n° 4. p. 93-113.

Cité au paragraphe 2.1.5, Fonctionnalités innovantes et suggestions, page 34 à propos des attentes générées par la perspective d'une technologie techniquement plus avancée. Régis Martineau est enseignant-chercheur à la ICN Business School, au sein du département finance, audit, comptabilité, contrôle et Christina Tsoni est enseignant-chercheur en stratégie et SI à SCBS Yschools. Cet article à l'usage des managers fait le point sur la littérature existante sur la nature symbolique des technologies et associe à ces significations symboliques un comportement des utilisateurs envers les technologies mêmes.

TSONI, Christina. « L'apport des théories de la motivation pour comprendre l'appropriation des TI », *Systèmes d'information & management*. 14 février 2018, Volume 22 n° 4. p. 9-46.

Cité aux paragraphes 1.8.1 Le concept d'utilité dans la stratégie d'accompagnement au changement, 1.8.2 Communication et 1.8.3 Formations, à partir de page 23. Dans cet article d'une clarté remarquable et s'appuyant sur des analyses statistiques rigoureuses, l'autrice démontre le lien entre les théories de la motivation et les actions managériales d'une stratégie d'accompagnement au changement. L'article a servi de base à la stratégie d'accompagnement proposée pour ce projet. Christina Tsoni est enseignant-chercheur en stratégie et SI à SCBS Yschools.

## CONSTRUIRE UNE ARBORESCENCE SENSEE

BEDARIDA, Marc. *L'utile est-il le beau ?* 2000. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-03-0027-001>.

Cité au paragraphe 2.3, L'analyse des organigrammes des organisations du public cible, page 38, à propos de la construction de l'arborescence. Marc Bédarida est architecte et enseignant d'histoire de l'architecture contemporaine et de l'urbanisme à l'École nationale supérieure d'architecture de Paris-La Villette. Dans cet article pour le Bulletin des bibliothèques de France il parcourt l'histoire du fonctionnalisme en architecture. L'ingénieur documentaire fait face à des questions d'architecture de l'information et se demande quelle structure répondrait le mieux aux contenus qu'il souhaite organiser. Il me semble intéressant de puiser dans l'histoire millénaire de l'architecture pour bénéficier des réflexions sur la forme et la fonction.

TRICOT, André, Gilles SAHUT, et Julie LEMARIE. « Chapitre 2. La pertinence ou relation documentaire » *Le document : communication et mémoire*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. 2016, p. 55-78.

Cité au paragraphe 2.2.2, Une nouvelle stratégie d'analyse, page 37 à propos de la pertinence des catégories d'une arborescence. André Tricot est professeur de psychologie cognitive à l'Université Paul Valéry de Montpellier, Gilles Sahut est enseignant-chercheur à l'INSPE de Toulouse et Julie Lemarié est maître de conférence en psychologie cognitive et ergonomie à l'Université de Toulouse. Les auteurs décrivent le concept de pertinence pour la production documentaire. Le décalage entre la création du document et l'intention de pertinence pour l'auteur est à notre avis comparable à l'effort de pertinence dans la classification de la documentation. Dans les deux cas il faut imaginer le besoin informationnel d'un destinataire potentiel.

## LA GESTION DE PROJET ET L'INNOVATION

LATOUR, Bruno. « Comment évaluer l'innovation ? » *Chroniques d'un amateur de sciences*. Paris : Presses des Mines. 2013, p. 175-177. (Sciences sociales).

Cité au paragraphe 1.6, L'organisation adoptée pour une vision synoptique du projet, page 22 car pour garder la vision synoptique d'un projet il faut accepter le dilemme de l'innovateur. Au début des années 80, à l'École des Mines, Bruno Latour et d'autres chercheurs conçoivent la théorie de l'acteur-réseau ou la sociologie de la traduction. Dans cet article de 1998 le sociologue, anthropologue, théologien et philosophe des sciences met en perspective l'échec de deux projets d'investissement. La gestion de projet est comparée aux processus d'avancement dans la recherche. La gestion de projet pourrait être plus agile (dirait-on en 2023) et s'appuyer sur des retours d'expérience pour capitaliser les connaissances produites, même d'un échec.