

*Expérimentation de la méthode ISIDOR à la AAA*

## **Rapport d'analyse provisoire**

Le présent rapport expose notre analyse de l'impact du logiciel LOGHE sur le fonctionnement de la AAA et propose des leviers à mobiliser pour faire évoluer l'organisation dans le sens d'une plus grande démocratie.

Cette analyse se fonde sur les entretiens menés auprès de 18 acteurs de la AAA (administratifs et enseignants chercheurs avec des responsabilités administratives) et sur la consultation de documents qui nous ont été transmis.

Le présent rapport est **provisoire** : il sera présenté le mardi 4 juillet à la direction de la AAA, à la division RH, et aux enseignants chercheurs rencontrés, afin d'être débattu, amendé, complété. Ainsi, le rapport final qui sera ensuite produit sera le fruit de cette co-construction.

Atelier SI2D

14 juin 2023

## Remerciements

Les membres de l'atelier SI2D remercient XX YY et WW ZZ qui ont accepté que nous menions cette expérimentation à la division RH de la AAA. Vous nous avez ouvert la porte de la AAA pour ce premier test de notre méthode en grandeur réelle, un grand merci pour votre soutien et votre confiance.

Merci également à BB CC pour son accueil, ainsi qu'à DD FF et l'ensemble de son équipe pour leur grande disponibilité et la qualité des échanges que nous avons eus avec eux. [personnel de l'équipe] : le temps que vous nous avez consacré et l'intérêt de vos réponses ont été très précieux pour notre travail.

Nous remercions MM LL pour les temps d'échanges qu'il nous a accordés qui ont nourri notre travail grâce, notamment, à ses explications sur la genèse et la version actuelle de LOGHE.

Enfin, nous remercions les autres enseignants chercheurs en responsabilité à la AAA que nous avons rencontrés, pour le temps précieux qu'ils ont accepté de libérer pour les entretiens avec nous, et pour la franchise dont ils ont fait preuve. [EC en charge de responsabilités] : les entretiens menés avec vous ont tous été très intéressants, et souvent même passionnants, ils ont permis d'affiner et d'approfondir nos analyses.

Hors de la AAA, nous avons également eu l'opportunité de rencontrer XXXXXXXXXXXX. Nous les remercions pour leur aimable accueil, leur disponibilité et la qualité des informations qu'ils nous ont transmises.

# Synthèse

## BILAN

### Autonomie



Gestionnaires de la direction RH



EC du dépt. de mathématiques

- LOGHE -Paye : un logiciel largement **plébiscité** par les gestionnaires
- Un **droit** à l'autonomie, mais qui ne va pas sans **devoirs**
  - Une **coopération facilitée**, vue avant tout sous l'angle de la **substituabilité**
- Des EC **dépossédés** de « leur » logiciel ?
- La **concertation** entre EC aujourd'hui moins bien soutenue ?
- Un outil de **contrôle** des services, bien **accepté** par les EC du dépt. de Mathématiques

### Visions alternatives et pouvoir de décision

- **Transparence** des services et transparence des informations : entre **homogénéisation** et reconnaissance des **spécificités**
- > La transparence des services : une représentation inégalement admise
  - > Le conflit de normes sur la transparence des services en cache un autre sur le bien-fondé des heures supplémentaires
  - > L'asymétrie des droits d'accès
  - > La question de la transparence : des acceptions et des visions différentes

- LOGHE facilite les **prises de décisions éclairées** mais ne permet pas toujours de **rendre compte**
- Les tableaux de bord, bien que n'empêchant pas des usages différenciés, soutiennent la **vision dominante**
- La **LFLEX** : des difficultés d'adaptation à une vision nouvelle

### Citoyen et dispute démocratique

- Le logici <sup>LOGHE</sup> et son évolution n'ont **pas suffisamment fait l'objet d'une dispute démocratique**
- Il existe des **asymétries de citoyenneté** entre utilisateurs de <sup>LOGHE</sup>
- Il y a une **absence** de véritable **gestion de projet** informatique dans l'évolution de <sup>LOGHE</sup>

## PROPOSITIONS

- Mise en place d'une **gestion de projet**
- **Montée en compétence** sur la gestion de projet
- Réorganisation de la gestion **des rôles et des droits**
- Poursuite des indicateurs sur les **calculs** et les **indicateurs**
- Progrès à réaliser dans la **capacité d'utilisation**, la **fiabilité** ainsi que **l'affichage** des informations et des données

# Sommaire

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
1.1 Participation de la AAA au projet de recherche ISIDOR	5
1.2 Contexte de l'expérimentation à la AAA : logiciel analysé, périmètre utilisateurs	5
1.3 Le projet de recherche ISIDOR	6
<b>2. NOTE MÉTHODOLOGIQUE</b>	<b>8</b>
2.1 Présentation de la méthode ISIDOR : fondements, principaux éléments	8
2.2 Déroulement de la mise en œuvre de la méthode à la AAA	10
<b>3. BILAN</b>	<b>12</b>
3.1 Autonomie	12
3.2 Visions alternatives, pouvoir de décision	17
3.3 Citoyen et dispute démocratique	25
<b>4. PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION</b>	<b>30</b>
4.1 Mise en place d'une gestion de projet	30
4.2 Montée en compétence sur la gestion de projet	31
4.3 Réorganisation de la gestion des rôles et des droits	31
4.4 Poursuite du travail sur les indicateurs et les calculs	32
4.5 Progrès à réaliser dans la capacité d'utilisation, la fiabilité ainsi que l'affichage des informations et des données	32
<b>5. ANNEXE : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES</b>	<b>34</b>

# 1. Introduction

---

## 1.1 Participation de la AAA au projet de recherche ISIDOR

À la fin de l'année 2022, la AAA, et tout particulièrement sa Division des Ressources Humaines, ont accepté de participer à un projet de recherche mené par l'Atelier SI2D<sup>1</sup>.

Ce projet, soutenu par l'ANACT<sup>2</sup>, porte sur l'expérimentation d'une méthode développée par l'Atelier SI2D, la méthode ISIDOR<sup>3</sup>. L'objectif de cette méthode est d'analyser et de mesurer le plus précisément possible l'influence qu'un système d'information numérique (SIN) peut exercer sur le fonctionnement démocratique d'une organisation.

La AAA a permis la réalisation de la première expérimentation d'ISIDOR en « grandeur réelle ».

Les membres de l'Atelier SI2D remercient vivement la AAA, et en particulier la Division RH, de leur avoir offert cette opportunité. Cette expérimentation a permis d'éprouver la méthode, d'en révéler certaines limites, et de la faire sensiblement évoluer.

## 1.2 Contexte de l'expérimentation à la AAA : logiciel analysé, périmètre utilisateurs

La Division RH a choisi LOGHE-Paye comme logiciel sur lequel porterait l'essentiel de l'expérimentation. La méthode demandant également l'analyse d'un projet informatique récent, il nous a été proposé de travailler sur le projet de dématérialisation des dossiers vacataires.

### 1.2.1 LOGHE : une histoire longue

Le logiciel étudié, LOGHE-Paye, est un module d'un logiciel plus large, LOGHE.

LOGHE a une histoire longue qui commence en 2002 par un outil développé par NN SS, alors enseignant-chercheur (EC) au sein du département de Mathématiques. Le but de cette première version (nommée « math.enseignements ») est de permettre à tous les EC du département de voir les enseignements existants et les collègues qui les assurent, ou, à l'inverse, de voir, pour un collègue donné, quels sont les enseignements qu'il effectue. Ceci en particulier afin de permettre la concertation pour la répartition des enseignements. La logique est celle d'une transparence maximale.

Les principes de ce logiciel sont repris en 2009 par un autre EC du même département (MM LL), qui conçoit et développe LOGHE, et étend, petit à petit, ses fonctionnalités et son périmètre. LOGHE est ainsi ouvert à d'autres départements de la faculté, puis aux autres composantes de l'université, enrichi de nouvelles fonctions ainsi que de passerelles avec d'autres logiciels, et complété d'un module destiné aux agents de l'administration pour la préparation de la paye des heures complémentaires et le versement des données dans le logiciel de paiement (SIHAM) : LOGHE-Paye. Enfin, et suite notamment au rapport de la Cour des comptes en 2017, LOGHE

---

<sup>1</sup> <https://si2d.hypotheses.org/>

<sup>2</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

<sup>3</sup> Influence des Système d'Information sur la Démocratie des ORganisations

est devenu un outil essentiel pour garantir la soutenabilité de l'offre de formation. Il est ainsi utilisé pour les demandes d'accréditations, et plus largement pour la transmission d'informations financières auprès du ministère.

### ***1.2.2 Un périmètre qui a évolué au cours de l'étude***

Au début de l'expérimentation, Mmes ZZ, GG et FF nous ont proposé de rencontrer une dizaine de personnes, majoritairement des gestionnaires de la Division RH et tout particulièrement des membres du Service des charges d'enseignements et gestion des vacataires. Ces derniers sont en effet les principaux utilisateurs de LOGHE-Paye.

Au cours de l'étude, il nous est apparu que les EC, et en particulier ceux en charge d'une responsabilité (faculté, département, mention, TICE, élus...), utilisaient beaucoup d'autres modules de LOGHE. Il nous a donc semblé intéressant de compléter la liste des personnes à rencontrer, de même que les modules du logiciel étudiés.

Une dizaine d'EC, tous en charge de responsabilités ont ainsi également été interviewés. Hormis le directeur et le directeur adjoint aux RH de la AAA, il s'agit exclusivement d'EC du département de Mathématiques. Outre l'usage qu'ils partagent avec les EC « de base » pour la saisie de leurs propres vœux, ces EC recourent à LOGHE pour la gestion des charges d'enseignements (attributions, certification), pour l'organisation des enseignements (autorisation de création de groupes de TD supplémentaires...), pour consulter des statistiques (afin de préparer les demandes de postes, ou encore des dossiers d'accréditation de nouvelles formations), etc.

Notons que, de par le faible nombre d'EC rencontrés, et de par leur appartenance au seul département de Mathématiques (aux deux exceptions près citées plus haut), la vue que nous aurons eue des usages de LOGHE par cette population est très partielle. Les entretiens menés avec ces EC ont cependant permis d'identifier des points qu'il nous a semblé intéressant de présenter dans ce rapport.

## **1.3 Le projet de recherche ISIDOR**

### ***1.3.1 Finalités de la méthode ISIDOR, vision des SIN***

L'objectif de la méthode ISIDOR est de susciter et/ou accompagner le dialogue social autour du numérique, depuis le soutien à la prise de conscience des enjeux liés aux SIN, jusqu'à l'aide à la construction de voies de d'amélioration. Il s'agit d'aider à identifier les points critiques dans le choix ou la conception d'un système d'information numérique, sa gestion, et ses usages par des individus ou des collectifs.

Notons que bien qu'ils soient le plus souvent présentés comme de simples outils, techniques, neutres, nous défendons l'idée que les SIN des organisations sont bien des systèmes sociotechniques. Au-delà, nous les considérons comme des dispositifs politiques, au sens où ils font exister les visions du monde de ceux qui les conçoivent, et, le plus souvent, les renforcent puissamment par les rétroactions qu'ils opèrent sur le réel.

### ***1.3.2 Le projet soutenu par l'ANACT***

L'expérimentation à la AAA a été réalisée dans le cadre d'un projet proposé à l'ANACT en réponse à son appel « Développer le dialogue social technologique au travail »<sup>4</sup>.

L'objectif du projet est de construire un outil méthodologique efficace pour :

- accompagner et soutenir le dialogue social interne à l'organisation autour des projets et outils numériques,
- sensibiliser et former les partenaires sociaux aux différentes dimensions de l'influence des SIN sur le fonctionnement de l'organisation et la vie au travail,
- donner aux partenaires sociaux des pistes concrètes pour l'amélioration des outils existants et la gestion des futurs projets, afin de les outiller pour mener des négociations sur le numérique.

Concernant la méthode ISIDOR elle-même, ainsi que sa diffusion, le projet doit permettre de :

- expérimenter la méthode ISIDOR pour l'affiner, l'amender, la compléter,
- bénéficier de l'expertise d'acteurs externes à l'Atelier SI2D (notamment au travers du conseil scientifique et du groupe des partenaires),
- construire des partenariats avec l'ANACT, ainsi qu'avec les partenaires du projet (communication, diffusion de la méthode, conception et réalisation de formations...).

---

<sup>4</sup> <https://www.anact.fr/appele-manifestation-dinteret-developper-le-dialogue-social-technologique-au-travail>

## 2. Note méthodologique

---

### 2.1 Présentation de la méthode ISIDOR : fondements, principaux éléments

#### 2.1.1 *Les systèmes d'information, les systèmes d'information numériques*

Notre approche des systèmes d'information numériques s'appuie sur une analyse détaillée de leur genèse et une description précise de leurs composants.

Nous considérons le système d'information (SI), duquel découlent les systèmes d'information numériques (SIN), comme le langage de l'organisation. Comme tout langage, le SI ne code pas de façon neutre une réalité « exogène », mais participe à construire la réalité dans laquelle fonctionnera l'organisation (lexique, catégories et nomenclatures, structures de processus, indicateurs, etc.). Le SI est performatif, au sens où il définit ce qui existe pour l'organisation, et où, à l'inverse, il crée un système d'invisibilité : ce qui n'existe pas dans le SI n'existe pas pour l'organisation.

Le SIN est une expression partielle et informatisée (numérisée) du SI, porteuse de ses propres caractéristiques techniques, qui conduisent à une normativité et une performativité accrues.

Si un SIN exprime le niveau de démocratie d'une organisation, ce que cherche avant tout à évaluer la méthode ISIDOR, c'est la façon dont, au travers de ses caractéristiques propres, il va *retroagir* sur la démocratie. La limitant ou au contraire l'aidant à se développer.

#### 2.1.2 *Les trois dimensions de la démocratie retenues*

Au départ de l'expérimentation à la AAA, notre définition de la démocratie dans l'organisation reposait sur cinq dimensions, complémentaires et interdépendantes.

Lors de l'analyse des entretiens et documents (phase 4 de la méthode : voir plus bas 2.1.3), nous avons jugé qu'il était plus pertinent de regrouper certaines de ces dimensions, pour parvenir au final à trois dimensions plus globales :

- Autonomie :
  - quelle autonomie pour les individus et les collectifs dans l'organisation ?
  - sur quel périmètre porte l'autonomie : la tâche, l'organisation du travail, la définition des objectifs, celle des finalités de l'organisation ?
- Visions alternatives et pouvoir de décision :
  - existe-t-il, dans l'organisation, des représentations alternatives à la représentation dominante sur les concepts/notions/objets importants ?
  - qui prend des décisions (selon les niveaux de décisions) ? Avec l'aide de quelles informations/indicateurs ? Les décisions font-elles l'objet de délibérations éclairées (au sens où les personnes concernées disposent des informations nécessaires à l'évaluation de la situation et à la conception de solutions possibles) ? Sont-elles évaluées ? Les décideurs doivent-ils rendre compte de leurs décisions ?



- Citoyenneté dans l'organisation et dispute démocratique
  - qui est partie prenante / partie constituante<sup>5</sup> du système d'information et de l'organisation ? C'est-à-dire : qui devrait être pleinement citoyen (partie constituante) du SI et de l'organisation ?
  - quelles sont les possibilités, pour les acteurs de l'organisation, de participer à la définition et à la résolution d'un problème ?

### 2.1.3 Méthode

ISIDOR respecte un référentiel issu du domaine de l'ingénierie de méthodes (pour la conception de SIN) sur les éléments constitutifs d'une méthode. Ce référentiel précise qu'une méthode doit obligatoirement comprendre quatre types d'éléments :

1. la *manière de penser*, qui présente explicitement les visions du monde et les grandes valeurs portées par la méthode, les grands objets qu'elle considère pertinents, ainsi que l'intentionnalité qui la sous-tend.
  - dans le cas d'ISIDOR : finalités de la méthode (1.3.1), vision de ce que sont un SI et un SIN (2.1.1), vision de ce qu'est la démocratie dans l'organisation (2.1.2).
2. la *manière de modéliser*, qui traite des descriptions précises, structurées, des objets produits ou utilisés par la méthode.
  - dans le cas d'ISIDOR, sont décrits précisément au travers de structures types :
    - tous les objets nous permettant de décrire les composantes du SIN analysé (tableaux de bord, projet informatique et IHM du logiciel). Exemples : les objectifs et indicateurs d'un tableau de bord, documents et instances d'un projet informatique, interfaces homme-machine (IHM)...
    - les outils de la méthode : guides d'entretiens, grilles d'analyse, tableaux d'évaluation.
3. la *manière de travailler*, qui correspond aux définitions courantes de ce qu'est une méthode, décrit le déroulement de la méthode (contenu et enchaînement des étapes).
  - dans le cas d'ISIDOR, cinq étapes font chacune l'objet d'une fiche la décrivant au travers d'un ensemble de rubriques : tâches, acteur principal, objectifs, acteurs impliqués, risques, points-clés, etc. Les cinq étapes sont les suivantes :
    - Étape 1. Lancement de l'expérimentation dans l'organisation : cadrage de l'expérimentation avec la direction pour fixer les objectifs pour l'organisation, choisir le ou les SIN à analyser, les participants à impliquer, etc. Présentation de la méthode et de l'expérimentation aux membres de l'organisation ;
    - Étape 2. Recueil de documents sur les composants du SIN à analyser : tableaux de bord, documentation projet, captures d'écran, manuel utilisateur du logiciel métier analysé, etc. ;

---

<sup>5</sup> D'après Richer (2018), les parties constituantes sont les acteurs sans lesquels l'organisation ne pourrait pas exister.

- Étape 3. Préparation et réalisation des entretiens : spécification des guides d'entretien, organisation et réalisation des entretiens, rédaction des comptes rendus ;
  - Étape 4. Analyse et évaluation des composants du SIN au regard des cinq dimensions de la démocratie (voir 2.1.2). Rédaction d'une première version du rapport ;
  - Étape 5. Clôture de l'expérimentation : présentation orale des résultats à l'organisation (direction, membres de l'organisation), co-construction à la fois du bilan et des voies de progrès, puis rédaction de la version finale du rapport. Capitalisation des connaissances (par l'équipe qui met en œuvre la méthode), pour améliorer l'efficacité de la méthode et son utilisabilité.
4. enfin, la *manière d'aider*, qui concerne tous les outils d'aide à la mise en œuvre de la méthode : formations, documents types, cas complets, etc.
- Exemple : ISIDOR inclut des guides d'entretien génériques par composante du SIN. Ces guides peuvent bien entendu être ensuite spécifiés pour une organisation particulière.

## **2.2 Déroulement de la mise en œuvre de la méthode à la AAA**

### **2.2.1 Étape 1**

Une première rencontre a eu lieu le 1<sup>er</sup> septembre 2022, entre Mmes ZZ et GG, et deux membres de l'Atelier SI2D. Pendant cette réunion, le choix a été fait du logiciel (LOGHE-Paye) et du projet informatique (dématérialisation du dossier vacataire) qui seraient analysés, ainsi que de la période de tenue des entretiens (alors prévue fin février). Après cette réunion, le même jour, un échange a également eu lieu avec le directeur de la AAA, XX YY, et les deux membres de l'Atelier SI2D.

Suite à la défection de l'organisation qui devait être notre premier terrain, Mme WW ZZ a accepté, pour nous permettre de limiter notre retard, que notre intervention dans ses services soit avancée à la fin novembre (ce dont nous la remercions très vivement !).

La réunion de présentation de la méthode et de l'expérimentation aux responsables et aux gestionnaires de la Division RH s'est faite le 23 novembre.

### **2.2.2 Étapes 2 et 3**

Un compte (avec des droits restreints bien entendu) nous a été accordé dès septembre, ce qui nous a permis d'explorer le logiciel. Par ailleurs, le manuel d'utilisation de LOGHE-Paye (mode opératoire très complet) nous a été transmis avant les entretiens. Notons que le premier entretien a été très « pédagogique », M. JJ NN nous expliquant en détail le fonctionnement de l'outil. Enfin, au cours des entretiens, de nouveaux documents ont été collectés (copies d'écran, tableaux de bord, messages-types envoyés par LOGHE, listes de demandes d'améliorations de LOGHE, documents du groupe de travail sur les indicateurs enseignement, etc.).

Les entretiens se sont déroulés entre le 1<sup>er</sup> décembre 2022 et le 5 janvier 2023, à un rythme soutenu. Quatorze entretiens ont permis de rencontrer un total de dix-huit personnes (à peu près également réparties entre gestionnaires et enseignants-chercheurs en responsabilité),

individuellement ou par deux (voir liste en *Annexe* en fin de document). Les entretiens ont duré entre 1h15 et 2h. Ils ont tous donné lieu à des comptes-rendus les plus exhaustifs possible.

### **2.2.3 Étape 4**

L'analyse des entretiens afin de réaliser l'évaluation des composants du SIN au regard des cinq dimensions de la démocratie (2.1.2) a pris beaucoup plus de temps que prévu. La procédure que nous avons envisagée s'est en effet avérée très chronophage. Un des résultats de l'expérimentation pour l'Atelier SI2D est la refonte de cette procédure. Ce travail est actuellement en cours en interne.

La rédaction d'une première version du rapport en a été retardée en conséquence.

### **2.2.4 Étape 5**

La date de la présentation orale des résultats à la Division RH et aux EC rencontrés, afin de co-construction à la fois du bilan et des voies de d'amélioration, a été fixée au 4 juillet 2023 (8h30-10h30).

Suivront la prise en compte des amendements à apporter au rapport pour produire sa version finale.

L'équipe SI2D travaille actuellement à capitaliser les connaissances acquises pendant cette première expérimentation, afin d'améliorer l'utilisabilité de la méthode et son efficacité.

### 3. Bilan

---

Cette troisième partie présente le bilan que nous avons pu établir à la suite des entretiens menés à la AAA. Ce bilan s'articule autour des trois dimensions de la démocratie : l'autonomie, les visions alternatives et la décision, le citoyen et la dispute démocratique.

Ce bilan présente, pour chaque dimension, une description des problématiques identifiées, illustrée par des exemples concrets, les risques liés à cette problématique et également les points forts ou leviers mobilisables permettant de réduire ces risques.

#### 3.1 Autonomie

Nous allons ici distinguer les deux populations d'utilisateurs de LOGHE évoquées en introduction :

- Les gestionnaires de la direction RH de la AAA, qui utilisent LOGHE-Paye,
- Des EC en charge de responsabilités, qui utilisent LOGHE pour la gestion des charges d'enseignements (vœux, attributions, certification), pour l'organisation des enseignements (autorisations de création de groupes de TD supplémentaires...), pour consulter des statistiques (afin de préparer les demandes de postes, ou encore des dossiers d'accréditation de nouvelles formations), etc.

Rappelons que seuls ont été rencontrés des EC en charge de responsabilités du département de Mathématiques (à l'exception du directeur de la AAA qui est en poste au département Biologie et Géosciences, et du directeur adjoint RH, qui dépend du département Informatique).

##### 3.1.1 Gestionnaires de la direction RH

###### ◆ LOGHE-Paye : un logiciel largement plébiscité par les gestionnaires

Le ressenti général des gestionnaires du département RH par rapport à LOGHE est très positif.

Les gestionnaires ont été formés à LOGHE-Paye, ils disposent d'un très bon manuel d'utilisation. Ils semblent très à l'aise dans leur utilisation de l'outil. La cheffe du service des charges d'enseignement et gestion des vacataires montre une connaissance approfondie du logiciel, qu'elle paraît maîtriser totalement. Un membre de son service a été à même de nous expliquer en détail, très pédagogiquement (et très aimablement), l'utilisation de LOGHE-Paye.

Ils expriment une grande confiance dans l'outil, qui sécurise leur travail, et dans l'équipe informatique constituée du principal concepteur de LOGHE (MM LL) et de deux ingénieurs :

- « *la vie a changé* », « *il facilite notre travail* », « *ça nous a enlevé beaucoup de saisies répétitives [des mêmes données sur différents logiciels]* », « *lui [LOGHE] il fait ce qu'on lui demande* », « *LOGHE est sécurisant : il limite les risques d'erreur, et donc la responsabilité des agents* », « *ça va beaucoup plus vite* », « *le concepteur [MM LL] est proche et disponible* »

Quelques risques cependant :

- L'étendue de la numérisation (« dématérialisation » du dossier vacataire) fait naître chez certains gestionnaires la crainte d'un travail quasi exclusivement fait sur ordinateur, avec la fatigue afférente. « *on passe beaucoup de temps sur écran* », « *il faut faire des pauses* » (ces pauses étaient autrefois « naturelles » quand un gestionnaires traitait des documents papier).
- La confiance, réelle, pourrait être entamée par une moindre attention de l'équipe informatique (qui est de taille réduite) aux besoins, par des délais de réponse plus longs...

Éléments pour pérenniser le vécu général très positif :

- La confiance dans l'outil et dans l'équipe informatique, l'adhésion à l'outil, ont été les conditions d'acculturation au numérique dépassant LOGHE-Paye. Les gestionnaires de la direction RH pourraient ainsi dans l'avenir être des participants actifs et constructifs à de nouveaux projets informatiques.
- A contrario, on peut considérer que la barre a été mise très haut avec LOGHE-Paye, dans le sens où ce logiciel a été fait « sur mesure » et qu'il a été adapté en continu en réponse aux demandes des gestionnaires RH.

On peut donc anticiper de fortes résistances en cas d'implantation d'un logiciel métier qui n'aurait pas été conçu pour les gestionnaires, et qui ne bénéficierait pas d'une équipe informatique à l'écoute des besoins de ces derniers.

♦ Un droit à l'autonomie, mais qui ne va pas sans devoirs

Un point fort de LOGHE-Paye est qu'il ne contraint pas la procédure de travail des gestionnaires. Ceux-ci ont la possibilité d'organiser leur travail comme ils le souhaitent. Ils peuvent trier les dossiers en cours selon plusieurs critères et ainsi par exemple décider de ceux qu'ils vont traiter en priorité. LOGHE-Paye, est devenu « *leur* » outil, comme s'ils l'avaient pensé eux-mêmes :

- « *chacun peut s'organiser comme il le souhaite* », « *chacun peut naviguer selon ses habitudes et ses pratiques* »

Mais cette liberté nécessite en retour que les agents soient à même de s'organiser :

- « *il faut être méthodique soi-même, même si le logiciel est facile, ce n'est pas donné de l'utiliser* », « *il faut être rigoureux* ».

Il faut donc préserver la possibilité des formations internes (d'un gestionnaire aguerri vers un nouvel entrant).

Potentialités liées à cette autonomie :

- La possibilité de définir ses propres procédures (sans que le logiciel n'impose une procédure-type) améliore la cohésion de l'équipe des gestionnaires.
- Elle permet aussi d'imaginer une adaptation plus aisée à d'éventuelles modifications de réglementation ou d'outil (ex. : mise en place effective de la « dématérialisation » du dossier vacataire)

#### ♦ Une coopération facilitée, vue avant tout sous l'angle de la substituabilité

La coopération entre gestionnaires RH est possible avec LOGHE (elle y est intégrée), en interne à la direction RH de la faculté, mais aussi avec les personnels des RH des autres facultés ou composantes de l'université, et avec ceux des services centraux de l'université.

Il y a des zones de saisies textuelles (libres) où un gestionnaire peut expliquer pourquoi tel dossier est bloqué, pourquoi telle alerte apparaît, etc. Le logiciel soutient ainsi la substituabilité entre agents, ce qui permet une continuité des traitements, même en cas d'absence d'un gestionnaire :

- « *n'importe quel travail non abouti peut être terminé par un autre gestionnaire* ».

La substituabilité a été rendue possible par le logiciel, mais aussi par l'organisation interne au service : « *nous avons fait en sorte d'avoir tous la même procédure* ». L'expérience acquise par les gestionnaires pourra être mobilisée dans d'autres contextes requérant une véritable coopération.

La substituabilité peut en effet constituer un premier niveau de coopération. À condition qu'elle ne soit pas la simple conséquence d'une « routinisation » des tâches, qui éventuellement même pourrait remettre en cause les compétences métiers des personnes concernées. Ce qui ne paraît pas être le cas à la division RH.

Notons aussi que les personnels (gestionnaires et cadres) de la division RH sont habitués à collaborer avec d'autres services (au sein de la AAA, avec les services centraux, voire plus rarement d'autres composantes).

#### **3.1.2 Enseignants-chercheurs du département de Mathématiques**

##### ♦ Des EC dépossédés de « leur » logiciel ?

Parmi les EC rencontrés (qui sont en charge de responsabilités administratives), certains ont de leur côté exprimé un avis plus mitigé sur la version actuelle de LOGHE. Ils notent que les EC « de base » ne bénéficient d'aucune formation, ne disposent pas d'un manuel. Pendant l'entretien que nous avons eu avec lui, le concepteur de LOGHE nous a clairement dit que « *les EC de base doivent pouvoir utiliser LOGHE sans formation* ».

Certains EC rencontrés n'ont pas le même ressenti, et considèrent que le logiciel s'est beaucoup complexifié :

- « *l'ouverture à tous les départements a rendu l'outil beaucoup plus lourd* », « *l'outil devient difficile à utiliser* », « *certains collègues sont perdus* », « *c'est une usine à gaz LOGHE* », « *LOGHE a trop de choses* ».

Ceux qui ont connu le logiciel à ses débuts se sentent quelque peu dépossédés :

- « *c'est un logiciel dont l'administration s'est emparée* ».

L'interface, parfaitement claire pour les gestionnaires, est qualifiée de « *pas très friendly* » par un EC. Les U.E. sont en effet répétées (sous forme de codes) autant de fois qu'elles appartiennent à des formations, ce qui crée des listes très longues et peu lisibles :

- « *il n'y a plus de façon simple de voir les cours qui seraient disponibles* ».

Il pourrait y avoir un risque que l'expression des vœux (et donc l'attribution des enseignements) soient perturbés par cette forme de dégradation de l'outil (comme cela a été le cas lors de l'utilisation de LOGHE-Accréditation). Il y a en effet une certaine difficulté à identifier les enseignements disponibles.

Plus largement, le changement d'objectif principal de LOGHE que nous avons évoqué en partie I (objectif devenu aujourd'hui financier et comptable), et qui ne semble pas avoir fait l'objet d'une large concertation, ne favorise ni la confiance dans la façon dont est géré le « projet LOGHE » (au sens de la gestion de son cycle de vie complet), ni l'adhésion à l'outil. L'université se prive ainsi de l'apport des EC sur l'évolution de l'outil.

Un point positif et très précieux reste le fort engagement des EC responsables (de formation, de mention...) dans le bon fonctionnement de l'université. Les gros problèmes rencontrés avec le logiciel de gestion des IP n'ont pu être surmontés (avec beaucoup de difficultés) que grâce à l'investissement des personnels (EC et administratifs). Cet engagement doit être reconnu et facilité par LOGHE (et les autres logiciels concernés), ce qui suppose que les EC soient impliqués dans la gestion de l'évolution des logiciels (ou de leur choix pour ce qui est de nouveaux logiciels).

♦ La concertation entre EC aujourd'hui moins bien soutenue ?

Rappelons qu'à l'origine, LOGHE a été conçu pour que les EC puissent consulter les enseignements et les services des collègues avant de formuler leurs vœux d'attribution de tel ou tel enseignement. Cela permet de limiter les conflits, et, pour les EC responsables, réduit la nécessité d'arbitrer :

- *« quand ça marche bien, il y a seulement 4 ou 5 arbitrages. Le succès c'est parce que les ajustements se sont faits avant, car tout le monde voit tout. Les collègues discutent entre eux avant la fin de la période des vœux ».*

Mais aujourd'hui, suite aux modifications du logiciel, et du fait de la difficulté à identifier les enseignements disponibles, les ajustements sont moins aisés, et la concertation pourrait être moins efficace.

LOGHE est issu de la « culture des matheux », et il y a un risque à affaiblir ou entraver une telle culture, qui porte l'identité d'une discipline.

La culture de la concertation autour des attributions d'enseignements reste cependant fortement ancrée dans le département de Mathématiques, et elle représente un point fort. Cette expérience de la concertation (tout comme le fort investissement noté plus haut) pourrait être utilement mobilisée dans la gestion des projets informatiques.

♦ Un outil de contrôle des services, bien accepté par les EC du dépt. de Mathématiques

Les EC rencontrés reconnaissent un aspect de contrôle au logiciel, au travers de la « transparence des services ». Les services de chaque EC apparaissent, avec des points rouges ou des points verts selon que les EC sont en sous-service ou non.

Cet affichage, ancien au département de Mathématiques, mais plus récent pour d'autres départements, a permis une diminution sensible des sous-services dans ces autres départements :

- « *Aujourd'hui, ces gens-là [ceux qui sont en sous-service], on les voit. Il y a donc cet aspect "gendarme" de LOGHE. Si on le rend non transparent, il n'est plus gendarme* », « *La pression de la communauté a de l'impact* ».

Au département de Mathématiques (dont sont issus les EC que nous avons rencontrés), cette transparence est vue positivement. Les EC considèrent qu'elle favorise la concertation sur la répartition des heures d'enseignement, parce que cela permet la discussion préalable sur des informations accessibles à tous :

- « *ça permet de prévenir certains conflits...* »

Il existe un risque que certains conflits puissent apparaître du fait du caractère incomplet des informations sur les services. En effet, certains EC peuvent être stigmatisés en rouge alors qu'ils ont des décharges de services (non visibles par tous), des arrêts maladie (bien évidemment confidentiels)... Selon la période de l'année (rentrée, ou au contraire fin d'année), les services peuvent évoluer assez nettement :

- « *attention il faut le faire [l'identification des EC en sous-service] en fin d'année ! Sinon certains viennent et disent "t'as vu, moi je suis en vert lui il est en rouge !"* ».

La forte culture de la transparence au département de Mathématiques est à préserver. Elle peut servir d'appui à une réflexion plus globale sur la transparence des données, du calcul des indicateurs... Cette caractéristique de la culture du département pourrait, là encore, être très utile dans la gestion de projets informatiques. Et ce d'autant plus que plusieurs EC responsables ont une riche expérience de problèmes liés à des logiciels informatiques.

Notons que LOGHE n'impose pas la transparence (au sens où le service de chacun est visible par tous). LOGHE peut être paramétré pour que seuls certains responsables voient les services des EC de leur département. L'IUT par exemple a choisi cette dernière option.

Par ailleurs, certaines composantes ne renseignent pas encore, ou pas encore totalement, les services. C'est le cas de la faculté de médecine (où il n'y a pas d'obligation de service), ou de dentaire.

### **3.1.3 Conclusion générale sur la dimension « autonomie »**

Finalement, le bilan qui peut être tiré de la dimension « autonomie » différencie nettement la situation des gestionnaires RH de celle des EC en charge de responsabilités que nous avons rencontrés.

Le niveau d'autonomie des utilisateurs de LOGHE au département RH est très bon. Les gestionnaires RH considèrent que le logiciel les aide, les sécurise, mais qu'il ne les contraint pas.

En ce qui concerne les EC rencontrés, les réorientations successives de LOGHE, qui marquent son objectif aujourd'hui devenu financier et comptable, semblent avoir dégradé leur niveau d'autonomie. La rareté, voire l'absence de formation à un logiciel qui s'est beaucoup complexifié ne participe pas à améliorer cette situation.



## 3.2 Visions alternatives, pouvoir de décision

Deux questions structurent la présente partie. La première est de savoir si peuvent s'exprimer dans le logiciel considéré, LOGHE, des visions alternatives à la vision dominante sur les concepts, les notions ou encore les « objets » considérés comme importants au sein de l'organisation (la AAA). La seconde question consiste à se demander si sont favorisés des processus participatifs et éclairés pour la décision.

Ce double questionnement porte sur trois champs :

- La transparence des services d'enseignement effectués par les enseignants chercheurs ainsi que sur l'accès à certaines informations contenues dans le logiciel ;
- Les tableaux de bords que le logiciel rend disponibles ;
- L'aide à la décision que le logiciel comme outil apporte à la communauté universitaire dans la diversité des finalités que cette communauté lui assigne, diversité fondée sur des visions plurielles de ce que devrait être une « bonne » offre de formation.

Les questions auxquelles nous essayerons de répondre sont les suivantes :

- Qui prend des décisions (selon les niveaux de décisions) ?
- Avec l'aide de quelles informations/indicateurs ?
- Les décisions font-elles l'objet de délibérations éclairées ?
- Sont-elles évaluées ? Les décideurs doivent-ils rendre compte de leurs décisions ?

### 3.2.1 *Transparence des services et transparence des informations : entre homogénéisation et reconnaissance des spécificités*

#### ♦ La transparence des services : une représentation inégalement admise

Au départ, LOGHE a fonctionné comme simple support pour l'organisation transparente de la répartition des enseignements au sein d'un département, celui de mathématiques.

La transparence des services agit alors comme une norme allant de soi, peu débattue.

La mise en place effective est à l'initiative spontanée d'un enseignant-chercheur qui a « simplement » voulu mettre à disposition de ses collègues un outil permettant de faciliter le choix des services (choix effectué en juin, pour l'année universitaire suivante) via une présentation des enseignements possibles et la possibilité pour chacun de dire ses préférences.

Par construction même, cet outil ne pouvait fonctionner que parce qu'il permettait une transparence complète sur les choix de chacun des enseignants intervenants. L'adoption rapide au sein de ce département de cet outil semble montrer qu'il a été utile et apprécié.

Le déploiement du logiciel à d'autres départements de la AAA, puis à d'autres composantes de l'Université PPP s'est fait progressivement et assez lentement (en commençant par les autres départements de l'UFR MIG en 2008 puis ceux de la AAA en 2011).

Étendu à d'autres départements ou composantes, l'usage de LOGHE aura incité des services à promouvoir la transparence sur les enseignements attribués et effectués par tout intervenant (titulaire ou non, académique ou non). Ce souci de transparence aura été souvent jugé très positivement, notamment parce que celle-ci permet de désamorcer des conflits :

- « À l'IUT où j'enseignais aussi il m'est arrivé d'assister à des conversations très violentes entre collègues sur la question du service... parce-que l'autre n'était pas tout à fait au courant que... ça crée des tensions, des conflits... (...) Certains conflits spécifiques, ça permet de les prévenir par avance (...), l'information est disponible ».

Grâce à la transparence de LOGHE, on sait facilement quels sont les collègues en sous-services ou ceux en sur-services ; et avec la signalétique (on est en « vert » ou en « rouge »), « ça se voit ». Nous évoquons plus loin la question de l'exactitude de ces informations (problème des décharges, des dispenses, etc...).

La vision prônant la transparence des services de chacun ne semble pas cependant avoir fait consensus et aura été parfois contestée, voire combattue.

Le déploiement du logiciel à d'autres départements de la AAA puis à d'autres composantes de l'Université PPP a ainsi produit un heurt entre une vision large et positive de la transparence et une vision nettement plus restrictive, voire négative de celle-ci appuyée sur des traditions ou des habitudes différentes. Le caractère impérieux de la transparence varie ainsi grandement d'une discipline à une autre ou d'une composante à une autre. Promue par les unes, la norme de la transparence est contestée ou difficile à mettre en place par les autres : des départements (département de physique, par exemple) ou bien des structures extérieures à la AAA (exemple : IUT, Pôle Sports, MFCA). Ainsi, comme nous l'avons dit plus haut, à l'IUT, le logiciel aura été paramétré pour respecter la demande de non-transparence sur les services effectués.

- ♦ Le conflit de normes sur la transparence des services en cache un autre sur le bien-fondé des heures supplémentaires

La différence de perception du caractère positif ou non de la transparence des services s'appuie sans doute en partie sur une autre différence entre les cultures des différents départements : celle consistant à considérer qu'il est plutôt souhaitable -ou non- pour un enseignant de faire des heures supplémentaires.

- « Tous les départements ne réagissent pas de la même manière : le département de physique a tendance à dire que c'est bien [de ne pas faire trop d'heures complémentaires], le département d'informatique, même s'ils ne disent pas grand-chose, ont 75 heures d'heures supplémentaires en moyenne, ce qui est assez extravagant du point de vue du département de maths. ».

- ♦ L'asymétrie des droits d'accès

Au sein des composantes ou des départements qui ont contesté la norme que serait la transparence des services, il convient cependant d'observer que l'information sur les services effectués existe comme partout, bien sûr. Dans ce cas, ce qui diffère des composantes et départements qui promeuvent la transparence est que l'information sur les services attribués et effectués n'est accessible que de façon restrictive, limitée à certaines personnes au titre de leur métier ou de leurs responsabilités dans l'organigramme de la structure.

En d'autres termes, la transparence des informations contenues dans le logiciel est certes à apprécier dans ses variations d'une composante à une autre mais également dans l'attribution des droits d'accès qui varient à la fois en raison du statut de la personne et de ses fonctions.

Il semble logique que pour un personnel administratif pour lequel LOGHE-Paye est un logiciel métier, les droits soient définis par la nature de la charge administrative à assumer (RH, scolarité ou paie, par exemple). Pour les personnels enseignants, LOGHE fonctionnant comme outil d'aide à la décision, le fait d'accorder des droits étendus uniquement à des personnels (EC) ayant une responsabilité collective : direction de composante, de département, responsabilité d'UE etc., ne semble pas avoir fait l'objet de discussions préalables et ces attributions de droits d'accès semblent largement laissées à l'appréciation des responsables de départements ou de composantes.

♦ La question de la transparence : des acceptions et des visions différentes

Les différentes acceptions et visions de la transparence des informations qui viennent d'être évoquées peuvent donner lieu à des appréciations diverses : « *A la AAA, tout est transparent. Les vacataires ne voient pas le service des titulaires, mais les titulaires voient le service des vacataires* », « *Quand on a des droits plus importants, on peut redescendre au niveau des droits d'en dessous* » (c'est-à-dire du simple utilisateur). Certains parleront ainsi d'une « *transparence discutable* » lorsqu'elle n'est accessible qu'à certains et touchent des questions sensibles comme l'attribution de primes : « *moi, je les vois mais les simples utilisateurs ne les voient pas* ».

La question de la transparence est donc finalement assez complexe, renvoyant à des acceptions et visions différentes. Sa généralisation progressive a pu susciter de très fortes oppositions au point que MM LL a dû recourir au service juridique du ministère pour faire reconnaître sinon sa légitimité du moins sa légalité (« *La transparence est légale* »).

Soulever la question de la transparence révèle la complexité intrinsèque ou l'hétérogénéité du fonctionnement de l'organisation universitaire, pouvant rendre difficile d'appréhender les situations dans leur totalité (« *la réalité est plus complexe que ce à quoi on s'attendait* »). Parfois, une transparence revendiquée peut alimenter des suspicions (« *vous pourrez même aller espionner les autres départements* »), voire alimenter une situation de confusion paradoxale (« *il y a une opacité due à la transparence : quand on a une énorme quantité d'information* »).

Le risque est celui d'asymétries multiples dans la transparence des informations selon les personnes, leurs fonctions et leur statut. Mais également selon les départements et les composantes, ce qui pourrait mettre en cause l'homogénéité minimale du fonctionnement de l'Université alors que celle-ci ne peut exister sans normes et règles communes ou partagées.

Au niveau des personnels, les asymétries pourraient être mal vécues, entraîner des jalousies (« *tout le monde connaît mon service* » vs « *seul mon responsable de structure connaît mon service* »). Quant aux enseignants vacataires, très nombreux dans certaines composantes ou certains départements, les différences des droits d'accès, très défavorables les concernant, ne favorisent pas la pleine intégration de ceux-ci dans les équipes pédagogiques, alors que leur implication est indispensable au bon fonctionnement de l'offre de formation.

La transparence sur la répartition des enseignements, sur les services effectivement réalisés, varie d'une composante à l'autre, d'un département à l'autre. Ces différences sont désormais, sinon vraiment bien connues, du moins partiellement admises car elles reposent sur un levier qui est l'acceptation de cultures différentes d'une entité de la AAA à l'autre.

De même, il est globalement admis que les droits d'accès ne sont pas les mêmes selon les fonctions et le statut des personnes considérées. Il est clair également que LOGHE est un logiciel métier pour certains personnels alors qu'il est un outil d'aide à la décision pour d'autres.

### ***3.2.2 LOGHE facilite les prises de décisions éclairées mais ne permet pas toujours de rendre compte***

LOGHE est devenu un outil de gestion apprécié des personnels administratifs mais demeure également un outil d'aide à la décision important au service des responsables de départements ou de composantes. En fait, la diversité de ses usages le rend même parfois incontournable pour la prise de décision. Voici quelques exemples :

- La fonction initiale du « premier LOGHE », le choix et la répartition des services, reste essentielle. En offrant aux enseignants une vue complète sur l'offre de formation accessible et sur les souhaits des collègues, LOGHE reste un outil utile et incontournable d'aide à la décision pour les enseignants.
- Au sein d'un département ou d'une composante, LOGHE aide les responsables à la gestion plus ouverte des attributions de services (notamment grâce à l'historique des services année après année) ou à la prise en compte d'autres éléments touchant à la vie d'un enseignant-chercheur : décharges d'enseignement pour responsabilités, dispenses pour activité de recherche (CRCT, délégation CNRS, Contrat ANR, etc.) ou autres.
- LOGHE aide à la prise en compte des questions liées à l'activité scientifique : à titre individuel avec la mention de dispenses ou décharges d'enseignement ou à titre collectif avec l'évaluation de l'impact de questions pédagogiques sur la vie d'un département d'enseignement ou d'une structure de recherche.
- Si LOGHE s'occupe principalement de questions d'enseignement et seulement très marginalement de l'activité de recherche, c'est cependant un logiciel qui joue un rôle important dans la discussion sur l'attribution des postes, par exemple en permettant d'établir des tableaux de bords très appréciés et utilisés pour les discussions (décharges, taux de couverture, HCC, importance des vacances, etc.) : « Avec LOGHE, on calcule le taux de couverture. ».
- Plus généralement, par ses nombreuses extensions et ses connexions avec d'autres logiciels affectant tous les principaux services (scolarité, RH, comptabilité), LOGHE est un outil central pour les directions de composantes : « De notre côté, on cherche une vue à 360°, donc on va plus loin que la paye ». À cet effet de nombreux tableaux de bord sont extraits de LOGHE.

Cette profusion de données ou de statistiques peut cependant cacher différents types de difficultés.

Les données peuvent être incomplètes (par exemple : du fait de vacataires qui ne se font pas payer leurs heures, le montant payé des heures de vacation ne correspond pas aux heures effectuées).

Elles peuvent aussi poser des problèmes de fiabilité. Si les erreurs de saisie sont très peu nombreuses (les contrôles internes à LOGHE semblent efficaces), des erreurs techniques peuvent survenir car certaines données LOGHE ne correspondent pas aux données équivalentes dans d'autres logiciels (ex : inscriptions pédagogiques sur Apogée).

Des données peuvent également se révéler inexactes par contrainte du logiciel (par exemple le cas du coefficient 0% de l'épreuve de seconde chance en LFLEX, problème qui a été réglé) ou encore par choix « conventionnel ». Par exemple, les services affichés ne prennent pas en compte les décharges alors que l'on souhaite représenter les services. Le « point rouge » (convention sémiotique) associé à certains enseignants chercheurs peut donc être trompeur.

Ces différents types de difficulté ou ces différentes formes d'inexactitude participent à affaiblir la confiance dans les données mais nourrit aussi une réflexion critique remarquable sur les indicateurs dont chacun comprend qu'ils ne sont ni neutres, ni strictement techniques mais portent une vision du monde (ici principalement celle des qualités que doit revêtir l'offre de formation)

Sur un plan plus général, il convient de rappeler que les chiffres ne sont jamais faciles à interpréter (un exemple avec le niveau d'HCC : « *On pourrait dire "ce sont des fumistes ou c'est super, ils font de la recherche"* ») et c'est à la réflexion « politique » de leur donner du sens. Il y a ainsi rarement une lecture univoque des chiffres ou indicateurs.

Observons enfin que la présentation des données peut être « biaisée » ou, si l'on préfère, leur compréhension dépend fondamentalement du point de vue d'où l'on se place :

- « *LOGHE permet de voir quel est le nombre d'heures par étudiant, mais c'est un nombre difficile à calculer car c'est calculé sur le théorique, il y a des biais. Un même groupe de TD peut compter 18 étudiants ... ou le double. Donc cette info est à manipuler avec des pincettes* ».
- « *Cette moyenne est une extraction de LOGHE mais c'est toujours difficile à défendre car il y a un mirage de ce chiffre à partir duquel on pourrait faire quelque chose : ce sont toujours des calculs très faciles à contrer. (...) Les chiffres que j'ai montrés, certains ont haussé les épaules en se disant "ce sont les chiffres LOGHE" : parce que la base de données n'est pas complète, (...)* »
- « *Les taux d'insertion par exemple ne sont pas corrélés dans LOGHE* », « *Les proportions de HdR par départements n'apparaissent pas* ».
- Le taux de couverture, si important pour les attributions de postes (« *vous voyez notre taux de couverture est moins important donc on doit avoir les postes* »), ne renvoie pas toujours au même calcul suivant les interlocuteurs (les tableaux de bords de la AAA en mentionnent trois différents).

Finalement, il ne fait pas de doute que si LOGHE apporte des tableaux de bord influents pour la prise de décision (« *si on a un mauvais TDB on peut biaiser totalement le système de recrutement* »), ils ne la dictent pas. Les choix sont d'abord des choix politiques dont le rapport à LOGHE peut être très distant (« *il y a des vrais choix d'orientation politique* »).

Depuis sa création, LOGHE, en dépit des difficultés identifiées plus haut, s'est enrichi et a gagné sinon en simplicité du moins en consistance. LOGHE permet désormais de mettre à disposition des informations nombreuses, utiles aux délibérations. En cela, il constitue bien un outil d'aide à la décision précieux même si contournable, les choix étant toujours des choix politiques non nécessairement induits par les données et les tableaux de bord contenus dans le logiciel.

L'usage de LOGHE est exposé aux risques induits par les biais découlant du choix des informations sélectionnées ou par une incomplétude des données, voire par l'invisibilisation de

certain aspects soit parce qu'ils ne sont pas recensés, soit parce qu'ils ne sont pas quantifiés (ceci pouvant éventuellement signifier qu'ils ne sont pas quantifiables).

Un équilibre convenable semble désormais exister, levier acquis de l'expérience, entre des décisions « automatiques » qui seraient celles prises sur la base unique de calculs et de taux (ex. décision d'écrêtage automatique des HCC : voir plus bas), et des décisions qui pourraient paraître arbitraires, basées exclusivement sur des considérations que seuls des « politiques » pourraient prendre en fonction des rapports de force et des équilibres à tenir entre entités de la AAA.

La complexité du calcul du rapport entre charges (enseignements à assurer) et potentiel (« bras » pour faire ces enseignements) a fait l'objet d'un groupe de travail au sein du Conseil scientifique de la AAA, dont les réflexions et les résultats existent mais mériteraient de faire l'objet d'une diffusion plus large.

### ***3.2.3 Les tableaux de bord, bien que n'empêchant pas des usages différenciés, soutiennent la vision dominante***

LOGHE contient une très grande quantité de statistiques permettant d'établir de nombreux tableaux de bord. Certains serviront d'appui pour l'administration ou les enseignants-chercheurs au moment des discussions, en particulier lors du moment sensible que constituent les campagnes de postes. Mais LOGHE joue un rôle peut-être encore plus important pour les informations qu'il donne sur l'offre de formation, son contenu, sa répartition mais aussi sa soutenabilité financière.

Les tableaux de bord permettent désormais de soutenir une vision devenue progressivement dominante : celle d'une gestion comptable et financière des composantes, imposée par la direction de l'Université et le ministère.

Dans le coût de l'offre de formation, le poids des heures complémentaires (HCC) est un point essentiel. Jusqu'à récemment, certains enseignants de l'université effectuaient 1000 HCC par an, « *les résistances à la publication viennent de ce type d'abus et la publication aurait évité ce type d'abus, parce-que ça saute aux yeux !* ». Désormais ce n'est plus possible. LOGHE a permis d'homogénéiser les pratiques et de réduire les écarts en imposant un écrêtage : « *on ne peut augmenter en enseignement que du montant de cette prime de 16 000 euros* » (ce plafond a été fixé par comparaison avec la prime maximale possible pour un chercheur ; 16 000 euros correspondent à peu près à 400 HCC).

Au-delà de ces ajustements « internes », LOGHE permet de contrôler la taille globale de l'offre de formation et de l'ajuster aux demandes qui viennent du ministère (« *Depuis 2014, LOGHE permet de saisir une maquette de formation* »), ce qui permet d'évaluer les besoins en heures de formation. La question est très importante : « *En plus, il y a eu une injonction de la Cour des comptes. (...) À chaque accréditation, il est demandé de limiter le nombre d'heures par étudiant* ».

Ainsi, au printemps 2022, la création de l'outil spécifique « LOGHE-Accréditation » dédié à convaincre le ministère de la soutenabilité financière de l'offre de formation de l'Université PPP pour la nouvelle accréditation 2022-26 a marqué une étape importante dans l'évolution de LOGHE : « *la soutenabilité de la nouvelle accréditation était un truc fondamental. (...) C'est LOGHE qui faisait foi* ». Bien au-delà de la possibilité d'extraire des données afin de générer des tableaux de bords, c'est alors l'outil logiciel en entier qui est réquisitionné pour donner une

vision globale et pour convaincre le ministère que l'offre de formation ne générera pas des dépenses non maîtrisées. Pour certains, dans cette extension de LOGHE, la transparence n'est plus forcément sa vertu première : « *tout est caché dans le logiciel. Politiquement on a diminué de 6% [le volume horaire de l'offre de formation] et personne n'a rien compris* ».

Dans le fonctionnement quotidien, les impératifs du « bouclage financier » sont parfois déconnectés de la mise en application des choses sur le terrain, avec un problème de suivi des procédures adoptées : « *Ça, c'est quelque chose qu'on ne fait jamais : On fait des projections et après on ne réfléchit jamais à "est-ce que ces projections sont bonnes"* ».

Finalement, il semble s'être produit une inversion de la vision dominante de ce que doit être la finalité principale de LOGHE et par conséquent de la hiérarchie des finalités assignées au logiciel.

Deux utilisations principales du logiciel peuvent ainsi être observées : celle de l'administration/des décideurs financiers et celle des enseignants chercheurs. L'utilisation dominante est celle des premiers, avec un objectif principal assigné au logiciel de soutenabilité des formations. En conséquence, les indicateurs retenus sont essentiellement comptables : ils sont liés aux postes et aux heures d'enseignement et non à l'efficacité des formations dispensées (eu égard, par exemple, au devenir professionnel des étudiants diplômés) ou à la qualité de l'activité de recherche.

Il s'est bien produit une inversion de la hiérarchie des finalités assignées au logiciel. Au départ conçu pour qu'une équipe d'enseignants chercheurs s'organise, un basculement s'est opéré vers des objectifs essentiellement financiers liés au rapport de la Cour des comptes (2017).

Le risque principal est celui d'un dévoiement des objectifs initiaux de LOGHE, celui d'une répartition et d'une gestion transparente des services effectués. Ce risque est d'autant plus fort que la question de la transparence s'est complexifiée à mesure que son application s'est étendue hors de son périmètre initial, celui du département mathématiques dont la culture était favorable au principe de transparence sans qu'il en aille de même pour d'autres départements ou composantes. Il est plus fort encore aujourd'hui du fait de l'inversion des finalités assignées au logiciel, inversion traduisant une vision désormais dominante : celle de la nécessaire soutenabilité financière de l'offre de formation. Une vision qui ne converge pas nécessairement avec celle d'une offre de formation orientée par le devenir des étudiants et la possibilité de faire évoluer cette offre vers des orientations nouvelles comme celle que propose la LFLEX (voir ci-après).

Si LOGHE aujourd'hui a une visée essentiellement financière, il demeure un outil largement utilisable par les enseignants qui ont pris l'habitude de l'utiliser dans des configurations diverses. L'acculturation à cet outil est un acquis, qui peut constituer un levier pour des projets futurs.

### ***3.2.4 La LFLEX : des difficultés d'adaptation à une vision nouvelle***

La vision habituelle d'une formation est construite autour d'une unité temporelle qui est celle de l'année universitaire. A l'inverse, la LFLEX est construite autour d'une vision par crédits (licence = 180 ECTS).

Malgré une adaptation de LOGHE à la LFLEX (qui s'est faite avec certaines difficultés : absence d'intégration des sillons par exemple), il semble que la vision dominante dans LOGHE reste la vision décrite plus haut.

Rappelons que le fonctionnement du ministère reste basé sur les années civiles et que LOGHE fournit les informations exigées par le ministère pour accorder les financements à l'Université.

On voit donc bien ici le choc de trois visions différentes du temps : la vision annuelle (budgétaire) du ministère, la vision par année universitaire (elle-même découpée en deux semestres), la vision portée par la LFLEX qui ignore le temps, qu'il soit celui de l'année budgétaire ou celui de l'année universitaire et qui donne aux étudiants la possibilité de construire le temps de leur formation en fonction de leurs objectifs et contraintes individuels.

Il serait toutefois déraisonnable d'attribuer les difficultés de mise en place de la LFLEX au seul problème d'adaptation de LOGHE.

### ***3.2.5 Conclusion : LOGHE entre visions plurielles et vision dominante***

Les deux questions qui nous ont guidés dans la rédaction de cette partie étaient pour l'une de voir si peuvent s'exprimer dans le logiciel considéré, LOGHE, des visions alternatives à la vision dominante sur les concepts, les notions ou encore les « objets » considérés comme importants au sein de la AAA. Pour l'autre, il s'agissait de se demander si sont favorisés des processus participatifs et éclairés pour la décision. Ces deux questions apparaissent liées.

A la première question, la réponse est ambivalente. Ainsi, des visions différentes de la transparence perdurent incontestablement au sein de la AAA sans qu'il nous revienne de dire si cela est souhaitable ou non. Mais il est clair aussi que s'est progressivement imposée une vision comptable, voire financière de l'outil. Ce, même si celui-ci continue de jouer un rôle important en éclairant des processus participatifs de prise de décision dans des domaines importants de la démocratie universitaire comme l'attribution des postes... sous contrainte toutefois de soutenabilité financière de l'offre de formation.



### 3.3 Citoyen et dispute démocratique

L'origine et l'histoire longue et évolutive du logiciel LOGHE ont été précédemment exposées. A titre liminaire, il convient tout particulièrement pour cette partie du rapport de rappeler que l'analyse porte sur le logiciel LOGHE et son évolution depuis sa mise en place mais de préciser que son « ancêtre » développé par NN SS apparaît l'avoir été en accord avec les EC du département de mathématique pour des objectifs correspondant à leurs besoins et attentes. Les difficultés relatives au défaut de dispute démocratique, aux asymétries de citoyenneté et à l'absence de gestion de projet relevées et ci-dessous exposées sont donc celles correspondant au logiciel LOGHE et à son évolution.

#### 3.3.1 *Le logiciel LOGHE et son évolution n'ont pas suffisamment fait l'objet d'une dispute démocratique*

Depuis son premier développement jusqu'à ce jour il n'y a pas eu suffisamment de dispute démocratique organisée et impliquant les différentes catégories d'utilisateurs (enseignants chercheurs et administratifs) au sujet du logiciel et de son évolution, qu'il s'agisse notamment :

- Du changement des finalités du logiciel initialement tourné vers l'organisation des enseignements au départ, puis appelé à répondre à des besoins plus administratifs de paye et aujourd'hui poursuivant un objectif financier de soutenabilité de l'offre de formation
- Des extensions corrélatives du périmètre du logiciel initialement défini par l'objectif de la répartition heures des heures d'enseignement entre EC, puis par celui du paiement de ces heures d'enseignement pour le service RH de la AAA (LOGHE paye) et aujourd'hui par celui de la gestion des aspects financiers de l'offre de formation (LOGHE Accréditations).
- Des indicateurs implantés dans le logiciel et du mode de calcul de ces indicateurs calculés dans le logiciel, soit qu'il n'y ait pas eu de discussion du tout, soit qu'il y en ait eu sans que le résultat de ces discussions soit réellement celui mis en œuvre dans le SIN.

À des fins d'illustration et d'explicitation de l'insuffisance de dispute démocratique sur les sujets mentionnés plus haut, il convient de préciser que :

- Relativement aux changements de finalité - avec donc au départ un logiciel fait pour la répartition des heures des enseignants chercheurs en mathématiques (V1 en 2002), puis des enseignants chercheurs de la AAA dans son ensemble lorsque la AAA a été créée (V2 en 2011 – la création de la AAA « a été un catalyseur ») et un tournant plus administratif réalisé autour de la gestion des recrutements des vacataires (à partir de la V 2.2. en 2012) et couvrant l'aspect financier de soutenabilité de l'offre de formation suite à l'audit de la cour des comptes (V3 en 2015 – « la soutenabilité de la nouvelle accréditation était un truc fondamental ») -, il semble que ces évolutions de finalité aient fait l'objet de discussions entre MM LL et l'équipe présidentielle, mais il n'y a pas de trace de discussions avec les utilisateurs du logiciel sur l'évolution majeure des objectifs du logiciel.
- Relativement à l'extension du périmètre, et découlant directement du point précédent, les évolutions du périmètre du logiciel (visibles au niveau des changements de versions) ne semblent pas avoir fait l'objet de discussions avec les personnes qui étaient déjà

utilisatrices du logiciel. Certains ont donc « perdu » en termes de fonctionnalités, sans que cela fasse l'objet de discussions. Par exemple, il n'y a plus de façon simple de voir les cours disponibles pour les EC, ce qui était la raison d'être d'origine de LOGHE : « Avant, l'onglet 'Services' était clair. Aujourd'hui la même UE est répétée 15 fois... », « plus personne ne peut avoir la vue globale... des collègues sont perdus ». Par ailleurs le mode d'administration et la gestion des droits pourtant très différenciés ne font pas l'objet de discussions et ne sont pas explicités en détail. Plus largement, il semble que le détail des droits a été déterminé par la seule équipe des administrateurs de LOGHE (accès aux statistiques détaillées, possibilité de téléchargement...).

- Relativement aux indicateurs, des modes de calcul ont été implantés dans le logiciel, sans que cela fasse l'objet de discussions étendues (hors présidence). C'est le cas par exemple de l'algorithme d'écrtage (« d'une transparence [au sens de visibilité par tous] discutable »), ou du calcul des projections du nombre d'étudiants attendus en LFlex (« les choix qui sont faits sur les projections par exemple ne sont pas forcément discutés... »).

La dispute démocratique étant, au sein de l'organisation, une forme d'organisation des conflits (pour tous et dans un cadre reconnu par l'organisation) pour formuler, discuter et/ou résoudre des problèmes, le principal risque lié à l'absence de dispute démocratique est de faire naître un/des conflits importants au sujet du logiciel et de son évolution, hors d'un cadre choisi ou institué par l'organisation. Ces conflits pourraient naître d'un sentiment de mise à l'écart des décisions de certains utilisateurs, ou encore de l'émergence de désaccords entre utilisateurs, certains se sentant lésés par une évolution du logiciel qui leur semblerait défavorable.

Toutefois, l'absence de dispute démocratique doit être nuancée car il existe des potentialités.

- D'une part, il peut y avoir de la dispute démocratique à la AAA. Ainsi il y a bel et bien eu une dispute sur le choix de certains indicateurs tel que le taux de couverture au sein d'un groupe de travail, même s'il n'a pas été traduit dans LOGHE. Ce modèle de groupes de travail sur un sujet pourrait être réutilisé.
- D'autre part, MM LL est à une place « pivot » entre la direction, les enseignants chercheurs et l'administration, et le service informatique LOGHE (enseignant chercheur lui-même, et VP finance). En raison de cette position, MM LL pourrait avoir un rôle de « rassembleur » pour faire discuter les différents acteurs sur des sujets choisis collectivement.

### **3.3.2 Il existe des asymétries de citoyenneté entre utilisateurs de LOGHE**

Des asymétries de citoyenneté par rapport au logiciel LOGHE et à son évolution sont caractérisées :

- Entre enseignants chercheurs et administratifs en tant qu'utilisateurs, notamment dans la prise en compte de leurs besoins
- Du fait des droits accordés à chacun sur LOGHE ; alors même que les droits sont très différenciés sur LOGHE.
- Du fait de l'inexistence de certains droits pour certaines catégories telles que les vacataires ou les représentants du personnel

À des fins d'illustration et d'explicitation de ces asymétries de citoyenneté, il convient de préciser que :

- Relativement à la prise en compte des besoins des EC et des administratifs, il apparaît que les besoins de ces derniers sont entendus et donnent lieu à des modifications du logiciel pour arriver à du « sur-mesure » (« *on leur a fait le poste de travail à leur main* »), quand les besoins des enseignants semblent passer au second plan, avec certains problèmes remontés depuis longtemps mais non réglés (« *chaque année ça recommence* »). Par exemple, les sillons, indispensables au fonctionnement de la LFEX, ne sont pas intégrés dans les fonctionnalités de LOGHE, la seule possibilité offerte étant d'en consulter les tableaux – « *Dans LOGHE, il manque beaucoup de choses pour la LFlex* »).
- Relativement aux droits sur LOGHE, dont on a indiqué qu'ils n'ont pas fait l'objet de discussion et ne sont aujourd'hui pas explicités, ils apparaissent très variables. Par exemple, certains EC tels que des responsables des mentions ressaisissent manuellement (sur Excel par exemple, pour traitements) des données affichées, mais non téléchargeables : « *Tu ne peux pas retravailler les données comme tu le souhaites* » alors que « *ce serait utile !* ». L'accès en lecture aux statistiques est, quant à lui, calibré selon la catégorie d'utilisateurs.
- Relativement à l'inexistence ou quasi inexistence de droits pour certaines personnes : il s'agit par exemple des vacataires, qui ont un accès très restreint (« *les vacataires ne voient pas le service des titulaires, mais les titulaires voient le service des vacataires* »).

Les risques liés à ces asymétries de citoyenneté sont les suivants :

- En ce qui concerne la gestion des droits, un risque immédiat est d'entraver le travail de certains membres de la AAA en accordant des droits trop restreints.
- Plus généralement, l'asymétrie qui existe dans la prise en compte des besoins des enseignants chercheurs et des administratifs pourrait conduire à un sentiment de perte des bénéfices qu'a apporté LOGHE jusqu'alors pour les enseignants chercheurs.
- Enfin, l'inexistence de droits pour certains acteurs empêche le plein exercice de la citoyenneté, en limitant les possibilités d'information, et donc de participation aux discussions/décisions avec un avis éclairé.

Toutefois, le propos doit à nouveau être nuancé car là encore il existe des potentialités :

- D'une part le logiciel LOGHE permet, techniquement, une gestion très fine des droits. Cela apparaît notamment dans la gestion des droits par département de la AAA, où chacun a pu adapter les droits à ses problématiques (ex : certains départements reconnaissent des sous-disciplines et attribuent les droits à ce niveau-là ; d'autres départements peuvent même descendre jusqu'au niveau du responsable d'UE). La modification des droits n'est donc pas contrainte « techniquement ».
- D'autre part, si les enseignants-chercheurs déplorent aujourd'hui les limites du logiciel pour eux, ils reconnaissent de nombreux gains apportés par le logiciel depuis sa mise en place et sembleraient volontaires pour s'impliquer dans les décisions portant sur son évolution.

### 3.3.3 *Il y a une absence de véritable gestion de projet informatique dans l'évolution de LOGHE*

Comme cela a été précisé à titre liminaire, est envisagée ici la seule gestion de projet informatique sur l'évolution de LOGHE, dès lors que LOGHE est actuellement en fonctionnement depuis plusieurs années. Il ne sera pas fait de retour sur la mise en place du logiciel.

Il convient par ailleurs de souligner que l'absence de gestion de projet sur LOGHE n'est pas un cas isolé et qu'il apparaît également au travers d'autres projets (SIHAM, LFLEX), ce qu'on pourrait appeler une véritable « non-culture » de la gestion de projet informatique au sein de l'Université PPP (ce qui est d'ailleurs le cas de beaucoup d'universités).

Il y a une absence de gestion de projet autour de l'évolution de LOGHE, dont les déclinaisons sont les suivantes :

- Une absence de méthode de gestion de projet et de planification précise, qui vient perturber un éventuel processus de prise en compte de nouveaux besoins.
- Une absence d'instances formalisées, la communication se faisant principalement de personne à personne, entre un utilisateur et MM LL avec in fine une conception et un développement extrêmement centralisés.
- Une absence de gestion des risques et des conflits et des procédures de suivi et de gestion de ces risques.

À des fins d'illustration et d'explicitation de cette absence de gestion de projet, il convient de préciser que :

- Relativement à l'absence de méthode et de planification, d'une part les problèmes signalés et demandes adressées à MM LL ne sont pas remontés avec une procédure uniformisée, un « véritable process ». Ces demandes se font parfois de façon informelle (ex : mail pour certains, tableau de demandes pour d'autres, ou « doc partagé » avec MM LL) et/ou de manière orale : « j'en profite, parfois quand je l'ai au téléphone, je lui demande ça et ça et ça ». D'autre part, certaines demandes sont prises en compte rapidement (notamment les demandes des administratifs, qui sont parfois de l'ordre « du confort ») alors que d'autres demandes ne sont pas traitées par manque de temps (ex : certaines demandes ont été faites il y a deux ans par les enseignants chercheurs et n'ont pas été traitées : « il [MM LL] hiérarchise mais il y a de plus en plus de choses qu'il ne fait pas »).
- Relativement à l'absence d'instances formalisées, bien qu'un comité de pilotage semble avoir été mis en place au moment de l'ouverture de LOGHE, aujourd'hui il n'apparaît pas que fonctionnent régulièrement un comité de pilotage, ni un comité de projet, ni un comité d'utilisateurs susceptibles d'assurer la représentation de toutes les parties constituantes du logiciel dans les choix d'évolution du logiciel et la priorisation de ces évolutions.
- Relativement à l'absence de gestion des risques, cela a pu entraîner des difficultés dans la mise en place de la LFLEX par exemple (« c'est un cas d'école de comment une bonne idée peut devenir infernale quand le logiciel n'est pas adapté »), avec de nombreuses difficultés techniques dans l'adaptation des logiciels impliqués (IP Web, APOGEE,

SCGE) : « la version Alpha est celle qu'on utilise le jour de la rentrée ! Donc quand il y a des bugs, et on décale la rentrée de 15 jours... On fait des trucs super mais on ne se donne pas de marge de manœuvre, et du coup après on fait des choix radicaux parce qu'on a plus de temps. »

Les risques liés à l'absence de gestion de projet informatique sont les suivants :

- Un risque de personnalisation de LOGHE : l'excessive sollicitation et dépendance à l'égard d'MM LL font que tout repose aujourd'hui sur lui. Outre le risque de surmenage pour lui-même, on peut craindre que le manque de temps entraîne une non prise en compte de certains besoins considérés comme non prioritaires. De plus, cela pourrait limiter la montée en compétences de l'équipe constituée par MM LL. À terme, cela pourrait mettre en péril le logiciel.
- Un risque informationnel : les problèmes dans la circulation des informations, et donc dans la prise en compte des informations jouent dans les deux sens : du service informatique LOGHE vers les utilisateurs lorsqu'une modification est effectuée, et des utilisateurs vers le service informatique LOGHE lorsqu'il y a de nouveaux besoins ou des problèmes.
- Un risque sur la santé : par exemple, les difficultés susmentionnées dans la mise en place de la LFLEX avec de nombreuses difficultés techniques dans l'adaptation de LOGHE ont entraîné un stress important à la rentrée pour des personnels et des étudiants.

Toutefois, au titre des potentialités, doivent être relevées :

- La stabilisation d'une équipe autour d'MM LL qui devrait permettre de faire reposer le logiciel sur plusieurs personnes (et non plus sur un seul homme) et de pérenniser LOGHE. Leur formation par MM LL lui-même peut permettre une montée en compétences rapide et efficace car ce dernier connaît TOUT sur le logiciel et son évolution. Il est la mémoire de ce logiciel.
- L'existence au sein de l'université d'un service qui semble très compétent en termes de gestion de projet informatique (la DASAC – Direction de l'Aide à la Stratégie et de l'Amélioration Continue), avec un exemple de mise en œuvre d'une gestion de projet intéressante (projet « *dématérialisation du dossier vacataire* »). Même si ce projet a connu des retards, il a connu des réussites (fiche vacataire unique), et un partage d'expérience sur sa gestion pourrait être une source d'inspiration pour mettre en place une gestion de projet autour de LOGHE.

### **3.3.4 Conclusion générale sur la dimension citoyen et dispute démocratique**

Il existe un risque démocratique car, de façon plus générale, le fait qu'il n'y ait pas de gestion de projet entraîne une absence totale de possibilités de représentations des utilisateurs, et donc une impossibilité de dispute démocratique autour du logiciel.

La mise en place d'une gestion de projet serait une partie de la solution pour aller vers plus de dispute démocratique (dans le cadre de réunions instituées, planifiées, pour lesquelles les ordres du jour sont discutés et qui permettent de débattre et de prendre des décisions) et vers une plus grande citoyenneté de tous les utilisateurs du logiciel, s'ils sont présents et/ou représentés dans des instances formelles et reconnues comme légitimes.

## 4. Propositions d'amélioration

---

Le bilan présenté nous a permis de mettre en lumière différents risques, mais également de nombreux leviers et opportunités sur lesquels s'appuyer pour améliorer certains aspects de l'utilisation et de la gestion de LOGHE.

Nous avons élaboré une liste de propositions à partir de ces éléments, qui pourraient selon nous aider l'organisation à construire des voies d'amélioration.

Cette liste de suggestions est à discuter avec les personnes concernées, afin peut-être d'en garder certaines et d'en écarter d'autres, puis d'élaborer plus en détail les propositions retenues.

Les propositions sont classées selon un ordre inversé d'importance et d'effort de mise en œuvre, selon notre perception. La plus importante étant ainsi la première présentée.

### 4.1 Mise en place d'une gestion de projet

L'absence d'une véritable gestion de projet dans l'évolution de LOGHE entraîne plusieurs difficultés : impossibilité de discuter et débattre des objectifs et évolutions de LOGHE, difficulté à prendre en compte l'ensemble des besoins des utilisateurs, risques de périodes de stress et/ou risques d'erreurs lors des nouvelles mises à jour par exemple.

Une voie d'amélioration majeure serait donc l'organisation et la mise en place d'une gestion de projet d'évolution de LOGHE comprenant :

- La création d'une **planification** et d'une gestion des risques et donc l'introduction d'outils de planification et de gestion des risques. La planification pourrait se faire à court, moyen et long terme. Dans le cas où cette planification serait mise en partage, cela permettrait à la fois une transparence sur les évolutions de LOGHE, une organisation de ces évolutions qui prenne en compte les périodes « risquées » de la vie universitaire (rentrée des semestres notamment) et une priorisation des évolutions visible de tous.
- L'instauration d'**instances** de projet à différents niveaux : comité de pilotage, comité projet et comité utilisateurs. La création de ces instances pourrait permettre de discuter l'évolution de LOGHE à différents niveaux (objectifs du logiciel, périmètre du logiciel, fonctions du logiciel) et en impliquant des acteurs reconnus comme légitimes et représentatifs de l'ensemble des utilisateurs de LOGHE. Les instances seraient alors des lieux de discussions et de débats, mais également les lieux de prise de décision.
- L'organisation du **recueil des besoins** de l'ensemble des utilisateurs tout au long du projet. Cette organisation pourrait prendre deux formes en parallèle : d'une part une forme « directe » avec la mise en place d'un processus de transmission d'informations formalisé entre l'équipe informatique LOGHE et les utilisateurs ; d'autre part une forme « indirecte » au sein des instances de projet pour que les besoins exprimés puissent être analysés, mis en regard les uns des autres, formalisés et que la mise en œuvre d'évolutions de LOGHE répondant à ces besoins soit évaluée en termes de risques et soit planifiée.

## **4.2 Montée en compétence sur la gestion de projet**

L'Université PPP est une très grande université portant des projets complexes. Le projet de la LFLEX à la AAA est, par exemple, un projet d'une grande complexité. La culture « gestion de projet » ne semblant bien ancrée ni à l'université en général, ni à la AAA (comme nous l'avons montré dans le bilan), il semble nécessaire d'engager une réelle montée en compétences des membres de la AAA sur le sujet. Cela pourrait se faire par trois voies :

- D'une part par des formations à la gestion de projet, allant d'une large sensibilisation aux enjeux de la gestion de projet, à des formations plus poussées pour des personnes directement impliquées dans des projets.
- D'autre part par un accompagnement de la DASAC de l'Université (si cette direction en a le souhait et la disponibilité bien entendu). La DASAC a pu accompagner les porteurs du projet de dématérialisation du dossier vacataire, qui est un projet d'une grande complexité du fait de la multiplicité des acteurs impliqués.
- Enfin par un travail de capitalisation des connaissances et de retours d'expérience sur les projets déjà menés au sein de la AAA, afin d'identifier les bonnes pratiques, les solutions mises en œuvre à des problèmes, mais aussi et surtout les erreurs à ne pas reproduire.

## **4.3 Réorganisation de la gestion des rôles et des droits**

Dans le bilan, nous avons évoqué une centralisation importante de l'administration (fonctionnelle et technique) de LOGHE et une multiplicité de droits et possibilités d'usage du logiciel. Cela peut représenter des risques, tels que l'hypercentralisation de la gestion de LOGHE, ou encore un inconfort dans l'usage par certains utilisateurs.

Nous avons également observé l'existence d'un risque d'asymétries multiples dans la transparence des informations selon les personnes, leurs fonctions et leur statut. Mais également selon les départements et les composantes, ce qui pourrait mettre en cause l'homogénéité minimale du fonctionnement de l'Université alors que celle-ci ne peut exister sans normes et règles communes ou partagées.

Enfin, l'inexistence de droits pour certains (les vacataires, notamment) empêche le plein exercice de la citoyenneté, en limitant les possibilités d'information, et donc de participation aux discussions/décisions avec un avis éclairé.

Pour pallier ces risques, et en poursuivant un objectif d'amélioration, deux étapes pourraient être envisagées :

- Dans un premier temps, il serait utile de réaliser une cartographie des rôles et des droits sur LOGHE. Cela aurait pour effet immédiat une meilleure compréhension du positionnement de chacun par rapport au logiciel. À plus long terme, cette cartographie serait une base de discussion sur la gestion des rôles et des droits, et permettrait de modifier/mettre en débat cette gestion dans le cadre des réunions des instances du projet d'évolution de LOGHE.
- Dans un second temps, il pourrait être intéressant de définir des droits d'administration fonctionnelle clairs sur le logiciel, afin de limiter les risques d'hypercentralisation, et de

permettre à des gestionnaires administratifs compétents d'être formés pour effectuer certaines tâches en lien direct avec leur métier et leurs besoins (ex : ajout d'un nouveau type de décharge sur LOGHE-Paye par exemple).

#### **4.4 Poursuite du travail sur les indicateurs et les calculs**

La forte culture de la transparence du département de Mathématiques est un atout historique de la AAA sur la base duquel LOGHE s'est en partie construit. Cette culture peut servir d'appui à une réflexion plus globale sur la transparence des données, du calcul des indicateurs.

Comme nous l'avons évoqué dans le bilan, les enseignants chercheurs en charge de responsabilités de la AAA sont très conscients des enjeux de la définition des indicateurs. Cette phase de définition intervient en amont de la phase de mise en place concrète des calculs dans un logiciel (ici LOGHE), et ces deux phases sont actuellement décorréliées. En effet, le fruit du travail des groupes ayant réfléchi à l'élaboration d'indicateurs (taux de couverture par exemple, mais aussi indicateurs plus orientés « recherche »), n'a pas été directement implanté dans LOGHE. A l'inverse, certains des calculs implantés dans LOGHE (algorithme d'écrêtage) n'ont pas été discutés avec les enseignants chercheurs au préalable.

De plus, certains domaines sont « exclus » du champ des indicateurs de LOGHE, tels que la recherche par exemple, pour laquelle il n'y a pas d'indicateurs implantés.

Une première voie d'amélioration consisterait à faire connaître et diffuser les travaux et les résultats de la commission ayant travaillé sur les éléments permettant de calculer le taux de couverture, et sur différents indicateurs.

Une voie d'amélioration complémentaire pour la AAA pourrait être de pérenniser l'existence de groupes de travail sur les tableaux de bord qui peuvent être élaborés à partir des données LOGHE, afin de nourrir les discussions et délibérations préalables aux décisions au sein de la faculté. Le travail des groupes pourrait alors porter sur :

- Les contenus souhaités/souhaitables pour les tableaux de bord, en identifiant des éléments nécessaires à la prise de décision sur l'ensemble des activités de la AAA (enseignement et recherche par exemple), et sur les aspects comptables et financiers.
- Les indicateurs des tableaux de bord, c'est-à-dire la définition de ces indicateurs, des données sur lesquelles ils reposent et des modes de calcul nécessaires.
- La disponibilité des tableaux de bord : pour qui sont-ils réalisés ? Qui y a accès ? Pour quels types de décision ?

#### **4.5 Progrès à réaliser dans la capacité d'utilisation, la fiabilité ainsi que l'affichage des informations et des données**

Nous avons observé que certains enseignants-chercheurs avaient déploré l'absence d'un manuel d'utilisation spécifique de LOGHE les concernant. La création d'un tel manuel, même sous une forme simplifiée, serait une première voie d'amélioration d'autant plus utile que l'implication future des EC dans les évolutions à venir de LOGHE serait requise.



Le caractère incomplet de certaines informations sur les services ou sur la réalité des vacances effectivement assurées (certains vacataires ne se font pas payer leurs heures, ce qui fausse le montant payé des heures de vacation) a été relevé dans le présent rapport. Il en va de même de l'inexactitude de certaines données par contrainte du logiciel.

Nous avons aussi noté que certaines données semblent aussi poser des problèmes de fiabilité. Si les erreurs de saisie sont très peu nombreuses (les contrôles internes à LOGHE semblent efficaces), des erreurs techniques ont pu survenir car certaines données LOGHE ne correspondant pas aux données équivalentes dans d'autres logiciels (ex : inscriptions pédagogiques sur Apogée et sur LOGHE).

Une deuxième voie de progrès consisterait ainsi à rechercher une production à la fois plus complète, plus exacte et plus fiable de l'ensemble des données et des informations produites.

Par ailleurs, nous avons identifié différentes situations d'usage du logiciel pour lesquelles les utilisateurs voient leur confiance vis-à-vis des données présentées par LOGHE altérée et/ou qui affaiblissent le confort d'usage de LOGHE qui sont pourtant indispensables. Il s'agit notamment :

- De la difficulté à identifier aujourd'hui les cours disponibles sur l'interface, du fait de l'organisation de ces cours qui sont affichés autant de fois qu'ils appartiennent à des modules.
- De l'écart qui existe parfois entre la réalisation des services affichés et la réalité, puisque certains enseignants peuvent avoir un « point rouge » alors que, par exemple, ils bénéficient de dispenses et que leur service est *dans la réalité* complet.

Une troisième voie d'amélioration pourrait donc être de repenser la conception de ces écrans, afin de simplifier l'affichage des cours, et de rapprocher au maximum la présentation des services de la réalité.

## 5. Annexe : liste des personnes rencontrées

---

Liste des personnes rencontrées pendant les entretiens.
