



HAL
open science

La digitalisation du recrutement post-bac : ses enjeux et ses limites : Peut-on parler d'innovation ?

Carine Luangsay-Catelin, Rajaa Roybier-Mtanios

► To cite this version:

Carine Luangsay-Catelin, Rajaa Roybier-Mtanios. La digitalisation du recrutement post-bac : ses enjeux et ses limites : Peut-on parler d'innovation ?. Recherches en sciences de gestion, ISEOR, 2020, pp.399-424. hal-02959987

HAL Id: hal-02959987

<https://hal-univ-bourgogne.archives-ouvertes.fr/hal-02959987>

Submitted on 20 Jan 2022

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

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

**La digitalisation du recrutement post-bac :
Ses enjeux et ses limites
Peut-on parler d'innovation ?**

Carine Luangsay-Catelin
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Bourgogne -IUT de Dijon
(France)

Rajaa Roybier-Mtanios
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Bourgogne -IUT de Dijon
(France)

L'objet de la présente recherche est d'étudier comment par son rôle restructurant, le numérique, a remodelé le processus de recrutement des étudiants à destination des formations Post-Bac. Aussi, après avoir présenté une brève revue de la littérature sur les transformations du service public, en mettant en évidence les enjeux de la digitalisation, nous nous tournerons sur le processus de recrutement des étudiants dans l'enseignement supérieur en France. En effet, nous examinerons en quoi la mise en place et les adaptations de ce dernier peuvent constituer une innovation permettant de renforcer l'efficacité et l'efficience du service public ?

Mots-clés : *Digitalisation – Innovation - Recrutement Post-Bac - Service public - Technologies de l'information.*

The purpose of this research is to study how digital has reshaped the process of recruitment students for Post-bac training. Also, after presents a brief review of the literature on the

transformations of the public service, highlighting the stakes of digitalization, we will look at the process of student recruitment in higher education in France. In fact, we will examine how the implementation and adaptations of the latter can constitute an innovation to strengthen the effectiveness and efficiency of the public service?

Key-words: *Digitalization – Innovation - Post-bac Recruitment - Public Service - Information Technology.*

El objeto de la búsqueda presente es estudiar cómo lo digital ha remodelado el proceso de reclutamiento de los estudiantes a destinación de las formaciones de pregrado. Entonces, tras presentar un breve repaso de la literatura sobre las evoluciones del servicio público, poniendo en evidencia los desafíos de la digitalización, nos volcaremos en el proceso de reclutamiento de los estudiantes en la educación superior francesa. En efecto, examinaremos en qué la implementación et las adaptaciones de este proceso constituyen una innovación que permite aumentar la eficacia y la eficiencia del servicio público.

Palabras-clave: *Digitalización – Innovación - Reclutamiento de pregrado - Servicio Público - Tecnologías de la información.*

Depuis 2008, le recrutement des étudiants dans l'enseignement supérieur connaît des transformations. APB puis désormais PARCOURSUP, ont donné lieu à de nouvelles formes de services destinés aux usagers divers et variés. L'intégration des technologies de l'information (TI) au sein du service public a, par conséquent, bouleversé les habitudes des différents acteurs qui interviennent dans l'ensemble des processus (administratif et autres). Et, la question de l'innovation à travers l'intégration du numérique dans le service public n'a cessé de gagner de l'importance.

En effet, la modernisation du service public est passée par la prise de conscience de nombreux enjeux dont celui d'amélioration de la qualité du service rendu à l'ensemble des acteurs. Cette prise en compte a été rendue possible grâce à l'introduction du numérique et sa

capacité à créer de la valeur mais également du fait des impératifs budgétaires et des besoins des acteurs, devenus de plus en plus exigeants. Les recherches d'efficacité, d'excellence mais aussi d'équité apparaissent et font naître des services nouveaux personnalisés. Le numérique (partie intégrante des systèmes d'information – SI - et des TI) est donc au cœur des transformations du service public. Pour que le numérique conduise à plus d'efficacité et plus d'efficience, il est nécessaire qu'il s'accompagne de changements organisationnels, humains et d'une plus grande transparence dans son utilisation.

C'est pour cette raison que le constat réalisé sur les conséquences liées à la mise en place de la digitalisation du processus de recrutement post-bac nous amène à proposer la présente recherche. En quoi peut-on parler d'un processus d'innovation ? Comment par son rôle restructurant, le digital permet-il de remodeler le processus de recrutement des étudiants à destination des formations Post-Bac ? Quels sont ses enjeux et ses limites ?

Après une brève revue de la littérature sur les transformations et innovations du service public ainsi que sur la définition et le rôle du numérique dans ces dernières, nous nous tournerons sur le processus de recrutement des étudiants dans l'enseignement supérieur en France. En effet, nous examinerons en quoi la digitalisation du recrutement Post-Bac constitue une innovation et un levier de création de valeur pour les différentes parties prenantes concernées ? Notre démarche méthodologique reposera sur une démarche exploratoire à partir d'entretiens semi-directifs et d'analyse de sources d'informations internes et externes.

1. – Numérique et modernisation du service public : un bref état de l'art

Tout d'abord, revenons sur le contexte de l'évolution (et de la transformation) du service public. La prise en compte d'impératifs budgétaires et de recherche de qualité se sont accompagnés d'une part, de l'arrivée d'un nouveau courant : le New Public Management (désormais NPM) et d'autre part, de l'introduction massive des TI avec la recherche de SI davantage transversaux et collaboratifs. Une innovation particulière est apparue ainsi dans ce contexte et au sein de

l'enseignement, il s'agit de la mise en place d'une plateforme dématérialisée de recrutement pour les formations Post-Bac.

1.1. Évolution et transformation du service public : Vers un service public plus efficace ?

Le service public peut se définir, d'après le rapport public du Conseil d'État de 1999, consacré à l'intérêt général, comme " une activité d'intérêt général, soit directement prise en charge par une personne publique, soit exercée sous son contrôle étroit " (PILCZER, 2010, p. 6). L'expression " service public " désigne deux éléments différents : d'une part c'est une mission, qui est une activité d'intérêt général. D'autre part, c'est un mode d'organisation consistant, de façon directe ou indirecte, à faire prendre en charge ces activités d'intérêt général par des organismes publics. D'après le principe de mutualité ou d'adaptabilité, le service doit pouvoir évoluer selon les exigences de l'intérêt général. Il est donc incontestable que les services publics doivent servir et suivre les besoins des différents acteurs concernés.

Aussi, avec l'apparition des contraintes budgétaires, les attentes des acteurs de plus en plus exigeantes, le secteur public connaît, depuis une trentaine d'années, des transformations de grandes ampleurs qui se caractérisent par l'arrivée du NPM (New Public Management, HOOD, 1991). Ce dernier repose sur les notions d'efficacité de l'action publique, d'écoute des usagers, d'adaptabilité et de mobilité des agents ainsi que de modernisation du service public grâce aux TI. Il vise principalement trois enjeux : l'amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens, la motivation et la valorisation des agents publics, ainsi que la maîtrise des finances publiques. Ces enjeux représentent les objectifs de création de valeur d'un service public. L'Etat se doit d'évoluer afin de mieux répondre aux attentes des usagers et autres partenaires (appelés parties-prenantes au sens de FREEMAN, 1984).

Par conséquent, la recherche de performance tant attendue par l'introduction du NPM est associée à celle de la recherche d'efficacité, d'efficience voire d'excellence (CHAPPOZ et PUPION, 2012 ; PESQUEUX, 2010) et à la mise en place de démarches qualité (BAROUCH, 2010). Ces dernières font apparaître les notions de gestion de projets, de pilotage, de conduite de changement ou encore

de travail en réseau. Elles occupent désormais une place centrale dans les politiques de modernisation des services publics (BAROUCH, 2010). Leur développement marque le passage progressif du service public, d'une logique de moyens à une logique de résultats, fondée sur la satisfaction des différents acteurs.

Intégrer ces démarches de qualité (et ces logiques du secteur privé) n'est pourtant pas sans difficultés (BAROUCH, 2010). En effet, on note un manque d'accompagnement managérial et des obstacles à porter un jugement sur la base de résultats difficilement objectifs et mesurables. Si le secteur privé a saisi les enjeux de l'intégration des TI dans le fonctionnement et le management des entreprises, il en va différemment pour le secteur public. Ce dernier, avec ses organisations bureaucratiques (au sens de MINTZBERG, 1982) est plus rigide. Son évolution est plus lente, ce qui pose des défis additionnels (RABEAU, 2002) car ses SI souffrent d'une certaine verticalité.

Néanmoins, le défi de la modernisation et de l'innovation est relevé par les services publics. L'objectif est d'améliorer les relations avec des usagers plus exigeants en mettant en œuvre des moyens innovants permettant de satisfaire leurs besoins et de répondre à leurs attentes. Ils deviennent, par conséquent, encore davantage au centre des préoccupations de l'État. Ce qui, pour certains auteurs conduit à transformer l'utilisateur en un véritable " client " (PESQUEUX, 2010) qu'il faut satisfaire.

Changement, évolution, modernisation, innovation, tant de concepts, liés au développement du numérique, qui réforment et transforment le service public.

1.2. Le numérique au service de l'innovation dans le service public

D'après CARACO (2014), trois champs d'investigation semblent émerger au sujet du numérique : le premier se penche sur les liens entre changements généraux et potentialités techniques ; le second vise la compréhension des projets et des transformations qui président à l'informatisation de telle ou telle activité humaine ou sociale ; le troisième et dernier espace de recherche se préoccupe de

l'étude des nouveaux modes de production et d'acquisition des connaissances.

Notre réflexion repose sur ces trois champs. En effet, le numérique appelé également digital regroupe, d'un point de vue technique, tout ce qui est rattaché au web, au système d'information via les TI (ressources et technologies utilisées dans la gestion des informations via notamment la dématérialisation mais également l'étude des nouveaux modes de production et d'acquisition des connaissances). Il comprend aussi bien des outils physiques (ordinateurs, tablettes, smartphones, etc.) que des outils dématérialisés (logiciels, connexions sans fil, courriers électroniques, internet/extranet, Cloud Computing (BARLATIER, 2016)).

Les TI désignent donc la combinaison de l'équipement, du matériel, des procédures et des systèmes utilisés pour recueillir, stocker, analyser et diffuser l'information afin qu'elle puisse se traduire en savoir (DESANCTIS, 1995). Elles ont fait émerger de nouvelles formes de communication (via Internet) et ont entraîné une rupture dans les usages. Il s'agit incontestablement d'une transformation technique mais également d'une mutation humaine et sociale des différents acteurs. C'est en cela que nous pouvons parler d'innovations. En effet, l'innovation publique, se définit comme « l'introduction de nouveaux éléments dans un service public, sous la forme de nouvelles connaissances, d'une nouvelle organisation et/ou de nouvelles compétences de gestion ou de processus, en discontinuité avec le passé » (DE VRIES et al., 2014). Elle vise à améliorer l'efficacité, l'efficience et la légitimité des services publics (MOORE et HARTLEY, 2008). Plus généralement, l'innovation recouvre une idée ou une pratique perçue comme nouvelle par un individu ou une autre unité (ROGERS, 2003). Elle se caractérise notamment par son impact sur le développement de l'organisation, son intentionnalité, les changements significatifs ou radicaux qu'elle génère (DREJER, 2004 ; TOIVONENE et al., 2007).

Les profonds changements apportés par l'intégration des TI ont impacté les services publics. En effet, grâce aux technologies numériques, le processus d'innovation constitue une véritable opportunité pour renforcer l'efficacité et l'efficience des services publics. La mise en place de plateformes, rassemblant des

informations couvrant plusieurs secteurs, donne lieu à de nouvelles formes de services destinés aux usagers divers et variés. La question de l'innovation (à travers les TI) est donc bien réelle et ne cesse de gagner de l'importance.

Pour DJELLAL et GALLOUJ (2012, p. 102), l'innovation est "envisagée dans ses relations aux systèmes techniques matériels". Néanmoins, nous estimons que ce processus d'innovation va au-delà des frontières technologiques et qu'il ne doit pas être réduit à une vision techniciste pure et dure. L'un des principaux freins à la mise en œuvre de procédures d'administration numérique est lié à la mise en cohérence des acteurs qui interviennent (FLICHY et DAGIRAL, 2004). L'accompagnement des acteurs dans le processus demeure au centre des démarches d'intégration des TI (notamment dans la fonction administrative). Pour que les TI conduisent à plus d'efficacité dans l'administration publique, il est cependant nécessaire d'intégrer l'ensemble des évolutions technologiques, humaines et sociales, organisationnelles (BOUZIDI et BOULESNANE, 2015, approche de conception des SI dite "approche tridimensionnelle").

En outre, CASEAU (2015) distingue trois types d'innovation : l'innovation technologique, l'innovation de procédé et l'innovation d'usage (ou innovation produit). Dans la littérature portant sur l'innovation dans les services publics, certains auteurs (HALVORSEN et al., 2005 ; HARTLEY, 2005 ; BEKKERS et al., 2006) ont établi des typologies des innovations plus détaillées. Néanmoins, on peut observer que, quel que soit le type d'innovation, le point commun de chacune d'entre elles est la nouveauté qu'il faut s'approprier. Chaque nouvelle vague de progrès technique se confronte à des réactions dubitatives de la part des utilisateurs réels et potentiels (SAMBAMURTHY et al., 2003). L'acceptation et l'appropriation des innovations doivent permettre à l'administration de gagner en productivité et par conséquent de créer de la valeur. Ces termes nous rapprochent de plus en plus des pratiques du secteur privé.

L'innovation sur laquelle s'appuie cet article est liée à la création et à l'utilisation des TI. Aussi, nous la qualifions d'innovation de procédé et de produit (toutes deux basées sur le numérique). La première nécessite de faire une réorganisation des processus et donc

du SI. La seconde se manifeste auprès des usagers comme un nouveau service, mais c'est bien l'usage qui sanctionne le succès de l'innovation, non les performances (CASEAU, 2015). Les profonds changements induits par les technologies numériques apparaissent comme une opportunité à saisir pour renforcer l'efficacité des services publics via une double dimension : une innovation de procédé et une innovation de produit (ALGAN et al., 2016 ; DJELLAL et GALLOUJ., 2012). Ces innovations traduisent une évolution du e-government, centrée sur la dématérialisation, vers " la e-governance qui vise à modifier la nature de la relation en engageant avec le citoyen usager une nouvelle forme de partenariat plus interactive " (DJELLAL et GALLOUJ, 2012, p. 106).

Aujourd'hui, les évolutions des technologies numériques (applications mobiles, cloud computing, médias et réseaux sociaux, objets connectés, intelligence artificielle, impression 3D...) continuent de transformer les usages et modes de fonctionnement des individus et des organisations (RAYNA et STRIUKOVA, 2017) tout en renforçant le lien entre l'administration et le citoyen/usager (devenu un véritable client, STROBEL, 1993 ; PESQUEUX, 2010). Pour que les TI conduisent à une meilleure efficacité, il est nécessaire qu'elles s'accompagnent de changements fonctionnels et organisationnels. En effet, ces dernières jouent un rôle de plus en plus important dans les modes de fonctionnement des organisations publiques, en bouleversant leurs manières de produire des biens et des services, d'interagir avec leur environnement ou encore d'exploiter les opportunités (WESTERMAN et al., 2014).

Attachons-nous désormais à réfléchir sur une innovation de procédé et d'usage, spécifique, mise en place par le gouvernement français en 2008, afin d'optimiser le processus de recrutement POST-BAC : APB et sa récente évolution PARCOURSUP.

1.3. De APB à PARCOURSUP : Enjeux et limites d'un SI dit communicant

La mise en place d'un système de recrutement dématérialisé POST-BAC a vu le jour en 2008. Il a représenté aussi bien une innovation produit qu'une innovation de procédé, En effet, la mise en place de cette plateforme dématérialisée a nécessité une réorganisation

des processus et donc du SI. Et, il s'est manifesté auprès des usagers comme un nouveau service (c'est donc bien l'usage qui a sanctionné le succès de l'innovation). Il s'est inscrit, en termes d'organisation, dans la volonté de faire évoluer l'État vers un Etat-plateforme. Il s'est appuyé sur une technologie pour permettre une rénovation importante des services publics (nouvelle collaboration entre tous les acteurs, rénovation faite par et pour les acteurs, passage d'un modèle centralisé et vertical à un modèle plus intégré et collaboratif) : modernisation ayant pour but d'offrir des services (publics) plus performants et plus collaboratifs.

Pour étudier cette évolution, nous nous sommes appuyés sur une approche de conception des systèmes d'information communiquant dite approche tridimensionnelle (BOUZIDI et BOULESNANE, 2015) fondée sur une dimension humaine et organisationnelle, une dimension fonctionnelle et une dimension technologique. Nous comprenons avec cette approche que le système d'information est au cœur d'un processus de dématérialisation ayant pour objectif d'optimiser les procédures administratives entre les différentes parties prenantes.

Dès le départ, l'activité de recrutement à travers la mise en place de la plateforme dématérialisée, est devenue une ressource et un enjeu majeur dans la recherche de performance (attractivité des établissements, qualité du service public, réussite des élèves et étudiants, satisfaction des candidats, etc). Néanmoins, il a présenté des limites dans son appropriation et son usage, des limites et des risques d'ordres technique, humain et **social**¹ qui ont abouti, en 2018, à l'arrivée de PARCOURSUP.

Cette nouvelle plateforme, que le gouvernement veut plus simple, plus rapide et plus accueillante, doit permettre, comme c'était le cas avec APB, de candidater dans le supérieur, mais avec des différences majeures pour les établissements et les usagers-élèves-étudiants. En signant le point d'arrêt d'APB, le ministère a aussi annoncé la fin du classement des vœux d'orientation (les candidats ne

¹ Durant l'année 2017, l'algorithme APB a montré ses limites puisque 3 729 bacheliers se sont retrouvés sans propositions de formations lors de cette rentrée.

feront plus que 10 vœux² au lieu de 24). Désormais, toutes les formations demandées examinent les dossiers en tenant compte de la Fiche Avenir établie et validée par deux professeurs principaux des lycées. Aussi PARCOURSUP doit permettre de :

- mettre fin au tirage au sort et à l'algorithme d'affectation automatique,
- réduire un taux d'échec trop important en 1^{ère} année de licence,
- renforcer l'orientation insuffisante et inadaptée,
- mieux accompagner les élèves.

Par conséquent, le numérique s'avère être un véritable déterminant dans la restructuration des procédures de recrutement Post-Bac. Afin de tenter de trouver quelques éléments de réponse à notre question : "en quoi la mise en place de la digitalisation du recrutement Post-Bac constitue un enjeu majeur pour les différents acteurs concernés ?", nous avons fait le choix d'une analyse exploratoire.

2. – Méthodologie et résultats

Nous reviendrons dans un premier temps, plus précisément, sur la méthodologie utilisée pour tenter de répondre à nos questionnements précédents puis, nous exposerons nos premiers résultats.

2.1. Protocole de recherche

L'introduction massive du numérique, autrement dit des TI, a reconfiguré profondément le travail de recrutement POSTBAC dans une logique d'efficacité et d'efficience. Dès lors, il est intéressant de comprendre comment est structuré ce projet qui a impliqué le changement des modes de fonctionnement et le bouleversement du service fourni aux usagers.

² 10 vœux de formation (Licence, Bts, école...) et 10 vœux additionnels pour des formations sous statut d'apprenti. Contrairement à la précédente plate-forme Admission post-bac (APB) il ne faut plus classer ses vœux (par ordre de préférence).

Nous avons retenu une démarche qualitative afin d'analyser les éléments de contexte et les concepts en jeu. Sa limite tient à la contextualisation des éléments analysés qui en restreint la généralisation. Mais la validité externe peut être améliorée en triangulant les sources (YIN, 2014). Pour cela, cette étude est basée d'une part, sur le recueil de données secondaires (documents internes, informations disponibles sur les sites internet du rectorat et des universités, des articles de presse ou encore des interviews relatant les discours des ministres de l'éducation nationale - MEN - et de la recherche et de l'enseignement supérieur - MESR -, etc.). D'autre part, nous avons réalisé 27 entretiens semi-directifs auprès de :

- 7 élèves futurs bacheliers en tant qu'utilisateurs de l'application,
- 7 étudiants en réorientation ayant utilisé APB en 2017 et PARCOURSUP en 2018, en tant qu'utilisateurs de l'application et à des fins de comparaisons des 2 systèmes,
- un chef du service académique de l'information et de l'orientation (CSAIO),
- 2 conseillers d'orientation, qui reçoivent et conseillent les candidats-usagers non seulement sur cet outil de recrutement mais surtout sur leur orientation,
- 10 enseignants en charge de l'examen des dossiers à l'université.

Un guide d'entretien (cf. Annexe) a été établi afin de mettre en évidence les enjeux et limites des 3 dimensions d'APB et de PARCOURSUP en tant que SI communiquant reposant sur une approche dite tridimensionnelle : humaine et organisationnelle, fonctionnelle et technologique. Ce guide est basé sur des réponses ouvertes. C'est donc pour cette raison que nos réponses prennent la forme de verbatim.

2.2. Résultats

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les discours des Ministres du MEN et du MESR, communiqués dans la presse afin de mettre en évidence les objectifs de la mise en place et de l'adaptation d'une plateforme de candidatures dématérialisée.

- Le discours des Ministres (15 janvier 2018)

Pour les ministres concernés, Jean-Michel Blanquer (Education nationale), et Frédérique Vidal (Enseignement supérieur), les plateformes de recrutement APB et désormais PARCOURSUP doivent permettre de réussir son orientation. Ils réfutent de concert l'idée de sélection. " Il n'est pas question que les universités disent non. L'objectif, est que les universités acceptent tous les élèves. Mais aussi qu'elles prennent en compte le bagage avec lequel ces élèves arrivent dans l'enseignement supérieur (...). L'objectif est qu'ils fassent des vœux et qu'on puisse les accompagner dans la réussite. " (FV). De son côté, Jean-Michel Blanquer a insisté sur " un parcours plus personnalisé ".

Dans un second temps et suite aux 27 entretiens semi-directifs menés, nous pouvons constater que l'ensemble des interviewés s'accordent à dire qu'APB comme PARCOURSUP sont des plateformes de recrutement qui ont permis et permettent, de recruter de manière plus optimale et plus rapide dans les formations du supérieur notamment en faisant face à l'augmentation du nombre de bacheliers ces dernières années (environ 40 000 par an). Qu'en est-il des ressentis propres à chacun des interviewés?

- Le rectorat : le CSAIO

Ce dernier " souhaite que l'université ne soit plus un lieu d'échec " (DP). "Il faut que les étudiants réussissent pour s'épanouir, pour avoir un regard critique et engagé sur le monde qui les entoure " (DP). La réforme de l'accès au 1^{er} cycle est aussi la première pierre de la refonte du système éducatif en France. " Il faut une meilleure orientation avec le développement de passerelles" (DP). " Il y a la volonté réelle du service aux étudiants " (DP).

PARCOURSUP, comme APB, visent à améliorer l'orientation et la réussite des bacheliers dans l'enseignement supérieur. Dans cette optique, les plateformes prévoient que toutes les informations permettant aux candidats d'appréhender les formations de l'enseignement supérieur afin de formuler des choix éclairés, puissent être affichées. Ces attendus, qui sont les connaissances et les compétences tacitement requises par les formations, sont donc désormais largement explicités.

Mais puisqu'on parle d'accès à un grand nombre d'informations, cela a d'autres conséquences, notamment celui de renforcer la concurrence entre les élèves. "Sur PARCOUSUP, il y a une profusion d'informations, ce qui démunit complètement les lycéens qui ne sont pas aidés et conseillés de la même manière dans leur démarche d'orientation" (DP). Et, "ces inégalités sont d'ailleurs visibles sur les lettres de motivation des candidats" (DP).

Par ailleurs, "les établissements, aussi bien publics que privés, entrent également en concurrence sur PARCOURSUP" (DP). "Ils vont chercher à accueillir les meilleurs élèves pour avoir les meilleurs taux de réussite" (DP).

D'autre part, si la procédure d'APB était assez rapide (les candidats ne recevaient qu'une seule réponse en fonction du classement qu'ils avaient établi), sur PARCOURSUP, elle court pendant plusieurs mois, de mai à septembre. "Et même s'il y a eu des évolutions - cette année, le calendrier de la procédure a été resserré, ce qui a permis à PARCOURSUP de gagner en efficacité -, elle doit encore améliorer son information sur la phase complémentaire" (DP).

Pour finir, aux questions : PARCOURSUP a-t-il eu un impact positif sur la réussite des étudiants de première année ? ou encore **les** parcours " Oui si " ont-ils prouvé leur efficacité ? "C'est un peu trop tôt pour répondre. Il faut attendre encore au moins un an pour évaluer le pourcentage d'étudiants ayant réussi leur licence en trois ans et le comparer aux chiffres portant sur l'époque d'APB" (DP). " Ceci étant, on sait déjà que la majorité des étudiants qui ont bénéficié d'une procédure " Oui si " et d'une remise à niveau ont pu regagner la filière qu'ils visaient. Avec un bémol cependant, les dispositifs d'aide à la réussite sont de qualités variables, selon les universités" (DP).

- Les conseillers d'orientation

Pour les candidats et leur famille, ces plateformes restent "synonyme de difficultés liées à l'obligation de faire des choix personnels dans un temps limité et d'ordonner des vœux à l'aveugle, sans connaissance des chances de succès à l'admission et sans compréhension complète du fonctionnement des algorithmes" (PC). PARCOURSUP permet, néanmoins, de pallier un certain nombre de

limites, visant à " faciliter et valoriser l'alternance et l'apprentissage mais aussi l'année de césure " (FG). Si les licences n'étaient jusque-là pas toutes recensées sur APB, PARCOURSUP s'est fixé comme objectif de rendre visible toute l'offre de formation post-bac afin de donner aux lycéens les informations " complètes et utiles pour qu'ils puissent faire aboutir leur réflexion et décider de leur orientation " (FG).

Contrairement à son prédécesseur APB qui subissait depuis plusieurs années de nombreuses critiques et polémiques sur le fait que des centaines d'étudiants se retrouvaient sans affectation faute de place mais aussi à cause d'une plateforme saturée, PARCOURSUP garantit une admission plus équitable. En effet, l'algorithme d'affectation automatique a été supprimé. Les dossiers et les projets des lycéens sont consultés par les établissements qu'ils souhaitent intégrer. De plus, "PARCOURSUP a permis la fin du tirage au sort et de la hiérarchisation des vœux" (PC). En effet, si sur APB les candidats devaient classer leurs vœux de 1 à 24, ce n'est plus le cas sur la nouvelle plateforme où la notion de préférence est quasi inexistante. "La hiérarchie impliquait une stratégie de la part des candidats, donc de l'auto-censure. C'était un système très inégalitaire". "Sur PARCOURSUP, on choisit, c'est là qu'il y a une vraie différence" (PC). PARCOURSUP permet ainsi " d'effectuer 10 vœux non classés lors d'un processus d'admission simplifié composé d'une seule phase et d'une procédure complémentaire.

Dans ce contexte, "la réforme du système d'admission des étudiants universitaires avec le passage d'APB à PARCOURSUP est potentiellement prometteuse. Il faut dire d'emblée que la prise en compte des notes, des filières et des dossiers d'étudiants dans la procédure d'admission à l'université (l'innovation principale de PARCOURSUP) n'est pas nécessairement une mauvaise chose en soi. Certes, les marques ne sont pas toujours justes et le système de marquage doit être repensé. Mais ils contiennent néanmoins quelques informations utiles, a priori plutôt plus que le tirage au sort" (FG).

- Les enseignants ayant la charge d'examiner des dossiers

Comparativement à la situation qui prévalait avant 2009, le système permet aux bacheliers d'accéder à " une plus grande offre de formations post-bac " (MP, PJ, ML) et " dispense de réaliser un

dossier papier et une démarche de pré-inscription en se rendant physiquement dans les établissements d'enseignement supérieur " (AC, ML, GT). APB puis PARCOURSUP sont également des " outils permettant d'aider à la décision " (GT, FT, DT), cette dernière relevant toutefois de la responsabilité des filières elles-mêmes.

" En 2017, la situation a, à nouveau, soulevé des paradoxes " (TR, FD). D'un côté le système APB offrait des gains réels pour l'ensemble des acteurs. De l'autre, il souffrait d'un déficit de compréhension de la part des familles, voire parfois d'une défiance. Il laissait place à de nombreuses spéculations sur les stratégies à mettre en place. A ce constat s'est ajoutée une demande, de plus en plus forte, de " transparence et de redevabilité " (FD, RT). En effet, la pression s'avérait très forte car l'outil était perçu comme le lieu où se décidait l'orientation d'un étudiant et, par extension son avenir personnel et professionnel.

La difficulté majeure d'APB résidait dans la nécessité d'opérer un classement des candidatures pour les licences universitaires, alors que celles-ci sont censées être non sélectives. Pour une enseignante d'une formation à l'origine non sélective, l'examen des dossiers " est quelque chose de nouveau. (...). Avec APB, on n'étudiait pas les dossiers puisque le critère de retenu était la capacité d'accueil et c'est le rectorat qui faisait le travail en priorisant le secteur géographique " (FD). Lors de la mise en place de PARCOURSUP, certains enseignants se sont opposés à ce système " car il y a l'obligation d'examiner les dossiers " (TR, RT) et que cela " représente une charge de travail conséquente " (FD, RT) au vu du nombre important de dossiers. " Ces systèmes ont été mis en place par une volonté politique, sans aucune légitimité ni concertation " (TR, PJ). Le discours est beaucoup plus nuancé du côté des enseignants rattachés à des formations déjà sélectives. En effet, ils considèrent que cela pourrait améliorer le recrutement et donc la réussite en licence.

APB comme PARCOURSUP sont donc identifiés comme un " mal nécessaire ".

- Pour les usagers étudiants et élèves

Des étudiants en réorientation nous ont fait part de plusieurs remarques. APB comme PARCOURSUP ont " permis de simplifier,

faciliter les procédures de candidatures en regroupant les souhaits via une seule possibilité mais aussi afin de protéger l'environnement " (FO, GT, LG, JK). APB était " plus simple en termes de demande de papiers administratifs " (RR, LG, YB, GT, JK). Alors que PARCOURSUP est " une procédure plus longue puisqu'il faut donner toutes les appréciations " (RR, LG, YB, GT). " Néanmoins cela est plus intéressant pour valoriser le candidat " (RR, LG, GT, YB). On assiste donc à une amélioration du recrutement. C'est le principal changement significatif " plus long mais plus complet " (RR, LG, YB, GT, YB) ce qui va dans le sens d'un meilleur recrutement plus en adéquation entre la formation antérieure et la formation visée.

" On n'envisage même plus de dossiers papiers à déposer ou à envoyer par courrier même si ces procédures dématérialisées entraînent une certaine déshumanisation (RR, LG, YB, GT, YB). On assiste à une véritable amélioration de la qualité de service. Certains étudiants avaient " éprouvé des difficultés à utiliser APB notamment dans la recherche des établissements car rien n'était détaillé " (RR, LG, YB, GT, JK). " Avec PARCOURSUP, on propose plus d'informations et notamment les journées portes ouvertes " (RR, LG, YB, GT, YB). Et, " pour remettre de l'humain, certaines formations prévoient de faire un entretien physique " (RR, YB, GT, YB). " Le grand intérêt de PARCOURSUP reste la possibilité de pouvoir individualiser le parcours des cas spécifiques et notamment la réorientation, l'alternance et l'année de césure " (SD, AV). On s'aperçoit donc que déshumanisation et individualisation définissent cette procédure. On retrouve aussi bien les termes modernisation que dynamisation du fait de l'introduction de l'ère du numérique. " C'est une innovation avec plus d'équité du fait de la disparition du tirage au sort mais le numérique ne suffit pas, il faut travailler autant que possible pour pouvoir maintenir des entretiens physiques voire téléphoniques " (CM, PR).

"De plus, c'est un système évolutif car chaque année la plateforme est améliorée pour en faciliter l'utilisation" (RB, SS, YA). "Une nouvelle ergonomie de la carte des formations a été perfectionnée. Désormais tous les résultats du moteur de recherche s'affichent à côté d'un fond de carte, sous forme de liste détaillée. L'ensemble est consultable avec les mêmes fonctionnalités sur un smartphone ou une tablette" (YA,

MG). "Tous les ans de nouvelles formations sont ajoutées, et cette année toutes les formations reconnues par l'Etat sont maintenant intégrées" (MG, SS), ce qui porte l'offre à plus de 13 000 formations différentes. Parmi ces nouveautés, des écoles d'art, des écoles de commerce, des formations paramédicales, mais aussi les 10 Sciences Po. "On a vu également apparaître des formations en apprentissage ainsi que les IFSI (Institut de Formation en Soins Infirmiers) et les EFTS (Établissement de Formation en Travail Social) (MB, OM, JM). "Cela a permis aux candidats d'avoir plus de choix et donc, potentiellement, de moins s'orienter par défaut" (MB, OM, GP).

La modernisation du service public à travers la digitalisation du processus de recrutement POST-BAC se révèle bien comme une réelle innovation de produit et de procédé. Une dernière partie est consacrée aux discussions de ces premiers résultats.

3. – Discussion, limites et perspectives

Les premiers éléments de réponses précédents mettent en évidence les enjeux et limites des dimensions humaine et organisationnelle, fonctionnelle et technologique de la mise en place de ce processus numérique caractérisé par les plateformes de recrutement POSTBAC. Analysons ces résultats.

3.1. La dimension technologique

Le premier niveau d'introduction du numérique dans ce processus de recrutement Post-Bac couvre un volet purement technique lié à la dématérialisation, à l'automatisation des processus de traitement de l'information (notamment informatisation des processus administratifs liés aux fonctions supports telle que la fonction administrative) qui conduit à l'allègement des processus liés aux fonctions métiers. Côté utilisateurs (candidats), l'individu devient acteur en renseignant les formulaires et en envoyant des informations. L'application numérique diminue les contraintes géographiques et temporelles. Elle permet de réaliser des démarches complètes en ligne et de fluidifier les échanges.

Les candidats-usagers peuvent retrouver l'ensemble des informations dont ils ont besoin (choix de filières, renseignements sur les établissements) grâce à une plateforme unique. Côté utilisateurs-enseignants, les plateformes de recrutement constituent de véritables outils à visée informative et particulièrement d'aide à la décision. On assiste donc à une meilleure coordination et à une information plus complète et plus transparente ou encore à une vision transverse des candidatures dans les différentes formations.

En résumé, ces plateformes présentent de manière plus explicite une offre de formations globale et complète, plus aucun dossier papier à déposer, pas de préinscription, une aide à la décision, plus de tirage au sort, la garantie d'une place dans l'enseignement supérieur à chaque lycéen, un parcours davantage personnalisé et par conséquent une admission plus équitable liée à une sélection plus optimale, une meilleure productivité et un meilleur taux de remplissage.

Néanmoins, malgré ces informations explicites, on relève un déficit de compréhension en raison d'un système complexe qui a souffert lors de la première année de PARCOURSUP d'une lenteur dans les réponses et d'une difficulté, pour les usagers, à ordonner leurs vœux.

3.2. La dimension fonctionnelle

Toute l'activité des agents administratifs se trouve bouleversée, nécessitant d'adopter de nouveaux modes de fonctionnement plus ouverts et collaboratifs, tout en demeurant virtuels. La dématérialisation du processus affecte le fonctionnement lui-même des services administratifs. La création de ces plateformes doit répondre aux besoins d'une innovation utile que certains acteurs ont qualifiée de mal nécessaire, en cohérence avec les besoins fonctionnels des utilisateurs. Cette dimension fonctionnelle permet d'évaluer l'efficacité des processus fonctionnels en place entre d'une part les différents acteurs et d'autre part les services offerts (dépôts de candidature pour les usagers-candidats, examen des dossiers pour les usagers-enseignants chargés du recrutement). La diversité des usages couvre un périmètre très large en besoins informationnels.

Quant au passage d'APB à PARCOURSUP, au niveau fonctionnel, on peut noter le fait que les réponses sont envoyées au fur et à mesure aux candidats sélectionnés et ceci quel que soit les formations.

3.3. La dimension humaine et organisationnelle

Comme nous venons de le souligner, mettre en place des procédures dématérialisées implique l'élaboration d'outils techniques et de nouveaux modes de fonctionnement (par exemple le paramétrage pour l'aide à la décision, l'examen des dossiers pour l'ensemble des formations). Cela nécessite également de faire adhérer l'ensemble des acteurs au changement induit par l'automatisation des procédures et l'introduction du numérique. Les difficultés sont donc, nombreuses autour de cette nouvelle culture du numérique où il est question de processus de pilotage évaluatifs.

Néanmoins, de telles innovations, qui peuvent être considérées aussi bien comme un mal nécessaire que comme une opportunité de revitalisation, restent avant tout humaines et sociales. En effet, elles concourent à la satisfaction des attentes des usagers et des différents acteurs (garantie d'une place, équité, meilleure réussite, plus grande productivité, etc.).

À ce titre, nous pouvons distinguer différentes catégories d'acteurs qui peuvent avoir des attentes différentes (au sens de BOUZIDI et BOULESNANE, 2015) :

- Les acteurs fonctionnels : le rectorat, le CIO, les référents dans les lycées, les responsables scolarité,
- Les acteurs usagers des systèmes : les candidats,
- Les acteurs transversaux qui exploitent les informations issues des plateformes dédiées à la prise de décision en matière de recrutement (les enseignants examinant les dossiers),
- Les acteurs technologiques : spécialisés dans le domaine des TI et en charge de développer les plateformes et de les maintenir.

Il est bien entendu à noter que l'efficacité de ces plateformes est largement corrélée à l'accès et au traitement de l'information ainsi

qu'aux compétences informatiques des individus. En d'autres termes, la possibilité de disposer ou non d'un équipement informatique, d'une connexion internet mais également l'autonomie, l'accompagnement des acteurs et leurs aptitudes en matière d'appropriation des TI peuvent faire naître une certaine fracture.

Alors même si les notions de déshumanisation, déficit d'information ou encore système complexe apparaissent, il semble à l'inverse que : efficacité, meilleure organisation, rationalisation des procédures, effet structurant, amélioration de la qualité du service rendu et des conditions de travail, optimisation du recrutement, meilleur accompagnement, épanouissement, réussite, etc. soient très présents.

Le but de la digitalisation du processus de recrutement POSTBAC est avant tout de satisfaire l'ensemble des acteurs ou parties-prenantes à travers l'accroissement de l'attractivité des établissements et de la réussite des étudiants. Cela doit passer par un recrutement plus optimal des dossiers et une meilleure productivité pour les établissements (gain de temps pour l'examen des dossiers, candidatures facilitées et assistées, informations disponibles et claires, etc.) et par conséquent, un meilleur taux de remplissage des formations donc une meilleure qualité du service public. Et même s'il reste encore beaucoup de réglages à faire³, PARCOURSUP a permis de nombreuses améliorations. Pourtant, l'entrée dans l'enseignement supérieur continue d'inquiéter et d'angoisser les candidats. La cause : une mauvaise orientation des élèves qui finit par prendre tout son sens en terminale. Il y a encore des progrès à faire pour informer les usagers, car encore trop d'entre eux ne comprennent pas comment fonctionne la procédure complémentaire, qui vise à proposer des formations aux candidats qui n'ont pas reçu de réponses positives en phase principale, ou qui ne sont pas satisfaits par les propositions qui leur ont été faites. Et il va aussi falloir travailler la manière dont PARCOURSUP va s'adapter au nouveau bac, les séries ayant disparu au profit de spécialités.

³ Par exemple, en 2019, des réponses favorables à des vœux d'études supérieures ont été envoyées par erreur. Il faut donc mener un effort de formation pour aider les universités à mieux paramétrer leurs listes d'attente.

3.4. Conclusion et perspectives

Par conséquent, afin de conclure ce travail exploratoire, APB comme PARCOURSUP apparaissent comme des outils essentiels et intrinsèques constituant de véritables innovations (de produit et de procédé) basées sur le numérique. Ces dernières, créées et gérées par l'Etat présentent un certain nombre d'enjeux à des fins politiques et stratégiques visant l'amélioration de la qualité du service rendu à l'ensemble des partenaires (plus de transparence et de redevabilité, meilleure productivité, meilleur taux de remplissage, place garantie, etc.) ainsi que la réduction des coûts (logique du NPM).

Néanmoins, elles laissent entrevoir de nombreuses limites (légitimité du choix et efficacité de l'algorithme, freins et résistances aux changements, etc.). D'autres questionnements peuvent être posés tels que celui de la concertation entre le ministère, les lycées et les établissements d'enseignement supérieur dans le but de proposer une plateforme plus efficiente. Comment améliorer la concertation entre ces acteurs ? Ne faut-il pas collaborer plus étroitement avec les lycéens et les lycées pour espérer avoir une meilleure efficacité de la plateforme adaptée à la réforme du baccalauréat ? De plus qu'en est-il de la convivialité de l'interface ? Il serait aussi important d'intégrer la dimension internationale en comparant avec d'autres processus de recrutement européens voire internationaux.

De plus, l'innovation à travers le numérique, permet-elle, à elle-seule, d'améliorer l'efficacité et l'efficience du recrutement Post-Bac ? En effet, tout ne dépend pas du numérique. D'autres paramètres peuvent être intégrés à cette réflexion : les volontés et politiques publiques (issues de la nécessité de gérer les pics démographiques notamment), les logiques de pouvoir, les capacités d'accueil des formations, les moyens budgétaires alloués aux établissements ou encore les vœux de candidats motivés, non satisfaits. L'évolution du NPM (DUNLEAVY et al., 2019, DUNLEAVY et al., 2006) doit donc permettre de mieux comprendre les enjeux, la nature des innovations, et les différents rôles des acteurs dans les processus innovants. Autant de futurs terrains de recherches à explorer !

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALGAN Y., BACACHE M. et PERROT A., " Administration numérique ", Les notes du conseil d'analyse économique, n°34, septembre, 2016, pp. 1-12.
- BARLATIER, P.-J., " Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives ", *Revue française de gestion*, Vol. 254, n° 1, 2016, pp. 55-63.
- BAROUCH G., " La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition ", *Politiques et Management Public*, vol 27, n°2, document 27, 2010, pp. 109-128.
- BARRAS R., " Interactive Innovation in Financial and Business Services : The Vanguard of the Service Revolution", *Research Policy*, n°19, 1990, pp. 215-237.
- BEKKERS V. VAN DUIVENBODEN H. et THAENS M., *Public Innovation and Communication Technology : Relevant Backgrounds and Concepts*, in BEKKERS V. VAN DUIVENBODEN H. et THAENS M. (eds), *Information and Communication Technology and Public Innovation*, IOS Press, Amsterdam/Berlin/Oxford/Tokyo/WashingtonDC, 2006, pp. 3-21.
- BOUZIDI, L., et BOULESNANE, S., "E-Administration activities and sustainable management: The case for multidimensional approach" *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, vol 14, n°3, 2015, pp. 227-239.
- CARACO B., *Michel WIEVIORKA, L'impératif numérique*, Compte rendu 2014, 2014, pp.189-191.
- CIGREF, *Le secteur public à l'heure de la transformation numérique*, Cap Gemini Consulting, 69p, 2011.
- CASEAU Y., L'entreprise numérique et l'innovation, *Académie des technologies*, n° 156, juin, 2015, pp. 17-22.
- CHAPPOZ, Y. et PUPION, P.. " Le New Public Management ", *Gestion et Management Public*, Vol. 1/2, n°2, 2012, pp. 1-3.
- DESANCTIS, G., Information technology, in Nigel Nicholson (sous la dir.de), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of organizational Behavior*, Cambridge (Massachusetts), Blackwell, 1995, pp. 232-233.
- DJELLAL F. et GALLOUJ F., " L'innovation dans les services publics ", *Revue Française d'Economie*, vol. 27, n°2, 2012, pp. 97-142.
- DE VRIES, H.A., BEKKERS, V.J.J.M., TUMMERS, L.G., "Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda", *Conference EGPA*, 2014.
- DREJER, I., "Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective", *Research Policy*, 33, 2004, pp. 551-562.
- DUNLEAVY P. et EVANS, M., "Australian administrative elites and the challenges of digital-era change", *Journal of Chinese Governance*, vol. 4, n°2, 2019, pp. 181-200,

- DUNLEAVY, P., MARGETTS, H., BASTOW, S. et TINKLER, J., "New Public Management is Dead: Long Live Digital Era Governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, Issue 3, Jul., 2006, pp. 467-494,
- Europe Consulting, " L'art du management de l'innovation dans le service public ", 2012, https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_/art-du-management-de-l-innovation-dans-le-secteur-public-mars2012.pdf, Préface.
- FLICHY, P. et Dagiral, E., " L'administration électronique : une difficile mise en cohérence des acteurs », *Revue française d'administration publique*, Vol. n°110, n° 2, 2004, pp. 245-255.
- FREEMAN R.E, *Strategic Management : A stakeholder approach*, Pitman, Ballinger, Boston, 292p., 1984.
- HALVORSEN T., HAUKNES J. MILES I. et RANNVEIG R., *On the Differences Between Public and private sector innovation*, PUBLIN report D9, 75p., 2005.
- HARTLEY J., " Innovation in Governance and Public Services: Past and Present ", *Public Money and Management*, vol. 25, n°1, janvier, 2005, pp. 27-34.
- HOOD, C., A public management for all seasons? *Public Administration*, n°69, 1991, pp. 3-19.
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Éd. d'Organisation, 1982.
- MOORE, M., HARTLEY, J., "Innovations in governance", *Public Management Review*, vol. 10, n°1, 2008, pp. 3-20.
- PESQUEUX Y., Le " nouveau management public (ou New Public Management) ", 12p., 2010.
- PILCZER, J-S, " La notion de service public ", *Informations sociales*, vol. 158, n° 2, 2010, pp. 6-9.
- RABEAU, Y., *Le cyber-gouvernement : un modèle d'efficience - Policy Options*, 2002.
- RAYNA, T., STRIUKOVA, L., " Managing co-creation within global creative processes : a framework ", in WAGNER, M., ROGERS, E.M., *Diffusion of Innovations*, 5th Ed, The Free Press, New York, 2003.
- VALLS-PASOLA, J., BURGER-HELMCHEN, T., *The Global Management of Creativity*, Routledge, 2017, pp. 24-43.
- SAMBAMURTHY V., BHARADWAJ A., GROVER V., "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly*, vol. 27, 2003, pp.237-263.
- SUIRE R., "Encastrement social et usages de l'Internet : une analyse jointe du commerce et de l'administration électronique", *Economie et prévision*, vol. 4, n°180-181, 2007, pp. 161-174.

- STROBEL, P., "L'utilisateur, le client et le citoyen : quels rôles dans la modernisation du service public ?" *Recherches et Prévisions*, vol. 32, n°1, 1993, pp. 31-44.
- WELLER J-M., "La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de la littérature (1986-1996)", *Sociologie du Travail*, vol. 40, n° 3, juillet, 1998, pp. 365-392.
- WESTERMAN, G., BONNET, D., MCAFEE, A., *Leading Digital : Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, 2014, 256p.
- YIN, R. K., *Case Study Research Design and Methods*, 5th ed., Thousand Oaks, CA: Sage, 2014, 282 pages.

Annexe 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Vous êtes :

- | | |
|--|--------------------------|
| Personnel du Rectorat | <input type="checkbox"/> |
| Enseignant (formations non sélectives) | <input type="checkbox"/> |
| Enseignant (formations sélectives) | <input type="checkbox"/> |
| Enseignants dans les lycées, référents | <input type="checkbox"/> |
| Conseillers d'orientation | <input type="checkbox"/> |
| Étudiants redoublants ou en réorientation | <input type="checkbox"/> |
| Étudiants préparant le bac | <input type="checkbox"/> |

Un SI peut-être défini à l'aide de 3 dimensions : Technologie, Humaine et Sociale

1- La dimension technologique

- APB, c'est quoi pour vous ? Quel était son but ? Que pensez-vous de ce système ?
- PARCOURSUP, c'est quoi pour vous ? Quel est son but ? Qu'en pensez-vous ?
- Les différences entre les 2 ? Quid de l'abandon d'APB au profit de PARCOURSUP ? Les changements sont-ils significatifs ? Si oui de quelle façon ?
- Quels sont les enjeux de l'utilisation de cette technologie ?
- Pensez-vous que cette technologie améliorera le recrutement ?

2- La dimension fonctionnelle

- Avec APB, un nouveau mode de fonctionnement est mis en place. Adhérez-vous à cette idée ?
- Si oui, pouvez-vous décrire les nouveautés de ce mode de fonctionnement ?
- Si non, est-ce plus simple à utiliser ?
- Quelle serait votre réaction si on parle du passage d'APB à PARCOURSUP ?

3- La dimension humaine et organisationnelle

- A votre avis, quelles sont les conséquences au niveau humain (candidats, établissements scolaires, universitaires, enseignants dans les formations du supérieur) ?
- Quels sont les enjeux au niveau humain de l'utilisation de cette technologie ?
- Y-a-t-il des différences au niveau humain entre APB et PARCOURSUP ?

4- Problématique/enjeux

- Selon vous, qu'est-ce qui caractérise le mieux APB et PARCOURSUP (hiérarchiser vos choix pour chacun) :

	APB	PARCOURSUP
Innovation nécessaire		
Mal nécessaire		
Opportunité de revitalisation (dynamiser)		
Modernisation du service public		

- Selon vous, quels sont les leviers de ce mode de recrutement des bacheliers ? Quels en sont les freins ?