

# PRESENTATION SYNTHETIQUE DES MEMOIRES MADOS

## *Sujet de recherche*

***Elaboration d'un tableau de bord prospectif et conduite du changement : dans quelle mesure l'élaboration d'un tableau de bord prospectif peut-elle favoriser l'amélioration des processus internes et l'apprentissage au sein d'un pôle inclusif d'accompagnement localisé 1er degré ?***

### **1- PRESENTATION DE L'AUTEUR**

Céline Delmaire est conseillère pédagogique du premier degré dans une circonscription de la région lyonnaise. Après avoir enseigné pendant plus de 15 ans dans l'enseignement primaire, elle s'est spécialisée en ingénierie de la formation et a étudié l'accompagnement des enseignants et les dispositifs de formation entre pairs. Elle a rejoint le master M@DOS en 2022.

### **2- PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE, DE SES ENJEUX**

L'article 25 de la Loi du 26 juillet 2019, dite Loi pour la confiance, a créé les Pôles Inclusifs d'Accompagnement Localisés (PIAL) dans chaque département. Ces PIAL ont pour objet l'accompagnement des élèves à besoins particuliers et la professionnalisation des accompagnants d'élèves en situation de handicap (AESH). Ils visent également à favoriser une plus grande flexibilité de répartition des ressources entre établissements et induisent un nouveau mode de gestion des AESH, dans une logique de performance du service public d'éducation.

Plusieurs rapports (Billion et al., 2022; Défenseur des droits, 2022) font état des difficultés de gestion inhérentes à ces nouvelles entités : difficultés de repositionnement des parties prenantes dans les nouveaux processus (AESH et familles principalement) et difficultés de répartition des ressources AESH entre élèves notifiés, dans un contexte où la croissance des notifications d'aides humaines est supérieure à celle des ressources disponibles.

Observées à la lumière de l'objectif de performance du service public qui était sous-jacent à la création des PIAL, les difficultés de gestion rencontrées amènent à s'interroger sur les outils susceptibles d'accompagner la conduite d'un tel changement. Ceci à la fois en termes de rôles des parties prenantes et en termes de résultats.

La littérature scientifique indique que l'introduction d'outils de gestion issus du secteur privé peut être un levier pour responsabiliser les organisations publiques et les acteurs (Chappoz & Pupion, 2015) via une approche focalisée sur la conduite des actions plutôt que sur la gestion des ressources (Lorino, 1999). Dans cette optique, un outil tel que le tableau de bord prospectif (Kaplan & Norton, 1998) semble pouvoir répondre aux exigences de modernisation de la gestion publique.

Le tableau de bord prospectif apporte en effet :

- Une aide au pilotage stratégique via la formalisation des orientations stratégiques

- Un outil d'auto-évaluation, de régulation et d'ajustement de l'action, grâce aux indicateurs de suivi
- Un outil de communication interne, en particulier dans le cadre d'un dialogue de gestion où les orientations stratégiques sont déclinées au niveau opérationnel.

La mise au point d'un tableau de bord prospectif adapté aux organisations scolaires peut ainsi ouvrir des perspectives pour penser la gestion des pôles PIAL et la recherche de performance. Il s'agit de renforcer la flexibilité et la réactivité dans la gestion des AESH et d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité du service. Ceci, à la fois pour les élèves, en proposant un accompagnement correspondant à leurs besoins et, pour les AESH, en renforçant leur professionnalisation. La mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue, telle que préconisée par les orientations ministérielles, apparaît également comme essentielle dans la recherche d'une plus grande performance.

Les outils de gestion utilisés à ce jour pour piloter les PIAL semblent majoritairement pensés dans une logique de reddition de comptes. Ce constat amène à étudier les perspectives d'un outil de gestion qui serait pensé spécifiquement pour les PIAL et les conditions qui permettraient au tableau de bord de devenir un outil d'aide au pilotage stratégique.

S'agissant d'écoles ou d'établissements scolaires, des questions spécifiques se posent concernant la manière de prendre en compte, dans un tel tableau de bord, non plus seulement les moyens disponibles ou affectés mais aussi les impacts sur les apprentissages, sur les élèves eux-mêmes, sur les processus internes des établissements et de l'institution et sur la capacité de l'organisation à devenir apprenante.

### **3- PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ET DE LA METHODOLOGIE UTILISEE POUR RECUEILLIR LES DONNEES ET LES ANALYSER**

Le terrain d'expérimentation est un PIAL du premier degré de la métropole lyonnaise réunissant 10 écoles, 104 élèves et 56 AESH.

La méthodologie est une recherche-intervention, caractérisée par le fait que le chercheur intervient dans son objet d'étude et qu'il interagit avec les acteurs qu'il va observer.

L'objectif de la présente recherche-intervention est d'engager l'élaboration d'un tableau de bord prospectif adapté pour un PIAL du premier degré et d'observer en quoi, comment, avec quels points d'appuis et quelles limites, cette élaboration contribue ou non au changement des manières de travailler et aux capacités d'apprentissage de l'organisation.

Le protocole expérimental mis en place prend appui, d'une part, sur la démarche proposée par Gibert (2008) pour l'élaboration de tableaux de bord prospectifs adaptés au secteur public et, d'autre part, sur les travaux de El Bahri (2016 ; 2020) pour l'élaboration de tableaux de bord prospectifs adaptés à un établissement public local d'enseignement (EPL).

Il se déroule selon trois phases :

1. **La préparation**, à partir d'entretiens exploratoires, permet la formulation des hypothèses de départ, la validation du protocole de recherche, et l'élaboration d'un diagnostic.
2. **L'immersion**, vise l'élaboration d'un tableau de bord prospectif adapté à la gestion du PIAL et sa présentation aux parties prenantes. Elle comporte d'abord la formalisation de la carte managériale du dispositif puis la définition des indicateurs constitutifs du tableau de bord. Ce travail prend appui sur des réunions et un groupe de travail de directeurs d'école. Il comporte des étapes de partage/validation auprès de la hiérarchie
3. **L'analyse**, se déroule tout au long du processus. Elle porte à la fois sur le contenu du tableau de bord et sur la manière dont les différentes parties prenantes l'appréhendent.

La recherche s'est déroulée sur une durée de 12 mois et a permis d'associer une vingtaine de personnels directeurs, enseignants, équipes ressources, AESH et inspecteurs.

### **4- RESUME SYNTHETIQUE DE L'ANALYSE DES DONNEES, DES APPORTS DE LA RECHERCHE ET DE SES EVENTUELLES LIMITES**

La recherche immersion a permis d'élaborer des connaissances à la fois sur le format de tableau de bord adapté à la gestion d'un PIAL et sur la manière de procéder pour que ce tableau de bord contribue à l'efficacité de gestion et à la dynamique d'amélioration continue.

Concernant le format de tableau de bord, les travaux ont permis l'analyse du PIAL selon quatre dimensions : les processus, les moyens, les élèves et les apprentissages.

Il a été identifié qu'au-delà des indicateurs quantitatifs classiquement utilisés pour le suivi des PIAL (nombre de notifications, nombre de recrutements d'AESH...), le pilotage du PIAL justifiait d'utiliser également des indicateurs croisés, pour donner une vision plus qualitative des actions menées et des résultats obtenus. Les indicateurs suivants ont ainsi émergé au cours des séances de travail :

- Taux de réponse aux besoins d'accompagnement, pour apprécier l'efficacité du processus de répartition et de mutualisation des ressources, à l'échelle du PIAL et au sein de chaque établissement
- Nombre de sollicitations des pôles ressources, pour rendre visible le degré de mobilisation des pairs
- Nombre de situations de crise survenues, pour apprécier les résultats obtenus en termes de conditions d'apprentissage pour l'ensemble des élèves
- Degré d'accompagnement de chaque élève à besoins particuliers, pour mesurer le degré d'adéquation des moyens mobilisés au regard des objectifs visés.

Concernant la méthode, la recherche immersion a montré que l'élaboration d'un tableau de bord est à la fois un cadre et un support favorable à l'émergence de changements mais que la conduite du changement nécessite de s'ancrer dans un temps long (au-delà de la durée de 12 mois de la présente recherche). Ceci pour élaborer l'outil, pour le mettre en œuvre et pour que l'organisation se l'approprie.

La recherche a tout d'abord éclairé le rôle de l'outil de gestion dans le processus d'adhésion des acteurs. Elle a montré que l'outil peut, selon son formalisme et selon la manière dont il est abordé, être un levier ou un frein à la réflexion engagée. L'écoute des préoccupations des acteurs et le fait d'associer les acteurs au processus d'élaboration, dans une approche transversale décloisonnée, sont apparus comme essentiels. L'identification et la hiérarchisation des contraintes doivent constituer la première étape de la démarche, de manière à pouvoir lever les freins qui pourraient entraver sa réalisation.

La recherche a également montré l'importance de la compréhension des attentes de la hiérarchie par le porteur du projet. Ce constat renvoie au rôle et au statut de l'acteur qui initie l'outil de gestion et à la manière dont il va le présenter aux différentes parties prenantes. De ce point de vue, le double statut de coordonnatrice de PIAL et d'apprentie chercheuse permettait une compréhension fine des interactions mais donnait sans doute moins de poids de conviction qu'une position hiérarchique.

Plus généralement, la recherche a montré que la démarche d'implémentation d'un tableau de bord prospectif nécessite une vision partagée vers un objectif compris et atteignable. Cette approche est facilitée par la constitution d'un groupe de travail, la co-élaboration d'une stratégie à court et moyen terme, la définition et le suivi d'indicateurs donnant une vision qualitative des processus en jeu. De même, un pilotage centré sur des orientations ciblées, avec des réunions institutionnalisées et des entretiens réguliers facilite un diagnostic partagé pour une convergence des points de vue.

Enfin, cette recherche vient conforter les principes de l'apprentissage organisationnel : l'élaboration collective de nouvelles stratégies et de nouveaux outils en réponse aux difficultés opérationnelles facilite l'émergence d'une nouvelle culture au sein de l'organisation.

## **5- PRESENTATION D'UNE COURTE BIBLIOGRAPHIE DE REFERENCE (TOUT TYPE DE RESSOURCES UTILISEES)**

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2016). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance* (4e édition.). Paris : Dunod.

Bouvier, A., Begyn, F., Brugière, F., El Bahri, A., & Tournier, P. (2014). *Vers des établissements scolaires apprenants : Perspectives pour la conduite du changement*. Paris : Canopé éditions.

El Bahri, A. (2016). *La diffusion d'un outil de contrôle de gestion dans l'EPL (Etablissement public local d'enseignement) vecteur de changements managériaux : Le cas du tableau de bord prospectif (TBP)* [Thèse de doctorat, Poitiers]. <https://www.theses.fr/2016POIT4034>

El Bahri, A. (2020). *Le tableau de bord prospectif, levier de changement managérial dans un EPL dans le cadre d'une recherche intervention*. *Gestion et management public*, 8-1(1), 43-71. <https://doi.org/10.3917/gmp.081.0043>

Gibert, P. (2008). *Tableaux de bord pour les organisations publiques*. Paris : Dunod, impr. 2008, cop. 2009.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Le tableau de bord prospectif*. Paris : Éditions d'Organisation.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Pour créer une organisation orientée stratégie*. Paris : Éditions d'Organisation.

Lorino, P. (1999a). *A la recherche de la valeur perdue : Construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public*. *Politiques et Management Public*, 17(2), 21-34. <https://doi.org/10.3406/pomap.1999.2228>

Tarondeau, J.-C. (2002). *Le management des savoirs. Que sais-je ?* Paris : Presses Universitaires de France.

Touchais, L. (2006, mai 12). *Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse*. 27<sup>e</sup> Congrès de l'AFC