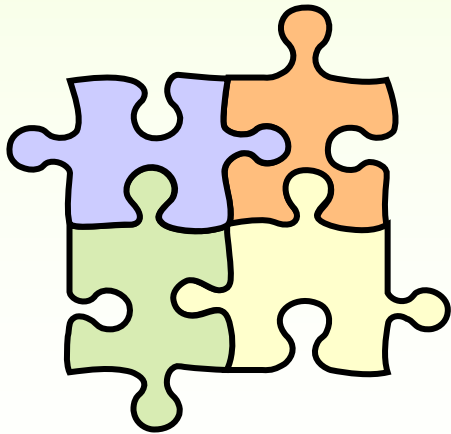


Approche systémique du pilotage d'un EPLE



Alain Bouvier

Recteur Alain BOUVIER
Membre du Haut conseil de l'éducation
Professeur des universités de Poitiers et Sherbrooke

alain.jbouvier@orange.fr

Cadres et pilotage

Besoin d'une vue élargie,

car

tout agit sur tout

Gestion
Administration
Direction

Pilotage
(années 1980)

Perspective systémique

Approche cognitive du management (années 1990)
Gouvernance (années 2000)

La pensée systémique

Origines scientifiques multiples :

biologie, cybernétique,
communication, économie,
sciences de gestion, etc.

Complexité

Cartésianisme :

isoler les problèmes

pour les résoudre, un à un

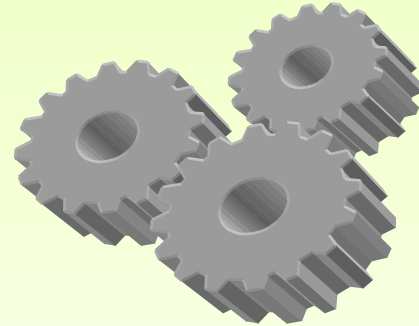
versus

Edgar Morin :

penser global pour agir local

Des principes simples

- Un système est composé d'éléments et **d'interactions.**



- L'important réside dans les interactions
- **Le tout est plus que la somme de ses parties.**

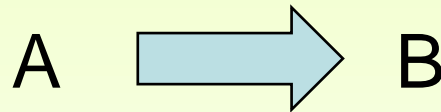
Le rapport causes/effets

Dans un système, **tout agit sur tout**

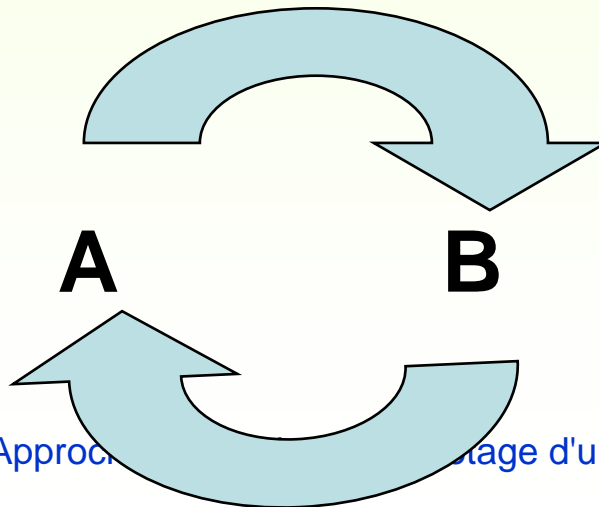
Passer du linéaire au **circulaire**

Pas d'action sans réaction

- Vue classique : cause/effet



- Vue systémique : interactions



Les «effets de systèmes »

« effets papillons »

« effets pervers »

Les effets collatéraux

Le risque des cascades de micro décisions

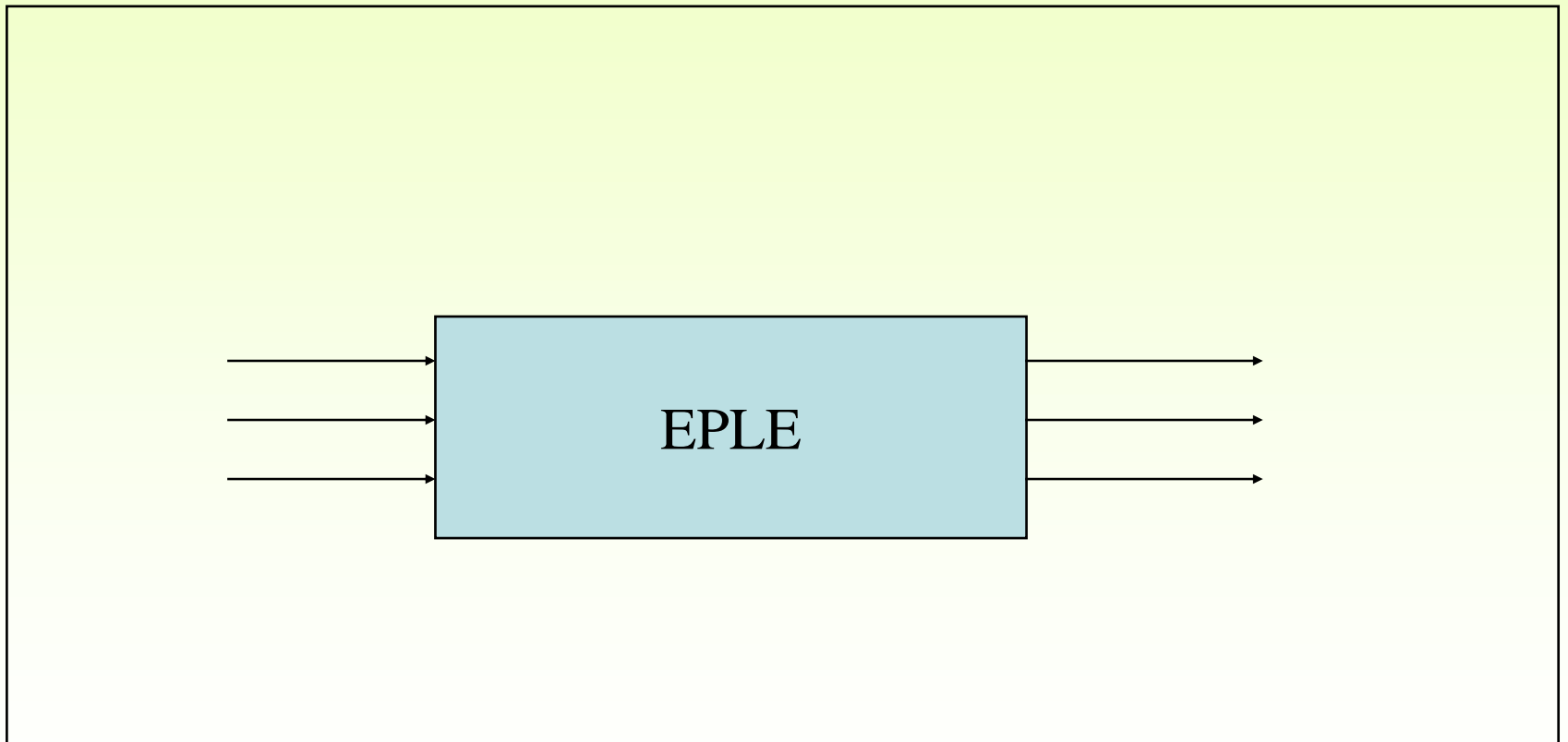
Une seule parade :

Travailler sur **la globalité**

Autres concepts clés :

Flux *versus* stocks

Flux



Autres concepts clés (suite) :

- **Frontières** (poreuse, imprécise, fluctuante...)
- Fonctions

Ce qui se passerait si le système disparaissait ?

- Entrées / sorties / **Transformations**

Autres concepts clés (suite) :

- Influence des entrées sur les sorties

donc

- Influence des sorties sur les entrées

Rétroactions



Vers la complexité :

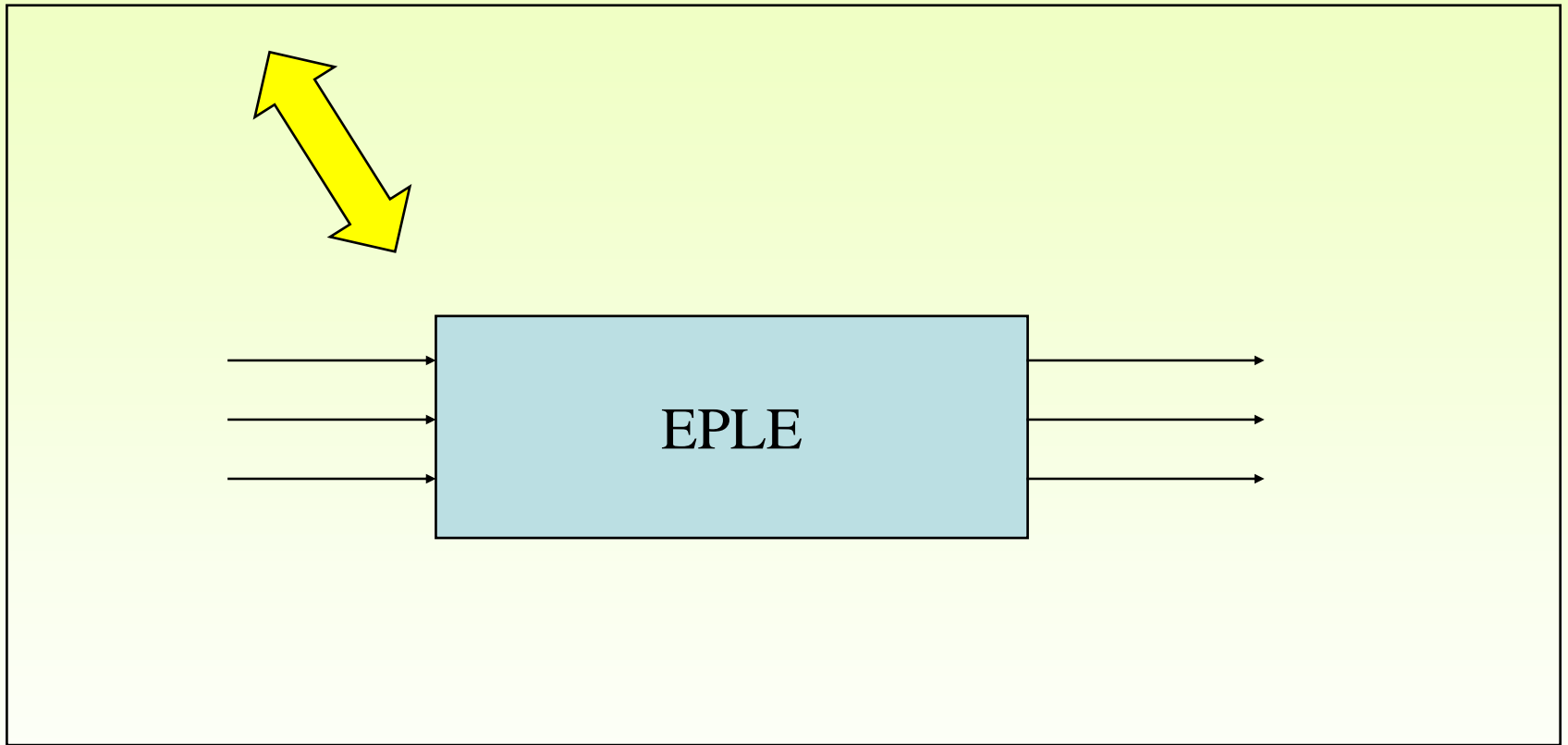
sous-systèmes

écosystèmes (plusieurs)

Les poupées russes

co-évolution

Écosystème



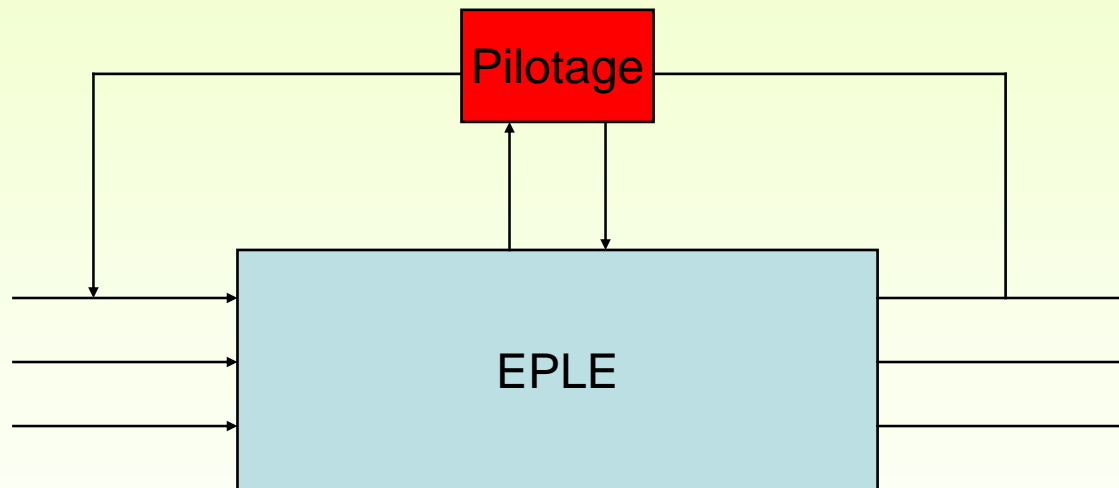
Le pilotage d'un EPLE :

Autour d'un **projet**

Par un systeme de pilotage

Le pilotage d'un système

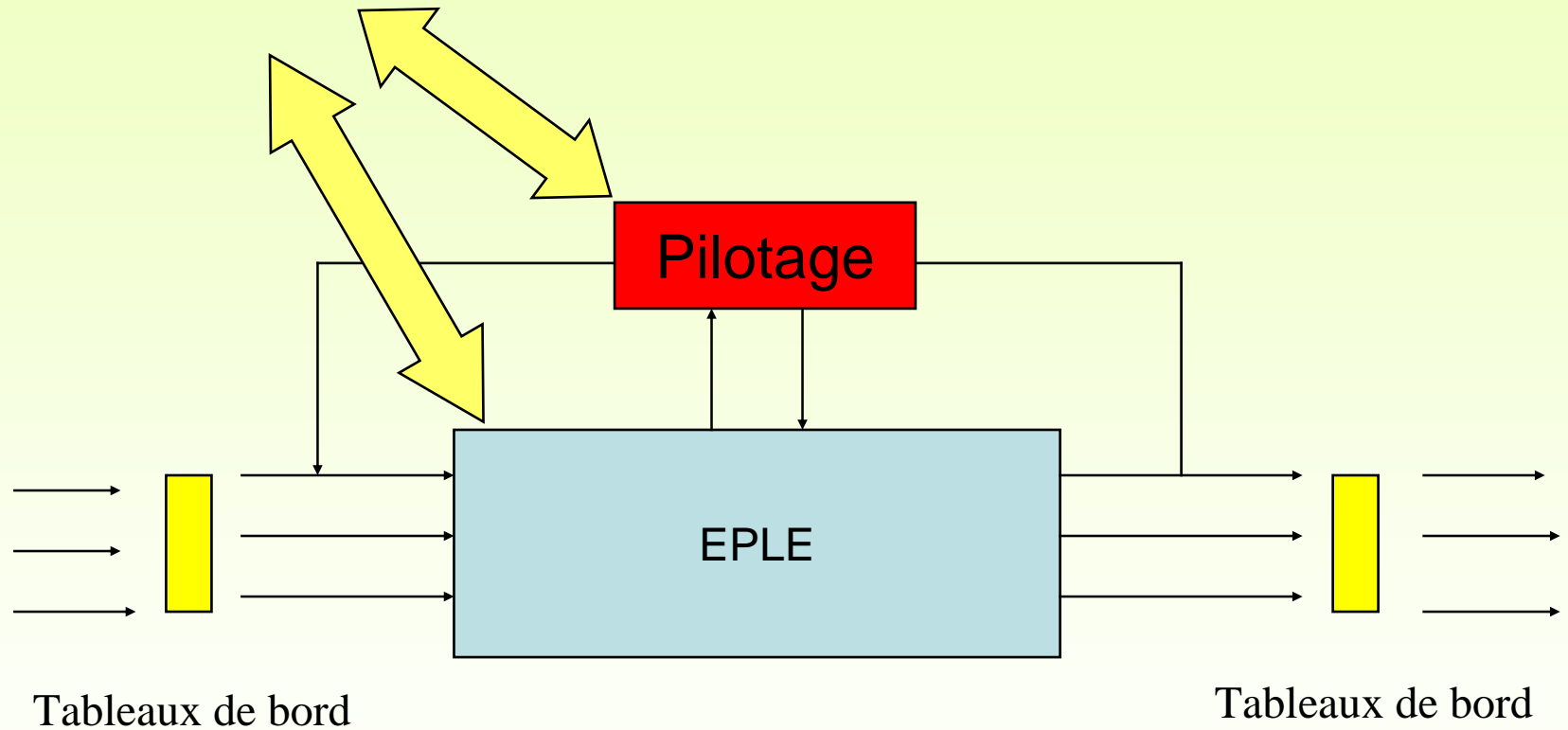
Systeme de pilotage



Piloter avec quoi ?

- Tableaux de bord sur les entrées
- Connaissance des ressources mobilisables
- Tableaux de bord sur les sorties
- Informations sur l'environnement
- Actions sur le système
- Rétroactions

Écosystème



Faire l'analyse systémique du système de pilotage de l'EPLÉ

Fonction

Frontière

Transformations

Sous-systèmes

Indicateurs de pilotage

Rôle des instances statutaires

Réguler

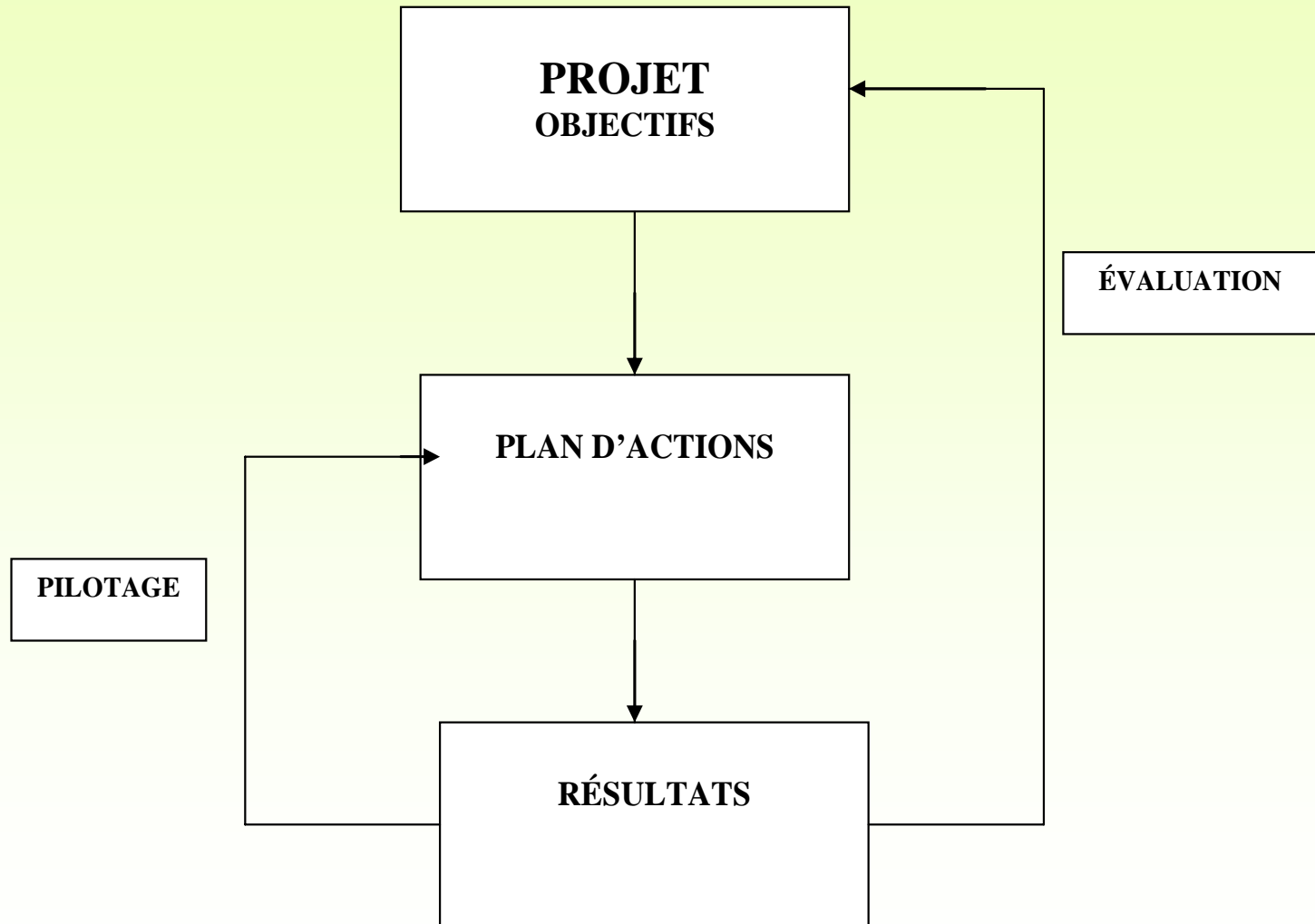
Les systèmes souffrent de la faiblesse de
leur **systeme de régulation.**

L'importance des **rétroactions**

Contrairement aux idées reçues :

Il n 'y a jamais trop de *feed-back*

Boucles de régulation



Sur la complexité des systèmes

- Rapidement évolutifs
- Multi niveaux
- Multi décisionnaires (gouvernance)
- Importance des **processus** de prise de décision

Un EPLE

Agit dans des systèmes complexes

Traite de problèmes complexes

Son travail est complexe



Perspectives pour les EPLE

Les évolutions
internationales

L'autoévaluation

La réforme de l'État

La LOLF

La contractualisation

L'autonomie

Le rendu de comptes

La gouvernance



Éléments de bibliographie

- Morin E. (1991), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF
- Bouvier A. (2007), *Management et sciences cognitives*, « Que sais-je ? » N° 3711, 3^e édition, Paris, PUF.
- Bouvier A. (2007), *La gouvernance des systèmes éducatifs*, Collection Politique d'aujourd'hui, Paris, PUF