

# Le projet

## Projets d'établissements et projets d'entreprises

HISTOIRE, PRAXIS, TRANSFERT, MORALE.

Jean-Pierre OBIN

*Fin 1986, nous faisons paraître, avec Anita Weber, dans la revue Education permanente, une réflexion sur l'utilisation de la notion de projet d'établissement scolaire dans la rénovation des collèges (1). Depuis nous avons eu la chance de pouvoir développer en vraie grandeur, dans un établissement public de l'Education nationale, le Centre National de Documentation Pédagogique (CNDP), certaines de nos idées d'alors, en particulier celle d'une synthèse possible et souhaitable, entre l'acquis des projets d'établissements scolaires et l'expérience issue des projets d'entreprises (2).*

Aujourd'hui l'Education nationale, sous impulsion de Robert Chapuis et de Lionel Jospin souhaite généraliser les projets d'établissement comme volet stratégique de l'innovation et du changement dans le système éducatif (3). C'est dans cette perspective qu'il apparaît intéressant de poursuivre ici la réflexion entamée sur le projet d'établissement scolaire et le projet d'entreprise, sur le sens de l'expérience du CNDP et ses acquis, en s'attachant particulièrement à ce qui peut être transférable à la situation des établissements scolaires.

### HISTOIRE

Les années 1981-1983 voient paraître de nombreux textes consacrés à l'utilisation de la notion de projet dans le champ éducatif et, en particulier, de projet d'établissement scolaire. L'impression d'ensemble est celle d'une relative confusion entre notions distinctes encore mal cernées : projet pédagogique et pédagogie du projet, projet éducatif et projet d'établissement.

Ce qui unifie toutes ces notions reste le concept de projet. La capacité de projeter - c'est-à-dire de produire de l'imaginaire dans le but de modifier la réalité - est une faculté proprement humaine. Faire un projet, c'est mobiliser la connaissance de la réalité présente afin d'imaginer une réalité future. La perception de cet avenir permet de décider comment agir aujourd'hui. Le projet n'est pas le rêve, bien qu'il puisse en procéder, il n'est pas pure production imaginaire, il s'appuie sur la réalité et vise à la transformer.

Comme le remarque Anita Weber (4), la notion de projet renvoie ainsi, dans le domaine pédagogique, à la liberté de concevoir ou de réaliser (Dewey), à l'autonomie et à la créativité organisée (Makarenko). Pour Jacques Ardoino (5), la notion de projet est en fait bipolaire : "projet-visée" et "projet-programmatique" s'opposent et se complètent, le premier préoccupé de signification, tendu vers un but imaginé, porté par un désir, le second soucieux de cohérence, tendant à une réalisation, soutenu par des moyens et des méthodes.

La notion de projet d'établissement est donc, en 1981, relativement nouvelle. Pourtant quelques projets d'établissements existent et fonctionnent depuis de nombreuses années. Ainsi Lucien Géminard (6) décrit l'expérience du collège de la Villeneuve à Grenoble, menée sous l'impulsion de la municipalité d'Hubert Dubedout. Il est frappant de constater - dans ce qui constitue l'une des rares (sinon la seule) expérience évaluée de projet d'établissement avant 1983 - qu'y figurent déjà la plupart des éléments actuels de cette notion.

L'émergence de projet d'établissement, dans les années 1981-1983, peut s'expliquer par la conjonction de quatre objectifs de la politique d'Alain Savary :

- la décentralisation : comment re-

tribuer les pouvoirs et les responsabilités au profit des collectivités territoriales ?

la démocratisation : comment accroître la participation des acteurs à la vie des entreprises et des établissements publics ?

la lutte contre l'échec scolaire : comment faire que l'Education nationale "produise" davantage, et davantage au profit des enfants les plus culturellement défavorisés ?

le projet de loi sur l'enseignement privé : comment rapprocher les deux systèmes d'enseignement sans que les établissements publics perdent leur âme à vouloir "copier", par le biais de projets, "le caractère propre" de l'établissement privé ?

l'établissement scolaire se trouve au carrefour de ces enjeux. Les acteurs qui s'y côtoient possèdent également des objectifs propres, dont les enjeux de pouvoir ne sont pas absents. Les différentes définitions de la pédagogie, chercheurs et militants donnent alors du projet d'établissement sont ainsi marquées par leurs conceptions et leurs logiques d'acteurs.

Ainsi, pour Francine Vaniscotte (7), le projet d'établissement est porteur de "rupture sociale", d'innovation de nouvelles règles de fonctionnement "démocratiques". Il favorise des productions pédagogiques concrètes qui s'appuient sur les facultés scolaires de l'enfant prolétarien (spontanéité, débrouillardise, curiosité sociale, autonomie).

Pour la rédaction des Cahiers pédagogiques (8), l'objectif du projet d'établissement est de définir l'organisation interne, le fonctionnement de l'établissement. Ses initiateurs en ont fait "l'équipe pédagogique" en tant qu'acteur, et le conseil d'établissement en tant qu'instance.

Antoine Prost (9) définit le projet

d'établissement comme participant à un système de régulation locale complémentaire du dispositif national, mal adapté à résoudre les problèmes du "terrain" : à l'Etat la définition des grands objectifs et la distribution des ressources établies selon des normes nationales ; à l'échelon local la définition des méthodes les mieux adaptées pour atteindre ces objectifs et utiliser les moyens affectés. Il existe une politique de l'établissement : le projet d'établissement doit être sa traduction explicite, le conseil d'établissement son lieu d'élaboration consensuelle.

Maurice Vergnaud (10) juge, quant à lui, que le rôle essentiel revient au chef d'établissement, qui définit la politique de l'établissement, conduit la "communauté scolaire", et lui permet de s'unifier dans le projet d'établissement, conçu comme une fédération des projets éducatifs et pédagogiques issus des équipes de base.

Pour Philippe Mérieu (11), l'important est de rompre l'isolement des enseignants, la parcellisation de leurs tâches, et de rapprocher conception et décision des lieux de réalisation. Pour ce faire, "toute expérimentation est positive" dans l'organisation du travail. Les projets ne sont donc pas seulement des innovations, ce sont de véritables expérimentations méthodiquement organisées. L'élaboration d'objectifs, de programmes d'actions et de procédures d'évaluation relève de méthodologies rigoureuses.

C'est ce à quoi s'attachent justement Françoise Cros et Marc Broch (12) dans un ouvrage pratique destiné aux chefs d'établissement et aux enseignants qui souhaitent élaborer un projet. Méthodes et outils leur y sont proposés "clés en mains".

François Piettre (13) pour sa part relève le caractère parcellisé ("taylorien") du travail des enseignants. Pour lui, l'établissement scolaire est

(1) Jean-Pierre Obin et Anita Weber, "Le projet d'établissement scolaire : de l'imaginaire à la réalité", Education permanente, n°87, mars 1987.

(2) Jean-Pierre Obin, "Un projet participatif global dans un établissement public de l'Education Nationale : le CNDP", Revue du CRIDA, à paraître.

(3) Lionel Jospin et Robert Chapuis, Lettre du 6 juillet 1988 sur le Fonds d'aide à l'innovation, BOEN n°34 du 13/10/88.

Robert Chapuis, Circulaire 88-217 sur les projets d'établissement. BOEN n°31 du 22/09/88.

(4) Anita Weber, "Projet, modes d'emplois", Degrés, n°6, février 1985.

(5) Jacques Ardoino, "Pédagogie de projet ou projet éducatif", Pour, n°94, mars-avril 1984.

(6) Lucien Géminard, Le système scolaire, le collège au centre des réformes, Paris, La documentation française, 1983.

(7) Françoise Vaniscotte, "Le projet éducatif d'établissements scolaires. Une stratégie d'innovation ?", dans Les projets d'établissements scolaires, Bruxelles, ATEE, mars 1984.

(8) Collectif, "Faites des projets", les Cahiers pédagogiques, n°220, janvier 1984.

(9) Antoine Prost, "Le projet d'établissement en France. Quel avenir ? Et à quelles conditions ?", Les projets éducatifs d'établissements scolaires, Bruxelles, ATEE, mars 1984.

(10) Maurice Vergnaud, "Le projet éducatif", Bulletin des amis de Sèvres, n°112, décembre 1983.

(11) Philippe Mérieu, "Projet et acquisitions individuelles : une alternative indépassable ?", Les cahiers pédagogiques, n°220, janvier 1984.

(12) Françoise Cros et Marc Broch, "Comment faire un projet d'établissement ?", Chronique sociale, Lyon, 1987.

(13) François Piettre, "Sous le projet, la crise", Degrés, n°6, février 1985.

## Projets d'établissements et projets d'entreprises

confronté au même défi que l'entreprise : trouver de nouvelles formes d'organisation du travail permettant "d'optimiser les moyens" et notamment les ressources humaines. Le projet d'établissement permet ainsi de mobiliser les enseignants, de leur donner un pouvoir réel sur l'organisation de leur travail, de mieux gérer les moyens, et de parvenir plus efficacement aux objectifs d'apprentissage fixés pour les élèves. L'école est un lieu de "production" comme un autre et peut s'inspirer des méthodes des entreprises.

Ainsi parvenu par un cheminement régulier au sommet du versant éducatif, on découvre déjà le versant de l'entreprise. Celui-ci ayant été exploré par ailleurs <sup>(14)</sup>, on se contentera ici d'y planter quelques repères.

Pour Michel Godet <sup>(15)</sup> le projet d'entreprise est avant tout le moyen de "fixer un cap" et de "mobiliser l'intelligence". Pour cela le projet doit posséder quatre dimensions essentielles : une vision du futur, une volonté collective, un système de valeurs partagées et des priorités pour agir.

Christian Beullac <sup>(16)</sup>, PDG de la société de conseil EUREQUIP, ancien Directeur Général de Renault et ancien Ministre de l'Éducation, exprime une trilogie voisine : le projet d'entreprise c'est d'abord un grand dessein, puis la mobilisation des hommes par adhésion à une morale et à des valeurs partagées, le tout au service d'une politique. Les personnages choisis par l'ancien Ministre pour illustrer son propos, livrent une clef de l'inspiration du courant dont il se fait le champion. Ikido Hayato, premier ministre japonais, et Saint François d'Assise symbolisent deux cultures, deux systèmes de valeurs de référence, que l'auteur entend concilier : ceux de l'entreprise (profit, effort, effica-

cité, compétition) et ceux de l'humanisme chrétien (douceur, tolérance, courage, solidarité).

Son action est également située dans une continuité historique : celle de l'évolution de la représentation de l'homme dans l'organisation du travail industriel. Depuis l'organisation scientifique du travail de Taylor, la place faite à l'homme a évolué. Sous l'influence successive de la psychologie sociale (Elton Mayo), puis du courant des relations humaines (Kurt Lewin), enfin du mouvement d'origine japonaise des cercles de qualité, l'homme au travail taylorien a successivement réintégré une psyché, des affects et un intellect. Last but not least, le courant du projet d'entreprise entend lui restituer aujourd'hui une identité collective, culturelle voire éthique.

On ne manquera pas de dénoncer la manipulation devant certains textes de projet d'entreprise ("Un projet doit être écrit avec des mots qui résonnent au cœur de ceux qu'il concerne" écrit Christian Beullac). On doit pourtant reconnaître que ce sont les contraintes économiques qui ont été à l'origine de la récupération par l'homme au travail de son intégrité et constater que sur la longue durée son aliénation s'en est trouvée allégée.

D'ailleurs, les préoccupations morales des projets d'entreprise doivent-elles susciter indifférence ou sarcasmes, lorsqu'il s'agit comme le dit Michel Godet de reconnaître "le rôle et les différences de chacun, les vertus de l'écoute et du dialogue, de la circulation d'informations, la confiance dans le comportement responsable des uns et des autres, la fierté d'appartenir à un même ensemble, de produire des objets de qualité, d'être compétitif, de jouer un rôle dans l'innovation face aux mutations techniques, économiques et sociales..." ?

