

Le contrôle, un sujet qui dérange

Philippe Perrenoud *

Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation
Université de Genève
2010

Nul n'aime être contrôlé. Composante du contrat de travail, le contrôle peut être accepté comme un « mal nécessaire », à la condition de ne pas se montrer envahissant, tatillon, arrogant ou sadique. Tout respect disparaît dès le premier signe de jouissance, de zèle ou même d'entière bonne conscience du côté des contrôleurs. Ceux qui y prennent plaisir se gardent bien de l'avouer, car il savent qu'aimer contrôler trahirait leur goût du pouvoir ou leur désir de juger autrui.

Nous avons d'autant plus de mal à parler du contrôle ouvertement et sereinement que nous sommes en pleine contradiction : nous y sommes spontanément opposées lorsqu'il limite notre autonomie ou jette un soupçon sur notre professionnalisme, mais nous y sommes favorables lorsqu'il empêche les autres d'empiéter sur notre liberté ou de nuire à nos intérêts. Nous changeons de point de vue de manière opportuniste, selon que nous sommes contrôleur ou contrôlé, ou selon les situations et les enjeux. Ce qui invite à parler d'autre chose...

Pourtant, le contrôle est omniprésent dans la vie sociale et plus encore dans le monde du travail. Ne pas en parler, ne pas l'analyser, c'est le laisser opérer dans l'ombre et faire parfois des dégâts par sa légèreté ou sa lourdeur, ou encore par la manière sadique, lunatique ou erratique de l'exercer. Collectivement, nous avons donc intérêt à ne pas laisser le contrôle ou l'absence de contrôle dans la sphère de transactions discrètes entre contrôleurs et contrôlés. Même et surtout s'ils s'entendent tacitement ou explicitement pour renoncer au contrôle afin de ne pas entrer en conflit...

Ce risque de collusion n'est pas mince dans le champ scolaire. Qu'on contrôle abondamment les enfants et les adolescents semble dans l'ordre des choses, d'autant

• Courriel : Philippe.Perrenoud@unige.ch

Internet : <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/>

Laboratoire Innovation, Formation, Education (LIFE) : <http://www.unige.ch/fapse/LIFE/>

que c'est « pour leur bien », et à la demande et avec le soutien des parents. Seuls quelques pédagogues vivent une forte tension entre éduquer et contrôler. Contrôler les professeurs est une autre affaire.

Les contrôleurs ne sont pas bienvenus dans les classes. Les enseignants n'éprouvent pas le besoin de rendre des comptes, ils estiment être suffisamment professionnels et responsables de leurs actes et des effets de ces actes pour que personne ne vienne vérifier. Le contrôle exprime une suspicion blessante pour les personnes ou par la profession. On peut accepter le contrôle du travail des débutants, de ceux qui n'ont pas une formation complète ou encore de ceux qui se sont signalés par des manquements graves à l'éthique. Mais contrôler le travail pédagogique de ceux qui travaillent, qui suivent *grosso modo* le programme, qui ne sont ni violents ni cruels avec leurs élèves, qui n'ont pas de gestes déplacés semble assez vite une brimade. Ce qui ne nous empêche pas de dire, lorsque les actes dépassent les limites : comment a-t-on pu en arriver là sans que personne n'intervienne ? Comme si le contrôle ne se justifiait vraiment qu'*a posteriori*, c'est à dire trop tard pour empêcher le pire.

Les cadres scolaires dont le cahier des charges prévoit des missions de contrôle peuvent difficilement les refuser ouvertement. Leurs propres supérieurs leur rappelleront que nul n'est obligé de devenir inspecteur ou chef d'établissement, mais que quiconque *choisit* de le devenir doit assumer l'entier du rôle. Mais on peut habiter cette partie du cahier des charges avec plus ou moins d'enthousiasme. Certains inspecteurs, certains directeurs assument ce rôle ingrat avec sérénité sinon avec joie, en s'identifiant au bien public, à la mission de l'institution ou au souci des élèves et des parents. D'autres le vivent comme un « sale boulot », d'autant plus facilement que la plupart ont été enseignants avant de devenir cadres et savent que le contrôle n'est pas bien considéré et ceux qui l'exercent avec diligence sont facilement tenus pour de « petits chefs » et stigmatisés comme des pairs qui ont passé à l'ennemi. Il faut un charisme hors du commun pour exercer un contrôle rigoureux sans le payer dans le registre relationnel. Charlie Brown (« Je veux qu'on m'aime ») n'a pas vocation à faire ce travail ingrat.

Il s'ensuit qu'entre le contrôle prévu par l'organigramme (travail prescrit) et le contrôle effectivement exercé (travail réel), il y a un décalage, parfois immense, mais que nul n'a vraiment intérêt à mettre en lumière. Quand un ministre, qu'il le croie ou non, affirme que « tout est sous contrôle », ni les cadres ni les professeurs ne se risquent à le démentir.

Le défi, c'est de poser et de résoudre ce problème sans déboucher sur des solutions qui créeraient d'autres inconvénients, plus graves. Si, pour mieux contrôler, il faut créer un climat de suspicion, attiser des conflits ou infantiliser le métier d'enseignant, peut-être vaut-il mieux en rester aux pratiques actuelles. Les plus allergiques au contrôle ont déjà conclu que le remède serait pire que le mal et qu'il est plus sage de ne pas soulever la question. Ce sont souvent des enseignants que leur engagement dans le métier met au-dessus de tout soupçon et qui perçoivent le contrôle comme

une obsession de ceux qui n'ont à la bouche que la loi et l'ordre ou de gestionnaires soucieux de productivité.

L'institution n'a pas elle-même une grande envie de débattre du problème, car ce serait reconnaître qu'il se pose... Les syndicats sont, pour d'autres raisons, dans une position difficile : les dirigeants les plus lucides savent que ce débat ne serait pas inutile, mais leurs collègues ne les ont pas élus pour contribuer au renforcement du contrôle.

Concilier un contrôle sérieux et une professionnalisation croissante du métier d'enseignant n'est pas facile. A un certain niveau de complexité des situations professionnelles, il est vain de contrôler la conformité à des règles ou à des standards. Ce sont des compétences, des attitudes, des connaissances des rapports au savoir et aux élèves qu'il faut évaluer et au besoin faire évoluer.

Dans ce domaine comme dans d'autres, il n'y a pas de solution miracle. Le contrôle est au cœur des rapports professionnels et des rapports de pouvoir. De ce fait, aucun dispositif ne sera durablement efficace. Il y aura toujours des acteurs qui cherchent à échapper au contrôle et d'autres qui l'exercent abusivement ou sans éthique. Ce chantier restera ouvert, on vivra avec des compromis insatisfaisants et fragiles.

Pourquoi alors aborder ce sujet « qui fâche » ? Les enjeux sont doubles. Le plus évident, c'est la qualité de l'éducation scolaire. Rendre l'école plus juste et plus efficace est la seule légitimité du contrôle. Reste évidemment à savoir si faire son travail en se conformant au prescrit est *ipso facto* le gage d'une action éducative équitable et efficace. Mais où irions-nous si chaque salarié d'une organisation et *a fortiori* d'un service public s'octroyait le droit de juger à sa guise de ce qui est juste et efficace, sans rendre le moindre compte à quiconque ? Seule une profession libérale donne une telle liberté, mais avec le double risque d'une exclusion du marché ou d'une sanction par un ordre professionnel ou un tribunal...

Il y a un second enjeu, plus large, qui touche à la citoyenneté. Christophe Dejours le souligne :

Au travail, on peut en effet apprendre le respect de l'autre, la prévenance, la solidarité, la délibération, les principes de la démocratie. On peut aussi y apprendre l'instrumentalisation de l'autre, la duplicité, la déloyauté, le chacun-pour-soi, la lâcheté, le mutisme (4^e de couverture de « Travail vivant », Paris, Payot, 2009).

Au travail, on peut apprendre que le contrôle est légitime et nécessaire, mais doit respecter les personnes, donner des droits de recours, offrir des possibilités de développement. On peut aussi apprendre que le contrôle doit être combattu ou déjoué, parce qu'il participe d'une domination injuste et insupportable. Notre rapport au contrôle dans les organisations se construit dès l'école...