

Le contrôle du travail enseignant : un contrôle de (la) qualité ?¹

Olivier Maulini
Université de Genève
Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation

Mars 2010

On sait que les apprentissages des élèves dépendent du travail que l'école leur donne à faire, et que ce travail est lui-même dépendant du travail des enseignants. Longtemps conditionnées par des procédures et des moyens didactiques contraignants, et/ou laissées à la libre initiative de chaque professionnel, les pratiques pédagogiques ordinaires font aujourd'hui l'objet d'une attention renforcée : elles sont étudiées par la recherche, observées voire évaluées par la hiérarchie et les autorités politiques en charge de l'éducation. Tout le monde s'inquiète du contrôle du travail des enseignants, soit par souci de le renforcer, soit pour résister à cette tendance (Perrenoud, 2000). Mais se demander s'il faut *plus* ou s'il faut *moins* surveiller les pratiques réduit le débat à une question de quantité : à l'ère du chiffre triomphant, ne faudrait-il pas plutôt s'unir pour que le contrôle de la qualité soit lui-même et d'abord... de qualité ?

D'un côté, on met l'accent sur l'autonomie des établissements, l'*empowerment* des acteurs, la recherche d'efficacité par la comparaison des performances locales aux objectifs généraux de l'institution. De l'autre, l'école veut donner des gages intermédiaires de fiabilité en standardisant ses programmes, ses méthodes, ses instruments d'évaluation, donc en soumettant les maîtres à l'injonction paradoxale de conformer leurs initiatives à des marches à suivre définies ailleurs. Le travail pédagogique peut finalement se trouver pris en tenaille entre le contrôle des résultats et celui des moyens, la concurrence entre les personnes et la généralisation des 'bonnes pratiques' par une inspection tatillonne. Cela fait deux débauches potentielles de prescriptions (Capitanescu, 2010) : s'équilibreront-elles, ou font-elles d'ores et déjà alliance pour prolétarianiser les praticiens ?

Ce phénomène déborde largement l'enceinte de l'école. Il est présent dans l'entreprise, l'administration, les organisations supranationales. Il témoigne de l'émergence d'une forme de démocratie ne renouvelant plus seulement ses représentants tous les quatre ou cinq ans, mais *monitorant* en permanence son fonctionnement (Keane, 2009). Il s'exprime dans le monde du travail à travers au moins quatre évolutions interdépendantes : un déclin de l'autorité des spécialistes ; un contrôle managérial sur les métiers ; la constitution d'une technosphère mondialisée ; une normalisation croissante des pratiques professionnelles *et* des pratiques censées les contrôler (Champy, 2009). Les enseignants se plaignent massivement du manque de confiance des usagers, mais ils ne sont pas les derniers à se défier des tenants du savoir lorsqu'ils sont eux-mêmes en formation, parents d'élèves ou en conflit avec leur ministre de tutelle...

Il s'agit moins de dénoncer des ambivalences que d'en prendre acte et de comprendre comment le contrôle social, politique et finalement institutionnel de l'enseignement évolue

¹ Texte publié dans la revue *Cahiers pédagogiques*, n°481, p. 8. En marge du 1^{er} colloque international sur l'innovation dans les métiers de la formation et de l'éducation : *Le contrôle du travail des enseignants, contribue-t-il à la professionnalisation de leur métier ?* Vendredi 4 et samedi 5 juin 2010. Laboratoire Innovation-Formation-Education (LIFE), Université de Genève.

concrètement, quels sont les effets de cette évolution, et quelle part peut prendre la profession dans « le contrôle du contrôle » de son travail (Maulini, 2010). Pas pour revendiquer le privilège exorbitant d'être seule au monde et de s'autoréguler totalement. Mais pour tenir ensemble les deux bouts de la professionnalisation : justifier les pratiques pédagogiques au moyen d'arguments ; les ajuster en les discutant régulièrement.

Références :

- Capitanescu, A. (2010). *Autonomie professionnelle et rapport au travail prescrit. Les enseignants primaires genevois : étude de cas*. Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université de Genève.
- Champy, F. (2009). *La sociologie des professions*. Paris : PUF.
- Keane, J. (2009). *The Life and Death of Democracy*. London : Simon & Schuster.
- Maulini, O. (2010). Le contrôle du travail des enseignants : le renforcer, le réduire ou l'améliorer ? *Enjeux pédagogiques* (Revue de la Haute école pédagogique Berne-Jura-Neuchâtel), 14. [Page Web] Accès : <http://www.unige.ch/fapse/life/colloque.htm>
- Perrenoud, Ph. (2000). L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? *Cahiers Pédagogiques*, 384, 14-19. [Page Web] Accès : <http://www.unige.ch/fapse/life/colloque.htm>

Annexe :

L'annonce du colloque LIFE des 4 et 5 juin 2010.

1^{er} colloque international LIFE sur l'innovation dans les métiers de la formation et de l'éducation

**Le contrôle du travail des enseignants :
contribue-t-il à la professionnalisation de leur métier ?**

Vendredi 4 et samedi 5 juin 2010

Université de Genève, bâtiment d'Uni Mail, 40 Bd du Pont d'Arve, CH-1205 Genève

Comment le travail d'enseignement est-il contrôlé aujourd'hui ? Comment les formes de contrôle se présentent-elles pratiquement ? Comment évoluent-elles dans le temps ? Qu'en pensent et qu'en font les enseignants, les cadres, les chercheurs en éducation ? En quoi le contrôle du travail de front office contribue-t-il ou non au développement de la profession ? Quelles sont les tensions, les ambivalences, les controverses dans ce domaine ? En quoi peuvent-elles être éclairées par l'état des savoirs ? Le but de ce colloque est de rassembler des spécialistes du travail enseignant d'une part, du travail de contrôle et d'évaluation de ce travail d'autre part, pour mieux comprendre à quelles conditions l'un et l'autre peuvent contribuer à l'activité des élèves et à leurs apprentissages.

Programme :

Vendredi 4 juin, 9h00-12h00, symposium 1 : **Enseigner, un métier incontrôlable ?**

La pratique pédagogique est-elle normalisable, ou relève-t-elle au contraire du génie et des convictions propres à chaque enseignant ? Le métier profite-t-il d'être peu ou, au contraire, beaucoup contrôlé ? Est-ce une question de quantité ou de qualité des manières de réguler ?

François Audigier, Université de Genève ; Walo Hutmacher, Université de Genève ; Claude Lessard, Université de Montréal ; Philippe Zarifian, Université de Marne-la-Vallée.

Vendredi 4 juin, 14h00-17h00, symposium 2 : **Contrôler, un sale boulot ?**

Le contrôle du travail n'est pas une abstraction. C'est lui-même un travail assumé par des personnels mandatés pour l'effectuer : inspecteurs, directeurs, formateurs ou même organismes de recherche-évaluation. Comment se travail est-il pratiqué, ressenti, pensé ? Quelles compétences et/ou quelle éthique pédagogique demande-t-il ?

Anne Barrère, Université de Paris-Descartes ; Marie-Anne Leduby, Ecole des Cadres Missionnés-Paris ; Dominique Sénore, IUFM de Lyon.

Samedi 5 juin, 9h00-12h00, symposium 3 : **Les effets du contrôle, qu'en savons-nous ?**

On contrôle le travail avec le souci affiché de l'améliorer. Qu'en est-il en réalité ? Le contrôle régule-t-il le travail, ou aide-t-il parfois à ne pas le changer en donnant un faux sentiment de sérieux et de fiabilité ? Que savons-nous des rapports objectifs entre les pratiques de contrôle et leurs effets sur les pratiques contrôlées ? Ces effets sont-ils conformes aux promesses ou y a-t-il un décalage, à réduire ou à assumer ?

Georges Felouzis, Université de Genève ; Léopold Paquay, Université catholique de Louvain ; Agnès Van Zanten, Sciences Po & CNRS.

Samedi 5 juin, 14h00-17h00, symposium 4 : **Le contrôle du travail, point aveugle de la professionnalisation ?**

Le contrôle du travail des enseignants n'est ni bon ni mauvais par principe. C'est d'abord un fait ; c'est aussi un levier potentiel de développement des pratiques par les savoirs de la profession ou par des normes s'imposant de l'extérieur. Compte tenu des formes réelles et du travail ordinaire de contrôle, que pouvons-nous dire des liens entre normalisation et professionnalisation des métiers de l'éducation ?

Marguerite Altet, Université de Nantes ; Rita Hofstetter, Université de Genève ; Christian Maroy, Université catholique de Louvain ; Philippe Meirieu, Université Lumière-Lyon 2 ; Philippe Perrenoud, Université de Genève ; Anton Strittmatter, Centre pédagogique L-CH.



Renseignements et inscriptions :

www.unige.ch/fapse/life

life@unige.ch

Olivier.Maulini@unige.ch