

Le contrôle du travail enseignant : beaucoup de règles en amont, peu de normes en aval ? ¹

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

Juin 2010

Mesdames, Messieurs,

Monsieur le Doyen de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation,

Cher-e-s orateurs, cher-e-s Collègues invité-e-s,

Cher-e-s Collègues et Ami-e-s venus à Genève depuis le Canada, l'Afrique ou l'Europe,

Au nom du laboratoire Innovation-Formation-Education, j'ai le plaisir de vous souhaiter une cordiale bienvenue à l'Université de Genève. J'espère que celles et ceux qui viennent d'ailleurs ont fait un agréable voyage jusqu'à nous, que celles et ceux qui habitent à Genève parviendront à s'extraire de leurs tâches quotidiennes ... et surtout que les deux jours de travaux qui commencent répondront à vos attentes, qu'ils vous apporteront les réponses que vous êtes venus chercher, mais aussi des questions que vous n'aviez peut-être pas anticipées. Eh oui, comme disait mon directeur de thèse : *Olivier, on ne peut pas tout contrôler...*

Peut-on contrôler le travail des enseignants ? Est-il peu ou beaucoup surveillé ? Trop ou pas assez ? Est-ce une question de quantité, ou de qualité ? Qui contrôle quoi, au juste ? Et avec quels effets, en vérité ? En quoi le contrôle contribue-t-il (ou non) à développer la marge de manœuvre et les responsabilités des praticiens, donc, aussi, les savoirs par eux revendiqués ? Bref, quel est l'impact du contrôle et quel pourrait être son rôle dans ce qu'on appelle la *professionnalisation* du métier d'enseigner ? Voilà quelques-unes des questions que nous nous sommes posées, et que nous avons peu à peu essayé d'affiner et de documenter. Nous sommes heureux de constater qu'elles habitent d'autres esprits que les nôtres, et d'en faire ainsi le point de rencontre de notre premier colloque LIFE sur l'innovation dans les métiers de l'éducation et de la formation.

*

Coïncidence ou pas, ce premier colloque intervient au moment où le co-fondateur de LIFE, Philippe Perrenoud, prend ce que personne d'entre nous n'ose sérieusement appeler une retraite bien méritée. Parce que le sociologue se méfie du mérite, et que Philippe ne comprend pas le mot retraite, disons plutôt que nous faisons ici le clin d'œil qu'il ne voulait pas, mais qui s'imposait, à trente années de travaux (et vingt livres au bas mot) sur la fabrication de l'excellence et de l'échec scolaires, le métier d'élève, les pratiques pédagogiques, les

¹ Exposé d'ouverture du 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 ?* Université de Genève, 4 & 5 juin 2010.

politiques éducatives, les processus d'innovation, la formation et... le contrôle du travail des enseignants.

« *Le devenir d'un métier n'est pas une fatalité qui échapperait à toute action humaine*, écrivait Philippe en 1996, dans un texte où il mettait déjà face à face prolétarianisation et professionnalisation du travail enseignant ; *[ce devenir] dépend en partie des rêves et des stratégies des principaux intéressés. Chacun joue sur deux tableaux : selon qu'elle les arrange ou non, les enseignants revendiquent leur autonomie ou la refusent ; inversement, les autorités scolaires l'accordent, voire l'imposent, puis la dénie, au gré des dossiers et des conjonctures. C'est un jeu banal dans toutes les organisations. L'école y excelle.* » Et le sociologue excelle pour sa part à prendre l'excellence scolaire à revers... D'un côté, un regard acéré et sans complaisance sur les ambivalences des acteurs ; de l'autre, un soutien sans faille à leurs « rêves » et à leurs « stratégies » de lutte contre les apparentes « fatalités ». Le contrôle social est d'abord un fait ; le rôle d'une science et d'une recherche concernées par ce fait n'est ni de s'en plaindre, ni de s'en émerveiller, mais, comme le disait Bourdieu (1992, p. 69), d' « *user de la connaissance du probable pour faire advenir le possible* ». Ce que j'ai retenu de Philippe, c'est que le meilleur est rarement probable ; et que s'en laver les mains est impossible.

*

Notre Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation cherche depuis toujours le bon dosage entre l'analyse critique des phénomènes éducatifs et le souci pragmatique de les rendre mieux raisonnés, plus intelligibles et plus intelligents, avec le temps. Elle a soutenu financièrement et par sa logistique, la mise sur pied de cette rencontre scientifique. J'ai le plaisir de passer la parole à son doyen, le professeur Bernard Schneuwly, que je remercie d'être aujourd'hui parmi nous et, plus généralement, de prendre une part active et incisive à nos réflexions communes sur l'évolution du travail scolaire et de la profession d'enseignant. [allocution de Bernard Schneuwly]

*

Qu'est-ce que le contrôle ? Ce n'est pas le contraire du rôle, mais pas loin : dans l'histoire de la langue, c'est le registre royal – le *rouleau* de papier – que l'on tenait en double pour en vérifier un autre. Pour les sciences humaines, c'est tout ce qui, dans la société, contribue à surveiller les comportements pour qu'ils soient conformes aux règles, mais aussi aux normes – implicites ou inconscientes – à respecter.

On sait que l'école est une institution paradoxale, qui normalise, organise, découpe, programme, ordonne et sanctionne le travail systématiquement, celui des élèves comme celui des enseignants. C'est une « *machine à surveiller* », disait Foucault (1975, p. 172), qui a rendu possible l'instruction de masse, le « *travail simultané de tous* » par le « *contrôle de chacun* ». Mais ce qui peut être décrit comme un quadrillage tout puissant a aussi pour vertu (ou comme limite) d'assigner chaque année une ou plusieurs classes à un ou plusieurs enseignants, et de les laisser plus ou moins libres d'organiser et de contrôler, à leur niveau et à leur façon, l'activité de chaque cellule de la ruche ainsi architecturée. Pour Tardif & Lessard (1999, p. 57), le travail pédagogique a ceci de singulier qu'il est à la fois administrativement prédéfini de l'extérieur et indéfini à l'intérieur. « *L'école, comme toutes les autres organisations sociales, s'est fortement bureaucratisée*, écrivent-ils ; *mais son noyau dur, c'est-à-dire là où s'accomplit [son] mandat de base, demeure pour une part non négligeable réfractaire aux contrôles bureaucratiques directs.* » C'est peut-être pour cela que l'ordre bureaucratique est aujourd'hui mis en concurrence avec une régulation apparemment plus flexible par les résultats et/ou par la satisfaction des usagers, sans que l'on sache bien si les

nouvelles politiques cherchent à mieux piloter l'éducation ou plutôt à donner le *sentiment* que le pilote est compétent.

Beaucoup de règles en amont ; peu de normes en aval : dans l'ordre ancien, il aurait ainsi suffi au *magister* de montrer patte blanche formellement – d'être à l'heure, de « respecter » l'horaire, de « faire » le programme, de « distribuer » ses notes et de « rendre » ses moyennes – pour agir ensuite en paix, avec ses savoirs, sa conscience et ses intimes convictions. Était-ce vraiment le cas ? Cela change-t-il vraiment ? Doit-on craindre ou espérer un changement ?

Nous ne vous proposons pas de faire comme si la question normative n'était pas à l'horizon. « En quoi le contrôle du travail des enseignants peut-il contribuer ou non, aujourd'hui et demain comme hier, à la *professionnalisation de leur métier* ? » – c'est-à-dire à la confiance que la société leur accorde et à leur capacité collective de donner des gages de fiabilité ? C'est cette zone d'incertitude, cet espace de débat, que nous invitons la recherche (et nos échanges à son propos) à informer durant ces deux journées. Notre laboratoire s'intéresse depuis toujours au travail scolaire tel qu'il est plutôt que tel que nous pourrions idéalement le rêver : au métier d'élève, aux pratiques pédagogiques *ordinaires*, au travail *réel* des chefs d'établissement. Mais il ne le fait pas sans arrière-pensée. Toute recherche a ses raisons, en particulier dans les facultés nées du projet de soutenir le développement d'une pratique sociale aussi ancrée dans les mœurs et les croyances que l'éducation.

C'est parce que nous pensons pour notre part que l'école est un puissant vecteur de démocratisation de l'accès aux savoirs, et qu'il serait contradictoire de prétendre mieux former les élèves en déqualifiant leurs enseignants, que nous essayons de placer nos travaux à mi-chemin entre les deux principes suivants :

1. Observer, comprendre et rendre compte du travail pédagogique tel qu'il s'opère et tel qu'il évolue objectivement dans les écoles d'ici et d'ailleurs.
2. Réunir, produire et diffuser des savoirs susceptibles de soutenir les politiques, les innovations, les acteurs de terrain, lorsque ces derniers visent davantage de culture pour chacun et de justice sociale pour tous, donc d'efficacité dans la lutte contre les inégalités.

Mais la recherche n'a de sens que si elle nous invite à suspendre notre souci de « faire au mieux » pour interroger nos *a priori*, qu'ils se veuillent lucides ou généreux. Disons donc tout net, et d'emblée, qu'il nous sera peut-être malaisé de parler du contrôle sans endosser tour à tour l'habit du détracteur ou de l'avocat de la chose, réciproquement indignés. Du côté de l'accusation, on pourra dénoncer en vrac l'inspection tatillonne, l'évaluation envahissante, les référentiels de compétences, la gouvernance par les épreuves standardisées et par les histogrammes, tout cela au nom de l'autonomie des professionnels, de la part d'ineffable de l'expérience pédagogique ou de la nocivité d'un soupçon managérial hors de propos dans le temple de la connaissance. Du côté de la défense, on rétorquera que refuser de rendre des comptes alimente justement la défiance du public, empêche l'école de défendre les valeurs qu'elle prône et affaiblit au final la profession, en isolant les maîtres et en les mettant en compétition plutôt qu'en les unissant autour de normes et de savoirs partagés. Nous repartirons alors dos à dos, renforcés dans nos positions (ce qui n'est pas rien), mais guère avancés du point de vue collectif de la visée de professionnalisation.

Changeons donc d'angle de vue. On peut penser ce qu'on veut de la manière dont l'école organise ou non la régulation de son travail : les élèves, les parents, le public, la presse, les élus, n'en ont cure ; la recherche et l'expérience du terrain montrent que ces acteurs imposent de facto *leur contrôle social* sur l'institution ; de manière sauvage ou concertée ; appréciée ou subie par les enseignants ; revendiquée par certains d'entre eux et subie par les autres... ; réclamée par moment et dénoncée le reste du temps... Revoilà donc l'avertissement du

sociologue : notre rapport au contrôle n'a pas besoin d'être cohérent. Il peut être opportuniste, rusé, équivoque, passionné, peut-être incontrôlé, finalement.

Que nous soyons observateur ou acteur, professeur à l'école primaire ou secondaire, inspecteur de circonscription, directeur d'établissement, chercheur en éducation et/ou formateur d'enseignant, autant prendre acte de cette ambiguïté et chercher peut-être la solution au cœur du problème : premièrement, en analysant le contrôle comme un *fait* qui a horreur du vide, un fait constitutif de l'ordre social et qu'il sera plus sage de penser que de diaboliser ou de naturaliser (deux manières de ne rien discuter) ; deuxièmement, en considérant le contrôle du travail comme un *vrai travail*, un travail réel, ordinaire, avec ses visées, ses contraintes, ses épreuves, ses contradictions ; donc un travail qui peut lui aussi se réguler et se développer (autrement dit : plus ou moins se professionnaliser).

*

Comme vous l'avez vu sur le programme du colloque, nous allons procéder en quatre temps, quatre demi-journées qui formeront les quatre étapes d'un raisonnement qui se veut progressif, débutant avec une tentative de définition, et se terminant avec une interrogation qui fera explicitement le lien entre contrôle et professionnalisation :

1. Nous nous demanderons d'abord si l'enseignement est une activité contrôlable ou non. Y a-t-il une exception pédagogique ? Le travail des maîtres est-il moins contrôlable que les autres, moins contrôlé historiquement ? L'est-il de moins en moins, de plus en plus, dans quelles convergences ou quelles différences vis-à-vis des autres métiers ? Quelle est la part du mythe et celle de la réalité dans les deux procès croisés : celui qui dénonce l'enseignement comme le lieu de toutes les libertés ; celui qui s'inquiète de le voir – par la bureaucratie et les évaluations externes – doublement corseté ?
2. Nous poserons ensuite le même problème, mais en passant du travail contrôlé au travail de contrôle, celui qui serait supposé produire de la conformité. Comment ce travail s'opère-t-il ? Sur quoi porte-t-il ? Tient-il ses promesses ou doit-il s'autolimiter, se concentrer sur le peu que les acteurs jugeraient observable, évaluable, exigible, voire impossible à l'arrivée ? Si le contrôle du travail est parfois un sujet tabou, c'est peut-être que le travail de contrôle réclame un cadre normatif, une éthique, mais aussi des compétences de surveillance que le tabou n'aide précisément pas à formuler... Dans le dossier que nous avons publié dans la revue *Educateur* – et dont vous avez reçu un exemplaire – l'un de nos articles reprend en titre la remarque d'une jeune enseignante à son directeur venu lui rendre visite : « *Ce n'est pas moi qu'il faut regarder, c'est les élèves !* » On ne peut pas mieux dire que le surveillant est surveillé. La hiérarchie veut du maintien, la base du soutien : s'il ne sort pas de ce malentendu, le jeu du chat et de la souris pourrait produire durablement plus d'effets négatifs que de perfectionnement des pratiques.
3. La question des effets nous occupera demain matin. Au-delà de ce que chacun peut craindre ou espérer en matière de contrôlabilité, que savons-nous de l'impact *réel* des pratiques et des politiques de contrôle observables, aujourd'hui ou hier, ici ou ailleurs ? Lorsqu'on change de logique, par exemple en passant d'un contrôle individuel à une évaluation collective des établissements, ou lorsqu'on réduit les procédures à respecter au profit d'une plus grande autonomie, mais aussi d'objectifs à atteindre, y compris chiffrés, que constate-t-on à l'arrivée ? Dans un livre publié cette année, l'historienne américaine Diane Ravitch – qui en a d'abord soutenu l'émergence – affirme que le contrôle par les tests et le classement des établissements met les enseignants et les élèves sous pression, réduit la culture scolaire à des utilités, fait

l'impasse sur sa mission d'éducation, bref – je cite – « *mine* » désormais le système scolaire et le lien social dans son pays. Sa volte-face nous met-elle en garde ? Est-elle aussi excessive que le mouvement premier qu'elle prétend corriger ? Nous chercherons d'abord à nous instruire, ensuite, et peut-être, à trancher.

4. Nous terminerons par une table ronde qui devrait nous y aider. À l'école, le contrôle du travail enseignant est d'une certaine manière dans toutes les conversations : grille-horaire, normes de sécurité, écriture des programmes, choix des moyens didactiques, formation des enseignants, relations avec les parents, participation des élèves, organisation collective du travail : tous ces domaines touchent à la sphère d'autonomie des personnes et des équipes, à la division des tâches entre l'ordre venu d'en haut et celui qui s'établit depuis le bas. Mais si la question est partout, peut-être est-elle nulle part en même temps : finalement, le contrôle est-il objet de conflit ou est-ce le point aveugle de la professionnalisation ?

Je vous propose de garder cette question comme horizon, et d'entrer dès maintenant dans le vif du réel. Enseigner est-il seulement contrôlable ? Espérons que oui, sinon, nous devons tous et tout de suite rentrer à la maison...²

² Je vais passer la parole à l'équipe de LIFE en charge de notre premier symposium, mais avant cela, j'essaie de faire en sorte que tout soit sous contrôle en vous donnant quelques informations pratiques qui vous aideront, je l'espère, à profiter pleinement de ces deux journées : 1. Nous travaillerons à un rythme soutenu et régulier, toujours en plénière, toujours dans cet auditoire R 280, et en nous appuyant sur les contributions de 14 collègues de Genève, Bienne, Lyon, Paris, Nantes, Louvain et Montréal. Je remercie d'ores et déjà nos invités d'avoir répondu positivement à notre appel : chacun d'eux vous sera présenté dans le cadre de son symposium. Je dois seulement préciser dès maintenant que Philippe Zarifian et Philippe Meirieu ne pourront finalement et malheureusement pas être parmi nous. Nous avons appris tout récemment qu'ils nous prient de les excuser, le premier pour des raisons familiales, le second pour des raisons professionnelles, indépendantes de leur volonté. 2. Chacun des quatre symposiums sera introduit et présenté par quelques membres de LIFE. Ils dureront tous trois heures : de 9h00 à 12h00 chaque matin ; de 14h00 à 17h00 cet après-midi ; de 13h30 à 16h30 demain après-midi. Une courte pause sera intégrée dans chaque demi-journée. 3. Les repas de midi se prendront dans les cafés du quartier ou, pour les personnes inscrites et qui ont payé une ou deux fois 25 FrS à l'avance, au restaurant universitaire Marx Café. Le-s bon-s à présenter sur place sont disponibles dans les dossiers personnels que nous vous avons remis à l'entrée. 4. Les pauses café auront lieu à la sortie de cette salle. Nous sommes en Suisse, et nous tâcherons d'être fidèles à notre réputation. Sortir *len-te-ment*, d'accord. Reprendre sa place *len-te-ment*, toujours d'accord. *Mais à l'heure*, s'il vous plaît... Nos orateurs auront au maximum 30 minutes d'exposé à disposition ; nous souhaitons leur laisser cet espace, et en garder un autre pour discuter. Le temps sera donc (un peu) compté. Nous essaierons de travailler selon l'horaire annoncé. 5. Les personnes inscrites au repas festif de ce soir trouveront leur carton d'invitation, l'heure du rendez-vous et un plan d'accès au restaurant des Halles de l'Ile dans leur dossier. 6. Si vous souhaitez vous connecter sur Internet durant ces deux jours, vous pouvez le faire au moyen du code personnel que vous avez reçu par courriel. Si ce code vous manque, demandez-le à l'accueil. 7. La Section des sciences de l'éducation expose et met en vente ses publications à côté de notre stand d'accueil. Vous pourrez consulter ou acquérir des numéros des Cahiers ou des Carnets de la Section, ainsi que les volumes de la collection Raisons éducatives que nous publions chez De Boeck, contre un paiement en espèces. Le stand sera ouvert jusqu'à 14h00, et seulement aujourd'hui. 8. Les 14 exposés de ce colloque et les cadrages thématiques des membres de LIFE seront réunis dans un livre à paraître en 2011. Vous trouverez un bulletin de pré-commande dans votre dossier. 9. En cas de question, adressez-vous aux étudiants en charge du stand d'accueil, ou à l'un ou l'autre des membres de LIFE, reconnaissable à l'idéogramme chinois qu'il porte en badge. 10. Je termine en remerciant chaleureusement, pour leur présence à nos côtés : le Fonds national suisse de la recherche scientifique ; la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation ; la Section des sciences de l'éducation ; le personnel administratif et technique qui a répondu avec grâce à nos multiples et parfois astreignantes sollicitations ; nos 14 invités, qui nous ont fait l'honneur mais aussi l'amitié d'entrer immédiatement dans notre scénario ; les 13 enseignants et cadres du Département de l'instruction publique genevois, qui nous ont fait confiance en acceptant d'être filmés et de s'adresser à vous dès tout à l'heure par ce biais ; enfin, tous mes collègues du laboratoire LIFE, en particulier l'équipe des assistants, qui ont rivalisé d'énergie pour assumer les tâches d'organisation les plus nobles mais aussi les plus triviales. Une seule personne nous manque aujourd'hui : il s'agit de Marie-Ange Barthassat, membre émérite de notre équipe, chargée d'enseignement dans le domaine de l'Organisation du travail scolaire, génie de toutes les organisations – colloques y compris – mais retenue *dans* et *par* sa famille cette semaine. Nos pensées vont vers elle. 11. Si vous n'avez pas de/d'autres questions, je passe donc la parole à l'équipe de notre premier symposium, chargée de nous faire entrer de plain-pied dans la discussion : alors, ce travail enseignant, est-il contrôlable ou non ? La connaissant, je pense que Carole Veuthey va reprendre, mais aussi agiter le flambeau...

Références :

- Bourdieu, P. (1992). *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*. Paris : Seuil.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris : Gallimard.
- Perrenoud, Ph. (1996). Le métier d'enseignant entre prolétarianisation et professionnalisation : deux modèles du changement. *Perspectives*, XXVI(3), 543-562.
- Ravitch, D. (2010). *The Death and Life of the great american School System. How Testing and Choice are undermining Education*. New York : Basic Books.
- Tardif, M. & Lessard, C. (1999). *Le travail enseignant au quotidien. Expérience, interactions humaines et dilemmes professionnels*. Paris : De Boeck.