

L'organisation du travail scolaire sous sa loupe : hommage à Walo Hutmacher

Danielle Bonneton et Andreea Capitanescu Benetti

Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, laboratoire LIFE

Walo Hutmacher était-il un maître pensant ou un provocateur ? Penser à lui ne laisse pas indifférent ; c'est l'évocation de toute une époque, de batailles, de militances inscrites dans des constats, des argumentations scientifiquement fondées dans la lutte contre l'échec scolaire. Une lutte qui se devait, selon lui, d'être institutionnelle et portée par la profession.

Les nombreux moments que nous avons partagés dans la formation initiale et continue des enseignants font écho à ses travaux, ainsi qu'à ceux de Philippe Perrenoud, son proche collaborateur de l'époque au Service de la recherche sociologique ; tous deux devenus enseignants à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation. Son approche anthropologique et compréhensive des acteurs, des métiers et des situations de travail, lui valaient de renvoyer en miroir de la reconnaissance aux praticiens de l'éducation, à leur syndicat également. Beaucoup d'entre eux le lui rendaient bien et aimaient partager avec lui les dilemmes, joies, difficultés et tensions de la profession, alors qu'ils s'efforçaient d'offrir aux enfants une école plus juste, plus équitable en somme.

Mettre en échec l'échec scolaire

Le constat que la réalité résiste à la lutte contre l'échec scolaire (Hutmacher, 1993) a beaucoup mobilisé, tant certains décideurs que nombre d'enseignants. Avec le recul, on peut se demander comment un chercheur en éducation, un sociologue érudit, et tout de même un peu dérangeant, a-t-il pu devenir *la* référence des enseignants de l'école primaire genevoise de toute une époque ? Chiffres à l'appui, il a montré que les manières d'organiser l'action collective des enseignants peut avoir certains effets sur les pratiques déployées dans les classes, et sur les conditions scolaires dans lesquelles les élèves sont placés. C'est d'abord son engagement, ses recherches, son écoute et son respect de la profession et sa proximité avec elle, et jamais contre elle, qui ont fait que la confiance était de mise. Malgré les constats dérangeants de ses observations.

Walo Hutmacher était le sociologue qui s'intéressait fondamentalement aux préoccupations des enseignants sans faire de la complaisance mais dans une authenticité des échanges. D'un côté, chacun à sa place, des acteurs et des actrices du terrain éducatif avec leurs préoccupations quotidiennes ; de l'autre, le chercheur avec ses propres outils et questionnements. Ce n'était pas un face à face mais un

échange approfondi sur ce que l'action collective et les interactions peuvent provoquer comme expérience scolaire chez les élèves et sur leurs apprentissages.

Sa recherche de 1993, que nous présentons encore comme un fondement théorique au cœur de la formation initiale, a mis en évidence les constats suivants :

1. Les enfants qui passent deux ans avec le même enseignant redoublent moins.
2. Le redoublement ne sert à rien, s'il n'est pas assorti de mesures de différenciation ; ce dont d'autres chercheurs, Crahay (1996), Perrenoud (1996) ont fait également le constat.
3. Le travail en équipe et la responsabilité collective des parcours des élèves pourraient être l'un des éléments de réponse à la problématique de l'échec scolaire. Avec, à la clef un développement professionnel à penser au niveau de chacun mais aussi des dynamiques complexes de l'établissement scolaire.

Ses interpellations étaient donc aussi bien institutionnelles que professionnelles. Et c'est bien à la suite de la publication de son rapport que l'invitation dès lors était posée de dépasser les constats, d'interroger les pratiques enseignantes, dans la classe et au niveau de l'établissement, ainsi que les prescriptions institutionnelles (Capitanescu Benetti, 2010).

On comprendra que ces démarches se sont inscrites dans un contexte historiquement constitué, peut-être politiquement plus réceptif, où des relais se sont instaurés et des actions ont pu se développer à l'échelle de la gouvernance, à Genève notamment. Mais on sait aussi que ce mouvement a été bien plus large, en Francophonie, au Québec.

Dès lors penser l'organisation du travail scolaire connue comme contiguë à l'espace-temps de la classe s'ouvre à la perspective d'une construction de cycles d'apprentissages de quatre ans (Perrenoud, 2002). Élargir les espaces-temps de formation, construire des dispositifs de différenciation pour structurer un parcours plus individualisé des élèves ; l'objectif des cycles d'apprentissage pluriannuels étant de permettre un travail plus approfondi et étalé dans le temps, impliquant une autre organisation du travail, à la fois individuelle et collective pour les professionnels. Pour forger une école qui devienne accessible au plus grand nombre, plus démocratique pour tous les enfants, et surtout pour ceux qui n'étaient pas tout à fait équipés pour suivre l'école à grande vitesse.

Avec son enracinement dans les théories de Bourdieu, mais aussi en filiation avec les recherches de Roger Girod (scrutateur des inégalités sociales et du phénomène de l'illettrisme), Hutmacher s'intéressait à la justice sociale et à l'égalité des chances devant l'école. Il savait que la loi sur l'instruction publique genevoise (1977, art. 4f) stipule que l'école doit « tendre à corriger les inégalités de chance de réussite scolaire des élèves dès les premiers degrés de l'école ». Cet objectif ne pouvait pas être effectif sans l'engagement de la profession. Et pour les enseignants et les chercheurs que nous sommes, c'est un levier, un cadeau, un héritage. Même si l'école ne peut pas tout, elle peut quelque

chose d'une manière collective, en tant qu'institution : un message qu'il nous a légué, un patrimoine pédagogique, politique, social que nous nous efforçons de relayer dans nos pratiques de formation.

Imaginer et construire des réponses : quand l'école apprend

Dans la mouvance de la publication de Walo Hutmacher, l'école genevoise a tenté de donner des réponses, modestes et partielles, à la question des inégalités scolaires par une rénovation structurelle et pédagogique de son système scolaire. Ainsi cette Rénovation de l'école primaire genevoise (lancée en 1994) a débuté avec un dispositif de recherche-accompagnement d'une quinzaine d'écoles invitées à entrer dans une phase d'exploration. S'en est suivie, une phase d'extension et une remise en question politique qui ont réinscrit les notes et aménagé des cycles courts, et qui ont enlisé les pratiques qui avaient mis tant d'énergie à se transformer (Barthassat & Bonneton, 2010). On peut observer que même sagement équipés, étayés et pilotés par des dispositifs élaborés, les systèmes scolaires et leurs gouvernances se réinventent au gré des politiques éducatives.

La Rénovation, cependant, a provoqué une grande émulation et un immense travail des acteurs. Il convient de rappeler qu'une telle organisation du travail scolaire, lorsqu'elle est pensée collectivement, visait nécessairement à une transformation des pratiques : elle permettait de créer des dispositifs variés et aux enfants d'être confrontés à différentes modalités d'enseignement et d'apprentissage. Le défi n'était pas tant dans la construction de ces dispositifs, que dans la manière de les développer sur un cycle pluriannuel en fonction d'objectifs qui se déclinaient sur un temps donné, assortis d'une évaluation principalement formative. La gestion complexe de paramètres de pertinence, de récurrence, de permanence ou de rupture était un vrai chantier auquel se sont confrontées les écoles en innovation. En somme, il s'est agi d'un vrai processus de recherche-action à l'échelle du système. Chacun de ces dispositifs a présenté des spécificités, un intérêt, des limites aussi, qui ont été analysés afin d'apporter dans le parcours des élèves les régulations nécessaires.

Pour déployer une autre organisation du travail scolaire, le système expérimentait donc des dispositifs complémentaires à différents niveaux du système pour étayer le changement. Le premier de ces dispositifs fut un Groupe de pilotage de la Rénovation dans lequel étaient impliqués Walo Hutmacher et Philippe Perrenoud à titre d'experts. Un second dispositif, un Groupe de recherche et d'innovation dirigé par Monica Gather-Thurler, a permis d'accompagner les écoles en projet. Le troisième, un Groupe inter-projets, structurait les rencontres entre coordinateurs des écoles.

Cette dynamique de recherche a favorisé la construction de compétences individuelles et collectives par des pratiques observées, confrontées, analysées en continu dans les différents dispositifs proposés. Le rapport théorie-pratique s'est donc ancré dans les trois axes de la Rénovation : *individualiser les parcours de formation, apprendre à mieux travailler ensemble, placer les enfants au cœur de l'action pédagogique*. Les objets de travail ont été principalement : l'organisation du travail

scolaire, la construction de cycles d'apprentissage pluriannuels, l'individualisation des parcours de formation des élèves et la différenciation, l'évaluation formative, le redoublement, les objets d'enseignement, le travail en équipe pédagogique, les relations avec les familles. Les analyses ont également porté sur les processus institutionnels à l'œuvre : analyse institutionnelle, logique d'acteurs, pouvoir dans les organisations, évolution des systèmes et des politiques éducatives. Des publications rendaient compte de la production des savoirs construits.

L'organisation du travail (Gather Thurler & Maulini, 2007) a été investie dans le sens d'une organisation apprenante et les conditions de l'accompagnement proposé ont favorisé un développement professionnel, par un soutien de proximité aux équipes enseignantes et aux coordinateurs responsables des écoles en projets les invitant à faire des liens entre théories et pratiques. D'ailleurs, certains enseignants avec lesquels nous collaborons aujourd'hui dans la formation initiale des futurs enseignants, partagent avec une certaine fierté : « durant cette période-là, on expérimentait beaucoup, on était en recherche, et j'ai tout appris sur le métier ! j'ai tout appris sur le système éducatif, sur comment les élèves apprennent, sur le dénuement de certaines familles face à l'école ! ». Peut-être que cette expérimentation, cette recherche-action à grande échelle a été le déclencheur fort de développement professionnel chez certains enseignants. Mais l'inverse est aussi vrai. Nous avons aussi recueilli des témoignages d'autres enseignants qui ne faisaient pas partie de ces groupes de travail, de ces écoles-pilotes, qui se demandent encore aujourd'hui : « Je ne me souviens pas du tout de cette période, où étais-je à l'époque ?! » Et pourtant, la Rénovation primaire genevoise occupait souvent une certaine place dans les rubriques de la presse locale, dans les instances politiques, dans les débats ou interpellations au Grand Conseil genevois.

La belle aventure s'achève dès l'an 2000, néanmoins, la phase d'extension de la Rénovation, qui visait à une généralisation, a probablement manqué de prudence ; toute tentative de généralisation de modèles d'action est de fait risquée : maladresses, erreurs de pilotage, conflits de pouvoir, ainsi qu'un manque de moyens ont conduit à d'importants désaccords parmi les acteurs, conflits cristallisés sur la question de l'évaluation avec ou sans notes. Un remaniement ministériel puis un vote populaire en septembre 2006 a signifié l'arrêt de la Rénovation, ou du moins le passage à une autre phase, celle de la formalisation des objectifs et de l'élaboration de substantielles prescriptions par le système.

Pour ne jamais rien lâcher : des leviers encore inexplorés

Walo Hutmacher nous a transmis ses constats, aidé à la réflexion sur la transformation des pratiques et le développement de la professionnalité. Avec d'autres chercheurs, il a contribué à faire bouger le système et le laboratoire LIFE s'inscrit dans cette filiation de recherche sur les innovations et les pratiques. Recherche qu'avait initiée Michael Huberman dans notre *Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation*. Recherche sur les processus complexes des innovations et sur les pratiques

enseignantes, relayée par Philippe Perrenoud et qui se poursuit encore actuellement avec Olivier Maulini, sur le métier d'enseignant.

Si d'aucuns pouvaient prêter à Walo Hutmacher les intentions cachées d'un progressiste, il n'en restait pas moins un sociologue réaliste, descriptif, perplexe souvent, désenchanté peut-être ; il était trop conscient des enthousiasmes et des limites du changement dans les institutions scolaires et des *habitus* enracinées dans les pratiques enseignantes. Pourtant, inlassablement il poursuivait ses recherches et ses réflexions au plus haut niveau en tant qu'expert international, toujours disponible pour une discussion ou une intervention dans une réunion locale, dans un congrès syndical, dans une université d'été ou dans les auditoriums de l'université.

Que dirait-il aujourd'hui de notre école genevoise, prise dans les injonctions institutionnelles à l'inclusion ? Que penserait-il des moyens alloués au système scolaire pour répondre à ces objectifs ? Sont-ils réalistes ou restent-ils incantatoires par rapport à certaines ambitions fortes que nous pouvons porter pour une école publique pour tous ? Comment discuterait-il ces questions, vives et comment stimulerait-il notre réflexion par ses suspensions et ses silences ? L'inflation des prescriptions est-elle une aide réelle à l'enseignement ? Comment concilier des pratiques antinomiques entre formation des élèves et évaluation ? Où sont les leviers ? Comment penser le pilotage des systèmes éducatifs au service de la démocratisation ? Des questions lancinantes, des questions récurrentes. À l'heure de la mondialisation, de la marchandisation de l'école, des inégalités croissantes sur fond de crises, comment ne pas baisser les bras ? Comment faire de l'école une institution structurante garante de la construction des savoirs fondamentaux et de socialisation dans une société démocratique ?

Le regard de Walo Hutmacher nous manque aujourd'hui ; regard ethnographique sur la salle de classe, regard systémique sur les politiques scolaires.

Et si, comme aimait à le rappeler le philosophe de l'éducation Daniel Hameline, l'histoire balbutie, bégaie, se répète, ce n'est sans doute pas toujours dans les mêmes configurations. Les défis et les obstacles ne manquent cependant pas.

Walo Hutmacher reste présent dans nos mémoires de travail encore aujourd'hui et son héritage perdure : celui de la démocratisation de l'école. Notre devoir de chercheur, de formateur et d'enseignant est de toujours rester en quête des pratiques efficaces, en alerte afin construire et de réguler les pratiques de formation. Avec comme principal défi de comprendre en amont les pratiques et les pédagogies opérées par les enseignants.

Références bibliographiques

- Barthassat, M.-A., & Bonneton, D. (2010). De l'accompagnement des pratiques au contrôle des enseignants : quels enjeux pour quel métier ? *Recherches en Éducation, hors-série 1*, 19-30. <http://journals.openedition.org/ree/8773>
- Bonneton, D. (2003). Redoublement. In LIFE (2003), *L'école entre Autorité et Zizanie. Ou 26 façons de renoncer au dernier mot* (pp. 71-74). Lyon : Chronique Sociale.
- Capitanescu Benetti, 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. Repéré à <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:6698>
- Crahay, M. (1996). *Peut-on lutter contre l'échec scolaire ?* Bruxelles : De Boeck.
- Direction de l'enseignement primaire (1994). *Individualiser les parcours de formation, apprendre à mieux travailler ensemble, placer les enfants au cœur de l'action pédagogique. Trois Axes de rénovation de l'école primaire genevoise*. Genève : Département de l'Instruction publique. Repéré à https://www.unige.ch/fapse/life/index.php/download_file/view/138/197/
- Gather Thurler, M., & Maulini, O. (Eds.) (2007). *L'organisation du travail scolaire. Enjeu caché des réformes ?* Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Hutmacher, W. (1993). *Quand la réalité résiste à la lutte contre l'échec scolaire. Analyse du redoublement dans l'enseignement primaire genevois* (Cahier N°36). Genève : Service de la Recherche en Éducation. Repéré à <https://www.ge.ch/document/10557/telecharger>
- Paul, J.-J. (1996). *Le redoublement : pour ou contre ?* Paris : ESF.
- Perrenoud, Ph. (1996). Lorsque le sage montre la lune ... l'imbécile regarde le doigt. De la critique du redoublement à la lutte contre l'échec scolaire. *Éduquer & Former. Théories et Pratiques*, 5-6, 3-30. https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1996/1996_06.html
- Perrenoud, Ph. (1997). *Pédagogie différenciée : des intentions à l'action*. Paris : ESF.
- Perrenoud, Ph. (2002). *Les cycles d'apprentissage. Une autre organisation du travail pour combattre l'échec scolaire*. Sainte Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Vellas, E. (2010). La pédagogie comme lieu d'interactions entre savoirs, recherches et pratiques. *Recherches en éducation, hors-série 2*. <http://journals.openedition.org/ree/8818>