

Le contrôle au cœur des établissements scolaires

Des contrôleurs et des contrôlés sous tension

"Dans un métier encore solitaire, les enseignants chevronnés comme les débutants rencontrent le besoin, à un moment ou un autre, de partager ce qu'ils vivent pour travailler, pour survivre et aussi pour capitaliser collectivement les savoirs et ressources de chacun. Et ce n'est pas tant finalement le contrôle qu'ils redoutent que l'absence de reconnaissance du travail accompli". Pourtant rien ne suscite plus la méfiance que la perspective de contrôle de leur travail. Laetitia Progin (Université de Genève) présente ici les questions qui vont être évoquées lors du 1^{er} Colloque international sur l'innovation dans les métiers de la formation et de l'éducation à Genève les 4 et 5 juin dont le thème sera "le contrôle du travail des enseignants".

Par Laetitia Progin [*](#)



Intrusion ; invasion ; oppression ; hiérarchie ; sanction : cette liste non exhaustive peut être associée au contrôle et à certains types de contrôle lorsque l'on interroge des enseignants[1] sur un sujet dont ils craignent particulièrement les dérives et les abus. Cependant, les acteurs le savent, le contrôle ne se réduit pas à ces quelques mots fortement connotés. Quelles sont alors les raisons qui conduisent les enseignants à exprimer une telle méfiance ? A quoi de telles réticences sont-elles dues ? Comment les contrôleurs assument-ils une tâche considérée de la sorte ?

A l'ère de *la passion évaluative* (Amado & Enriquez, 2009) et du paradigme *zéro défaut*, le contrôle dérange tout autant qu'il interpelle. Malgré ce que l'on croit souvent, les travaux (Dejours, 2003) montrent que le contrôle n'est aujourd'hui pas plus controversé qu'il ne l'était hier, mais quel que soit le secteur, son omniprésence se vérifie dans la plupart des organisations. Les mécanismes de contrôle n'ont jamais été aussi nombreux : le *new public management*, le *benchmarking*, les *enquêtes* et *comparaisons* internationales, les *tests standardisés* ainsi que les *démarches qualité* font désormais partie du paysage social et scolaire.

L'école n'a en effet pas échappé à la multiplication des formes de rendre compte et s'inscrit aujourd'hui :

dans des logiques de régulations, d'exigences de plus en plus fortes sur les résultats et les performances (...). Force est de constater que la confiance qu'accordent la société civile et les milieux politiques à la professionnalité enseignante se lézarde. (...) La succession de réformes accroît le scepticisme général et le public doute que les résultats attendus soient réellement atteints, même lorsque les autorités scolaires envoient des messages rassurants (Bouvier & Duval, 2008, p. 28).

Pourtant, à l'école comme ailleurs, « *l'immatériel, l'invisible, l'éphémère, le local, le singulier, le lien humain, le subjectif et l'intersubjectif* » échappent aux procédures qui rendent difficilement compte de la complexité des situations de travail (Dujarier, 2005, cité par Amado & Enriquez, 2009, p. 8). Ce sont justement à ces situations que nous proposons de nous intéresser ; celles vécues au cœur des établissements scolaires par les contrôleurs (chefs d'établissement) et les contrôlés (enseignants) ; à ces situations si difficilement évaluables, tant les « *règles de l'art* » dans ce domaine sont difficiles à établir.

Afin de nous situer au plus près de la réalité vécue sur le terrain, nous présentons ici quelques tensions identifiées dans le cadre de recherches que nous menons en Suisse romande sur les métiers d'enseignant et de chef d'établissement et sur leur rapport au contrôle. Il s'agit ainsi de se rapprocher un peu plus de ce que vivent *le contrôleur (1)* et *les contrôlés (2)* à l'école.

1. Le dilemme du contrôleur : assumer sa fonction au risque d'exercer un sale boulot ?

A l'intérieur des bâtiments scolaires, le rôle du contrôleur peut revenir (selon les pays et selon les régions) aux chefs d'établissement^[2] dont la proximité quotidienne avec les enseignants ne facilite probablement pas la tâche : comment en effet veiller au bon fonctionnement de l'établissement sans craindre de passer soit pour un petit chef qui surveille ses troupes, soit pour un laxiste qui n'ose pas ou ne sait pas intervenir ? De quelle manière habiter cette partie de la fonction alors même qu'elle peut être considérée comme *intrusive*, voire *invasive* ?

Comme l'analyse Philippe Perrenoud (2010), les contrôleurs ne sont effectivement les bienvenus ni dans les écoles, ni dans les salles de classes, « *le contrôle exprimant une suspicion blessante pour les personnes ou pour la profession* ».

Contrôler les enseignants est d'autant plus délicat que c'est exercer du pouvoir sur leur travail ainsi que sur leurs pratiques. Et le pouvoir, tout comme le contrôle, n'a pas bonne presse dans le milieu scolaire. Assumer ce pouvoir, c'est peut-être aussi accepter de renoncer en partie à la « *coexistence pacifique* » (Gather Thurler, 2000) et aux conflits évités pour préserver soigneusement un bon climat jugé souvent prioritaire dans les établissements (Progin & De Rham, 2009). Devenir cadre scolaire, c'est ainsi ne plus fermer les yeux sur des réalités parfois en décalage avec la vision que l'on se fait du métier d'enseignant :

Je me promène dans les couloirs. Quand j'étais enseignant et que

j'entendais mes collègues hurler sur un élève, franchement ça ne vous glaçait pas le sang, c'était son problème qu'il crie sur un élève. Là je peux pas dire ça. Je fais quoi avec cela ? C'est super humiliant pour un enfant. Je n'ai jamais crié sur un enfant comme ça. Ça me glace le sang et c'est partout, il y en a beaucoup. On fait quoi avec cela. *Vous intervenez ? (...)* Si je vais là-bas je vais être perçu comme un petit chef. C'est un peu délicat. Donc qu'est-ce qu'on fait ? Comment on met cela en scène ? (Extrait d'un entretien avec un chef d'établissement).

Pourquoi le sang de ce chef d'établissement se glace-t-il aujourd'hui à propos de ce qui le laissait froid hier ? On sait pourtant qu'il existe d'autres formes de contrôle (entre pairs notamment) – plus diffuses, moins formelles – qui permettent certaines régulations. Le chef d'établissement n'est pas le seul à contrôler le travail enseignant. Comme nous le verrons par la suite (2), les collègues enseignants interviennent également, parfois même à l'insu des personnes impliquées, lorsque des déviations sont constatées. Pourquoi son sang se glace-t-il alors désormais ? Est-ce le poids des responsabilités ? Celle de l'établissement ? De l'autorité formelle qu'il représente ? Du sale boulot de contrôleur qu'il est censé assumer ?

Si le chef d'établissement n'est pas le seul à exercer du contrôle au sein de l'établissement, il est cependant celui qui en porte non seulement la responsabilité mais en assume aussi les conséquences. Il devrait ainsi apprendre à contrôler, sans être perçu comme un agent de police ; accepter cette composante du rôle, sans vexer, humilier, blesser ; respecter le cahier des charges, sans avoir le sentiment d'exercer un métier ingrat. Est-ce possible ? Sans doute pour certains, peut-être pas pour tous. Les contrôleurs ne vivent assurément pas de la même manière cet aspect de leur métier. C'est souvent coûteux, surtout lorsqu'il s'agit de contrôler le travail d'anciens collègues, d'anciens pairs en qui on se reconnaît peut-être encore (et qui tolèrent toujours de leur côté ce qui « glace [désormais] le sang » de l'autorité ?).

Chacun a ses stratégies pour y parvenir, ses propres manières d'habiter le rôle. Cela dépend en partie, du rapport au pouvoir que l'on a, ainsi que des règles et de l'autorité que l'on représente ; cela est aussi tributaire de celui que l'on est censé contrôler, évaluer, voire sanctionner et des coûts occasionnés. De plus, il faut mesurer ce que l'on contrôle et les risques que l'on prend. Les enjeux ne sont certes pas les mêmes si on pointe ce qui est visible (reddition des documents administratifs, arrivées tardives) ou si le contrôleur s'intéresse à ce qui est moins visible, moins facilement contrôlable et qui concerne, par exemple, l'acte d'enseignement effectif dont les contours sont difficiles à esquisser. Une absence de définition claire des règles du métier qui ne facilite certainement pas le contrôle du travail et les relations entre contrôleurs et contrôlés.

2. Le dilemme des contrôlés : partager au risque d'être jugé ?

Dès lors, que peut-on dire du point de vue des contrôlés ; de la manière dont ils vivent le contrôle qui s'exerce sur eux ; et de la manière dont peut-être eux-mêmes exercent un certain contrôle sur leurs pairs ? Tout en se méfiant du contrôle procédurier, les enseignants interrogés ont généralement l'impression que leur travail en classe n'est guère contrôlé. L'activité d'enseignement effective est en effet peu directement évaluée tant elle est difficile à mesurer, à comprendre et à objectiver (Maroy,

2007 ; Périsset, 2008).

Malgré tout, le contrôle est pourtant bien présent à l'intérieur des écoles, de manière faible et obsédante à la fois : assez faible institutionnellement, mais envahissante de façon informelle (Lantheaume & Hérou, 2009). Les enseignants sont en effet évalués par de nombreux collègues et interlocuteurs sans forcément connaître les critères souvent tacites auxquels ils sont soumis. Ces multiples jugements peuvent être vécus « *comme des épreuves professionnelles et subjectives dont les enseignants parlent souvent avec beaucoup d'émotion, qu'elles aient été positives ou négatives, qu'elles proviennent des élèves, de leurs collègues, de parents, de leur hiérarchie ou de la presse* » (p. 94). Ils savent qu'ils exercent un métier constamment exposé au regard de l'autre dont il est plus prudent d'identifier les attentes. L'expérience vécue par certains enseignants débutants l'illustre bien : ne pas décoder rapidement la culture de l'établissement (son histoire, son fonctionnement, les rôles de chacun, les routines, les implicites, les non-dits) peut conduire à commettre quelques maladresses, comme ce débutant partageant ses difficultés en classe avec un collègue chargé de l'accompagner et qui découvre quelques jours plus tard un rapport remis à la direction comportant les confidences faites quelques jours plus tôt. La plupart des novices estiment ne pas avoir le droit à l'erreur et hésitent de ce fait avant de se dévoiler, et ceci surtout dans les établissements au sein desquels les difficultés professionnelles ne sont pas reconnues en tant que telles, mais sont considérées comme provenant de déficits personnels (Rayou & Van Zanten, 2004).

Dans un métier encore solitaire, les enseignants chevronnés comme les débutants rencontrent le besoin, à un moment ou un autre, de partager ce qu'ils vivent pour travailler, pour survivre et aussi pour capitaliser collectivement les savoirs et ressources de chacun, sans avoir sans arrêt à réinventer la roue. Et ce n'est pas tant finalement le contrôle qu'ils redoutent que l'absence de reconnaissance (formelle ou informelle) du travail accompli. Une reconnaissance qui dessine une partie des conditions de travail dans l'établissement (Barrère, 2003) et qui permet surtout de durer dans la profession.

Un colloque pour poursuivre et approfondir la réflexion

Nous avons ici choisi de mieux comprendre ce qui se joue du côté des acteurs en invitant le lecteur à pénétrer au cœur de l'établissement scolaire. Sans avoir fait le tour du contrôle à l'école (qui s'exerce à des niveaux divers et de différentes manières), nous espérons avoir suscité des questions, voire le désir d'entrer en discussion. Le Laboratoire Innovation – Formation – Education organise en effet un colloque le 4 et 5 juin prochain à l'Université de Genève sur la thématique suivante : *Le contrôle du travail des enseignants contribue-t-il à la professionnalisation de leur métier ? De quoi chauffer ou glacer le sang ?*

Laetitia Progin *

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

Liens :

Le programme du colloque

<http://www.unige.ch/fapse/life/colloque.htm>

Références bibliographiques :

Amado, G. & Enriquez, E. (2009). La passion évaluative, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 8, 7-10.

Barrère, A. (2003). Les espaces du travail enseignant, *Sciences Humaines*, 139.

Bouvier, A. & Duval, Ph. (2008). L'école et son contrôle, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, 48, 27-35.

Dejours, C. (2003). *L'évaluation à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : Editions INRA.

Dujarier, M-A. (2005). Simulation et dissimulation dans les organisations, *Espaces Temps*, 87-95.

Gather Thurler, M. (2000). *Innover au cœur de l'établissement scolaire*. Paris : ESF.

Lantheaume, F. & Hérou, C. (2009). *La souffrance des enseignants. Une sociologie pragmatique du travail enseignant*. Paris : PUF.

Maroy, C. (2007). *L'école à la lumière de la sociologie des organisations* (Cahiers de la recherche en éducation et formation, n°56). Louvain-La-Neuve : Université catholique de Louvain. Consulté le 1^{er} avril 2010 dans <http://www.uclouvain.be/307046.html>

Périsset, D. (2008). *De l'accommodation des enseignants aux effets des nouvelles politiques éducatives. Une étude de cas*. Communication présentée dans le cadre du Colloque international « Efficacité et Equité en Education », Rennes, 9-21 nov. 2008.

Perrenoud, Ph. (2010). Le contrôle, un sujet qui dérange, *L'éducateur*, sous presse.

Progin, L. & De Rham, C. (2009). *Coopérer pour rendre possible une autre organisation du travail scolaire*. Genève : Cahier de la section des sciences de l'éducation.

Rayou, P. & Van Zanten, A. (2004). *Enquête sur les nouveaux enseignants : changeront-ils l'école ?* Paris : Bayard.

Sénore, D. (2000). *Pour une éthique de l'inspection*. Paris : ESF.

[1] Le masculin utilisé dans ce texte est purement grammatical. Il renvoie à des collectifs composés aussi bien d'hommes que de femmes.

[2] >Nous nous intéressons précisément aux métiers de l'éducation dont la résidence est l'établissement primaire et secondaire (enseignants et chefs d'établissement). En ce qui concerne les inspecteurs, nous renvoyons les lecteurs aux travaux de Sénore (2000) et à *l'Expresso* paru le 8 février 2010 dans *Le café pédagogique* intitulé « *Les inspecteurs de l'Education Nationale : un grand corps malade* », signé par Pierre Frackowiak.

Laetitia.Progin@unige.ch

http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/gather-thurler/lp_...

Membre du Laboratoire Innovation-Formation-Education (LIFE)

Membre du Collectif de recherche d'Analyse du travail des Directions Romandes d'Etablissements scolaires et sociaux (CADRE)

