

# catherine chevalier, marco allenbach, fabien desponds, jean-marie cassagne

## diversité dans une organisation apprenante : cartes sur table

françois othenin-girard et barbara fournier

**L** Le point de départ de cette table ronde, mise sur pied par l'équipe de *prismes*, c'est l'envie d'en savoir plus sur un travail de réflexion mené par un groupe de formateurs appartenant à diverses Unités d'enseignement et de recherche (UER) de la HEP Vaud, travail portant sur les prestations de formation continue en lien avec le thème de la diversité ou, plus précisément, de l'accessibilité des enseignements à tous les élèves. Et ceci en tenant compte des prescriptions légales : la loi sur l'enseignement obligatoire (LEO) et la loi sur la pédagogie spécialisée (LPS).

Autour de la table se trouvent Catherine Chevalier, responsable de la filière Formation continue, Marco Allenbach, professeur HEP Vaud associé spécialisé dans l'accompagnement individuel et collectif, la psychosociologie du travail et des organisations, ainsi que dans l'analyse des pratiques d'intervention et de collaboration à l'école. Jean-Marie Cassagne, professeur HEP Vaud associé, spécialisé dans l'approche psychosociale clinique des institutions socio-éducatives et les dimensions relationnelles et affectives du travail pédagogique. Et Fabien Desponds, collaborateur scientifique auprès de la filière Formation continue et chargé d'enseignement pour l'Unité d'enseignement et de recherche AGIRS.

Précisons que cette table ronde complète l'article rédigé par cette équipe pour *prismes* (cf. pp 23-24). Comme l'expliquaient en amont nos interlocuteurs, le travail sur cette thématique traverse une pluralité d'offres, faisant soit explicitement référence à la problématique de la diversité, soit par déduction – ou, de manière incidente, par une

demande émanant du terrain. « Notre réflexion nous incite à avancer le postulat selon lequel la thématique de la prise en compte de la diversité des élèves convoque nécessairement une pluralité de niveaux d'analyse, allant des prescriptions cantonales à une compréhension plus fine des besoins individuels des élèves, en passant par le fonctionnement (et le climat) des établissements scolaires et les pratiques enseignantes, écrivaient-ils. Quelles sont les incidences de cette complexité sur nos pratiques de formateurs ? Comment peuvent-elles être soutenues ? Et comment pouvons-nous, en tant qu'organisation apprenante, répondre aux défis soulevés ? »

### Contexte de la discussion à la HEP Vaud

**Avant d'aborder ces questions passionnantes, quel a été votre point de départ ?**

**Marco Allenbach** La démarche a été initiée au sein de la filière Formation continue, en propo-

sant à des formateurs de se réunir et de réfléchir à un concept, ou plutôt à un ensemble de concepts, dont les définitions posent question : inclusion, intégration, diversité, différenciation... La filière souhaitait se préparer à des changements légaux récents ou en cours : loi sur l'enseignement obligatoire (LEO) et loi sur la pédagogie spécialisée (LPS). Nous nous sommes partagés en trois groupes de travail. L'un s'est penché sur un travail conceptuel, à partir d'une revue de littérature. Les deux autres groupes ont étudié ce qui se faisait en formation continue : les formations offertes dans le programme annuel de cours, et les prestations sur mesure, négociées à partir des demandes du terrain.

Nous avons choisi le terme d'*accessibilité aux enseignements*, pour remettre la focale sur la mission pédagogique de l'école. Nous avons transmis les fruits de notre travail à la filière Formation continue, avec qui nous avons poursuivi nos échanges. Un travail a été réalisé pour identifier les pistes d'action possibles.

**Catherine Chevalier** Au travers de ce groupe de travail inter-Unités d'enseignement et de recherche, il s'agissait de donner plus de visibilité aux thématiques traitées par la formation continue, de débattre du cadre de référence, et de concentrer et de renforcer l'offre du programme de cours de la filière Formation continue pour viser plus d'efficacité. Nous voulions le faire de manière souple, c'est-à-dire sans imposer un cadre strict mais en favorisant le débat.

La riche offre pouvant donner l'impression d'une réflexion un peu éclatée, nous visions une réflexion coordonnée et globale au niveau de la HEP. En réunissant des membres de plusieurs Unités d'enseignement et de recherche, l'intégration des élèves devenait ainsi un thème transversal, articulé notamment à celui du numérique



(MITIC), qui figure parmi les « priorités » de l'école vaudoise.

Ce groupe inter-UER placé sous la responsabilité de Fabien Desponds a été précurseur, puisque d'autres ont démarré ensuite, avec des thèmes comme École et Migration, Harcèlement et cyberharcèlement.

**Fabien Desponds** En effet, fin décembre 2016, nous avons reçu quelques demandes de prestations sur mesure qui portaient sur un cas précis dans une classe.

Par exemple, comment faire un programme personnalisé ? Avec l'arrivée programmée de la loi sur la pédagogie spécialisée (LPS), la crainte existait d'être submergés par une déferlante de demandes individuelles, et partant d'un manque de ressources pour y répondre. C'est ce qui a stimulé notre réflexion. Et l'idée de mettre en place un groupe de travail inter-Unités d'enseignement et de recherche est venue assez naturellement. Chacun a fini par y trouver sa place.

## U

### Une injonction politique

**Jean-Marie Cassagne** Cette problématique s'exprimait depuis plusieurs années sur le terrain. Mais ce qui apparaissait jusqu'alors comme lié à un climat idéologique ou politique qui mobilisait les acteurs pouvait – à la faveur de la loi sur la pédagogie spécialisée (LPS) et de la loi sur l'enseignement obligatoire (LEO) – devenir une injonction politique qui était plus massive. Et à laquelle les acteurs de terrain allaient devoir répondre dans les termes mêmes qui sont fixés par la législation, et pas seulement en fonction des problématiques de terrain qu'ils rencontrent au quotidien.

C'était aussi un motif de constitution de ce groupe<sup>1</sup>.

### Logique de réseaux et transversalité

**Fabien Desponds** Dans les Unités d'enseignement et de recherche, nous avons alors senti cette volonté de saisir l'opportunité de partager un espace de réflexion. Cela nous renforçait également dans notre rôle de filière de réunir les différentes Unités d'enseignement et de recherche autour de problématiques transversales.

**Marco Allenbach** Et cette thématique de l'accessibilité s'y prête particulièrement, car elle touche à plusieurs niveaux de problématiques : de la prise en charge spécifique de certains besoins particuliers au fonctionnement des établissements scolaires, en passant par les collaborations interprofessionnelles, la gestion de classe, les projets pédagogiques individualisés, la pédagogie différenciée, etc.

En étudiant les prestations de formation continue, cette pluralité de niveaux a été mise en évidence : elle apparaît déjà dans les descriptifs du programme annuel de cours ou dans les contrats de

**Trouver un équilibre, inciter sans toutefois prescrire  
de manière sclérosante, mais favoriser les synergies et les  
interactions souples.**

**Quelques éléments saillants...**

- Réunir les acteurs pour faire évoluer le regard très individualisant (un enseignant, un élève, un problème) pour favoriser les synergies débouchant sur des réponses globales.
- Entendre les problèmes, répondre aux sentiments d'incompétence, promouvoir une pensée collective tout en respectant la liberté de chacun.
- Se souvenir que beaucoup d'avancées de la pédagogie spécialisée nourrissent aujourd'hui l'enseignement régulier.
- Passer de l'accompagnement d'un changement de loi au développement de systèmes apprenants, car l'accessibilité aux enseignements est un défi permanent.

prestations sur mesure, mais souvent d'autres niveaux apparaissent en cours de formation. Par exemple, des enseignants font une demande par rapport à la dyslexie, mais leur quotidien, c'est une classe entière, avec un élève considéré comme dyslexique, peut-être deux, parmi d'autres élèves dont certains ont aussi des difficultés d'apprentissage de l'écrit ou d'autres problématiques. Sans doute un ou deux logopédistes ont-ils été sollicités, peut-être un enseignant spécialisé. Du coup se pose la question de la collaboration, mais aussi de l'organisation de l'accès aux prestations dans l'établissement scolaire. À quelque niveau que l'on intervienne, on est amené à prendre en compte les autres niveaux. Dans une formation portant sur la différenciation pédagogique, les participants vont amener aussi des difficultés liées au cadre d'évaluation, ou à certains besoins particuliers spécifiques, ou à la collaboration interprofessionnelle.

**Cela a-t-il débouché sur une nouvelle offre de formation continue ?**

**Catherine Chevalier** Au final, il n'existe pas une prestation de formation standard qui puisse

répondre à l'ensemble de ces problématiques, mais plutôt un constat : ces échanges entre formateurs d'Unités d'enseignement et de recherche différentes ont fait évoluer nos prestations. Il nous semble donc important de continuer à échanger entre formateurs issus de différentes Unités d'enseignement et de recherche, car nous sommes constamment appelés à répondre à des questions des praticiens qui concernent tous ces niveaux de problématiques.

**Comment construire une organisation apprenante**

**Jean-Marie Cassagne** Cela dit, l'école travaille avec la diversité depuis au moins un siècle et demi, avec des différences selon les contextes politiques et le mandat que l'on accorde à une institution à un certain moment. Il fut un temps où l'on pouvait se payer le luxe de ne répondre à cette question de la diversité que par le biais de la différenciation structurale et de la sélection scolaire. L'idée n'est pas non plus d'ajouter une case « diversité » à tout ce qu'il faut déjà faire. Je vois plus la diversité, aujourd'hui, comme un ana-

lyseur des problématiques de l'école, un terme qui permet d'établir un lien entre le terrain et la recherche. Ce n'est somme toute qu'une manière de définir le problème dans un contexte donné.

**Fabien Desponds** L'idée est de construire à partir de ce constat une organisation apprenante à même de s'engager dans une dynamique d'action commune incluant les services employeurs du DFJC, les établissements scolaires, les institutions spécialisées, la HEP Vaud, les enseignants, les élèves. Travailler ensemble afin d'apporter des réponses concertées tenant compte de la réalité de chacun. Et obtenir au final un système apprenant où les acteurs montent progressivement en compétences.

**Que faut-il comprendre par « organisation apprenante » ?**

**Fabien Desponds** Il s'agit d'un système qui s'auto-entretient. J'aime bien la métaphore du pêcheur auquel on donne un poisson ou à qui l'on apprend à pêcher. L'idée est de créer les conditions-cadres et les opportunités pour continuer à évoluer, à avancer.

**Marco Allenbach** Du même coup, cela change notre rôle. Si l'on reprend l'exemple de la dyslexie, jusqu'où devons-nous transmettre à un groupe d'enseignants des savoirs et des techniques liés spécifiquement à la dyslexie, alors qu'il ne s'agit que d'une problématique parmi beaucoup d'autres, et que des logopédistes sont rattachés au système scolaire ? Mais permettre à tous les élèves d'apprendre restera de toute façon un défi permanent. Il est donc aussi intéressant de contribuer à développer un système scolaire qui soutienne les professionnels, à travers, entre autres, la coopération entre enseignants réguliers, logopédistes et enseignants spécialisés. Évitions de court-circuiter des



ressources à l'interne de l'établissement, ce qui serait contre-productif.

**Jean-Marie Cassagne** Dans le système scolaire, on est habitué à penser la transmission du savoir et l'apprentissage selon une forme asymétrique : un enseignant enseigne à des élèves, en l'occurrence des enfants. Ici, nous sommes dans une logique de formation d'adultes. Ce n'est donc pas comme si la HEP Vaud venait éclairer de ses « lumières académiques » l'obscurité du terrain. C'est d'abord un dialogue, une coconstruction – en d'autres termes la logique d'une organisation apprenante. De faire en sorte que nous puissions nous, les formateurs, aussi apprendre quelque chose du terrain. Je pense ici à la formule de Guy Jobert (professeur honoraire à l'Université de Genève et professeur émérite au Conservatoire national des arts et des métiers) : « Pas assez de théorie rend aveugle – trop de théorie rend sourd ! »

**Quelles sont les pistes d'actions que vous privilégieriez ?**

**Catherine Chevalier** Nous nous sommes demandé si, pour accompagner la diversité des demandes du terrain, il fallait mettre sur pied un pool de compétences. Pour ne pas répondre avec des modalités prédéterminées, des cours sur étagère, mais en disposant d'une dynamique d'intervention autour de cette thématique. En réunissant autour d'une table les personnes qui réfléchissent et qui, de par leurs interactions, peuvent produire à la fois des connaissances et des prestations.

## F

**Favoriser des interactions souples**

**Jean-Marie Cassagne** Difficile de savoir si on peut décréter par une voie hiérarchique et descendante qu'une organisation va être apprenante. Ou si la responsabilité de la hiérarchie ne serait pas plutôt dans le fait d'autoriser l'organisation à être apprenante. Et donc ne pas forcément être dans une logique de prescriptions, mais partir de ce qui existe déjà. Non pas de construire quelque chose de nouveau, mais de rendre visible ce qui existe déjà et peut être explicité au travers d'une action de formation continue. Permettre aux acteurs d'avoir une certaine autonomie de penser, voire une certaine liberté de penser.

**Catherine Chevalier** Trouver un équilibre, inciter sans toutefois prescrire de manière sclérosante, mais favoriser les synergies et les interactions souples. Tout en tenant compte des besoins du système, ainsi que de la réalité et de la complexité du terrain.

**Marco Allenbach** Lorsque différentes Unités d'enseignement et de recherche prennent l'habitude de se parler et de découvrir leurs compétences réciproques, elles s'enrichissent et cela leur donne plus de forces pour trouver des solutions.

**Catherine Chevalier** Nous identifions les enjeux du développement de compétences à quatre niveaux : au sein de la HEP Vaud, qui devient une organisation apprenante en renforçant chez les formateurs des compétences d'accompagnement des établissements. Les enseignants deviennent des praticiens apprenants et les établissements des organisations apprenantes au sein du Département de la formation, de la jeunesse et de la culture (DFJC). En fait, tout interagit pour qu'il y ait des réflexions qui se tissent entre les différents niveaux.

**Fabien Desponds** Oui, et il faut éviter les structures « assises ». Ce qui implique de travailler une dynamique de projets mobilisateurs permettant de renforcer l'autonomie des établissements, en liant davantage formation continue et terrain sur la thématique de l'accessibilité, en développant plus de prestations sur mesure pour les enseignants et les établissements, ou encore via les journées cantonales de formation continue.

En résumé, de construire une architecture qui fasse le pont entre la formation continue et la constitution d'un projet d'établissement, en renforçant également les liens avec le Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAF) et les Directions générales de l'enseignement obligatoire (DGEO) et postobligatoire (DGEP). /

**Note**

<sup>1</sup> Lire à cet égard le Rapport annuel de la HEP Vaud 2016 (p. 38). Le but est de favoriser l'inclusion, la différenciation, ou, en d'autres termes « l'accessibilité aux enseignements ».