

# **François Baluteau - L'école à l'épreuve du partenariat**

Lisa Devos

*Émulations* – Revue de sciences sociales  
2020, Comptes rendus critiques, En ligne.

Article disponible à l'adresse suivante

---

<https://ojs.uclouvain.be/index.php/emulations/article/view/devos>

Pour citer cet article

---

Lisa Devos « François Baluteau - L'école à l'épreuve du partenariat », *Émulations*, en ligne.  
Mise en ligne le 25 septembre 2020.  
DOI : 10.14428/emulations.cr.088

Distribution électronique : Université catholique de Louvain (Belgique) : [ojs.uclouvain.be](https://ojs.uclouvain.be)

© Cet article est mis à disposition selon les termes de la Licence *Creative Commons Attribution, Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International*. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Éditeur : *Émulations* – Revue de sciences sociales / Presses universitaires de Louvain  
<https://ojs.uclouvain.be/index.php/emulations>

ISSN électronique : 1784-5734

**PUL** PRESSES  
UNIVERSITAIRES  
DE LOUVAIN

## **François Baluteau - *L'école à l'épreuve du partenariat***

---

Lisa Devos<sup>1</sup>

Recensé : François Baluteau, *L'école à l'épreuve du partenariat*, Louvain-la-Neuve, L'Harmattan, 2017 (« Academia »), 206 p.

Dans un contexte marqué par l'importance croissante du pilotage par les performances (Maroy, 2006), l'école s'éloigne de plus en plus du modèle de l'organisation centralisée et bureaucratique répondant aux besoins de la nation. L'éducation est devenue une priorité de l'Union Européenne qui développe des mécanismes de gouvernance variés afin d'influencer les systèmes éducatifs de ses pays membres. Elle invite par exemple les établissements scolaires à « resserrer leurs liens avec l'environnement local »<sup>2</sup> et à développer de nouvelles formes de partenariat. Les écoles semblent aujourd'hui constituer des « organisations en réseau », travaillant en partenariat avec une série d'autres organismes pour remplir leurs missions. Le partenariat est convoqué pour résoudre de nombreux problèmes scolaires, pour réagir aux nouvelles demandes adressées à l'école et faire face aux mutations sociétales. Gage d'efficacité et de réussite, il devient une norme pour les personnels scolaires et les membres des associations, entreprises et institutions qui évoluent dans l'environnement des écoles.

Professeur à l'Université Lumière Lyon 2, le sociologue François Baluteau fait de la question du partenariat scolaire l'objet central de son analyse dans l'ouvrage *L'école à l'épreuve du partenariat – Organisation en réseau et forme scolaire*. Cette étude est le résultat d'une enquête réalisée dans des écoles, collèges et lycées français, au cours de laquelle plusieurs dizaines d'entretiens semi-structurés ont été réalisés avec des enseignants et des chefs d'établissement des secteurs public et privé. L'auteur examine la problématique du partenariat scolaire à partir d'une triple entrée : d'abord, les conditions sociales et scolaires au fondement du partenariat scolaire ; ensuite, les transformations pédagogiques auxquelles il participe ; enfin, les effets du partenariat sur les personnels scolaires, les transactions identitaires et la recomposition des rôles inhérents au travail en partenariat. Sa thèse est que l'organisation par projet portée par

---

1 Doctorante en sociologie à l'Université Catholique de Louvain (UCLouvain), GIRSEF, Belgique.

2 Commission Européenne (2001), Rapport de la Commission - Les objectifs concrets futurs des systèmes d'éducation, COM(2001) 59 final, Bruxelles. En ligne, consulté le 3 juillet 2019. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/?uri=CELEX:52001DC0059>.

l'ensemble des acteurs sociaux partenaires de l'école participe à une mutation des modèles scolaires de socialisation et d'enseignement ainsi que des identités professionnelles.

Le premier chapitre, intitulé « L'invention du partenariat scolaire », interroge les évolutions sociétales à l'origine de l'institutionnalisation du partenariat en milieu scolaire. L'école moderne française s'est organisée initialement autour du modèle de l'organisation bureaucratique insérée dans un réseau vertical en lien avec la hiérarchie de l'Éducation nationale. Formant des structures fermées, isolées des pressions locales, l'organisation des établissements scolaires reflétait la standardisation au cœur de leurs principes éducatifs. À partir des années 1980 néanmoins, le passage d'un gouvernement bureaucratique à un gouvernement déconcentré s'accompagne d'une nouvelle conception du management scolaire, garantissant l'autonomie locale des établissements. Chaque école a désormais la possibilité d'établir des collaborations avec son environnement perçu comme un espace pourvoyeur de ressources humaines, matérielles, cognitives et financières qui peuvent être mises au service de leurs missions. Baluteau analyse la généralisation de l'« organisation par projet », visant à mobiliser cet environnement pour mener des actions et résoudre des problèmes scolaires. La norme de l'« école-sanctuaire » a laissé place à une nouvelle conception qui fait de l'établissement une « cité politique locale », évaluée sur sa capacité à prendre part au développement de connexions autour de projets. La capacité à s'insérer dans un réseau, à contrôler les flux d'informations et à mobiliser des ressources extérieures devient une nouvelle forme de pouvoir pour les écoles. Les frontières des organisations scolaires apparaissent de plus en plus floues et perméables. L'auteur parle d'une « volonté politique généralisée » de fonctionner en partenariat. Les écoles sont encouragées à travailler avec les acteurs qui les environnent, et ces derniers se tournent massivement vers le monde scolaire pour mener leurs activités.

Le deuxième chapitre de cette première partie étudie l'écart entre le discours idéalisant le partenariat scolaire et la mise à l'épreuve du réel. Baluteau souligne la difficulté de définir le terme « partenariat ». Se fondant sur plusieurs définitions préexistantes dans la littérature, il fait émerger quatre principes constitutifs du partenariat : « le partenariat correspondrait à un engagement volontaire des partenaires, à un accord voire à un consensus, à une complémentarité des ressources respectives et à une relation entre partenaires égaux » (Baluteau, 2017 : 32). Or, il ressort de l'enquête que l'application de ces principes dans la réalité des partenariats scolaires est à nuancer. Par exemple, l'engagement volontaire de chacun des partenaires n'est pas toujours entier : certains enseignants ou travailleurs d'associations extérieures sont obligés par leur hiérarchie de s'engager dans un projet. Pour d'autres, ce sont des questions de survie professionnelle qui prédominent, quand le partenariat avec des écoles constitue le moyen de maintenir un emploi ou une identité professionnelle pour les acteurs non scolaires. De même, le principe de complémentarité est sujet à fluctuation, source de tensions entre partenaires. Il arrive en effet que les différences entre acteurs éducatifs

se traduisent par une opposition, notamment en termes de conceptions des objectifs éducatifs. Les partenaires doivent négocier durant la création et de la réalisation du projet à propos des objectifs, des modalités pédagogiques et des rôles de chacun. L'auteur de l'étude s'attarde ainsi sur chaque principe directeur de la collaboration entre partenaires afin de montrer la diversité des situations qui se cachent derrière le discours idéalisé et normalisé du partenariat.

La seconde partie de l'ouvrage se concentre sur les évolutions de la forme scolaire, causées notamment par la place croissante de l'enseignement par projet dans les établissements scolaires. L'hypothèse principale développée par l'auteur est que l'école présente aujourd'hui deux formes scolaires en tension. En utilisant les concepts développés par Basil Bernstein dans les années 1970, il distingue une « forme sérielle » et une « forme intégrative » (Bernstein, 1971) pour caractériser les modalités de traitement du savoir, les règles de communication, le rapport à l'environnement et l'organisation du travail. En analysant une vingtaine de projets scolaires faisant appel au partenariat, ce chapitre présente les différentes propriétés de ces enseignements relevant de la forme intégrative de manière à montrer en quoi elles se distinguent de ce que l'auteur appelle l'« enseignement ordinaire », ou la forme sérielle. Il s'intéresse par exemple au cloisonnement des savoirs, montrant que les enseignements par projet se distancient généralement des logiques de segmentation disciplinaire et de séparation entre savoirs sociaux et savoirs scolaires, dominantes dans la forme sérielle. En outre, les projets réalisés en partenariat avec des intervenants extérieurs présentent souvent une finalité plus concrète, immédiate et productive que l'enseignement ordinaire, qui s'inscrit dans une temporalité bien plus longue. Ces projets visent davantage que les enseignements scolaires à agir sur toutes les dimensions de l'élève, tant sur son bagage de connaissances que sur son engagement civique et sa sensibilité individuelle. Par ailleurs, la forme intégrative tend à donner un rôle actif et collectif aux élèves, à les impliquer dans une situation de production plutôt qu'à les placer dans l'habituelle posture de récepteur. Baluteau mentionne également une ouverture spatiale et sociale propre à cette forme éducative récente. Non seulement ces projets diversifient les partenaires et les relations mais ils proposent également de diversifier les espaces d'apprentissage, de faire sortir les élèves de la classe dans la perspective de favoriser chez ces derniers une expérience concrète avec le monde.

L'auteur s'intéresse aussi dans cette deuxième partie à la question de l'organisation et la coordination des projets. Il détaille les différents scénarios possibles et les tensions qui peuvent en découler. Si les rôles et modalités sont prédéfinis par le partenaire extérieur, les enseignants doivent ajuster leurs activités, ce qui peut être source de difficultés pour le bon déroulement du projet. Dans d'autres cas, la coordination est réciproque : les règles et les actions de chacun sont définies collectivement. Le type de division du travail peut faire varier la nature des partenariats, déterminant la possibilité de dépasser les oppositions structurantes entre partenaires. Les modalités de la collaboration entre partenaires, notamment la manière dont les rôles (pédagogique ou

disciplinaire) sont répartis entre enseignants et acteurs externes, affectent le fil conducteur de chaque projet.

Enfin, la troisième partie de l'ouvrage concerne les impacts du partenariat scolaire sur les identités professionnelles et d'établissement. La thématique des identités d'établissements scolaires est abordée à travers la question des inégalités sur le marché scolaire. Baluteau montre que les partenariats scolaires constituent des facteurs de différenciation qui tendent à renforcer les disparités entre les établissements. Il établit une typologie des postures principales que les établissements adoptent par rapport à leurs partenaires éducatifs, démontrant un lien de corrélation entre le type de partenariat et la composition sociale des collèges. L'étude analyse également la manière dont les identités professionnelles des enseignants et des chefs d'établissement sont modifiées par l'introduction, dans les dynamiques scolaires, d'acteurs externes. Le partenariat apparaît comme le cadre relationnel où se recomposent et entrent en tension les identités professionnelles de chacun des partenaires. Les identités se modifient avec l'arrivée de nouvelles responsabilités et au contact d'autres professionnels dont on adopte partiellement les pratiques et les contenus. Baluteau achève son ouvrage en détaillant les différentes tâches de direction dédiées au partenariat scolaire, démontrant la part importante du travail que les chefs d'établissement consacrent à la constitution et à l'entretien des liens avec l'environnement des écoles.

En résumé, le partenariat scolaire apparaît comme une évolution managériale qui renforce l'extension de la « forme scolaire intégrative » au sein de l'école. Pour l'auteur, l'école permet aujourd'hui la rencontre de deux modèles de socialisation scolaire opposés et légitimes, remettant en question l'unité traditionnelle de la forme scolaire. Le partenariat « participe d'un autre mode de socialisation des élèves, amène de nouvelles épreuves pour les personnels scolaires et des modalités inédites de différenciation entre les écoles » (Baluteau, 2017 : 192). L'implication des partenaires dans les interactions scolaires produit à la fois un nouveau cadre normatif de travail et un nouvel espace d'inégalités et d'innovations.

*L'école à l'épreuve du partenariat* constitue une analyse approfondie et nuancée d'une mutation récente de l'ordre scolaire. Le partenariat a régulièrement été envisagé comme une dimension des multiples questionnements relatifs aux systèmes scolaires, mais n'a que peu été étudié en tant qu'objet à part entière. Dans la littérature francophone, les premières analyses relatives au partenariat scolaire sont apparues au début des années 90 avec le travail de Dominique Glasman relatif au partenariat dans les zones d'éducation prioritaire (Glasman, 1992). En 1993 est organisé un colloque à l'INRP regroupant des équipes internationales sur le thème « Établissements et partenariats ». Cet événement fut l'occasion pour les auteurs d'avancer dans leur compréhension de la notion de partenariat et de ce qu'il recouvre en milieu scolaire. Par la suite, plusieurs auteurs ont étudié les partenariats sous l'angle des relations entre l'école et les parents (Epstein, 1995 ; Maubant, Leclerc, 2008 ; Payet, 1991 ; Pithon, Asdith, Larivée, 2008 ; Vatz Laaroussi, Rachédie, Kanouté, 2008). Les publications relatives aux partenariats entre

écoles et autres organisations se sont surtout intéressées aux collaborations entre établissements et institutions culturelles et artistiques (Buffet, 1995 ; Bonnéry, Fenard, 2013 ; Côté, 2010 ; Dupont, 2010 ; Matias, Lemerise, 2006 ; Montoya, 2013) ainsi qu'aux partenariats entre l'école et le monde de l'entreprise (Landry, Serre, 1994 ; Mazalon, 1994 ; Doray, Maroy, 2001).

L'ouvrage de François Baluteau constitue une référence complète et très utile pour progresser dans la connaissance et la compréhension du monde scolaire et des liens que ce dernier continue de créer avec son environnement organisationnel. L'auteur compense l'attention relativement maigre des scientifiques à l'égard du partenariat scolaire en offrant une analyse articulée des réalités du partenariat à l'école. Son travail présente le point fort de prendre en compte une grande diversité d'aspects dans l'analyse du partenariat, en s'attardant notamment sur les idéaux fonctionnels portés par la notion de partenariat et la manière dont ces idéaux se confrontent aux réalités scolaires. *L'école à l'épreuve du partenariat* étudie les représentations relatives au partenariat scolaire, mais également les évolutions pédagogiques auxquelles il participe ainsi que les effets qu'il implique sur les rôles et identités professionnelles au sein de l'école.

Ce travail pourrait néanmoins être poursuivi afin d'apporter un éclairage supplémentaire sur les implications normatives de cette tendance au partenariat. En effet, l'auteur aborde brièvement le rôle joué à la fois par le monde économique et les pédagogues « progressistes » dans l'expansion de la forme intégrative, démontrant une convergence paradoxale d'acteurs sociaux poursuivant pourtant des objectifs radicalement différents. Cette réflexion mériterait toutefois d'être creusée, afin d'analyser de manière approfondie les finalités poursuivies par les différents partenaires dans les projets qu'ils mettent en place. De manière générale, les interprétations sociologiques proposées par l'auteur pour expliquer la croissance du phénomène de partenariat scolaire nécessiteraient d'être davantage développées. Quelles sont les logiques à l'œuvre derrière ce processus de montée en puissance du partenariat scolaire ? Pourquoi l'école a-t-elle progressivement adopté une approche déconcentrée et décloisonnée de l'action éducative ? Qu'est-ce que l'obligation pour les écoles de s'insérer dans un réseau révèle des évolutions de nos sociétés et des conceptions de l'éducation ? N'abordant que très succinctement ces questions, Baluteau mentionne les explications apportées par Bernstein (1967, 1971) au phénomène de développement de la forme scolaire intégrative et évoque des interprétations issues de la sociologie pragmatique. Mais ces analyses ne sont que sommairement abordées. Il nous aurait semblé pertinent d'intégrer à l'ouvrage un chapitre complet contextualisant la question du partenariat scolaire à partir des théories sociologiques de la modernité et de l'éducation.

L'étude de Baluteau gagnerait, en outre, à proposer un éclairage théorique au concept de forme - utilisé abondamment, sans être défini clairement. L'auteur utilise en effet ce terme assorti d'une diversité d'adjectifs qualificatifs : scolaire, artistique, culturelle, sociale, sérielle, intégrative, pédagogique, etc. Il en résulte une certaine confusion quant

à ce que désigne réellement la notion de forme dans ses différentes déclinaisons et son application dans le champ scolaire.

Enfin, le concept de « forme scolaire » est lui-même utilisé de façon ambiguë dans certaines formulations. Pour délimiter ce qu'il entend par forme scolaire, Baluteau fait référence à Guy Vincent (1980, 1994), pour qui la forme scolaire correspond à un mode d'interaction éducative transmissif, déductif, cumulatif, protégé du monde extérieur et qui privilégie le recours à l'écrit. Mais dans le même ouvrage, il s'en distingue en affirmant que l'école tend à concilier deux formes scolaires en tension. Alors que la forme sérielle décrite par Baluteau correspond à la conceptualisation de la forme scolaire selon Vincent, la forme intégrative nous semble au contraire s'en différencier fortement. En effet, la forme intégrative décrite par l'auteur présente comme principes une articulation de l'abstraction et du concret, un décloisonnement des disciplines, une mobilisation active des élèves et une association de l'activité scolaire avec d'autres pratiques, acteurs et espaces sociaux. L'utilisation du terme « forme scolaire intégrative » nous paraît donc confuse. Même si cette utilisation paradoxale d'un concept-clé n'empêche pas l'auteur de nous proposer une analyse intéressante, nous pensons qu'un travail conceptuel plus précis aurait permis d'apporter à l'ouvrage une plus grande clarté théorique.

## Bibliographie

- BERNSTEIN B. (1967), "Open schools, open society", *New society*, p. 351-353.
- BERNSTEIN B. (1971), "On the classification and framing of Educational knowledge", in M. YOUNG (ed.), *Knowledge and control. New directions for the sociology of Education*, London, Collier-Macmillan, p. 47-69.
- BONNERY S., FENARD M. (2013), « La scolarisation de la musique dans l'enseignement secondaire au travers de projets partenariaux », *Revue française de pédagogie*, n°185, p. 35-47.
- BUFFET F. (1995), « Entre école et musée : Le temps du partenariat culturel et éducatif ? », *Publics et Musées*, vol. 7, n° 1, p. 47-66.
- COTE H. (2010), « École et culture : une analyse des justifications des partenariats éducatifs à caractère culturel », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 36, n° 2, p. 493-514.
- DORAY P., MAROY C. (dir.) (2001), *La construction sociale des relations entre éducation et économie : Les cas des formations en alternance en Wallonie et au Québec*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.
- DUPONT N. (2010), « Les partenariats écoles/institutions culturelles : des passages entre cultures juvéniles, cultures artistiques et cultures scolaires ? », *Les Sciences de l'éducation. Pour l'Ère nouvelle*, vol. 43, n° 4, p. 95-121.
- EPSTEIN J. (1995). "School / family / community partnerships: caring for the children we Share". *Phi Delta Kappan*, vol. 76, n° 9, p. 701-711.
- GLASMAN D. (1992), *L'école réinventée ? Le partenariat dans les zones d'éducation prioritaires*, Paris, L'Harmattan.
- LANDRY C., SERRE F. (1994), *École et Entreprise. Vers quel partenariat ?*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- MAROY C. (2006), *École, régulation et marché : Une comparaison de six espaces scolaires locaux en Europe*. Paris, Presses Universitaires de France.
- MATIAS V., LEMERISE T. (2006), « Le partenariat musée-école aux yeux des enseignants du secondaire: un appui au principe mais une implication concrète hésitante », *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, vol. 9, n° 1, p. 57-73.
- MAUBANT P., LECLERC C. (2008), « Le partenariat famille-école : à la recherche de l'improbable partenariat école-famille ; origines d'un malentendu », in G. PITHON, C. ASDITH ET S. LARIVEE (dir.), *Construire une communauté éducative. Un partenariat famille école-association*. Bruxelles, De Boeck.

- MAZALON E. (1994), « La problématique du partenariat dans les formations en alternance », in C. LANDRY, F. SERRE, *Ecole et Entreprise. Vers quel partenariat?* Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 125-137.
- MONTOYA N. (2013), « Les établissements scolaires face aux dispositifs d'éducation artistique et culturelle », *Carrefours de l'éducation*, n° 36, p. 15-30.
- PAYET J. P. (1991), « La double contrainte du partenariat ». *Migrants-formation*, n° 85, p.107-118.
- PITHON G., ASDITH C., LARIVÉE S. (2008), *Construire une communauté éducative. Un partenariat famille-école-association*, Bruxelles, De Boeck.
- VATZ LAAROUSSI M., RACHEDIE L., KANOUTE F. (2008), « Les divers modèles de collaborations familles immigrantes-écoles : de l'implication assignée au partenariat », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. 34, n° 2, p. 291-311.
- VINCENT G. (1980), *L'École primaire française. Étude sociologique*, Lyon, Presses universitaires de Lyon ; Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme.
- VINCENT G. (dir.) (1994), *L'éducation prisonnière de la forme scolaire ? Scolarisation et socialisation dans les sociétés industrielles*, Lyon, Presses universitaires de Lyon.