



réseau d'écoles21

réseau cantonal d'écoles  
en santé et durables

Mercredi 7 septembre 2022

Se sentir bien à l'école:

Comment enrichir la profession d'enseignant.e ?

*Du travail individuel à la dimension collective de la profession:*

*vers un leadership créatif et partagé,*

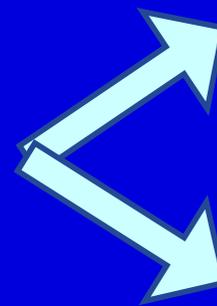
*pour prendre soin de soi et du groupe.*

*Gérard Aymon et Fabrice Massy, HEP-VS*

*Marco Allenbach, HEP-VD, LISIS et LAsAlé*

- social
- santé
- enseignement

Dimension  
**relationnelle**  
de l'activité



*éprouvante*

soutenante

**Pourquoi est-elle éprouvante ? Comment peut-elle devenir soutenante ?**

Déclin des institutions (Dubet,2002)

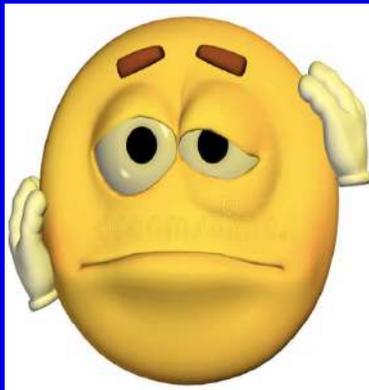


Débats collectifs :  
institer de  
nouveaux repères

Prescription de subjectivité (Clot, 2006):

« Il FAUT être ...

- *compétent*
- *adaptable*
- *empathique*
- *créatif*
- *réflexif*
- *collaborant*
- *professionnel* »



**Identifier et reconnaître**

**les dilemmes de l'activité**



**Confrontation**



## Interface entre deux systèmes

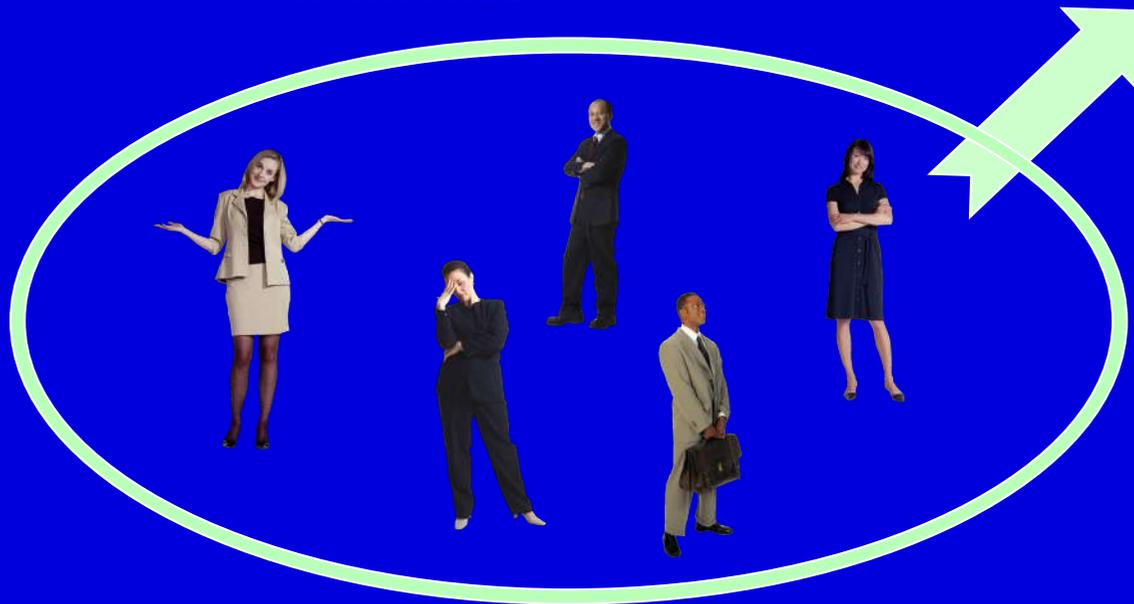
(Engeström et Sannino, 2010)



Occasion de créativité

« Apprentissage par expansion »

*Paradoxes*



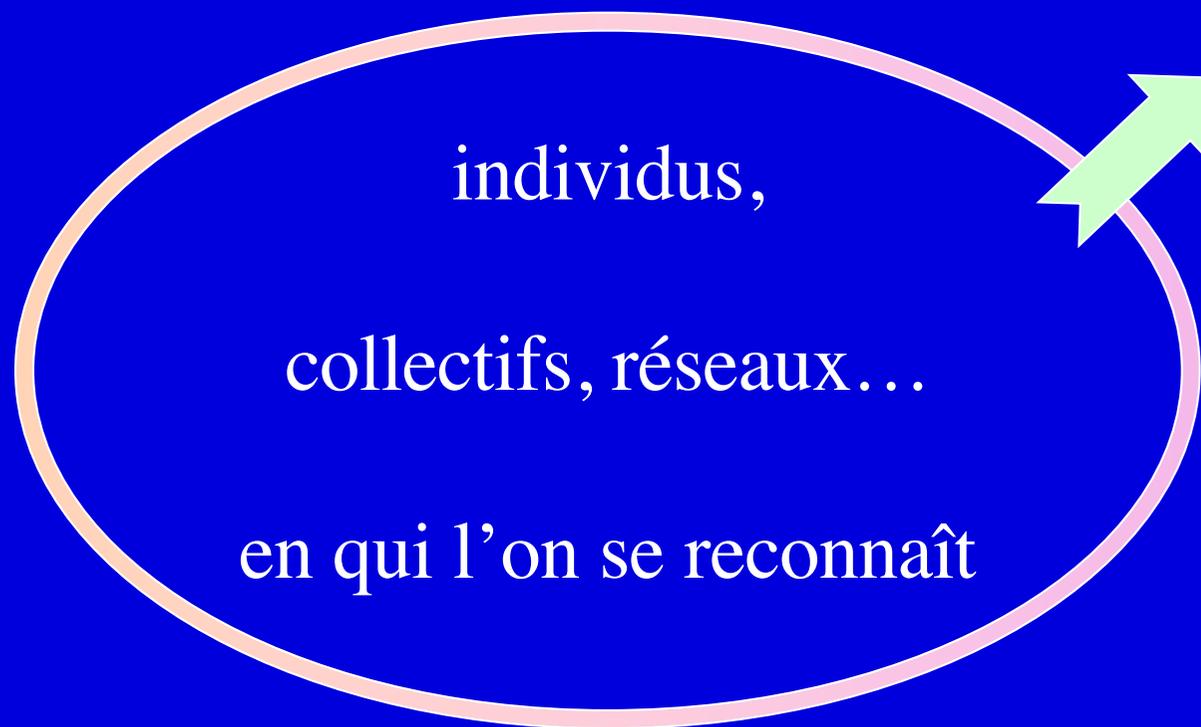
**Métacommunication**

« Impératif de l'individu souverain »  
censé

« se tenir de l'intérieur »

(Martuccelli, 2002)

Supports identitaires



**Psychologie de la santé**  
(Grayson&Alvarez, 2008;  
House, 1985; Gabola, 2011)

**Sociologie**  
(Martucceli, 2002)

*Types de soutiens*

*Sources de soutien*

Collective - Individuelle

Privée – Professionnelle

Formelle – Informelle

Externe – Interne

Entre pairs – Pluriprofessionnelle

d'estime

identitaire

émotionnel

réflexif

instrumental

matériel

informationnel

d'aide à l'évaluation

d'analyse des tensions

de légitimation

de délimitation du rôle

**Analyse de l'activité**  
(Clot, 2006; Allenbach, 2017;  
Engeström, 2011)

Gabola, Leblanc, Rebetez § Allenbach, (à paraître)  
Gabola, Moix-Wolters, Sauer § Allenbach, (à paraître)

# Les soutiens à l'activité

## Sources de soutien

- privé – professionnel
- interne – externe à l'ES-santé
- individuel – collectif
- formel – informel
- entre pairs - pluriprofessionnel

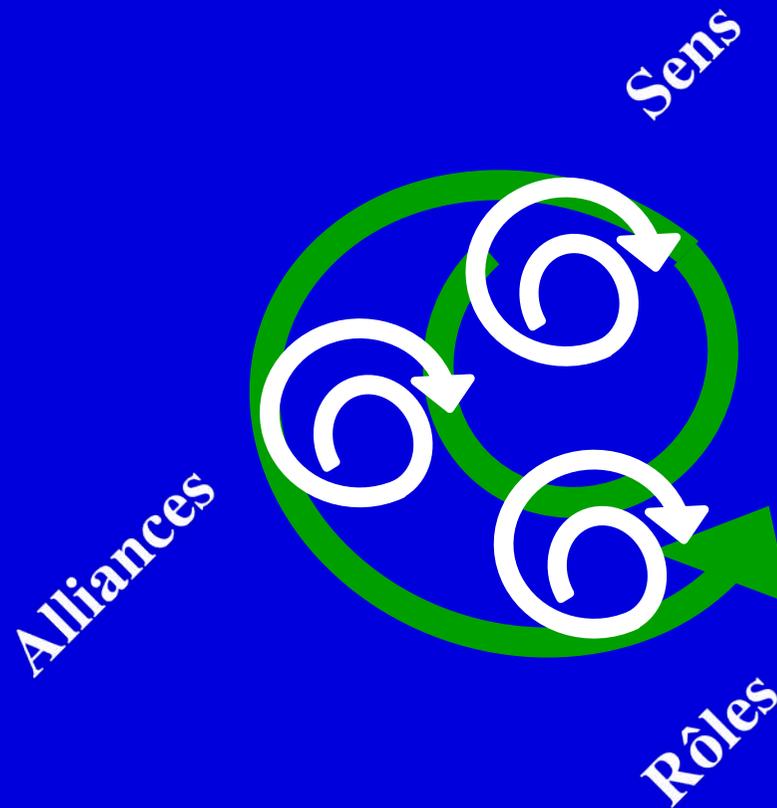
*(Allenbach, Gabola, Leblanc et Rebetez, à paraître)*

*(Allenbach, Gabola, Moix-Wolters et Sauer, à paraître)*

Types de soutiens	Ce soutien permet de...
émotionnel	exprimer des ressentis émotionnels, être écouté avec empathie
d'estime	être valorisé, voir ses compétences reconnues
matériel	recevoir une aide matérielle ou financière
informationnel	obtenir des informations, des connaissances
instrumental	recevoir un conseil, une piste d'action, une méthode, un protocole
réflexif	analyser une situation, voire une problématique sous un autre angle
à l'évaluation	recevoir ou analyser des feed-backs, retrouver un sens à sa pratique
identitaire	se reconnaître en autrui, partager des valeurs ou des préoccupations
à l'analyse des tensions	identifier des dilemmes ou des paradoxes intrinsèques à l'activité : des défis ou tensions vécus par tout professionnel qui l'exerce.
légitimité	se sentir légitimé, ou vérifier ce qui est légitime
à la définition de son rôle	préciser ses limites, sa mission, son champ d'action, ou l'articulation entre les rôles de chacun

# Construire des relations soutenant l'activité :

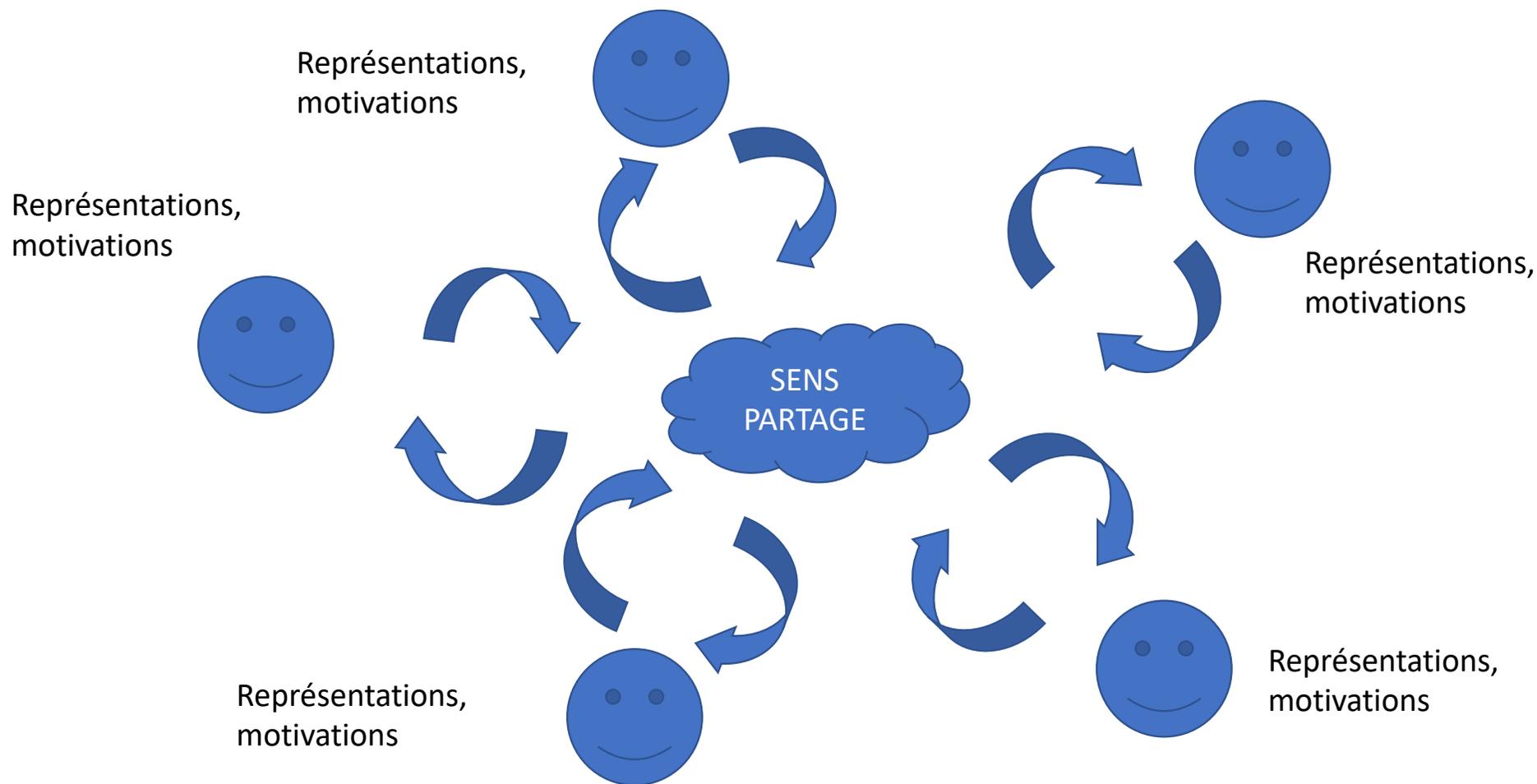
## Trois processus fondamentaux



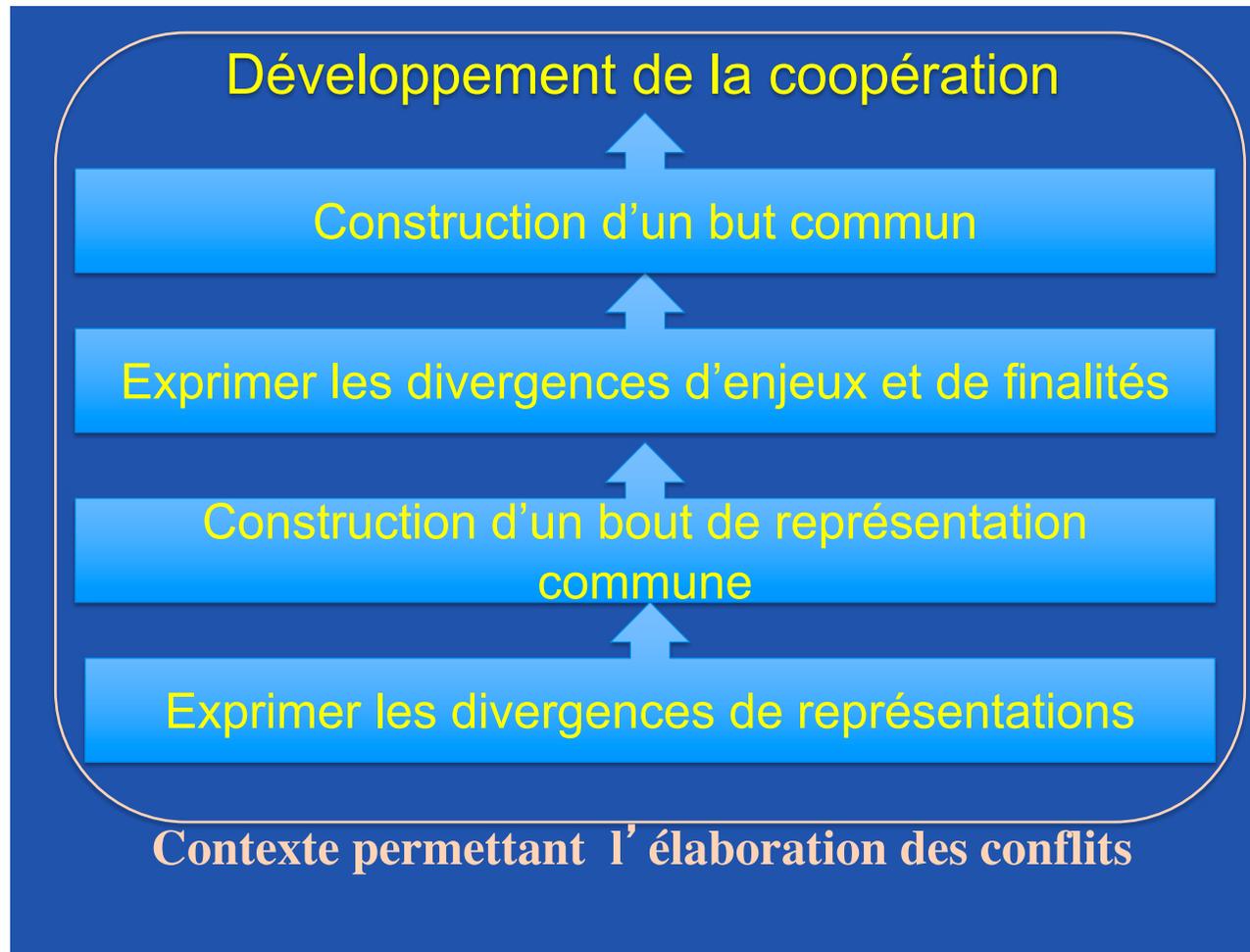
Allenbach, Frangieh, Merini & Thomazet, 2021;

Geoffreoy, Henry-Mouron, Guillaume, Rebetez et Allenbach à paraître

# La construction d'un sens partagé



## La construction de sens partagé: un processus



# Alliance éducative

*Engagement d'au moins deux acteurs*

*(personnels, collectifs ou institutionnels)*

*dans une relation de confiance suffisante*

*pour poursuivre une finalité commune*

*visant au développement d'autres alliances*

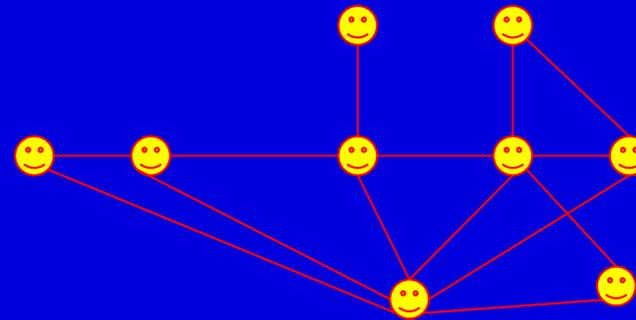
# Des alliances multiples

**ALLIANCE pour...**

*≠ COALITION (CONTRE)*

(Haley, 1981; Caplow, 1984)

**...d'autres alliances**



Ce qui donne sens à l'alliance éducative, c'est la construction d'autres alliances

*Type de processus*

*Nature de l'accord*

**Négociation**

Travail d'explicitation

Phases



**Contrat**

(Le Bouëdec, 2001; Thévenoz, 1998)

**Confiance**

Expériences réitérées

Engagement en actes,  
posture éthique



**Alliance**

# La négociation de rôles

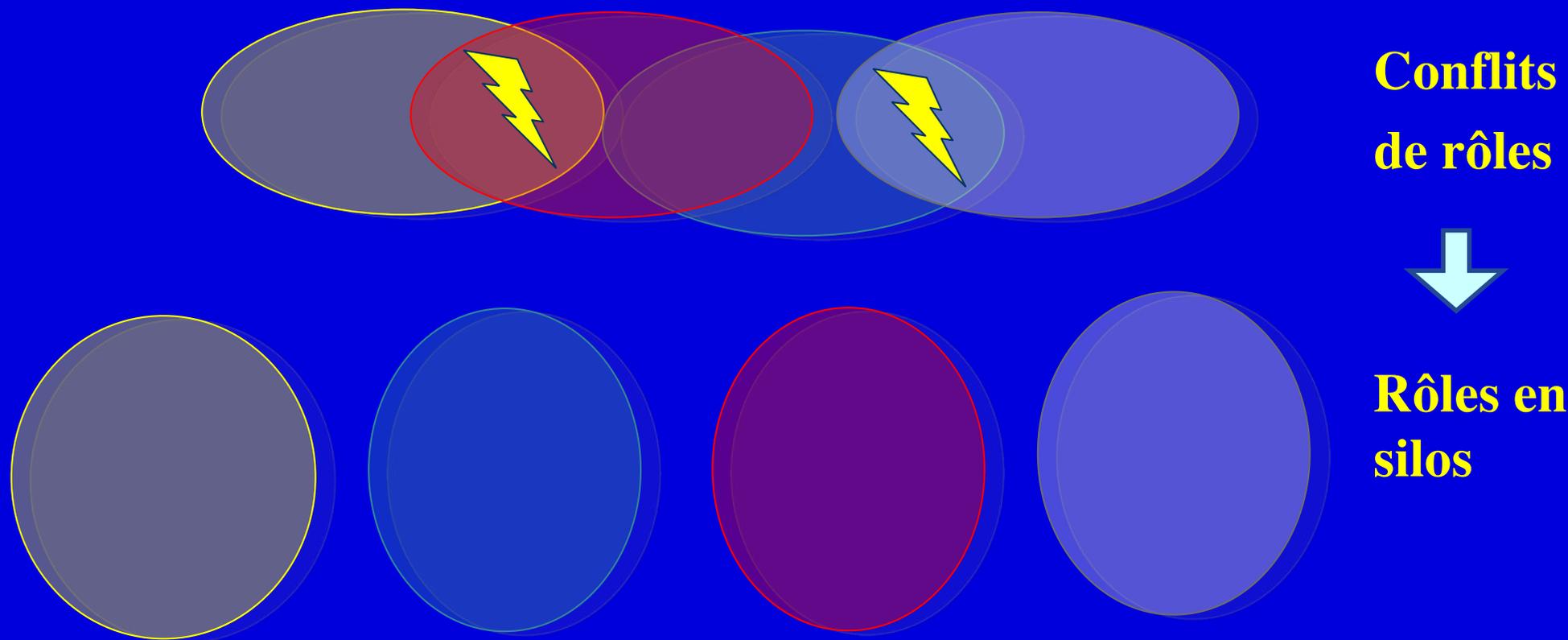
En quoi chacun-e peut-il contribuer ?

Qu'attend-on de chacun-e ?

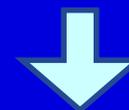
Peut-il/elle y répondre ?

Quel type de soutien a-t-on besoin? Peut-on offrir?

**Pour répondre aux besoins identifiés :  
Nouvelles fonctions, nouveaux dispositifs**



**Conflits  
de rôles**



**Rôles en  
silos**

- “saucissonnage” de l’enfant
- perte de sens pour les professionnels
- épuisement des ressources

## Définition des rôles en silos

La complexité  
du travail  
augmente



Le sentiment  
de  
compétence  
des  
enseignants  
diminue



Le nombre  
d'intervenants par  
élève et par classe  
augmente



Le nombre de  
signalements visant à  
déléguer la prise en  
charge augmente



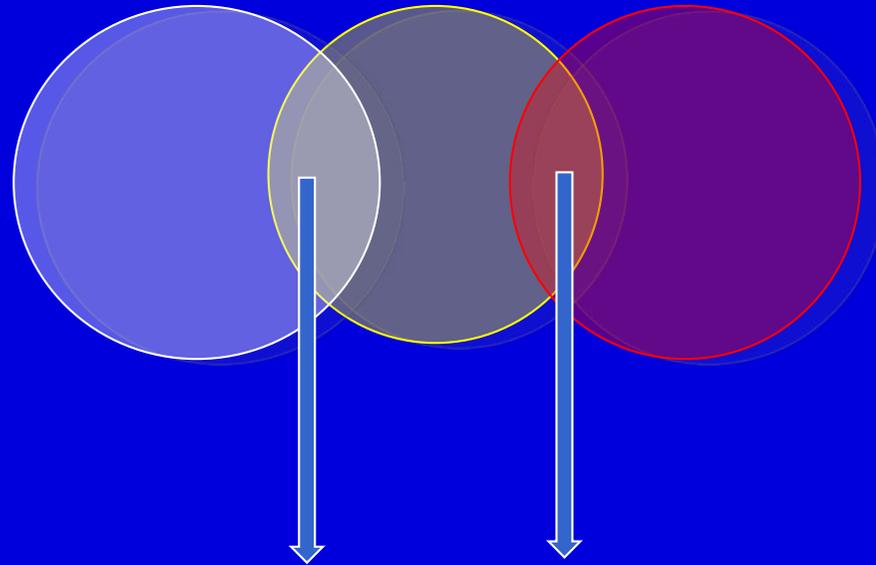
## “espaces intermétiers”

(Thomazet&Mérini, 2014)

- élargissement

- chevauchement

> des rôles



Zones intermédiaires, de **partage** et de départage, où **négocier**, au cas par cas:

- **quelles formes de collaboration**
- **qui intervient quand sur quoi**

- Allenbach, M., Borri-Anadon, C., Leblanc, M., Paré, M., Rebetez, F. et Tremblay, P. (2016). Relations de collaboration entre enseignants et intervenants en transition vers l'inclusion scolaire. In: Prud'homme, L., Vienneau, R., Duchesne, H. et Bonvin, P. (dir.) *L'inclusion scolaire: recherche et développement dans une perspective internationale*. Bruxelles: De Boeck
- Allenbach, M (2019). Au cœur de la continuité éducative : le travail dans les espaces inter-métiers, 153-170. In : Blaya, C., Tièche-Christinat, C. et Angelucci, V. In: *Au cœur des dispositifs d'accrochage scolaire : continuité et alliances éducatives. Pédagogie en mouvement*. Bruxelles : De Boeck.
- Allenbach, M (2019) Les intervenants à l'école. Travailler dans l'entre-deux, 6 / 113-132. In : Losego, P. et Dürler, H. *Travailler dans une école. Sociologie du travail dans les établissements scolaires en suisse romande*. Neuchatel : Alphil.
- Allenbach, M., Frangieh, B., Merini, C. & Thomazet, S. (2021). Le travail collectif en situation d'intermétiers. *La nouvelle revue - Éducation et société inclusives*, 92, 87-104.
- Clot, Y. (2006). La fonction psychologique du travail. Paris: PUF
- Dubet, F. (2002). Le déclin de l'institution. Paris : Éd. du Seuil.
- Engeström, Y. (2011). Théorie de l'Activité et Management. *Management & Avenir*, 2(2), 170-182.
- Engeström, Y. & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1–24.

- Gabola, P. (2011). *Burnout degli insegnanti et fattori sociale, emotivo e cognitivo*. Presentazione di due studi. (Tesi di dottorato). Università degli Studi di Milano-Bicocca, Milano, Italia.
- Grayson, J. L., & Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout : A mediator model. *Teaching and Teacher Education*, 24, 1349-1363.
- Guerrero M. et Guillaume F. (2014) Efficacité, logopédie et systémique : ébauche en camaïeu de rouges autour de la dyslexie, *Langage et pratiques*, n° 50, pp. 12-24.
- Haley, J. (1981) Pour une théorie des systèmes pathologiques. In : Watzlawick P. et Weakland J. *Sur l'interaction*. Paris : Seuil.
- House, J. S. (1985). Measures and concepts of social support. In S. Cohen et S. L. Shyme (Eds), *Social support and health* (pp. 83-108). Orlando: Academic Press.
- Le Bouëdec, G. (2001) Une posture éducative fondée sur une éthique, In: *Accompagner, une idée neuve en éducation. Les Cahiers Pédagogiques* 393
- Maisonneuve, J (1993) *Introduction à la psychosociologie*. Paris: PUF
- Martucelli, D. (Ed.). (2002). *Grammaires de l'individu*. Paris: Ed. Gallimard.
- Thévenot (1998). Pour une éthique de l'accompagnement, *Cahiers de l'Atelier* 479
- Thomazet S. et Mérini C., 2014, Le travail collectif, outil d'une école inclusive ? *Questions Vives*, n° 21