

Comment favoriser la participation des enseignants au fonctionnement d'un établissement scolaire ?

Laetitia Progin, HEP Vaud (Suisse)

“

En pratique, la participation citoyenne peut toutefois s'avérer contre-productive pour enrayer la crise démocratique, lorsqu'elle se résume à une fausse promesse.

*De fait, la volonté de « faire participer » peut désigner des objectifs radicalement opposés, allant de l'opération de communication à la recherche d'une démocratisation des modes d'élaboration des politiques publiques, en passant par l'encouragement à l'activité associative.
(Carrel, 2017, p.29)*

”

1. Contexte et enjeux

- Participation = concept ambivalent
- Peut être source de **démocratisation** ou de **fausse promesse** (Carrel, 2017)
- Nécessité de clarifier :
 - Quelles modalités ?
 - Quels espaces ?
 - Quels niveaux de décision ?

2. Définir la participation enseignante

La participation se comprend comme un **continuum** (Letor, 2025, inspiré d'Arnstein, 1969), selon **deux dimensions complémentaires** :

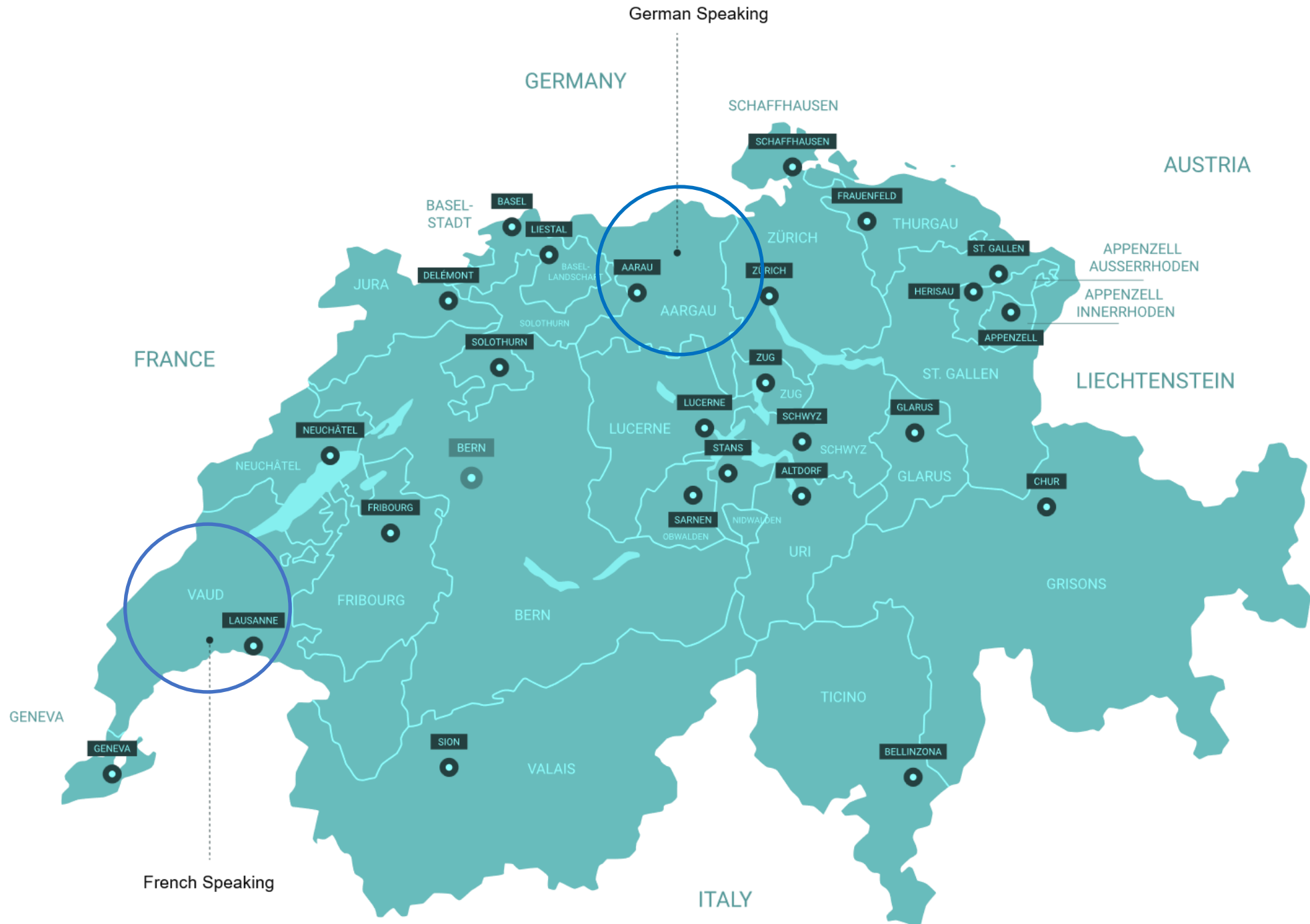
1. La prise en compte de la parole

- **Informé** : la parole n'est pas sollicitée, seuls des messages sont transmis.
- **Consulter** : la parole est recueillie (ex. sondage, réunion), sans garantie d'influence.
- **Se concerter** : la parole est intégrée dans une négociation collective.

2. Le pouvoir effectif d'agir et de décider

- **Co-élaborer** : construire ensemble les modalités d'un projet cadré par l'institution.
- **Déléguer** : responsabilité précise confiée aux enseignants, avec autonomie mais reddition de comptes.
- **Coopérer** : décision partagée avec la direction et parfois des acteurs externes.
- **Empowerment** : participation aux choix stratégiques de l'établissement.

3. Résultats d'une recherche en Suisse



3. Résultats d'une recherche en Suisse (1/4)

- **Résultats d'une recherche en Suisse** financée par le Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS)
- Enquête ethnographique sur **40 semaines d'observation** et **70 entretiens**
- Comparaison **Vaud (centralisé) vs Argovie (communal, variable)**

3. Résultats d'une recherche en Suisse (2/4)

- **Modalités de participation**
 - Institutionnalisées : cadres intermédiaires, *Steuergruppen*
 - Informelles : expertise, réseaux, histoire de l'établissement
- **Gouvernance contrastée**
 - Vaud : centralisation cantonale
 - Argovie : organisation communale, variable
 - Des structures intermédiaires existent dans les deux cas (nom et forme différents)

3. Résultats d'une recherche en Suisse (3/4)

- **Facteurs mobilisés pour participer**
 - Ressources individuelles
 - Statut occupé dans l'établissement
 - Expertise professionnelle spécifique (numérique, inclusion, durabilité, etc.)
 - Ressources organisationnelles et collectives
 - Connaissance institutionnelle et organisationnelle (histoire, culture de l'école)
 - Réseaux relationnels développés au sein et autour de l'école

3. Résultats d'une recherche en Suisse (4/4)

- Même si ces facteurs semblent individuels, ils prennent sens dans l'interaction avec les autres : un statut est reconnu par une organisation, une expertise est valorisée dans un collectif, les réseaux existent grâce aux relations construites.
- Cela n'exclut pas – bien au contraire – de **penser la participation aussi du point de vue de l'organisation** : qui définit les règles du jeu et les espaces où ces ressources peuvent être mobilisées.

4. Obstacles et freins

- Règles du jeu souvent **implicites**
- Risque de **sur-formalisation** (procédures, fiches)
- Attentes de coopération harmonieuse qui masquent les **rapports de pouvoir**
- Reconnaissance limitée des formes de participation informelles

5. Leviers pour une participation durable (1/2)

	Ce que les enseignants peuvent anticiper	Ce que l'organisation peut anticiper
Clarifier les modalités de participation	Identifier où et comment on peut s'impliquer	Rendre visibles et explicites les espaces de participation et leurs règles
Se positionner	Interroger les objets, les raisons et les modalités de leur participation	Encourager les enseignantes et les enseignants à formuler leurs attentes, leurs besoins et leurs buts
Connaître les règles du jeu	Comprendre ce qui peut être discuté ou négocié en fonction du cadre institutionnel et des responsabilités respectives	Expliciter la place donnée à la parole (informer, consulter, se concerter) et le niveau réel de pouvoir décisionnel (co-élaborer, déléguer, coopérer, empowerment)

5. Leviers pour une participation durable (2/2)

	Ce que les enseignants peuvent anticiper	Ce que l'organisation peut anticiper
Valoriser les débats et controverses professionnels	Oser discuter, confronter les pratiques, enrichir les points de vue	Créer des lieux où les enseignantes et les enseignants peuvent échanger librement sur leur métier et expliciter que cela fait partie du métier (faire la distinction entre conflits personnels et débats-controverses professionnelles)
Accepter et valoriser le droit à l'erreur	Expérimenter, assumer de se tromper – y compris pour les personnels expérimentés	Donner l'exemple depuis la direction : admettre ses erreurs et soutenir les enseignants dans leurs tentatives
Communiquer sans relâche	Comprendre, réagir, ajuster : communiquer au sein des équipes, auprès de la direction	Assurer une communication continue, explicite et sincère avec les enseignants, même en cas de difficulté (le plus complexe évidemment)

6. Conclusion

- **Évaluer le sens de la participation**
 - Doit aider à mieux travailler en classe et à affronter les épreuves du métier.
 - Sinon → risque d'être perçue comme une charge ou un alibi.
- **Préserver les espaces informels**
 - Tout ne peut ni ne doit être institutionnalisé.
 - Les apprentissages se construisent aussi dans des temps et lieux non formels.
 - Reconnaître et valoriser ces espaces sans les figer.

Conférence de comparaisons internationales

Le métier d'enseignant

Laetitia PROGIN