

CONFÉRENCE · 16 SEPTEMBRE 2026

La qualité de vie devant celle du travail

L'injonction au bien-être dans les établissements scolaires

Laetitia Progin & Sandrine Breithaupt

Centre d'accompagnement des directions et responsables d'établissement scolaire (Cadres) · HEP Vaud

SOMMAIRE

Le fil de notre intervention

01

Penser le changement autrement

Une recherche FNS sur la manière dont les directions vivent les changements de gouvernance

02

Notre terrain

Deux cantons contrastés : Vaud et Argovie

03

Ce que nos résultats montrent

L'accélération des réformes et la transformation des repères du « bien diriger »

04

La montée du bien-être et ce que montrent les données

Un registre de plus en plus mobilisé pour évaluer la qualité du travail scolaire

05

Retour à la littérature et synthèse

Le travail réel — ses contraintes, ses dilemmes, ses marges de manœuvre

01 · PENSER LE CHANGEMENT AUTREMENT

Le changement, une épreuve plutôt qu'une réforme

- Une recherche ethnographique (FNS 200892 « Cartographie du leadership professionnel au sein des établissements scolaires »)
- Comment les changements sont-ils vécus?
- Approche du travail réel.

Le changement n'est pas seulement un objet de politique éducative, mais une mise à l'épreuve des professionnels.

(d'après Martuccelli, 2006)

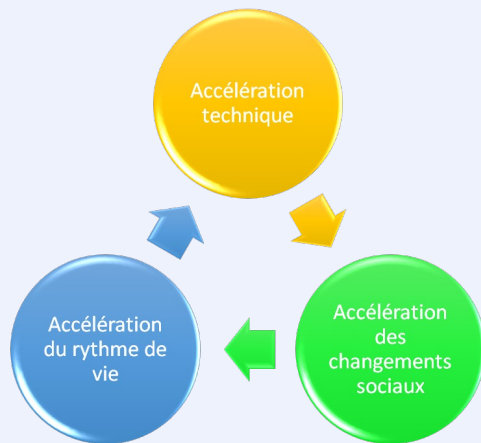
01 · PENSER LE CHANGEMENT AUTREMENT



L'accélération

Rosa (2013, 2014)

Accélération



Compression et Désynchronisation

Les temporalités politiques, technologiques et éducatives ne s'alignent plus.

Effets sur le « bien diriger »

Ces dynamiques redéfinissent progressivement ce que signifie bien diriger un établissement scolaire.

02 • NOTRE TERRAIN

Deux configurations cantonales

Deux contextes de gouvernance, choisis pour leur contraste institutionnel — sans hiérarchie entre eux.



Vaud

- Pilotage centralisé : organisation commune à tous les établissements
- Direction + conseil de direction (doyennes, doyens)
- 500 à plus de 1 500 élèves, 1 à 6 sites
- Réforme récente : le « concept 360 » (depuis 2019)



Argovie

- Pas de modèle organisationnel unique
- Direction stratégique communale, direction opérationnelle par l'établissement
- Environ 100 à plus de 1 300 élèves
- Réforme structurelle ancienne : la « Geleitete Schule » (depuis 2006)

02 · NOTRE TERRAIN

Une enquête ethnographique, en deux temps

Recherche FNS · approche qualitative et inductive, ancrée dans la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967)

Étude exploratoire

4 écoles

16 semaines
d'observation

26 entretiens

Étude complète

12 écoles

48 semaines
d'observation

96 entretiens

03 • RÉSULTAT 1

La reconfiguration du rapport au temps

Multiplication des réformes, superposition des exigences

- Superposition
- Mille-feuilles
- Absence de routines stabilisées
- Perpétuel mouvement



V
D

La chose qui manque à tout le monde, c'est du temps.

— Doyenne, canton de Vaud

A
G

Aujourd'hui, il y a beaucoup plus d'échanges, plus d'informations... cela permet de gagner du temps.

— Directrice, canton d'Argovie

03 • RÉSULTAT 2

Normes temporelles et « bien diriger »

La disponibilité continue comme nouveau critère de qualité

- Répondre vite
- Anticiper
- Absorber les urgences
- Ne pas rompre le flux



VD

*Avant on m'envoyait des
WhatsApp au milieu de la nuit...
je ne dors plus.*

— Doyen, canton de Vaud

AG

*Si une équipe arrive le soir,
j'essaie vraiment d'y répondre,
parce que je sais que les
personnes veulent avancer.*

— Directrice, canton d'Argovie

04 · LA MONTÉE DU BIEN-ÊTRE

Un registre de plus en plus mobilisé

- Rapport entre discours et temporalité du changement
- Déplacement du discours hors du travail.
- Le bien-être : un registre légitime

“

Le bien-être peut ainsi devenir un écran : il rend visibles les ressentis, tout en rendant plus flou le travail réel et ses dilemmes.

04 · CE QUE NOS DONNÉES MONTRENT

Le bien-être, but et preuve de qualité

Le climat et la bienveillance, mobilisés comme une finalité en soi

DIR

J'attache beaucoup d'importance... au niveau du climat d'établissement.

DIR

Mon école est accueillante, bienveillante. [...] J'ai créé un groupe de bien-être avec les enseignants, le personnel administratif et le conseil des délégués des élèves.

04 · CE QUE NOS DONNÉES MONTRENT

L'immédiateté comme qualité

- L'immédiateté, *cannibale* du temps de travail

*Pour que je sois bien, je dois
pouvoir répondre rapidement. [...]
Pour que je me sente bien et que
je ne me sente pas débordée, je
dois avoir répondu.*

*Je n'aime pas quand on vient
frapper à la porte pour régler les
problèmes sur le pas de porte. [...]
J'ai dû mettre des limites, parce
que je voulais pouvoir effectuer
mon travail.*

04 · CE QUE NOS DONNÉES MONTRENT

L'individualisation des difficultés

Des enjeux organisationnels requalifiés en enjeux de ressenti

Je pense que je me connais et que je dois savoir mettre des limites à un moment donné, parce qu'autrement c'est moi qui serai dans le mur.

C'est lié aussi à moi... je dirais la double-face de certains enseignants. Ils peuvent être un peu durs parfois, et pas forcément face à moi.

04 • CE QUE NOS DONNÉES MONTRENT

L'invisibilisation du travail

Un engagement démesuré, lu comme un trait individuel plutôt qu'un symptôme organisationnel

Je fais mes cours le soir, le week-end... je n'avais pas envie mais je n'avais pas le choix... je donne tout et ce n'est jamais assez.

J'ai sacrifié ma famille... ça ne s'arrête jamais... j'étais en mode survie... j'ai appris à prioriser.

05 · RETOUR À LA LITTÉRATURE

Un prisme institutionnel sur le travail

- Clot et al. (2024) : le travail réel; conflit de normes
- Bakker et Demerouti (2023) : les conditions de travail reposent sur des ressources structurelles, non sur la seule gestion des affects
- L'affectivité devient un prisme dominant et les enjeux institutionnels tendent à être requalifiés en enjeux de ressentis. (Meirieu, 2025 ; Robert, 2025 ; Vandeveld-Rougale, 2021)



Le travail réel se discute dans des conflits de critères ; le bien-être peut occulter ces débats.

(d'après Clot et al., 2024)

05 · RETOUR À LA LITTÉRATURE

Un écho dans la littérature récente

Fouquet-Chauprade (2026) — Bien-être à l'école : enjeu individuel ou collectif ?

- Le bien-être: incontournable; mais peu stabilisé
- Les risques sont identiques du côté des élèves
- Expérience individuelle vs produit des organisations



“

Le bien-être devient alors une norme, une injonction dont la responsabilité incombe à l'individu et non à l'institution.

(Fouquet-Chauprade, 2026)

05 · RETOUR À LA LITTÉRATURE

L'affectivité implicative

Martuccelli (2017) — La condition sociale moderne

- L'affectivité, un mode central d'expérience du social.
- L'affectivité, comme un révélateur des norms et attentes institutionnelles
- Inversion proportionnelle. Moins de participation = plus d'affectivité.



Les individus se sentent impliqués
parce qu'affectés.

(d'après Martuccelli, 2017; 2025)

05 · SYNTHÈSE

Des épreuves proches, vécues différemment



Ce qui est objectivement comparable

- Intensification des attentes institutionnelles
- Superposition de temporalités hétérogènes
- Incertitude organisationnelle



Ce qui varie selon les contextes

- Le degré de stabilisation perçue des réformes
- Le registre mobilisé pour en parler : le travail, ou le vécu
- La place donnée au bien-être comme critère d'évaluation

NOTRE POSITION



Réinscrire le travail réel au centre

- Ce que l'on nomme « qualité » n'est jamais univoque ni neutre : elle est toujours située, disputée, négociée dans les pratiques professionnelles elles-mêmes.
- Le travail réel ne s'oppose pas au bien-être : il intègre des composantes affectives, cognitives et sociales — mais il ne se laisse pas entièrement saisir par les seuls indicateurs émotionnels.
- Discuter le travail “bien fait” est une condition pour que le bien-être ne devienne pas un simple écran.

Nous ne voulons pas choisir...
Nous voulons des écoles où l'on se sent
bien parce qu'on y travaille bien.

Merci pour votre attention

Questions & discussion

Laetitia Progin
laetitia.progin@hepl.ch

Sandrine Breithaupt
sandrine.breithaupt@hepl.ch

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2024). *Le prix du travail bien fait : La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte.
- Fouquet-Chauprade, B. (2026). *Le bien-être à l'école : le succès d'un concept le rend-il opérant ?* Dans H. Buisson-Fenet & R. Guyon (dirs.), *Bien-être à l'école : enjeu individuel ou collectif ?* (pp. 83-89). ENS Éditions. <https://doi.org/10.4000/16ktg>
- Martucelli, D. (2017). *La condition sociale moderne. L'avenir d'une inquiétude*. Folio.
- Martuccelli, D. (2025). *L'esprit de la Modernité. Histoire, inventaire, actualité*. PUF
- Meirieu, P. (2025). Pourquoi il faut rompre avec l'idéologie du bien-être en éducation. *Recherche en éducation*, (57), 1–XX. <https://doi.org/10.4000/131op>
- Progin, L., & Tulowitzki, P. (2026). Rapport final : Cartographie du leadership professionnel au sein des établissements scolaires. Fonds national suisse. <https://data.snf.ch/grants/grant/200892>
- Robert, A.-C. (2025). *La stratégie de l'émotion*. Nouvelle édition. Lux Éditeur.
- Vandeveld-Rougegale, A. (2021). *La novlangue managériale. Emprise et résistance*. Erès.
- Rosa, H. (2014). *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*. La Découverte.