

Pour l'AIFRIS (Congrès de Bruxelles, juillet 2022)

Proposition pour réfléchir à la favorisation du dialogue dans les pratiques de formation en travail social.

Coline Blanjean, Collaboratrice académique de la Social Team Academy, et Assistante à la Haute École et École supérieure de Travail Social, Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale, HES·SO Valais-Wallis.

---

## **La Social Team Academy : quand le dialogue et l'expérience s'inscrivent au centre de la formation.**

Dans la société responsabilisante dans laquelle nous vivons depuis plusieurs années, les pratiques du travail social se sont tournées de plus en plus vers des principes de développement du pouvoir d'agir, d'*empowerment*, de capacité d'adaptabilité et de flexibilité exigées à tout individu pour faire face à ce monde individualisé. (Vrancken & Macquet, 2006) Ce contexte social mouvant a participé également à une plus grande considération de la parole des usager·ère·s dans les pratiques sociales. (Autès, 1996) Dans le domaine de la formation, et en particulier en travail social, les étudiant·e·s sont aujourd'hui formé·e·s à développer le pouvoir d'agir des bénéficiaires auprès desquels ils et elles travailleront. De plus, la formation est centrée sur de solides connaissances théoriques, méthodologiques et pratiques, et orientée vers l'acquisition de compétences telles que la réflexivité, la communication, l'organisation ou encore la relation professionnelle.<sup>1</sup> Mais ces compétences correspondent-elles réellement aux besoins des terrains ? En vue des nouvelles problématiques sociales et de la complexification des parcours de vie, les institutions sociales ont besoin de travailleurs sociaux et de travailleuses sociales, capables de réflexivité ou connaissant le DPA, mais qu'en est-il des compétences de leadership, d'initiative, de créativité, d'autogestion et d'adaptation face au changement dans la formation en travail social ? (Martinache, 2009) Les professionnel·le·s du travail social de demain sont-ils/elles réellement préparé·e·s à faire face à cette société de plus en plus plurielle, et en même temps si individualisante ? (Matthey-Doret et Pétermann, 2018)

C'est dans cette nouvelle réalité que la Haute École et École Supérieure de Travail Social, Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale, HES·SO Valais-Wallis, a vu la nécessité, et l'opportunité, de lancer une nouvelle voie de formation innovante : la Social Team Academy (STA). Cette voie de formation a vu naître sa première volée d'étudiant·e·s en septembre 2021 et fait partie intégrante du Bachelor of Arts en Travail social de la HESTS Valais-Wallis. L'une des principales caractéristiques de la STA est de permettre aux étudiant·e·s de développer à la fois les huit compétences du travail social,<sup>2</sup> et les six compétences d'entrepreneuriat social propres à la pédagogie Team Academy. Cette dernière s'articule autour de l'apprentissage en équipe, l'auto-initiative, le leadership, l'agilité, l'agir entrepreneurial et l'apprendre à apprendre.<sup>3</sup> Au-delà des compétences propres à cette pédagogie, ce

---

<sup>1</sup> Le référentiel de compétences pour la formation Bachelor of Arts HES-SO en Travail Social, Plan d'études cadre 2020, site internet HETS-HES-SO Valais-Wallis.

<sup>2</sup> *Ibid.*

<sup>3</sup> Document de présentation de la Social Team Academy, HETS Valais/Wallis.

programme d'enseignement crée des contextes d'apprentissages dans lesquels les principes d'équipe apprenante, de dialogue et d'apprentissage par l'action sont des attributs essentiels. (Tosey et al., 2015)

### **Les principes de la Social Team Academy**

La pédagogie Team Academy a été initialement pensée dans l'enseignement du management. Développé il y a une vingtaine d'années en Finlande par le professeur J. Partanen de l'université de Jyväskylä, ce modèle d'apprentissage avait pour but de répondre à deux problématiques principales. Premièrement, les étudiant·e·s qui quittaient les Hautes Écoles de Finlande étaient souvent porteurs ou porteuses de beaucoup de connaissances d'un haut niveau, mais une fois dans le monde professionnel, ils/elles rencontraient des difficultés à les mobiliser adéquatement. Ainsi, tout se passait comme si les étudiant·e·s avaient assimilé beaucoup de savoirs mais très peu de compétences. (Tosey et al., 2015) Une compétence est un corpus de connaissances structuré que l'individu peut mobiliser pour interagir de façon adéquate avec son environnement. Ces connaissances acquises par l'apprenant·e ne peuvent devenir compétences que si celles-ci se réalisent ensuite en pratique. Nous parlons alors d'un apprentissage expérientiel, permettant le développement d'une compétence. (Le Boterf, 2015)

Le second constat énoncé par J. Partanen au sujet de l'enseignement classique, était que les Hautes Écoles formaient surtout les étudiant·e·s à devenir des spécialistes appliquant des connaissances apprises ou répliquant des modèles. (Tosey et al., 2015) Les professionnel·le·s issu·e·s de cet enseignement classique semblaient avoir plus de peine à analyser des problématiques avec un œil neuf, ce qui permettrait justement d'imaginer et de mettre en œuvre des modes de faire innovants. (Avenel & Duvoux, 2020) Ces constats rejoignent les questionnements énoncés précédemment. Les modes d'enseignements dits « classiques » ne semblent donc pas, ou peu, développer le potentiel créatif et la capacité d'adaptabilité des étudiant·e·s. Pourtant ces dernier·ère·s devront en faire preuve sur leurs futurs terrains professionnels. Comment remédier à ce manquement ?

Pour y répondre, le professeur J. Partanen a alors élaboré un système d'apprentissage combinant de manière innovante diverses méthodologies comme l'apprentissage par l'action, l'apprentissage en équipe, l'apprentissage par essais et corrections ou l'apprentissage expérientiel afin de proposer une pédagogie susceptible de dépasser les deux problématiques mentionnées ci-dessus : le modèle Team Academy. (Tosey et al., 2015) Ce modèle qui remplace les professeur·e·s par des coachs de l'apprentissage et donne une grande place à l'expérimentation et à l'autoformation en équipe a, aujourd'hui, largement prouvé son efficacité.<sup>4</sup> Il s'est d'ailleurs développé dans plus de 50 Hautes Écoles de 40 pays d'Europe et d'ailleurs.

### **Pourquoi une Team Academy en Travail Social ?**

Le modèle Team Academy a d'abord été pensé dans l'enseignement du management, mais qu'en est-il de sa pertinence dans la formation au travail social ? Depuis plusieurs années maintenant, le domaine du travail social connaît une montée en puissance de la considération de la parole des usager·ère·s dans l'intervention sociale et dans la formation. (Autès, 1996) Dans la Social Team Academy,

---

<sup>4</sup> Document de présentation de la Social Team Academy, HETS Valais/Wallis.

l'étudiant·e est au centre du processus pédagogique, il/elle auto définit son parcours de formation sur la base d'un « Contrat d'apprentissage » qu'il/elle négocie avec le/la coach en début de chaque semestre. Les coachs sont donc considéré·e·s comme des « accoucheur·euse·s » de compétences, et non pas des déverseur·euse·s de savoirs. Dans ce sens, cette pédagogie met l'étudiant·e et sa parole au centre du processus.

Au-delà du fait que la Social Team Academy entre dans cette tendance de considération de la parole des usagers et usagères, cette formation a également du sens par sa réponse aux évolutions sociales actuelles. L'environnement social évolue de plus en plus vite et les besoins des personnes accompagnées se complexifient à un rythme rarement connu par le passé. (Aballéa, 2003) Les institutions sociales doivent apprendre à évoluer rapidement et dans un contexte sociétal pas toujours favorable. Elles doivent pouvoir compter sur des collaborateurs et collaboratrices capables de flexibilité, des professionnel·le·s pouvant mettre en action de nouvelles réponses ancrées dans une maîtrise des fondements du travail social. (Avenel & Duvoux, 2020) Comme explicité dans le modèle finlandais, la pédagogie Team Academy a déjà fait ses preuves dans sa capacité à former des professionnel·le·s à la fois ancré·e·s dans la pratique et capables d'amener les équipes à générer de nouveaux modes de faire, mieux adapté·e·s aux nouvelles circonstances. (Vrancken & Macquet, 2006) La Social Team Academy est donc une réponse prometteuse à ces nouveaux défis du travail social.

L'objectif de cette communication, inscrite dans une réflexion commune autour de la prise en compte de la parole de l'étudiant·e et de la favorisation du dialogue dans les pratiques de formation, est donc double : Premièrement, nous définirons dans le détail les principes et outils de la Social Team Academy afin d'analyser comment le dialogue est favorisé dans cette pédagogie particulière. De plus, nous nous pencherons sur l'impact de cette omniprésence du dialogue sur les compétences d'adaptabilité et d'autonomie des étudiant·e·s. Ensuite, il s'agira de montrer en quoi cette formation, qui met en son centre l'étudiant·e acteur·ice et les échanges horizontaux avec des « coachs », permet de former des travailleurs et travailleuses sociales capables de flexibilité et d'innovation, compétences précieuses dans le contexte social mouvant d'aujourd'hui.

## Bibliographie

Autès, M. (1996). Le travail social indéfini. *Recherches et Prévisions*, 44(1), 1-10. <https://doi.org/10.3406/caf.1996.1733>

Avenel, C., & Duvoux, N. (2020). Avant-propos \_ Le travail social entre pouvoir discrétionnaire et pouvoir d'agir. *Revue française des affaires sociales*, 2, 5-27. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rfas.202.0005>

Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions*. (Eyrolles). 7e éd. restructurée, mise à jour et enrichie.

Matthey-Doret D. et Pétermann, M. (2018). Nouveau paradigme opérationnel et managériale : État des lieux en Suisse. *Dossier HRM*, N°51.

Martinache, I. (2009). Robert Castel, La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu. *Lectures*. <https://journals.openedition.org/lectures/766>

Tosey, P., Dhaliwal, S., & Hassinen, J. (2015). The Finnish Team Academy model : Implications for management education. *Management Learning*, 46(2), 175-194. <https://doi.org/10.1177/1350507613498334>

Vrancken, D., & Macquet, C. (2006). *Le travail sur soi. Vers une psychologisation de la société ?* Belin.

## Bibliographie additionnelle

Aballéa, F. (2003). Relation de service à l'utilisateur ou relation du service au client ? Les transformations de l'intervention sociale. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 7, 119-134.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the Art of Thinking Together*. Doubleday.

Johnson, D. W., Johnson, R. T., & Smith, K. A. (1998). Cooperative Learning Returns To College What Evidence Is There That It Works? *Change: The Magazine of Higher Learning*, 30(4), 26-35. <https://doi.org/10.1080/00091389809602629>

Kolb, D. A. (2015). *Experiential learning : Experience as the source of learning and development* (Second Edition). Pearson Education.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*.

Servigne, P. (2011). *Outils de facilitation et techniques d'intelligence collective*.

Soulet, M.-H. (Éd.). (2019). *Pouvoir discrétionnaire et pratique réflexive—La position paradoxale des « faiseurs » d'action publique*. Schwabe Verlag. <https://doi.org/10.24894/978-3-7965-4144-5>

**Autres ressources :**

Document de présentation de la Social Team Academy, HETS Valais/Wallis. EN LIGNE :  
[https://www.hevs.ch/media/document/4/presentation\\_social\\_team\\_academy-1.pdf](https://www.hevs.ch/media/document/4/presentation_social_team_academy-1.pdf)

Présentation de la Social Team Academy, site internet HETS – HES-SO Valais-Wallis. EN LIGNE :  
<https://www.hevs.ch/fr/hautes-ecoles/haute-ecole-de-travail-social/travail-social/bachelors/social-team-academy-25650>

Le référentiel de compétences pour la formation Bachelor of Arts HES-SO en Travail social, Plan d'études cadre 2020, site internet HETS – HES-SO Valais-Wallis. EN LIGNE :  
<https://www.hevs.ch/media/document/3/pec2020-ba-travail-social-fr-2.pdf>