

## COLLOQUE DE MORAT

Synthèse des présentations et réflexions communes  
Jeudi 13 et vendredi 14 novembre 2025



Le sens, les attentes, la mission :

Quelles sont les nouvelles formes d'engagement des professionnel·le·s?



Dans une société marquée par de profonds changements, comment préserver et faire vivre le sens et la mission de l'éducation sociale et de la pédagogie spécialisée ? Alors que le secteur est confronté à une pénurie de personnel qualifié et à des interrogations croissantes sur les conditions de travail, il devient essentiel de s'intéresser aux nouvelles formes d'engagement des professionnel·les. C'est à cet exercice que se sont prêtés cinquante cadres et responsables des domaines de l'éducation sociale et de la pédagogie spécialisée pendant deux jours à Morat.

Cette synthèse présente les principaux éléments de discussion, offrant un cadre de réflexion pour dynamiser les échanges d'équipe sur la notion d'engagement pour continuer d'offrir aux enfants et aux jeunes un accompagnement professionnel de qualité.

## LES MESSAGES CLEFS DU COLLOQUE

### 1. L'engagement repose sur le sens

- Le sens est indispensable : il permet de fonctionner, d'agir et d'éviter les pratiques arbitraires (Frankl).
- **Le sens est subjectif** et se construit dans la durée.
- Trois voies pour trouver du sens : **l'action, l'expérience, l'attitude face à l'inévitable.**
- La quête de sens est difficile dans le travail social à cause :
  - de contextes qui contrecarrent les missions,
  - d'une crise identitaire et d'une faible reconnaissance,
  - de décisions de plus en plus contraintes,
  - de la double contrainte relationnelle (empathie vs distance).
- Le sens n'a pas une réponse unique et doit rester un **questionnement permanent.**
- Le sens collectif est utile mais limité : il doit dialoguer avec le sens personnel.

### 2. L'expérimentation comme moteur d'engagement

- Laisser de la place aux **projets concrets** et à l'expérimentation, dans un cadre sécurisé, renforce la mobilisation.
- Le modèle de la **Social Team Academy** met l'accent sur :
  - l'apprentissage par l'expérience,
  - le droit à l'erreur,
  - une posture de coach plutôt que d'enseignant-e,
  - des projets choisis et menés par les étudiant-e-s eux-mêmes.
- Ce modèle démontre qu'il est **possible d'innover structurellement** dans les institutions du travail social comme dans la pédagogie spécialisée.

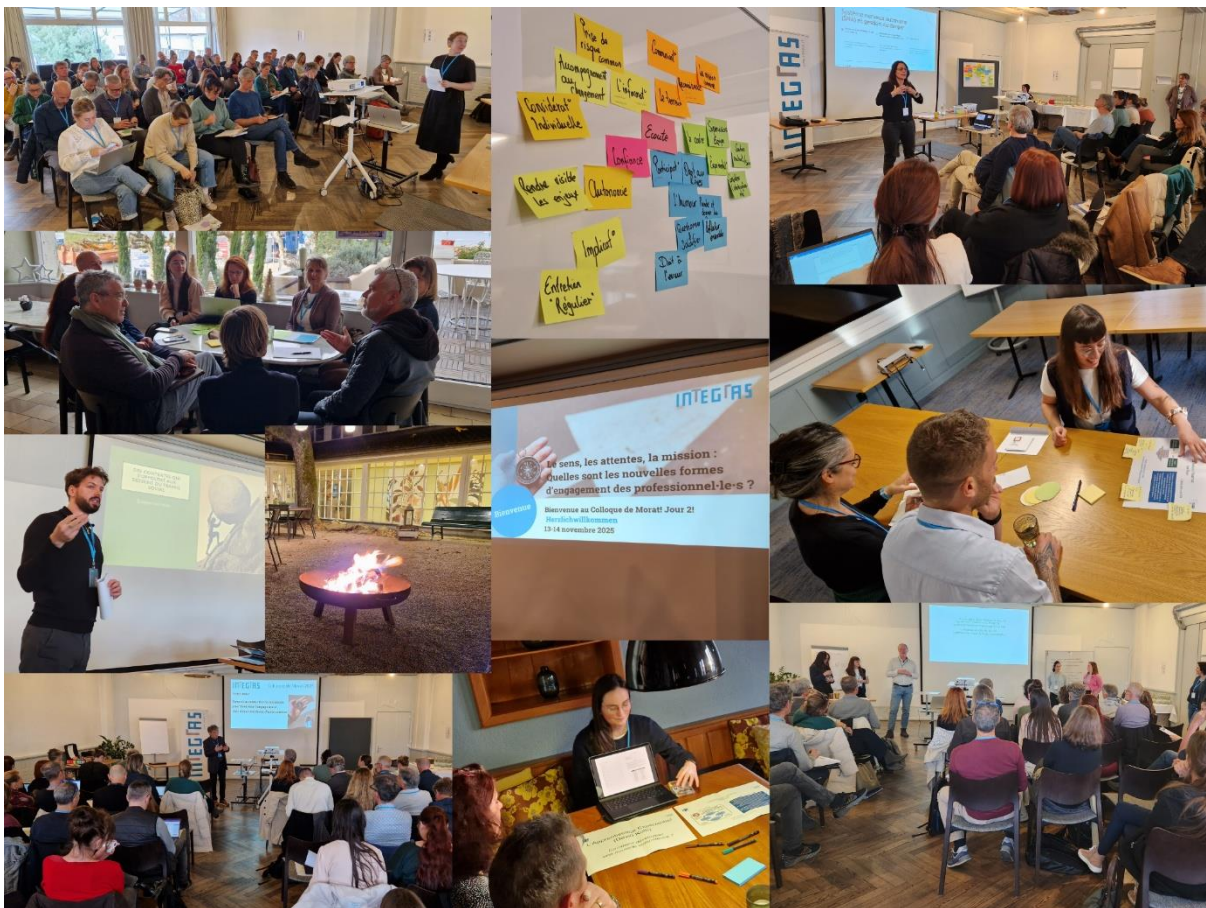


### 3. « Faire avec » et « aller-vers » : retrouver mission et cohérence dans l'approche professionnelle

- La mission du travail social reste claire mais est fragilisée par les conditions d'exercice.
- Il faut repenser la relation aidant-aidé-e en termes de **réciprocité et de co-création.**
- **Approche de l'aller-vers** : se déplacer dans l'environnement des personnes accompagnées.
- Trouver une **juste proximité** permet de renforcer le pouvoir d'agir des bénéficiaires.
- Un retour au cœur du métier redonne du sens malgré les contraintes institutionnelles.

## 4. Mieux comprendre les perceptions du risque pour prévenir l'usure et les accidents

- La perception du risque est individuelle, rapide et en grande partie inconsciente.
- Certain-e-s peuvent vivre en stress permanent sans le percevoir.
- Prévenir le burn-out et limiter les risques psychologiques implique :
  - écouter les signaux corporels et message du système nerveux autonome,
  - échanger sur les perceptions du risque dans les équipes,
  - mettre en place des **mesures structurelles** pour réduire le stress.



## LE SENS ET LA VOCATION

### CONFÉRENCE- Romain Descloux

*Lien vers la [Présentation](#)*



### 1. Pourquoi le sens est indispensable dans le travail social

Le séminaire rappelle, à la suite de Viktor Frankl, que le sens n'est pas un luxe mais une **nécessité fonctionnelle** : lorsqu'il perd le sens de ce qu'il fait, l'être humain dysfonctionne. Sur le plan professionnel, le sens est aussi une **utilité méthodologique** : il permet d'éviter les pratiques arbitraires, morcelées ou absurdes. Il sert de fil conducteur pour agir de manière cohérente et donner de la valeur à l'ensemble du processus.

#### ◆ Que veut dire le mot "sens" ?

- Le sens renvoie à un **moteur d'action** : il pousse l'individu à agir.
  - Il est **subjectif**, construit par chacun·e à partir d'une multitude de variables — il ne peut pas être imposé.
  - Il se **construit dans la durée**.  
Hannah Arendt distingue le **but** et la **fin**, qui peuvent être définis à l'avance (souvent par l'institution), du **sens**, qui donne de la valeur à l'ensemble du processus.
- ◆ La fin est la destination : par exemple, l'autonomie des bénéficiaires
  - ◆ Il est possible d'ajuster le but en fonction des circonstances

## 2. Les trois voies d'accès au sens (d'après Frankl)

1. **La voie de l'action** : accomplir une œuvre, mener une action juste, réaliser quelque chose de concret pour transformer le monde dans lequel on est.
2. **La voie de l'expérience** : trouver un sens dans le vécu — les relations, les rencontres, l'amour, l'émerveillement, la qualité des liens humains.
3. **La voie de l'attitude face à l'inévitable** : garder sa dignité et son humanité dans des contextes que l'on ne peut pas changer, notamment face à la souffrance, l'impuissance ou l'injustice.

## 3. Pourquoi la quête de sens est-elle aujourd'hui si complexe dans le travail social ?

### a) Des contextes qui contrecarrent la mission sociale

Comme dans le paradoxe de la médecine de guerre, les professionnel·les doivent agir pour "soigner" dans des environnements parfois violents, chaotiques ou incohérents. Le contexte peut non seulement rendre les efforts vains, mais aussi exposer les intervenant·es aux mêmes violences que les personnes accompagnées.

### b) Une crise identitaire persistante

Le travail social fait face à :

- des repères professionnels en mutation,
- des contraintes budgétaires croissantes,
- une surcharge de travail qui réduit les espaces de réflexion,
- un morcellement des missions, des publics et des structures,
- une politisation rapide et parfois accusatrice du secteur,
- une reconnaissance faible (scientifique, académique, salariale).

S'ajoute une représentation tenace : les professionnels seraient "naturellement portés" à aider parce qu'ils ont "du cœur", au détriment de la reconnaissance des compétences techniques, théoriques et méthodologiques, avec une pluralité du public et une pluralité des missions et accompagnements.

### c) Des décisions de plus en plus contraintes

Les choix professionnels répondent souvent davantage aux **normes, procédures et limitations** qu'aux besoins réels des personnes (rationalisation du travail social). Cela réduit les espaces de questionnement, pourtant indispensables pour un travail social de qualité.

#### d) La double contrainte relationnelle

Les professionnel·les doivent :

- faire preuve d'empathie, d'écoute et de bienveillance, tout en
- gardant la bonne distance pour se protéger et éviter l'intrusion.

Ils évoluent entre "trop familier" et "trop froid", sous des attentes fortes quant à l'expression des émotions : comment ressentir sans déborder, comment montrer sans trop s'exposer ?

#### 4. Le sens : une question complexe, plurielle et jamais définitivement résolue

Il n'existe **pas une réponse** au sens dans le travail social. Cette question traverse toute la profession, d'autant plus dans un métier où **l'outil principal, c'est soi-même**. L'enjeu n'est pas de trouver LA réponse, mais de **continuer à se questionner**, d'accepter la pluralité des sens possibles, et de reconnaître que chacun·e construit son propre sens. Même dans un environnement contraint, le travail social fait du sens. Il appartient à chacun de le définir.

#### 5. Quel espace pour un sens collectif ?

Construire un sens partagé est essentiel pour :

- soutenir les équipes,
- éviter l'isolement professionnel,
- créer un cadre commun qui donne cohérence et protection.

Mais cet objectif est aussi **utopique**, car le sens est profondément individuel. L'enjeu devient alors : faire dialoguer les sens personnels et les buts institutionnels. La question centrale devient :

- ◆ *Mon sens personnel est-il en accord avec les valeurs et les orientations de mon institution ?*

#### Témoignage de Manon Nobel

*Lien vers le [texte de Manon Nobel](#)*

L'intervention a questionné l'idée d'une « quête de sens » dans le travail social, en affirmant que la **mission est déjà claire** : accompagner les personnes vers leur pouvoir d'agir et leur autodétermination. Le véritable enjeu ne serait donc pas la recherche de sens, mais **la difficulté, parfois, à assumer pleinement ce mandat**. Le propos a mis en lumière un phénomène de renoncement et de désengagement rarement nommé, notamment lorsque certaines missions ou certains publics sont évités. Cette posture interroge directement la question de la reconnaissance : **on ne peut durablement revendiquer une reconnaissance sans une fidélité exigeante à la mission professionnelle**. La responsabilité des institutions est avant tout de garantir la qualité de l'accompagnement, en maintenant une clarté éthique et une exigence professionnelle au service des bénéficiaires.

## INTROSPECTION ET PARTAGE D'EXPERIENCES

Quels sont les ingrédients de mon engagement personnel ?



## ATTENTES ET GENERATIONS

*Messages clés du livre « Le défi du management intergénérationnel. Comment transformer la cohabitation en collaboration vertueuse » Elodie Gentina et JérémY Lamri.*

Le travail social réunit aujourd'hui **quatre générations de professionnel·les** : les baby-boomers, attachés à la sécurité et à la loyauté ; la génération X, marquée par l'autonomie ; la génération Y, en quête de développement mais parfois traversée par la désillusion ; et la génération Z, fortement orientée vers le sens et l'équilibre de vie. Parler de générations ne sert pas à enfermer les personnes dans des catégories, mais à **comprendre des tendances sociétales qui influencent les pratiques et les attentes**. Cette diversité est un véritable atout, à condition qu'elle soit reconnue, organisée et mise au service d'un projet commun. Cela implique de tenir compte des besoins spécifiques de chacun·e et de construire des formes de collaboration qui valorisent les complémentarités plutôt que les oppositions.

## Quelles sont les conditions qui maintiennent l'engagement des (jeunes) collaborateurs-trices ?

CONFERENCE ET ATELIERS proposés par Cynthia Bregy, Eloïse Joliat, Merry Bonamis, Nadia Rey-Mermet et Jean- Charles Rey de la SOCIAL TEAM ACADEMY

[Lien vers la Présentation](#)



Hes-so VALAIS WALLIS

Le bachelor en travail social de la Social Team Academy se base sur des réflexions visant à **repenser les modes de formation** en s'appuyant sur les besoins et les attentes des jeunes professionnel·les, notamment de la génération Z. Il s'agit de proposer des modèles plus adaptés à une société en mutation, comme l'**apprentissage expérientiel de Kolb**, centré sur l'action, l'expérience concrète et la réflexion.

L'idée centrale est d'abandonner le schéma traditionnel *sachants vs apprenants* pour adopter une posture **à la fois soutenante et confrontante**, où chacun·e identifie sa manière d'apprendre et développe ses propres stratégies. L'accès illimité au savoir n'étant plus un enjeu, la compétence essentielle devient la capacité à **trier, cibler et utiliser l'information pertinente**.



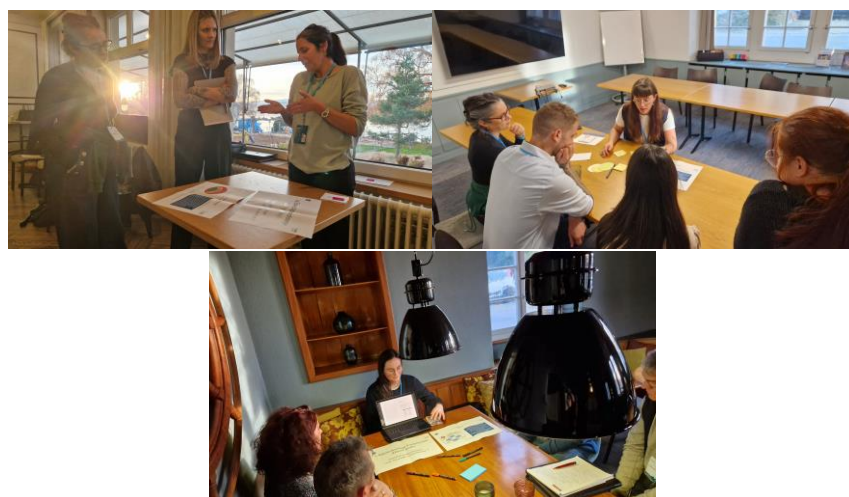
La formation gagne en efficacité lorsqu'elle propose :

- des **projets réels**, menés pour et avec des institutions, générant implication, responsabilisation et engagement ;
- une **exigence constructive**, perçue comme une source de motivation ;
- un **cadre clair** (notamment les 14 compétences à développer) associé à une grande liberté quant à la manière et au moment de les travailler ;
- des **outils d'auto-apprentissage**, favorisant la prise de conscience et le travail en équipe;
- des **axes de liberté balisés**, où l'autonomie se construit par des objectifs plutôt que par des règles.

Ce type de dispositif, qui inclut aussi les compétences clés du travail social et de l'entrepreneuriat social, démontre que lorsque l'on s'éloigne du modèle classique, on observe un **fort regain d'engagement et de mobilisation** chez les apprenant-es.

Lors du **marché aux concepts**, les outils suivants ont été discutés comme source d'inspiration pour le travail en équipe

- **La Tension Créatrice (C. Rogers) :**  
Comment favoriser le passage à l'action
- **La Posture Adulte (E. Berne) :**  
Comment favoriser la responsabilisation
- **La Zone d'Apprentissage (L. Vygotsky) :**  
Comment favoriser la sortie de la zone de confort
- **L'Apprentissage Expérientiel (D. Kolb) :**  
Comment développer une nouvelle compétence
- **L'Equipe Apprenante (P. Senge) :**  
Comment développer une équipe solidaire et motivée



## CONFÉRENCE

### Revenir au cœur du travail social pour favoriser l'engagement : théories et modèles d'intervention.

Roland Janvier

*Lien vers la [Présentation](#)*

*Lien vers un [texte complémentaire](#)*

#### 1. Un contexte qui fragilise le travail social

Le travail social évolue dans un environnement marqué par des inégalités croissantes, une participation démocratique inégale, des réponses techniques standardisées et une rationalisation accrue. Au niveau politique, il ressort fortement que le social est vécu comme une charge (financière – à minimiser) et non comme un investissement pour la société de demain. Ces tendances contribuent à une **perte de sens**, à la **baisse d'attractivité** des métiers et à un sentiment de **légitimité fragilisée**, particulièrement dans les institutions d'hébergement pour enfants et jeunes.

#### 2. Un secteur pris dans un paradoxe

Les équipes doivent en permanence composer avec une tension structurelle :

**Protéger et réguler** d'un côté (agents de l'ordre social), **favoriser l'émancipation et la participation** de l'autre (promotion de la participation citoyenne des personnes accompagnées). La multiplication des normes, des contrôles et des logiques de performance rigidifie encore l'action, au risque d'éclipser l'intention éducative et le projet d'accompagnement.

- ◆ *Le management, c'est s'interroger sur la manière de piloter et insuffler une direction dans une institution. Il est nécessaire d'ouvrir des espaces de pensées et de travail pour porter un questionnement éthique constant sur les pratiques.*

#### 3. Trois leviers pour redonner du sens et réinventer l'engagement professionnel

##### 1. L'hybridation

Le travail social est basé sur la redistribution et la réciprocité.

- Sortir des logiques binaires (« ou ») pour adopter des approches « et ».
- Encourager la transversalité, la coopération et l'articulation des contradictions.
- Favoriser des organisations plus souples, capables d'ajuster et de composer.

## 2. La stratégie de l'alliance

Il faut arrêter d'attendre de la reconnaissance de la part des institutions et aller les chercher vers les bénéficiaires au quotidien. La stratégie de l'alliance c'est accepter une métamorphose réciproque.

- Recentrer l'action sur la **relation**, la réciprocité et le « faire avec ».
  - Pour cela, il faut dépasser le rapport intervenant·e-aidé·e, mais considérer ensemble une problématique pour envisager des solutions. Il s'agit de reconnaître les savoirs expérientiels (expertise usagère) et réduire les rapports descendants.
  - Il est possible de s'appuyer sur les « petites stratégies locales » d'alliance déjà à l'œuvre dans les **équipes**.
- ◆ *Par exemple - à mettre en œuvre : associer les jeunes et les familles aux décisions notamment lors des évaluations, projets, orientations, parfois même recrutement.*
  - ◆ *L'idée est de créer des espaces où il est possible de discuter ensemble sur des opinions divergentes, ceci afin de faire « avec eux » et non pas « pour eux » - « ne me libère pas, je m'en charge ».*

## 3. L'aller-vers

- Passer de la « bonne distance » à la **juste proximité**.
  - Répondre aux limites des logiques de guichet en allant vers les lieux de vie – cela encourage l'humilité et le faire ensemble.
  - Éviter les écueils du « super-héros social » (sauveur, missionnaire).
  - Favoriser la co-présence et la sécurité pour les professionnel·les.
- ◆ *Selon Maus et la théorie du don et du contre don: adopter cette approche sous l'angle non pas de résilience ou d'attente de résultat, mais sur « le chemin que je fais avec toi va m'enrichir »*

## 4. Créer les conditions de la rencontre

Le sens ne repose pas sur les normes, mais sur l'**inter-subjectivité**, l'ajustement et la délibération. Pour cela, les institutions doivent créer des **espaces où les pratiques peuvent se réinventer**, où les équipes se sentent en sécurité pour expérimenter, et où les jeunes peuvent exercer réellement leur pouvoir d'agir. C'est aussi aller mobiliser les gens dans leur pouvoir d'agir.

Les organisations fonctionnent parce que les professionnel·les développent une **intelligence de terrain**, capable de transformer la règle en action utile. Cette intelligence doit être reconnue, soutenue et rendue possible.

## Conclusion

Réinventer le travail social avec les enfants et les jeunes nécessite de :

- Sécuriser et soutenir les équipes,
  - Développer des alliances authentiques avec les usagers et garder les enfants et les jeunes au cœur de nos actions.
  - Une redéfinition constante ou un questionnement continu de notre approche: encourager les pratiques ajustées, humaines et non standardisées.
- 
- ◆ *Si les institutions fonctionnent, ce n'est pas parce que les collaborateurs et collaboratrices suivent ce qu'on leur dit de faire, mais c'est parce qu'ils font preuve d'expertise locale, de terrain et sont capables d'ajuster les pratiques aux situations.*
  - ◆ *Tout cela favorise un travail qui fait/ qui garde son sens et permet de donner des perspectives aux (jeunes) collaborateurs et collaboratrices.*

Comme le rappelle la métaphore :

**« Les utopies, c'est comme les côtes de porc : il en faut beaucoup, car elles réduisent à la cuisson. »**

Elles demeurent pourtant indispensables pour ouvrir de nouveaux possibles dans l'accompagnement.

## CONFÉRENCE

### Perception des risques : de la reconnaissance à l'engagement

Emmanuelle Rosa

*Lien vers la [Présentation](#)*

#### 1. La perception du danger : un processus au-delà du rationnel

**Hypothèse de départ : une forte perception des risques constitue un frein à l'engagement.**

Par exemple, lorsqu'une équipe ou un·e professionnel·le a le sentiment de ne pas être soutenu·e par ses collègues ou par la direction en cas de difficulté, de travailler dans une situation tendue et complexe, ou encore de ne pas disposer des moyens nécessaires pour y faire face, cela génère un niveau de risque perçu important.

Si ces ressentis ne sont ni nommés ni pris en compte, ils peuvent conduire à un retrait progressif ou à un désengagement.

La compréhension de la structure et du fonctionnement de notre cerveau permet d'acquérir des clefs de compréhension du système interne de perception des risques.

La perception des risques mobilise plusieurs structures cérébrales : l'**Amygdale** qui détecte la menace ; le **Cortex préfrontal** qui analyse le risque; l'**Hippocampe** qui gère la mise en contexte; l'**Insula** qui assure la perception des signaux internes du corps (ou interoception).

Ces systèmes visent la survie et génèrent des réactions automatiques qui ne sont pas forcément conscientes.

Selon la théorie polyvagale, il y a trois modes de réponse à la perception d'un risque, d'un « stressueur »: la **lutte/fuite** (l'activation); l'**immobilisation** (la sidération), l'**engagement social et la régulation** (afin d'évaluer le risque en collectif avec plus de clarté).

#### 2. La perception du risque est fondamentalement subjective

La perception du risque dépend : de l'**état interne du système nerveux** au moment de l'apparition du risque ; des **biais attentionnels** et de la manière dont notre cerveau filtre les informations – notamment en situation de stress ceux-ci sont amplifiés ; de la **mémoire traumatique** – qui peut activer des réponses disproportionnées par rapport à la réalité.

Une même situation peut être vécue très différemment d'une personne à l'autre. Il est donc essentiel de parler de cette thématique afin de reconnaître les différentes sensibilités et réactions à des situations qui ne peuvent pas sembler problématiques pour tout le monde.

#### 3. Comment offrir de la sécurité dans une situation de perception de danger?

La sécurité – relationnelle, sociale et environnementale – est un facteur central de régulation et d'engagement dans les équipes. La **sécurité relationnelle** favorise la co-régulation, réduit le stress collectif, soutient l'empathie et protège du burn-out. La **sécurité sociale** renforce l'implication grâce au sentiment d'appartenance et au partage de valeurs. La **sécurité environnementale**, fondée sur la prévisibilité et des repères stables, soutient la capacité

d'action et diminue la perception de menace. Dans tous les cas, la présence d'une personne stable et régulée disponible et à l'écoute joue un rôle déterminant dans la réduction du risque perçu. La sécurité se construit ainsi avant tout dans la qualité des interactions et dans un climat permettant d'agir malgré l'incertitude.

**Pour limiter les risques psychologiques, et ainsi prévenir les burn-outs et les différentes formes de désengagements, il est donc important :**

- D'écouter les signaux corporels et message du système nerveux autonome,
- D'échanger sur les perceptions du risque dans les équipes et nourrir la sécurité comme attitude relationnelle,
- De mettre en place des **mesures structurelles** pour réduire le stress et stimuler les bonnes pratiques de co-régulation.



Rédaction de la synthèse du Colloque de Morat 2025 – Lorène Métral, Integras & Léa Jullien  
Les présentations et bibliographies sont disponibles sur le site d'Integras – [Colloque de Morat 2025](#)

Partage libre avec attribution et sans utilisation commerciale.