

TRAVAIL SOCIAL SCOLAIRE

Manager la collaboration

Structures d'encadrement et autonomie professionnelle à l'école

Congrès CSPA – 1^{er} septembre 2026

La question de cet atelier

- Qui décide vraiment de ce que fait un·e TSS ?
- La direction, l'enseignant·e qui adresse l'élève, le cahier des charges — ou le·la TSS ?
- Notez ce qui, dans les vingt prochaines minutes, vous fournit un élément de réponse.

Soutenir qui ?

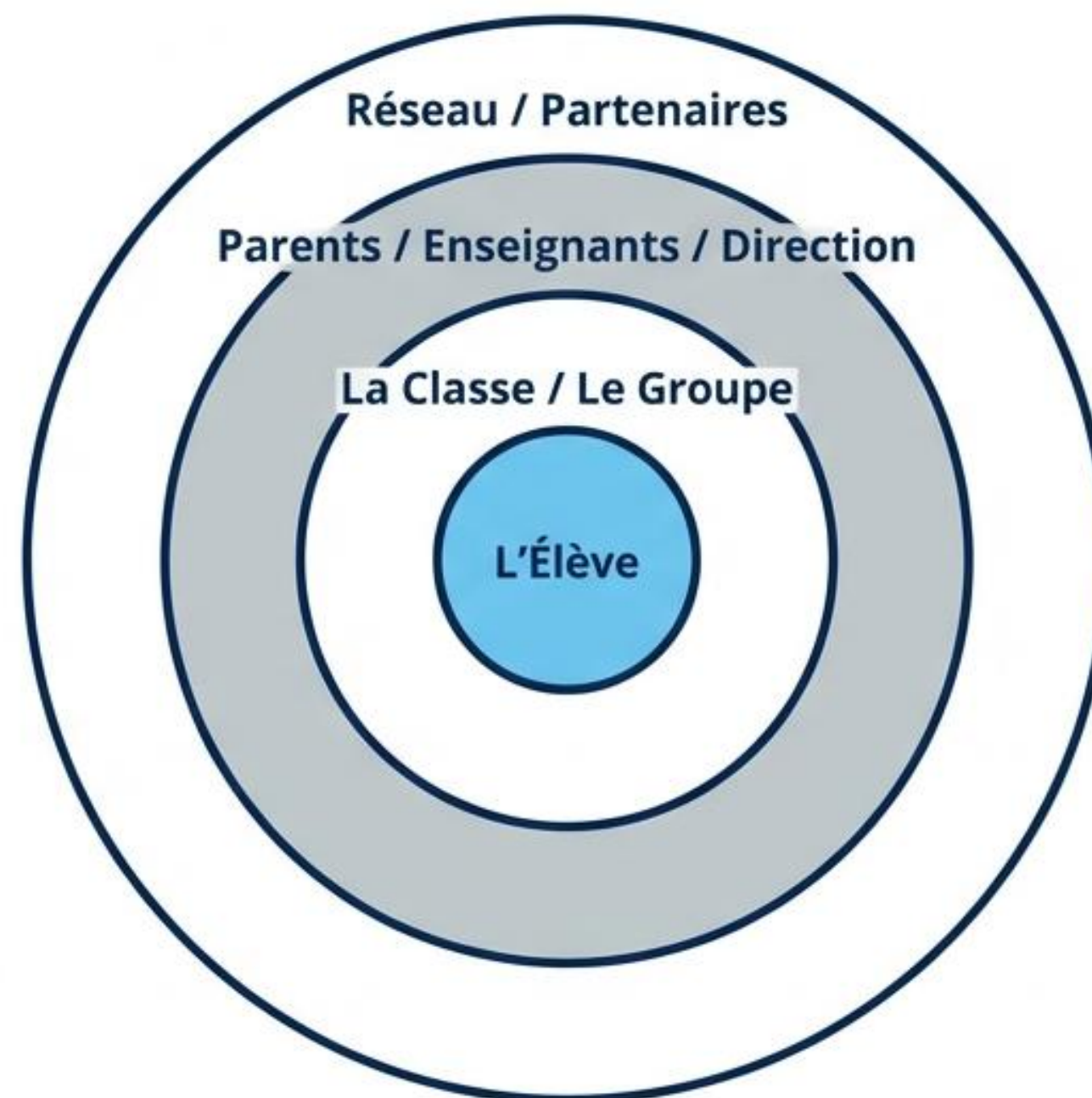
École 60 % · Élèves 50 % · Enseignant·es 18 % · Direction 8 %

Journée romande du TSS, janvier 2026 — 50 professionnel·les répondant·es.

Champs d'Action : Prestations Directes et Indirectes

Direct (L'Élève)

- Individuel : Soutien psychosocial
- Collectif : Climat de classe



Indirect (L'Environnement)

- Systémique : Appui aux enseignants
- Familial : Soutien parental
- Réseau : Coordination

Problématique et Question de Recherche

Un déplacement paradigmatique de l'école



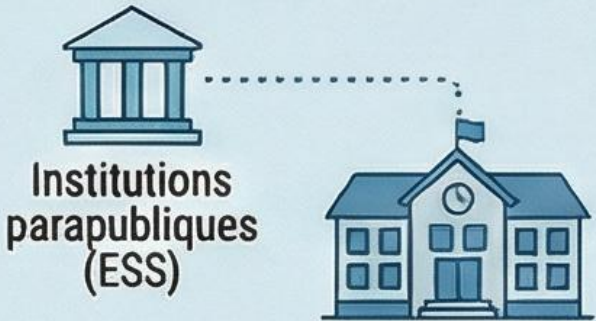
Mission d'instruction



Prise en charge globale du bien-être de l'enfant

Question de Recherche Centrale :
Dans quelle mesure le management influence-t-il l'autonomie et les pratiques collaboratives des TSS ?

Canton de Vaud (VD)



Gestion par des institutions parapubliques

**Deux modèles
de gouvernance
(VD vs FR)**

Canton de Fribourg (FR)



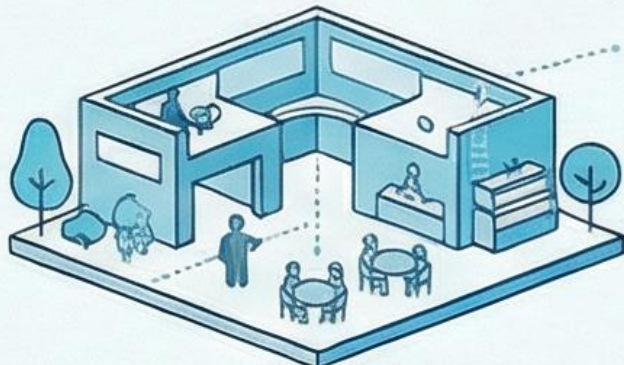
Intégration hiérarchique scolaire

Problématique et Question de Recherche

Un déplacement paradigmatique de l'école



Mission d'instruction

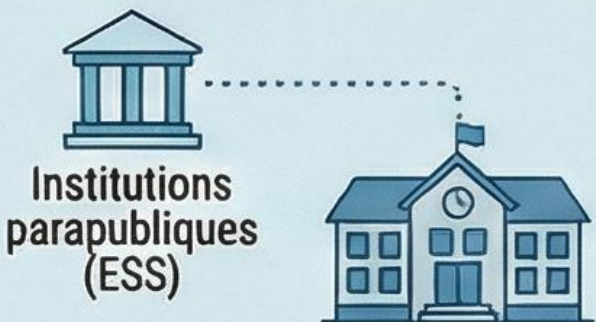


Prise en charge globale du bien-être de l'enfant

Question de Recherche Centrale :

Dans quelle mesure le management influence-t-il l'autonomie et les pratiques collaboratives des TSS ?

Canton de Vaud (VD)



Gestion par des institutions parapubliques

Deux modèles de gouvernance (VD vs FR)

Canton de Fribourg (FR)



Intégration hiérarchique scolaire

Dispositif Méthodologique

Approche Qualitative Multi-niveaux

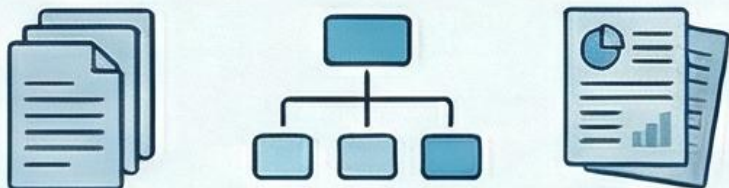


Entretiens semi-directifs avec les coordinateurs cantonaux



Focus-groupes avec 16 professionnels de terrain

Analyse de la Littérature Grise



Étude des rapports officiels, organigrammes et cahiers des charges pour objectiver les cadres institutionnels

Les Trois Axes d'Analyse



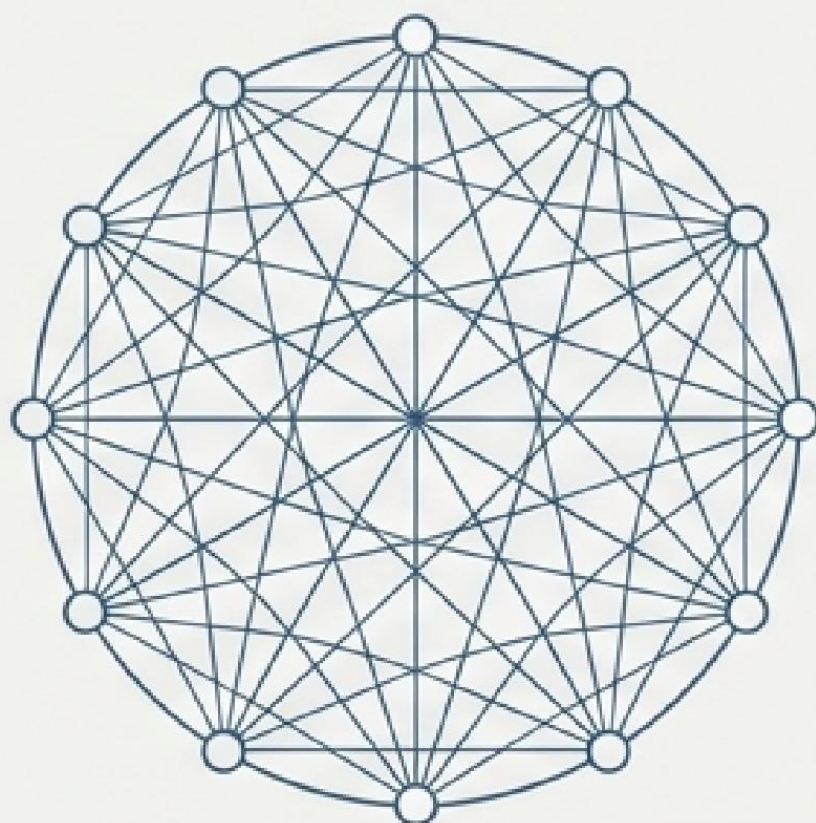
Les Trois Axes d'Analyse

Canton de Vaud (VD)		Canton de Fribourg (FR)	
Institutions parapubliques (ESS)		Intégration organigramme école	
8 TSS (Focus-groupe)		8 TSS (Focus-groupe)	
~1800 élèves / 100%		~750 élèves / 100%	

Comparaison des échantillons de terrain entre les deux cantons étudiés

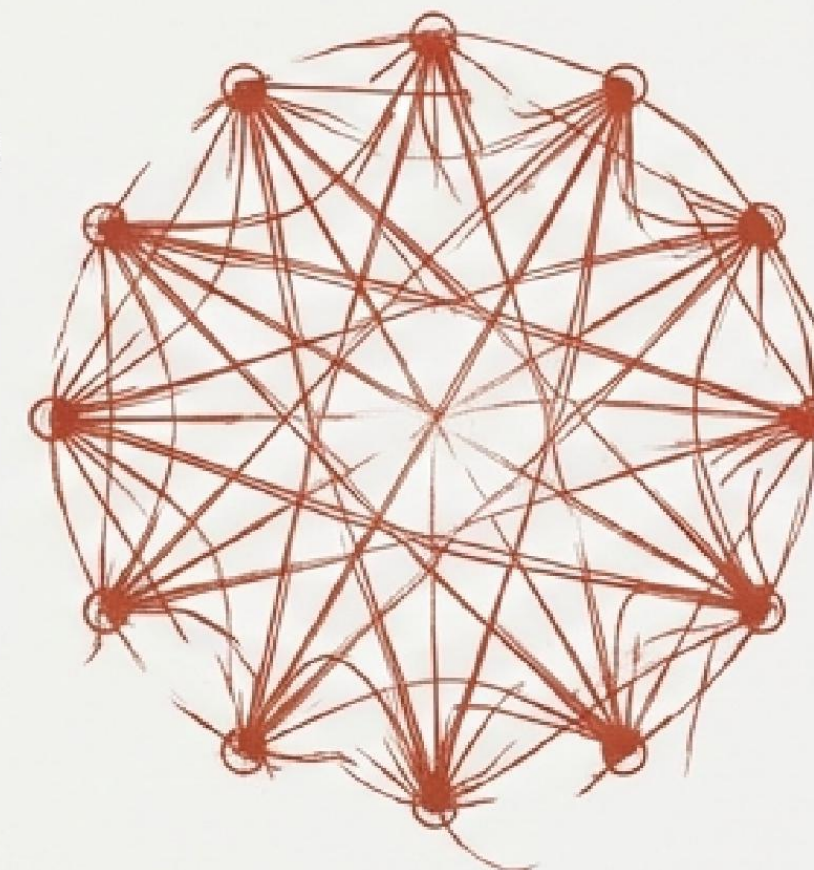
L'Idéal (Le Prescrit)

- Cahiers des charges « larges » et flous offrant une grande liberté méthodologique.
- Mandat théorique priorisant la prévention proactive et le climat scolaire.
- Revendication d'une « autonomie technique » forte par les professionnels.



L'Épreuve (La Réalité)

- Contrainte de Réactivité : L'urgence scolaire et la complexité des cas individuels saturent l'agenda.
- Effet « Petit Pompier » : La mission préventive est structurellement cannibalisée par la gestion de crise.
- Gestion de la rareté : L'autonomie devient une compétence de « tri » des urgences plutôt que de construction de projets.



« La prévention apparaît moins comme une mission négligée que comme une fonction structurellement empêchée. »

Similitudes

L'Autonomie face à la réalité de l'urgence



Un « flou » prescrit et ambivalent

Liberté d'action (« bricolage ») mais sentiment d'incertitude et de solitude.



Une autonomie organisationnelle contrainte

Flexibilité saturée par la réactivité face aux situations critiques.

Collaboration et enjeux de territoire

La délégation du « sale boulot »



Les « attentes magiques » de réparation

TSS « répare » l'élève pour le rendre fonctionnel.



Le rôle de « trait d'union »

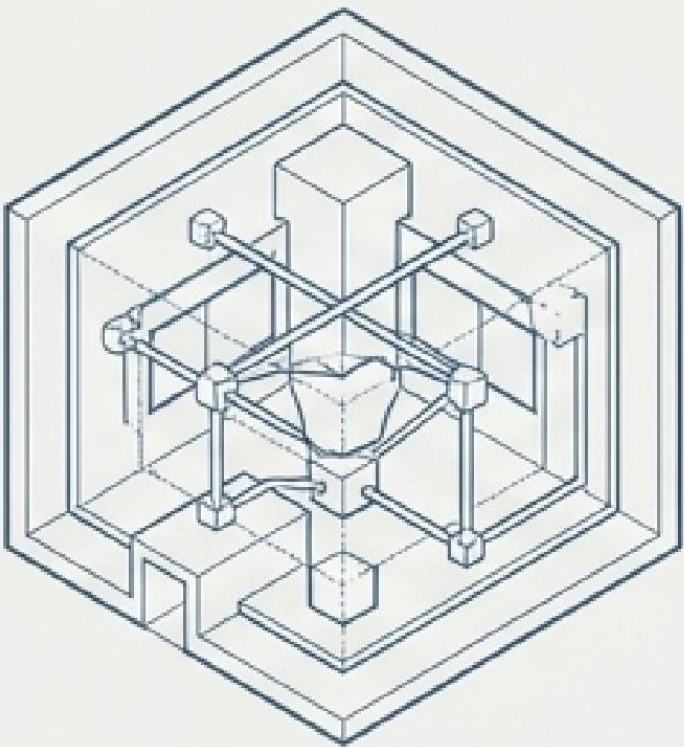
Médiateurs entre les exigences de l'école et le vécu subjectif de l'élève.



Différences

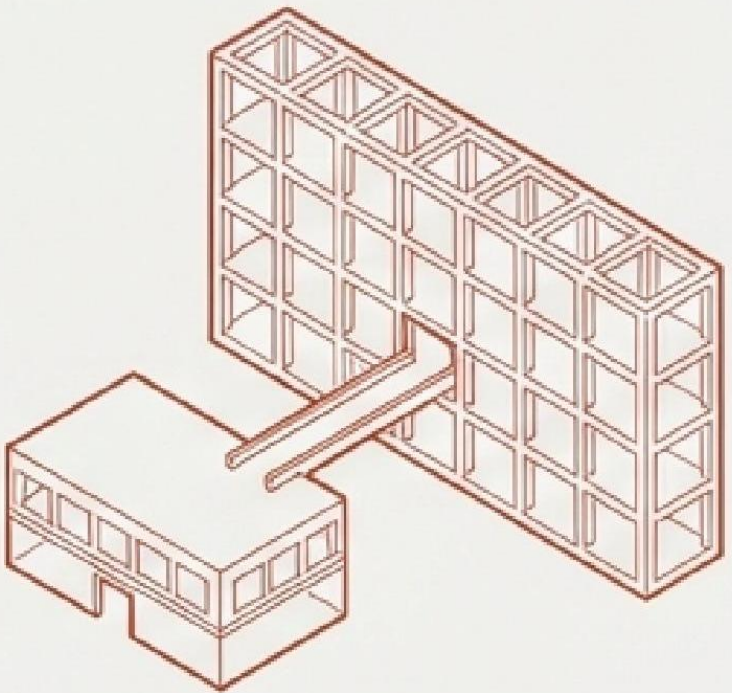
Modèle A: Fribourg (Modèle Intégré)
Autonomie régulée par le lien

- Caractéristique : Intégration interne, forte proximité, « Self-management ».
- Force : Visibilité immédiate, accès direct, appartenance à l'équipe.
- Risque : Saturation, dilution du rôle socio-éducatif,



Modèle B: Vaud (Modèle Externalisé)
Autonomie négociée par l'altérité

- Caractéristique : Partenaire externe, protection statutaire.
- Force : « Vis-à-vis critique », protection identitaire, soutien hiérarchique métier.
- Risque : Isolement, « solitude organisationnelle », accès filtré par la direction.



Différences

Fribourg

TSS

Inspecteur
Pédagogique



Risque de manque de « langage commun » et solitude décisionnelle face aux dilemmes éthiques.

Vaud

TSS

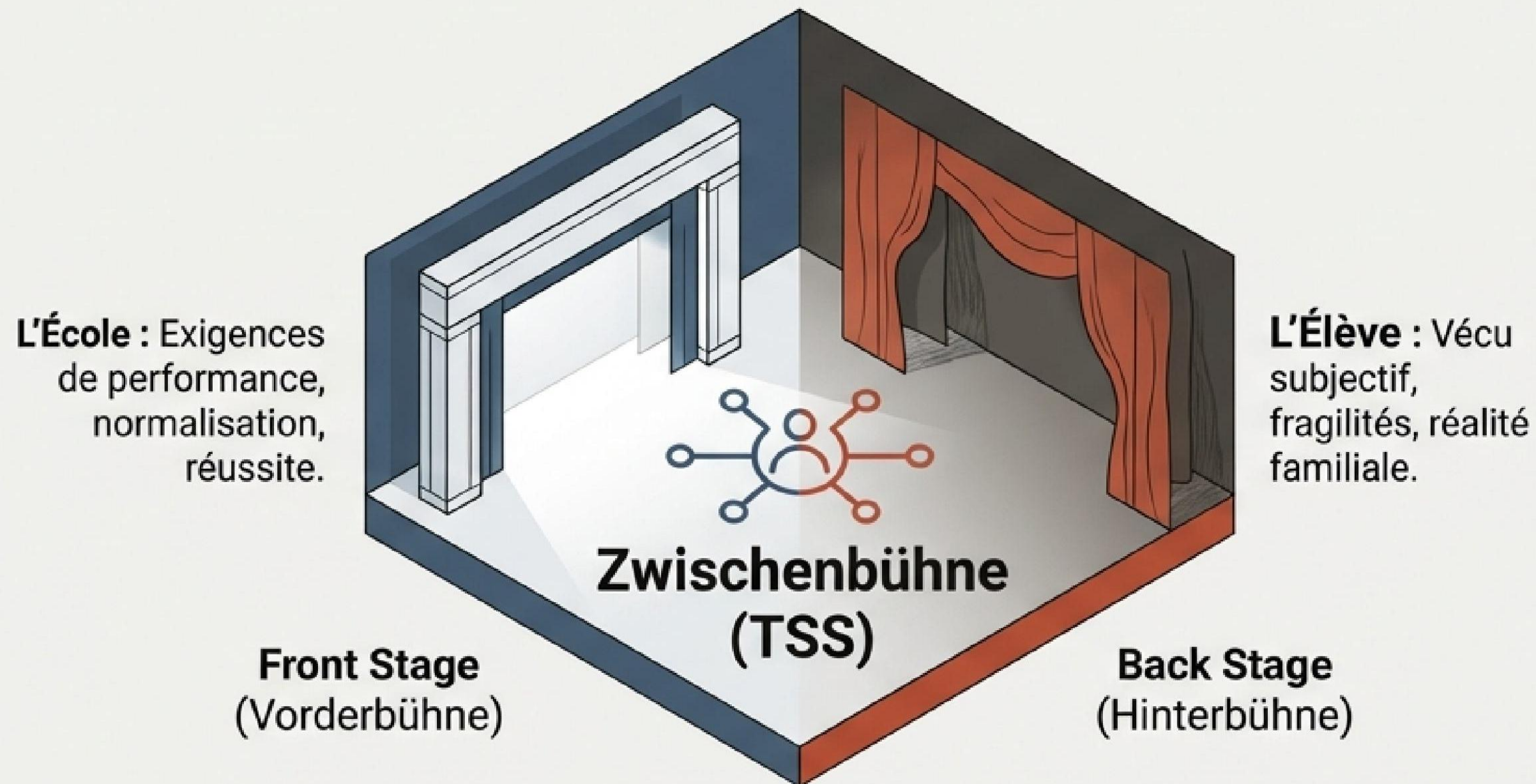
Responsable Unité
(Travail Social)



Apporte une sécurité clinique, valide les décisions de « non-intervention » et crédibilise la posture face à l'école.

Recommandation : Pour être autonome, le TSS a besoin d'un dos couvert par une hiérarchie qui comprend la déontologie du travail social, pas seulement les impératifs scolaires.

Habiter la scène intermédiaire

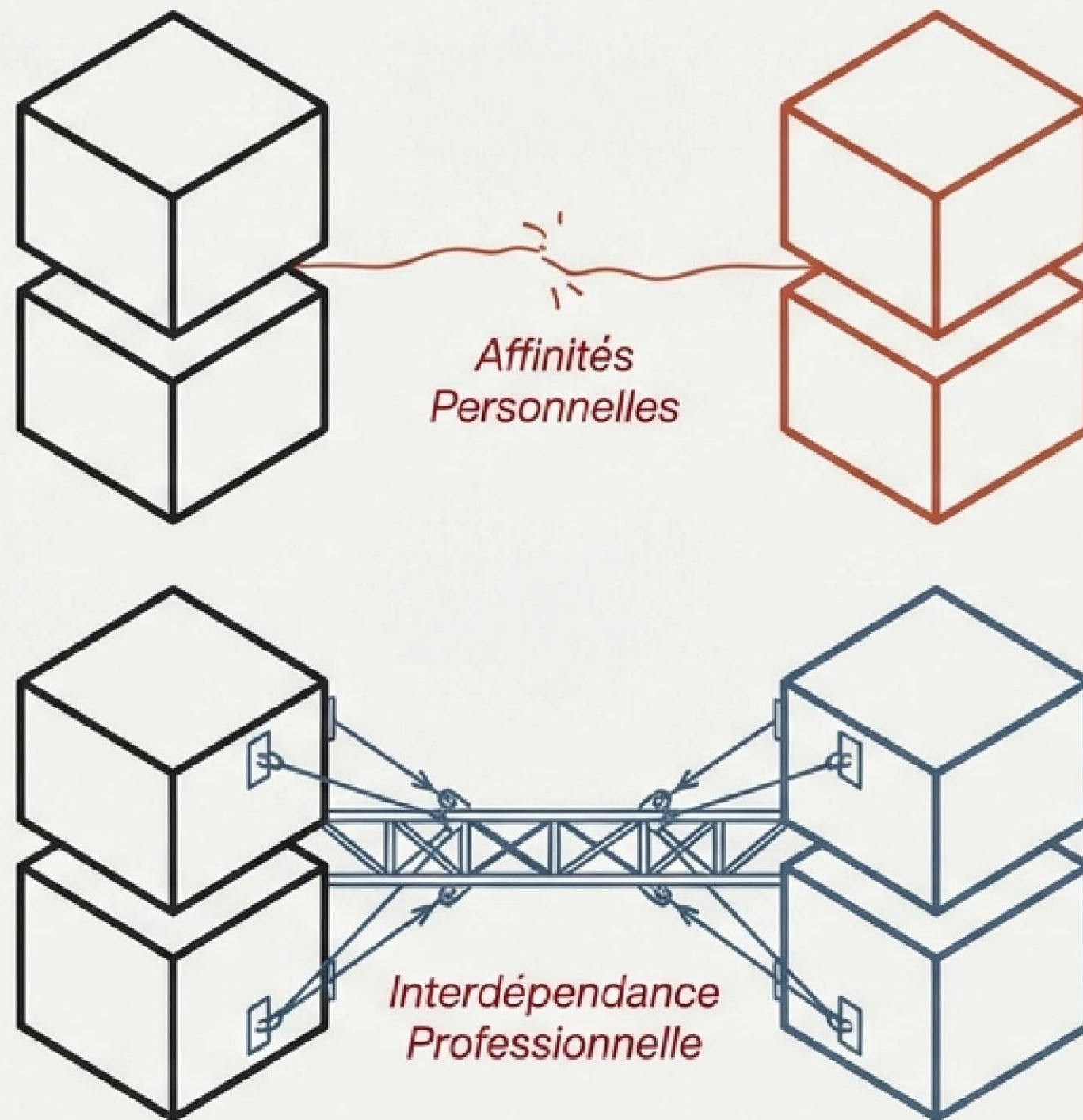


Le rôle du TSS (Reinecke-Terner, 2023) :

- **Médiateur / Traducteur** : Traduire les attentes de l'école en objectifs socio-éducatifs réalisables.
- **Les 3 Postures** :
 - Souffleur* (rappeler les codes),
 - Souffleur* (rappeler les codes),
 - Maquilleur* (gérer la présentation de soi),
 - Régisseur* (organiser le cadre).

Les TSS ne réparent pas l'élève, ils et elles opèrent une médiation permanente dans cet entre-deux.

Structurer la collaboration interprofessionnelle



Le Piège de l'Informel :

La collaboration repose massivement sur la « diplomatie de terrain ». Si la relation interpersonnelle échoue, la collaboration s'effondre.

La Solution : Interdépendance Professionnelle (D'Amour et al., 2005)

- Passer d'une dépendance affective à une structure formelle.
- Combattre les « attentes magiques » (le TSS comme baguette magique).
- Valoriser le « double regard » : Pédagogique + Systémique.

Pistes pour le management



REDÉFINIR LE MANDAT : DE LA CRISE À L'INTERFACE



Sortir de la figure du « Petit Pompier »

Définir le TSS comme professionnel de l'interface opérant sur la « scène intermédiaire » (Reinecke-Terner, 2023).



Instaurer des balises institutionnelles

Fixer des proportions entre prévention proactive et suivis individuels pour protéger le climat scolaire.



Légitimer la posture de tiers

Refuser l'instrumentalisation disciplinaire pour garantir une médiation noutre entre l'élève et l'institution.



STRUCTURER LA COLLABORATION INTERPROFESSIONNELLE

Dépasser le simple « feeling » relationnel

Passer d'une dépendance aux affinités personnelles à une interdépendance structurée par des protocoles clairs.



Formaliser les espaces d'échange

Compléter les temps informels (pause-café) par des équipes ressources et des espaces de régulation formels.

« Une coopération à hauteur d'yeux »

Viser la reconnaissance mutuelle des expertises entre enseignants et TSS (D'Amour et al., 2005).



UN MANAGEMENT À DOUBLE DÉTENTE

La Hiérarchie de Métier (Interne)

Indispensable pour la supervision clinique, le soutien éthique et la défense du mandat social.

Le Management de Proximité (Direction)

Crucial pour l'intégration quotidienne et la légitimité symbolique du TSS auprès des enseignants.



La légitimité par l'espace matériel

Garantir un bureau fixe pour assurer la confidentialité et l'ancrage symbolique dans l'école.

Dilemmes

Action !



Groupes de 4–5
18 min

Un dilemme par groupe

1. Lisez le dilemme distribué à votre groupe.
2. Désignez tout de suite un·e porte-parole.
3. Vous décidez depuis la place que vous occupez réellement.
4. Que décidez-vous ?
5. À quelle condition votre décision tient-elle — qu'est-ce qui doit être écrit, financé ou garanti ?
6. Écrivez vos deux réponses sur la fiche : une phrase chacune.

Dilemmes

Action !



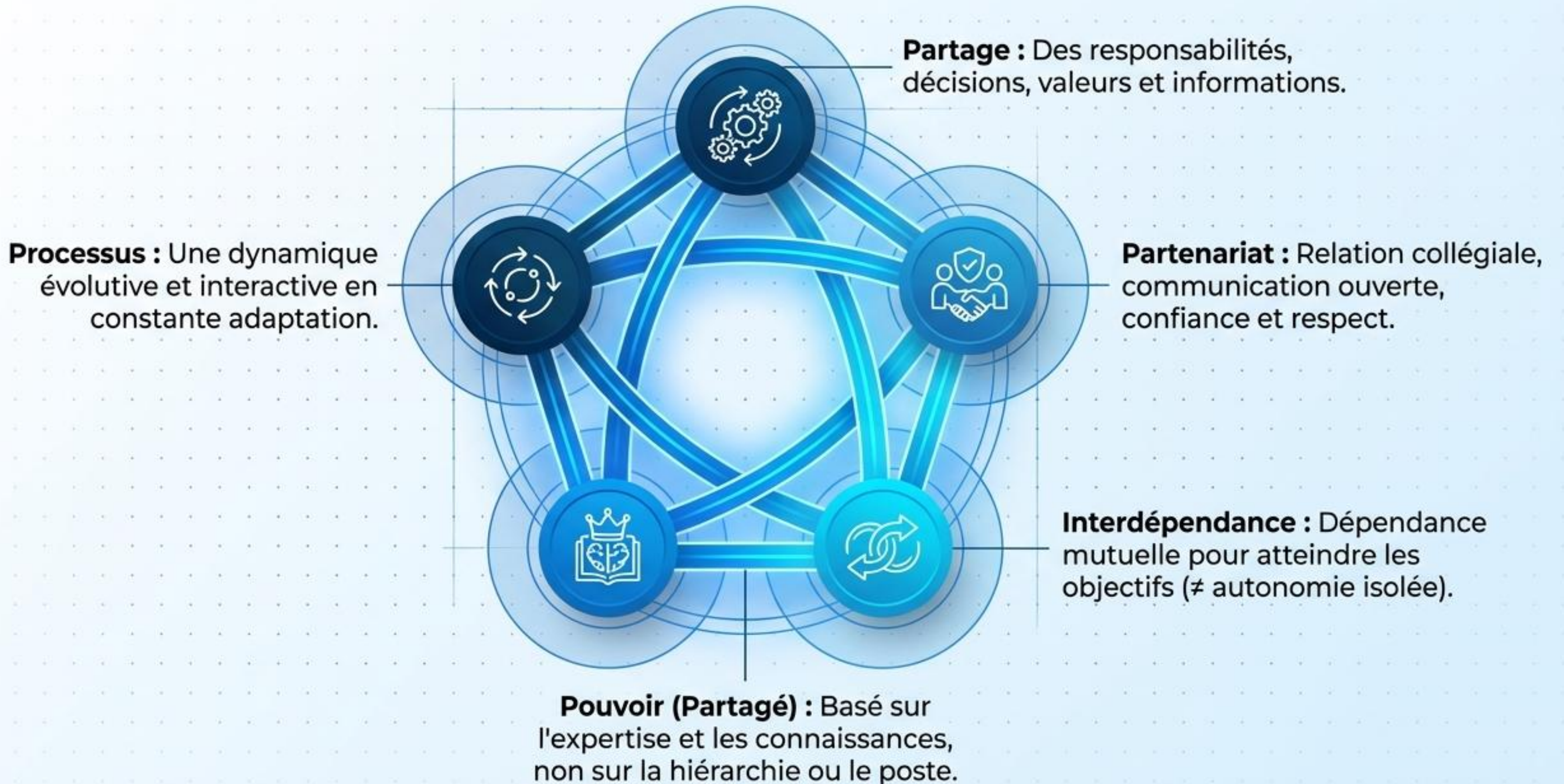
Groupes de 4–5
10 min

Restitution

En 2-3 minutes :

1. Résumez rapidement le dilemme
2. Présentez la décision et les conditions

L'ADN de la CIP : Les 5 Composantes



Le Modèle Écosystémique

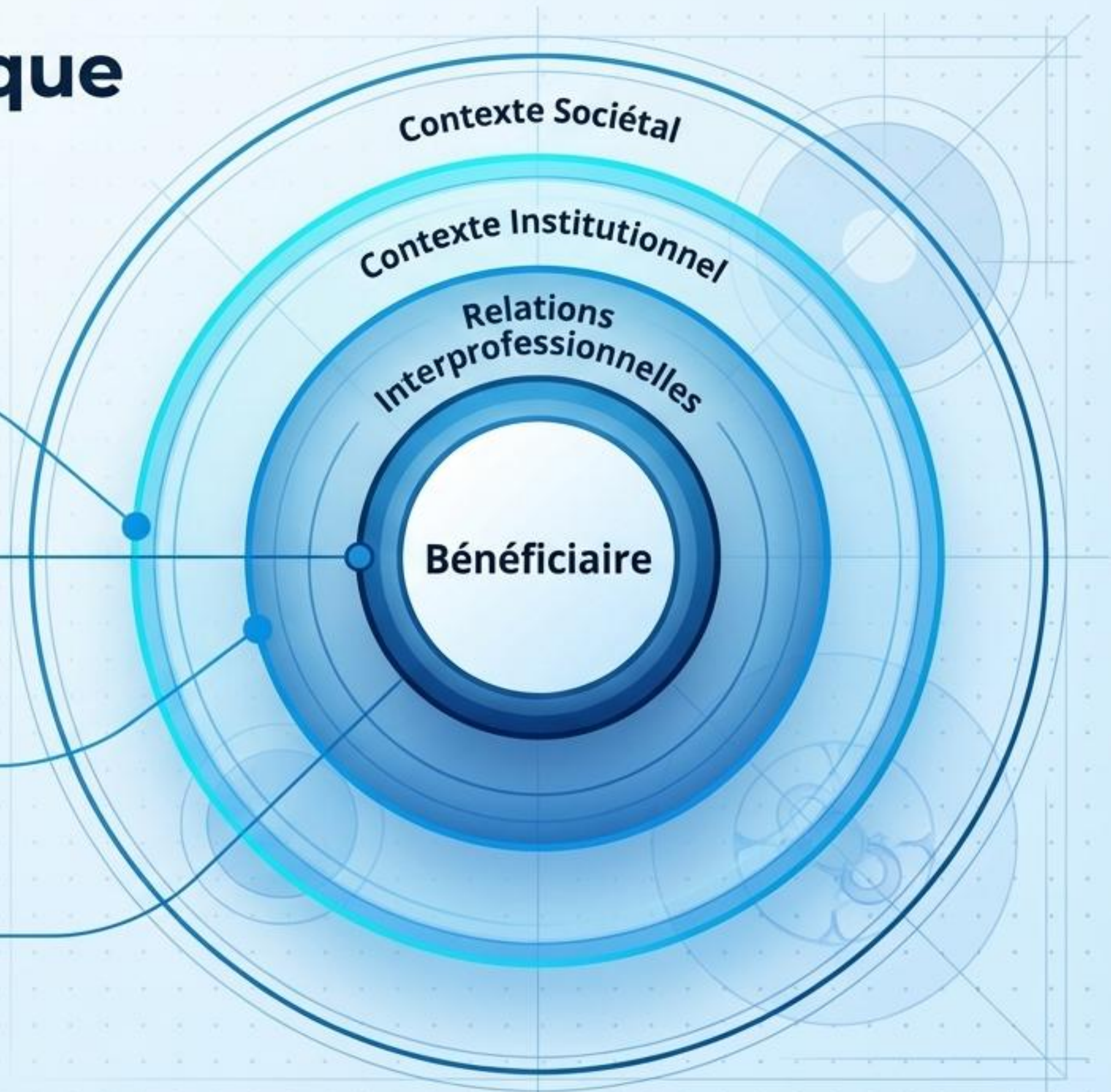
La CIP est influencée par des facteurs interagissant à quatre niveaux imbriqués.

Niveau 1 : Le bénéficiaire et la complexité de ses besoins.

Niveau 2 : Les dynamiques interpersonnelles entre les professionnels.

Niveau 3 : La structure, les ressources et la philosophie de l'organisation.

Niveau 4 : Les cadres prescriptifs, politiques et systèmes de formation externes.



Les six conditions

- Un mandat institutionnel clair
- Une impulsion et une légitimation par la direction
- Des rôles clarifiés, et renégociés régulièrement
- Des espaces formalisés et réguliers, plutôt qu'à la demande
- De la reconnaissance
- Du temps pour construire la confiance, hors urgence

Retour à la question

- 18 % des TSS se pensent d'abord comme ressource pour les enseignant-es. 8 % pour la direction.
- Les prestations indirectes ne sont pas seulement sacrifiées par l'institution : elles ne sont pas revendiquées comme le cœur du mandat.
- Le frein est aussi dans la représentation que les professionnel·les ont de leur propre travail.

Vous, dans la salle

Ce que vous formalisez, vous le rendez possible. Ce que vous comptez, vous le rendez défendable.

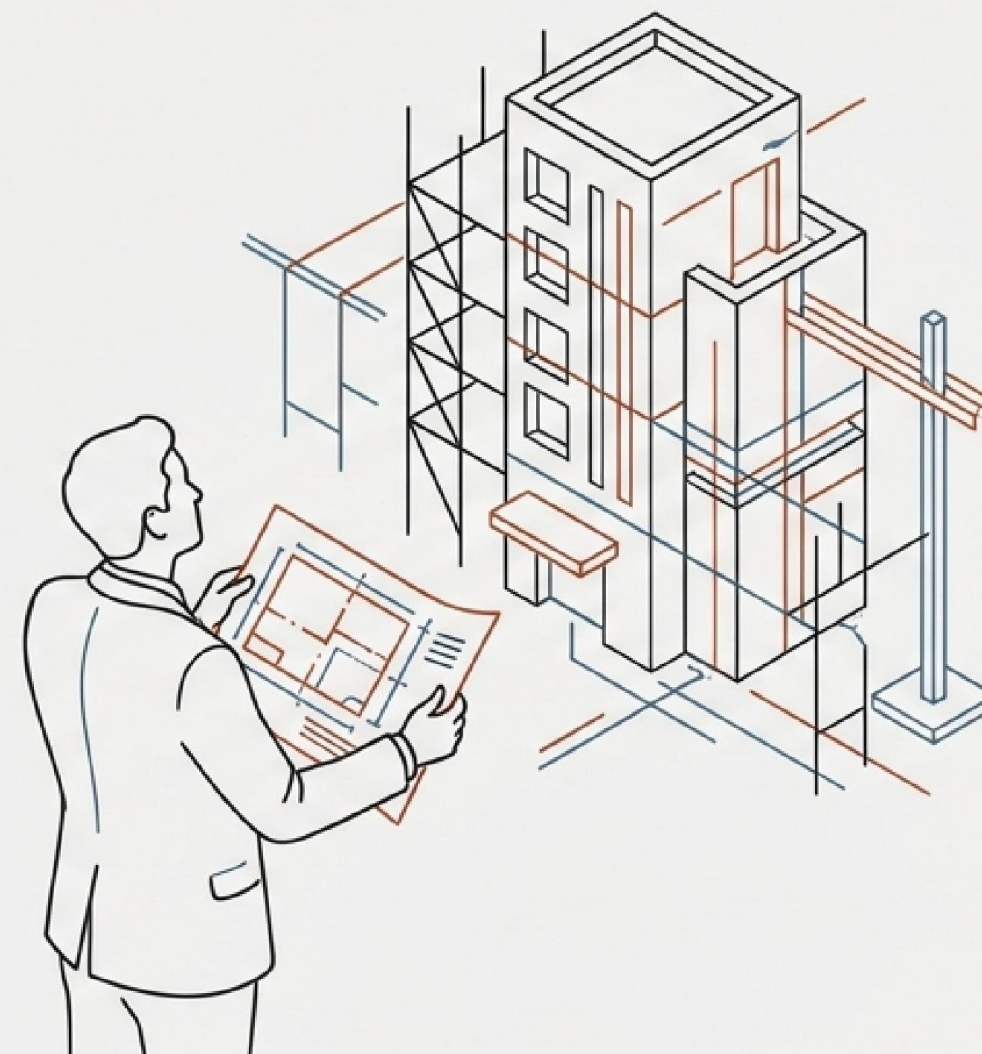
Mandats souples · espaces réguliers · temps de renégociation des rôles sur le temps de travail.

Conclusions

L'autonomie et la collaboration ne sont ni des acquis magiques ni de simples traits de personnalité. Ce sont des *constructions organisationnelles fragiles*.

Le TSS doit être reconnu non comme un dispositif de gestion de crise, mais comme une *expertise de l'interface*.

C'est dans la reconnaissance de cette « scène intermédiaire » (*Zwischenbühne*) que le TSS cesse d'être un pompier pour devenir un *architecte du lien social à l'école*.



Passer de «pompier» à «architecte»



Quentin Pasqualino ▪ Maître d'enseignement HES
HES-SO – Haute école de travail social Fribourg
Route des Arsenaux 16a - CH 1700 Fribourg
Bureau 5.12 ▪ Direct: 026 429 61 65
quentin.pasqualino@hefr.ch ▪ www.hets-fr.ch

LinkedIn

