

Communication pour l'AIFRIS, Beyrouth 2019.

## Diriger une institution avec l'appui de la sociologie. Un outil d'appropriation de connaissances

Laurence Bachmann<sup>1</sup> et Anne Ronchi<sup>2</sup>

### Résumé

Pour faire face à la diversité et à la complexité du monde social et diriger leur institution avec aisance, les directrices et directeurs d'institutions éducatives, sociales ou socio-sanitaires sont incité-e-s à se former et donc à se transformer. Ces cadres doivent non seulement acquérir de nouvelles compétences professionnelles, lié à leur position de directrice/eur. Ils doivent aussi, plus profondément, acquérir ou consolider de nouvelles *dispositions*, c'est-à-dire des propensions ou inclinations à croire, penser, sentir ou agir plus générales, transposables dans différents domaines de la vie, telles que la confiance, l'esprit critique, la réflexivité, la curiosité, la créativité, l'écoute, la distanciation, ou l'appréciabilité.

Pour se transformer, les sciences sociales relèvent d'un support important. Or, comment s'approprier des connaissances en sciences sociales à de telles fins lorsqu'on n'a peu de temps ou pas forcément l'habitude de le faire ? Comment articuler des savoirs théoriques avec ses expériences pratiques et faire ainsi des livres de véritables compagnons ? Dans un premier temps, cette contribution vise à présenter un outil d'appropriation de connaissances intitulé « STAT » que nous avons créé spécifiquement à cette fin. Ensuite, elle vise à analyser les différentes transformations insufflées par ce processus réflexif sur des cadres et repérées dans les travaux écrits de 28 participant-e-s d'une promotion du DAS en direction d'institution éducatives, sociales et socio-sanitaires de la HES SO. Nous verrons en quoi l'outil STAT a permis aux participant-e-s de se distancier des rapports sociaux de classes et de jouer avec leur pluralisme.

### Introduction

Pour faire face à la diversité et à la complexité du monde social et diriger leur institution avec aisance, les directrices et directeurs d'institutions éducatives, sociales ou socio-sanitaires sont incité-e-s à se former et donc à se transformer. Ces cadres doivent acquérir de nouvelles compétences professionnelles, c'est-à-dire des « savoirs et savoir-faire bien circonscrits » (Lahire, 2002 : 415) lié à leur position de directrice/eur, tel qu'animer une séance, défendre un budget, mobiliser un indicateur de performance ou construire un projet institutionnel. Mais ces personnes doivent aussi plus profondément, pour reprendre la terminologie du management ou du développement personnel, développer pleinement leur « potentiel humain », ou, formulé en termes sociologiques, acquérir ou consolider de nouvelles *dispositions*. Les dispositions sont des propensions ou inclinations à croire, penser, sentir ou agir plus générales, transposables dans différents domaines de la vie (Lahire, 2002). Ainsi, derrière des compétences professionnelles précises se logent des dispositions telles que la confiance, l'esprit critique, la réflexivité, la curiosité, la créativité, l'écoute, la distanciation, ou l'appréciabilité (c'est-à-dire la disposition à se rendre appréciable). L'incitation à se transformer en profondeur, sur le plan des dispositions<sup>3</sup>, relève plus généralement d'une norme sociale de la transformation personnelle (Marquis, 2015) portée notamment par le marché du travail, les employeurs ou les théories du management. Cette injonction sociale à se transformer est d'autant plus importante pour ces cadres que le contexte actuel, marqué par un processus de démocratisation de la société, valorise le management participatif, fondé sur l'horizontalité des relations, la collaboration ou l'intelligence collective. Dans ce contexte, les directrices et directeurs d'institutions ne sont plus sensées exercer leur pouvoir de manière coercitive et hiérarchique, mais en exerçant leur leadership (Aktouf, 2006). Ces personnes sont ainsi sensées être des personnes appréciées, exemplaires et inspirantes plutôt que des personnes qui ordonnent ou imposent (Bachmann, *en préparation*).

<sup>1</sup> Sociologue, professeure à la HES SO (Haute école spécialisée de Suisse occidentale), chercheuse associée au PNR LIVES du FNS et de l'institut des Etudes genre de l'Université de Genève, directrice du MAS DAS en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires de la HES SO.

<sup>2</sup> Sociologue, formatrice, adjointe scientifique du MAS DAS en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires de la HES SO.

<sup>3</sup> La transformation de soi est définie en tant que modification *partielle* de certaines dispositions (Darmon, 2006).

Pour se transformer, les sciences sociales relèvent d'un support important. Dans une précédente recherche, nous avons analysé la manière dont les sciences sociales pouvaient inciter des individus à *se transformer* (Bachmann, *en préparation*). Ces connaissances livraient aux personnes enquêtées des clés de compréhension sur les forces sociales qui les entourent et les traversent, et transformaient ainsi leur manière de croire ou penser. Des travaux sur les processus de socialisation différenciés les incitaient à modifier leur manière de sentir ou ressentir, en développant par exemple leur *imagination empathique* (Nussbaum, 2016) à l'égard de personnes différentes de soi et les encourageaient alors parfois à se rapprocher de ces personnes. Leurs connaissances sur la diversité des logiques d'action selon les contextes sociaux leur permettaient en outre de naviguer avec souplesse, aisance et distanciation entre les différents espaces sociaux, en maîtrisant les codes sociaux propres à chaque espace.

Or, comment s'appropriier des connaissances en sciences sociales à de telles fins lorsqu'on n'a peu de temps ou pas forcément l'habitude de le faire ? Comment articuler des savoirs théoriques avec ses expériences pratiques et faire ainsi des sciences sociales de véritables compagnons ? Dans un premier temps, cette contribution vise à présenter un outil d'appropriation de connaissances intitulé « STAT » que nous avons créé spécifiquement à cette fin. Ensuite, elle vise à analyser les effets de cet outil sur des cadres.

### **Un dispositif de formation et ses participant-e-s**

Nos réflexions s'inscrivent dans le cadre du DAS en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires de la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (HES SO), dispositif auquel nous sommes toutes les deux affiliées. Ce dispositif de formation s'adresse à des personnes occupant un poste de direction dans le domaine de la petite enfance, de l'éducation ou du domaine médico-social. En obtenant un poste à responsabilité, les participant-e-s à ce dispositif ont de fait effectué une ascension sociale, en passant par exemple du métier d'éducatrice/teur de la petite enfance ou d'éducatrice/teur spécialisé-e, d'assistant-e social, ou d'infirmier-e à la position de directrice/teur de leur institution ou d'un groupe d'institutions. En plus, comme l'atteste les recherches sur les profils des assistant-e-s sociaux (Serre, 2009 ; Gaspar, 2012), certaines de ces personnes sont d'origine familiale modeste et ont ainsi effectué une ascension professionnelle par rapport aux professions de leurs parents. Les participant-e-s transcasses doivent non seulement acquérir de nouvelles dispositions liées à leur nouvelle position professionnelle de direction, mais aussi retravailler certaines de leurs dispositions acquises dans leur milieu modeste d'origine en vue de les ajuster à leur position de cadre.

Au moment de leur formation, les participant-e-s occupent un poste en tant que responsable, et cherchent à acquérir ou consolider leur posture de direction. Nos réflexions s'inscrivent plus spécifiquement dans le cadre d'un module intitulé « Construction d'une posture de direction » mis sur pied à cette fin et enseigné en première année du cursus<sup>4</sup>. Ce module incite les participant-e-s à développer une posture réflexive sur la base de savoirs théoriques et pratiques.

Le cours de sociologie de ce module, dans lequel s'inscrit l'analyse des travaux de cette contribution, développe la question de la transformation personnelle en s'appuyant sur l'approche théorique de la sociologie dispositionnelle (Lahire, 1998 ; Darmon, 2003). Dans ce cadre, nous abordons les notions ou concepts de socialisation, de dispositions forgées par l'origine sociale ou le genre, du pluralisme des individus (de tensions internes ou de sentiment d'ambivalence générés par ce pluralisme, de l'activation ou de la mise en veille de certaines dispositions selon les contextes, etc.) et des registres d'action propres aux différents contextes.<sup>5</sup> Nous posons aussi un regard critique sur la transformation de soi (ses avantages et ses limites), en tant que norme sociale (que les participant-e-s autant que les formatrices/teurs ont généralement assimilée), tout en soulignant ses ressorts politiques. Outre des références bibliographiques, deux lectures sont obligatoires pour ce cours : un texte de Lucie Goussard (2015) sur les transfuges de classe et leur surinvestissement professionnel en vue de palier leur sentiment d'illégitimité sociale, et un texte de Véronique Bayer (2014) sur la manière dont le pouvoir est euphémisé dans le travail social et sur l'influence du genre sur le rapport au pouvoir. La question du pouvoir, cruciale dans leur position, est à cette première étape de leur formation centrée à une échelle individuelle, autour de leur pouvoir de se transformer (de transformer leur manière de croire, penser, sentir ou d'agir), et donc aussi transformer les rapports sociaux qui les traversent.

### **Une technique d'appropriation de connaissances**

---

<sup>4</sup> La première année du DAS vise à constituer ou consolider une posture de direction, avec l'appui de diverses connaissances, alors que la seconde année vise à travailler cette posture de direction au sein de son institution. Le MAS vise à développer des stratégies à moyen et long terme.

<sup>5</sup> Cette partie est aussi inspirée des travaux de chercheuses féministes qui ont rendu visibles la vie hors travail professionnel (Beck-Gernsheim, 1981, Haavind, 1984 ; Ferree, 1984), son impact sur la vie professionnelle, ainsi que la dévalorisation du travail de *care* (Hochschild, 2003).

L'outil d'appropriation du savoir intitulée « STAT », formulé sous la forme d'acronyme courante dans le domaine du management<sup>6</sup>, s'appuie sur la définition en deux temps de la réflexivité de Valérie Brunel (2008 : 54-55, *nos italiques*), qu'elle définit en tant que « processus consistant

- d'abord, à se poser comme *objet de connaissance* en partant de théories de références, et à élaborer des représentations sur son intériorité qui découlent de ces théories ;
- ensuite, à se poser comme *objet de pratiques*, ceci afin d'améliorer sa situation ou son activité ».

Pour s'approprier des connaissances en sciences sociales, l'outil STAT (inséré ci-dessous) consiste d'abord à décrire une situation concrète, une expérience vécue (*i. Situation*). Ensuite, à repérer un argument théorique, une notion ou un concept théorique ou un résultat d'analyse susceptible d'éclairer cette situation (*ii. Théorie*). Puis, en articulant la situation avec la théorie, il s'agit de se placer en *objet d'analyse* et de se demander en quoi cet argument théorique permet de comprendre sa situation (*iii. Analyse*). Enfin, il s'agit de se placer en tant qu'*objet de pratique* et de s'interroger en quoi cette analyse nous incite à modifier certaines de nos façons de penser, sentir, croire ou agir (*iv. Transformation*).

---

<sup>6</sup> Pour ne citer que les techniques sélectionnées dans le *Guide de référence en management public et associatif* (Lambert, 2017), évoquons les méthodes CADRE, SWOT ou SARA, ainsi que les objectifs SMART.

## Comment s'appropriier des connaissances ?

Laurence Bachmann et Anne Ronchi

Une fois appropriés, les textes deviennent nos compagnons, un soutien dans nos pratiques professionnelles.

<p><b>S</b>ituation</p> <p>Partir d'une situation concrète, d'une expérience vécue (Diffusion : sentiments éprouvés, besoins non réalisés)</p>	<p><i>Je suis actuellement confronté-e à telle situation...</i></p>
<p><b>T</b>héorie</p> <p>Repérer un argument théorique, une notion ou un concept théorique, des résultats d'analyse, etc.</p>	<p><i>Dans tel texte, l'auteur-e développe l'idée que... (paraphraser ou citer le passage concerné)</i></p>
<p>Situation + théorie →</p> <p><b>A</b>nalyse</p> <p>Se placer en <b>objet d'analyse</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Qu'est-ce que cet argument théorique me permet de <b>comprendre</b> de ma situation ?</li></ul>	<p><i>Cet éclairage théorique me permet de comprendre que, dans la situation que je vis actuellement,...</i></p>
<p>→</p> <p><b>T</b>ransformation</p> <p>Se placer en tant qu'<b>objet de pratique</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cette analyse m'incite-t-elle à modifier certaines de mes manières de penser, sentir, croire ou agir ? Par exemple, cette analyse m'encourage-t-elle à modifier certains de mes comportements ? Me donne-t-elle des pistes d'action? Génère-t-il de nouvelles questions? Etc.<p>(Diffusion : sentiments éprouvés, besoins réalisés)</p></li></ul>	<p><i>Dès lors, mon analyse m'incite à modifier tel aspect de mon comportement, à prendre de la distance par rapport à telle injonction sociale intériorisée, ...</i></p>

L'exercice demandé aux participant-e-s consiste à suivre le processus STAT et à le restituer dans un travail écrit. Ils et elles sont invité-e-s à respecter les quatre étapes distinctes du processus afin de bien les assimiler et qu'elles deviennent un automatisme, pour ensuite pouvoir les appliquer avec souplesse (telle qu'en inversant les termes i. et ii.). Nous encourageons en outre les participant-e-s à porter un regard réflexif sur leurs propres résistances ou affinités avec un texte.

L'outil STAT est dès lors un outil qui vise un travail en profondeur sur les dispositions des participant-e-s, en vue qu'elles et ils acquièrent davantage d'aisance, de confiance, de souplesse, de créativité, de distanciation ou d'esprit critique.

En tant que chercheuses, nous avons identifié dans les écrits des participant-e-s les éclairages théoriques issus de quelques textes de base (annexe : Tableau 1) qui ont permis aux participant-e-s de se distancier de certains comportements, attitudes. Ces traces sont donc considérées comme des indicateurs du processus de transformation en cours. Sur la base des travaux écrits des 28 participant-e-s d'une promotion (16 femmes et 12 hommes), nous allons analyser les différentes transformations insufflées par ce processus réflexif et repérées dans les travaux écrits des participant-e-s.

## Analyse : STAT un outil au service du processus d'appropriation

Dans un premier temps, nous allons décrire la littérature mobilisée comme soutien à l'activation du processus d'appropriation. Et, nous présenterons deux exemples de transformation effective réalisée avec l'appui de STAT. Puis, nous analyserons les effets produits des textes sur les participant-e-s de cette promotion en discutant comment ils et elles ont joué avec leur pluralisme et comment ils et elles se sont distanciés-e-s des rapports de classe, source de vulnérabilité (Goussard, 2015).

### Littérature mobilisée

Parmi la bibliographie proposée, les participant-e-s ont convoqué les 14 auteur-e-s recensés dans le tableau en annexe. Les résultats montrent que les participant-e-s ont cité principalement les deux lectures obligatoires en privilégiant très largement l'article de L. Goussard (2015), soit 17 fois alors que le texte de V. Bayer (2014) est mentionné à 7 reprises. Les participant-e-s ont aussi mobilisé avec intérêt les apports de B. Lahire (1998) qu'ils ont cités 6 fois.

### Transformation effective avec l'appui de STAT

En ce début de formation, les participant-e-s ont bien compris le principe du « texte comme compagnon » pouvant les soutenir dans leur vie professionnelle en éclairant leurs situations : « je me rends compte tout en écrivant que cela a pour conséquence ... » (Femme 12). Grâce à l'appui de ces textes, la directrice, le directeur peut se placer comme objet d'analyse, puis comme objet de pratique pour se transformer. Les écrits montrent qu'à ce stade de leurs parcours et de leurs réflexions, la plupart des participant-e-s envisagent, imaginent des pistes d'action sans mise en application effective. Elles et ils sont nombreux avoir écrit : « je prends conscience de .... » Comme l'évoque V. Brunel (2008), la réflexivité sur sa propre pratique génère de la distance, donc un mouvement. Ainsi, la transformation de la pensée initie le début du cheminement vers des transformations de pratiques professionnelles effectives : « dans un premier temps, je crois qu'il s'agit de m'accepter moi dans ma pratique, avant de rechercher l'approbation des collaborateurs ». (Femme 9).

Pour mieux comprendre le mouvement de structuration de la pensée induit par l'outil STAT, nous avons choisi deux exemples pour illustrer ce cheminement. Les effets de ces lectures sur les participant-e-s sont mis en évidence par les transformations décrites.

#### 1. L'origine sociale de la recherche de reconnaissance [Femme1]

Suivant l'outil STAT, Julie<sup>7</sup> commence par décrire sa situation personnelle : « issue d'une famille modeste, je n'étais pas « prédestinée » à faire des études [...] J'ai toujours travaillé à faire ma place » (*Situation*). Cette recherche de reconnaissance, Julie la vit comme une « éternelle quête ». Face à ce constat, à la lecture du texte de L. Goussard (2015)<sup>8</sup>, Julie a repéré un concept susceptible d'éclairer sa situation : « j'ai [...] jugé opportun de mettre en relation ma vie personnelle et mon environnement avec [le] concept de *rapport de classe sociale* [...] » (*Théorie*). Puis, elle rend compte du questionnement suscité par le passage retenu : « il fait lien au regard que je porte aujourd'hui sur mes racines, sur mon ancrage familial et environnemental qui renvoie plus spécifiquement à qui je suis. Il m'a fait prendre conscience [...] ». Ainsi, dans son analyse, Julie met en perspective sa classe sociale d'origine et sa légitimité dans sa fonction de direction. Ce texte la conscientise sur l'origine sociale de sa recherche de reconnaissance et sur son surinvestissement professionnel. A ce titre, l'expression de Julie « j'ai toujours « travaillé » à faire ma place » est très éclairante (*Analyse*). A la fin de son écrit, Julie témoigne de l'effet de son analyse sur sa pratique professionnelle de direction et la mise en place d'actions concrètes : une meilleure capacité à déléguer ; la création d'un poste de collaboratrice administrative pour redistribuer et répartir les tâches administratives. Elle conclut que : « la prise de recul effectuée sous les angles

<sup>7</sup> Les prénoms sont fictifs.

<sup>8</sup> Julie a choisi le passage suivant : « le travail étant défini comme leur propriété, ils sont prêts à lui consacrer la majeure partie de leur temps et de leur énergie » (Goussard, 2015, p.8)

du rapport à la classe sociale [...] a permis une transformation identitaire. En déléguant les tâches administratives, Julie : « peux – enfin – [se] centrer sur les tâches liées à l'exercice de [son] poste » (Transformations).

Cette première illustration de STAT décrit comment la lecture du texte de Lucie Goussard (2015) a offert à Julie des pistes concrètes pour se distancier de certains de ses comportements ou attitudes, révélant ainsi le processus de transformation en cours. Dans l'exemple qui suit nous allons voir comment les apports théoriques du texte compagnon ont favorisé le développement de l'imagination empathique (Nusbaum, 2016) d'une directrice pour comprendre les comportements, les attitudes d'un tiers.

## 2. Le développement de l'imagination empathique [Femme2]

Fanny, directrice d'une crèche, est face à un stagiaire qui ne se lave pas les mains (*Situation*). Après avoir lu le texte de C. Avril et al. (2010) sur les ajustements des contextes professionnels, Fanny réalise que : « nous devons jouer de notre quotidien et s'ajuster à notre environnement ainsi qu'aux convenances de ce dernier. Il est important de connaître les contextes que nous partageons » (*Théorie*). En s'appuyant sur un passage<sup>9</sup> de ce texte, Fanny analyse les manières d'agir du stagiaire à la lumière du concept de disposition. Elle développe ainsi de l'empathie en comprenant que les pratiques du stagiaire sont liées à ses origines sociales. Dans son analyse, elle se positionne avec empathie tout en clarifiant, en tant que directrice, les cadres et les règles institutionnels : « je souhaiterais qu'il apprenne à « mettre en veille » certaines de ses dispositions durant sa pratique professionnelle. J'estime que chacun est en droit de porter des valeurs personnelles, mais qu'il est nécessaire de s'adapter aux différents codes sociaux que nous confrontons ». Ainsi, Fanny a pris conscience de la manière dont les dispositions sont forgées par le social, dont elles peuvent être activées et mises en veille selon les contextes, et aussi la façon dont les individus socialisés par diverses instances, sont inévitablement pluriels (*Analyse*). Les effets du texte compagnon sur la pratique professionnelle de Fanny sont perceptibles dans la mise en place d'espaces d'échanges réunissant l'équipe pour favoriser l'intégration du stagiaire (*Transformation*). Elle termine son texte en écrivant : « j'ai compris l'importance de partir de la réalité de l'autre pour comprendre leurs actions du terrain ». Cela me sera continuellement utile dans mon travail au quotidien ». Ces éléments théoriques ont favorisé le développement de son « imagination empathique » selon l'expression de Martha Nussbaum (2016). Elle a compris les comportements et les attitudes de son stagiaire.

Ces deux exemples montrent comment un texte compagnon a le pouvoir d'éclairer la pratique professionnelle d'une directrice, d'un directeur et l'inciter à la transformer. L'appropriation du savoir est favorisée par l'articulation entre le texte et les pratiques des participant-e-s. Le texte retenu devient un compagnon lorsqu'il questionne, éclaire des situations, et incite son lecteur, sa lectrice à transformer certains éléments de sa posture de direction.

Dans les lignes qui suivent, nous allons nous attacher à discuter les prises de consciences telles que décrites par les participant-e-s, ces transformations de pensées insufflées par la démarche STAT.

## Repérer et jouer avec son pluralisme

La plupart des participant-e-s ont pris conscience que la position structurelle de cadre influence le type de relations entretenues avec leurs collaboratrices et collaborateurs. Les apports de Lahire (1998) ont permis aux participant-e-s de comprendre la manière dont les dispositions sont forgées par le social. Elles et ils ont perçu la dimension sociale et non innée de certaines de leurs dispositions qui peuvent être activées ou mises en veille selon les contextes. Dès lors, les individus socialisés par diverses instances sont inévitablement pluriels.

Toujours en lisant Lahire (1998), ils et elles sont nombreux à avoir réalisé que ce qu'elles et ils découvrent vraies pour eux l'est aussi pour leurs collaboratrices et collaborateurs. L'approche dispositionnelle développée par Lahire (1998) les a ouvert au concept de dispositions plurielles modifiant leur rapport à l'altérité avec sensibilité et recul : « par extension, j'aborderai « autrui » de manière moins schématique, je verrai autrui de manière moins monobloc, n'attendant plus une réaction stéréotypée face à un stimulus, parce qu'autrui a aussi une pluralité qui le constitue et qui régit ses actions. » (Homme 4). Pour faire face à la diversité et à la complexité du monde social, avec l'appui des réflexions de Brenée Brown (2014) sur l'ouverture émotionnelle, ils réalisent que la vulnérabilité, souvent conséquence de leur parcours de cadre transfuge (Goussard, 2015), est une alliée pour créer du lien : « je vais ajouter à mon activité plus de temps pour être au contact des équipes et prendre le temps [...] d'écouter [...] ». (Femme 10). Certains participant-e-s ont nommé qu'être un cadre transfuge en tant que cadre de proximité apparaît comme un avantage pour conduire une équipe puisqu'ils ont été socialisés pareillement. En se conscientisant sur leur pluralisme, elles et ils sont nombreux à utiliser les expressions suivantes pour évoquer leur souhait de transformer le lien qui les unit à leurs équipes : désir de se rapprocher de

<sup>9</sup> Fanny a choisi le passage suivant : « Les individus évaluent la situation et s'efforcent d'exprimer ou au contraire de masquer ou supprimer certains sentiments dans une situation donnée à une époque donnée. Cet effort d'ajustement aux convenances sociales que tout individu est amené à réaliser quotidiennement dans sa vie privée peut aussi être, à des degrés variables, une dimension de poste du travail » (Aubert et al., 2010, p. 95).

l'équipe ; modifier son regard sur l'équipe ; travailler avec l'équipe ; développer la participation de l'équipe ; avoir plus de compréhension ; reconsidérer sa démarche face aux collaboratrices et collaborateurs ; communiquer ; être convaincant-e. Ces qualités d'écoute, d'adaptation et de souplesse sont constitutives d'une nouvelle norme sociale (Aktouf, 2006). Les participant-e-s ont pris conscience que diriger une équipe, une institution nécessite un travail sur soi. C'est pourquoi, au travers du processus de formation, ils espèrent développer leur capacité à agir dans des contextes mouvants : « j'attends de cette formation qu'elle me permette d'acquérir des savoirs et des compétences qui m'aideront à prendre du recul [...] ». (Femme 10). Cependant, comme le montre L. Goussard (2015), l'intégration de cette norme par les cadres transfuges nécessite un travail sur soi plus important que pour les cadres héritiers en raison d'un processus de socialisation initié au sein d'une classe sociale différente.

L'outil STAT comme soutien à l'exercice d'introspection favorise l'appropriation d'éléments théoriques : « cette analyse me permet de réfléchir sur mon fonctionnement et mon ressenti. Cela suscite des questions » (Femme 8). Il devient alors possible aux participant-e-s de jouer avec leur pluralisme et s'ouvrir à de nouveaux modèles de pensée. Un regard différent sur leur fonction de direction est posé, libéré du sentiment d'imposture initial : « Assumer ». [ce] verbe est souvent revenu en réfléchissant et [en] écrivant ces lignes » (Homme 6). Les textes compagnons comme la formation permettent aux participant-e-s de *prendre conscience*, *prendre du recul*, *se déculpabiliser*, *diminuer* les tensions internes et *les incertitudes* à prendre sa place de responsable, de cadre. Ces différents vocables révèlent combien l'exercice d'introspection avec l'appui des sciences sociales éclaire avec pertinence la pratique professionnelle des directrices et directeurs.

### Se distancier des rapports de classe

Comme le montre le tableau 1 en annexe, nombre de participant-e-s ont marqué un intérêt très fort pour le texte de L. Goussard (2015) traitant de la thématique du transfuge social propre à leurs situations. Derrière des mots clés comme « cadre transfuge », « sentiment d'imposture » se lit pour certain-e-s participant-e-s la difficulté à trouver sa place de cadre, à se sentir légitime. Cependant à la fin de l'exercice lorsqu'ils et elles évoquent les transformations réalisées ou à venir, le désir de faire de leur condition de cadre transfuge une force est largement partagé dans l'ensemble des écrits : « je n'oublie pas d'où je viens et mon héritage familial doit être un moteur pour moi » (Femme 13).

La question de légitimité est dès lors abordée différemment. Ils et elles regardent leur parcours professionnel en intégrant dans leur réflexion l'influence de leurs origines sociales sur le processus de socialisation professionnelle. En confrontant les écrits à leur vécu, ils et elles valorisent leur classe sociale d'origine. Ils réalisent qu'elle leur a permis d'acquérir de nombreuses compétences qui sont transférables dans leur activité de direction : « je pense que mon statut de cadre, malgré le fait que je vienne d'un milieu ouvrier, influence mon ouverture à cet accès : donner également à d'autres la possibilité de joindre un groupe auquel on peut croire ne pas appartenir... » (Femme 3). De plus, les participant-e-s réalisent que ces compétences sont aussi reconnues par leur hiérarchie : « ils me connaissaient depuis neuf ans et m'ont choisi en connaissance de cause ! » (Homme 1). Ils et elles ne sont donc pas cadre par hasard. Cette prise de conscience diminue la charge psychique de ne pas être à la hauteur, réduit le sentiment d'imposture : « cet auteur<sup>10</sup> m'a permis de mettre des mots sur les émotions qui me traversent lorsque pour une situation similaire, je me sens partagée entre deux types de réaction. Et je peux clairement identifier que cette ambivalence provient de ma socialisation primaire, au sein de ma famille, avec celle secondaire » (Femme 5). Une réflexivité émotionnelle se développe qui réduit les tensions internes. Avec les éclairages théoriques apportés par L. Goussard (2015), les participant-e-s parviennent à se distancier de certains comportements ou attitudes en lien par exemple avec le surinvestissement professionnel : « Je réalise que je redouble d'efforts pour atteindre une sorte d'excellence, qui me permet d'assurer ma place dans ce milieu social jusque-là inconnu. » (Femme 6). Elles et ils se déculpabilisent : « je réalise que ce sont des passages normaux dans le grand changement de position sociale que je vis » (Femme 6). En se plaçant en tant qu'objet d'analyse, ces personnes entreprennent un processus d'autonomisation de la pensée, et donc de transformation.

Fort de cette prise de conscience de l'impact de la classe sociale d'origine sur leur parcours professionnel articulée avec une approche dispositionnelle de leur posture de cadre, plusieurs participant-e-s se disent favorables à un management horizontal. Il semblerait qu'en favorisant un management participatif, les cadres transfuges parviennent ainsi à concilier le poids de l'éducation avec leur nouveau statut et réduire leurs tensions internes. Elles et ils se sentent maintenant légitimes dans leur fonction de cadre. En outre, leur conscientisation sur leur pluralisme et sur la manière dont ils ou elles peuvent activer ou mettre en veille certaines de leurs dispositions selon les contextes les encourage à jouer avec ce pluralisme en vue d'atténuer leurs tensions internes et naviguer dans les espaces sociaux avec souplesse et fluidité : « je souhaite dans le futur être encore plus capable de distinguer dans quel contexte un style de management plutôt qu'un autre s'impose. Je me rends compte aujourd'hui que pour atténuer mon conflit interne, je dois développer mes capacités à activer des schèmes d'action dans certains contextes et les inhiber dans d'autres situations. » (Femme 5).

---

<sup>10</sup> A propos du texte de B. Lahire.

Enfin, le texte de V. Bayer (2014) a permis à deux participant-e-s de se conscientiser sur la manière dont les rapports sociaux de sexe influencent le rapport au pouvoir, à l'autorité. Il est intéressant de noter que comme dans l'étude menée par V. Bayer, les participant-e-s peinent à évoquer des pistes de transformation autour de la question du pouvoir : « lorsque je voulais changer de poste, j'évoquais mon envie de vouloir plus de responsabilité, mais je n'ai jamais mentionné le fait de vouloir davantage de pouvoir [...] » (Femme 11). Il apparaît que « la notion de responsabilité dans le travail social non seulement produit un effet d'euphémisation du pouvoir et révèle des enjeux asexués » (Bayer, 2014, p.147) bien que notre échantillon soit composé d'écrits produits par 16 femmes pour 12 hommes. Cependant, une participante s'interroge : « L'accès à la connaissance de soi, de l'autre, du contexte, n'est-ce pas accéder au pouvoir, au pouvoir de décider en toute conscience ou de diriger en toute subtilité ? (Femme 7). Tel que montré précédemment, les participant-e-s en début de formation travaillent principalement sur leur posture de cadre, sans discuter véritablement leur rapport au pouvoir : « si je veux assoir mon pouvoir de cadre transfuge, je vais devoir m'appropriier du savoir [...] ». (Homme 7). Le rapport au pouvoir est alors principalement évoqué par les participant-e-s en lien avec le phénomène du « plafond de verre » (Goussard, 2015) influencé par la classe sociale d'origine. Par conséquent, en ce début de parcours de formation, les pistes de transformation envisagées par les participant-e-s s'orientent prioritairement vers un apprentissage de nouveaux savoirs et des codes sociaux en vigueur dans leur milieu social actuel pour dépasser le « plafond de verre » et légitimer leur statut de cadre.

Ainsi, si l'appartenance à une classe sociale défavorisée est une source de vulnérabilité comme le montre L. Goussard (2015), elle est aussi une richesse. Ce constat soulage et ouvre au changement, à la construction de soi : « Je reconstruis ma confiance en moi en me rappelant mon parcours, d'où je viens et toutes les réussites de ma vie professionnelle que j'ai pu réaliser et celles encore à venir. Je me concentre surtout sur ce que je suis et non ce que je ne suis pas. » (Femme 4). Ces prises de conscience insufflent une transformation. De ce fait, leur transformation comprend aussi un travail d'assimilation *subjective* d'une position objective : « je mérite ce poste pour mes compétence [...] je reconstruis ma confiance en moi en me rappelant mon parcours, d'où je viens et toutes les réussites (...) » (Femme 4). Tel est l'ambition pédagogique de l'outil STAT.

## Perspectives

Sur la base de l'analyse des travaux des participant-e-s au DAS Dis, et de notre point de vue de formatrices, l'outil pédagogique STAT s'avère un outil efficace d'appropriation de connaissances en sciences sociales. Il permet de clarifier les étapes de ce processus, de la description d'une situation au repérage d'une théorie et à l'analyse de cette situation, pour enfin aboutir à l'élaboration de pistes de transformation ou à une transformation partielle effective. Ce bilan pourrait être complété par un retour des participant-e-s sur cet outil. En outre, les transformations évoquées sont davantage des transformations envisagées qu'effectives, l'exercice étant demandé au premier semestre du cursus de formation. Nous inviterons dès lors les participant-e-s à relire leur travail écrit en fin de formation pour que ces personnes puissent évaluer la pertinence, la faisabilité des transformations envisagées en début de formation.

Cet outil permet aux participant-e-s de poser notamment un regard réflexif sur les rapports sociaux qui les traversent, telle que l'influence des rapports sociaux de classe sur un sentiment d'illégitimité. Il leur donne ainsi du pouvoir de croire, penser, sentir ou agir avec davantage de confiance et d'assertivité. Ils ou elles se distancient ainsi de ces rapports, transforment leurs handicaps en ressources et jouent avec leur pluralisme.

Si la majorité des participant-e-s s'accorde à nommer des pistes de transformation impliquant autrui et leur équipe, peu d'entre elles/eux ont problématisé leur rapport au pouvoir. Dans les travaux écrits, celui-ci n'est évoqué qu'entre les lignes. Or, se transformer, c'est aussi transformer les rapports sociaux qui nous traversent et ainsi dépasser partiellement les déterminismes sociaux. Ce silence nous incite, en tant que formatrices, à nommer et à expliciter davantage dans notre dispositif de formation la question du pouvoir et la manière dont celui-ci se travaille de l'échelle micro à l'échelle macro, de l'individuel au collectif.

## Bibliographie

- Aktouf, Omar (2006). *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal : Gaëtan Morin.
- Bachmann, Laurence. *Des hommes appréciables. Se transformer et inspirer autrui. (Livre en préparation)*.
- Bayer, Véronique (2014). « Le pouvoir des chefs de service, un impensé aux enjeux sexués » in *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social. Repères, enjeux, perspectives*. Dunod, Coll. « Guides Santé Social », Juin.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth (1981). *Der geschlechtsspezifische Arbeitsmarkt: Zur Ideologie und Realität von Frauenberufen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Darmon, Muriel (2006). *La socialisation*. Paris: Armand Colin.
- Darmon, Muriel. 2003. *Devenir anorexique. Une approche sociologique*. Paris : La découverte.
- Feher, Michel (2007). « S'apprécier, ou les aspirations du capital humain », in *Raisons politiques*, n°28, pp.11-31.
- Ferree, Myra Marx. 1984. "Between two worlds: German feminist approaches to working-class women and work." *Signs* 10. pp. 517-536.
- Gaspar, Jean-François (2012). *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, Paris : La Découverte.
- Haavind, Hanne. 1984. "Love and power in marriage." In H. Holter (éd.). *Patriarchy in a Welfare Society*. Oslo : Universitetsforlaget.
- Hochschild, Arlie Russel (2003). *The Commercialization of Intimate Life. Notes from home and work*. Berkeley: University of California Press.
- Lahire, Bernard (1998). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Paris: Nathan.
- Lahire, Bernard, avec la collaboration de Josette Debroux, Sophie Denave, Sylvia Faure, Annabelle Glas, Mathias Millet, Fanny Renard et Stéphanie Tralongo (2002). *Portraits sociologiques. Dispositions et variations individuelles*. Paris : Nathan. Collection Essais & Recherches, Série « Sciences sociales ».
- Lambert, Stéphanie (2017). *Guide de référence en management public et associatif*, Lausanne : Favre.
- Giddens, Anthony (1987). *La constitution de la société*, Paris : PUF.
- Goussard, Lucie (2015). « La vulnérabilité au travail des cadres transfuges sociaux », in Quijoux M. (dir.), *Bourdieu et le travail*, Rennes, PUR, p. 307-322.
- Marquis, Nicolas (2015). *Le changement personnel. Histoires, mythes, réalités*, Paris: éditions Sciences Humaines.
- Nussbaum, Martha C. (2016). *Not for Profit. Why Democracy Needs the Humanities*. Princeton : Princeton University Press.
- Ronchi, Anne, Isabelle Kolly Ottiger, «Former au leadership solidaire: une utopie?», REISO, Revue d'information sociale, mis en ligne le 7 mars 2019, <https://www.reiso.org/document/4160> (accessible en ligne).
- Rosa, Hartmut (2018). *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris : La découverte, coll. « Théorie critique ».
- Serre, Delphine (2009). *Les coulisses de l'Etat social. Enquête sur les signalements d'enfants en danger*, Paris : Raisons d'agir, coll. « cours et travaux ».

## Biographie

Laurence Bachmann, sociologue, professeure à la HES SO, directrice du MAS DAS en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires de la HES SO, chercheuse associées au PNR LIVES du FNS et à l'Institut des Etudes genre de l'Université de Genève.

Préoccupations d'enseignement et de recherche:

- Le processus de transformation de soi inhérent à l'acquisition d'une posture professionnelle. Dans ce processus, la place des sciences sociales et du développement personnel dans la consolidation d'une réflexivité cognitive et émotionnelle.

- La consolidation ou le développement d'un esprit critique et de marges de manœuvre chez les cadres face à un contexte aux injonctions multiples et contradictoires. La place des sciences sociales dans ce processus de distanciation et de subjectivation.

Anne Ronchi, sociologue, formatrice, adjointe scientifique du MAS DAS en direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires de la HES SO.

## Annexe : Tableau 1

Auteur.e	Nbr de fois cité	Mots clés (forces-faiblesses)
1. Avril, C. ; Cartier, M., Serre, D. (2010). II. Des dispositions professionnelles en acte. In <i>Enquêter sur le travail. Concepts, méthodes, récits</i> . Paris: La Découverte, pp.73-97.	2	La place de l'humour dans la communication (outil du manager) Capacité à s'ajuster à un environnement
2. Bayer, V. (2014). « Le pouvoir des chefs de service, un impensé aux enjeux sexués » in <i>Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social. Repères, enjeux, perspectives</i> . Dunod, Coll. « <i>Guides Santé Social</i> », Juin.	7	Multiplicité du pouvoir La notion de pouvoir et la difficulté de le nommer dans le champ médico-social (champ lexical plus de responsabilité= plus de pouvoir, d'autorité) La notion de responsabilité et de genre (p.145) Expertise métier et maîtrise terrain
3. Brown, B. (2014). <i>Le pouvoir de la vulnérabilité</i> . Clamecy : La Nouvelle Imprimerie Laballery. <sup>11</sup> <a href="https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=fr">https://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=fr</a>	2	Importance des feedbacks pour la reconnaissance Difficulté d'être reconnue directrice (transfuge de statut éducatrice-directrice)
4. Darmon, M. (2007). <i>La socialisation</i> . Paris : Ed.Armand Colin.	1	Le genre et le processus de socialisation (scolaire et professionnel)
5. Davezies, P. (1993). Éléments de psychodynamique du travail. Publié dans <i>Education Permanente</i> n°116, 1993-3, 33-46.	4	Reconnaissance du travail et sentiment de valorisation Confiance Investissement personnel
6. Feher, Michel (2007). « S'apprécier, ou les aspirations du capital humain », in <i>Raisons politiques</i> , n°28, pp.11-31.	1	Chaque individu a un stock de compétences à valoriser (par soi-même et par les autres)
7. Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, P., & Maulini, O. (2017). <i>Les directeurs au travail : une enquête au cœur des établissements scolaires et socio-sanitaires</i> . Berne : Peter Lang.	1	Importance de la professionnalisation des cadres
8. Glée C., & Mispelblom Beyer, F. (2012). Manager sans perdre son âme : quand le « réel du travail » des cadres ouvre la voie à des pratiques quotidiennes, alternatives et humanistes, <i>Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels</i> , 45, 251-273. Récupéré le 30.08.2017 de <a href="http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2012-45-page-251.htm">http://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2012-45-page-251.htm</a>	2	Nouveaux modèles de management Transfuge de statut : tiraillement entre ancien collègue et nouvelle hiérarchie
9. Goussard, L. (2015). La vulnérabilité au travail des cadres transfuges sociaux. In Quijoux, M. (dir.), <i>Bourdieu et le travail</i> . Rennes : PUR.	17	Cadres héritiers Réseaux personnels Cadres transfuges sentiment d'imposture, d'illégitimité ; manque de confiance versus être fort et irréprochable Cadres repérés ; risque de surinvestissement ; tiraillement entre deux mondes Ambiguïté vis-à-vis du statut de cadre Suis vraiment à place ? Redoubler d'effort Désir d'ascension sociale. Fierté de la famille Rapport de classe sociale ; épuisement professionnel Transfuge de classe – statut du syndicalisme – cadre militant Notion d'origine sociale Poids des valeurs et des croyances émanant de l'éducation Prendre soin de sa double appartenance (force)
10. Jenny, A. (2013). La fonction cadre aujourd'hui : ou l'engagement au risque de se perdre, <i>Empan</i> , 89, 48-54. Récupéré le 30.08.2017 de <a href="http://www.cairn.info/revue-empan-2013-1-page-48.htm">http://www.cairn.info/revue-empan-2013-1-page-48.htm</a>	1	Sentiment de loyauté ; légitimité
11. Lahire, B. (1998). Clivage du moi et conflit psychique : le cas des traversées de l'espace social. In <i>L'homme pluriel. Les ressorts de l'action</i> . Paris: Nathan, pp.46-50	6	Avoir conscience des incidences des appartenances diverses sur l'action et le vécu intérieur Changer de répertoire d'actions en fonction des contextes : compétence clé

<sup>11</sup> Les participant-e-s ont visionné le TED de cette auteur-e.

		<p>Absence de cette compétence risque de tiraillement entre soi et les autres (explique la sensation de tiraillement entre des habitudes incorporées à des situations conflictuelles)</p> <p>Tensions internes</p> <p>Transfuge de statut : éducateur – cadre : homme pluriel (difficile)</p> <p>Poids des valeurs et des croyances émanant de l'éducation</p> <p>Distinction entre compétence et disposition</p>
12. Laude, L., Rodriguez, D., Ulmann, A.-L. (2011), « Diriger au jour le jour: entre mythe et réalité », in Barbier, J.-M., Chauvigne, C., Vitali, M.-L. (dir.), <i>Diriger: un travail</i> , Paris, L'Harmattan	1	<p>Importance de la part identitaire et subjective dans la manière de diriger mettant en jeu des valeurs qui peuvent remettre en question le cadre</p> <p>Différence entre cadre novice et cadre expérimenté</p>
13. Laloux, F. (2015). <i>Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées</i> . Paris : Diateino.	1	Organisations opales – développer le capital humain
14. Mispelblom Beyer, F. (2015), <i>Encadrer, un métier impossible ?</i> 3 <sup>ème</sup> édition, Paris, éd. Armand Colin.	1	Légitime car choisit par sa hiérarchie pour diriger et diriger = indiquer les limites