

# Déployer une posture de direction incarnée et responsable. La force socialisatrice d'une formation articulant outils réflexifs avec outils de gestion

**Laurence Bachmann, Anne Ronchi, Anne Perriard**

DANS **SOCIOGRAPHE** 2024/1 (N° 85), PAGES XVII À XXXVIII  
ÉDITIONS **ASSOCIATION SOCIOGRAPHE**

ISSN 1297-6628

ISBN 9782494241107

DOI 10.3917/graph1.085.xvii

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-sociographe-2024-1-page-XVII.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Association Sociographe.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

# Déployer une posture de direction incarnée et responsable. La force socialisatrice d'une formation articulant outils réflexifs avec outils de gestion

---

Laurence Bachmann, Anne Ronchi  
et Anne Perriard<sup>1</sup>



« Cette formation n'est pas du management ! » s'enthousiasme un participant à une formation en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales ou socio-sanitaires auquel nous sommes toutes les trois affiliées. Deux autres personnes soulignent, l'une après l'autre, avec le même soulagement enjoué, que cette formation n'est pas *juste* du management. Qu'entendent-iels par cela ? Pourquoi un tel élan ? Les diplômé-es de cette formation relèvent en outre systématiquement l'apport des séances d'analyse de la pratique professionnelle dans leur parcours de formation.

Si nous sommes nous-mêmes témoins de l'effet positif de cette formation sur ses participant-es, nous peinons toutefois à expliciter clairement la source de leur enthousiasme. De plus, le scepticisme sur ce dispositif de formation manifesté par des personnes ne l'ayant pas suivi nous laisse parfois perplexes. Ainsi, lors d'une séance liée à ce programme, un cadre relève la qualité des connaissances en sciences sociales et des outils réflexifs proposés, tout en précisant que le type de formation demandé par le domaine de la santé est davantage orienté

---

1. Les auteures tiennent à remercier chaleureusement Myriam Malherbe, Basile Perret et les participant-es du DAS en Gestion et Direction pour leur précieuses contributions à cet article.

vers les outils de management, auxquels il paraît implicitement accorder davantage de considération. Dans cette perspective, les deux types d'approches semblent marqués par un principe d'exclusivité et de hiérarchie : soit on fait du management « sérieux » avec des outils de gestion, soit on digresse en empruntant une vision sociologique du management étayée par les questions secondaires du sensible, de l'introspection, du savoir-être et du *care*.

L'objectif de cet article consiste dès lors à comprendre l'enthousiasme des participant-es pour une formation continue en gestion et direction d'institutions du secteur du *care*. Cela, en effectuant un retour réflexif sur les ressources de ce dispositif de formation et sur ses effets sur ses participant-es.

### ***Retour réflexif sur un dispositif de formation***

Nos réflexions s'inscrivent dans le cadre du *Diploma of Advanced Studies* (DAS)<sup>2</sup> en direction d'institutions éducatives, sociales et sociosanitaires de la Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (HES SO), dispositif auquel les trois auteures sont affiliées. Cette 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 qui cherchent à consolider leur posture de direction. Notre analyse porte plus spécifiquement sur les enseignements du module *Leadership*<sup>3</sup> donnés tout au long du cursus qui incite les participant-es à développer une posture réflexive sur la base de savoirs théoriques et pratiques.

Pour effectuer un tel retour sur cette formation, nous nous appuyons sur trois types de sources : 1) la voix des trois auteures, toutes les trois

---

2. Ce DAS en Gestion et Direction, qui traite des dimensions opérationnelles de la fonction de direction, est suivi d'un MAS en Stratégie et Direction qui aborde ses dimensions stratégiques.

3. Si on se réfère à l'objectif défini du module *Leadership*, celui-ci vise à renforcer son leadership et diriger avec assertivité et audace. En fin de module, la participant-e sera capable de porter un regard réflexif sur sa posture de direction, d'analyser la complexité de son institution et de favoriser le travail en équipe.

impliquées dans le dispositif<sup>4</sup> ; 2) la voix des trois animatrices<sup>5</sup> de séances d'analyses de pratiques professionnelles, rencontrées collectivement pendant une heure ; 3) la voix des participant·es du DAS Dis, qui ont pris part à un tour de table à l'issue d'une séance d'analyse de la pratique professionnelle.

Créé en 2004, le dispositif de formation a été repensé pendant deux ans avec le soutien d'un groupe de développement, composé de personnes liées aux terrains professionnels, à l'enseignement et à la recherche. Le remodelage du dispositif a été influencé par nos recherches sur les processus de transformation personnelle s'appuyant sur des outils d'introspection et sur les sciences sociales et dont la portée se déploie au-delà de l'échelle individuelle (Bachmann, *en soumission* ; Bachmann et Perriard, 2023)<sup>6</sup>. La formation est aussi marquée par qui nous sommes, nos affiliations disciplinaires, nos référentiels et nos expériences, dans divers champs comme les études de genre, les questions du *care* et le féminisme, ainsi que par l'influence décisive de mentores expertes de ces questions (Bachmann, 2004 ; Bachmann, 2012). Enfin, le DAS Dis est régulièrement amélioré par l'intermédiaire du comité pédagogique et du conseil scientifique et professionnel, où les délégué·es de volées peuvent exprimer leurs doléances et leurs suggestions de bonification.

### ***Le récit de la « société du risque » valorisant des outils de gestion désincarnés***

La valorisation des outils de gestion au détriment des outils réflexifs évoqués en préambule entre en résonance avec le récit de ce que le sociologue allemand Ulrich Beck (1998) a appelé la « société du risque », et que la politologue états-unienne Joan Tronto a su déconstruire de manière critique. Pour ce sociologue, dès les années 1980

4. Laurence Bachmann dirige le dispositif de formation, est responsable du module *Leadership* dans lequel elle enseigne et anime des séances d'analyse de la pratique professionnelle, Anne Ronchi est adjointe scientifique du programme et Anne Perriard enseigne dans le cours *Leadership* et anime les séances d'analyse de la pratique professionnelle du niveau MAS.

5. Laurence Bachmann et Anne Perriard, deux des trois autrices, sont des animatrices des séances d'analyse de la pratique professionnelle.

6. Recherches financées par le fonds national suisse pour la recherche scientifique (FNS).

émergent de nouveaux risques « incalculables et imprévisibles » (Beck, 1998, p. 16). Selon l'auteur, la science et la technologie ne peuvent plus contrôler les risques qu'elles nous imposent (Beck, 1998). Dès lors, cette situation nous donnerait l'impression d'être hors de contrôle, de ne plus pouvoir maîtriser l'environnement et entraînerait une impuissance d'action. Ces grandes menaces nous inciteraient à développer une « philosophie de la précaution » et une « politique de la prévention » (Ewald, 1993 et 2002, p. 221).

Dans cette perspective de la « société du risque », les outils de gestion tels que les outils de traçage de l'activité, d'anticipation des changements, de comptabilité, de contrôle, de pilotage ou encore de communication de données apparaissent comme des moyens sérieux et rassurants pour contrôler l'organisation du travail, dans un principe de certitude. Dans un monde où tout s'accélère (Rosa, 2013), la bouée de sauvetage devient le tableau de bord, perçu comme sûr, objectif et immuable.

### ***Articuler des outils réflexifs critiques avec des outils de gestion pour consolider une posture ancrée et responsable***

Or, selon Joan Tronto (2012), le récit de la « société du risque » peut être critiqué à plusieurs égards dans une perspective de *care*. Il relève d'abord d'une vision du monde ethnocentrée, qui ne concerne que certaines personnes : des hommes blancs européens privilégiés comme Ulrich Beck. Autrement dit, des personnes maîtrisant relativement leur vie et qui perdent actuellement certains de leurs privilèges. Ensuite, le récit de la « société du risque » ne prend pas en considération deux éléments centraux : le capitalisme et ses flux de capitaux comme responsables de ces risques, d'une part, les luttes sociales qui ont mené à des protections sociales, d'autre part. Enfin, le récit formulé par Beck sur la « société du risque » valorise implicitement la maîtrise et le contrôle comme caractéristiques évidentes de la condition humaine. Or, ces traits, loin d'être universels, s'accordent avec les idéaux normatifs de masculinité :

« La société du risque présuppose que les personnes vivent dans un monde dangereux et indigne de confiance, en grande partie parce que ce dernier se tient hors de leur contrôle individuel. C'est un monde rempli de peur, aboutissant à des pensées qui, comme celle de Beck,

espèrent une transformation vers un cadre assurant une plus grande sécurité. La théorie du risque fait son deuil d'un contrôle et d'une maîtrise du danger qui n'existait en réalité auparavant que pour les hommes plutôt nantis : tout le monde ne ressent donc pas l'intensité de cette perte. » (Tronto, 2012, p. 46)

Cette obsession du contrôle s'inscrit dans un monde en mouvement perpétuel, où la maîtrise totale est impossible. Un monde où les êtres humains sont vulnérables et interdépendants. Pour reprendre la description de Joan Tronto de cet autre paradigme :

« La société du *care* présuppose que les personnes vivent dans un monde où elles composent en permanence avec la vulnérabilité et le besoin – en faisant parfois aussi l'expérience de la joie. Même si les injustices liées aux charges inégales du *care* ont encore besoin d'être identifiées et attribuées, elles représentent bien, à la différence d'une supposée perte de contrôle et de maîtrise du progrès des techniques, les vrais problèmes à adresser aux théoriciens des sciences sociales. » (Tronto, 2012, p. 46)

La critique de Joan Tronto relative au récit de la « société du risque » fait écho aux réflexions sur le concept de crise. Dans un article intitulé « Le concept de crise : un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique », la sociologue Natacha Ordioni (2011) avance que ce concept postule des causes exogènes, évacuant ainsi toutes responsabilités des actrices concernées. Ce concept nie aussi les rapports de genre et valorise une vision économiste du social : « L'inflation de ses usages va de pair avec sa personnification et son instrumentalisation, notamment en contribuant à diluer la chaîne des responsabilités engagées. En matière de genre, la référence au paradigme explicatif de crise permet d'attirer l'attention sur des variables exogènes au processus de domination masculine et d'euphémiser la conflictualité inhérente aux rapports sociaux de sexe. En outre, son actualité dans le champ des sciences économiques, alors que nombre de disciplines l'ont abandonné de longue date au profit d'autres paradigmes, traduit l'omniprésence d'une logique qui prône l'efficacité d'une régulation marchande présentée comme la seule capable de restaurer un état antérieur et mythique d'équilibre : elle contribue de ce fait à renforcer sa légitimité. » (Ordioni, 2011)

En énumérant les usages disciplinaires du concept de crise, Natacha Ordioni rappelle que les sociologues emploient peu ce terme car il n'intègre pas le temps long, inhérent à l'analyse de la société.

L'anthropologue Didier Fassin (2022) préfère pour sa part parler de « moment critique » pour repérer les différents composants de cette notion.

Au regard de ces critiques, Joan Tronto propose de sortir du mythe de la « société du risque » et de rendre visibles l'interdépendance et le *care* qui lient les individus et les collectifs. Pour la politologue, le *care* relève de pratiques, mais aussi d'une « manière de décrire et de penser le pouvoir politique » (Tronto, 2012, p. 32). « Une éthique du *care* cherche à exposer comment les institutions sociales et politiques permettent à certains de supporter les fardeaux (et les joies) du *care*, et autorisent d'autres à les fuir » (Tronto, 2012, p. 36). Sortir du récit de la « société du risque » ou de la « crise » pour mettre en avant une société du *care*, valorisant la coopération, c'est aussi sortir d'un fatalisme pour développer un langage de la responsabilité et trouver des leviers d'action, de l'empuissancement individuel à la mobilisation collective.

Postulant que le « risque » est inhérent aux organisations dans un contexte néolibéral complexe, et qu'il n'est ni maitrisable ni anticipable, le paradigme du *care* propose de prendre soin plutôt que de contrôler. Dans cette perspective, le DAS en Gestion et Direction articule – plutôt qu'oppose – outils réflexifs valorisant le *care* et outils de gestion pour consolider une posture ancrée et responsable. La formation s'inscrit dans le paradigme du *care* qui donne la part belle à la vulnérabilité comme source de lien, de créativité et de joie.

Dans la partie suivante, nous commencerons par analyser deux outils réflexifs soutenant les participant-es dans un processus d'introspection et de transformation. Nous verrons que la disposition à être en lien avec la vulnérabilité et à se laisser toucher constitue la porte d'entrée pour travailler en profondeur sa posture de direction, qui ensuite pourra se déployer dans l'institution, auprès des collaborateur-ices, usager-es ou partenaires, voire au-delà de l'institution. Ensuite, nous explorerons la manière dont les animateur-ices permettent aux participant-es de travailler la vulnérabilité au sein des séances d'analyse en groupe de la pratique de direction. Enfin, nous tenterons de saisir l'effet du dispositif de formation sur ses participant-es en clarifiant ses apports et sa portée et de la situer notamment par rapport aux outils de gestion. Cela, à travers le regard de ses participant-es.

## ***Analyse : deux outils réflexifs soutenant une posture de direction incarnée et responsable basée sur le care***

### **Un outil introspectif appuyé des sciences sociales**

Comme premier outil réflexif, nous présentons ici un outil d’appropriation de connaissances en sciences sociales que nous avons intitulé « STAT », formulé sous la forme d’acronyme courante dans le domaine du management<sup>7</sup>. Cet outil s’inscrit dans le cours de sociologie du module *Leadership* qui vise à consolider une posture de direction en invitant les participant·es à transformer certaines de leurs dispositions. Cela, en s’appuyant sur l’approche théorique de la sociologie dispositionnelle (Lahire, 1998 ; Darmon, 2003). Dans ce cadre, nous abordons les concepts de socialisation, de dispositions forgées par l’origine sociale ou le genre, du pluralisme des individus (et des tensions internes ou du 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>8</sup> Outre des références bibliographiques, une lecture est obligatoire pour ce cours : un texte de la sociologue Lucie Goussard (2015) sur les transfuges de classe et leur surinvestissement professionnel en vue de palier leur sentiment d’illégitimité sociale. La question du pouvoir, cruciale dans leur fonction, est à cette première étape de la formation centrée à une échelle individuelle, autour de leur pouvoir de transformer leurs manières de croire, penser, sentir ou d’agir, et donc aussi de transformer les rapports sociaux internalisés. Nous posons aussi un regard critique sur la transformation de soi (ses avantages et ses limites), en tant que norme sociale (que les participant·es autant que les formatreurices ont généralement assimilée), tout en soulignant ses ressorts politiques, comme nous le développons dans cet article.

7. Citons à ce titre les méthodes LEAN, AGILE, CADRE, SWOT, PESTEL ou SARA, ou encore les objectifs SMART.

8. 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 de connaissances STAT s'appuie sur la définition de la réflexivité de Valérie Brunel (2008, pp. 54-55, *nos italiques*), qui se joue en deux temps. Selon la sociologue, c'est un « 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 ». Dans cette perspective, l'accès au « soi » est toujours « médiatisé par une pensée et par un langage sur soi » (Brunel, 2008, pp. 54-55). Pour s'approprier des connaissances en sciences sociales, l'outil STAT consiste ainsi d'abord à décrire une situation concrète, une expérience vécue (i. *Situation*). Ensuite, il invite à repérer un savoir tiers (un savoir scientifique puis un savoir pratique observé lors d'un stage d'extériorité dans une institution) susceptible d'éclairer cette situation (ii. *Savoir Tiers*). Puis, en articulant la situation avec la théorie, les participant-es à la formation se placent en *objet d'analyse* et se demandent en quoi cet argument théorique permet de comprendre leur situation (iii. *Analyse*). Enfin, les participant-es se placent en tant qu'*objet de pratique* et s'interrogent en quoi cette analyse les incite à modifier certaines de leurs façons de penser, sentir, croire ou agir (iv. *Transformation*).

Les personnes participant à la formation s'appuient ainsi sur des connaissances en sciences sociales pour analyser leurs expériences et ensuite transformer certaines de leurs dispositions. Par ce processus, ces personnes acquièrent davantage d'aisance, de confiance, de souplesse, de créativité, de distanciation ou d'esprit critique. C'est dans cette perspective que nous avons par ailleurs considéré les savoirs scientifiques convoqués comme des *techniques de soi* qui permettent de transformer des dispositions personnelles (Bachmann, *en soumission* ; Bachmann et Perriard, 2023).

L'exercice demandé aux participant-es consiste à suivre le processus STAT et à le restituer dans un travail écrit. Ils sont invité-es à respecter les quatre étapes distinctes du processus afin de bien les assimiler, pour ensuite pouvoir, s'ils le désirent, les appliquer avec souplesse (telle qu'en inversant les termes i. et ii.). Nous encourageons en outre les participant-es à porter un regard réflexif sur leurs propres résistances ou affinités avec un texte. Nous avons analysé par ailleurs les différentes transformations insufflées par ce processus réflexif et repérées dans les travaux écrits des participant-es dans un article (Bachmann et Ronchi, *en préparation*).

À titre illustratif, l'encart ci-dessous synthétise les éléments-clés du processus de conscientisation et de transformation développés dans le travail écrit d'une participante que nous avons nommée Alicia, directrice d'une crèche en pleine expansion.

*Exemple du processus STAT*

**Se connecter à la vulnérabilité pour renforcer son sentiment de légitimité**

**Situation :** Dans un premier temps, Alicia décrit la situation. Elle écrit qu'elle est arrivée en Suisse en 1995 et que « Par le fait de mes origines, de mon vécu et de la place que j'occupe actuellement, j'ai la sensation que ma valeur personnelle dépend principalement de mes performances. » Elle avance alors que sa « problématique réside principalement dans un idéal d'exigence » qui la fragilise. Alicia dit se retrouver au bord de l'épuisement professionnel, sans oser montrer sa vulnérabilité par peur d'être discréditée.

**Savoir Tiers :** dans un deuxième temps, elle cite deux références théoriques, celles de Lucie Goussard et Brené Brown, qu'elle paraphrase dans son texte : la première met en lumière les tensions des cadres transfuges qui se surinvestissent au travail pour combler un sentiment d'illégitimité et la seconde rend compte de la fonction salvatrice de la vulnérabilité lorsqu'elle est assumée. Alicia évoque ensuite les apports du stage effectué auprès d'un directeur d'établissement médico-social (EMS)<sup>9</sup>, également transfuge scolaire et pour sa part très confiant en lui.

**Analyse :** Dans un troisième temps, Alicia se place en tant qu'objet d'analyse et prend conscience qu'elle est une cadre transfuge habitée par des tensions (surinvestissement professionnel, sentiment d'inauthenticité) et qu'il est possible d'exprimer sa vulnérabilité sans se perdre.

**Transformation :** Dans un quatrième temps, elle va oser la transformation en acceptant qui elle est : « l'analyse m'invite à réformer positivement l'image que j'ai de moi-même, à accepter ce que je reflète et à ne pas avoir honte de ce que je montre aux autres. Je modifie ainsi ma manière de croire en moi et de ne pas accorder autant d'importance aux regards et jugements extérieurs » et en affirmant : « Je constate que cette ouverture aux membres de l'équipe commence à créer une nouvelle approche de mon poste de direction qui se veut plus social, bienveillant et moins dans le contrôle et la rigidité. »

9. Les EMS sont nommés Ehpad en France et maisons de retraite ou de repos en Belgique.

L'outil STAT permet ainsi aux participant-es de poser un regard réflexif sur les rapports sociaux qui les traversent, telle que l'influence de la classe sociale sur un sentiment d'illégitimité et de s'autoriser une nouvelle posture, confiante et assertive, et d'élargir leur champ des possibles.

Cet outil incite aussi à dépasser les postures hiérarchisantes, basées sur des exigences et jugements envers soi et autrui, pour une posture davantage empreinte de considération. « C'est un outil contre les petits chefs rigides ! », s'était du reste exclamée une collègue lors d'une présentation de cet outil dans une formation similaire en Belgique.

### **Les analyses en groupe de la pratique de direction : un dispositif pour accueillir et pratiquer la vulnérabilité**

Un deuxième outil réflexif incitant au *care* et donnant la part belle à la vulnérabilité est constitué des analyses de la pratique professionnelle, appelées dans notre dispositif analyses en groupe de la pratique de direction. Ces dernières sont un dispositif lors duquel les directeu-rices sont invité-es à exposer une situation qu'iels trouvent problématiques afin de bénéficier des éclairages du groupe de pairs. Cet exercice demande du courage pour se montrer ainsi vulnérable. Du reste, en guise d'introduction à ces analyses en groupe, les participant-es prennent connaissance des résultats des travaux de Brené Brown sur la vulnérabilité<sup>10</sup> et le courage, lesquels confirment l'importance de se connecter à soi et à ses parts sombres ; d'avoir le courage d'affronter des éléments qui nous posent un problème ou qui nous renvoient à nos parcours de vie ; ou encore d'oser s'orienter vers les autres pour demander de l'aide.

L'ingénierie pédagogique des analyses de pratique s'inspire de celle proposée par le *Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Educatives* (GEASE)<sup>11</sup> et se déploie selon un processus défini qui consiste en

- 1) une phase des questions informatives permettant la compréhension de la situation jugée problématique par la personne concernée envoyée par écrit une semaine au plus tard avant la séance,
- 2) une phase d'hypothèses de compréhension proposées par les pairs,

10. [https://www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_the\\_power\\_of\\_vulnerability/c](https://www.ted.com/talks/brene_brown_the_power_of_vulnerability/c)

11. Voir : <https://epale.ec.europa.eu/fr/resource-centre/content/le-groupe-dentraiment-lanalyse-de-situations-educatives-gease-un-outil>.

- 3) une phase de pistes d'action suggérées par les pairs,
- 4) une phase de restitution par l'exposant-e,
- 5) une phase meta de retours sur le déroulement du processus.

Lors des phases d'hypothèses de compréhension et de pistes d'action, la personne exposant sa situation est invitée à se taire et à écouter en retrait. Cela, pour lui permettre d'accueillir les propos de ses pairs en se laissant toucher, connectée à la vulnérabilité, sans entrer dans une posture défensive en se justifiant ou en déclinant les pistes proposées, et d'accueillir. Dans la phase méta, certain-es animateurices proposent de repérer collectivement les différents pas de côté qui ont eu lieu pendant la séance<sup>12</sup>.

Au fil des années, l'animation des analyses de la pratique de direction a été améliorée, notamment à travers des discussions entre animateurices au sein de leur groupe de coordination. Dans ce cadre, ont été mises en avant progressivement des valeurs et une trame commune pour le déroulement des séances. Les animateurices sont aussi encouragé-es à rappeler l'outil STAT pour faire le lien entre les savoirs théoriques transmis dans les modules et les situations de direction des participant-es.

Ces analyses de pratiques de direction se déroulent en groupes de 10 à 14 personnes et sont facilitées par un-e formatrice qui a pour rôle d'être garant-e du cadre et du processus. Le cadre sécurisant est constitué d'accords de coopération qui sont proposés et validés par le groupe lors de la première séance, tels que la confidentialité, la bienveillance, la liberté, etc. Ces accords ont pour objectif de permettre aux directeurices de parler de situations problématiques et inconfortables en étant en lien avec la vulnérabilité. Les analyses de la pratique constituent ainsi un espace protégé ou *safe space* (Lewis *et al.*, 2015) propice à la résonance, c'est-à-dire à toucher et à se laisser toucher, révélée par les rires et les larmes parfois présentes (Rosa, 2018). La force du lien entre les participant-es soutient l'implication dans le groupe. Travailler la vulnérabilité dans une telle communauté de

12. Les pas de côté repérés par une précédente volée sont : prendre de la hauteur avec la grille d'Ardoino, opérer pour une approche appréciative en se focalisant sur ce qui va ; se nourrir d'apports scientifiques ; changer de perspectives ou de cadres de référence ; adopter une pensée radicale valorisant le *care* ; distinguer la compréhension de l'action ; oser le flou et les tâtonnements ; exagérer les traits d'une situation par un dicton, de l'humour, une image ou métaphore.

pratiques et d'expériences permet ainsi de ne plus se retrancher derrière une armure et ainsi de sortir de la solitude structurelle des directrices (Gather Thurler *et al.*, 2017). L'animatrice invite en outre régulièrement les participant·es à dépasser leurs exigences à leur égard pour de la douceur et à goûter au plaisir du lien issu de cette mise en vulnérabilité, parfois difficile.

### ***Analyse : une posture enseignante empreinte de care porteuse d'activisme inspirational***

Nous explorons maintenant la manière dont les animatrices permettent aux participant·es de travailler la vulnérabilité au sein des séances d'analyse en groupe de la pratique de direction. Les trois animatrices évoquent différentes situations durant lesquelles iels chercher à incarner une éthique du *care* en éprouvant la vulnérabilité. Pour ce faire, leur posture enseignante s'est construite autour de différents piliers :

#### **Se présenter de façon authentique**

Les animatrices affirment se présenter d'emblée avec leurs forces et leurs faiblesses. Ce temps de présentation authentique permet aux participant·es de percevoir la vulnérabilité de toutes et tous et, dans une perspective du *care*, « et de se poser les bonnes questions en lien avec la vie actuelle et non pas avec un futur fantasmé » (Panissale, 2017, p. 83). Comme le relève un animateur : « parler de son propre sentiment d'illégitimité en tant que formatrice permet aux participant·es de se rendre compte, que même si on doit être garant·e d'un certain cadre, iels sont face à des formatrices qui ne sont pas là juste pour leur balancer du contenu de manière surplombante ». Ainsi, pour Cydie Sauterreau (2015, p. 6) « au niveau narratif, la vulnérabilité s'atteste par la difficulté à se raconter. »

#### **Se connecter à la vulnérabilité pour goûter au lien, au soutien et à la créativité**

Lors des entretiens avec trois animatrices, l'une d'elle partage la manière dont elle s'est connectée à sa vulnérabilité pour profiter du soutien de ses pairs, assumant ainsi les liens d'interdépendance : à l'occasion d'une matinée de formation, très fatiguée, elle partage un propos confus aux participant·es. À la pause, elle porte un regard

réflexif sur sa confusion, repère sa fatigue et son besoin de soutien. Elle partage alors son état à ses deux collègues, en toute vulnérabilité, et leur demande de l'aide. Une collègue improvise alors en vitesse la trame de l'animation pour la suite de la matinée. À la reprise du cours qui portait justement sur la vulnérabilité selon Brené Brown, l'animatrice se met en exemple et partage le processus réflexif qu'elle vient de vivre dans les coulisses de la formation avec ses collègues, en exprimant ouvertement aux participant·es sa fragilité émotionnelle : « je suis très fatiguée, mes propos étaient très confus ». De manière réflexive et authentique, elle a ainsi exprimé le processus en jeu chez elle : « j'ai senti que ça n'allait pas, j'ai alors demandé de l'aide plutôt que de cacher ma détresse. » Elle passe dès lors la parole à sa collègue qui reprend en main l'animation de la matinée, pour donner suite à sa demande de soutien. Par sa démarche, elle incarne et exemplifie ainsi l'argument de Brené Brown sur la vulnérabilité comme espace donnant accès au lien, au soutien et à la créativité.

La connexion à la vulnérabilité peut aussi s'effectuer pour désamorcer l'inhibition liée aux rapports hiérarchiques et ainsi empuissance les participant·es. Ainsi, une animatrice constate lors des analyses de la pratique de direction que les participant·es ont tendance à chercher la validation de leur propos dans le regard de l'animatrice. Face à ce constat, l'animatrice qui éprouve parfois elle-même un sentiment d'illégitimité dans ce groupe, « décide de [se] connecter à la vulnérabilité pour sortir de cette posture de professeuse experte, en exprimant une hypothèse encore confuse avec sincérité : « Je vous partage une piste encore floue et imprécise, une intuition, qui va peut-être germer dans le groupe... ». Le fait de partager ses hésitations semble désamorcer l'intimidation générée par la présence d'une professeuse dans le groupe ou par la peur du jugement des pairs, et empuissance les participant·es, leur ouvrant ainsi le champ des possibles. Il autorise les membres du groupe à tâtonner pour construire ensemble de nouvelles connaissances, sans attendre la validation de l'animatrice. Deux participantes se jettent ainsi à l'eau et adressent à leur tour leurs hypothèses encore floues, ce qui permettra au groupe de construire collectivement une hypothèse plus solide. En fin de séance, l'animatrice a une nouvelle fois mis en mot son intention de casser son rôle de professeuse en s'autorisant à partager son tâtonnement avec tout en chacun·e et ainsi en légitimant la posture de doute et d'erreur, favorable au lien et à la créativité.

## Pratiquer une éthique de la considération

Le cours de sociologie donné lors du premier jour de formation a pour objectif de mettre en lumière des rapports sociaux (de classe, de genre, de couleur de peau, d'âge, etc.) sur la posture de direction. L'intention pédagogique est de respecter et valoriser la diversité des profils et des parcours des participant·es. À cet égard, les animateur·ices prennent soin des participant·es sans les enfermer dans une posture normée, figée de manager.

L'éthique de la considération se révèle également dans la manière dont les enseignant·es encouragent les participant·es susceptibles de se focaliser sur une accumulation du savoir pour obtenir de bonnes notes, à aussi intégrer une éthique du *care*. Cela, en se préoccupant par exemple de la réception de leur propos auprès de leurs pairs lors de présentations en les prenant en considération et en les interpellant avec des apports et questionnements stimulants.

## Répondre à autrui de manière authentique

Lors de la présentation d'une situation par une participante à l'attitude défensive, une animatrice affirme avoir éprouvé de l'agacement parce qu'elle ne parvenait pas à atteindre cette participante durant le temps des questions. Pour l'atteindre, elle se montre alors expressément vulnérable, non défensive, en guise d'invitation : elle partage qu'« il y a un souvenir de [son] enfance qui parasite [ses] pensées. » Elle explique alors en quoi la situation de la participante résonne fortement en elle, tout en confiant au groupe dans la phase « méta » : « je sentais un peu de la gêne de parler de ma propre vie personnelle, privée, de l'enfance ». En s'exprimant de manière authentique sur sa résonance, connectée à la vulnérabilité, elle se donne les moyens d'atteindre potentiellement cette personne. L'animatrice se sent en outre responsable de la qualité relationnelle qui la lie à autrui et guide cette participante à exprimer ses besoins afin que le groupe puisse mettre en œuvre des actions appropriées.

Ces différentes situations révèlent la manière dont les animateur·ices se mettent en vulnérabilité et permettent aux participant·es de travailler la vulnérabilité. En tant qu'animateur·ices, iels parlent de ce qu'ils ressentent à l'écoute des situations proposées, s'exprimant en un « je » authentique sans les artifices du pouvoir que leur confère leur statut d'animatrice et acceptent de se montrer vulnérable. En

s'impliquant activement dans le processus des analyses de la pratique de direction sans chercher à le contrôler totalement, sans tricher, iels autorisent les participant·es à agir de même. Iels deviennent dès lors des modèles inspirant pour les participant·es.

L'engagement des enseignant·es en termes de sollicitude et d'expression authentique et l'effet de cet engagement sur les participant·es sont constitutifs de ce que nous appelons de *l'activisme inspirationnel*, qui « consiste à incarner une certaine forme de subjectivité au détriment d'une autre et à la faire rayonner, suscitant ainsi du changement » (Bachmann, *en soumission*). Cette forme d'activisme s'accorde avec les valeurs de *care* ou de considération, dans le sens que « l'activisme inspirationnel relève d'une forme de pouvoir basée sur l'influence et l'attraction – plutôt que sur la coercition » (Bachmann, *en soumission*). Dans cette démarche, l'esprit critique est incarné dans une posture assertive, audacieuse, affirmant le *care* et la vulnérabilité, plutôt que dans des luttes entre groupes sociaux.

***Analyse : diriger de façon incarnée  
et responsable pour déployer une posture  
de care dans ses équipes et la société :  
le regard des participant·es***

Toujours dans l'intention de mieux comprendre l'enthousiasme des participant·es pour ce dispositif, à l'occasion des séances d'analyse de la pratique de direction, les trois animateur·ices ont partagé avec les participant·es la remarque de l'un de leurs pairs : « Cette formation n'est *pas* du management ! », en leur demandant à leur tour : « selon votre expérience de cette formation, qu'est-ce que cette remarque signifie pour vous ? »<sup>13</sup>. Cette section est consacrée aux étapes du processus de transformation en cours, telles que vécues par les participant·es.

---

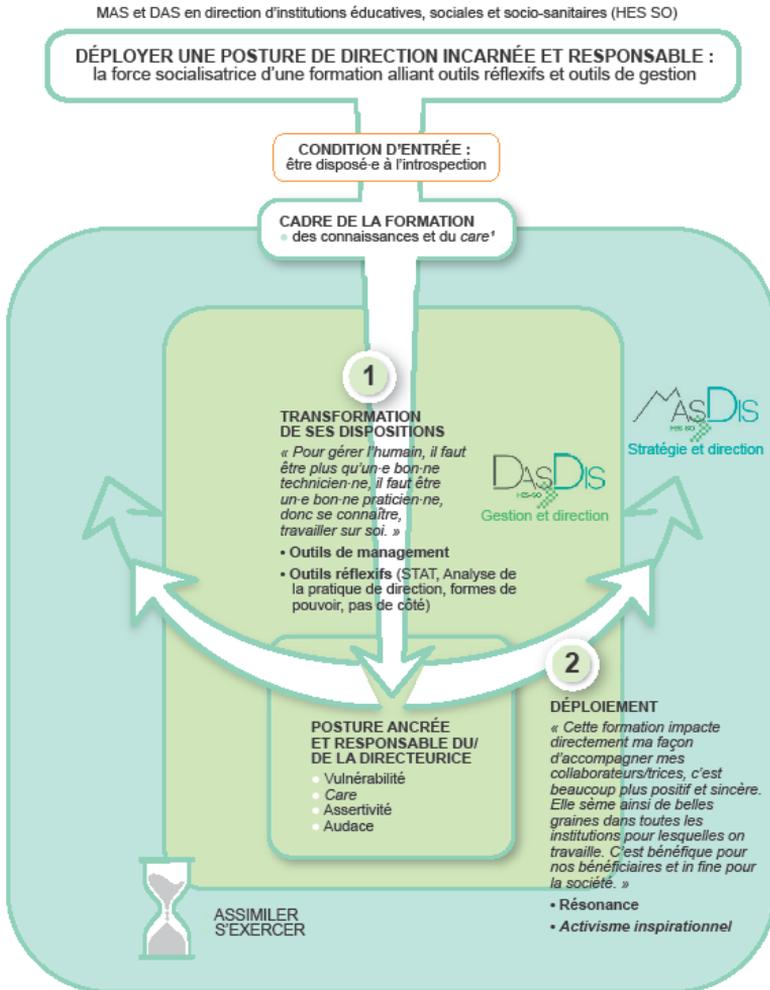
13. Les échanges ont été enregistrés puis partiellement retranscrits.

## **L'étonnement : des outils réflexifs d'introspection et des outils de gestion au service de la fonction de direction**

Leurs réponses sont unanimes. Avant de débiter leur formation en gestion et direction d'institutions éducatives, sociales et socio-sanitaires, les participant-es imaginaient qu'ils allaient principalement apprendre à appliquer des outils techniques et être accompagné-es vers une forme standardisée de leadership : « Pour moi, au début, en termes de représentation, je voyais plutôt une formation de direction mais de gestion avec aussi cette notion d'outils, mais d'outils externes. », confie une participante. Iels se disent soulagé-es de ne pas avoir été formaté-es selon une norme prédéfinie de leader : « Ce qui me rassure ce n'est pas le côté formatage que j'appréhendais un peu, en me disant quand je vais sortir de là, je vais être tel leader », relate une participante. Iels expriment leur satisfaction à suivre des cours sur le leadership et le management qui ne se limitent pas aux outils de gestion : « Ce n'est pas un DAS en management, mais un DAS en direction. On a eu des cours où on a eu des outils, mais ça va bien au-delà de ça. »

L'outil STAT, permettant « *une appropriation vivante de connaissances théoriques* », selon les termes d'une participante, les analyses en groupe de la pratique de direction ainsi que la posture des animatrices constituent trois ressources au service d'une intention pédagogique : inciter les cadres en formation à diriger de façon responsable et incarnée. Cette intention se concrétise dans un mouvement à deux temps que nous avons pu dépeindre avec l'appui des propos des participant-es de la formation.

Le mouvement à deux temps se résume dans le schéma suivant :



Laurence Bachmann, Anne Ronchi et Anne Perriard, 2023

<sup>1</sup> Martha C. Nussbaum (2016). *Not for profit. Why democracy needs the humanities*, Princeton: Princeton University Press.  
Joan Tronto (2012). *Le risque ou le care ?* Paris : Presses universitaires de France, coll. « Care Studies »

## **Premier temps du mouvement : transformer ses dispositions et consolider ainsi sa posture de direction**

Le premier temps du mouvement consiste à transformer ses dispositions et ainsi construire et consolider sa posture de direction. Pour ce faire, les participant-es sont invité-es à porter un regard réflexif sur iels-mêmes, ce qui les met en mouvement. Pour reprendre les propos d'une participante : « Partir de l'intérieur de soi, de ce changement de posture et ensuite se nourrir de théories, mais pas d'appliquer des concepts [...] c'est vraiment ça la vraie richesse de cette formation. On part d'une base qu'on a déjà [nous] puis on a des apports théoriques qu'on prend [...] selon nos besoins. »

La connaissance de soi est au centre de la démarche. Le cheminement à l'œuvre durant la formation « permet de creuser des questions assez complexes, qui font référence à des fonctionnements internes [...], d'aborder ces outils sous différents angles, de partager avec les collègues de formation [...] et, finalement, de se connaître soi-même. » Le dispositif de formation dans sa visée pédagogique entretient le lien entre théorie et pratique pour développer la réflexivité en tant que processus médiatisé par une pensée et par un langage sur soi. Cela, afin d'éviter une vision applicationniste des outils de management relevée comme contre-productive : « Il y a une déconnection entre l'être [...]. On va appliquer des modèles théoriques sans avoir de consistance autour. Pour gérer l'humain, il faut être plus qu'un [bon technicien], il faut être un bon praticien, donc se connaître [...], travailler sur soi. C'est le mélange des deux qui fait la directrice ou le directeur compétent. Les directrices qui maltraitent leurs équipes ont appliqué 100 % des modèles techniques avec 0 % de ce qu'ils sont, de l'être humain, de leurs valeurs, de l'entregent, du relationnel ». L'effet transformateur de la réflexivité, contribuant à des transformations profondes de soi ou de l'identité professionnelle, est ainsi reconnu et apprécié : « [la formation] a modifié mes croyances sur la posture du leader, en imaginant que le leader ne doit pas être forcément un viking. Ça m'a rassurée et réconfortée sur qui je suis et sur qui j'ai envie d'être », partage une participante.

Une fois qu'iels ont repéré les croyances limitantes, qu'iels ont clarifié leurs valeurs et aspirations, et qu'ils s'y alignent, iels osent alors affirmer qui iels sont, plutôt que d'orienter leurs pratiques professionnelles dans une direction définie : « La transformation se fait tout au long de cette formation [...]. Au lieu d'avoir quelque chose de très formaté où il

suffit d'apprendre, on va chercher des choses qui sont assez profondes qui sont bénéfiques pour la suite, pour pouvoir assumer un poste de direction », pour reprendre les mots d'un participant. Le corolaire à une approche non applicationniste est la liberté, le pouvoir de s'affirmer, d'assumer qui l'on est : « Avant je répondais à ce qu'on me demandait. Maintenant je comprends beaucoup plus. Ça me donne peut-être un peu plus de pouvoir », renchérit un autre participant.

## **Second temps du mouvement : déployer sa posture ancrée et responsable**

Le second temps du mouvement consiste à déployer sa posture ancrée et responsable au sein, voire au-delà, de son institution. L'*activisme inspirationnel* est au centre de ce mouvement ouvert vers l'altérité, le monde. Comme expliqué par Laurence Bachmann (*en soumission*), ce processus vise à moyen terme à « incarner un certain type de subjectivité et à le faire rayonner pour susciter le changement ». C'est surtout au niveau MAS que l'*activisme inspirationnel* des cadres est travaillé afin de faire bouger les lignes du politique, des conseils d'administration vers de nouveaux modèles de gouvernance. Des traces d'*activisme inspirationnel* au niveau des équipes, du terrain, se repèrent toutefois déjà au niveau DAS dans les propos de participant-es : « L'acceptation de soi-même dans le sens où on peut aller voir nos ombres, le côté un peu obscur et notre côté lumineux. De l'accepter tel qu'il est et savoir ce qu'on a envie d'en faire. Cette posture-là me permet de sortir de l'institution et de déployer la fonction au niveau de la société, du terrain, des politiques », s'enthousiasme une participante. « [Cette formation] impacte directement ma façon d'accompagner mes collaboratrices, c'est beaucoup plus positif et sincère [...] elle sème ainsi de belles graines dans toutes les institutions pour lesquelles on travaille. C'est bénéfique pour nos bénéficiaires et, in fine, pour la société », complète une autre participante.

Ainsi, au centre de ce mouvement à deux temps nous trouvons le *care* ou la considération. Les participant-es se sentent considérées et apprennent à se considérer en tant que directrice. Chacun-e est libre de partir de soi, de choisir des éléments qu'il désire consolider, selon ses valeurs ou ce qui fait sens pour iel comme le relate une participante : « On est vraiment sur sa pratique et une auto-analyse. C'est le mouvement que tu fais [...] de t'interroger ou de dire qui je suis comme manager [...] Y a des outils, mais tu as cette liberté de te

dire ou de t'identifier à certains éléments et pas d'autres et te définir toi-même. [...] On construit la posture. [...]. [Dans la formation], y a quand même certains traits, cette idée de s'interroger ou d'interroger l'autre. C'est peut-être ça qui fait penser que ce n'est pas du management traditionnel. »

## **Conclusion**

L'originalité du dispositif que nous mettons en œuvre réside dans le fait de lier outils réflexifs et outils de gestion pour consolider une posture ancrée et responsable, empreinte de *care*. Cette configuration entre en résonance avec les enjeux rencontrés par les directrices d'institution dans le domaine du *care*. Ces personnes cherchent en effet à incarner des postures de leadership porteuses de sens et de considération. Notre analyse nous permet dès lors de comprendre l'enthousiasme des participant-es pour ce dispositif de formation.

Encourager des postures de leadership responsables, empreintes de considération et dotées d'esprit critique relève d'une démarche éminemment politique. En soutenant des directrices d'institutions dans leur capacité de fournir des analyses critiques et à se positionner clairement en fonction de leurs valeurs, nous contribuons à ce que Martha Nussbaum (2016) nomme « la vivacité de la démocratie ». En effet, ces personnes en position de diriger une institution possèdent une capacité d'influencer leurs équipes et collaboratrices. Dans un contexte sociétal et environnemental qui appelle au changement, nous postulons que la transformation des dispositions individuelles peut soutenir la transformation du monde : en développant des dispositions qui prennent soin du vivant, ces personnes peuvent inventer de nouvelles manières de faire, inspirées d'une éthique du *care*.

**Laurence Bachmann, Anne Ronchi et Anne Perriard** sont chercheuses et enseignantes à la Haute école de travail social, Genève (HES SO).

## **Bibliographie**

- Bachmann, Laurence, *Se réinventer en tant qu'homme (manuscrit en soumission)*.
- Bachmann, Laurence, Anne Ronchi, « *STAT : un outil pour s'appropriier les sciences sociales* » (article en préparation).

- Bachmann, Laurence, Anne Perriard (2023). « S'approprier des savoirs issus des sciences sociales et transformer ses dispositions genrées », *COnTEXTES, revue de sociologie de la littérature*.
- Bachmann, Laurence (2004). Entretien avec Arlie Russell Hochschild. *Nouvelles Questions Féministes*, 23(3), 75-78. <https://doi.org/10.3917/nqf.233.0075>
- Bachmann, Laurence (2012). Largesse et créativité féministe au service de l'éducation publique : entretien avec Barrie Thorne, professeure en études genre et en sociologie à l'Université de Californie, Berkeley. *Nouvelles Questions Féministes*, 31(2), 102-115. <https://doi.org/10.3917/nqf.312.0102>
- Beck, Ulrich (1998). « Politics of Risk society », in *The Politics of Risk Society*, Jane Franklin (ed.), Cambridge, Polity Press.
- Beck-Gernsheim, Elisabeth (1981). *Das halbierte Leben*, Frankfurt am Main, Fischer Taschenbuch Verlag.
- Brunel, Valérie (2008). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?* Paris : La Découverte.
- Darmon, Muriel (2003). *Devenir anorexique. Une approche sociologique*, Paris, La Découverte.
- Ewald, François (1993). « Two infinities of risk », dans *The Politics of Everyday Fear*, B. Massumi (ed.), Minneapolis, University of Minnesota Press.
- Ewald, François (2002). « The Return of Descartes' Malicious Devil: An Outline of a Philosophy of Precaution », dans *Embracing Risk: The Changing Culture of Insurance and Responsibility*, T. Baker et J. Simon (ed.), Chicago, University of Chicago Press.
- Ferree, Myra Marx (1984). « Between two worlds: German feminist approaches to working-class women and work. » *Signs* 10. pp. 517-536.
- Gather Thurler, Monica, Kolly Ottiger, Isabelle, Losego, Philippe, Maulini, Olivier (2017). *Les directeurs au travail. Une enquête au cœur des établissements scolaires et sociosanitaires*. Berne : Peter Lang.
- Goussard, Lucie (2015). « La vulnérabilité au travail des cadres transfuges sociaux », in Quijoux M. (dir.), *Bourdieu et le travail*, Rennes, PUR, p. 307-322.
- Haavind, Hanne (1984). « Love and power in marriage. » In H. Holter (éd.), *Patriarchy in a Welfare Society*. Oslo : Universitetsforlaget.
- Hochschild, Arlie Russel (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkeley : University of California Press.
- Lahire, Bernard (1998). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Paris : Nathan.
- Fassin, Didier (dir.) (2022). *La Société qui vient*, Paris : Seuil.
- Nussbaum, Martha C. (2016). *Not for Profit. Why Democracy Needs the Humanities*. Princeton : Princeton University Press.

- Ordioni Natacha (2011). « Le concept de crise : un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique » *Mondes en développement*, 154, 137-150. <https://doi.org/10.3917/med.154.0137>
- Panissal, Nathalie (2017). Éduquer à la vulnérabilité et au *care*. *Trayectorias Humanas Trascontinentales*, (1). <https://doi.org/10.25965/trahs.151>
- Rosa, Hartmut (2013). *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La Découverte.
- Rosa, Hartmut (2018). *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, Paris, La Découverte.
- Sautereau, Cyndie (2015). Répondre à la vulnérabilité : Paul Ricœur et les éthiques du *care* en dialogue. *Journal of French and Francophone Philosophy* 23 (1) : 1-20.
- Tronto, Joan (2012). *Le risque ou le care ?* Paris, Presses universitaires de France, coll. « *Care studies* ».

### Résumé

Cet article vise à comprendre l'enthousiasme des participant-es d'une formation continue en gestion et direction d'institutions du secteur du *care*. Il s'appuie sur l'analyse de deux outils réflexifs : un outil introspectif appuyé des sciences sociales et un dispositif d'analyse en groupe de la pratique professionnelle visant à accueillir et à pratiquer la vulnérabilité. Il explore ensuite la posture enseignante porteuse de ce que nous appelons de *l'activisme inspirationnel*. L'originalité de cette formation réside dans le fait de lier outils réflexifs et outils de gestion pour consolider une posture de direction incarnée et responsable, empreinte de *care* et dotée d'esprit critique.

**Mots-clés :** réflexivité, *care*, sociologie dispositionnelle, outils de gestion, direction d'institution, activisme inspirationnel

### Abstract

#### **Deploying an embodied and responsible leadership posture: The socializing power of training that combines reflexive and management tools**

This article aims to understand the enthusiasm of participants in a continuing education program in the management and direction of institutions in the care sector. It is based on the analysis of two reflexive tools: an introspective tool supported by the social sciences and a tool for group analysis of professional practice aimed at welcoming and practicing vulnerability. It then explores the teaching posture that embodies what we call *inspirational activism*. The originality of this training lies in the fact that it links reflexive tools and management tools to consolidate an embodied and responsible leadership posture, imbued with care and critical thinking.

**Keywords:** reflexivity, care, dispositional sociology, management tools, institutional leadership, inspirational activism