

La collection *En question*,
est éditée par le Département des Sciences de l'éducation
de l'Université de Provence, Aix-Marseille I
et par son Centre Interdisciplinaire de Recherche en Apprentissage,
Didactique et Evaluation
(CIRADE)

En question,

Cahier N° 24

1999

N°24
**Mettre en travail
la question des valeurs
dans la formation professionnelle**

Michel Vial

Michel Vial, Mettre en travail la question des valeurs dans la formation professionnelle, Aix-en-Provence : En question, cahier n°24, 1999

Résumé :

L'évaluation, c'est d'abord le rapport aux valeurs. Toute autre définition de l'évaluation est une définition d'école, inscrite dans un courant de l'évaluation. Dans tous les modèles de l'évaluation, de l'évaluation-mesure et de l'évaluation-gestion, la valeur accrochée au ciel des Idées, devraient guider le bon homme pour qu'il reste à sa place d'exécutant d'une logique de contrôle de plus en plus insidieuse, de plus en plus intériorisée et de plus en plus nécessaire.

Travailler les valeurs, c'est travailler le processus de professionnalisation. Les valeurs ici ne sont pas considérées comme "universelles" mais relevant d'une sémiologie de la civilisation, ou plus exactement de la culture dans laquelle nous sommes. Le travail en formation professionnelle consiste à identifier, à accepter, à rendre conscient, à faire exister *les imbrications des investissements* sur lesquels fonctionnent les personnes, en se référant aux valeurs attachées au poste, sans forcément les clarifier, les rationaliser. Sans les normer, mais en mettant en travail ces imbrications de sens commun. Travailler les valeurs, c'est apprendre à assumer les contradictions et entrer dans une pensée par projets relevant de la pensée complexe.

Mots-clefs : valeur - évaluation - modèles - convictions - imaginaire - registres de pensée - projet - objectifs - cybernétique - systémisme - systémique - mesure - structuralisme - pensée complexe - logiques - éthique -

Sommaire

Les modèles de pensée et les valeurs
schéma 1 Modèles et postures d'évaluateur intervenant

Lever le tabou sur les valeurs professionnelles

Distinguer pour mieux articuler
schéma 2 Les imbrications personnelles

Un outil pour travailler les valeurs
schéma 3 Les valeurs imbriquées
schéma 4 Les perspectives
schéma 5 Les orientations
schéma 6 Exemplification
schéma 7 Récapitulation

Les valeurs dans les registres de la pensée par projet
schéma 8 pensée par projet et valeurs

La pensée magique et les images de la profession

Les desseins de carrière et la pensée par objectifs

Les valeurs philosophiques et la pensée humaniste

Les valeurs sociales et la pensée managériale

Faire avec les registres de la pensée

Questions pour une éthique professionnelle

Cohérence et pertinence

Bibliographie

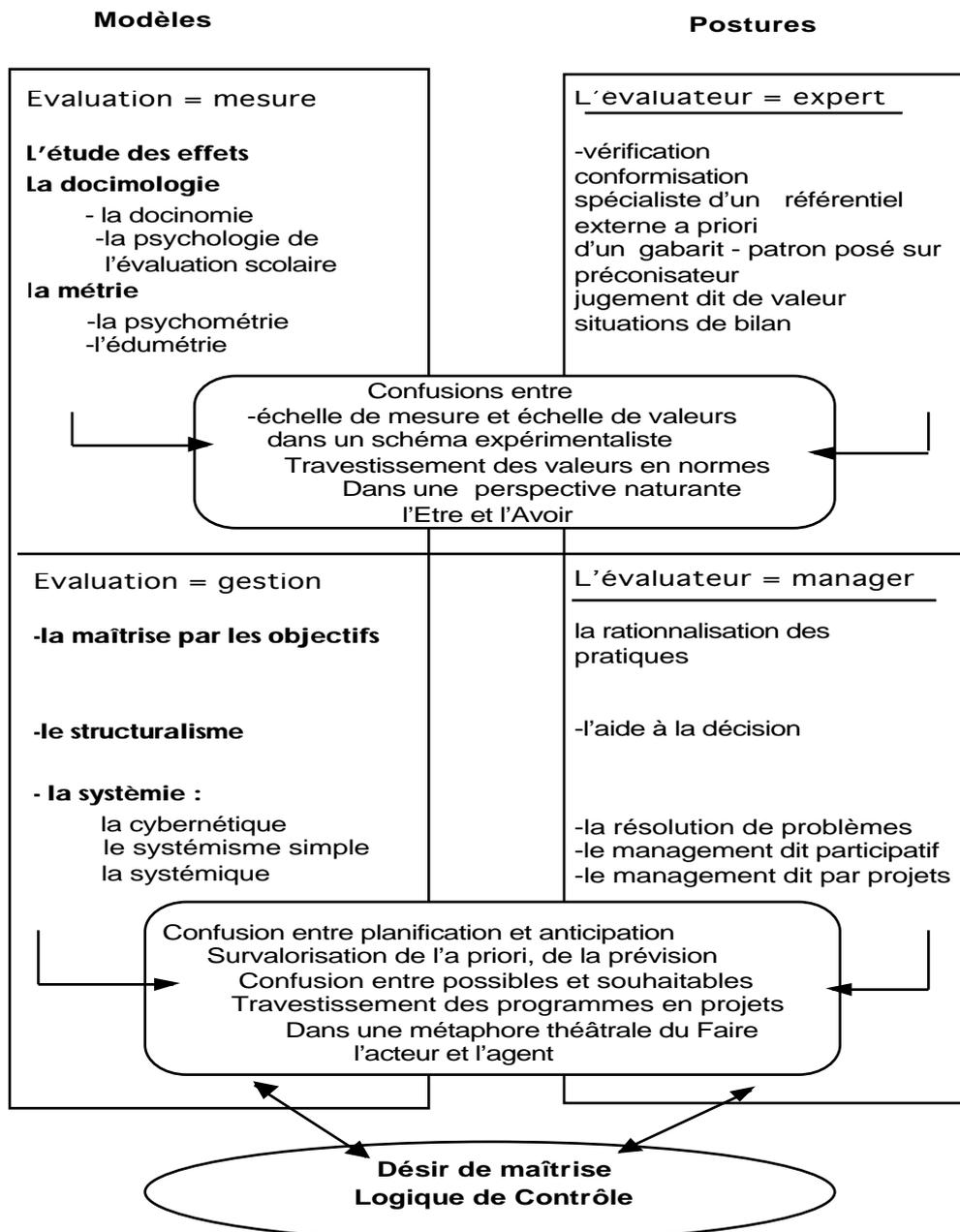
L'évaluation, c'est d'abord le rapport aux valeurs. Toute autre définition de l'évaluation est une définition d'école, inscrite dans un courant de l'évaluation. A partir du moment où on définit quel est le rapport aux valeurs, on entre dans un modèle d'évaluation (Vial, 1997). La définition neutre, le degré zéro, c'est donc simplement le rapport aux valeurs. C'est une chose que l'on a beaucoup oubliée et qui a permis de confondre évaluer et contrôler.

Dans la logique de contrôle, le rapport aux valeurs est tout autre que dans le reste de l'évaluation. Si l'évaluation comporte deux logiques contradictoires, opposés, symétriques, antagonistes : la vérification et l'interprétation (Ardoino & Berger) ou le contrôle et puis cet autre versant qui est beaucoup plus difficile à définir et qu'on désignera par "le reste", ce qui permet d'en rester à des choses vagues parce qu'elles doivent rester vagues alors, autant le contrôle demande d'être précisé, instrumenté, clarifié, autant le contrôle vise à la transparence, autant le reste n'a pas besoin de transparence et se fait dans l'ambiguïté des rapports humains.

Les modèles de pensée et les valeurs

Les valeurs sont aussi bien dans le contrôle que dans l'ensemble de l'évaluation. Mais, dans le contrôle, les valeurs se font passer pour des normes, des étalons, des gabarits, elles sont pleinement dogmatiques. Ainsi dans la première période des théorisations de l'évaluation : l'évaluation-mesure, on a dérivé des valeurs (le juste, le vrai, le prouvé expérimentalement) les gabarits avec lesquels on mesure, les critères étant seulement les échelons d'une échelle de mesure. Dans la seconde période, contemporaine, l'évaluation-gestion, les valeurs sont soit posées dans les finalités de l'évaluation et parfois oubliées au profit des objectifs, des cibles dont on veut vérifier l'atteinte, c'est-à-dire la destruction en tant qu'obstacle dans un relent d'impérialisme guerrier (Théorie des objectifs - De Landsheere 1982). Ou bien les valeurs sont éclipsées, comme le sujet qui les porte, au profit du dispositif cohérent mis en place et surtout de la fonction que ce dispositif doit produire (pensée fonctionnaliste dite structurale - Amigues, 1984). Dans la cybernétique, les valeurs sont au service de la fonction que le système fermé doit remplir coûte que coûte, par des rétroactions, remédiations systématiques : faire réussir (et donc éradiquer les erreurs) pris comme une fin absolument "bonne" permet de ne pas s'interroger sur les moyens empruntés, eux, à l'univers machinique : la cohérence confondue avec la stabilité du système mono-finalisé sert de valeur absolue (Allal, 1979). C'est l'invention de l'évaluation dite formative comme valeur absolue. Le systémisme

(des systèmes simples) et sa pensée stratégique insistent bien davantage sur la gestion d'une zone de pouvoir rendue à l'acteur (l'interprétation théâtrale du texte organisationnel) que sur les valeurs qu'il incarnerait (Bonniol, 1989). Dans la systémique (des systèmes dits complexes ou "seconde cybernétique), c'est l'illusion du "pouvoir partagé", du "consensus" qui porte la pensée managériale : la "co-construction", affichée comme valeur permet la manipulation de l'agent (Ardoïno, 1970 -Fiol, 1994). A moins que ce dernier ne "trahisse" (Ardoïno, 1998) le "chef du projet" (sic) et puisse "s'autoriser" à être "agent-acteur-auteur" (Ardoïno, 1993), au risque de faire éclater des conflits de valeurs, ou de s'abîmer dans un auto-contrôle procédural confondu avec la qualité naïvement qualifiée de "totale".



L'évaluation comme intervention dans les organisations aujourd'hui quand l'évaluateur n'est pas formé à la dialectisation des logiques de l'évaluation

Dans tous ces modèles de l'évaluation, la valeur accrochée au ciel des Idées, devraient guider le bon homme pour qu'il reste à sa place d'exécutant d'une logique de contrôle de plus en plus insidieuse, de plus en plus intériorisée et de plus en plus nécessaire.

Dans la logique du Reste, cette logique trop souvent sous-jacente, mésestimée, dissimulée sous la pédagogie, le relationnel ou rejetée dans le privé de la personne, voire sous un Auto-quelque chose (auto-formation, -régulation, -nomie...) magiquement libre, authentique et vrai mais hors d'atteinte, les valeurs sont manipulées, vécues, transportées, incarnées par les acteurs de l'action et pas seulement par les évaluateurs institutionnels. Parler des valeurs, c'est (comme pour le projet) parler de l'évaluation, ce n'est pas faire n'importe quoi, ce n'est pas faire du militantisme, ni s'immiscer dans la vie privée. Travailler les valeurs, permet d'élaborer le projet d'évaluation. C'est mettre en question et communiquer la dimension éthique, politique mais aussi imaginaire et esthétique¹ du projet : les visées (Ardoino, 1984) qui orientent le sujet social.

Lever le tabou sur les valeurs professionnelles

Pourquoi s'intéresse-t-on si peu aux valeurs ?

Car, aujourd'hui encore, dire qu'on va travailler sur les valeurs crée quelque scandale. On nous a habitué, et notamment dans la pensée par objectifs, à croire que les valeurs relevaient du privé, voire de la foi (religieuse ou "philosophique" ou politique), qu'elles relevaient du domaine hors professionnel, que les valeurs étaient constitutives de la personne et non pas de l'acteur social, de son processus de professionnalisation. L'école par exemple, nous a habitué, avec l'histoire béhavioriste de boîte noire, le comportementalisme qui perdure et se mélange aux modèles qui se succèdent grâce à la mode tenace dans la doxa scolaire de "l'évaluation formative" (Hadji, 1997), à croire que s'intéresser aux valeurs, c'était triturer dans la tête des gens pour essayer de les embrigader vers les valeurs que l'on porte. On prendra ici un tout autre point de vue : travailler les valeurs, c'est travailler le processus de professionnalisation.

Les valeurs sont bien à l'interface entre le professionnel et le privé. C'est justement pour cette raison qu'il est bon de s'en occuper. Et puis après tout, de quoi avons nous peur ? Quelle est l'angoisse qu'il y a là, pour faire croire que parler des valeurs, c'est se dénuder ou se vendre à l'étalage ...

Le problème est de savoir ce que l'on veut savoir, et dans une formation à la professionnalisation, si on veut que les gens se professionnalisent, alors il faut arrêter d'avoir peur de ce que l'on a déjà en soi. Se professionnaliser indique forcément un travail sur soi, quelque chose de l'ordre du processus, de l'ouverture de possibles, de l'assouplissement du su. Si l'on peut savoir quand ce travail commence, on ne sait pas quand il s'arrête ! A la limite, on pourrait dire que se professionnaliser, c'est toute la vie professionnelle qui le fait. Il n'y a pas de moment où on est professionnalisé. La

¹ ici se situe une réflexion sur la complexité et le baroque

professionnalisation, ce n'est pas un état, c'est un processus inachevable qui évolue au fur et à mesure que la personne évolue dans son milieu professionnel.

Donc, si on veut que les gens se professionnalisent, alors il semble qu'il faille s'intéresser aux valeurs, mais peut être qu'il ne faut pas y toucher n'importe comment et peut être que d'abord, il faut bien s'entendre sur ce que sont les valeurs. Il ne s'agit pas de triturer les valeurs des gens mais de s'y intéresser, de faire qu'elles existent dans le champ professionnel. Là, on se heurte à un problème de taille parce que comme les valeurs ont été, en fait, projetées dans les finalités de la formation et qu'à ce titre, elles ont été enterrées, on ne sait pas trop ce que sont les valeurs. On a peu de littérature là dessus. On doit faire preuve d'inventivité, se livrer à un bricolage. Mais admettons au préalable qu'il n'y a pas de mauvaises valeurs. Les valeurs sont forcément dans le lien entre les humains, la reliance de E. Morin, il n'y a pas besoin d'en avoir peur. Ce qui est laid, n'est pas une valeur ; la violence, le racisme non plus.

Les valeurs dont on va parler sont insérées dans notre culture. Les valeurs ici ne sont pas considérées comme "universelles" mais relevant d'une sémiologie de la civilisation, ou plus exactement de la culture (Ardoino & De Peretti, 1998). Notre culture est profondément "humaniste" en ce sens que le sujet y tient une place plus importante que dans d'autres civilisations et c'est une des dimensions des valeurs avec laquelle nous fonctionnons que nous le sachions, ou non ; que nous le voulions, ou non. Ce sont les valeurs "philosophiques".

On ne peut continuer à avoir cette attitude de peur, d'angoisse qu'on a eu jusqu'à présent, face à la parole sur les valeurs. En revanche, il ne faudrait pas faire n'importe quoi et toucher aux valeurs des gens, c'est effectivement toucher aux gens. Mais qui peut faire croire encore aujourd'hui que former quelqu'un, peut se faire sans l'atteindre, quelque part, même indirectement... Professionnaliser quelqu'un, c'est se pencher sur sa "structure mentale et affective". Simplement, la garantie qu'on donne, c'est qu'on ne fera pas le travail à sa place que c'est lui qui réorganisera cette structure. On ne lui imposera pas une structure mais il est du devoir du formateur de faire que les autres s'interrogent sur eux-mêmes et pas seulement sur les savoirs qu'il suffirait d'engranger pour être professionnel.

Travailler avec l'autre, c'est toujours être confronté à l'étrangeté, dans la mesure où il y a des différences et que, au delà de l'exotisme, l'étranger nous renvoie d'abord le fait qu'il n'a pas les mêmes valeurs que soi. A ce niveau là, faire avec l'autre, faire avec l'étrangeté, c'est forcément faire avec des valeurs, et ce n'est pas faire seulement avec des gestes, avec des coutumes, avec des préférences. Ces gestes, coutumes et préférences ont un sens qui n'est compréhensible que dans la culture de la personne.

Donc tout formateur se frotte aux valeurs, et on ne peut pas continuer à se faire croire que c'est de l'accessoire ou que c'est du hors d'atteinte. Non seulement l'autre nous renvoie d'autres valeurs que nous ne comprenons pas forcément et c'est là l'intérêt,

mais surtout, il nous renvoie en miroir à nos propres valeurs. Nos valeurs apparaissent parce qu'elles sont dérangées par l'étrangeté de l'autre. Elles se donnent comme reflet de nos investissements symboliques et en particulier sur le poste professionnel occupé. En ce sens on peut parler des valeurs du métier.

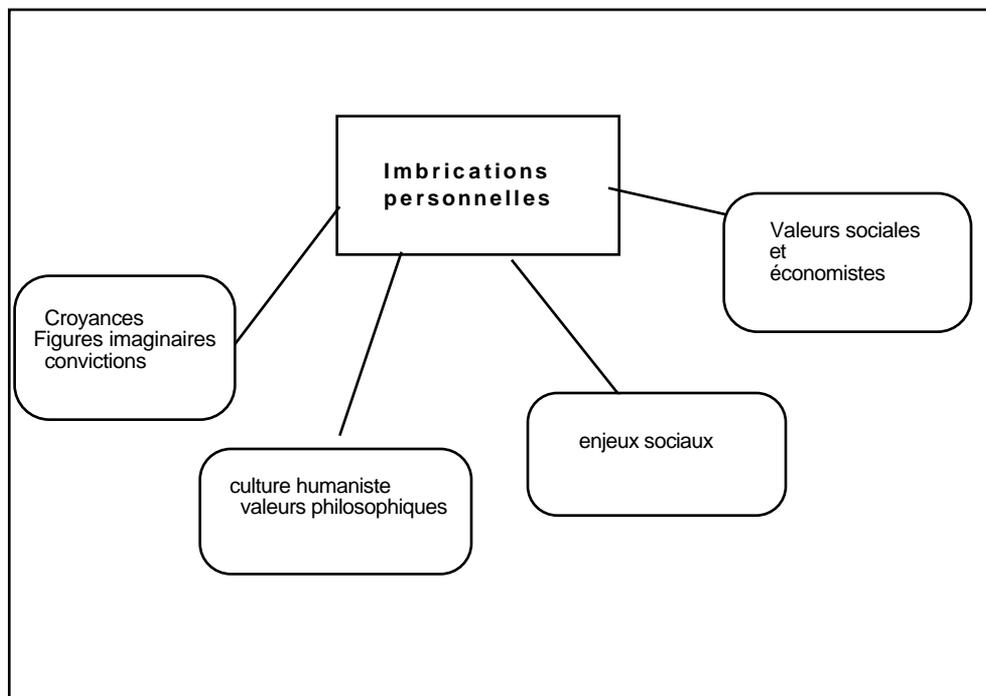
Distinguer pour mieux articuler

Le travail en formation professionnelle consiste avant tout à identifier, à accepter, à rendre conscient, à faire exister *les imbrications des investissements* sur lesquels fonctionnent les personnes, en se référant aux valeurs attachées au poste, sans forcément les clarifier, les rationaliser. Sans les normer, mais en mettant au travail ces imbrications de sens commun.

Sous le terme de "valeurs", en effet, on confond ordinairement ce qui relève du "sentiment intime", des croyances, *des convictions* avec ce qui relève de l'éthique : *les valeurs propres à une culture* (ce qu'est le beau - le bon - le bien - le clair) qui assurent une clôture identitaire au sujet. Alors ce que le sens commun appelle "valeur" est de l'ordre de l'implication. Ce que nous appelons valeurs, ce sont des choses qui sont mélangées, entre elles et en nous. Ce n'est pas quelque chose de clair, de net et qui serait localisable facilement. L'intérêt de la chose, c'est justement que les valeurs sont des attachements imaginaires qui nous constituent (Versini-Lankester, 1983).

Ainsi, ces convictions trop souvent mêlées aux valeurs reposent et génèrent une série de *figures imaginaires et identificatoires* représentatives de la profession, des personnages auxquels on se réfère, parfois sans le savoir. Les valeurs, couramment entendues au sens de "convictions profondes", imbrications de *croyances*, de figures et de valeurs — à condition que cette imbrication soit travaillée— donnent l'élan aux acteurs engagés dans le projet, les accompagnent dans leur dynamique et sont une première approche des valeurs professionnelles attachées à un métier. Puis existent une série de valeurs sociales et économicistes qui renforcent qu'on le veuille ou non la narration du professionnel.²

² ce texte est écrit à partir de l'enregistrement d'une conférence au CEFISEM de Marseille de 1996



Voici maintenant un outil fabriqué avec des équipes de professionnels. Il se trouve que ces équipes là étaient dans le milieu hospitalier mais l'armature elle-même peut être transférée dans un autre milieu.³

Les imbrications personnelles se font d'abord

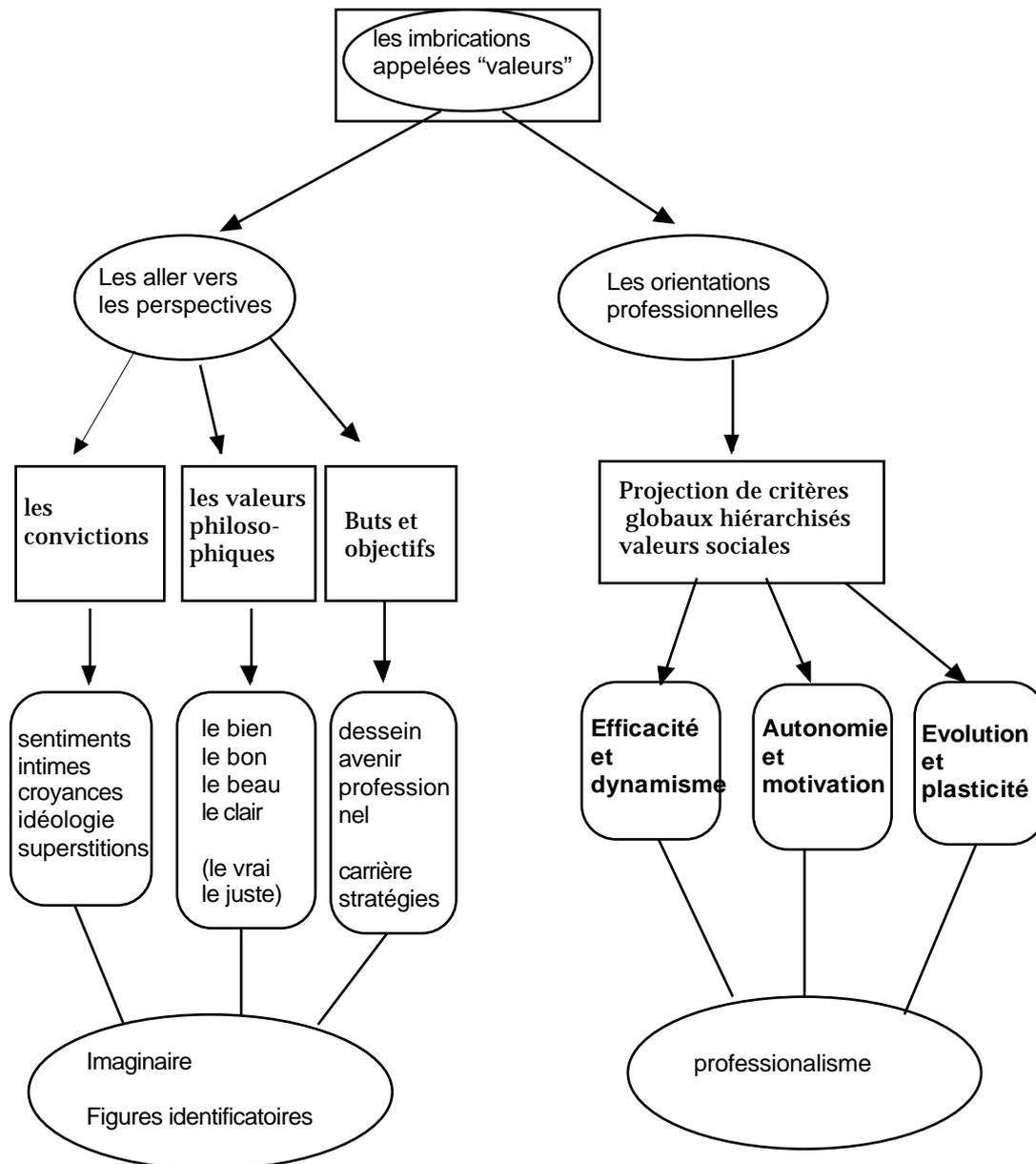
- dans les perspectives entre valeurs, figures et convictions mais aussi
 -entre les buts généraux (sur l'avenir professionnel, la carrière en termes de stratégies) et les orientations ou images du soi professionnel (en termes aujourd'hui incontournables d'efficacité et de dynamisme ; d'autonomie et de motivation ; d'évolution et de plasticité).

Un outil pour travailler les valeurs

Le schéma ci-après : "travailler les valeurs ?", est un document de travail qui permet avec des professionnels, par l'exemplification, par la verbalisation des représentations, d'impulser une conscientisation des imbrications personnelles et/ou du groupe. Il a été utilisé auprès d'équipes pédagogiques d'IFSI et dans des Ecoles de Cadres infirmiers, afin de permettre de se situer sur les valeurs affichables dans les projets.

Le travail sur l'ensemble de ces imbrications de valeurs, en début de formation, permet d'exprimer, de mettre en récit, en intrigue, une première fois, le projet du formé où s'enracinera son projet de formation.

³ une première mouture de ce passage a été publiée : *Le travail en projets, Voies livres, se former +*, Lyon, 1995.



D'abord distinguons deux niveaux : les choses de l'ordre des "aller vers", les perspectives, et de l'autre côté des orientations. Ces termes sont arbitraires. Il s'agit simplement de classer en deux grands ensembles : des choses qui sont de l'ordre de ce qui nous pousse en avant (qui nous "motivent") et les choses qui sont de l'ordre de l'étayage, des choses sur lesquelles on s'appuie, des références.

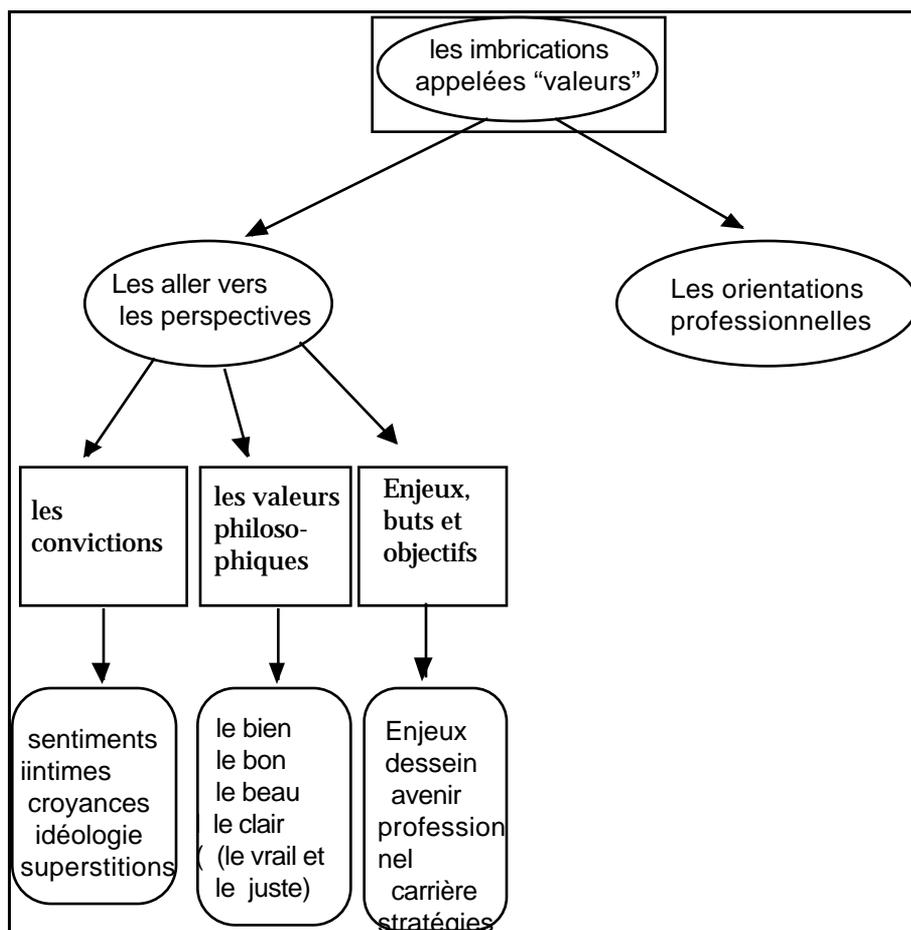
Dans les aller vers, on peut distinguer trois choses qu'on a l'habitude de confondre, de mélanger :

- les valeurs culturelles qui sont en fait des valeurs philosophiques, qui construisent ce qui vaut pour un groupe social à un moment donné,
- les convictions qui sont plus de l'ordre des croyances, de la chose à laquelle on tient et qui sont souvent des restes ou bien des choses vécues appartenant à l'ordre du religieux

ou du libidinal, c'est-à-dire des choses qu'on n'arrive pas à rationaliser et auxquelles on tient très fort.

- troisième chose que l'on mélange souvent : les buts, les objectifs généraux ou les enjeux de la personne.

Du côté des orientations professionnelles, des images du soi professionnel, a été distingué ce qui relève des valeurs sociales économiques et professionnelles c'est-à-dire la passion qu'on a de tenir le métier dans lequel on exerce ou qu'on veut exercer. On peut les appeler des critères globaux parce que c'est là que se situe l'origine du projet professionnel de la personne. Ces critères sont toujours hiérarchisés par les personnes, et différemment selon les personnes. En formation, il est très intéressant de travailler sur ces hiérarchies, entre le début et la fin d'une formation. Ce qu'on appelle travailler le projet professionnel en formation professionnelle, c'est aussi travailler la hiérarchisation de ces critères globaux qui trouvent leurs origines dans des valeurs sociales, économiques.



Du côté des convictions, on trouve des choses peu précises qui peuvent être en plus grand nombre et qui relèvent de l'idéologie et de la croyance : ce sont les sentiments intimes,

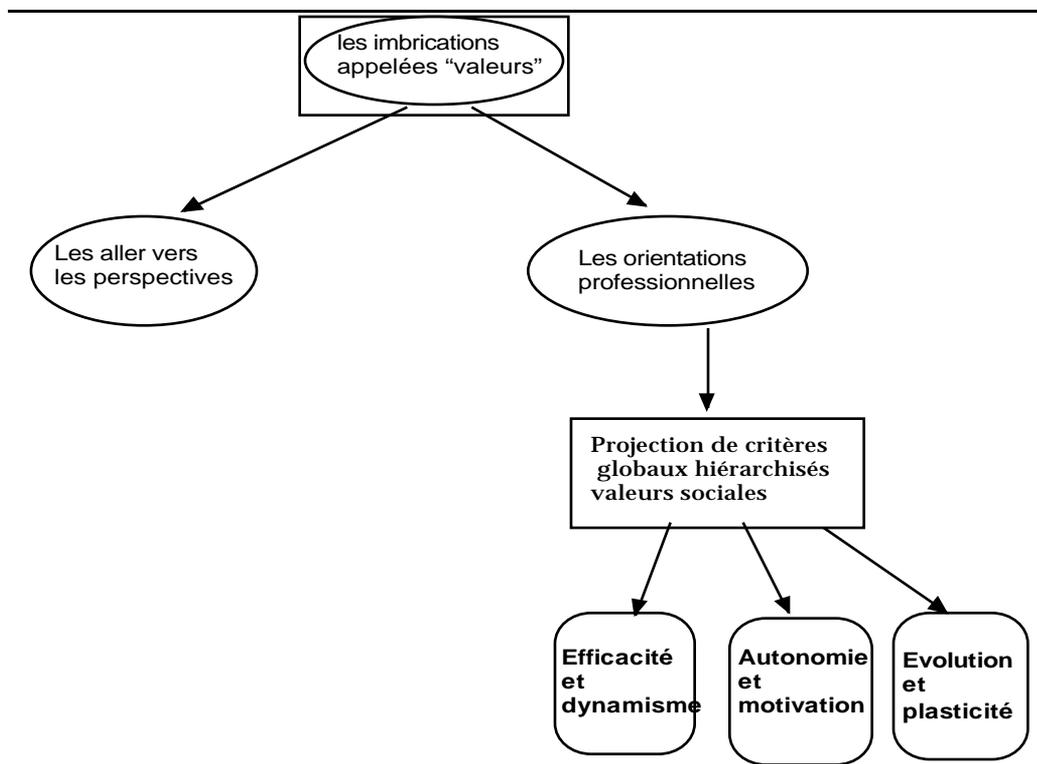
irrationnels sous forme de superstitions (ne pas passer sous une échelle, croiser les doigts...).

Les valeurs "philosophiques" ne sont pas en grand nombre, ce sont : le bien, le beau, le bon et depuis le siècle des Lumières, le clair. Le vrai comme le juste vont être la résultante de ces valeurs philosophiques fondamentales. Selon comment vous avez catégorisé le bien, le beau, le bon et le clair vous allez obtenir le vrai ; le vrai étant d'ailleurs simplement l'envers du juste. Le vrai et le juste ne sont pas de l'ordre de la valeur sur laquelle on peut d'emblée discuter. Le vrai fonde l'épistémologie et le juste fonde l'éthique. S'intéresser au vrai et au juste, c'est entrer dans une résultante de ces valeurs philosophiques et culturelles, elles, fondamentales qui sont le bien, le beau, le bon et le clair⁴. Cela ne veut pas dire que le juste et le vrai soient hors champ, puisqu'il importe notamment de distinguer dans le juste ce qui se rapporte à la justesse, de ce qui a trait à la justice. Le questionnement éthique se situera dans ce jeu.

Alors l'évaluateur aujourd'hui qui se veut dans l'articulation des modèles existants (dans l'évaluation comme problématisation du sens) peut poser cette question de ce qui vaut pour le sujet comme une émancipation. A condition qu'il se donne les moyens, par l'évaluation conçue comme un complexe, de rompre la clôture de ces valeurs culturelles, philosophiques. En particulier par le travail sur soi et par la reconnaissance de l'altération, de ce qui vaut pour l'autre, il peut retrouver pour son compte la relativité du social-historique, en se construisant dans des validités plurielles, mutiréférentielles.

Pour les enjeux, c'est beaucoup plus clair, encore qu'il ne soit pas facile d'en parler : c'est le dessein, l'avenir professionnel, la personne en terme de carrière ; donc c'est de l'ordre des stratégies de carrière. La motivation est aussi en terme de profil de carrière, elle consiste aussi à grimper les échelons, c'est une valeur du professionnalisme. Il ne s'agit pas seulement de fonctionner mais d'avancer : c'est aussi la professionnalisation.

⁴ le clair dans la logique de contrôle donne l'expliqué, dans l'autre logique de l'évaluation, l'élucidé (Ardoino, 19993)



De même, les valeurs sociales et économiques sont loin d'être acceptées par tout le monde. Pourtant, qui aujourd'hui peut fonctionner dans le professionnel sans faire référence à trois couples de valeurs fondamentales : efficacité et dynamisme, autonomie et motivation, évolution et plasticité ?.

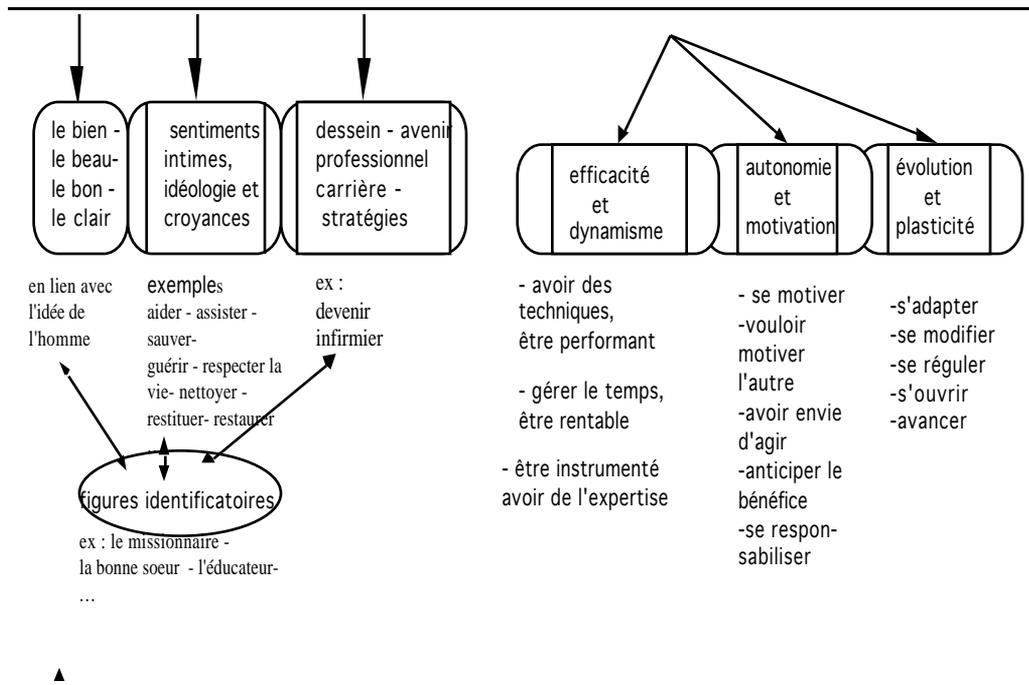
L'efficacité et le dynamisme correspondent à l'image du jeune cadre, du jeune loup, à un être rationnel, rentable, économique, qui veut faire le maximum de choses dans le minimum de temps, avec un minimum de coût. C'est aussi se mettre en situation de développer ses compétences, d'apprendre pour mieux agir.

Autonomie et motivation indiquent qu'il faut prendre des initiatives, avoir des responsabilités et courir après des responsabilités et non pas les laisser venir à soi. Par exemple faire fonction avant d'avoir le titre. C'est aussi se caler de telle manière que l'apprentissage puisse avoir lieu et travailler sa posture, avoir des stratégies et anticiper les bénéfices des efforts qu'on fait.

Evolution et plasticité représentent l'idée que l'on n'est pas monolithique, que l'on n'est pas fait une fois pour toutes, que l'on n'a pas simplement un capital à gérer (le fixisme du Caractère) mais qu'on est humain, un devenir et non pas une substance. L'humain apprend, change et s'assouplit. Plutôt que de voir l'évolution dans la vie comme une espèce de rétrécissement des neurones, on peut voir dans la maturité professionnelle l'élargissement des compétences et le fait de ne pas être rigide ; de pouvoir remettre en question ce pourquoi on travaille et ce avec quoi on travaille et se remettre en question. Le travail sur soi entre ici.

Ces trois couples de valeurs sociales, économiques, dessinent depuis longtemps le professionnel en entreprise mais il semble qu'il y faut réfléchir pour faire que ces valeurs soient bien vécues.

Voici un niveau d'exemplification - créé par des étudiants qui étaient en formation pour devenir infirmiers.



Ce dont on s'aperçoit, quand on travaille les valeurs avec les gens, c'est que la définition du bien, du beau, du bon et du clair renvoie automatiquement à l'idée qu'ils ont de l'Homme en général. Ainsi, on ne peut pas travailler les valeurs sans parler sur "Qu'est-ce qu'un homme pour vous ?", "Qu'est-ce que l'humain ?", "Quelles différences faites-vous entre l'humain et la machine ?".

Ensuite, les valeurs en terme de "perspectives" sont perceptibles au travers de ce qu'on peut appeler des "figures identificatoires". Tout professionnel se fantasme, se représente sa professionnalité sous une image, en général d'une personne, une image emblématique, tutélaire, à laquelle il s'identifie. Le processus d'identification est en lien direct avec les valeurs que les gens portent. Donc on peut entrer par le bas du schéma et travailler sur leurs valeurs en terme de figures et ensuite remonter le tableau.

Par exemple, l'infirmier se fantasme autour de trois figures : le missionnaire, la bonne soeur et l'éducateur. L'enseignant se fantasme sous diverses figures dont une qui commence à être bien connue, c'est celle du jardinier. Le jardinier est celui qui sème, qui fait germer, qui fait pousser, qui fait croître, mais c'est aussi celui qui doit faire produire, c'est donc aussi celui qui taille, qui coupe ce qui n'est pas conforme, qui imprime une forme. Voilà une des figures, le jardinier, avec laquelle tout enseignant doit faire qu'il le

sache ou qu'il le veuille, ou non. C'est aussi une figure que les parents ont dans leur tête concernant l'éducateur.

Entre l'idée de l'Homme, la figure identificatoire, le métier que l'on a choisie, se joue un lien qui est occupé par les convictions, ces choses molles, inconsistantes, labiles, qu'on ne peut pas facilement cerner, et qui ont un rapport toujours avec le métier, la professionnalité.

Pour les infirmiers, c'est autour de verbes génériques que l'on va pouvoir appréhender ces choses, des verbes comme aider, assister, sauver, guérir, respecter la vie, nettoyer, restituer, restaurer.

Pour les formateurs, il doit y avoir des choses autour de "dresser", en même temps que "faire croître". Deux pôles assez ambigus où on aurait des choses de l'ordre de "je te contrains, mais c'est pour ton bien" - ou de l'ordre du "qui aime bien châtie bien" ou encore "je suis le maître du savoir que tu devras porter", de l'ordre de l'insémination, autrement appelée la transmission pédagogique ou didactique.

Donc l'idée ici, pour travailler ce lien, c'est d'avoir accès à des mots clés qui permettent de définir l'image du métier. Les valeurs ont la tête dans l'imaginaire.

Le mouvement pour l'auto-formation cognitive (Pineau) s'intéresse de fort près à ces valeurs "irrationnelles" et pourtant là. Le travail du blason (Galvani, 1997) du totem ou de l'histoire de vie se situe là. Pour ma part, ne confondant pas le professionnel et la personne, c'est davantage sur le mode du jeu que j'aborde ces notions. Il ne s'agit pas de conforter dans une mystique au rabais mais de déculpabiliser, de prendre en considération ces emblèmes de soi pour la réassurance. C'est en tant que réservoir d'énergies que la symbolique de la personne intéresse la professionnalisation.

Pour l'autre groupe de valeurs, les valeurs sociales et économistes, on a des choses plus visibles. On passe de l'imaginaire au social, donc c'est davantage reconnu et ça circule plus vite. L'efficacité, le dynamisme, c'est autour de l'idée d'avoir des techniques, d'être performant, de gérer le temps et d'être instrumenté, d'avoir des outils et d'avoir de l'expertise, c'est-à-dire d'avoir un champ de savoir maîtrisé. C'est assez bien l'image de l'enseignant technicien, créateur de dispositifs, ayant des boîtes à outils et qui doit savoir gérer tout ce qui se passe dans la classe avec le minimum de temps, avec le minimum de moyens et les maximum de résultats.

"Autonomie et motivation" veut dire se motiver aussi bien que vouloir motiver l'autre. Le mot motivation est toujours ambigu dans notre littérature. On ne sait jamais si c'est propre au sujet, ce qu'en fait dit la "théorie" de la motivation (Nuttin, 1987). Mais dans le langage courant, ordinaire, la motivation est propre au sujet et à la fois ce pourquoi je l'influence, à la fois interne et à la fois ce que l'on vise à créer chez l'autre. Ce qu'on apprend en travaillant sur les valeurs, c'est que les théories ont beaucoup de mal à intégrer le domaine des valeurs et chez certains, c'est étanche. Quand on interroge les professionnels sur leurs valeurs, ils peuvent très bien exhiber une valeur contradictoire

aux théories auxquelles ils croient... La personne professionnelle n'est pas Une. Les valeurs ont leurs racines dans la contradiction.

L'autonomie et la motivation, c'est donc agir et s'agir, c'est aussi avoir envie, c'est le désir de faire des choses. Bien sûr, c'est anticiper le bénéfice, ce n'est jamais gratuit, rien n'est gratuit, c'est autour de l'idée de se responsabiliser. Autant de slogans qui parsèment les textes officiels de l'Éducation nationale aussi bien que ceux des Ecoles d'infirmières... et bien d'autres.

"Evolution et plasticité" : c'est de l'ordre de l'adaptation, de la modification, de la régulation, c'est le fait de s'ouvrir, d'avancer, de changer, d'élargir ses "champs de signification" (Genthon, 1993).

Cet outil permet de travailler sur les valeurs. Son intérêt, c'est qu'il permet de catégoriser des choses qui sont d'habitude de l'ordre de l'imbrication, du mélange, de la confusion ou de la contradiction mal vécue. Travailler les valeurs, c'est apprendre à assumer les contradictions.

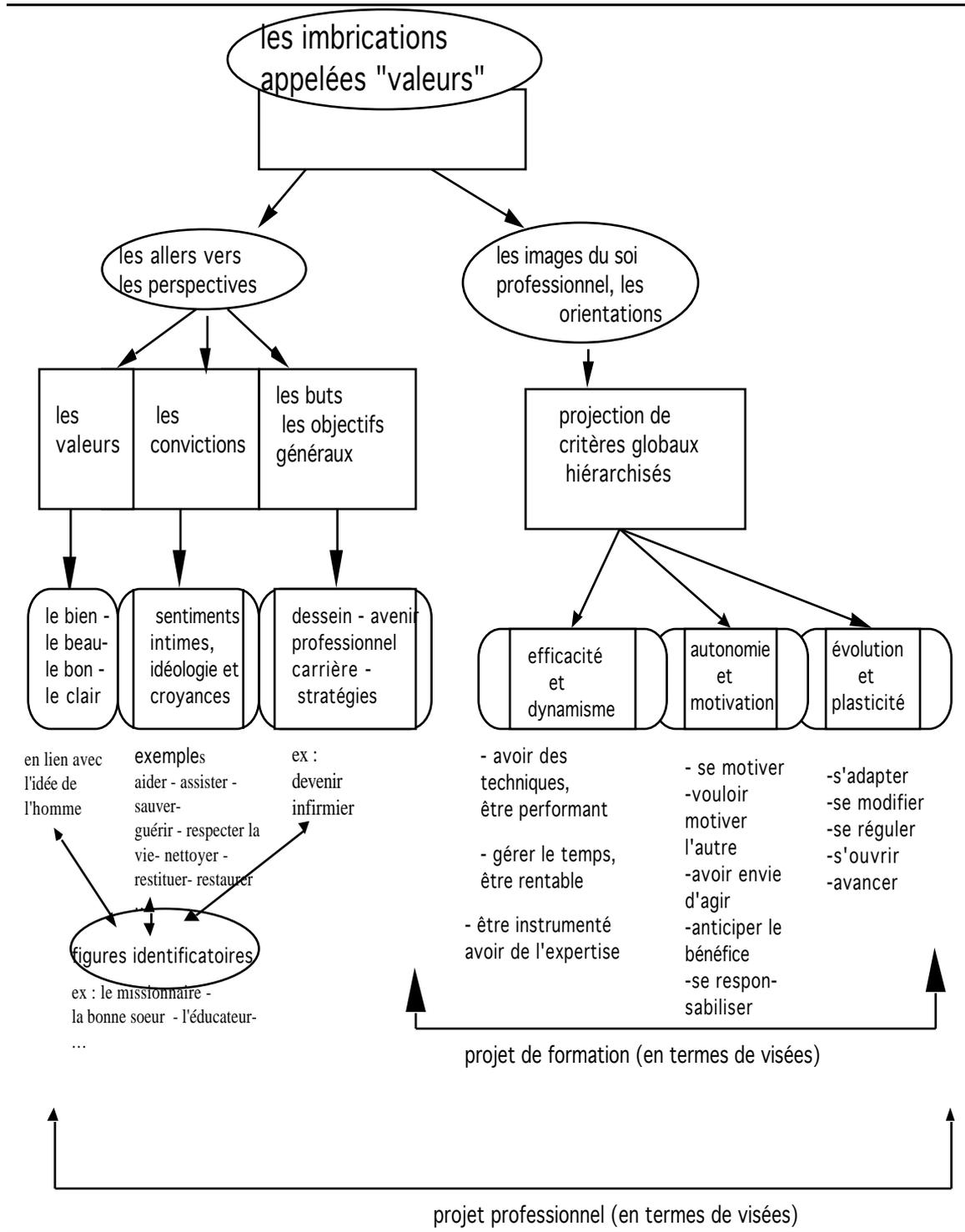
Cet outil permet aussi de se rassurer un peu ; les valeurs ne sont pas si différentes d'un professionnel à l'autre ; donc, elles existent bien, on peut y travailler. Le texte des valeurs est un texte social. L'individu n'a la possibilité ni de le nier, ni d'en inventer un autre qui serait totalement différent. Les choses auxquelles nous tenons le plus, et c'est difficile à accepter pour certains, sont des choses ordinaires, communes, quotidiennes, qui nous soudent justement parce qu'elles sont culturelles. Les valeurs ne sont pas "au-dessus" de la pratique mais dans nos gestes professionnels.

C'est aussi sur les valeurs qu'on va pouvoir se reconnaître en tant qu'appartenant à une tribu, à un corps professionnel. Ce n'est donc pas n'importe quoi, les valeurs. Il n'y a pas à avoir peur d'exhiber des choses qui seraient vraiment trop singulières et particulières. Ce n'est pas vrai, nous fonctionnons sur un trésor commun qui fait que nous appartenons à une culture et en prendre conscience, c'est déjà un premier pas pour relativiser l'attachement excessif et alors forcément dogmatique que nous pouvons avoir à nos valeurs.

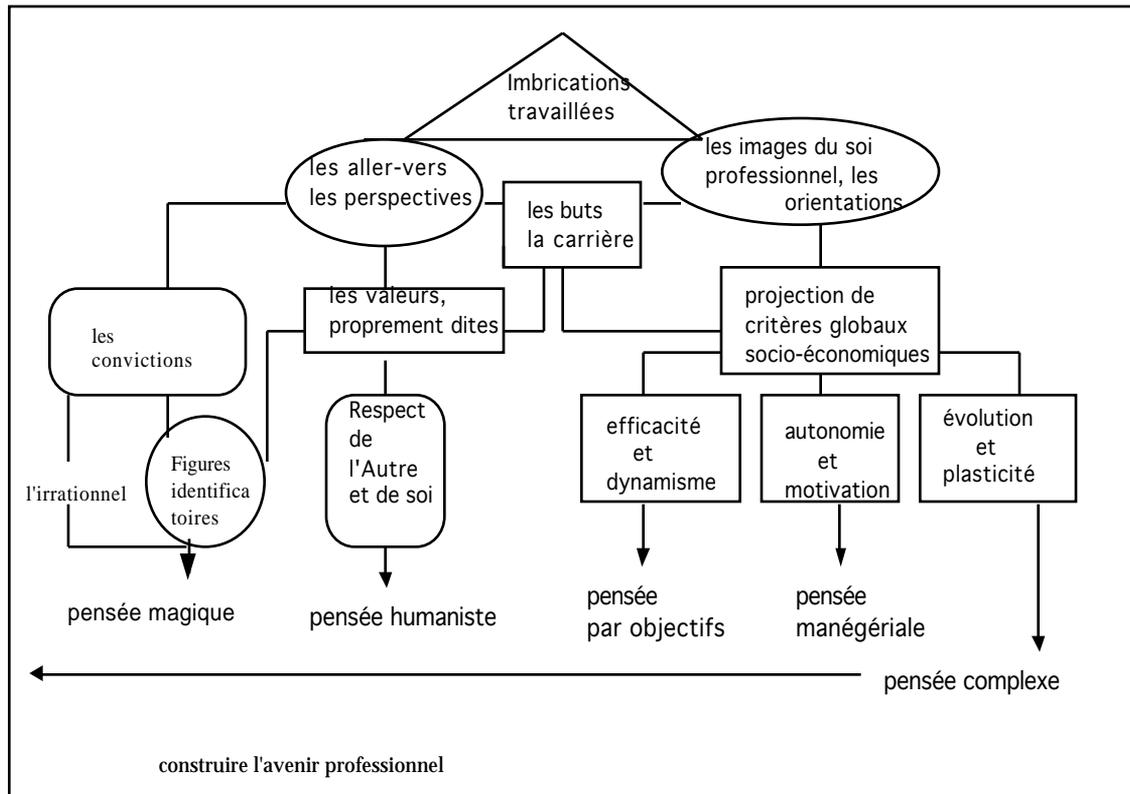
Ainsi, revenons à ce ventre mou des convictions. Les convictions sont vraiment de l'ordre du non rationalisable. Ce qui est non rationalisable, ce n'est pas forcément l'énoncé de la conviction ; c'est l'attachement qu'on va avoir à cet énoncé qui fait que quand on le touche chez quelqu'un, on risque de le voir se dégonfler comme un ballon. La personne adhère aux valeurs-convictions. On peut travailler cette partie là en réserve, comme on dit dans les arts graphiques, c'est-à-dire au lieu de dessiner la chose on travaille sur le tour et c'est l'espace blanc que l'on laisse qui dessine la chose. Donc, les convictions, on peut les rejeter dans la responsabilité de chacun, à condition que l'on ait détecté leur place et pour cela qu'on ait travaillé le reste. Donc, on identifie où sont les convictions et chacun a le droit d'avoir son investissement symbolique sur des énoncés —on n'a pas tous les mêmes. Il est hors de question d'uniformiser les convictions. Par

définition, elles ne peut pas s'uniformiser. C'est bien l'endroit où la personne jaillit dans le professionnel et ce jaillissement-là est nécessaire au professionnel.

Récapitulation :



Les valeurs dans les registres de la pensée par projet



La pensée magique et les images de la profession

On le voit sur ce second schéma, sans nier l'irrationnel (plus exactement la pensée magique) mais en tout état de cause en le reléguant aux frontières de l'organisationnel, dans la marge vers la personne comme individu, professionnaliser consiste à mettre en liaison directe, consciente et travaillée, les "aller vers" avec les "orientations", en leur connectant les buts, les objectifs généraux, le dessein de carrière.

La pensée magique n'est pas un simple reliquat archaïque ou reptilien dont il faudrait avoir honte. Le professionnel y trouve des étayages que les autres registres de la pensée ne lui donnent pas : une certaine confiance en soi, un certain allant, un certain confort. La notion de Totem, la reconnaissance intime d'une similitude entre soi et un certain animal dont on s'attribue les caractéristiques, permet une réassurance. De même, les blasons et les emblèmes, les devises, les allégories. Le ridicule en l'affaire est quand on exhibe ces convictions. Le secret est au moins aussi important que l'investissement symbolique consenti sur un mot, un animal ou une chose éponyme générique. Le sujet travaille là sa consistance en tant que professionnel, hors des chemins bétonnés de la rationalité, paradoxalement il se donne du fond à partir duquel il devra ailleurs s'assouplir. La connaissance des symboles et de leurs sens historiques peut être utile. Il s'agit en fait de se relier "de l'intérieur", si on peut dire aux tréfonds de notre culture. Ce bénéfice ne

demande pas d'aller chercher des civilisations exotiques dans lesquelles on ne peut qu'accumuler les contresens. D'autre part, se forger une "philosophie de l'existence" ne passe pas obligatoirement par l'étude rationnelle de grands textes grecs. Mais les mythes, les contes, les légendes ont laissés chez nous un réservoir d'images et de scénarios aux affects non négligeable. D'autres trouvent le même bénéfice dans le christianisme qu'ils habitent alors non pas comme une religion révélée (au scandale des dogmes) mais seulement comme une symbolique de soi. La polysémie réinjectée par eux dans le récit du monde reste auréolé d'un mysticisme qu'ils risquent de confondre avec le sens du sacré que la pensée magique assumée permet de vivre.

Il y a donc une pensée de l'irrationnel qu'on appelle par ailleurs la pensée magique qui est la pensée dite irrationnelle (c'est ce que disent les rationalistes) qui fait que nous restons fascinés devant la télé par exemple devant les films de science-fiction ou de fantastique. Il est nécessaire de réhabiliter la pensée magique. Plus sérieusement, l'éthnopsychanalyse (Nathan, 1988) a fait la démonstration de la présence de cette pensée magique. On ne peut chasser la pensée que l'anthropologie avait appelée "sauvage" ou "mentalité archaïque" (Levy-Brhul, 1922). Nous sommes dans l'imaginaire, autant faire avec. Il reste à s'apercevoir que la pensée magique est une aide aussi à la professionnalité et, pour cela, arrêter de croire que le professionnel est un être uniquement rationnel. C'est tout l'intérêt de travailler sur les valeurs que de s'apercevoir à quel point nous sommes pétris d'imaginaire.

La pensée magique ce n'est pas du n'importe quoi. Il y a une logique dans la pensée magique mais qui n'est pas la logique formelle. Ce n'est pas illogique, c'est une autre forme de logique. Ensuite, la pensée magique est déjà là. Elle fait partie de notre culture même si nous la dénonçons, même si nous la dénigrons, même si nous la refoulons. Parce qu'elle nous agit qu'on le veuille ou non, au lieu d'un avoir honte, il vaudrait mieux l'exploiter et tirer des forces de cette chose-là que nous portons et qui de toutes façons nous constitue. L'imaginaire n'est pas un en-deçà de la science, encore moins de la professionnalisation. Ne serait-ce que parce que cette pensée magique existe dans les pratiques qui nous intéressent, par exemple, le rapport professionnel qu'on peut entretenir avec la notion de *totem*, avec les *figures identificatoires*, les *rituels* et les *symboles*. On ne peut continuer à la traiter comme un surplus, un rebut, elle entre dans un travail de conceptualisation de la praxis.

L'imaginaire est une instance beaucoup plus large. Il y a l'imaginaire rationnel et il y a l'imaginaire magique, l'imaginaire est partout. Il est dans tout ce que nous faisons et il n'y a que les imbéciles qui croient que la rationalité les met à l'abri de l'imaginaire. L'imaginaire est là quoi qu'on fasse. Nous lisons les événements que nous vivons dans la vie professionnelle à deux niveaux, pas avec deux pensées, mais c'est la même pensée qui est prise dans deux paradigmes : la pensée disjonctive, logique, causale, déterministe,

rationnelle et la pensée conjonctive (Le Moigne, 1992), la pensée analogique où nous pensons par association d'idées, où une chose peut être ceci et cela, par métaphore, par analogie. Prenons-en conscience et arrêtons d'avoir honte de ce genre de pensée et utilisons-la, aussi, pour être à l'aise dans la professionnalité.

Les desseins de carrière et la pensée par objectifs

Le premier schéma c'est ce que les formés avaient apporté, le second, c'est ce que le groupe de formé a formalisé en fin de formation. Autrement dit, on est passé des imbrications des valeurs aux imbrications qui cette fois-ci sont travaillées avec, comme projet, d'enclencher le processus de professionnalisation. On va avoir à peu près les mêmes choses. Simplement, ce sont les relations entre les bulles qui se sont distribuées différemment ; notamment, au lieu d'avoir deux blocs comme tout à l'heure plus ou moins étanches, on établit des ponts entre les perspectives et les orientations, en revalorisant les buts et la carrière. Les desseins et les buts d'un individu professionnalisé sont justement ce qui va lui permettre de faire des liens entre des choses qui le portent en avant et celles sur lesquelles il s'appuie. Donc revaloriser la notion de dessein de carrière et en faire une valeur professionnelle, paraît important. La pensée par objectifs n'est pas négligeable.

Les valeurs philosophiques et la pensée humaniste

Ensuite, les valeurs philosophiques. Quand on les travaille un peu, on s'aperçoit que le bon, le bien, le clair... dans notre civilisation, se résument à un seul slogan "le respect de l'autre et de soi". C'est un slogan mais double : le respect de l'autre *et de soi*. Les gens ont du mal à ajouter "de soi". En général, ils disent simplement le respect de l'autre et là on peut voir l'empreinte de notre civilisation religieuse. Au risque de choquer ceux qui seraient dans la pensée religieuse, il est temps d'arrêter de confondre la pensée religieuse et la pensée humaniste. La pensée religieuse dans notre civilisation, la pensée catholique, n'a jamais eu le respect de l'Homme. Par définition, l'Homme y est le siège du mauvais, de la chose que l'on combat. Le respect de soi est dans la pensée humaniste. En revanche, les deux ont bien le respect de l'autre en commun.

Les valeurs sociales et la pensée managériale

Les trois couples de valeurs sociales ont à voir avec des pensées qui règnent dans l'entreprise. Efficacité et dynamisme sont en liens directs avec la pensée par objectifs. L'objectif va être l'outil de l'efficacité et du dynamisme. L'esprit de la pédagogie par objectifs qui est un esprit de rationalisation des pratiques peut être tout à fait remis au goût du jour à partir de la valeur "efficacité et dynamisme". D'ailleurs, qui aujourd'hui pourrait se passer de l'outil objectif ? Même s'il n'a plus l'importance qu'il a eue dans les

années 70, l'outil objectif est indispensable pour parler les pratiques. La pensée par objectifs, est donc un type de pensée que le projet appelle.

"L'autonomie et la motivation" ont à voir avec la pensée managériale. La pensée managériale consiste à savoir gouverner, à savoir conduire, dresser, à mettre à sa main les gens avec qui on travaille et c'est une pensée que nous ne pouvons pas continuer à boudier. D'ailleurs, quand on parle un peu de ce qui se fait dans l'Éducation nationale il y a longtemps que la pensée managériale y est entrée. Ce que l'on a appelé "évaluation formatrice" n'est pas grand chose d'autre que du management participatif, c'est-à-dire que l'élève, le formé en général, est inclus dans le gouvernement mais il est toujours managé. Donc, arrêtons là aussi d'avoir honte (ou d'être fasciné par eux, ce qui revient au même) d'être des meneurs d'hommes et acceptons la figure du manager, sans illusion, tout simplement parce que la pensée stratégique est là, disponible.

Faire avec les registres de la pensée

Il ne suffit pas d'avoir identifié les registres de la pensée pour pouvoir faire avec. Ce qui fait que nous souffrons souvent des valeurs que nous portons dans le professionnel, et que nous n'avons pas envie d'en parler, c'est que nous n'avons pas à notre disposition d'outil qui permette de travailler ensemble les modes de la pensée. Pourtant, une méthode existe pour penser le pluriel du sujet au monde. C'est ce que l'on appelle la pensée complexe.

La pensée complexe qui commence à devenir une pensée importante dans l'entreprise (Mallet, 1996), est pour moi avant tout une certaine façon de concevoir ce que nous faisons en nous permettant d'utiliser les registres de pensée précédents, sans les mélanger ni les hiérarchiser une fois pour toute. La pensée complexe est par exemple, aujourd'hui où le rationalisme triomphe encore partout, le fait de pouvoir faire appel à la pensée magique tout en étant aussi, par ailleurs, dans le rationalité de la pensée par objectifs et tout en ayant aussi, disponible, la manipulation opératoire de la pensée managériale, le tout au nom de valeurs humanistes, du respect de l'autre et de soi, en place de vouloir choisir entre ces pensées et d'en reformer certaines dans le non-dit ou l'indicible ou le honteux.

Je crois que la pensée complexe est une pensée d'aujourd'hui (E. Morin, 1990) mais qui a une longue tradition puisque c'est avant tout une pensée ésotérique. La pensée complexe peut permettre de poser un défi : arriver à assumer, à faire avec les contradictions entre ces registres de la pensée.

Le travail sur les valeurs conduit à la prise de conscience que nous sommes pluriels mais pas non plus autant que ce qu'on aurait pu le croire. Ce n'est pas parce que nous sommes différents que nous avons mille possibilités de différences. Nous sommes pluriels mais on peut travailler ce pluriel avec des outils tels que ceux-là, en prenant conscience que nous

avons plusieurs registres de pensée à notre disposition qui sont tous valables à des niveaux divers, qu'ils nous donnent tous des outils pour faire des choses dans la professionnalité : la pensée magique, la pensée humaniste, la pensée managériale, la pensée par objectifs. Vouloir ne rien renier de ces modes de pensée, c'est déjà être entré dans la pensée complexe.

Autrement dit, les valeurs, si on veut arrêter d'en avoir honte, il faut pour cela cesser de se vivre comme ayant un "sous-moi" reptilien, primaire et archaïque avec lequel il ne faudrait pas compter. Je fais référence à la vision d'un "ça" dont on a honte et d'un "Sur-moi" que l'on met en avant. La pensée complexe est une façon de pouvoir visiter toutes les pièces de sa maison et de se prendre pour ce que l'on est, c'est-à-dire effectivement pas seulement de l'ordre la rationalité mais avec d'autres possibilités que nous avons à utiliser dans la professionnalité aussi.

Questions pour une éthique professionnelle

Que peut-on faire contre l'idée tenace sur laquelle nous fonctionnons encore qui est que nos valeurs sont honteuses, qu'elles sont hors du champ professionnel ?

Dans une équipe, jusqu'où peut-on tolérer la duplicité entre valeurs affichées et valeurs mises en actes ? Faut-il faire du prosélytisme avec nos valeurs ou bien faut-il simplement les rappeler ? Où s'arrête-t-on ? Est-ce qu'on les porte, tout simplement, ou bien est-ce qu'on les exhibe ? Et si on les affiche, est-ce qu'on les rend obligatoires ? Enfin, si on définit l'évaluation comme un rapport aux valeurs qu'est-ce que ça change quand on a à évaluer une pratique ou à s'évaluer dans une pratique ?

Il faut peut être distinguer la valeur affichée de ses interprétations. Il ne s'agit pas non plus de s'obliger à avoir la même interprétation des valeurs. Et puis, référer sa pratique à des valeurs, n'oblige pas chaque acteur de l'organisation, chaque membre de l'équipe à prendre à son compte toutes les valeurs exhibées ... et certainement pas à faire la même chose. L'éthique est un questionnement.

Cohérence et pertinence

Si on veut accéder à la pensée par projet et valoriser *l'évolution et la plasticité*, l'hypothèse est d'accepter la coexistence, dans la formation par exemple, des trois pensées précédentes pour les rendre complémentaires sans leur ôter leurs antagonismes, et de cesser de les croire exclusives les unes des autres, ou arrêter d'afficher les unes pour dissimuler qu'on fonctionne avec les autres. Leur mise en dialectique, leur mise en pertinence relève alors de la Pensée Complexe. C'est dire qu'il nous faut travailler à "élargir notre raison", dans le va et vient entre le rationalisme et tout le reste. Cette acceptation de pensées antagonistes mais complémentaires nécessite de faire le deuil de la cohérence des personnes. Accepter l'ensemble des registres de pensées

La cohérence est un des critères possibles, ce n'est pas la valeur absolue. Sans avoir à chercher l'incohérence qui ne peut pas devenir un critère des actions conduites dans le projet, évidemment. Mais arrêtons de nous faire mal avec la cohérence. Quand les gens sont honnêtes et cultivés, quand ils travaillent, la cohérence se met en place. L'éducation est un gage de la cohérence. Il est temps de faire confiance aux agents, ils n'ont pas tant besoin de chef, de pilote, de référentiel que de dialogue. Et la cohérence des uns vaut la cohérence des autres. Le problème n'est pas de faire que les gens soient cohérents et univoques. On ne le pourra jamais. Être humain, c'est aussi être incohérent et plurivoque : la contradiction est au coeur de nos références. En revanche, revalorisons ce qui est de l'ordre du conflit qu'on cessera d'assimiler à un combat, acceptons la tension parce qu'elle est la dynamique, et l'articulation parce qu'il n'y a pas de projet qui ne repose sur un déséquilibre permanent, comme la marche.

Se vivre avec quatre registres de pensée, c'est pouvoir ne pas s'enfermer dans une monofinalisation, comme quand on ne reconnaît qu'un seul registre qui guiderait les autres et qui installerait sa cohérence. On va avoir quatre types de "cohérence" à mettre en place, dans l'hétérogène (Ardoino & De Peretti, 1998).

En revanche, on mésestime encore trop souvent le critère de pertinence. On va avoir des choses qui ne sont pas cohérentes entre elles mais qui sont pertinentes à autre chose, pertinentes au projet que l'on a, aux visées qu'on s'est données. Un projet ne s'évalue pas sur sa cohérence mais sur sa pertinence à un autre projet. Ainsi est laissée la place aux conflits, aux décalages, aux particularismes, à tout ce qui n'est pas de la mise en conformité. Mais nous, sujets, nous ne sommes pas conformes. Alors cessons de vouloir que nos actions le soient. Ce qui ne veut pas dire, encore une fois, faire n'importe quoi. Nous pouvons faire avec ce que nous sommes, avec nos manques, nos approximations, nos contradictions, nos failles, nos fêlures : toute notre richesse qui vient du fait que nous ne sommes pas Un.

Le travail en projets dans la formation professionnelle, paraît incontournable pour sortir de l'illusion rationnelle dans l'obsession du prévu, de la conformisation avec la prise de décision dite rationnelle, la résolution de problèmes, l'algorithmisation, le procédural, et l'illusion du consensus des valeurs partagées. Non seulement parce que le projet serait à la mode mais parce que c'est une occasion à saisir qui nous demande de travailler à nous former, d'abandonner des certitudes, notamment celles que donnent la maîtrise par les objectifs, la pédagogie de la maîtrise et le pilotage par des experts, c'est une rupture *qualitative*, dans la continuité.

Le travail du projet, dans un univers desséché par le rendement et la technique, réinjecte la question de l'humain, du rêve, de la poésie et du désir. Le projet, c'est l'occasion d'assumer le complexe de l'humain, de "l'humanité". Le projet, c'est la recherche du passage par, du va et vient entre la réduction rationnelle et la prolifération expérientielle du sens.

Ainsi, le projet n'est pas un outil mais un cadre de pensée, parce que les valeurs des personnes qui habitent le projet sont déterminantes pour son élaboration, sa régulation et pour la validation de ses actions.

Le projet permet d'actualiser divers registres de pensée : *pensée humaniste*, *pensée managériale*, *pensée par objectifs*. Les acteurs, agents et auteurs du projet ne peuvent agir sans imaginaire et donc le projet est aussi constitué d'une *pensée magique* encore trop souvent objet de déni. Pour travailler en projet, la *pensée complexe* permet d'articuler/conjuguer ces registres.

Bibliographie

- Allal, L. "Stratégies d'évaluation formative : conception psychopédagogique et modalités d'application" dans Allal, L., Cardinet, J., Preneur, P. *L'évaluation formative dans un enseignement différencié*, Berne : Peter Lang, 1979, 3^e ed. 1983 (a), pp.129/156
- Amigues, R., "Conditions de réussite et dispositif pédagogique", UNESCO et MEN, *Perspectives de réussite, au-delà des insuccès scolaires*, Bordeaux : CNDP, 1984
- Ardoino, J. & De Peretti, A. *Penser l'hétérogène*, Paris : Desclée de Brouwer, 1998
- Ardoino, J. *Management ou commandement, participation et contestation*, Andsha épi, Paris, 1970
- Ardoino, J., "L'approche mutiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives", *Pratiques de formation*, avril 1993, p.16/34
- Ardoino, J., "Pédagogie de projet ou projet éducatif", *Pour* n°94, 1984, pp.5/8
- Bonniol, J-J., Genthon, M., Roger, M. "L'évaluation en psychologie : approches théoriques et conditions méthodologiques", *AECSE*, n°6, 1989 (b) p.12/18
- De Landsheere, G., & V., *Définir les objectifs de l'éducation*, Paris : PUF, 1982
- Fiol, M., "Curseur et extenseur, deux métaphores pour le management", Communication n°156, *Deuxième biennale de l'éducation et de la formation*, La Sorbonne, Paris, 9/12 avril 1994
- Galvani, P., *Quête de sens et formation, anthropologie du blason et de l'autoformation*, Paris : l'Harmattan, 1997
- Genthon, M., *Apprentissage-évaluation-recherche : genèse des interactions complexes comme ouvertures régulatrices*, synthèse en vue de l'habilitation à diriger des recherches, Sciences de l'éducation, Université de Provence, Aix-Marseille I, 1993, Aix-en-Provence : *En question, Mémoire 1*, 1997
- Hadji, C. *L'évaluation démystifiée*, Paris : ESF, 1997

