

Théorie

Travailler les valeurs professionnelles ou comment se professionnaliser

■ La professionnalisation des personnels de santé passe par l'acceptation de quelques valeurs tellement installées que personne ne peut les remettre en question ■ Et pourtant il n'est pas facile de faire avec cette image composite du "bon" professionnel que le monde aujourd'hui nous renvoie ■ Quelles valeurs devons-nous incarner dans nos actes professionnels ? ■ D'où viennent ces énoncés qui colorent au quotidien nos gestes professionnels et qui en donnent la qualité ? ■ Comment les concilier alors qu'ils relèvent d'univers différents, voire contradictoires ?

MICHEL VIAL

Même si la majorité des personnels de santé assimile valeurs et convictions, croyant dur comme fer qu'ils choisissent (librement) leurs valeurs – comme si elles n'étaient pas déjà là dans le social, bien avant qu'ils n'entrent en scène –, il paraît important de distinguer valeurs forcément collectives, qui participent des attachements imaginaires et qui permettent une dynamique identitaire¹, de ce qui relève du "sentiment intime", ces croyances qui assurent, au contraire, une clôture identitaire au sujet.

Il ne sera pas question ici de valeurs entendues comme « système de justification propre à résister aux disputes »², ces « grands principes » qui servent à argumenter, en situation de controverses, afin de rendre acceptable un comportement.

On ne se perdra pas non plus dans les méandres philosophiques qui, soit opposent radicalement comme chez André Comte-Sponville³, soit rapprochent jusqu'à quasiment les confondre comme chez Raymond Bourdon⁴ les « jugements de faits » et les « jugements de valeurs »... Épistémologies savantes que les professionnels ignorent, dont ils se passent (à tort ou à raison).

Et on ne confondra pas non plus les valeurs d'aujourd'hui avec les vertus d'autrefois, cette force d'âme qui ferait que l'homme tendrait au bien, ce qui enferme la question dans une morale de la volonté. Les valeurs dont on va parler sont insérées dans notre culture; elles ne sont pas considérées comme "universelles", mais relevant d'une sémiologie de la civilisation, d'une anthropologie.

Nous allons nous intéresser de façon toute profane aux qualités attendues du professionnel, à ces mots-clés scellés par l'évidence, dans l'idéologie de nos institutions⁵, à « ce corpus des réponses adéquates »⁶

que nous sommes tenus de réciter. En effet, quel professionnel oserait, le jour d'un recrutement, dire qu'il n'est pas efficace, ni autonome, ni motivé, ni prêt au changement... ?

LE GOÛT DU BEL OUVRAGE

■ Un professionnel "compétent" n'est pas seulement celui qui veut bien faire ce qu'il doit faire. Ce n'est pas du tout celui qui sait (tout) faire (comme l'expert). C'est celui qui sait poser les bonnes questions concernant sa propre pratique. On dit aujourd'hui un "praticien réflexif", autrement dit un sujet qui auto-évalue en permanence sa pratique, sans l'arrêter, au cours de l'acte même, en continu, qui s'oriente dans le faisable à partir de possibles identifiés : les valeurs professionnelles. Ces valeurs donnent corps à son projet qui tourne autour du désir, du goût pour le bel ouvrage, l'invention au quotidien de sa *praxis*, « ce faire dans lequel l'autre ou les autres [...] sont considérés comme l'agent essentiel du développement de leur propre autonomie »⁷.

■ Les valeurs professionnelles sont en nombre limité; elles s'imposent comme des évidences et, en même temps, elles exigent sans cesse qu'on en fasse preuve. Une enquête ethnologique a permis d'identifier cinq types de comportements attendus, qui relèvent de cette épistémologie ordinaire, de « sens commun », des « théories implicites »⁸, données ici, dans le souci de la formule qui résume les indicateurs recueillis, en cinq couples de mots-clés, le second mot venant préciser, compléter ou atténuer, le premier.

• Dans la formule "respect de l'autre et de soi", il ne s'agit pas seulement de "respecter les autres", déclaration d'intention usuelle, finalité ▶

MOTS CLÉS

- Croyance
- Culture
- Processus de professionnalisation
- Santé
- Secteur d'activité
- Soignant
- Valeurs collectives
- Valeurs professionnelles
- Valeurs sociales

Un professionnel "compétent" c'est celui qui sait poser les bonnes questions concernant sa propre pratique. On dit aujourd'hui un "praticien réflexif", autrement dit un sujet qui auto-évalue en permanence sa pratique, sans l'arrêter, au cours de l'acte même, en continu, qui s'oriente dans le faisable à partir de possibles identifiés : les valeurs professionnelles

PRÉCISIONS

- **Oxymore** : en poésie, procédé qui consiste à mettre ensemble deux mots qui d'habitude s'excluent (obscurité clarté).
- **Polysémie** : propriété d'un mot qui présente plusieurs sens.
- **Praxéologie** : étude visant à rationaliser les pratiques ; recherche des procédés efficaces.
- **Syncretisme** : mettre ensemble des éléments différents en croyant faire un tout. Le *new age* repose sur ce procédé.
- **Téléologie** : finalisation des conduites ; croire que toute action n'est orientée que par sa fin.

- ▶ à peine posée déjà oubliée parce qu'elle n'engage pas celui qui l'énonce, s'il n'ajoute pas qu'il se respecte aussi.
- **Dans "efficacité et dynamisme"**, l'efficacité n'est pas seulement une valeur marchande : les deux notions prises ensemble désignent ce professionnel qui, non seulement "fait bien" mais "fait mieux qu'avant", "l'amélioration en continu des pratiques instituées" en est un des slogans en cours dans les organisations en ce moment.
- **De même, dans "autonomie et motivation"**, si l'autonomie est bien cette faculté de se donner des règles pour agir au mieux, pour assumer, faire avec ses liens de dépendance, il ne s'agit pas de faire tout seul mais de faire "par soi-même", c'est-à-dire de "s'autoriser à", se mettre à l'origine de la commande : autrement dit, s'inventer des dossiers avant qu'ils ne soient imposés.
- **Dans la formule "qualité (sécurité) et bien-être"**, la qualité réduite à la sécurité risquerait de s'abîmer dans l'obsession paranoïaque du tout sécuritaire ou du zéro défaut, si elle n'était rapprochée du désir de confort, du souci de sa santé, au sens de bien-être au travail pour, non pas se protéger mais bien plutôt pour "être toujours en forme", oublier ses soucis dits personnels, se rendre disponible pour surveiller mais aussi questionner ses pratiques, c'est-à-dire les évaluer⁹.
- **En fin, dans "changement permanent et plasticité du sujet"**, le changement risquerait de conduire tout droit à l'épuisement professionnel s'il n'était posé à côté de la volonté de se changer – et non pas seulement de s'adapter à l'environnement – : ne pas se crispier sur une construction identitaire

que l'on croirait éternelle (le fameux "caractère" des siècles passés, inculqué dès le plus jeune âge dans le milieu familial, dans le repli narcissique). Il s'agit dans cette dernière valeur, au contraire, de savoir se prendre comme objet d'apprentissage, se rendre "plastique", apprendre du neuf, "se remettre en question", dit-on ; être curieux, ouvert.

UNE MISE EN DEMEURE CULTURELLE

Les valeurs professionnelles ne sont pas accrochées au ciel des Idées ; elles sont incrustées dans des schémas sociaux¹⁰, des « registres de pensée »¹¹ à l'œuvre dans le milieu professionnel de la santé et qui donnent, chacun, des moyens spécifiques pour concevoir l'action de l'homme au monde.

■ **Dans la pensée humaniste**, le respect de l'autre n'y suffit pas : le respect de soi est indispensable dans cette pensée née au XVI^e siècle en Europe, avec la redécouverte de l'Antiquité, la Renaissance, qui osa petit à petit secouer le joug de la pensée religieuse pour prôner l'humain comme ce qui importe, essentiellement. Les poètes de la Pléiade (Du Bellay, Ronsard...) et Erasme en sont les personnages symboliques ; l'*habeas corpus*, les droits de l'Homme, la suppression de la peine de mort en sont des manifestations.

■ **La pensée par objectifs** est aujourd'hui subie comme une évidence. Née de l'art de la guerre, aux États-Unis, elle en garde tout le vocabulaire : la cible à atteindre, l'objectif à détruire, l'opérationnel, la réussite... Cette pensée produit une figure guerrière du sujet à la conquête du monde. Elle se cantonne volontiers au comportemental, au visible¹². La mission de cette pensée est la rationalisation des pratiques¹³. Elle pose qu'avoir des cibles à atteindre est indispensable pour maîtriser le monde, car elles permettent la mobilisation des énergies (notion de finalisation des conduites). C'est une pensée de la mise en espace pour mieux saisir, de la mise en trajectoire pour trouver le plus court chemin et arriver à ses fins (les objectifs). Les notions d'aplanissement des difficultés et d'obstacle à contourner, tiennent lieu de tactique. La pensée par objectifs met le sujet dans une logique rationnelle et rationalisante qui privilégie la planification, la conservation du cap et la conformisation aux règles¹⁴.

■ **La pensée stratégique** est une pensée du commandement, au mieux de la gestion et du gouvernement, une façon de présenter l'autorité (dans l'illusion de la maîtrise des situations, voire même de l'Autre). Elle se donne à voir dans la figure partout valorisée du *manager*. Il s'agit ici de savoir conduire, de mettre à sa main les gens avec qui on

Registres de pensée	Valeurs professionnelles
La pensée humaniste	Respect de l'autre et de soi
La pensée par objectifs	Efficacité et dynamisme
La pensée stratégique, pensée managériale	Autonomie et motivation
La pensée magique, dite "archaïque"	Qualité (sécurité) et bien-être
La pragmatique ou pensée par projets	Changement permanent et plasticité du sujet

travaille, de leur faire faire ce qu'on attend d'eux. Managérial renvoie à "dresser le cheval dans le manège" et à "manipulation". Le "management participatif" et le "management par projets" sont des alliances de mots contraires (oxymores) qui ne garantissent en rien qu'on soit sorti des rapports hiérarchiques traditionnels, sinon en apparence: le chef reste le meneur d'hommes¹⁵.

Mais vu du côté de l'agent, la pensée stra-

tégique apporte l'idée du théâtre¹⁵. La pensée stratégique a permis de passer d'une conception du sujet comme l'agent (exécutant) à l'acteur, et l'acteur est ici à entendre comme celui qui interprète avec plus ou moins de talent le texte écrit par un autre. Ce qu'on a gagné, c'est qu'il ne s'agit pas simplement de faire mieux mais de faire autrement, de gérer sa "zone d'incertitudes", de se réattribuer une marge de manœuvre.

■ **La pensée stratégique** avance par scénarios. C'est une pensée au jour le jour qui se présente comme le contraire de la pensée par objectifs, planificatrice à long terme. C'est à la fois sa force, de pouvoir réagir dans l'instant sous forme de scénarios, mais c'est aussi sa limite: la pensée stratégique n'a pas de vision à long terme, ce qui a laissé pensé qu'elle n'avait pas de projet mais des programmes dont elle essaie sans fin de rationaliser la cohérence¹⁷...

■ **La pensée magique** est une pensée archaïque, "irrationnelle" selon les rationalistes. Cette pensée magique est déjà là. Elle se manifeste aujourd'hui dans le succès des films de science-fiction ou fantastiques. Elle fait partie de notre culture même si elle est déniée, dénigrée et refoulée. Ne serait-ce que parce que cette pensée magique existe dans les pratiques qui nous intéressent, par exemple, dans le rapport professionnel qu'on peut entretenir avec les figures identificatoires, les rituels et les symboles. L'ethnopsychanalyse¹⁷ a fait la démonstration de la présence de cette pensée magique. On ne peut chasser cette pensée que l'anthropologie avait appelée « *sauvage* » ou « *mentalité archaïque* »¹⁹. La pensée magique n'est pas du n'im-

porte quoi: il y a une logique mais qui n'est pas formelle. Ce n'est pas illogique, c'est une autre forme de rationalité: la conjonction systématique qui fait que tout élément est ceci et en même temps son contraire, le jeu des analogies, le syncrétisme...

La pensée magique n'est pas un simple reliquat archaïque ou reptilien dont il faudrait avoir honte. On en a besoin. 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 forme de réassurance. De même, les blasons et les emblèmes, les devises, les allégories. Le ridicule en l'affaire est quand on exhibe ces convictions comme si elles étaient rationnelles. Le secret est au moins aussi important que l'investissement symbolique consenti sur un mot, un animal ou une chose éponyme, générique. 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. Les mythes, les contes, les légendes ont laissé chez nous un réservoir d'images et de scénarios aux affects non négligeables. 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 auréolée d'un mysticisme ►

RÉFÉRENCES

- Versini-Lankester N.** Implication et investissement, le jeu de l'être et de l'avoir. *Pour*, 1983; 88: 61-5
- Thévenot L.** Éthique et sens du juste; enquête sur les jugements de valeur. **Livet P.** (sous la dir de) L'éthique à la croisée des savoirs. Vrin, 1996
- Comte-Sponville A.** Valeur et vérité, études cyniques. Puf, 1994
- Boudon R.** Le juste et le vrai. Fayard, 1995
- Enriquez E.** L'organisation en analyse. Puf (1992), 2003
- Enriquez E.** *Ibid*: 64
- Castoriadis C.** L'institution imaginaire de la société. Seuil, 1973
- Sainsaulieu R.** Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987: 17
- Vial M, Thuillier O.** L'évaluation au quotidien des cadres de santé à l'hôpital. Lamarre, 2003
- Berthelot J.-M.** L'intelligence du social, Puf, 1990
- Vial M.** Se former pour évaluer, Se donner une problématique et élaborer des concepts. De Boeck Université, 2001
- Poczta J.** La définition des objectifs pédagogiques, bases, composantes et références de ces techniques. ESF, 1982

.../...

Le travail sur les valeurs professionnelles consiste à les "dénaturaliser" et conduit à la prise de conscience que ce n'est pas parce que nous sommes différents que nous avons mille possibilités de différences.

RÉFÉRENCES

13. De Landsheere G & V.

Définir les objectifs de l'éducation. Puf, 1982

14. Gillet P.

Utilisation des objectifs en formation. *Éducation permanente*, 1986 ; 85 : 17-37

15. Ardoino J.

Management ou commandement, participation et contestation. Andsha Epi, 1970

16. Crozier M,

Friedberg E. L'acteur et le système. Le Seuil, 1977

17. Ardoino J.

Enfinement, il n'est jamais de pédagogie sans projet. *Éducation permanente*, 1986 ; 87 ; 2 : 153-8

18. Nathan T.

Psychanalyse païenne. Bordas, 1988

19. Levy-Bruhl L.

La mentalité archaïque. Puf, 1922

20. Eliade M.

Le sacré et le profane. Gallimard, 1965.

21. Morin E.

Introduction à la pensée complexe. ESF, 1990

22. Sartre J-P.

L'être et le néant. Gallimard, 1943

23. Le Moigne J.-L.

Les épistémologies constructivistes. Puf, Que sais-je ?, 1995 : 55

24. Le Moigne J.-L.

Sur la notion de praxéologie. Recherche scientifique et praxéologie dans le champ des pratiques éducatives, Aix-en-Provence : En question, Acte 1, Tome 1, Orientations, 1994 : 117-8.

25. F. Giust-Desprière,

L'imaginaire collectif. Érès, 2003 : 28.

26. Enriquez E. *Ibid* : 74.

► qu'ils risquent de confondre avec le sens du sacré que la pensée magique assumée permet de vivre. Le sacré n'est pas le religieux²⁰.

■ **La pragmatique ou pensée par projets** a pour dessein le pluriel du sujet au monde, c'est en lien avec la pensée complexe qu'Edgar Morin²¹ a vulgarisée. Cette pensée qui fait de l'homme une « *totalisation en cours* » (Sartre)²² jamais achevée, un projet en acte, donne priorité à l'agir, à "l'empirie", à la réalisation, à la temporalité, en ce sens elle opère une « *désacralisation du concept de connaissance vraie* » et « *restaure [...] la connaissance constructible ou faisable* »²³. Le sujet est en perpétuelle reconstruction ; l'action le fait plus qu'évoluer, se réorganiser. La pragmatique est la conscience de l'évolution de ses références dans l'agir professionnel.

C'est ce projet qui consiste à privilégier l'action sur le jugement : « *Comme Vico, je crois au faisable, ce qui peut être construit ; il n'existera plus de vérité indépendante du sujet. [...] Il faudrait donc avoir l'esprit assez agile pour imaginer tous les possibles et vouloir faire émerger des faisables souhaités parmi ces possibles. Là est l'enjeu de la téléologie. [...] le fait de finaliser crée des multiplicités de choix. Le faisable voulu m'intéresse plus que la vérité qui, parce qu'elle est vraie, s'impose au prix de l'échec de l'autre. Demeurons donc dans ce va-et-vient permanent entre le faisable et le souhaitable, le possible et le voulu, le possible et le souhaitable* »²⁴.

C'est la praxéologie qui se serait débarrassée de son illusion – ou de son obsession – d'optimisation des pratiques. La pragmatique ne rejette pas la théorie ; elle lui donne le statut du "nécessaire", elle l'utilise comme élément constitutif du système de références pour l'Agir et non pas comme dévoilement de la vérité de la pratique. La théorie semble nécessaire comme mise en place d'une ascendance dynamique mais elle ne peut, à elle seule, permettre aux acteurs de "tenir" dans la pratique. La pratique déborde toujours la théorie : les théories générales se veulent explicatives et ne permettent pas, à elles seules, de comprendre la *praxis* car on peut toujours y rencontrer des éléments qui se contredisent et qui contredisent les postulats d'une théorie explicative.

Le travail sur les valeurs professionnelles consiste à les "dénaturaliser" et conduit à la prise de conscience que ce n'est pas le fait d'être différents qui nous octroie mille possibilités de différences. On peut travailler le pluriel qui nous constitue en

rendant disponible l'ensemble des registres de pensée qui sont tous valables à des niveaux divers, parce qu'ils nous donnent des angles de prise de vue pour tenir dans la professionnalité : faire en sorte que « *les avatars devenus intelligibles se présentent comme conséquence d'une histoire et non comme effets d'un destin* »²⁵.

CONCLUSION

Avoir ce système de repérage peut permettre de mieux identifier les valeurs professionnelles et, diraient nos gestionnaires, de mieux les "gérer". Je préfère dire de mieux les hiérarchiser. En effet, si on sait qu'« *il faut que l'organisation [...] se propose elle-même comme un objet merveilleux à admirer et comme proposant des buts à atteindre, difficiles, originaux et lointains, nécessitant l'enthousiasme et même un certain degré de sacrifice des membres [...] pour mobiliser les membres* »²⁶ et si on n'échappe pas aux effets de l'idéologie, on peut mettre en travail les valeurs qu'elle propose pour éviter de tomber dans la « *névrose collective aimable* », dans « *un rêve collectif porteur* »²⁶. Là réside notre engagement professionnel : dans la priorité donnée à telle ou telle de ces valeurs que l'on nous donne à incorporer comme étant toutes nécessaires. Et cette priorité change selon les situations dans lesquelles le professionnel se trouve et qu'on lui fait. Ainsi, les valeurs ne sont pas des réponses, elles permettent au contraire de développer un questionnement éthique. Travailler les valeurs permet d'élaborer un projet d'évaluation. C'est mettre en question et communiquer la dimension éthique, politique mais aussi imaginaire et esthétique du projet : les visées qui orientent le sujet social.

Travailler les valeurs, c'est travailler le processus de professionnalisation. 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 ! C'est toute la vie professionnelle qui constitue au fait de se professionnaliser. Il n'y a pas de moment où on est professionnalisé. La professionnalisation n'est pas un état, c'est un processus inachevable qui évolue au fur et à mesure que la personne évolue également dans son milieu professionnel. ■

L'AUTEUR

Michel Vial, maître de conférence habilité à diriger des recherches, Université de Provence, UMR Adef