

*Réseau Suisse d'Écoles en Santé – Journée d'étude et de partage d'expériences
Vevey, le 29 septembre 2004. Texte paru dans la Lettre d'information du Réseau
suisse d'écoles en santé de décembre 2004 (no. 30), p. 4-7.*

Définir les Valeurs d'un établissement scolaire

Nos « valeurs » sont à la source de notre comportement. Des valeurs partagées donnent de la cohérence aux actions et assurent la cohésion des acteurs. Des valeurs clairement définies peuvent devenir de véritables outils de management de l'établissement.

Valeurs et culture d'établissement

Avant de voir comment définir des valeurs dans un établissement, arrêtons-nous quelques instants sur la notion de « valeur ».

Le *Petit Robert* définit le terme « **valeur** » comme « Ce qui est vrai, beau, bien, selon un jugement personnel plus ou moins en accord avec celui de la société de l'époque ». C'est dans ce sens qu'on parle de « valeurs morales », de « valeurs d'une société » ou de « système de valeurs ». Les valeurs sont donc toujours propres à une culture donnée. Quand apparaît le mot « culture », je pense notamment à la « culture d'entreprise » et à la « culture d'établissement », qui portent précisément en elles les valeurs de l'entreprise ou de l'établissement.

A la vue des valeurs de « respect », de « responsabilité », de « confiance », d'« ouverture » et j'en passe que l'on trouve dans les Chartes et Projets d'établissement, on est tenté de se dire que tout établissement pourrait souscrire à l'ensemble de ces valeurs. Mais l'établissement est une petite société naturelle qui a fait un tri et établi une échelle de valeurs qui lui est totalement propre. Les mêmes valeurs n'ont pas la même importance d'un établissement à l'autre. Voilà pourquoi travailler dans l'établissement « x » ne représente pas du tout la même chose que de travailler dans l'établissement « y », même si on y exerce exactement le même métier. Cette différence entre deux établissements est en premier lieu une différence de choix et de hiérarchisation (conscients ou inconscients) des valeurs qu'on y pratique. C'est bien la preuve que les valeurs sont toujours propres à une culture donnée.

A quoi servent les valeurs ?

Maintenant que la notion de « valeur » a été définie, posons-nous une autre question : quelle est l'utilité des valeurs ? Ici, le *Petit Robert* précise que les valeurs servent de « **référence dans les jugements et la conduite** ». Autrement dit, les valeurs nous servent à bien penser, puis à bien agir, et « bien » a ici en premier lieu le sens de « en accord avec la culture spécifique de mon établissement ». Chaque individu de l'établissement (professeur, élève, directeur, collaborateur) a ses propres valeurs, mais en tant que membre de l'établissement, il est censé prendre comme référence de ses jugements et de sa conduite, les valeurs de l'établissement. Sinon, ses jugements et ses actes pourraient s'inscrire en porte-à-faux par rapport aux valeurs de l'établissement. On pressent donc l'importance de la définition des valeurs d'une école et ce que les valeurs impliquent dans le comportement de chacun.

Qui suis-je pour vous parler de valeurs ?

Philosophe de formation, la question des valeurs m'a toujours passionné. Aujourd'hui, elle est au cœur de mon activité chez Ordinata, société de coaching d'entreprise à Fribourg. Nous accompagnons de nombreuses entreprises, petites et grandes, des collectivités publiques, des établissements de santé et de formation, dans la définition et la mise en pratique de leurs valeurs. Je voudrais partager avec vous mon expérience dans ce domaine. Outre mon activité de coaching d'entreprise, je préside une association qui gère une école primaire privée à Fribourg, d'où mon intérêt pour les questions relatives à l'enseignement.

Chartes et Projets d'établissement

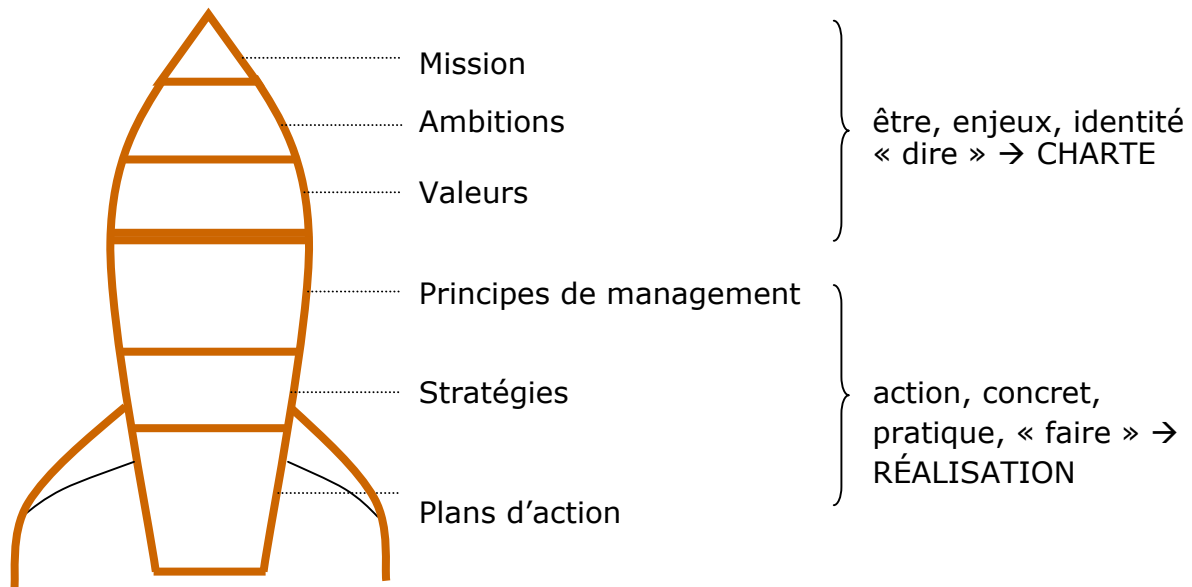
Mais revenons à nos valeurs. Chaque entreprise, chaque collectivité, chaque établissement scolaire a des valeurs qui lui sont propres. De plus en plus souvent, ces organismes en prennent conscience et souhaitent exprimer leurs valeurs explicitement. En définissant leurs valeurs, ils contribuent à « dire » leur organisme. L'intérêt de cette démarche est évidemment de traduire par la suite ce « dire » en « faire ». Cette traduction se réalise lorsque nous nous laissons inspirer dans notre comportement concret par les valeurs de l'organisme auquel nous appartenons.

Dans les établissements scolaires, je rencontre les « dire » les plus divers, réunis le plus souvent dans une « Charte » ou dans un « Projet d'établissement ». Les démarches d'élaboration de tels Chartes et Projets d'établissement sont de plus en plus nombreuses aujourd'hui, et c'est une très bonne chose. Le problème est que **les valeurs n'y tiennent pas toujours la place qui leur est due**, ce qui explique, du moins en partie, pourquoi bon nombre de Chartes et de Projets d'établissement ont de la peine à « décoller », à devenir un cadre référentiel vivant pour tous, une véritable source d'inspiration pour le comportement de chacun.

Donc, lorsqu'une école s'engage dans une démarche de définition d'une Charte ou d'un Projet d'établissement pour, entre autres, « dire » ses valeurs, ou lorsqu'un établissement désire augmenter l'impact sur son quotidien des valeurs de sa Charte ou de son Projet d'établissement, il est très important que les valeurs ainsi définies ou confirmées puissent prendre leur juste place. Pour y arriver, il me paraît indispensable de connaître et de respecter ce qu'on a coutume d'appeler, depuis Gregory Bateson et Robert Dilts, les « niveaux logiques ».

Niveaux logiques : la fusée de votre établissement scolaire

De quoi s'agit-il ? Pour l'expliquer, faisons appel à une image. Comparons votre établissement à une fusée (voir illustration à la page suivante). Cette fusée est divisée en plusieurs étages, chacun ayant sa fonction propre qui contribue à faire de cette fusée un engin propulsé vers sa destination. La fusée va là où va sa pointe : c'est donc la pointe qui indique la direction de la fusée. Cette pointe symbolise la « **mission** » de votre établissement. C'est sa raison d'être, ce pour quoi l'établissement existe. Une mission bien définie porte le regard très loin, en ce sens qu'elle définit le but ultime de l'établissement pour les 100 ans à venir. Sa définition est l'élément le plus stable, le plus durable, d'une Charte. Cette mission constitue le premier « niveau logique » de la fusée.



Le deuxième étage de votre fusée représente les « **ambitions** » de votre établissement, c'est-à-dire ses grands défis audacieux pour les 5 à 15 ans à venir. L'intérêt des ambitions, c'est que les collaborateurs actuellement en place dans l'établissement sont en mesure d'initier leur mise en œuvre et même, souvent, de participer à leur achèvement. Quand un établissement a pleinement réalisé une ambition, il est sage de la remplacer sans tarder par une nouvelle. Voilà le deuxième « niveau logique » de la fusée.

Des valeurs partagées

Le troisième étage de la fusée nous intéresse tout particulièrement aujourd'hui : c'est celui des « **valeurs** » de votre établissement. Ces valeurs ont une grande importance pour toute l'école, puisqu'elles servent, selon la définition du *Petit Robert*, de « référence dans les jugements et la conduite ». Les valeurs sont comme un fil conducteur dans la prise de décision, elles sont comme les balises du comportement concret de chacun, et à ce double titre, elles constituent le dénominateur culturel minimal de votre établissement. Ces valeurs n'existent d'ailleurs qu'en tant que partagées par l'ensemble des acteurs de l'école. Cette **dimension « communautaire » des valeurs** est importante : si par exemple je suis seul à pratiquer la valeur de « justice » dans mon établissement, j'exerce en fait une valeur personnelle (c'est une très bonne chose, soit dit en passant), mais cette valeur personnelle ne peut pas prétendre à être une valeur de l'établissement. A l'inverse, si l'établissement a défini la valeur de « politesse » dans sa Charte ou son Projet d'établissement, cette valeur n'existe *de facto* que dans la mesure où tous les membres de l'école, moi y compris, présentent un comportement poli. Voilà pourquoi les personnes qui choisissent de ne pas respecter les valeurs d'un établissement risquent l'exclusion à plus ou moins long terme. Avec les valeurs, nous sommes au troisième niveau logique de la fusée.

Ensemble, les niveaux un, deux et trois représentent *l'être* de l'établissement, ses *enjeux fondamentaux*, son *identité*. C'est en définissant sa mission, ses ambitions et ses valeurs que votre établissement scolaire exprime son « dire ». Les étages inférieurs de la fusée

sont le règne du « faire », c'est-à-dire des actions, de la pratique, du concret. **L'articulation entre le haut et le bas de la fusée est capitale**, puisque le « dire » de votre établissement n'a aucun sens s'il n'est pas traduit concrètement dans le « faire ».

Valeurs et principes de management

Au quatrième niveau logique, qui est le premier étage pratique de la fusée, nous trouvons les « **principes de management** ». Dans le cas d'un établissement scolaire, l'on pourra très bien parler aussi de « principes pédagogiques », de « principes éducatifs » et de « principes didactiques ». Ces principes sont de deux ordres. D'une part, il y a les différentes **procédures** que les acteurs de votre établissement mettent en place pour organiser leur activité. Parmi ces procédures, je compte également toutes les démarches et les systèmes d'assurance qualité. Même l'organigramme de l'établissement est un principe de management en ce sens. D'autre part, il y a ce que Jacques-Antoine Malarewicz appelle des « **procémolles** ». Une procémolle est la traduction d'une valeur de l'établissement en un principe de management, ou en un principe pédagogique, éducatif ou didactique, qu'un responsable applique à son domaine de responsabilité. Par exemple, la valeur « politesse » peut être traduite par un enseignant en une procémolle qui stipule, pour sa classe, que « chacun salue le professeur en partant ». Un autre enseignant du même établissement va pouvoir s'inspirer de la même valeur « politesse » pour proposer à sa classe le principe de management « une seule personne parle à la fois ». C'est dans cette diversité de traductions concrètes que les valeurs de l'établissement prennent véritablement forme. C'est en permettant ainsi à chaque acteur de votre établissement de « mettre sa patte » à la traduction des valeurs en les intégrant à son propre style, à sa propre façon d'être et de se comporter, que ces valeurs prennent vie dans le quotidien de votre école. Il existe dès lors beaucoup de principes de management dans un établissement ; bon nombre d'entre eux sont propres à tel enseignant, à tel responsable, alors que certains principes valent pour toute l'école. Il convient que ces soient consignés dans la Charte, dans le Projet d'établissement ou dans le règlement scolaire, alors que les premiers trouveront plutôt place, par exemple, parmi les règles de vie de la classe.

Stratégies et plans d'action

Le cinquième niveau logique de la fusée est l'étage des « **stratégies** » de l'établissement. Le *Petit Robert* définit une stratégie comme un « ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie ». Aujourd'hui, notre vision stratégique ne s'étend plus guère au-delà de 18 mois à 2 ans. Parmi les stratégies d'un établissement, l'on peut loger bon nombre de ses projets internes ainsi que son budget annuel. Il est très important que les stratégies de votre établissement soient en cohérence avec vos ambitions et en constituent la mise en application concrète. Il arrive régulièrement qu'une stratégie d'établissement ne corresponde à aucune ambition, ou à l'inverse, qu'une ambition ne soit concrétisée par aucune stratégie. Dans ces cas, il revient à la direction de l'établissement de rétablir la cohérence.

Le dernier niveau logique est celui des « **plans d'action** ». Ici, nous sommes à l'étage le plus concret de la fusée, où il s'agit d'organiser les actions de réalisation des stratégies de votre école. La vision est en l'occurrence à court terme : elle est souvent limitée à l'année scolaire en cours et s'étend tout au plus aux 6 à 12 prochains mois. Quand un enseignant se rend à son cours tel jour, à telle heure, en tel lieu, il suit son plan d'action, ni plus ni moins. Ce dernier niveau logique est celui où les ambitions et les stratégies de l'établissement deviennent réalité.

Votre fusée est unique

Nous avons fait la visite de la fusée de votre école. Chaque établissement, en effet, a une fusée qui lui est totalement propre. C'est un fait qui ne cesse de m'émerveiller dans mon travail dans les entreprises et les organismes : **chaque société naturelle** – et votre établissement en est une – **a une fusée unique**, dont les niveaux logiques n'ont jamais un contenu entièrement identique aux niveaux logiques d'une autre société naturelle. Deux établissements scolaires, par exemple, peuvent très bien avoir défini parmi leurs valeurs, celle de « respect », mais cette notion de respect n'y aura pas exactement le même sens : dans l'un, il se définira prioritairement par la politesse et l'honnêteté, par exemple, tandis que dans l'autre, il sera perçu davantage en termes de reconnaissance et de confiance. Chaque école a sa façon unique de vivre le respect. C'est ce qui fait sa richesse précisément.

Conséquences d'une confusion des niveaux logiques

Pourquoi avoir détaillé les niveaux logiques ? Parce que dans les Chartes et Projets d'établissement que j'ai pu examiner au cours de mon activité, j'ai fréquemment rencontré une confusion de ces niveaux logiques portant préjudice aux valeurs, qui s'y trouvent alors noyées au milieu de « bouts » d'ambitions, de principes de management ou de stratégies. Il y a là un écueil à éviter lorsque vous décidez d'entreprendre la définition ou la révision de votre Charte ou Projet d'établissement. Car **une Charte qui confond les niveaux logiques perd beaucoup de sa force et de sa cohérence** : elle n'est finalement qu'un « dire » qui peine beaucoup à se traduire dans le « faire ».

Ce phénomène de « paralysie » d'une Charte ou d'un Projet d'établissement se comprend mieux lorsqu'on prend conscience de ce que signifie le mot « logique », qui vient du grec *logikos*, en français : « qui se rapporte à la parole ou à la raison ». Dès lors, quand on parle de « niveaux logiques », on donne à « logique » le double sens de « compréhension » et de « cohérence ». Les niveaux de la fusée s'appellent « logiques » tout d'abord pour signifier qu'il s'agit de niveaux de **compréhension** : par « niveau logique », on doit donc entendre « niveau de compréhension de la réalité ». Or, la réalité que représente la fusée, c'est votre établissement. Donc, les distinctions de niveaux logiques que la fusée fait entre la mission de votre établissement, ses ambitions, ses valeurs, ses principes de management, ses stratégies et ses plans d'action, sont là pour vous permettre de **comprendre** différentes facettes essentielles de cette réalité qu'est votre école. Plus vous mélangez, dans votre Charte ou votre Projet d'établissement, ces différents niveaux de compréhension au lieu de les distinguer clairement, plus vous rendez l'identité de votre école incompréhensible, et donc d'autant plus difficile à mettre en pratique.

Le terme « logique » a encore son deuxième sens de « **cohérence** ». En comprenant les niveaux de votre fusée comme étant des « niveaux de cohérence », nous arrivons aux mêmes conclusions : plus vous respectez les niveaux logiques en exprimant le « dire » de votre établissement, plus vous assurez la cohérence entre votre mission, vos ambitions, vos valeurs, vos principes de management, vos stratégies et vos plans d'action, et par voie de conséquence, la traduction dans le concret de votre Charte ou Projet d'établissement.

Sachant ceci, on saisit mieux pourquoi une Charte ou un Projet d'établissement mélangeant les niveaux logiques peine à être vraiment partagée et pratiquée par tous les acteurs concernés : comment, en effet, bâtir une culture commune sur une incompréhension de la réalité de votre école ? Et comment se mettre d'accord sur le

« faire » à école, si vous avez, tous ensemble, un problème de cohérence quant à son « dire » ? Le respect des niveaux logiques a donc une importance cruciale pour toute école qui désire faire vivre ses valeurs d'établissement.

Avec qui définir vos valeurs ?

Vous savez maintenant à quoi il faut faire attention en premier lieu quand vous définissez ou révisiez les valeurs de votre école. Mais il est un autre élément dont votre démarche de définition doit tenir compte si vous voulez aboutir à des valeurs qui soient vraiment vécues au quotidien dans votre établissement : prenez la peine d'**impliquer dans la définition de vos valeurs, ceux-là mêmes qui vont devoir les pratiquer ensuite.** Lorsque la structure scolaire est relativement petite, tous les acteurs de l'établissement peuvent facilement participer à cette définition. Mais dans des structures plus grandes, il n'est pas possible d'impliquer activement tout le monde dans un tel projet, car il est extrêmement difficile de bien discuter à 60, à 120 ou à 300 personnes. Les entreprises d'une certaine taille sont confrontées au même problème ; leur solution consiste généralement à déléguer la définition des valeurs à un panel représentatif de l'entreprise, qui rend régulièrement compte de l'avancement des travaux à l'ensemble des acteurs. La fonction des participants du panel n'y est pas seulement de contribuer aux travaux de définition, mais également de jouer le rôle d'« ambassadeurs des valeurs » auprès de leurs collègues. Dans les établissements scolaires, c'est pareil : plus ses acteurs se sentent impliqués dans le projet de définition des valeurs, plus l'école augmente l'impact futur des valeurs sur son quotidien.

Mais en fait, qui sont les acteurs de l'établissement ? Autrement dit, avec qui convient-il de définir vos valeurs ? Avec les enseignants, les administratifs et la direction ? Ou aussi avec les élèves ? Ou même avec les parents ? Les établissements répondent diversement à cette question. Certains incluent tous les acteurs de l'école, sans exception, d'autres définissent des valeurs communes entre adultes de l'école et élèves, mais sans les parents, d'autres encore rédigent une Charte pour les adultes de l'école principalement. Je pense qu'il n'y a pas de règle ici et qu'il **convient de choisir l'option qui correspond le mieux à la place réelle qu'occupent adultes, élèves et parents dans votre école.** Certes, tout établissement qui se respecte affirme aujourd'hui que « l'élève est au centre de nos préoccupations », mais cela n'implique pas forcément que l'élève doive à tout prix participer à la définition de votre identité. Cette question peut d'ailleurs se résoudre différemment suivant l'âge des élèves : dans une école enfantine ou primaire, surtout dans les petits degrés, il est dans l'ordre des choses que l'école se donne plutôt pour objectif le partage de « **valeurs enseignées** », c'est-à-dire définies par les adultes de l'école conformément à sa mission et ses ambitions pédagogiques et éducatives, puis enseignées aux élèves au même titre que l'alphabet ou la règle de trois. Dans une école de degré secondaire ou secondaire II, de même que dans les formations supérieures, cela peut avoir un sens de vouloir aboutir à des « **valeurs partagées** », c'est-à-dire définies par les adultes et les élèves ensemble.

Comment définir vos valeurs ?

Après avoir décidé avec qui vous souhaitez définir vos valeurs d'établissement, il vous reste la question du « comment ». Dans l'Atelier A, certains d'entre vous auront l'occasion d'expérimenter la méthode d'Ordinata, que l'on peut résumer comme ceci.

Imaginez-vous assis dans une salle de votre école, au milieu d'un panel représentatif de votre établissement, pour définir vos valeurs. La tentation sera grande de demander aux participants quelles sont les **valeurs** qui ont, de leur point de vue, de l'importance pour

votre école. N'y succombez surtout pas ! Vous risquerez fort de ne recueillir comme réponses qu'une série de termes abstraits, qui n'ont pas de réelle résonance avec le quotidien concret de votre établissement. Et c'est bien normal : à question abstraite, réponse abstraite. Cherchez plutôt vos valeurs dans le concret : demandez donc à vos participants de faire une liste des **comportements** qu'ils estiment bons et à promouvoir dans votre école. Ensuite, pour chaque comportement, demandez-vous quelle valeur se cache derrière. Voilà ce qui vous donnera accès à vos vraies valeurs, à celles qui se cachent effectivement dans les comportements des acteurs de votre établissement. Ces valeurs-là, vécues dans le concret, seront vraiment vos valeurs. Il est bien clair qu'un travail d'ordonnance sera encore nécessaire pour regrouper les valeurs qui se ressemblent et aboutir ainsi à un ensemble simple et cohérent, facilement mémorisable et d'autant plus aisément communicable et partageable par tous. Mais en partant de vos comportements pour remonter à vos valeurs, vous ne vous égarerez pas en chemin, je vous le promets !

Conclusion : faites de vos valeurs des outils de management

Pour terminer, si vous voulez vraiment partager et faire vivre vos valeurs d'établissement au quotidien, si vous entendez faire de vos valeurs des outils de management de votre école, il est indispensable de définir dans la foulée de quelle manière le respect des valeurs va être **évalué**. Car sans vérification régulière de la mise en pratique des valeurs, celle-ci s'estompe très rapidement. Pour les enseignants et les administratifs, il convient dès lors que les valeurs soient intégrées dans la démarche d'évaluation annuelle. Pour les élèves, l'évaluation se fait souvent sur une base plus ponctuelle, en ce sens qu'on y fait surtout référence quand ils ont transgressé une valeur de l'école. D'un point de vue pédagogique et éducatif, il me semble important de ne pas se limiter à cette application somme toute négative des valeurs (quoique bien nécessaire, je vous l'accorde), mais de favoriser en premier lieu leur **application positive**, qui consiste à faire systématiquement référence aux valeurs de l'école pour reconnaître l'effort de l'élève ou pour exprimer vos attentes à son égard. **Si nous voulons faire vivre nos valeurs à l'école, parlons le langage des valeurs !** Et quand tous les acteurs de l'école parleront le langage des valeurs, ils vont ressentir le besoin de **traduire ces valeurs dans des principes de management**. Lorsque vos valeurs seront ainsi « descendues » jusqu'au quatrième niveau logique, elles deviendront de véritables outils de management de votre établissement. Ce jour-là, le « faire » de votre école sera correctement aligné sur son « dire », et votre Charte ou votre Projet d'établissement pourra enfin déployer toute sa puissance.

Je vous souhaite beaucoup de succès avec la définition et la pratique de vos valeurs !

Stefan Merckelbach
Philosophe Manager
Ordinata, Fribourg
www.ordinata.ch

Suggestions de lecture pour prolonger la réflexion

Ken Blanchard et Michael O'Connor, *Managing by Values*, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco CA 1997. (Processus de définition des valeurs en entreprise).

Robert Dilts, article « Logical Levels », in : *Encyclopedia of systemic NLP and NLP New Coding*, éd. Robert Dilts and Judith DeLozier, NLP University Press, Scotts Valley CA 2000, p. 667-671. Version électronique : <http://nlpuniversitypress.com>. (Présentation de la notion de « niveaux logiques » et application en PNL).

Linda Kavelin Popov, *The Virtues Project Educator's Guide*, Jalmar Press, Torrance CA 1998. (Stratégies pédagogiques d'application des valeurs, ici appelées « vertus », en classe).

Vincent Lenhardt et Alain Godard, *Engagements, espoirs, rêves*, Editions Village Mondial, Paris 1999. (Application des « niveaux logiques » à la culture d'entreprise).

Jacques-Antoine Malarewicz, *Systémique et entreprise*, Editions Village Mondial, Paris 2000. (Développement de la notion de « procémolles »).