


ANALYSE DES SITUATIONS PROFESSIONNELLES

Cas n° 4 : un écorché vif

Étude de cas proposée par Jean-Pierre OBIN
(réalisée en collaboration avec Danielle Carbuccia et Jean-Luc Dubouis)
Mai 2007

Présentation de l'étude de cas

 Éléments du dossier	I	Présentation du cas
	Pièce 1	Rapport confidentiel à Monsieur l'IA-DSDEN
	Pièce 2	Rapport à Monsieur le DRRH
	II	Questions

I – Présentation du cas

Les faits se déroulent dans un lycée d'enseignement général et technologique qui accueille 1 500 élèves. Il est situé dans une commune de 14 000 habitants plutôt rurale, bien que située dans une académie urbaine. L'équipe enseignante se compose de 120 professeurs. Les faits remontent à l'année scolaire 2002/2003 et à la rentrée 2003.

Monsieur S., professeur de lettres modernes bi-admissible, est affecté au lycée J. depuis 4 ans. Il n'est pas intégré à l'équipe de cette discipline. Reconnu par de nombreux collègues comme une personne très cultivée, il fait preuve d'un mépris affiché pour les instructions officielles et les programmes, rechigne à travailler en équipe. De fait, les proviseurs successifs lui confient exclusivement des classes de seconde depuis plusieurs années. Durant l'année 2002/2003, plusieurs familles se sont plaintes du manque de rigueur de cet enseignant.

Au quotidien, ce professeur peut se montrer charmant ou bien très agressif, et a déjà failli se battre pour des motifs futiles avec au moins deux de ses collègues durant l'année scolaire 2002/2003. Plusieurs enseignants excédés ont déjà saisi le proviseur pour demander qu'il fasse quelque chose. Certaines facéties laissent à penser qu'il pourrait boire. Toutefois cela n'a jamais été constaté.

Dans le même temps, Monsieur S. s'est engagé avec un réalisateur dans la production d'un court métrage sur la mémoire. Ce projet, mené avec intelligence, a donné lieu à une production de grande qualité. On regrette cependant qu'il n'ait été mené qu'avec un nombre d'élèves restreint et ait coûté relativement cher. Le professeur a déposé une demande de subvention auprès du Conseil régional pour reconduire cette action en 2003/2004.

Monsieur S., qui habite à 65 km du lycée, a pour habitude d'effectuer son service sur trois journées. Chaque année, une note adressée aux enseignants mi-juillet leur précise leur service et les modalités de la pré-rentrée.

Un différend antérieur à leurs nominations respectives dans cet établissement oppose Monsieur S. au proviseur.

Le proviseur-adjoint prend ses fonctions à cette rentrée et est amené en dernière minute à retoucher l'emploi du temps. De fait, Monsieur S. doit travailler sur quatre journées.

Il ne se présente pas le jour de la pré-rentrée. Sa famille, contactée, indique qu'il n'est pas rentré de vacances et se trouve à l'étranger. Le proviseur le met en demeure par écrit de regagner son poste dans les plus brefs délais. Monsieur S. se présente au lycée avec une semaine de retard, fait irruption, très énervé, dans le bureau du proviseur et exhibe la réponse négative de la région à sa demande de subvention. Il accuse le chef d'établissement d'avoir volontairement adressé ce dossier hors des délais fixés par la tutelle, pour le faire échouer.

Après avoir assuré quelques cours durant la journée, il fait irruption dans le secrétariat du proviseur-adjoint dont il prend la secrétaire à partie, il jette son emploi du temps en indiquant qu'il "*ne viendra pas demain*" et repart aussi vite qu'il est arrivé. Le proviseur adjoint, alerté par les cris, lui emboîte le pas, faisant valoir qu'il est nouveau et que cette entrée en matière est à tout le moins déplacée. Il somme le professeur de l'écouter, le suivant jusqu'au parking. Le professeur saute dans son véhicule, démarre en trombe, manquant de renverser le proviseur adjoint.

Pièce 1 – Rapport adressé à l'inspecteur d'académie directeur des services départementaux de l'éducation nationale – IA-DSDEN

Le 8 novembre, Monsieur R., professeur agrégé de Sciences de la vie et de la Terre, nous a alertés, Monsieur le proviseur-adjoint et moi-même, nous signalant qu'il avait été agressé verbalement, dans le couloir du bâtiment A, par Monsieur S.

Lors d'une sortie qu'il aurait organisée au parc des Buttes Chaumont, l'an passé, Monsieur R. aurait croisé son collègue. Ce dernier prétend qu'à cette occasion Monsieur R. l'aurait photographié et exige que ce cliché lui soit restitué. Monsieur R. déclare n'avoir jamais photographié son collègue.

Suite à ce premier incident, nous avons conseillé à Monsieur R. d'éviter Monsieur S. et lui avons demandé de nous adresser un rapport relatant l'incident.

Après la fin des cours, le 12 novembre, Monsieur R., visiblement choqué, venait nous signaler qu'à nouveau son collègue l'avait agressé et menacé. Nous lui avons conseillé de déposer une main courante.

Cette année, les absences sans certificat médical, retards ou "erreurs" d'emploi du temps sont fréquents.

Nous avons donc reçu Monsieur S. lundi 18 novembre à 17h15, pour prendre des nouvelles de sa santé et l'interroger sur l'incident survenu avec son collègue. Il est resté évasif quant à ses absences, et nous a assuré qu'il n'y aurait plus aucun incident – au lycée – avec son collègue.

Il exerce au lycée J. depuis la rentrée 1999. Il a travaillé dans 5 établissements différents de 1992 à 1999.

Plusieurs altercations plus ou moins graves avec divers personnels ont déjà émaillé ses relations professionnelles au lycée J.

L'année passée, alors que Monsieur S. avait lui même organisé une sortie au centre Georges Pompidou, il laissa les élèves et ses collègues à l'entrée du musée, prétendant que "*l'atmosphère était électrique*" (Monsieur T.¹ demanda alors une sanction disciplinaire et Monsieur S. fut reçu par le directeur des ressources humaines le 16 mai 2002).

Je dois préciser que durant l'année scolaire 1991/92, alors que j'exerçais au collège P. de M. comme enseignant d'histoire - géographie, Monsieur S. y a été nommé. Plusieurs mois après la rentrée, après qu'il eût "secoué" un élève insolent, il fut menacé dans les transports en commun par des grands frères de ce dernier. Cette affaire fit un certain bruit au collège où il fut vite question d'un conseil de discipline (cf. rapport du principal J. B., actuellement en poste au collège H.).

Plusieurs collègues, dont je faisais partie, s'opposèrent à la tenue de ce conseil, qui n'avait aucune raison d'être. Monsieur S. ne revint jamais au collège.

Fait à, le 19 novembre 2002

Le proviseur

[Retour sommaire](#)

¹ Proviseur de 1998 à 2002

Pièce 2 – Rapport adressé au directeur des relations et ressources humaines

Lors de la pré-rentrée, lundi 1^{er} septembre, monsieur S. ne s'est pas présenté au lycée. Le matin même, Madame A., secrétaire, a tenté de le joindre en laissant un message sur le répondeur de son domicile. L'après-midi, elle réitérait cet appel.

Mardi 2 septembre, Monsieur S. prenait contact par téléphone pour signifier qu'il pensait que *"la rentrée était le 4"*. Il précisait également qu'il se trouvait en Pologne et qu'il ne pourrait pas être présent au lycée avant lundi 8.

Je précise que tous les professeurs ont été avisés par courrier fin juillet :

- de la date et de l'heure de la réunion de pré-rentrée,
- de leur service pour 2003/2004.

Jeudi 4, Monsieur S. rappelait pour connaître l'heure de son premier cours du lundi. Il lui fut répondu de se présenter à 8 h.

Lundi 8 septembre, Monsieur S. se présentait au bureau du proviseur dans la matinée.

Retenu par réunion au lycée ..., je ne revins qu'à 11h20 et trouvai Monsieur S. assis et manifestement agacé d'avoir attendu.

Alors que je le saluais, il exhiba un document (dossier de projet adressé au Conseil régional) en me demandant de constater que la date portée au bas de ce dernier était erronée, puis quitta mon bureau sans s'excuser pour son retard d'une semaine ni même s'enquérir de son dossier de rentrée. Je n'eus le temps de formuler aucune remarque. Le couloir de l'administration étant occupé par plusieurs familles et Monsieur S. semblant hors de lui, j'évitai de provoquer un incident en public.

Dans l'après midi, le CPE me signala un comportement étonnant : Monsieur S. faisait entrer ses élèves en classe en demandant aux garçons de s'installer à droite de la classe et les filles à gauche... puis libérait ses élèves après 45 minutes.

Nous comptons, le proviseur-adjoint et moi-même, le convoquer pour lui signifier notre mécontentement et le fait que nous comptons prélever 7/30^e de son traitement, correspondant au service non assuré.

Entre 17h et 17h15, Monsieur S. arriva au secrétariat des élèves, jeta son emploi du temps sur le bureau en exigeant *"qu'on lui bouge ces deux heures ! Qu'il ne viendrait pas demain !"*. La secrétaire lui indiqua qu'il convenait pour cela de rencontrer le proviseur-adjoint. Monsieur S. répondit : *"Je ne connais pas ce Monsieur. Vous lui transmettez ! Je ne viendrai pas demain !"*.

Immédiatement avisé de cet incident, Monsieur C.² tenta de rattraper le professeur. Il parvint à le rejoindre sur le parking. Monsieur C. se présenta et indiqua à Monsieur S. que toute demande de modification d'emploi du temps devait faire l'objet d'une demande écrite et qu'aucune modification n'interviendrait avant le 20 septembre.

... / ...

[Retour sommaire](#)

² Proviseur adjoint nouvellement nommé

... / ...

Ce à quoi le professeur répondit qu'en tout état de cause il ne viendrait pas travailler le mardi, s'engouffra dans son véhicule sans plus de courtoisie et démarra en trombe en manquant de renverser le proviseur-adjoint et au risque de provoquer un accident (ce que confirme le rapport de Monsieur F., OP, témoin).

Je considère cette attitude dangereuse comme une tentative d'intimidation.

Je dois signaler que vous avez déjà reçu Monsieur S., à la demande de Monsieur T., pour un incident survenu durant l'année scolaire 2001/2002 lors d'une sortie éducative.

Par ailleurs, l'année scolaire 2002/2003 a été marquée par des absences fréquentes et non justifiées de ce collègue qui m'ont amené à lui signifier oralement puis par écrit qu'il n'était pas possible de tolérer cette attitude.

Un autre incident l'a opposé à un collègue de SVT, à tel point que j'ai dû intervenir le 18 novembre 2002 pour demander à Monsieur S. de cesser d'agresser son collègue.

J'ai reçu plusieurs plaintes de parents d'élèves durant l'année passée concernant ses absences inopinées et le contenu de certains de ses cours.

Malgré tout, en fin d'année passée, investi avec quelques élèves dans le tournage d'un court métrage, il avait produit un document de qualité.

Monsieur S. peut se montrer extrêmement irritable ou bien euphorique. Plusieurs collègues se sont ouverts à moi de leur inquiétude le concernant, m'indiquant qu'il allait mal et que son attitude pouvait parfois laisser croire qu'il avait bu. Quant à moi, je ne peux pas affirmer l'avoir surpris en état d'ébriété.

Toutefois, ses sautes d'humeur, ses absences, ses incohérences, son comportement agressif m'inquiètent. Monsieur S. me semble en proie à une dépression. Je crains une réaction violente, notamment en cas d'altercation avec un élève.

C'est pour ces raisons et suite au dernier incident qui l'a opposé au proviseur-adjoint que je compte le suspendre de ses fonctions.

Le proviseur

[Retour sommaire](#)

II – Question

Quelle analyse faites-vous de cette situation ?

La démarche proposée pour l'analyse de ce type de situations est détaillée dans le document de l'auteur intitulé "[grille d'analyse](#)"

Les principales questions à se poser sont récapitulées ci-dessous :

" (...) Les grilles d'analyse le plus souvent utilisées – psychologiques, psychanalytiques, sociologiques ou psychosociologiques – sont extérieures à la sphère professionnelle des personnels de direction. Leur utilisation permet souvent d'éclairer une situation, mais rarement de mieux agir : le chef d'établissement n'est ni un thérapeute ni un travailleur social. La grille d'analyse proposée ici est fondée à l'inverse sur les normes d'action *internes* des situations professionnelles scolaires : le droit, norme interne de l'institution ; la morale et l'éthique, normes d'action intériorisées des acteurs (...).

Le droit

(...) En pratique, l'étude de cas se poursuit donc par la recherche des éléments et des aspects juridiques présents (ou qui devraient l'être) dans la situation. Les questions le plus souvent posées par l'animateur pour lancer ou relancer cet examen sont :

- que doit-on faire (ou surtout ne pas faire) dans cette situation ?
- que devrait faire (ou surtout ne pas faire) tel protagoniste dans la situation ?
- que disent les textes (le décret de 1985, le règlement intérieur...) à ce propos ?
- d'autres parties du droit ne sont-elles pas concernées ?

La morale

(...) En pratique, l'étude de cas commence par l'examen des éventuels éléments moraux présents dans la situation, autour de deux questions bien distinctes :

- certains comportements peuvent-ils se comprendre par les impératifs moraux de certains protagonistes ?
- l'égalité de dignité de tous a-t-elle été respectée ?

L'éthique

(...) En pratique, après avoir balisé le cas par les obligations morales et juridiques, l'étude se poursuit par l'abord de la dimension éthique, autour de deux recherches successives bien distinctes :

- l'élucidation des conduites d'acteurs, en particulier des valeurs au nom desquelles ils agissent ou proposent d'agir ;
- la recherche de la meilleure (ou moins mauvaise) manière d'agir si l'on était à la place de... (du chef, de l'adjoint...).

Dans cette toute dernière partie de l'étude, directement centrée sur les perspectives d'action, les questions le plus souvent posées aux membres du groupe par l'animateur sont :

- au nom de quoi proposez-vous cette solution ?
- comment, selon vous, agir au mieux pour...(l'élève, le professeur, la famille, vous-même, l'établissement...)?
- quelles tensions percevez-vous entre ces choix possibles et les dimensions juridiques et morales ?
- en fin de compte, que choisissez-vous de faire et pourquoi ? "

[Retour sommaire](#)