

Analyse de situations professionnelles

Étude de cas n° 6

Chaud devant !

*Cas proposé par **Jean-Pierre OBIN**
 Inspecteur général de l'éducation nationale (IGEN) honoraire
 Expert associé au Centre international d'études pédagogiques*

Février 2010

Présentation du cas

A. Contexte	2
B. Les faits	3
C. Les protagonistes	3
D. Éléments factuels	4

Pièces du dossier

Pièce 1 – Compte rendu du gestionnaire : visite d'adaptation à la fonction de M. E. du 4 juin 2009	6
Pièce 2 – Compte rendu de la médiation entre l'aide de cuisine et le chef de cuisine (médiateur : l'agent chef)	7

Questionnement

Démarches, questions à se poser.....	10
--------------------------------------	----

Annexes juridiques

A. Règles d'hygiène et sécurité HACCP	11
B. Droit FPT : détachement & intégration	12
C. Fonctionnement EPLE : décret 1985 – Autorité du CE sur l'ensemble des personnels État/Région	14
D. Notion de harcèlement moral	15
E. Mauvaises relations avec les membres de la communauté éducative	20

I – Présentation du cas

La cité scolaire est composée du lycée des métiers LDS, dirigé par un nouveau proviseur (septembre 2008), et du collège LDS, dirigé par une principale nommée il y a deux ans.

"Il en résulte que le lycée qui, en sus de l'agence comptable, a de fait la charge de toutes les parties communes (installations techniques, entretien, réparation, restauration, viabilisation), est contraint dans un rôle de prestataire de services, et que les personnels, saturés, ne peuvent satisfaire à l'ensemble des attentes, ce qui n'est pas sans incidence sur leur motivation comme sur l'ambiance générale. Le taux d'absentéisme des agents est de plus en plus important : 7 agents totalisent 164 jours ouvrés en 2007 et 202 jours ouvrés en 2008" (Extrait du diagnostic du chef d'établissement – 01/12/2008).

A. Contexte

Au mois de septembre 2008, le chef d'établissement (CE) est souvent sollicité par le gestionnaire de l'établissement à propos de l'ambiance de travail au sein des équipes d'entretien et de cuisine.

Le gestionnaire :

"7 agents sont affectés par la Région : 2 en cuisine et 5 à l'entretien, dont 2 OP.

Le Conseil général attribue 4 agents au collège. L'an passé, nous avons une équipe du matin et par roulement hebdomadaire 2 agents assuraient l'entretien en fin de journée. Ce système ne "convenait pas aux dames".

Nous avons passé l'année à régler les problèmes d'absentéisme, et Mme B. (CE précédent) "n'a jamais rien voulu savoir". Le précédent chef de cuisine ne dirigeait pas l'équipe de cuisine et les "filles" faisaient ce qu'elles voulaient : quittaient la cuisine à 13h pour aller fumer leur cigarette, tandis que les autres se planquaient dans l'établissement..."

M. E., nouveau chef de cuisine, est chargé de reprendre l'équipe de cuisine en main. Il impose un fonctionnement basé sur les règles d'hygiène et de sécurité selon la méthode HACCP¹ : changement de rythme, fortes exigences et nette amélioration de la qualité des menus. Des commentaires positifs sont énoncés lors du CA (conseil d'administration) du mois de décembre 2008 par les élèves et les parents.

À la mi-septembre 2008, les portes claquent, des cris, des pleurs... plus rien ne semble aller à la cuisine.

Suite à ce bruyant incident, le CE organise une réunion où il réunit tous les agents, l'agent chef, le chef cuisinier, le gestionnaire et la principale du collège. L'objet de la réunion est la réorganisation complète des services.

Bon an mal an, les choses se déroulent assez bien.

Réaction du gestionnaire :

"Il (le chef cuisinier) tient le bon bout. Mais il ne doit rien lâcher".

¹ Hazard Analysis Critical Control Point (Analyse des dangers - points critiques pour leur maîtrise)

Au mois de janvier 2009, le CE signifie au cuisinier, lors des entretiens professionnels, que les agents, les commensaux, les élèves... se plaignent de sa rudesse et de sa façon de dire les choses. Le CE lui demande de garder les exigences tout en tempérant son attitude intransigeante.

Au mois de mai, le gestionnaire informe le CE de la situation administrative de M. E. : faut-il titulariser M. E. ? Hormis les réserves quant à son management, rien ne s'oppose à son maintien dans l'établissement.

Du mois de janvier 2009 au 19 octobre, aucun incident n'est signalé au proviseur.

B. Les faits

Le vendredi 23 octobre 2009 à 10h15, veille des congés de la Toussaint, le CE reçoit, à sa demande, Mme G. À ce moment, elle est de service à la cuisine. Elle est en pleurs.

De suite, elle déclare :

"Je n'en peux plus, il est sur moi constamment, il me pousse à bout. Il faut arrêter ça ! J'ai quitté la cuisine en criant "allez vous faire foutre !". Je n'aurais pas dû, rajoute-t-elle, mais je n'en peux plus. C'est une personne qui peut être bien pendant 2 minutes et après ça explose. Il est toujours derrière nous. Toujours derrière nous quand on racle les sols. Il cherche à nous rabaisser. Il nous tend des pièges, exemple : tourne les boutons des chauffe-plats pour voir si on fait notre travail correctement ; le comptage à répétition des plateaux repas. Il ne nous laisse pas faire notre travail. Il ne nous écoute pas.

Pourquoi il est comme ça ? Je ne supporte plus la remise en cause constante de ce que je fais".

Lors de l'altercation en cuisine (en présence de 3 autres agents), Mme G. précise les propos tenus par M. E. (chef de cuisine) :

"Si vous n'êtes pas contente, demandez votre mutation ! Changez de service ! Faites votre mutation ! Vous ne savez même pas compter les plateaux, vous êtes des incapables !"

Il est 10h45.

C. Les protagonistes

M. E., chef de cuisine (36 ans), a fait l'objet d'une mesure de réintégration au lycée LDS à I., le 1^{er} septembre 2008, à titre provisoire.

Les savoir-faire, les compétences techniques et professionnelles semblent solides. Sa première mission a été de "reprenre en main" une équipe d'agents de restauration ayant perdu quelques repères professionnels, voire même le sens de leur mission. Il s'agissait d'ailleurs d'une demande émanant d'une partie de l'équipe de cuisine.

Assez rapidement, M. E. a été critiqué pour son manque de tact, son absence d'écoute, sa rudesse dans les relations, son comportement désagréable envers différents personnels de l'établissement (au moment du service). Le fait de camper sur ses positions ne permet pas le dialogue avec ses collègues.

Malgré les nombreux entretiens de médiation ou d'échange menés par le gestionnaire ou l'agent chef, malgré la formation de M. E. au management et à la gestion des conflits, nous ne constatons pas

d'amélioration significative dans les relations entre M. E. et l'équipe de cuisine. Bien au contraire, puisque le climat se détériore au fur et à mesure.

À noter, M. E. entretient de bons rapports avec les chefs d'établissement et les gestionnaires. Son parcours professionnel semble lui conférer une certaine culture de la hiérarchie.

Il souffre d'analgésie congénitale et d'insomnie sévère.

Mme G., aide de cuisine et agent d'entretien (54 ans). De par son emploi du temps, Mme G. ne fait pas partie du trio de base de la cuisine. En effet, celui-ci est composé, à côté du chef, de Mmes A. et H. Cette dernière est une personne très proche de Mme G. et est en arrêt de travail depuis le 10 septembre 2009. Mme G., après son service d'entretien (6h-10h), rejoint celui de la restauration.

Le vendredi 25 septembre 2009, Mme G. est en arrêt maladie jusqu'au 17 octobre, "consécutif à une situation de tension en cuisine".

M. B., agent chef (37 ans). Licencié en sciences du management, M.B. souhaite intégrer la DRH de la Région. Ses compétences rédactionnelles hésitantes font qu'il échoue régulièrement aux concours de la FPT (fonction publique territoriale). Ceci étant, c'est un agent chef qui connaît très bien son équipe, qu'il semble encadrer avec intelligence et pragmatisme.

Mme H., agent de cuisine (55 ans), est un pilier de la cuisine. Nommée en 1983, elle est un agent solide et consciencieux. Toujours disponible, elle veut que le service rendu à l'établissement et aux élèves soit le meilleur possible. "Je veux être fière de mon travail". Très rarement en congé maladie.

M. S., gestionnaire et agent comptable (60 ans). Nommé en 1984, il est une mémoire vivante de l'établissement.

D. Éléments factuels

- L'agent-chef réunit une fois par mois la totalité des agents (du collège et lycée) ;
- le chef-cuisinier réunit son équipe une fois par semaine, voire tous les 15 jours ;
- des "fiches de poste" existent depuis un an à la demande du CE ;
- de 6h à 9h, seuls 3 agents travaillent en cuisine ;
- Mme G. et un autre agent rejoignent la cuisine à 9h ;
- de 11h à 15h, tous les agents sont en cuisine. Pourquoi ? Pour que leur travail soit davantage contrôlé ;
- héritage d'avant l'arrivée de M. E. : aucune cohésion d'équipe n'existait. Un chef de cuisine très laxiste, des agents qui quittaient la cuisine pour fumer, peu importe l'heure, chacun pour soi ;
- c'est le CE qui demande à M. E. de "repandre les choses en main" ;
- le gestionnaire est enferré dans des demandes paradoxales : reprise en main de l'équipe, amélioration de la qualité du service, tout en refusant de changer le style de management (absence de confiance vis-à-vis des agents. Ex : pas de fiche de poste, pas de rapport écrit... pas de vague !) ;
- le gestionnaire est aussi l'agent comptable de la cité scolaire ;

- le gestionnaire met en place des entretiens de médiation, mais n'en informe que trop rarement le CE ;
- Mme G. est effectivement assez lente dans l'exécution des tâches, mais de bonne volonté ;
- le DRH, comme la Région, répond avec diligence aux sollicitations du lycée ;
- le chef de cuisine est très impliqué dans la vie du lycée (CVL, CHS, CA, CD) ;
- il a une grande maîtrise de la méthode HACCP, reconnue par les services vétérinaires lors d'une visite de contrôle.

[Retour sommaire](#)

II – Pièces du dossier

Pièce 1 – Compte rendu du gestionnaire : visite d'adaptation à la fonction de M.E. du 4 juin 2009

VISITE DE PERSONNEL TITULAIRE	
Spécialité : RESTAURATION	Réalisé par Michel C. Conseiller technique restauration
Nom : E.	Prénom : [REDACTED]
Établissement : Lycée LBS	Grade : ATIEE
Né(e) le [REDACTED] 2/71	Date de la visite : Jeudi 04 juin 2009
Motif de la visite :	
Visite d'adaptation à la fonction	
Avis du gestionnaire :	
<p>M. E. possède beaucoup de compétences professionnelles, c'est une personne carrée et exigeante. Son principal défaut : ne pas être à l'écoute de ses collaborateurs (son schéma : « le chef a toujours raison ») il manque de dialogue.</p> <p>Monsieur E. s'est investi pleinement dans son travail et participe à toutes les tâches diverses si nécessaire. Il participe à la vie de l'établissement. C'est un bon élément.</p>	
Avis du titulaire :	
<p>Je suis dans un bon établissement et sur un bon poste. Ma prise de poste a été facile car dans mes expériences professionnelles précédentes au rectorat de [REDACTED], j'ai effectué beaucoup de remplacement en cuisine car j'étais contractuel.</p> <p>Aspirations :</p> <p>Étant actuellement détaché du rectorat, je souhaite prochainement intégrer la Région.</p>	
Mes observations et conseils :	
<p>Monsieur E. est à l'essai sur ce poste depuis septembre dernier. Pour ma part, il assure pleinement ses missions de chef de cuisine et applique de bonnes techniques professionnelles dans l'ensemble. C'est quelqu'un de sérieux, compétent et dynamique.</p> <p>Son problème, comme le rappelle son gestionnaire, c'est le manque d'écoute de son équipe. C'est un point qui pourra se corriger avec : soit une formation, une remise en cause de lui-même et une acceptation des différences de points de vue.</p> <p>Je conclus que Monsieur E. est un bon professionnel que la région doit garder dans son effectif de personnel TOS, pour à terme pouvoir l'intégrer dans les personnels des établissements scolaires de la région.</p>	

[Retour sommaire](#)

Pièce 2 – Compte rendu de la médiation entre l'aide de cuisine et le chef de cuisine (médiateur : l'agent chef)

Lycée LDS

I., le 19/10/2009

17, 19, route de T.

..... I.

☎ 03.

Fax 03.

Médiation entre Mme G. et M.E.

Compte rendu médiation du 19/10/09

Présents :

- M. B. (agent chef, médiateur),
- M. E. (chef de cuisine),
- Mme G. (aide cuisine).

Date : Le 19/10/2009 à 8h

Lieu : petite salle à manger

1. Le médiateur ouvre la discussion en précisant

- avoir souhaité provoquer cette rencontre afin de pouvoir fonctionner au mieux tous ensemble ;
- pour harmoniser notre/vos modes de fonctionnement ;
- qu'avant tout l'un et l'autre vous reconnaissiez que chacun a des qualités, et notamment des qualités de travailleur, avec des compétences techniques et professionnelles reconnues.

Toutefois, comme je l'ai déjà précisé à M. E. ainsi qu'à l'ensemble des cadres, du moment qu'un agent, et de surcroît un agent habituellement efficace, se retrouve en situation difficile par rapport à sa situation de travail, c'est que l'encadrement a quelque part failli à ses missions.

Pour amorcer la discussion, le médiateur propose à chacun des participants :

- dans un premier temps, de juste citer les faits (positifs ou négatifs) qui selon l'un et l'autre ont pu amener cette situation ;
- dans un second temps, d'exprimer justement son ressenti par rapport à ces faits ;
- puis de chercher un moyen d'aplanir ces tensions et de fonctionner au mieux ensemble, ce qui est dans l'intérêt de chacun.

p. 1/3

2. Déroulement

Mme G. a fait apparaître (elle avait, suivant les conseils de l'agent chef, écrit les différents éléments positifs et négatifs de la situation) :

- une pression continuelle ;
- le chef veut toujours avoir raison ;
- le chef ne reconnaît pas ses erreurs ;
- forme de robotisation ;
- très exigeant sur le temps accordé à chaque tâche ;
- Mme G. veut fournir un travail de qualité ;
- elle se soucie de l'image rendue aux élèves ;
- manque de temps par rapport au nettoyage des "annexes" (vaisselles ...) ;
- le chef a de très bonnes méthodes de travail. [mais beaucoup en parole] ;
- une manière de dire les choses... [négative] ;
- l'impression d'un traitement différencié par rapport aux personnes ;
- a maintenant une hantise de venir en cuisine ;
- ancienne réunion des points noirs en cuisine n'a rien fait avancer sur le terrain.

M. E. (chef de cuisine) a fait apparaître :

- que Mme G. n'applique pas les consignes et les méthodes qu'on lui donne pour être efficace dans le travail ;
- que la "robotisation" n'est pas un mode de fonctionnement (ne pas refaire les mêmes gestes systématiquement).

3. Discussion

La discussion a fait principalement apparaître les points suivants :

- les méthodes techniques de travail sont appréciées ;
- une certaine hantise de Mme G. d'être séparée de Mme H. (qui lui sert un peu de soutien et de repère), le chef considérant que leurs discussions lors des actions sont trop "distrayantes" pour la production. La communication est sans doute maladroite sur ce sujet ;
- le problème de pression semble essentiellement dû à la notion de temps imparti pour chaque tâche et aux réflexions répétées faisant suite "aux pratiques non-conformes", ainsi qu'à la manière de le dire (style de communication) ;
- il apparaît que Mme G. a besoin de temps pour intégrer les consignes et les nouvelles données impliquées par sa modification de poste ;
- la notion de temps et d'explication/d'organisation est très présente. La répétition/agitation due à une mauvaise intégration ou non de l'ensemble des consignes semble à l'origine de nombreuses remarques et à la création d'un mal être ;
- un désaccord profond apparaît sur le fait que le chef de cuisine reconnaisse ou pas ses erreurs. L'échange reste bloqué et chacun campe sur ses positions à ce sujet.

4. Suggestion

Afin d'améliorer la communication et le mode de fonctionnement par la compréhension des consignes, les protagonistes se mettent d'accord sur le fait de :

- laisser un temps de réflexion personnelle à Mme G., pour se mettre en œuvre avec ordre et méthode, quitte à prendre des notes écrites ;
- améliorer la transmission des consignes, en insistant sur la compréhension de celles-ci, notamment en pratiquant la reformulation ou/et la mise en œuvre de la reformulation des consignes attendues ;
- il est demandé à Mme G. de prendre du recul par rapport aux modes de communication. Cette dernière se doit de rester cordiale, mais son mode peut être impacté par une personnalité propre.

5. Conclusion

La mise en œuvre des suggestions devrait permettre d'améliorer le fonctionnement et le relationnel, ce qui devrait atténuer les formes de pression ressentie.

Une réunion bilan est prévue après une semaine de fonctionnement durant les permanences.

L'Agent Chef

M.B.

III – Questionnement

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](#)

IV – Annexes juridiques

A. Règles d'hygiène et sécurité HACCP

J.O n° 247 du 23 octobre 1997 page 15437

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

Arrêté du 29 septembre 1997 fixant les conditions d'hygiène applicables dans les établissements de restauration collective à caractère social

NOR: AGRG9700715A

Art. 1. - Le présent arrêté fixe les conditions sanitaires et hygiéniques auxquelles sont soumis les **établissements publics** ou privés **assurant un service de restauration à caractère social**, à titre gracieux ou onéreux, et dont au moins une partie de la clientèle est constituée d'une collectivité de consommateurs réguliers. Sont notamment concernés les **restaurants liés à une administration** ou une entreprise, les restaurants à caractère inter-administratif ou inter-entreprise, **les restaurants scolaires**, universitaires ou **liés à tout établissement d'enseignement**, (...)

Art. 5. - Les responsables des établissements mentionnés à l'article 1^{er} **doivent procéder à des autocontrôles réguliers afin de vérifier la conformité des installations et du fonctionnement de leurs établissements aux dispositions du présent arrêté**, ainsi que la conformité des matières premières et produits finis aux critères micro biologiques réglementaires auxquels ils doivent satisfaire, lorsqu'ils existent. Ces autocontrôles doivent notamment porter sur les produits à réception, les conditions de transport et de conservation des aliments, les couples temps/température appliqués aux produits tout au long de leur élaboration, aux points et à la fréquence où l'analyse des risques les a rendus nécessaires. Pour établir la nature et la périodicité des autocontrôles, ils doivent identifier tout aspect de leurs activités qui est déterminant pour la salubrité des aliments, et veiller à ce que des procédures écrites de sécurité appropriées soient établies, mises en oeuvre, respectées et mises à jour en se fondant sur les principes utilisés pour développer le système dit HACCP (analyses des risques, points critiques pour leur maîtrise), en particulier :

- 1) Analyser et évaluer les risques alimentaires potentiels d'une opération.
- 2) Mettre en évidence les niveaux et moments (les « points ») de l'opération où des risques alimentaires peuvent se présenter.
- 3) Établir lesquels de ces points sont critiques pour la salubrité des aliments (les "points critiques").
- 4) Définir et mettre en oeuvre, au niveau de chacun de ces points critiques, des procédures de contrôle permettant de s'assurer de leur maîtrise effective.
- 5) Définir les actions correctives à mettre en oeuvre lorsqu'un contrôle révèle qu'un point critique n'est plus maîtrisé ou n'a pas été maîtrisé à un moment donné.

- 6) Définir et mettre en oeuvre des procédures spécifiques de vérification et de suivi de l'efficacité de l'ensemble des procédures ainsi mises en place.
- 7) Revoir périodiquement, et à chaque modification de l'opération étudiée, l'analyse des risques alimentaires, les points critiques ainsi que leurs procédures de vérification et de suivi.

Pour chacun des risques alimentaires potentiels qui sont mis en évidence, des mesures préventives relevant des bonnes pratiques d'hygiène sont mises en oeuvre.

Les procédures utilisées, dûment documentées, justifiant de l'application du présent arrêté sont conservées à la disposition des services officiels lors du contrôle.

[Retour sommaire](#)

B. Droit FPT : détachement & intégration

Loi n° 84.16 du 11 janvier 1984.

Décret n°85.986 du 16 septembre 1985 modifié par le décret n°93.1052 du 1er septembre 1993.

L'art. 32 de la loi 84-16 du 11 janvier 1984 prévoit 6 positions.

Le détachement est la position du fonctionnaire placé hors de son corps d'origine et continuant à bénéficier dans ce corps de ses droits à avancement et retraite.

Le détachement est généralement prononcé par arrêté du ministre sur demande de l'intéressé. Il est de plein droit pour :

- exercer des fonctions de membre du gouvernement ou un mandat de membre de l'Assemblée nationale, du Sénat, du Parlement européen ou pour accomplir un mandat local (dans les cas prévus par le Code général des collectivités territoriales) ;
- exercer un mandat syndical ;
- accomplir un stage ou une période de scolarité préalable à la titularisation ;
- suivre un cycle de préparation à un concours.

Les effets du détachement :

- le fonctionnaire détaché est placé sous l'autorité des supérieurs hiérarchiques du service d'accueil ;
- sa notation est assurée par le chef de service de l'administration de détachement ;
- le fonctionnaire demeure assujéti au pouvoir disciplinaire détenu par le chef du corps d'origine, exercé selon les règles de ce corps. L'autorité de détachement peut, lorsqu'elle l'estime nécessaire, remettre l'intéressé à la disposition de l'administration d'origine ou prononcer sa suspension ;
- le fonctionnaire conserve son droit à l'avancement dans son corps d'origine. Certains statuts particuliers permettent au fonctionnaire d'avancer également dans le corps de détachement, ceci restant sans conséquence sur sa situation dans son corps d'origine ;
- la mise à la retraite du fonctionnaire détaché intervient normalement lorsque celui-ci a atteint la limite d'âge prévue par les statuts de son corps d'origine ;
- le fonctionnaire perçoit la rémunération de son emploi d'accueil. S'il est détaché d'office, il conserve sa rémunération, si celle du nouvel emploi est moins élevée.

Durée et fin du détachement :

Le décret du 16 septembre 1985 prévoit 2 catégories de détachements :

- la courte durée : 6 mois maximum. Cette durée est portée à un an pour des détachements à l'étranger ou dans certaines collectivités d'outre-mer (détachement non renouvelable) ;
- la longue durée : 5 ans au maximum avec renouvellement possible.

À la fin du détachement, le fonctionnaire est obligatoirement réintégré, immédiatement et au besoin en surnombre, dans son corps d'origine et affecté à un emploi correspondant à son grade.

Pour le cas de fin anticipée du détachement, le statut prévoit que le fonctionnaire détaché remis à la disposition de son administration d'origine pour une cause autre qu'une faute commise dans l'exercice de ses fonctions, et qui ne peut être réintégré dans son corps d'origine faute d'emploi vacant, continue d'être rémunéré par l'organisme de détachement jusqu'à sa réintégration dans son administration d'origine.

Les 14 cas de détachement

- 1) auprès d'une administration ou établissement public de l'État dans un emploi conduisant à pension du Code des pensions ;
- 2) auprès d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public en relevant ;
- 3) pour participer à une mission de coopération au titre de loi du 13/07/72 ;
- 4) auprès d'une administration de l'État, d'un établissement public, d'une entreprise publique, dans un emploi ne conduisant pas à pension du Code des pensions ;
- 5) auprès d'une entreprise ou d'un organisme privé d'intérêt général ou de caractère associatif assurant des missions d'intérêt général ;
- 6) pour dispenser un enseignement à l'étranger ;
- 7) pour remplir une mission d'intérêt général à l'étranger ou auprès d'organismes internationaux ;
- 8) pour exercer les fonctions de membre du gouvernement, mandat local, ou une fonction publique élective empêchant l'exercice normal de la fonction ;
- 9) auprès d'une entreprise ou organisme privé ou groupement d'intérêt public pour exécuter des travaux de recherche et d'intérêt national ou assurer le développement de telle recherche (il faut que le fonctionnaire n'ait pas, dans les 5 dernières années, exercé un contrôle sur l'entreprise ou participé à des marchés avec elle) ;
- 10) pour l'accomplissement d'un stage ou scolarité préalable à la titularisation dans un emploi permanent de l'État, de collectivités locales et de leur établissement public, ou pour suivre un cycle de préparation à un concours donnant accès à un de ces emplois ;
- 11) pour exercer un mandat syndical ;
- 12) auprès d'un député à l'assemblée ou un sénateur ou d'un représentant de la France au Parlement européen ;
- 13) pour contracter un engagement dans l'Armée française ou pour exercer une activité dans la réserve opérationnelle.
- 14) auprès de l'administration d'un État membre de la Communauté européenne ou d'un autre État partie à l'accord sur l'Espace économique européen.

C. Fonctionnement EPLE : décret 1985 – Autorité du CE sur l'ensemble des personnels État/Région : congédier ou libérer un personnel TOS

La lecture officielle de la loi de décentralisation du 13 août 2004

Les compétences respectives des régions et des départements en matière de restauration et d'hébergement résultent de l'article L214-6 (loi n° 2004-809 du 13 août 2004 art. 82 III, VIII Journal Officiel du 17 août 2004 en vigueur le 1^{er} janvier 2005).

(...) La région assure l'accueil, la restauration, l'hébergement ainsi que l'entretien général et technique, à l'exception des missions d'encadrement et de surveillance des élèves, dans les établissements dont elle a la charge. Article L213-2 (loi n° 2004-809 du 13 août 2004 art. 82 I, VI Journal Officiel du 17 août 2004 en vigueur le 1^{er} janvier 2005).

Toutefois, pour l'exercice de ces compétences, le président de la collectivité région ou département s'adresse directement au chef d'établissement : Article L421-23.

(Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 art. 82 X Journal Officiel du 17 août 2004 en vigueur le 1^{er} janvier 2005).

I (...) les agents de l'État ou des collectivités territoriales affectés dans un établissement public local d'enseignement conservent leur statut, sont administrés par la collectivité dont ils dépendent statutairement et **sont placés sous l'autorité du chef d'établissement.**

II - Pour l'exercice des compétences incombant à la collectivité de rattachement, le président du conseil général ou régional s'adresse directement au chef d'établissement. Il lui fait connaître les objectifs fixés par la collectivité de rattachement et les moyens que celle-ci alloue à cet effet à l'établissement. Le chef d'établissement est chargé de mettre en oeuvre ces objectifs et de rendre compte de l'utilisation de ces moyens. (...) Le chef d'établissement est assisté des services d'intendance et d'administration ; **il encadre et organise le travail des personnels techniciens, ouvriers et de service placés sous son autorité.**

D. Notion de harcèlement moral

1

PROTECTION DU FONCTIONNAIRE

Harcèlement moral au travail

NOR : MENH0700398C - RLR : 610-7e

CIRCULAIRE n°2007-047 du 27-2-2007 (Extraits)

MEN - DGRH B

BO n°10 du 08 mars 2007

Après un rappel de la définition du harcèlement moral, la présente circulaire a pour objet de proposer un dispositif de proximité, de prévention, d'alerte et de prise en charge de ce problème. Elle vise également à encourager la mise en place d'actions de formation en ce domaine et à préciser les sanctions auxquelles s'exposent les auteurs de harcèlement.

Cette circulaire s'adresse aux agents en fonction dans les services académiques, les EPLE, les écoles et les établissements publics d'enseignement supérieur, les établissements de recherche sous la tutelle du ministre chargé de la recherche et à l'administration centrale.

I - La définition du harcèlement moral au travail

A) La définition législative

Jusqu'en 2002, une protection contre le harcèlement moral pouvait être mise en œuvre essentiellement dans le cadre de l'article 11 de la [loi n° 83-634 du 13 juillet 1983](#) modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires.

À la suite, notamment, des dispositions de la Charte sociale européenne (révisée) du 3 mai 1996² et de l'adoption de deux directives communautaires prohibant le harcèlement et organisant la protection des victimes³, la notion de harcèlement moral est apparue en tant que telle dans le statut général des fonctionnaires à la faveur de la [loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002](#) de modernisation sociale modifiée, qui en fait également un délit pénal.

L'article 6 quinquies de la loi du 13 juillet 1983 précitée précise désormais la nature et l'origine des agissements de harcèlement moral, ainsi que les sanctions applicables à leurs auteurs. L'injonction de commettre des actes relevant du harcèlement moral est également sanctionnée. L'article 6 quinquies dispose que :

Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

- 1) *le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa ;*
- 2) *le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements ;*

² "En vue d'assurer l'exercice effectif du droit de tous les travailleurs à la protection de leur dignité au travail, les parties s'engagent (...) 2. à promouvoir la sensibilisation, l'information et la prévention en matière d'actes condamnables ou explicitement hostiles et offensifs dirigés de façon répétée contre tout salarié sur le lieu de travail ou en relation avec le travail, à prendre toute mesure appropriée pour protéger les travailleurs contre de tels comportements" (art. 26)

³ Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes, sans distinction de race ou d'origine ethnique, et directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail.

3) ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé ou ayant enjoint de procéder aux agissements définis ci-dessus.

Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public.

B) L'identification du harcèlement moral

Le harcèlement moral n'est pas aisé à appréhender car il peut se caractériser par diverses actions. Il s'agit d'une **conduite abusive** résultant de propos, **d'agissements répétés** ou d'écrits hostiles sur une relativement **longue période** (plusieurs semaines, voire plusieurs mois) se traduisant, à l'égard de la victime, par **une mise en cause de sa personne** soit directement, soit à travers son travail. Ces pratiques peuvent se traduire par un **isolement professionnel**. La conjonction et la répétition de tels faits ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail qui peut aboutir à une *altération de la santé physique ou mentale de l'agent (anxiété, troubles du sommeil, conduites addictives, atteintes somatiques, dépression, etc.), compromettre son avenir professionnel ou porter atteinte à ses droits et à sa dignité.*

Tout agent se prétendant harcelé n'est pas forcément victime d'un processus de harcèlement.

Le harcèlement moral ne doit être confondu ni avec les reproches exprimés par un supérieur hiérarchique sur sa manière de servir lorsque ces derniers sont fondés, ni avec des tensions interpersonnelles épisodiques entre collègues, ni avec un conflit né d'une différence d'approche d'une question d'ordre professionnel. Il doit également être distingué du stress professionnel et de la pression au travail.

Il convient de rappeler que le harcèlement moral ne présuppose pas de relation hiérarchique entre la victime et l'auteur des agissements délictueux. Les plaintes, avérées ou non, mettent en cause indifféremment des supérieurs hiérarchiques, mais également des collègues de travail ou des subordonnés.

II - La prévention du harcèlement moral au travail

(...)

IV - La médiation et les autres recours

VI - Les sanctions

- A) Les sanctions administratives
- B) Les sanctions pénales

L'article 222-33-2 du Code pénal, inséré par l'article 170 de la [loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002](#), prévoit que

"le fait de harceler autrui par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende".

2 Le harcèlement moral dans la fonction publique : du bon usage des voies procédurales, par Christelle Mazza (extraits)

<http://www.village-justice.com/articles/harcèlement-moral-fonction,5143.html>

Le droit français a introduit le harcèlement moral dans la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002, créant les articles 222-33-2 du Code pénal et L. 122-49 à L. 122-53 du Code du travail (aujourd'hui codifiés aux articles L. 1152-1 et suivants du Code du travail).

Jusque là, le droit sanctionnait le harcèlement sexuel, peut-être plus aisément identifiable, mais rien ne venait reconnaître l'existence juridique du harcèlement moral.

Ainsi, la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires, dite Le Pors, a initialement défini le harcèlement sexuel dans son article 6 ter.

La loi de modernisation sociale a créé sur ce modèle l'article 6 quinquies de la loi n°83-634 du 13 juillet 1983 disposant :

"Aucun fonctionnaire ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Aucune mesure concernant notamment le recrutement, la titularisation, la formation, la notation, la discipline, la promotion, l'affectation et la mutation ne peut être prise à l'égard d'un fonctionnaire en prenant en considération :

1° le fait qu'il ait subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement moral visés au premier alinéa ;

2° le fait qu'il ait exercé un recours auprès d'un supérieur hiérarchique ou engagé une action en justice visant à faire cesser ces agissements ;

3° ou bien le fait qu'il ait témoigné de tels agissements ou qu'il les ait relatés.

Est passible d'une sanction disciplinaire tout agent ayant procédé aux agissements définis ci-dessus.

Les dispositions du présent article sont applicables aux agents non titulaires de droit public".

1) Diagnostiquer le harcèlement moral

Toutes les situations de travail humiliantes ou dégradantes ne sont pas pour autant des situations de harcèlement moral.

Le critère essentiel est la **répétition**.

Les situations de harcèlement moral s'inscrivent **dans la durée**, au quotidien, pendant des semaines, des mois, parfois des années.

Le harcèlement moral se manifeste par des **dégradations de relations interprofessionnelles** entre **collègues de même rang hiérarchique**, de supérieur hiérarchique à subalterne, plus rarement de subordonné à supérieur hiérarchique, souvent d'un groupe de dirigeants sur un agent en particulier, par omission, abstention, complicité, indifférence aux faits actifs de l'un d'entre eux.

Le harcèlement moral se traduit par un acharnement verbal et/ou comportemental répété **entraînant la désorganisation du travail de la victime**. L'agresseur cherche à pousser l'agent à la faute, le repousse sur ses retranchements, **lui ôte toute initiative** et le met partiellement ou totalement à l'écart.

Dans le cas d'une **relation supérieur hiérarchique/subordonné**, cas le plus fréquent, le harcèlement moral pourra se traduire par :

- **une surveillance tatillonne** du travail, sollicitant la remise de rapports très fréquents pour des tâches mineures,

- **des ordres contradictoires**, une réorganisation du travail permanent dont l'agent n'est jamais tenu informé,
- **l'octroi de missions impossibles à réaliser**, de délais impossibles à tenir afin de prouver une insuffisance professionnelle,
- une mise au placard,
- le transfert des responsabilités de l'agent à un stagiaire moins expérimenté, la mise à l'écart de ses missions habituelles,
- des **propos humiliants** en présence de subordonnés en vue de discréditer l'autorité de l'agent dans son équipe,
- la manifestation d'une irritabilité en présence de l'agent, le fait de lui couper la parole ou de l'invectiver brutalement et quotidiennement devant ses collègues,
- le fait de lui ôter tout pouvoir de signature, de mettre en doute son honnêteté après des années d'ancienneté et une notation irréprochable,
- le fait de diminuer sa notation et d'entraîner l'échec de toute avancée promotionnelle,
- **le fait de se moquer de l'agent ou d'en faire l'objet de dérision, colportant de fausses rumeurs ou des insinuations malveillantes**,
- le fait de ne donner aucun poids ni aucun intérêt à ses propos, ses notes ou son travail,
- en bref, **l'humilier**.

La jurisprudence du Conseil d'État a récemment illustré l'article 6 quinquies de la loi Le Pors dans un arrêt du 24 nov. 2006, Madame B. n°256313 :

"Les relations de celle-ci avec sa hiérarchie et notamment avec la responsable de ce service se sont rapidement dégradées (...), multipliant à cette occasion les consignes inutilement tatillonnes, y compris pour les tâches les plus simples dans lesquelles la requérante a été progressivement confinée ; que celle-ci a vu son comportement et ses capacités professionnelles systématiquement dénigrés, dans des termes souvent humiliants pour un agent de son ancienneté, et son honnêteté mise en doute à plusieurs reprises, sans que jamais une procédure de licenciement pour insuffisance professionnelle ou de sanction disciplinaire ait été engagée à son encontre selon les formes et avec les garanties prévues par son statut ; (...) que d'autre part, alors même que Mme B., à de nombreuses reprises, a attiré l'attention du directeur de l'Office (...) sur ces difficultés, il ne résulte pas de l'instruction qu'aucune mesure ait été prise pour mettre un terme à cette situation, qui a conduit au placement de la requérante en congé de maladie pour un état dépressif (...) ont excédé les limites de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique".

À noter que dans cet arrêt, la responsabilité de l'administration du fait des agissements de l'agent harceleur a été atténuée par le comportement de la victime qui, conclut l'arrêt, a contribué par sa riposte et son attitude à la dégradation des relations de travail. Situation qui peut paraître injuste quand au quotidien, la seule arme dont peut disposer l'agent victime de harcèlement moral est la résistance à l'oppression par des moyens souvent irrationnels et exagérés, certes...mais faut-il les condamner quand ils sont l'expression d'une terrible souffrance...

L'agent victime doit en conséquence n'avoir absolument rien à se reprocher sur le plan professionnel s'il veut voir son recours aboutir jusqu'au bout, dans un contexte où tout sera mis en œuvre pour le pousser à la faute. Pas jusqu'à un certain point cependant, l'article 28 ter de la loi le Pors obligeant les fonctionnaires à ne pas exécuter *"les ordres manifestement illégaux et de nature à compromettre gravement un intérêt public"*.

Si les textes sont clairs quant aux possibles abus d'autorité, la juste mesure, au quotidien, ne sera pas toujours aisée à trouver. Certains schémas managériaux sont encore liés à un exercice culturel archaïque de la gestion des relations professionnelles, plus qu'au harcèlement moral. Certaines situations professionnelles dans des secteurs comme la police ou l'hôpital, connaissant des situations d'urgence extrêmes, seront extrêmement complexes à qualifier.

Les faits reprochés doivent, selon la loi, aboutir à des situations :

- portant atteinte aux droits et à la dignité de l'agent victime,
- altérant sa situation physique ou mentale,
- contribuant à menacer son avenir professionnel.

Les arrêts de travail répétés pour dépression et les disparités ou manques de concordance dans les notations administratives seront autant de preuves à avancer au soutien du préjudice subi du fait du harcèlement moral. **L'atteinte aux droits et à la dignité seront plus difficiles à prouver.**

Le succès du recours réside évidemment dans les preuves que l'agent pourra constituer au cours des semaines ou mois que durera le harcèlement.

2) Constituer des preuves

Le harcèlement moral ne pourra être soutenu que par des témoignages, en complément des certificats de psychiatres ou médecins attestant d'une mise sous emprise puis le cas échéant d'une dépression (...).

3) Exercer son recours

(...)

En contentieux administratif et concernant ce type de litige, il est possible :

- soit d'exercer un recours pour excès de pouvoir sollicitant l'annulation d'une décision portant préjudice à la victime,
- soit d'exercer un recours en plein contentieux subjectif visant à actionner la responsabilité de la personne publique et à solliciter des dommages-intérêts.

Dans le premier cas, il faut avoir une décision à attaquer. Dans le second, il faut impérativement former une demande préalable auprès de l'administration qui liera le contentieux devant le juge du fond.

Il est possible de solliciter, dans le cadre du recours pour excès de pouvoir, une demande de dommages-intérêts pour le préjudice subi du fait de la décision litigieuse. Mais une demande préalable doit également être formée.

Dans le cas d'une situation de harcèlement moral, il n'y a aucune décision à attaquer, les faits relevant de la responsabilité de la personne publique. Cependant, un recours en plein contentieux sera souvent complexe, les preuves étant difficiles à réunir.

Il convient en conséquence dans un premier temps, par exemple, de demander la mise en œuvre de la protection fonctionnelle de l'article 11 de la loi Le Pors, disposant :

"La collectivité publique est tenue de protéger les fonctionnaires contre les menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages dont ils pourraient être victimes à l'occasion de leurs fonctions et de réparer le cas échéant, le préjudice qui en est résulté". Cet article vise à protéger les agents publics des faits de tiers mais aussi d'autres fonctionnaires.

Dans le cadre de cette demande, il sera opportun de solliciter une enquête administrative afin d'impliquer la hiérarchie.

Lorsque l'administration remettra ses conclusions à l'agent victime ou à son conseil, ce rapport sera constitutif d'une décision en relation avec la situation personnelle de cet agent, décision susceptible d'être contestée et de faire l'objet d'un recours si elle est défavorable.

L'article 23 de la loi n° 2000-597 du 30 juin 2000 relative au référé devant les juridictions administratives dispose que

"Les recours contentieux formés par les agents soumis aux dispositions des lois n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et n° 72-662 du 13 juillet 1972 portant statut général des militaires à l'encontre d'actes relatifs à leur situation personnelle sont, à l'exception de ceux concernant leur recrutement ou l'exercice du pouvoir disciplinaire, précédés d'un recours administratif préalable exercé dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État".

L'application de ce texte est subordonnée à l'entrée en vigueur des décrets d'application. **Si le décret concernant le statut militaire est paru, celui sur la fonction publique se fait toujours attendre, laissant ce texte sans existence.** Cependant, l'exercice d'un recours administratif préalable paraît opportun stratégiquement et permettra en tout état de cause d'éviter toute discussion quant à l'application de ce texte.

(...)

Le recours à l'article 6 quinquies ne doit pas être abusif pour qu'en soit préservé le sens et l'essence. Il doit cependant être mis en œuvre chaque fois qu'il doit l'être, afin que changent aussi les comportements.

Il restera toujours à l'agent public la voie pénale, mais à utiliser avec beaucoup de précaution. Les exigences en matière de preuve seront tout aussi élevées, un classement sans suite pour insuffisance de preuve pourrait réduire toutes chances de succès de juste réparation devant le juge administratif qui, culturellement, reste aussi le juge naturel de la fonction publique. **Pour autant, la gravité des faits reprochés peut très bien conduire l'agent à saisir à la fois le juge pénal et le juge administratif**, la sanction pour l'agent harceleur étant alors extrêmement lourde tant en termes de réparation que d'avancée de carrière.

Christelle Mazza

<http://www.actes-types.com/blog/christellemazza/>

[Retour sommaire](#)

E. Mauvaises relations avec les membres de la communauté éducative

On pense aux arrêts du TA de Melun du 24 janvier 2006 (brutalité morale à l'égard des élèves – mauvaises relations avec les membres de la communauté éducative – blâme – absence d'erreur manifeste d'appréciation), *in n°104 de la Lettre d'Information Juridique – avril 2006, page 16 et de la CAA de Nantes des 30 juin 2006 et 20 juin 2006* (déplacement d'office – manière de servir - manière d'enseigner ; suspension de fonctions – intérêt du service – autorité compétente – élèves et parents d'élèves) *in LIJ n°109 de novembre 2006, page 12*.

"Cette pression (stress permanent) est exacerbée par la nature des relations de travail entre le chef et ses équipes, gouvernés par une dynamique que l'on ne retrouve que très rarement aujourd'hui dans d'autres entreprises. (...), rares environnements de travail politiquement incorrects... On ne peut qu'être frappé par l'apparente contradiction entre "liberté créatrice" totale du chef et son absolu pouvoir de commandement d'un côté, et, de l'autre, les exigences rigoureuses qui pèsent sur ses équipes. Au comportement autoritaire, voire agressif du chef, s'opposerait ainsi, à première vue, la totale obéissance que l'on attend des subordonnés".

(...) La "brigade" est inspirée de l'organisation militaire. La structure de commandement qui prévaut dans les cuisines est parfaitement adaptée à la situation d'urgence permanente qui est le lot quotidien (...)".

Katharina Balazs

Ils ont des étoiles ! Quand les grands chefs nous livrent leurs recettes de leadership

Pearson, Village mondial, Paris, 2009

Lire les pages 149 à 152.

[Retour sommaire](#)