

## Analyse de situations professionnelles

### Étude de cas n° 10

# Les copains d'abord

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

**Février 2010**

I. Présentation du cas	2
A. Le collège	2
B. Les événements	2
II. Pièces du dossier	5
Pièce 1 – Lettre de l'équipe enseignante au principal (griefs)	5
Pièce 2 – Lettre d'une enseignante à l'IA-IPR	6
Pièce 3 – Mot des élèves remis à la CPE	8
III. Informations complémentaires	9
IV. Questionnement	10

## I – Présentation du cas

### A. Le collège

Il est implanté dans une petite agglomération d'environ 5 000 habitants, chef-lieu d'un canton semi-rural situé à quelques dizaines de kilomètres d'une grande agglomération. L'établissement accueille cette année-là 507 élèves répartis en 6 divisions de 6<sup>e</sup> et 5 divisions de la 5<sup>e</sup> à la 3<sup>e</sup>.

La commune possède également un collège privé sous contrat aux effectifs proches de l'établissement public.

Sociologiquement, les familles des élèves appartiennent principalement à trois milieux : exploitants agricoles, classes moyennes et couches sociales défavorisées, ces dernières étant attirées par le faible coût du logement.

Il s'agit d'un établissement "sans histoires". Les résultats au brevet et les taux de passage vers la 2<sup>nd</sup>e G&T sont sensiblement inférieurs aux moyennes académiques, témoignant d'un fonctionnement typique des établissements du même genre implantés dans le même bassin de formation.

L'équipe de direction est composée d'un principal nouvellement nommé, en provenance d'une autre académie, d'une adjointe stagiaire 2<sup>e</sup> année, d'une gestionnaire et d'une CPE en charge d'un service assez bien doté, avec l'équivalent de 3 postes d'assistants d'éducation à temps plein. L'équipe enseignante est bien installée (ancienneté moyenne de 10 ans). Le chef d'établissement et la gestionnaire sont logés sur place dans des appartements de fonction.

La grande majorité des élèves dépend des transports scolaires, ce qui explique un taux élevé de demi-pensionnaires (environ les 2/3 de l'effectif). La forte et ancienne implication des enseignants dans la vie de l'établissement se traduit par l'existence d'un foyer socioéducatif très actif, qui propose de nombreuses activités pendant la pause méridienne.

### B. Les événements

Dès la semaine de rentrée, les personnels se trouvent confrontés à des problèmes liés à une mauvaise circulation de l'information : inscription et arrivée d'élèves en classe sans information des enseignants, de l'adjointe ou de la CPE, non-communication de la programmation des actions d'éducation à la santé et à la citoyenneté (exposition PJJ – protection judiciaire de la jeunesse, information sur les conduites d'addiction...), absence de réunions de concertation...

L'adjointe et la CPE se sont ainsi retrouvées dans l'incapacité de travailler, faute de réunions de direction ou au minimum d'instructions, notamment sur l'organisation du service vie scolaire. Cette situation les incite à faire front commun et à demander au principal une réunion mi-novembre en vue de convenir d'un mode de fonctionnement plus adapté. Le principal s'engage alors à "faire des efforts", il propose notamment de mettre en place un bulletin interne à destination de tous les personnels du collège.

Cette réunion ne débouche cependant sur aucune amélioration concrète. Progressivement, l'adjointe stagiaire et la CPE assument alors la planification des actions, les relations avec les enseignants et la

gestion de leurs absences, et même l'attribution de sanctions disciplinaires. Il faut préciser que ces prises de responsabilité ne s'effectuent pas à l'insu du principal mais avec son consentement, et parfois à sa demande.

À ces difficultés fonctionnelles, vient alors s'ajouter la découverte des relations singulières qu'entretient le principal avec quatre élèves (deux de 4<sup>e</sup> et deux de 3<sup>e</sup>) En effet, le chef d'établissement a développé avec ces élèves, tous des garçons, peu après la rentrée semble-t-il, ce qui apparaît comme au minimum une relation de camaraderie. Prises par la charge de travail liée à la défaillance partielle du chef d'établissement, adjointe et CPE ne constatent que relativement tardivement, fin novembre, le caractère étrange de cette relation qui se traduit par les comportements suivants :

- ces élèves se rendent au domicile du principal dans la journée et le soir (constatation de la gestionnaire logée sur place) ;
- celui-ci délivre des cours particuliers à deux de ces élèves, soit chez lui, soit chez eux ;
- pendant les périodes de congés scolaires, il invite certains de ces élèves à dîner dans un lieu de restauration rapide d'une ville moyenne proche (fait rapporté par un enseignant qui les y a aperçus) ;
- il utilise le terme de "copains" pour désigner ces élèves lors de discussions avec des membres du personnel (gestionnaire et enseignante).

Entre la rentrée scolaire et le moment où elles ont rassemblé ces informations, la CPE et/ou l'adjointe ont eu à gérer un certain nombre d'incidents impliquant ces élèves :

- un élève est convoqué par la CPE pour s'expliquer sur les pages arrachées de son carnet de liaison. Au moment où il allait fournir des explications, le principal arrive et l'élève change alors complètement d'attitude et il nie avoir arraché les feuilles ;
- une collégienne s'est déshabillée dans les toilettes à la demande de ce même élève. Reçu en tête-à-tête par le principal, cet élève nie les faits. Cependant, revu par la CPE, il reconnaît avoir menti au principal et admet sa responsabilité. En conséquence, il est sanctionné d'une exclusion de deux jours (décision de l'adjointe sur proposition de la CPE) ;
- un autre de ces élèves dégrade volontairement une ponceuse dans le LP où se déroulent des séquences en alternance. Convoqué chez le principal, l'élève nie les faits (alors que deux témoins l'ont vu faire). La situation en reste là jusqu'au lendemain, où l'élève est convoqué par la CPE en présence de l'adjointe et de l'enseignant responsable de l'alternance. Ils lui donnent 24 heures pour dire la vérité. Le lendemain, l'élève se rend à 8h au bureau de la CPE pour reconnaître les faits ;
- deux élèves, soupçonnés d'avoir déclenché les alarmes d'incendie le 10 février, reconnaissent rapidement les faits devant la CPE et l'adjointe. Convoqués successivement avec leurs parents dans le bureau du chef d'établissement, l'un deux, qui est l'un de ceux qui ont des relations amicales avec le principal, se rétracte. Une réunion est convoquée le 14 pour discuter des sanctions à prononcer. À cette occasion, le chef d'établissement prend à partie une enseignante, en l'accusant de vouloir s'acharner contre certains élèves. Cette dernière décide d'écrire à son IPR (*pièce n° 2*).

Suite à ces faits, l'adjointe et la CPE demandent à rencontrer le chef d'établissement pour l'alerter sur les rumeurs qui circulent. Le principal reconnaît avoir une relation amicale avec deux de ces élèves

au vu et au su de leurs mères (puisque trois des quatre élèves concernés sont élevés par une mère seule). Il les assure qu'il ne les invitera plus chez lui. Mais la gestionnaire observe que par la suite, contrairement à son engagement, trois des élèves continuent à se rendre dans l'appartement du chef d'établissement.

Le 7 mars, l'adjointe, accompagnée d'une enseignante qui a vu un élève monter à l'appartement du principal, rencontrent ce dernier pour lui signifier leur désaccord et lui expliquer que sa relation de camaraderie avec des élèves représente une gêne considérable pour leur travail et pour le collège. Elles le mettent de nouveau en garde contre les rumeurs dans les petites villes et les villages, et sur le fait qu'à un moment donné les personnels ne pourraient plus le soutenir.

La réponse du principal est alors la suivante :

"Cela relève de ma vie privée. Pour deux de ces élèves, je les aide en mathématiques et je ne me vois pas arrêter de les aider. À mon arrivée, je ne connaissais personne, avec les adultes ce n'était pas ça et j'avais besoin de rencontrer des gens ; ces élèves m'ont permis de rencontrer leurs parents".

Il nie également avoir employé le mot "copains" pour parler d'eux. Tout en reconnaissant qu'il ne devait pas y avoir de relation de camaraderie avec des élèves, il déclare qu'il ne cessera pas de rencontrer deux d'entre eux.

La réponse du chef d'établissement ayant été jugée insatisfaisante, et devant l'accumulation de dysfonctionnements dans la gestion de l'établissement et d'infractions au règlement intérieur non ou mal sanctionnées, les professeurs décident de se réunir en assemblée générale le jeudi 9 mars. À l'occasion de cette AG tenue en présence du principal, tous les professeurs expriment par écrit leurs griefs à l'encontre des comportements de ce dernier (*pièce n° 1*). Par ailleurs, des élèves font part de leur émotion à la CPE par écrit (*pièce n° 3*).

Vendredi 17 mars, suite au vol des clefs du documentaliste, deux conseils de discipline sont convoqués pour les deux élèves mis en cause. Le principal indique alors à son adjointe qu'il avait connaissance de l'auteur du vol dans le cadre de ses relations privées... et qu'il ne pourra donc pas utiliser ces informations dans le cadre de la procédure disciplinaire. C'est la règle du secret professionnel, lui explique-t-il.

## II – Pièces du dossier

### Pièce 1 – Lettre de l'équipe enseignante au principal (griefs)

Jeudi 9 mars 2006

Monsieur

Ce jour, jeudi 9 mars 2006 11h30, réunis en assemblée extraordinaire, les membres de l'équipe pédagogique *attirent votre attention* sur les points suivants :


1. Les relations privilégiées que vous entretenez avec certains élèves induisent une inégalité entre les élèves et nous semblent risquées dans le contexte actuel : elles peuvent avoir des conséquences sur le devenir des élèves et sur le rayonnement du collège.
2. Nous attendons plus d'implication dans votre rôle de chef d'établissement, d'une part en apparaissant lors des manifestations « officielles » (ateliers, spectacles, invitations officielles...), d'autre part en affirmant plus volontiers votre autorité.
3. Le manque, dans l'ensemble, de sanctions appropriées : nous attendons l'application sans faille de l'échelle des sanctions.
4. Le peu de crédit accordé à la parole du personnel de l'établissement : nous n'accusons jamais un élève sans être certains des faits et attendons de vous que vous nous fassiez confiance.
5. Nous sommes choqués par les propos outranciers et l'attitude très agressive que vous avez pu avoir envers certains personnels de l'établissement.

*Tous ces éléments contribuent à dégrader la sérénité dans laquelle nous devrions pouvoir exercer nos fonctions.*

C'est dans l'intérêt de tous au collège que nous vous avons proposé dans un premier temps une rencontre ce jeudi 16 mars à 12h45 pour vous exposer les points que nous ne cautionnons pas.

L'équipe pédagogique

du collège



[Retour sommaire](#)

## Pièce 2 – Lettre d'une enseignante à l'IA-IPR

Mme B...  
 Professeur  
 Collège

Le 22 mars 2006

### Rapport d'incident Agression verbale

Le Collège ... est confronté cette année à des « incivilités » répétées de la part de nombreux élèves. Il est donc apparu nécessaire de revoir la grille des sanctions en vigueur au Collège.

Suite à une première réflexion sur ce thème de la part des professeurs du Collège ... M. le Principal ... a proposé le 14 février 2006 à 13 h aux personnes qui pouvaient s'y rendre une réunion pour discuter des propositions de l'équipe éducative.

Ont participé : Mme ..., Mme ..., M. ..., M. G ..., M G ... et M. D...

Je soussignée Mme B..., professeur certifiée d'... ai également pris part à cette réunion dont je suis sortie choquée.

En effet, après une phase d'échanges, la discussion s'est orientée sur les faits que nous jugeons les plus graves (déclenchements intempestifs d'alarme incendie, agression physique envers un collègue) dont nous venons d'avoir des exemples quelques jours auparavant, le vendredi 10 février.

Les sanctions proposées par M... ne nous ont pas semblées adaptées à la gravité des faits. Face à nos objections, M le Principal nous a rétorqué que les élèves mis en cause étaient « gentils ». J'ai alors précisé que « nous n'avons pas à juger la gentillesse des élèves mis en cause mais des faits. ». Après avoir haussé fortement le ton, perdu le contrôle de lui-même, il m'a accusée sans fondements ainsi qu'un autre collègue de vouloir à tout prix exclure de l'établissement un certain nombre d'élèves et a quitté la réunion en claquant la porte, mettant ainsi brutalement fin à la discussion

N'ayant rien à me reprocher, j'estime qu'il n'y a aucune raison d'accepter d'être traitée de la sorte, même par un chef d'établissement. Comme je n'ai pas l'habitude de me retrouver face à des adultes qui ne se contrôlent pas, vous comprendrez sans doute que cet épisode fut pour moi impressionnant et déstabilisant.

M... avait d'autre part quelques jours auparavant (vendredi 10 février) déjà eu le même comportement avec un autre personnel du Collège.

Cette accusation portée contre moi est en outre gratuite et sans fondements ; en effet, je n'ai pas en cours la moitié des élèves cités et pour les autres, je n'ai jamais rencontré avec eux de problème particulier.

Cette accusation jette le discrédit sur l'impartialité dont je suis censée faire preuve dans les instances où j'ai été élue pour représenter mes collègues (Conseil d'Administration, Conseil

de Discipline). Vous pouvez donc envisager sans peine que je me retrouve dans une position délicate.

Enfin, M. [redacted] m'a le soir même adressé la parole après le Conseil d'Administration sans s'excuser, comme si de rien n'était, semblant n'accorder aucune importance à ses dérapages verbaux.

Le 16 février, M. [redacted] a désiré que le plus de collègues possibles s'inscrivent afin de constituer une Commission de Vie Scolaire. Suite à cette agression, je n'ai pas désiré y figurer dans un premier temps et ce n'est que sur sa demande expresse en salle des professeurs en présence de collègues que j'ai fini par le faire.

Mardi 21 mars, des faits graves (vols) ont entraîné, une semaine après le premier vol (clé du Collège), le dépôt d'une plainte et la mise en place d'une mesure conservatoire à l'encontre des élèves soupçonnés de vol.

M. [redacted] a renouvelé son accusation de vouloir faire exclure certains élèves en déclarant : « Vous devez être contents, vous allez enfin avoir ce que vous vouliez ». Cette accusation sous-entend que certains personnels du Collège seraient responsables des mesures que le chef d'établissement est obligé de prendre, alors que nous ne sommes pour rien dans ces vols.

Ces faits me paraissent assez graves pour les porter à votre connaissance car ils dégradent l'ambiance générale et empêchent de travailler dans la sérénité dont doit être garant le chef d'établissement.

Dans l'attente de votre réponse, je vous prie d'agréer l'expression de ma sincère reconnaissance.

Mme B



### Pièce 3 – Mot des élèves remis à la CPE

Document spontanément remis à la CPE par des élèves  
en mars

En raison des différents événements auquel Mr. [nom] le chef de l'établissement est impliqué, suite je site : amitié avec plusieurs élèves de l'établissement ce qui est interdit, l'éducation nationale sont en droit de le retirer de toutes ses fonctions. Les événements sont les suivants : virée à [nom] pendant les week-end avec les élèves concernés, ~~des~~ entretiens amicaux avec les parents et élèves, les élèves allaient au domicile du chef de l'établissement où ils pratiquaient du soutien mathématique aux élèves. Le chef de l'établissement allait ~~de~~ passer des après-midi chez les élèves. Il payé des repas aux élèves pendant leurs multiples virée à [nom].

Dans cette situation nous ne pouvons point accepter l'avantagisme de Mr. [nom] fait aux élèves concernés ceci est inacceptable.

Be... Au [nom]  
M... Be...

Retour sommaire

### III – Informations complémentaires apportées par l'adjointe

#### ■ Le principal

Il a été professeur de mathématiques, puis adjoint dans une autre académie, c'est son premier poste de chef. Il est célibataire et vit seul.

#### ■ Les 4 élèves

De "beaux garçons, avec des cheveux longs".

#### ■ Les familles

3 mères isolées dans la précarité et un couple de classe moyenne.

#### ■ Les incidents

Tous les incidents relatés impliquent des "copains" du principal.

De plus, l'ordinateur d'un professeur a été volé ; celui-ci a porté plainte.

Deux des "copains" et deux autres élèves arrivent un jour visiblement sous l'effet de cannabis ; ils sont envoyés à l'infirmerie et la gendarmerie est alertée.

[Retour sommaire](#)

## IV – 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](#)