

## Analyse de situations professionnelles

### Analyse et synthèse du cas n° 6

# Chaud devant !

*Analyse et synthèse réalisées par **Jean-Pierre OBIN**  
Inspecteur général de l'éducation nationale (IGEN)  
Expert associé au Centre international d'études pédagogiques*

**Février 2010**

#### Analyse

A. Dimension juridique.....	2
B. Dimension morale.....	2
C. Dimension éthique.....	3

#### Synthèse

.....	5
-------	---

#### Fin de l'histoire

.....	6
-------	---

# Analyse

## A. Dimension juridique

- Règles d'hygiène et sécurité HACCP (cf. annexe A de l'étude de cas, p.11) ;
- droit FPT : détachement & intégration (cf. annexe B de l'étude de cas, p.12) ;
- fonctionnement EPLE : décret 1985 – Autorité du CE sur l'ensemble des personnels État/Région (cf. annexe C de l'étude de cas, p.14) ;
- harcèlement moral (cf. annexe D de l'étude de cas, p 15) ;
- mauvaises relations avec les membres de la communauté éducative (cf. annexe E de l'étude de cas, p.20).

## B. Dimension morale

### 1. Les morales d'acteurs

#### Morale du chef de cuisine

---

- Fort professionnalisme, habité par une **morale de l'obéissance** (cf. annexe E de l'étude de cas, p.20°) ;
- fort professionnalisme dans le respect de sa mission, prenant en compte la pression du temps et l'efficacité des collaborateurs en cuisine, la qualité du service. **Morale de l'efficacité** : objectif de "production" : devant ce dernier, les états d'âme, la psychologie des acteurs ne pèsent pas ;
- sens des missions au sein d'un service public d'éducation (forte implication au sein de l'établissement : membre du CHS, CVL, CA, Conseil de discipline) ;
- confusion entre autorité et autoritarisme ;
- volonté du travail bien fait ;
- revendique son autorité (pouvoir) dans l'espace-temps sanitaire-cuisine, liée à l'obligation de résultat (servir à temps les repas aux élèves) ;
- **analogie entre commandement en cuisine et organisation militaire** (concepts et organisation) : nécessité d'un commandement fort et d'un respect absolu des directives. Ce point de vue n'est pas négociable. **Nous sommes bien du côté de la morale.**

### 2. Les morales communes

#### a) Morale de Mme G.

---

- Volonté du travail bien fait, comme pour le chef de cuisine !
- Souhait de reconnaissance, **morale de la dignité, de l'égalité de traitement** ;
- **exigence du respect** de sa personne ainsi que du travail accompli.

### b) Morale du C.E.

---

- Valeur de la mission de service public d'éducation ;
- promotion de la **morale commune** : égal respect et dignité de chacun.

## C. Dimension éthique

### 1. Éthiques d'acteurs

#### a) Éthique de l'agent-chef

---

"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**" (cf. page 7 de l'étude de cas).

S'inclut-il dans ses commentaires présents dans le rapport au sujet de la "défaillance de l'équipe de direction ?"

- Si oui, maladresse dans la formulation, mais transparent ;
- si non, loyauté ?

Éthique de la responsabilité, puisqu'il s'inclut dans son commentaire (ensemble des cadres = chef de cuisine et lui-même).

#### b) Éthique du gestionnaire

---

Éthique de la tranquillité.

#### c) Éthique du chef d'établissement

---

- Management humaniste ;
- importance de l'humain en GRH : "*par rapport au CE précédent . . . les choses émergent*".

### 2. Recherche des "meilleures décisions"

#### a) Ce qui est bon pour Mme G.

---

- Régler le conflit entre elle et le chef de cuisine (médiation assurée par le CE) ;
- sa place en cuisine est-elle pertinente ? Lui assigner un autre poste pourrait créer une forte tension au sein de l'équipe des agents qui ne souhaitent pas travailler en cuisine !

#### b) Ce qui est bon pour le chef de cuisine

---

- Régler le conflit entre Mme G. et le chef de cuisine ;
- formation au management plus cohérente que "Gestion des conflits".

#### c) Ce qui est bon pour l'équipe de cuisine

---

- Faire "refonctionner" l'équipe en améliorant la qualité des relations entre les personnels ;
- **clarifier la ligne hiérarchique** : donner sa place au gestionnaire, car le chef d'établissement joue les deux rôles à la fois ;
- demander un audit à la Région : analyser le fonctionnement de la cuisine (11 personnes pour préparer 330 repas semble exagéré) ;
- sortir d'un fonctionnement infantile, où les personnels sont "regroupés" aux seules fins de surveillance, pour recréer de la confiance et de la responsabilisation ;
- régler le conflit entre Mme G. et le chef de cuisine.

#### d) Ce qui est bon pour l'établissement

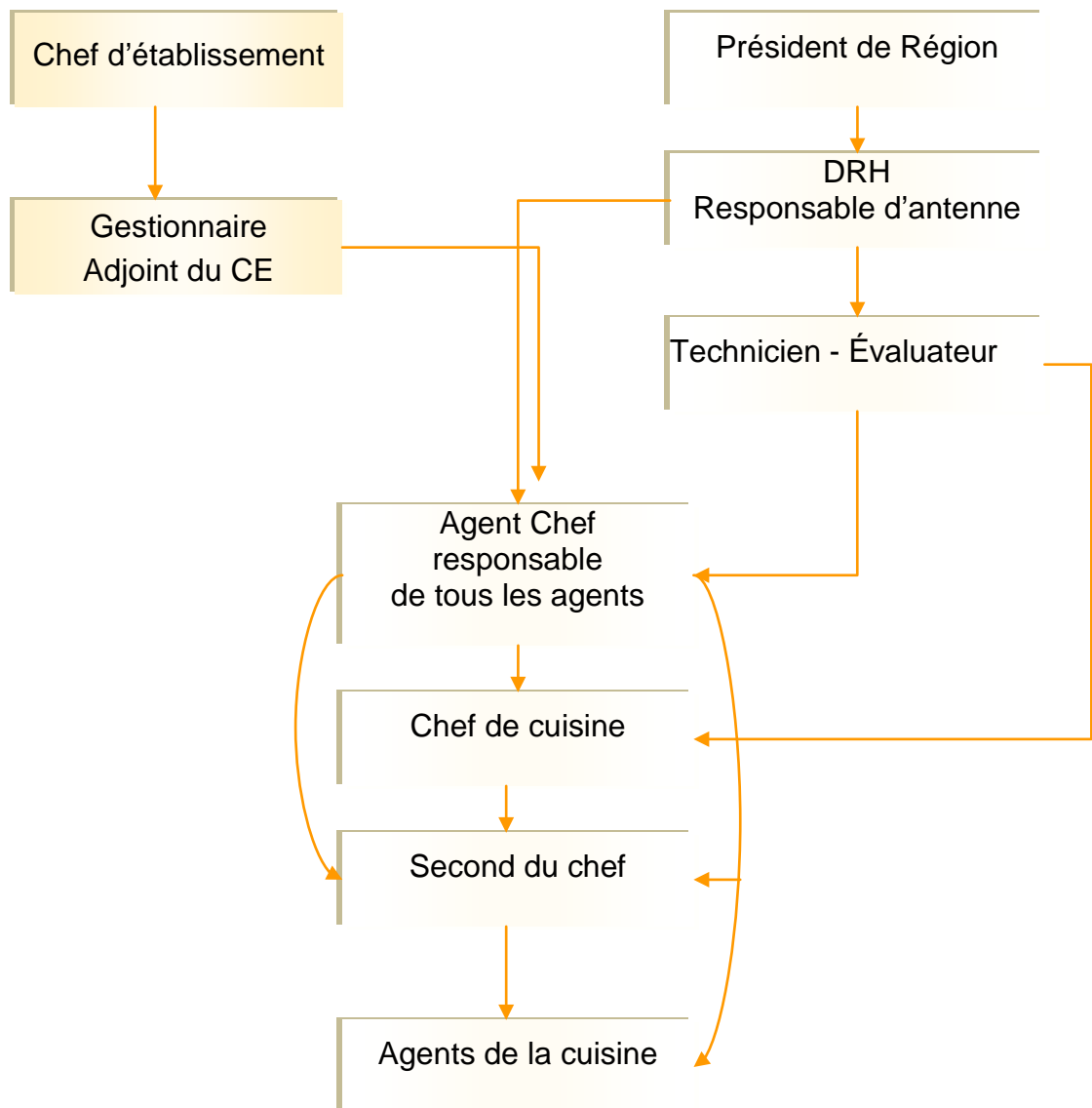
---

- Faire en sorte que le chef d'établissement annonce/énonce les valeurs d'une morale commune de l'EPL pour *recréer de la communication*.

Le chef d'établissement a-t-il suffisamment marqué son autorité et ses exigences vis-à-vis du type de management utilisé en cuisine ? Son autorité statutaire suffit-elle par rapport à une autorité de compétence qu'il ne possède pas ?

## Synthèse

Ici, l'histoire semble inondée par une double cascade hiérarchique :



Est-ce que la "concentration de chefs" n'est pas un facteur de dilution de l'autorité ? **Trop d'autorités ne tuent-elles pas l'autorité ?**

Le point nodal est à la fois la question de l'exercice d'une **autorité de proximité** par rapport à celle, **éloignée**, exercée par le président de la Région. De quelle autonomie le chef d'établissement dispose-t-il vis-à-vis du président ?

De quel type d'autorité le chef d'établissement dispose-t-il sur un personnel nommé et affecté par une collectivité territoriale ? Quelle décision peut-il prendre et comment ?

**Les valeurs en tension** sont celles de **l'efficacité** (tout doit être prêt à midi !) et celle du **respect** de la dignité qu'on doit à toute personne (*cf. page 20 de l'étude de cas*).

[Retour sommaire](#)

## Fin de l'histoire

- 1) À 10h45, je téléphone au médecin traitant de Mme G. Au regard des éléments, il se demande s'il ne s'agirait pas d'un cas de harcèlement moral. **Je libère Mme G.** pour qu'elle se rende immédiatement auprès de son médecin traitant (arrêt de travail du 23/10/09 au 06/11/09, puis jusqu'au 27/11/09) ;
- 2) de suite, je contacte le DRH de la Région pour le tenir informé. Absent, je laisse un message à sa secrétaire ;
- 3) j'informe le gestionnaire et lui demande de ne pas prévenir M. E., que je ne recevrai qu'à sa demande. **Démarche qu'il ne fera pas** ;
- 4) dans l'après-midi, je rédige **une note d'information** pour le DRH de la Région ;
- 5) à 18h, je discute avec M. B. qui m'informe de la tenue, depuis janvier 2009, de plusieurs entretiens de médiation avec M. E. et Mme A, entre M. E. et Mme G. Je demande une trace écrite relatant ces entretiens ; 5 rapports me seront transmis au retour des congés.

**Le mardi 27 octobre, le DRH de la Région me contacte. Nous décidons de la mise en place d'entretiens :**

- 1) le jeudi 05 novembre 2009 entre le CE et M. E. pour une remise en main propre d'une convocation pour un entretien avec le DRH (mardi 10 novembre), et **de la note d'information** ;
- 2) le vendredi 13 novembre 2009 entre le CE, le gestionnaire et le DRH, avant de recevoir M. E., suivi d'une réunion avec les agents de la restauration ;
- 3) débriefing.

### Le jeudi 05 novembre : je reçois M. E.

Le silence de M. E. est assourdissant. Il ne comprend pas pourquoi Mme G. se trouve dans un tel état. "Elle manque de rythme, se fatigue rapidement et n'applique pas les consignes". Je lui demande de prendre le temps de la réflexion en vue d'apporter quelques éléments d'analyse au DRH.

### Le mardi 10 novembre : M. E. est reçu par le DRH

"Aucune avancée !" M. E. n'a pas donné d'éléments pouvant expliquer la situation. Il souligne encore l'absence de formation, la cadence de travail et la fragilité physique de Mme G.

### Le vendredi 13 novembre, à l'issue de la réunion, il apparaît :

- que l'ambiance en cuisine est très tendue entre Mme G. et les 3 autres agents (vieilles querelles qui datent d'avril 2009) ;
- que Mme G. n'arrive pas à suivre le rythme de travail : "ça va trop vite pour moi, je me sens dépassée" ;
- que les autres agents sont très satisfaits du travail de M. E., qu'ils étaient en attente d'une reprise en main de la cuisine, et trouvent les propos de Mme G. "outranciers". Ne comprennent pas ce qui s'est produit ce jour là, et trouvent incompréhensibles les griefs énoncés à l'encontre de M. E.;
- que Mme G. est apparue fragilisée depuis l'arrêt de travail de Mme H.

M. E. a pris une seule fois la parole, mais a été interrompu très violemment par Mme G.

M. B. s'adresse à M.E. :

"C'est une remarque de M. E. à Mme G. sur l'utilisation d'un mauvais chiffon pour l'essuyage des verres qui a provoqué sa réaction violente. Ne penses-tu pas que cette remarque anodine n'aurait pas dû provoquer une telle réaction ? Mais que c'est plutôt la manière de le dire qui est en cause ?"

M. E. répond : "non" !

### Les décisions prises :

- accompagner le retour au lycée de Mme G. (cuisine ?) (→ entretien entre M. E. et Mme G.) ;
- mise en place d'une "feuille de route" par le DRH avec un premier point de contrôle à la mi-janvier 2010, effectué par le technicien de la Région (reporté au mois de mars 2010) ;
- évaluation au mois de mai (maintien ou non de M. E.) ;
- réflexion autour d'un réaménagement du service de restauration (audit ?) ;
- M. E. devra mettre en place des temps de convivialité (pause café par exemple) et des débriefings en fin de service (une fois par semaine étant un minimum).

### Depuis...

M.E. ne comprend toujours pas ce qui s'est passé et remet en cause le manque de formation de certains agents, dont Mme G.

L'ambiance générale en cuisine semble gagner en sérénité, bien que cela semble assez fragile.

Mme G. a repris le travail, mais pas en cuisine.

### Le C.E. émet l'hypothèse suivante :

**M. E. est un agent qui privilégie l'efficacité au détriment des relations interpersonnelles. Il effectue les tâches de manière mécanisée et attend la même chose des agents. Ne mettant jamais en cause l'autorité de ses supérieurs, il en attend de même de la part des agents dont il a la charge.**

Pour lutter contre l'absence de rendement, il commence son service une heure avant, soit à 5h.

### Lundi 04 janvier 2010

Mme G. et tous les agents font leur pause dans leur salle. Mme G. est assise en face de M. E., semble détendue. Mme G. a une nouvelle coiffure !

### Mardi 05 janvier 2010

Le C.E. a un bref entretien avec Mme G. Elle est toujours sous traitement allopathique. Le C.E. demande à Mme G. de rencontrer M. E. en présence de l'agent-chef.

### Mardi 26 janvier 2010

Le gestionnaire informe le C.E : **"la cuisine est en ébullition !"**

---