

Collection logiques sociales

**Souffrances hiérarchiques au
travail :**

L'exemple du secteur public



Actes du colloque organisé par le syndicat Sud éducation
Coordination : Jean Ferrette
Postface : Marc Loriol
Suivi d'un entretien avec Christophe Dejours

Sommaire

Introduction générale - Jean Ferrette	9
--	---

Première partie La qualité du travail, un objet de conflit ?

Chapitre 1 - Enseignant-e-s, du malaise au mal-être. Enquête sur les conditions de travail en Finistère <i>Nicole Roux et alii</i>	17
--	----

Chapitre 2 - Quand la qualité du travail perçu sur le terrain se distingue de celle établie par les dirigeants : méthodes et formes de management génératrices de tensions. Exemple d'un établissement ayant mission de service public, recevant des visiteurs <i>Jennifer Cottenceau</i>	29
---	----

Chapitre 3 - L'expérience du désarroi professionnel au cœur des rapports hiérarchiques. Les transformations de l'ex-Ministère de l'Équipement <i>Bruno Milly</i>	39
---	----

Chapitre 4 - Pratiques professionnelles et pratiques gestionnaires : des dynamiques qui s'entrechoquent au sein du réseau de la santé québécois <i>Romaine Malenfant, Nancy Côté</i>	55
---	----

Chapitre 5 - Les contradictions de la modernisation de Gaz de Bordeaux et l'enjeu du « travail bien fait » <i>Maël Dif-Pradalier</i>	79
---	----

Deuxième partie Les dispositifs d'évaluation : (més)usages d'une technologie managériale de contrôle

Chapitre 6 - L'encadrement de proximité face à la souffrance psychique des salariés : victime ou coupable ? Une controverse à la fois politique et scientifique <i>Emmanuel Martin</i>	91
---	----

Chapitre 7 - La réduction des coûts générés par les malades ou les accidentés comme levier pour accroître la compétitivité de l'entreprise. Le cas de la gestion de la santé à La Poste suisse <i>Nicolas Cianferoni</i>	111
---	-----

Troisième partie
(II)légitimité des rapports de subordination et (nouvelles) formes d'adhésion au travail

Chapitre 8 - Violence hiérarchique et relations professionnelles dans l'Éducation nationale <i>Jean Ferrette</i>	125
Chapitre 9 - La place des rapports hiérarchiques dans la souffrance au travail des stagiaires de l'Éducation nationale <i>Nada Chaar, Irène Pereira</i>	131
Chapitre 10 - Du contrôle à l'adhésion. Les tensions de rôle conseillers/hiérarchie face à la modernisation postale <i>Adeline Gilson</i>	157
Chapitre 11 - Distance à la hiérarchie et fragilisation des agents des trois versants de la fonction publique <i>Constance Perrin-Joly, Nadège Vezinat</i>	173

Quatrième partie
Quelles alternatives ?

Chapitre 12 - La mise en débat de la notion de « travail bien fait », un préalable à toute modification organisationnelle. <i>Vanessa Dagand, Bruno Parjouet</i>	189
Chapitre 13 - Réorganisation des rapports de pouvoir au sein de l'Éducation nationale La constitution d'un collectif d'Assistants d'Education dans un lycée pour l'amélioration des conditions de travail et d'emploi <i>Simon Le Roulley, Mathieu Uhel</i>	201
Entretien avec Claude Dejours : Souffrance au travail et syndicalisme : la fin d'un rendez-vous manqué ?	217
Postface : À la recherche de la « bonne » hiérarchie perdue ? <i>Marc Lorient</i>	229

Introduction générale

Jean Ferrette

Ce livre regroupe, après discussions et ré-écritures, la presque totalité des communications du colloque organisé en octobre 2012 par Sud éducation sur la souffrance d'origine hiérarchique. Que ce soit un syndicat, qui plus est de la fonction publique (et plus particulièrement de l'éducation nationale), qui en pris l'initiative ne doit pas étonner. Tout d'abord, parce qu'il s'agit ici d'un acte de résistance face à une souffrance réelle mais dont l'origine est trop souvent déniée, à laquelle sont exposés tous les personnels. Révéler cette souffrance, la mettre à jour, la faire reconnaître comme une plainte légitime, était notre premier objectif. Trop souvent cette plainte est discréditée. Trois explications sont alors avancées :

- L'insuffisance professionnelle : le fonctionnaire « dysfonctionne », il a sûrement quelque chose à se reprocher. Il n'y a pas de fumée sans feu ! Il est coupable, mais pas nécessairement responsable.

- L'obstacle communicationnel : le fonctionnaire mis en cause ne sait pas communiquer avec sa hiérarchie (l'inverse est rarement avancé). Il est responsable, mais pas forcément coupable (puisque'il est suffisant professionnellement).

- Le problème organisationnel : subordonné et N+1 sont mis dans la même impossibilité d'agir mieux, le second ne faisant « qu'exécuter les ordres ». Il n'y a ni coupable ni responsable, culpabilités et responsabilités se situant à des niveaux beaucoup plus élevés.

Or nous pensions que ces explications faisaient l'impasse sur un fait qui, de Étienne de la Boétie à Christophe Dejours, en passant par Hanna Arendt, a été maintes fois souligné : la responsabilité personnelle du hiérarchique dans cette souffrance, qu'il l'exerce de sa propre initiative ou non. Comme le disait Arendt, un adulte « n'obéit » pas, (ce sont les enfants qui obéissent), il consent, donc il adhère et soutient. Dès lors, tous les discours qui visent à disculper la hiérarchie, que ce soit par proximité, affinité ou électoralisme (les cadres votent aussi) apparaissent comme déconnectés de la réalité. Avant de dire que le fonctionnaire (ou tout salarié du secteur privé) se trompe, encore faut-il l'écouter et réintégrer son discours dans la position subordonnée, c'est-à-dire dépendante et non-autonome, qu'il occupe.

L'idée de rassembler en un même lieu militants, professionnels et sociologues n'est pas nouvelle : c'est explicitement que ce colloque se situait dans le prolongement de l'appel lancé par Pierre Bourdieu en 1995. C'est la raison pour laquelle nous avons posé la question de la qualité scientifique des communications : si l'initiative est partisane, l'éclairage que nous avons

demandé de cette question s'est situé au plus près des exigences scientifiques universitaires. Trop idéologique pour certains, trop scientifique pour d'autres, nous faisons confiance à la lectrice et au lecteur pour faire la part des choses et construire sa propre analyse à partir de la multiplicité de ces contributions, qui, sous certains aspects, sont contradictoires, parfois même avec certaines positions défendues par le syndicat. Ce sont ces contradictions qui témoignent de l'ouverture vers la connaissance vraie. Il y a eu trop d'exemples, à travers l'histoire, « d'affaires Lyssenko » où l'appel à des scientifiques ne servait que d'habillage et d'alibi pour légitimer des positions élaborées à l'avance dans le cénacle d'une direction bureaucratique.

La seconde raison pour laquelle Sud éducation fut à l'initiative de ce colloque, c'est que l'Éducation nationale a une longue histoire de l'ambivalence de la hiérarchie, des attentes déçues, de répressions, et de résistances.

À l'origine, le « maître » est quelqu'un de méprisé. Parfois ancien militaire reclassé, à l'image des concierges des immeubles¹. Les romanciers Flaubert, Erckmann Chatrian, Vallès, nous peignent une image du maître humilié. Très tôt, les inégalités à l'intérieur du corps enseignant sont fortes : entre maîtres et sous-maîtres, maîtres d'études et professeurs, répétiteurs, enseignants des écoles primaires et agrégés du secondaire. Hiérarchie du prestige et des ressources, parfois de pouvoir. Dans un premier temps, celui qui s'exerce est local : c'est celui du curé, du maire et des parents d'élèves. D'où cette ambivalence originaire de l'enseignant vis-à-vis de sa propre hiérarchie, qui persiste jusqu'à aujourd'hui : il attend de son inspecteur qu'il protège son indépendance à l'égard des premiers. Sous la monarchie de juillet, c'est la « bienveillance » qui est attendue des autorités officielles, et les solliciteurs sont nombreux dans les bureaux du ministère (Prost, 1968 : 78). Puis l'enseignant se tournera vers la pensée rationaliste et individualiste pour revendiquer des règles impersonnelles, mises en œuvre par une administration impartiale, qui le mettent à l'abri de l'arbitraire de la mutation d'office. Paradoxalement, le sens de la hiérarchie est très fort, alors que les maîtres en souffrent ((Prost, 1968 : 146). Si son renforcement est demandé, c'est qu'elle est loin, alors que le maire et le curé sont proches.

Mais les inégalités se font sentir aussi sur le lieu même où s'exerce le travail : entre le directeur d'école et ses adjoints. « Le directeur leur fait faire le travail et garde l'essentiel de la rétribution qu'il reçoit des familles. Certains se comportent comme de vrais tyrans domestiques, demandent à l'adjoint de corriger leurs copies, de faire leur jardin, de cirer leurs chaussures » (Prost, 1968 : 388-389). Voilà qui éclaire les enjeux passés et à

¹ Rapport de l'inspecteur d'académie de Blois, année 1847-1848. Cité par G. Dupeux, *Aspects de l'histoire sociale et politique du Loir et cher*, Paris, Mouton, 1862, p.161

venir de la lutte contre le projet des « maîtres-directeurs » (Brillant, Chemery, 1988). C'est cet antagonisme qui poussera de jeunes instituteurs à lancer en 1903 un mouvement : *L'Émancipation de l'instituteur*, posant ainsi les jalons d'un syndicalisme professionnel pourtant interdit.

Cette histoire sera pourtant largement ignorée du syndicalisme enseignant majoritaire qui traitera au mieux, la hiérarchie comme un problème secondaire, au pire y verra une tentative de diversion des « vrais » problèmes professionnels, ceux-ci étant avant tout d'ordre quantitatif (les traitements et le nombre d'élèves par classe) ou pédagogiques. C'est donc dans le syndicalisme minoritaire qu'il trouvera refuge, à la suite de l'émergence de revendications qualitatives issues des mouvements sociaux de Mai-68. C'est au sein du SGEN-CFDT de l'époque que la contestation de l'organisation hiérarchique sera la plus vive, ou bien au sein de mouvements pédagogiques (l'ICEM-Pédagogie Freinet) ou d'une tendance minoritaire du syndicalisme majoritaire (la tendance École Émancipée). Conséquence décalée, sans aucun doute : ce n'est qu'en 1974 qu'un instituteur, Jacques Papinski, est révoqué pour avoir publié un pamphlet contre l'inspection : le « bouiboui ». Les refus dans le second degré sont surtout individuels. À partir de 1976, ils n'ont plus à subir les conseils de discipline, tandis que ceux-ci continuent à sévir dans le premier degré. Le 5 juillet 1979, trois instituteurs passent en Conseil de discipline à Melun. Les débats durent 18 heures, tandis que 150 personnes manifestent sous les fenêtres. Deux instituteurs sont mutés d'office. Succès malgré tout, puisque depuis cette date, il n'y a plus de conseil de discipline pour ce motif. L'affaire a un retentissement national. *Libération* titre : « Marathon à la commission disciplinaire. [...] Qui a peur de l'inspecteur ? ». Le même jour, *Le Monde* publie en « libres opinions » une tribune du Secrétaire national du SGEN-CFDT, intitulée « Libérez l'inspecteur » dans laquelle il écrit qu'« on ne peut maintenir ces rapports d'autorité incompatibles avec l'évolution actuelle de la société ». Critique timorée : loin de demander sa suppression, cette tribune réclamait que « les personnels soient informés à l'avance de la venue des inspecteurs », revendication satisfaite depuis. Loin donc de l'engagement de nombreux SGEN locaux (Caen, Créteil, Paris, Marseille...) très investis dans la revendication de sa suppression. Mais plus loin encore de la revendication exprimée par Michelle Zorman, secrétaire nationale en 2013, qui défend l'idée d'un établissement primaire avec un chef d'établissement accompagné d'un conseil sur le modèle hiérarchique des établissements secondaires (*L'Expresso*, 20 juin 2013).

1983 fut une année importante dans la lutte anti-inspection : pour la première fois un décret reconnaît *de facto* le droit au refus d'inspection, ce qui n'est toutefois pas sans conséquence sur la note globale... et la manière d'être considéré par sa hiérarchie. Combien sont-ils à refuser l'inspection, c'est-à-dire des rapports infantiles, au profit de la collégialité, de

l'autonomie et de la responsabilité ? Le chiffre avancé était de 200 par an (Collectif des enseignants de Paris, 1985). Sans doute moins aujourd'hui, quoi que le Ministère n'ait jamais « souhaité communiquer » sur ce chiffre.

Ces éléments expliquent et justifient l'importance prise par la lutte anti-hiérarchique dans l'éducation nationale : contradiction entre la mission d'enseignement de la citoyenneté et de l'autonomie d'une part, et la situation de subordination et de soumission d'autre part ; grand nombre des agents concernés, forte implication syndicale (au moins à un moment donné de leur histoire) et politisation de l'autre... Tous ces facteurs, subjectifs et objectifs, ont concouru à la permanence de cette lutte. Mais *quid* des autres secteurs professionnels ? La question hiérarchique se pose évidemment dans tous les secteurs d'activité. La littérature ouvrière et syndicale n'a jamais cessé, dans l'industrie, de dénoncer le contremaître, « traître à sa classe », et nombreux sont ceux qui parmi les ouvriers ont préféré conserver leur carte syndicale et leurs copains plutôt que de céder aux sirènes de la promotion qui les aurait contraint de renoncer à l'une et aux autres. Parmi les valeurs ouvrières, le « refus de parvenir » ne fut pas la moindre. Malheureusement, l'ignorance de cette question dans le syndicalisme majoritaire à l'éducation nationale trouve son pendant dans les autres secteurs professionnels, et pour les mêmes raisons. Ce n'est donc pas que pour une question technique que ce colloque a réduit son champ au sous-titre : « dans le secteur public ». Ce n'est que partie remise. Si ce livre atteint son objectif de reconnaissance de la spécificité de cette souffrance, mais surtout de son origine qu'est l'organisation hiérarchique du travail, gageons qu'il fera des émules dans les autres secteurs, et notamment dans le privé. À ce titre, nous nous réjouissons de la présence, dans le public, de salariés extérieurs à l'éducation nationale, et ne nous étonnerons pas qu'il s'agisse de salariés d'anciennes administrations publiques que furent La Poste et France Telecom : la hiérarchie dans ces entreprises a joué un rôle d'une grande brutalité, voire d'une grande férocité, au service d'un objectif purement quantitatif de réduction des coûts par la réduction du personnel, quel qu'en soit le coût humain.

Mais on aurait tort d'imaginer qu'en organisant ce colloque nous ne visions qu'un objectif négatif de dénonciation, y compris par l'éclairage scientifique. C'est bien un objectif positif que nous poursuivons : celui de l'autonomie des salariés au travail, de la collégialité dans les prises de décision et de l'esprit de responsabilité, bref ce que l'on nomme encore l'autogestion.

Bibliographie

- Anglade Alice et alii, *Non à l'inspection. Dossier des profs sanctionnés*, Cerf, 1973²
- Brillant Bernard et Chemery Frédéric, *Instituteurs 1987. La révolte*, EDMP, 1988
- Collectif des enseignants de Paris refusant l'inspection et la notation, *L'inspecticide*, supplément à Paris-éducation, 1985
- Erckmann-Chatrian, *Histoire d'un sous-maître*, Paris, J. Hetzel, 1871
- Gustave Flaubert, *Bouvard et Pécuchet*, Oeuvres complètes, Paris, Les belles lettres, t2, 1945, p.40-42
- ICEM-Freinet, *École sous surveillance. L'inspection en question*, Syros, collection contre-poison, 1982
- Prost Antoine, *Histoire de l'enseignement en France. 1800-1967*, Coll. U, 1968
- Vallès Jules, *L'enfant*, Paris, Flammarion, 2007