Rapport concernant le harcèlement moral au travail dans l'enseignement (SNETAA de Corse, 2010)

Avertissement

Les deux premières parties de ce texte pourront faire l'objet d'une communication la plus large possible, y compris auprès des partenaires institutionnels, afin de sensibiliser autour de cette question. La troisième, en revanche, en raison de sa dimension stratégique, nécessitera une confidentialité restant à définir.

Introduction

Les débats autour des violences scolaires, passionnés quelquefois, reviennent de manière récurrente dans l'actualité. Or, ils concentrent généralement l'attention sur les collèges et les lycées de la banlieue parisienne. Ce n'est pas par hasard que l'excellent *La Journée de la jupe*[1], diffusé en 2009, se déroule dans cette dernière. Pourtant, derrière l'effet de loupe médiatique, la province ne connaît-elle pas des difficultés similaires ? Et, de Paris à la Corse, en passant par d'autres régions, les problèmes susceptibles de miner l'école républicaine ne se posent-ils pas dans les mêmes termes ? L'histoire de Sonia Bergerac (l'enseignante jouée par Isabelle Adjani dans le film) pourrait bien, malheureusement, se révéler des plus banales… Surtout, elle met en lumière un aspect méconnu des agressions dont les professeurs peuvent être les victimes : le harcèlement moral au travail, qui n'est pas moins fréquent dans les services publics, contrairement à une idée reçue, que dans d'autres secteurs d'activité. Il ne s'agit nullement d'amalgamer tous les dysfonctionnements d'un système avec du harcèlement. En revanche, après avoir rappelé que la dégradation des conditions d'enseignement concerne l'ensemble du territoire, nous entendons montrer dans les pages qui suivent qu'un tel contexte favorise le développement dans l'Education nationale de pathologies sociales habituellement associées au monde de l'entreprise, avant de proposer quelques pistes de réflexion en vue d'éventuelles solutions.

[1] De Jean-Paul Lilienfeld, diffusé sur Arte le 20 mars 2009, puis sorti en salle le 25.

I- Le contexte (la dégradation des conditions de travail)

1) Inégalités scolaires

L'intérêt général dans une république nécessite non seulement de réduire les inégalités sociales, mais encore de préserver l'accès de tous à une culture commune. Dans une telle perspective, l'école a essentiellement deux missions : l'insertion professionnelle, qui suppose l'égalité des chances ; et la formation d'un citoyen suffisamment instruit pour comprendre le monde dans lequel il vit.

Cependant, le système éducatif se borne encore trop souvent à reproduire les inégalités sociales : le sociologue Jean-Pierre Noreck l'assimile à une « gare de triage »[2] dans laquelle la réussite reste tributaire de la catégorie socioprofessionnelle des parents. Un fils d'ouvrier possède en réalité peu de chances de suivre un cursus universitaire, ou à plus forte raison d'accéder aux grandes écoles ; les parcours les plus prestigieux demeurant de fait réservés à quelques initiés[3]. Sans doute n'a-t-on pas pris la mesure d'une telle *fracture*.

D'abord, elle contribue à entretenir le cercle vicieux de la reproduction des inégalités sociales. Un déficit de vocabulaire, par exemple, nuit à l'insertion professionnelle, interdit l'obtention des emplois les plus qualifiés, et peut condamner un salarié à la précarité. Ensuite, elle amplifie la dissolution du *lien social* en creusant l'écart entre ceux qui possèdent les mots et ceux qui ne les possèdent pas. En effet, alors que les premiers peuvent profiter pleinement des manifestations culturelles, les seconds s'en trouvent exclus. Pour aller au théâtre, il faut disposer du vocabulaire qui permet de comprendre et d'apprécier le spectacle. En d'autres termes, *il ne suffit pas qu'il y ait de la lumière, encore faut-il des yeux pour la voir*. Lorsque la *fracture* tant *sociale* que *culturelle* perdure et s'accroît, c'est au bout du compte la *res publica* (la *chose de tous*) elle-même qui ne se trouve plus assurée. Tout projet politique, que ce soit sur le plan local, régional ou national, devrait par conséquent s'interroger quant aux moyens de la réduire afin de garantir la qualité des échanges.

Dans une telle perspective, la différence ne se situe pas tant entre les académies, contrairement à une idée reçue, mais entre les types d'établissements et, dans les établissements, entre les types de filières. Les élèves issus des classes moyennes, qu'ils habitent Créteil, Besançon ou Ajaccio, accèdent le plus souvent au lycée général, tandis que les élèves issus des couches les plus défavorisées de la population, confrontés à l'échec scolaire, se voient orientés *par défaut* en Lycée Professionnel. C'est essentiellement ce dernier qui concentre, après le collège dit « unique », les lacunes d'élèves en manque de repères et ne maîtrisant pas le français, même après quinze ans de scolarité, ainsi que les problèmes d'absentéisme, de démission des parents, d'indiscipline, voire d'agressivité et de

---

[2] In *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Hatier, 1997.

[3] D'où, par exemple, cette question écrite adressée au ministre de l'Education nationale par Simon Renucci, député de la Corse-du-Sud :

« La réalité éducative favorise pour l'heure les élèves issus de familles averties, autrement dit celles qui sont capables de s'orienter parmi les différents parcours proposés. Les autres suivront un parcours convenu souvent en opposition avec les compétences et les savoirs de l'individu. […] » (Législature 2002-2007.)

violence inhérents à des situations familiales particulièrement précaires. D'où le problème récurrent de la voie professionnelle « à revaloriser ». Ce qui ne signifie pas, évidemment, que nous ne pouvons pas trouver de contre-exemple, ou que tous les élèves de 15 à 20 ans qui préparent un CAP ou un Bac Pro. adoptent des comportements relevant de l'incivilité, et quelquefois de la délinquance. Nombre d'entre eux parviennent au contraire à prendre ou à reprendre confiance en eux, à élaborer un vrai projet d'avenir, et poursuivent d'ailleurs leurs études en BTS. Il n'en demeure pas moins que le travail avec certaines classes se révèle particulièrement difficile dans ce type d'établissement et qu'on peut même y rencontrer des jeunes susceptibles d'être récupérés par tous les extrémismes ; car *lorsqu'on ne possède pas les mots, on recourt plus facilement aux maux*. Il faut alors, à l'instar du linguiste Alain Bentolila, parler d'une véritable *fracture linguistique* :

> « […] aujourd'hui, un certain nombre de citoyens sont moins capables que les autres d'exprimer leurs pensées avec justesse : 10 % des enfants qui entrent au cours préparatoire disposent de moins de 500 mots, au lieu de 1200 en moyenne pour les autres. Cela a deux conséquences. La première est que leur pouvoir sur le monde s'en trouve limité. La seconde, c'est que cela les enferme dans un ghetto et favorise un communautarisme croissant. Il existe en France une véritable inégalité linguistique, qui se traduit par une grave inégalité sociale.
>
> […] Les mots sont des armes intellectuelles. Celui qui a des difficultés à conceptualiser et à argumenter sera perméable aux dogmes et aux discours sectaires qui foisonnent, souvent sous une forme linguistique impeccable ; il ne fera pas la différence entre la vérité légitime et la vérité usurpée, exercera difficilement sa libre parole et son libre arbitre. »[4]

Certains phénomènes de violences urbaines (incivilités, dégradations de biens publics, etc.) pourraient s'expliquer par un tel déficit de vocabulaire. Ce qui implique du reste un risque pour la démocratie elle-même. Lorsqu'on ne possède pas les repères indispensables à l'exercice de la citoyenneté, on peine à prendre part à la vie de la Cité. Comment lire la presse, suivre une campagne électorale et participer à un scrutin si on en ignore les enjeux ? L'écueil ultime étant de voir des électeurs se laisser séduire par un discours démagogique, populiste ou xénophobe.

C'est vrai dans des académies réputées « tranquilles » comme ailleurs, y compris en Corse. Mais c'est aussi quelque peu tabou dans une île où on tend à marteler le mythe d'une société insulaire préservée qui n'aurait pas « les problèmes du continent ». Alors que débutaient les « Etats généraux sur la violence scolaire »[5], Michel Barat[6] lui-même affirmait : « La Corse n'est pas Créteil »[7]. Le ton péremptoire employé par le recteur contient deux présupposés sur lesquels il nous faut pourtant revenir.

2) Violences scolaires

D'abord, concernant Créteil (et plus largement la redoutable et redoutée banlieue parisienne).

La Seine-Saint-Denis (93) et le Val-de-Marne (94), qui font partie de cette académie, défrayent certes régulièrement la chronique, comme théâtre d'incidents que les médias ne manquent pas d'évoquer. D'où leur réduction, dans l'imaginaire du grand public, à quelques clichés : insécurité, agressions, écoles sinistrées. Le tableau mériterait pourtant d'être nuancé. La banlieue parisienne, ce n'est pas que ça ; et sa réalité apparaît autrement plus complexe. Si les quartiers dits « défavorisés » existent, ils alternent avec d'autres qui ne le sont pas, et même avec des endroits plus chics. Une telle diversité se retrouve dans l'offre

---

[4] In *L'Express* du 17 octobre 2002.
[5] Organisés les 7 et 8 avril 2010, à la Sorbonne.
[6] Recteur de l'académie de Corse depuis 2008.
[7] In *Corse-Matin* du 7 avril 2010.

éducative : nombre de lycées généraux y ressemblent à leurs homologues de province, et ne sont pas moins sûrs. Ce sont en revanche certains collèges et Lycées Professionnels qui, parce qu'ils souffrent d'échec scolaire et d'orientations par défaut, concentrent la plupart des difficultés.

La cité scolaire Champlain de Chennevière-sur-Marne (94), représente à cet égard un « cas d'école », et illustre bien cette dichotomie. Un lycée général et un Lycée Professionnel y partagent, sous la direction du même chef d'établissement, les mêmes locaux. A ceci près que le second, en 2004, était classé ZEP, mais pas le premier. C'est un peu comme si on juxtaposait un grand lycée parisien de centre-ville (Henri IV ou Fénelon) avec un Lycée Professionnel « de type » Clichy-sous-Bois. Une agression perpétrée par un élève n'implique du reste nullement qu'il ait derrière lui 400 à 600 camarades avec un couteau entre les dents… Stigmatiser toute une population, à plus forte raison une académie entière, voilà qui revient à encourager la politique du bouc-émissaire et de l'amalgame. Au Lycée Professionnel de Chennevières-sur-Marne, toujours, selon qu'on enseigne en CAP Maçonnerie ou en Bac Pro. Secrétariat, on peut ainsi se retrouver devant des profils d'élèves fort différents. Et les difficultés concentrées par l'établissement ne signifient pas qu'il soit impossible d'y mener de beaux projets[8].

Réduire Créteil à un simple cliché, c'est surtout se servir d'un épouvantail pour agiter un arbre cachant la forêt, et minimiser ou nier la dégradation des conditions d'enseignement que peuvent connaître des zones où les incidents sont moins médiatisés. Car le problème des violences scolaires, en fait, se pose sur l'ensemble du territoire ; y compris dans des zones réputées « calmes », dont on parle d'autant moins qu'elles se trouvent géographiquement éloignées des rédactions parisiennes.

La Corse, elle (mais l'analyse vaut probablement pour d'autres académies), à rebours d'une idée reçue, n'est pas plus à l'abri d'une dégradation des conditions d'enseignement qu'elle ne l'a été par le passé des invasions génoises ou des exactions barbaresques. L'idée, courante dans l'île, selon laquelle elle n'aurait pas « les problèmes du continent » a vécu. Il ressort de l'état des lieux sur les conditions de travail et le harcèlement initié par le SNETAA (une réunion s'est tenue à Bastia, pour la Haute-Corse, le 1er février 2010, et une autre à Ajaccio, pour la Corse-du-Sud, le 4) que plusieurs agents observent une montée des incivilités et une dégradation du climat d'enseignement dans certaines filières ; que d'autres éprouvent en outre, dans le cadre d'un système très hiérarchisé, un manque de considération, voire une certaine lassitude. Certains regrettent l'isolement professionnel. Certes, ils se croisent fréquemment, mais brièvement, et n'ont jamais vraiment le temps d'échanger sur le fond. Aussi, l'enseignant est-il le plus souvent seul devant sa classe... et, le cas échéant, seul devant l'administration. Or, les effets pervers de la réforme des lycées, et plus encore de l'autonomie des établissements, doivent être prises en compte. Les pouvoirs accrus des chefs d'établissements comportent des risques d'abus, pouvant se traduire par exemple par une remise en cause de la liberté pédagogique des enseignants (alors que le professeur devrait demeurer maître dans sa classe et maître de sa notation), ou encore une volonté d'autant plus marquée d'imposer une sorte de « loi du silence » autour de certains incidents, et venant s'ajouter au malaise.

Le pédagogisme, qui à force de mettre l'élève « au centre du système » en oublie que la parole de l'enfant n'est pas celle de l'adulte[9], y produit les mêmes dérives ; des jeunes recourent là aussi *aux maux*, parce qu'ils n'ont pas *les mots* ; des personnels d'éducation sont victimes d'agressions, dont les parents d'élèves eux-mêmes sont quelquefois les auteurs. Nous

[8] Deux classes du Lycée Professionnel Champlain sont ainsi allées, au cours de l'année scolaire 2003-2004, construire une école à Guélakh, au Sénégal, dans le cadre d'un échange à la fois éducatif et humanitaire.

[9] Un effet pervers dénoncé par Michel Barat lui-même dans *La Fin des Lumières* (Paris, Michel Lafon, 1999). Mais le philosophe n'était pas encore recteur…

reproduisons ci-dessous un extrait du communiqué d'un collectif de CPE, suite à une agression survenue dans un collège de Haute-Corse le 8 mars 2010 :

> « Enervée par une exclusion de huit jours de son fils parce qu'il avait amené un scalpel (!) au collège, une mère d'élève a insulté et donné un coup-de-poing à la CPE. Quelques jours plus tard, un groupe s'est constitué sur Internet pour défendre cet acte de violence de la mère et un représentant de parents d'élève y a adhéré […] la dégradation de ses conditions de travail et du climat de l'école en général. En première ligne dans les établissements, avec des effectifs Vie scolaire souvent insuffisants, les CPE affrontent au quotidien des situations de ce type, où élèves, et parfois parents, franchissent les limites du respect sans scrupule ni réflexion. Alors qu'en Corse, la plupart des élèves ont une attitude respectueuse, cette affaire met en lumière l'accroissement de comportements déviants […] »[10]

Bien sûr, la fréquence des incidents est moindre qu'à Créteil : une île de 300000 âmes, dont les Lycées Professionnels, par exemple, se comptent sur les doigts d'une main, ne saurait être aussi touchée que trois départements[11] totalisant plus de 4 millions d'habitants. Toutefois, cette tranquillité toute relative doit plus à l'arithmétique qu'à la préservation du tissu social. La Corse est désormais urbanisée (plus de 70 % de la population vit en ville) et, toutes proportions gardées, elle reproduit des schémas similaires à ceux des grandes agglomérations. Les quartiers d'Ajaccio, par exemple, reflètent des inégalités criantes : il y a un monde entre un cente-ville bo-bo et des quartiers périphériques minés par la précarité et le chômage. Dans le premier, fait révélateur, le prix du m² atteint 5000 euros, alors que dans les seconds il peut descendre à 1500 euros[12].

La focalisation sur l'académie de Créteil favorise une communication administrative tendant à minimiser, voire à nier, en Corse et ailleurs, des phénomènes scolaires qui sont le corollaire de telles disparités ; et ce n'est pas anodin. « Il n'y a pas de loi du silence dans nos établissements », soutient de surcroît Michel Barat ? Encore faudrait-il que les enseignants puissent s'exprimer librement. Il est hélas devenu fréquent de les museler en prétextant un « manquement au devoir de réserve », comme en témoignent Maurice T. Maschino ou Pierre-Yves Chéreul[13]. Pourquoi cela serait-il différent de ce côté-ci de la Méditerranée ?

D'où la question de l'éventuelle violence de la hiérarchie sur ses propres agents, qu'il faut également pouvoir traiter, et qui peut déboucher sur du harcèlement moral au travail tel qu'il est parfois dénoncé par rapport à certaines méthodes de management dans le privé.

---

[10] In *Corse-Matin* du 13 mars 2010.

Les déclarations du recteur de l'académie de Corse du 7 avril peuvent témoigner d'une volonté de minimiser la portée de telles affaires, voire de nier le fait qu'elles représentent en fait l'arbre qui cache la forêt. L'édition de *Corse-Matin* du 24 avril 2010 apportait d'ailleurs un cinglant démenti aux propos rassurants de Michel Barat. On y apprenait effectivement, sur la même page, que : le 23, un élève de l'Ile-Rousse avait réussi à faire évacuer son collège au moyen d'une fausse alerte à la bombe ; qu'un autre y avait introduit un couteau « dont la lame mesure 8,5 cm », avant de se trouver impliqué dans une rixe ; qu'une grand-mère (!) d'élève avait à son tour agressé un personnel d'éducation à Biguglia, en l'occurrence un professeur de mathématiques pour une appréciation sur le carnet de correspondance...

[11] A la Seine-Saint-Denis et au Val-de-Marne, il faut ajouter la Seine-et-Marne (77), plus rurale.

[12] Cf. *Le Nouvel Observateur* du 8 au 14 avril 2010.

[13] Cf. Maurice T. Maschino, *L'Ecole de la lâcheté*, Jean-Claude Gawsewitch, 2007, et Pierre-Yves Chéreul, *Un blâme académique flatteur*, Golias, 2008.

II- Le harcèlement (qu'est-ce que c'est ? qui peut en être victime ? comment ça se manifeste ?)

1) Qu'est-ce que c'est ?

« Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude…) qui porte atteinte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou l'intégrité psychique d'un salarié, mettant en péril son emploi, ou dégradant le climat de travail. », écrit Marie-France Hirigoyen[14].

Dans le secteur privé, un employeur peut par exemple tout mettre en œuvre afin de pousser un employé au départ de manière à ne pas lui payer d'indemnités de licenciement. Il s'agit de lui rendre la vie impossible et de l'amener à craquer. Le procédé s'avère redoutablement efficace, surtout lorsqu'on parvient à persuader la cible elle-même d'être à l'origine du problème. Si je ne transmets pas à mon subordonné les informations nécessaires pour qu'il réalise une tâche, je peux ainsi créer les conditions qui l'empêcheront de bien travailler… et qui me permettront ensuite de lui reprocher son manque de performance. On conduit le salarié à douter de ses capacités, on le dévalorise, on le casse.

Absurde, illogique, pervers ?

Voilà précisément ce qui distingue le harcèlement moral au travail du simple conflit professionnel : le premier vise l'asservissement, voire l'élimination de l'autre, alors que le second supposerait qu'il y ait place pour le dialogue ou la négociation. Il s'apparente à cet égard à une violence exercée par un agresseur sur un agressé à part entière. C'est un processus extrêmement destructeur. Mais, contrairement à une idée reçue, il se rencontre aussi fréquemment dans le secteur public :

« Dans le secteur public, le harcèlement moral peut durer plusieurs années, quelquefois plusieurs dizaines d'années, car, en principe, les personnes sont protégées et ne peuvent pas être licenciées à moins d'une faute très grave. Pour cette raison, les méthodes de harcèlement y sont plus pernicieuses, et aboutissent à des résultats dramatiques sur la santé mais aussi sur la personnalité des victimes. », observe encore Marie-France Hirigoyen[15].

2) Qui peut en être victime ?

Souvent, les pressions exercées sur le salarié pour augmenter son rendement sont invoquées pour expliquer le harcèlement lorsque la concurrence et le profit à tout prix entrent en jeu. Aussi ne soupçonne-t-on pas toujours le fait qu'il peut exister dans la fonction publique, puisque la logique de cette dernière renvoie à des missions, et non pas à la recherche de bénéfices (du moins pas directement).

Pourtant, les causes du harcèlement s'avèrent multiples : on refuse celui qui se démarque d'un groupe déjà constitué ; celui qui n'entre pas dans un moule ; celui qui s'oppose à une compromission ; celui qui *ose se servir de son entendement*, c'est-à-dire qui exerce son sens critique ; celui, enfin, qui pourrait faire de l'ombre à un supérieur incompétent en se signalant par sa compétence. L'intolérance, l'envie, la jalousie, la peur et l'orgueil sont des sentiments universels. C'est pourquoi aucun secteur d'activité n'est à l'abri. Dans les systèmes très hiérarchisés, qui ne veulent pas de vagues, ce qui est le cas de l'Education

[14] *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle*, Paris, Syros, 2001, p. 18.
[15] *Ibid*, pp. 152-153.

nationale, la victime risque en outre d'être confrontée à une administration la traitant en « fauteuse de troubles » perturbant « la bonne marche du service » au lieu de la soutenir. Les services publics dérives alors en *sévices publics*. Il arrive même que le harcèlement y soit plus violent qu'ailleurs. La sécurité de l'emploi des agents titulaires, en effet, a pour effet pervers d'inciter l'agresseur à utiliser tous les moyens envisageables pour se débarrasser de sa cible.

L'actualité nous rappelle régulièrement combien les conditions d'enseignement sont particulièrement dégradées dans l'Education nationale. Il ne s'agit pas de voir dans chaque difficulté rencontrée du harcèlement, mais de prendre en compte le fait que ce contexte est un facteur aggravant : les personnels sont d'autant plus exposés au risque de subir un harcèlement moral au travail. Des professeurs qui, face aux incivilités quotidiennement subies, ont le malheur d'exiger la protection statutaire à laquelle ils ont droit en tant que fonctionnaires, ou bien qui s'obstinent à maintenir leur niveau d'exigences quand on les presse de remonter leurs notes afin de soigner les statistiques académiques, représentent autant de cibles potentielles. Or, l'institution scolaire n'hésite plus à réprimer les récalcitrants :

> « Lorsqu'un enseignant se distingue par son non-conformisme et qu'ils l'apprennent (rapport de la directrice, du chef d'établissement, d'un inspecteur), ils le mettent sous surveillance ; à la moindre "incartade", ils brandissent la menace d'une sanction, éventuellement l'appliquent et, pour se justifier, fabriquent un dossier, exactement comme dans n'importe quel pays totalitaire. Généralement, ils respectent les formes ; c'est le fond qui est truqué, manipulé, "arrangé" de façon telle que la sanction paraisse juste.
>
> […] tout se fait en catimini, dans l'ombre, à l'insu du présumé coupable, qui, un beau jour, trouve dans sa case un arrêté de mutation ou la notification d'un blâme. Parce que le procès qu'on lui fait est arbitraire, les pièces sont trafiquées, la sanction est injuste ? Sans doute. », s'interroge Maurice T. Maschino[16].

Il n'est d'ailleurs pas indispensable qu'une faute ait été réellement commise pour mettre en cause un enseignant et l'atteindre personnellement. La diffamation suffit : un rapport lui imputant des fautes de service imaginaires et… c'est la machine administrative qui peut s'emballer, écraser, broyer :

> « A l'œuvre dans une situation "normale", quand le fonctionnaire travaille selon les ordres reçus, cette négation devient encore plus impitoyable quand il les remet en question, prend quelque liberté ou simplement déplaît. Ménage-t-on la pièce défectueuse, ou jugée telle, d'une machine ? On la retouche, on la déplace, on la change ou on la jette. », poursuit Maurice T. Maschino[17].

De Villefort, dans le roman d'Alexandre Dumas[18], n'avait pas besoin que Dantès soit coupable pour l'envoyer au château d'If et se débarrasser du gêneur.

Il faut bien sûr prendre en compte l'intrusion de logiques de marché dans le service public d'éducation. Certains personnels de direction se comportent en managers ou en traders, juste là pour soigner les statistiques quitte à dissimuler les pertes culturelles et humaines dans leur établissement afin d'atteindre leurs objectifs de carrière. Celui qui contrarie leurs projets peut alors faire figure d'obstacle à abattre, d'où le harcèlement. Il ne s'agit pas de mettre en cause la probité de l'ensemble des personnels de direction, mais d'observer que le système n'offre pas suffisamment de garde-fous contre l'arbitraire.

Les conditions d'enseignement se dégradent et, au-delà de la situation de telle académie ou de tel établissement, les manifestations d'une telle dégradation sont en outre à replacer dans un contexte global. Depuis le traité de Maastricht tout particulièrement, et les contraintes budgétaires qu'il impose aux Etats signataires, il existe une tendance lourde pour tailler dans le nombre de fonctionnaires. La « prime » à la démission, ainsi que l'élaboration de Dotations Horaires Globales (DHG) favorisant l'embauche de vacataires, entraînent la

---

[16] *L'Ecole de la lâcheté*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2007, pp. 132-133.
[17] *Ibid*, p. 134.
[18] *Le Comte de Monte-Cristo*, Paris, Le Livre de poche, 1995.

diminution du nombre de titulaires et l'accélération d'une logique de massification des contractuels… qui, eux, ne seront jamais titularisés (et soumis à des contrats de droit privé).

D'où le développement de la précarité des personnels, de leur fragilité, voire de leur docilité. Dans ce contexte, l'administration peut inciter les agents à faire des heures supplémentaires. Or, ces dernières peuvent ensuite servir de justification pour ne pas créer de postes ou en supprimer. A moyen et à long terme, les accepter contribue à la casse du service public, et risque d'installer des pratiques habituant le professeur à travailler au-delà de 18 heures par semaine. Les refuser peut par exemple être une cause du harcèlement d'un enseignant par sa hiérarchie.

Nous sommes embarqués dans une logique de marché et de boîtes à diplômes. Le passage aux Contrôles Continus en cours de Formation (CCF) résulte également de coupes budgétaires, sur le prix des examens. Le transfert du travail aux enseignants implique éventuellement de nouvelles pressions administratives, et des cas de harcèlement. Une direction, surtout avec l'autonomie des établissements, qui pourrait dans certains cas ouvrir la porte à l'arbitraire, pourrait très bien empiéter sur le domaine de compétences des enseignants (la pédagogie et la notation) pour baisser leur niveau d'exigences, être moins regardants sur ce qu'apprennent vraiment les élèves, et les pousser à remonter artificiellement leurs notes et leurs moyennes :

> « Pour avoir la paix, combien de professeurs rehaussent-ils généreusement les moyennes de leurs élèves ? Et combien d'entre eux se demandent-ils à quoi servent les notes qu'ils distribuent quand celles-ci n'évaluent plus des compétences réelles mais demeurent comprises dans une fourchette "raisonnable" qui atténue les différences entre les meilleurs élèves et les autres ? », s'interroge Véronique Bouzou[19].

Là aussi, un enseignant restant, dans l'intérêt de l'élève, soucieux des savoirs qu'il transmet pourrait devenir une cible, parce que refusant de se compromettre.

Il faut souligner que, au cas par cas, il y a manifestement une volonté de rendre les enseignants eux-mêmes, par des mesures insidieuses, acteurs de l'affaiblissement de leur statut. Nous pouvons d'ailleurs nous demander si la dégradation des conditions d'enseignement n'est pas voulue[20].

Il faut enfin tenir compte de la figure du pervers narcissique, décrite par Marie-France Hirigoyen, et qui, précisément parce qu'il aime tout contrôler, est souvent amené à occuper des postes de pouvoir et ne supporte pas la moindre opposition ou contradiction, y compris dans l'Education nationale. Dès lors, l'enseignant qui ose émettre un doute sur le bien-fondé d'une consigne, par exemple lors d'une réunion plénière, peut très bien devenir à son tour une cible.

---

[19] *Ces profs qu'on assassine*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2009, p. 123.

[20] Dans un rapport remis à l'OCDE en 1996, et intitulé *La Faisabilité politique* de l'ajustement, Christian Morrisson préconisait explicitement l'affaiblissement progressif (sic !) du service public d'éducation, dans le but éventuel de hâter sa privatisation, tout en évitant un mouvement de protestation global :

« […] Si l'on diminue les dépenses de fonctionnement, il faut veiller à ne pas diminuer la *quantité* de service, quitte à ce que la *qualité* baisse. On peut réduire, par exemple, les crédits de fonctionnement aux écoles ou aux universités, mais il serait dangereux de restreindre le nombre d'élèves ou d'étudiants. Les familles réagiront violemment à un refus d'inscription de leurs enfants, mais non à une baisse graduelle de la qualité de l'enseignement et l'école peut progressivement et ponctuellement obtenir une contribution des familles, ou supprimer telle activité. Cela se fait au coup par coup, dans une école mais non dans l'établissement voisin, de telle sorte que l'on évite un mécontentement général de la population. » (In *Cahier de politique économique* n° 13, p. 30.)

3) Comment ça se manifeste ?

Le phénomène semble du reste assez mal connu. Malgré le Bulletin Officiel (BO) n° 10 du 8 mars 2007 relatif au harcèlement moral au travail, de nombreux agents subissent probablement un tel processus sans faire le rapprochement, et donc sans pouvoir nommer ce qu'ils vivent. Quant aux syndicats, ils sont habitués aux luttes collectives et ne saisissent pas toujours la dimension individuelle et psychologique de ce genre de violence. Comme elle ne comprend pas bien ce qui lui arrive, et que ses interlocuteurs se révèlent incapables de lui apporter des réponses appropriées, la victime se retrouve au bout du compte seule, isolée, abandonnée. Et elle n'en est que plus vulnérable ; d'où *ces profs qu'on assassine* dont parle Véronique Bouzou, au point de s'exclure eux-mêmes de leur cadre professionnel au moyen d'un congé maladie longue durée, d'une démission, ou par le suicide :

> « En effet, les profs sont aujourd'hui la cible de beaucoup de critiques. Ont-ils le droit de se plaindre, eux qui sont protégés par la sécurité de l'emploi à vie et qui bénéficient des vacances scolaires au même titre que leurs élèves ? […] Cette sécurité de l'emploi, beaucoup de salariés l'envient aux professeurs comme une sorte de graal.
>
> Sécurité de l'emploi ou prison à vie ? Et si la sécurité de l'emploi rimait plutôt avec insécurité, stress, désarroi, dépression et précarité ?... »[21].

Il est urgent d'appliquer aux situations vécues par certains enseignants la grille de lecture fournie par Marie-France Hirigoyen. Elle dresse par exemple la liste des « agissements hostiles » qui permettent à l'agresseur de dégrader les conditions de travail d'un salarié :

« On retire à la victime son autonomie. » ; « On la discrédite auprès des collègues, des supérieurs ou des subordonnés. » ; « On lui attribue contre son gré des travaux dangereux. » ; etc[22].

Transposons un tel schéma à un établissement scolaire dans lequel le principal ou le proviseur exerce des pressions pour que le personnel passe sous silence les difficultés rencontrées avec les classes. Il est envisageable de saper le travail des réfractaires par petites touches, sur la durée, surtout si les élèves présentent des « problèmes de comportement ». C'est une Vie scolaire démagogique qui, appuyant le discours de la direction, conforte ces derniers lorsqu'ils viennent « se plaindre » du professeur qui les a « agressés » (c'est-à-dire rappelés à l'ordre parce qu'ils perturbaient le déroulement du cours) ou qui a noté les copies « trop sec » à leur goût. A ce stade, on empiète sur le domaine de compétence de l'enseignant et on réduit son autonomie. On le discrédite également devant sa classe. Puis c'est le cercle vicieux : l'élève indiscipliné qui, cautionné dans son attitude par d'autres membres de la communauté éducative, ne respecte plus du tout son autorité, n'accepte plus la moindre remarque, et finit par l'agresser physiquement. Par définition, en lâchant l'intéressé, on est parvenu à augmenter la pénibilité et la dangerosité de son travail. Aussi retrouve-t-on bien les trois points mentionnés ci-dessus.

Marie-France Hirigoyen met au jour deux grandes phases dans le processus : d'abord *l'emprise*, à laquelle succède *la haine*. La première consiste à blesser l'autre chaque jour davantage sans avoir l'air d'y toucher ; la seconde intervient à partir du moment où la cible réalise ce qui est en train de se passer et entreprend de le dénoncer. L'agresseur se déchaîne alors pour la forcer au silence. Un chef d'établissement n'hésitera pas à produire un rapport destiné au rectorat dans lequel il qualifiera son subordonné de « paranoïaque » (« il voit des complots partout » ; « il croit qu'on lui en veut » ; « pourtant, on est là pour l'aider » ;

---

[21] *Ces profs qu'on assassine*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2009, p. 13.

[22] On retrouvera la liste complète dans les annexes.

etc.). Il peut éventuellement charger son dossier dans le but d'obtenir sa suspension de service, son déplacement, ou une sanction.

Par définition, un *harcèlement moral sur le lieu de travail* se manifeste par des *actes insidieux*, difficilement identifiables au premier abord, d'autant plus diffus s'ils émanent de plusieurs individus. Outre les rumeurs qu'on fait courir pour le disqualifier ou la mise en cause systématique de son travail pour le déstabiliser, un enseignant peut être confronté à des situations d'apparence anodine mais qui, lorsqu'elles se répètent, participent à la dégradation :

- le convoquer dans le bureau du chef d'établissement alors qu'il est en train d'assurer un cours. Avec un surveillant qui vient le chercher *devant ses élèves* pour lui annoncer sa convocation (même si elle lui est par ailleurs notifiée par écrit) et prétendant « garder la classe en son absence ». Mais quand il retourne en cours, *après avoir été malmené par son chef d'établissement*, il retrouve ses élèves dans la classe *sans surveillance* ou « errant » dans les couloirs.

- lors des convocations dans le bureau du chef d'établissement, on lui tient un *discours paradoxal* consistant à lui dire « Vous savez, on vous soutient ! », tout en mettant en cause sa compétence d'une manière telle qu'il est évident qu'on ne le soutient pas du tout, et avant que le chef d'établissement ne finisse par l'agresser verbalement. On peut aussi *le sommer* de répondre à *une question contenant un présupposé inexact*, de type « Allez-vous cesser d'humilier vos élèves !? », par « oui » ou par « non », sans tolérer la moindre ébauche d'examen contradictoire. On essaie également de *l'isoler* en prétendant, lorsqu'il explique avoir été déstabilisé dans le cadre de son travail avec les élèves, « Mais vous êtes tout seul à voir les choses comme ça… ».

- Lors de la remise d'un rapport signalant un incident. Si on prend bien le rapport en question, il peut être accueilli par un : « Qu'est-ce qui se passe *encore* ? ». Ce *encore* loin d'être innocent qui signifie quelque chose comme : « Vous venez *encore* nous ennuyer. », ou bien « Vous qui avez toujours des problèmes avec vos élèves. ». Bien sûr, le rapport sera traité et la direction pourra toujours affirmer, par là même, l'avoir « soutenu ». Mais en amont, ce *encore* est de nature à vous mettre mal à l'aise en cas de nouvel incident, alors que l'enseignant devrait pouvoir travailler avec la Vie scolaire en toute sérénité, et s'entretenir avec un CPE en toute confiance.

De tels faits, pris séparément, ne doivent pas être assimilés à du harcèlement. S'ils se répètent, en revanche, et cela sur une durée assez longue, ou s'ils deviennent systématiques, alors l'agent peut légitimement envisager qu'il est harcelé. Le BO n° 10 du 8 mars 2007 prévoit que la victime peut dès lors saisir sa hiérarchie :

> « L'agent doit informer son supérieur hiérarchique des comportements dont il estime être victime afin d'obtenir qu'il y soit mis fin. Il saisit l'échelon hiérarchique supérieur si le harceleur présumé est son supérieur hiérarchique direct. »

Mais si la direction utilise précisément la voie hiérarchique pour transmettre au rectorat des rapports à charge contre un enseignant (même si les fautes qui lui sont reprochées sont imaginaires), et quelquefois à l'insu de l'intéressé, de manière à ce qu'il n'ait même pas la possibilité de démentir, alors l'agent aura perdu toute crédibilité et sera devenu inaudible avant même d'avoir essayé de s'adresser à « l'échelon hiérarchique supérieur ». Quant à ses propres collègues, ils entretiendront pour la plupart le déni de façon à « ne pas s'en mêler » ou à ne pas s'exposer à leur tour à d'éventuelles représailles. La salle des professeurs peut alors

ressembler à une rame de RER dans laquelle un individu peut être piétiné pendant que quarante voyageurs feignent de regarder ailleurs…

En Corse, nous avons connaissance de plusieurs cas.

A Ajaccio, un enseignant de Lettres-Histoire est harcelé par sa direction pendant deux ans. La cause profonde est peut-être à rechercher dans son profil : ayant une formation en philosophie, poursuivant une thèse de doctorat, et s'exprimant dans la presse au sujet de ses publications (il y annonce un livre critique sur l'Education nationale), son profil, atypique en Lycée Professionnel, pourrait déranger sa hiérarchie ; de plus, confronté dans certaines classes à des propos racistes qui contredisent les contenus d'enseignement, il refuse de « fermer les yeux » sur ces incidents et n'adopte pas la « loi du silence ». Le harcèlement se manifeste par le blocage de sa note administrative (deux années de suite) ; la contestation de certains droits (l'application du BO n° 30 du 5 septembre 1985 prévoyant un aménagement d'emploi du temps pour les enseignants poursuivant une recherche universitaire lui est refusé) ; plusieurs manœuvres consistant à le déstabiliser devant ses élèves (par exemple des informations qu'on leur communique, mais pas à lui, ce qui tend à le disqualifier) ; surtout, on le prive de son autonomie et on empiète systématiquement sur son domaine de compétences en accordant un crédit excessif aux propos de certains élèves ; le scénario est toujours le même : certains élèves mettent en cause le professeur de français et d'histoire-géographie (alors que celui-ci ne fait qu'appliquer les programmes dont il a la charge conformément aux démarches préconisées en Lycée Professionnel), leurs propos sont pris pour argent comptant par des membres de la communauté éducative qui pourtant n'assistent pas aux cours et qui ne sont de toute façon pas habilités à juger de leur contenu, et l'enseignant se voit au bout du compte diffamé à partir de bruits de couloir ; il subit plusieurs convocations abusives chez son chef d'établissement, et même au rectorat, où on le fait passer pour « paranoïaque » sans jamais l'écouter avec objectivité ; on fait courir des rumeurs (« il pose problème ») jusqu'aux associations de parents d'élèves ; quand il tente, devant eux, de rétablir la vérité, en témoignant du harcèlement dont il est l'objet, le rectorat saute sur l'occasion pour lui mettre un blâme pour « manquement au devoir de réserve ».

Cette affaire est emblématique, dans le sens où elle permet de mettre en évidence non seulement le harcèlement lui-même, mais encore ce qu'il est convenu d'appeler le « processus de harcèlement » ; c'est-à-dire le fait que la dégradation modifie l'attitude de personnes qui, sans être hostiles au départ à la victime, en viennent, même involontairement, à amplifier le phénomène. L'administration, en effet, au lieu de reconnaître l'agression, présente la victime comme « fauteuse de troubles » ; c'est d'autant plus facile que la plupart des attaques se font en catimini, par exemple dans le bureau du proviseur, en dehors du regard de témoins neutres. Aussi les collègues (y compris certains délégués syndicaux dans l'établissement) ne comprennent pas ce qui se passe, se désolidarisent, parlent d'« affaire personnelle », voire attribue à la victime un « manque de souplesse » et lui conseillent de « ne pas jeter d'huile sur le feu ». C'est-à-dire que l'agressé se voit enfermé dans une *version falsifiée* de la réalité, dans laquelle on s'adresse à lui comme s'il était l'agresseur qui devait cesser ses attaques. Les rôles sont *inversés*, alors que la seule solution aurait été de le reconnaître comme victime des agissements de sa direction, et de rappeler fermement à l'ordre cette dernière en se référant au BO n° 10 du 8 mars 2007.

A Folelli, encore, un professeur d'histoire-géographie subit un processus similaire au cours des trois mois qui suivent sa prise de fonctions dans le collège. Il est également confronté aux propos racistes de certains élèves, avec un principal qui l'invite à « s'adapter », ce qui peut en l'occurrence être assimilé à une consigne illégale, puisque contraire à la Circulaire relative à la loi du 15 mars 2004 qui stipule :

« La laïcité ne se conçoit pas sans une lutte déterminée contre toutes les formes de discrimination… Les agents devront faire preuve de la plus grande vigilance et de la plus grande fermeté à l'égard de toutes les formes de racisme. ».

Contrairement à la déontologie, l'enseignant semble au contraire pris comme bouc-émissaire par le principal pour se voir attribuer les difficultés du collège (par ailleurs connu pour son manque de moyens et la difficulté à enseigner dans certaines classes) : au lieu de le soutenir, il l'accuse de « rendre les élèves anxieux » et d'« aggraver les conflits ». Le processus est d'ailleurs à mettre en relation avec le tabou qui règne dans certaines académies, à force de focalisation sur Créteil, autour de la dégradation des conditions de travail. Le retournement est le suivant : « en Corse, nous n'avons pas les problèmes du continent ; alors oui, il y a peut-être eu un problème… mais le problème ne pouvait venir que de l'enseignant qui vient d'arriver et qui n'a pas su s'adapter. ».

Au lieu de le soutenir, le rectorat l'a déplacé dans un autre établissement, contre son gré et alors qu'il n'avait commis aucune faute professionnelle. Cette affaire permet d'insister sur le discours paradoxal dont parle Marie-France Hirigoyen, et qui permet à l'administration de donner le change. Le rectorat, en effet, affirme toujours prendre une mesure conservatoire pour le bien de l'agent, et vouloir l'aider ; mais dans les faits, il amplifie le processus de harcèlement par une sorte de « mise au placard », et surtout il ne reconnaît pas le harcèlement tel que définit par le BO n° 10 du 8 mars 2007. Ce dernier stipule pourtant :

« Il convient enfin de rappeler que les affaires de harcèlement moral ne peuvent être réglées par la mutation de la victime. Ce moyen ne doit être utilisé qu'en ultime recours et à la demande de celle-ci. »

Alors que la victime n'a nullement demandé sa mutation, il la traite au contraire en « fauteuse de trouble » qui manquerait de « souplesse ».

A Porto-Vecchio, enfin, un professeur qui avait réussi le concours de personnels de direction n'a pas été titularisé, suite à une série d'irrégularités (assimilables à du harcèlement) commises dans le cadre de sa formation, et couvertes par l'institution. Là encore, l'agent concerné s'est signalé par son refus de céder à certaines compromissions. Si le Tribunal administratif de Cayenne a désavoué sa hiérarchie en reconnaissant des irrégularités dans la formation[23], il ne s'en est pas moins trouvé bloqué dans sa carrière. Ce dernier cas rappelle que, lorsque la transgression des textes officiels est établie, il est évidemment toujours possible de recourir à la Justice. Mais que les procédures sont longues, et que les réponses apportées de cette façon ne sont pas pleinement satisfaisantes. En effet, un agent harcelé ne peut pas toujours attendre 2 à 3 ans pour se voir reconnaître qu'il était dans son droit ; le plus souvent, il aurait besoin d'une écoute et d'une réponse dans un délai beaucoup plus court, surtout lorsque la dégradation des conditions de travail dont il est l'objet peut avoir des conséquences graves sur sa prochaine heure de cours. Ce sont donc les attitudes des collègues eux-mêmes, des syndicats, et dans l'idéal des administratifs, qui doivent évoluer dans le cadre de telles affaires, afin de recréer les solidarités qui permettent de sortir de l'isolement ou de la stigmatisation, et d'arrêter ou d'empêcher le harcèlement. L'individu ne devrait plus rester seul devant la machine administrative, et ses interlocuteurs qui seraient tentés de lui opposer « ce n'est qu'une affaire personnelle » devrait comprendre que de l'issue de telles affaires dépendent en réalité le renforcement ou l'affaiblissement des droits de tous. Maurice T. Maschino écrit fort justement :

[23] Délibéré après l'audience du 26 mai 2009, lu en audience publique le 11 juin 2009.

« On fait pareil avec un fonctionnaire : il n'apparaît qu'au bout d'un processus qui s'est déroulé sans lui et contre lui, sans que personne ne l'entende ni sans qu'il puisse se défendre. Il le peut après, sans doute, mais cela risque de prendre des années ; ses inspecteurs - ses juges - ont changé de poste, pris leur retraite, ou sont morts. Entre-temps, lui-même a pu s'user […] ou déprimer, cela n'a aucune importance, c'est son "problème".

Extraordinaire "justice", tout entière réglée de façon telle que les "juges" – recteur, inspecteur – n'aient jamais à s'expliquer devant l'enseignant qu'ils sanctionnent. Protégés par une armée de plantons, dames d'accueil, secrétaires, ils ne risquent pas d'être mis en difficulté par un "accusé" susceptible de se défendre, de leur prouver qu'ils mentent, cèdent à des pressions, font preuve de lâcheté.

Ne répondant jamais, ou faisant répondre qu'ils sont "en réunion" ou "très occupés", ils peuvent en toute quiétude préparer et savourer leurs forfaits. »[24]

Ce dernier cas rappelle en outre que tous les personnels peuvent être concernés. Nous nous intéressons dans ce rapport plus particulièrement au harcèlement pratiqué par une direction sur un professeur, mais des chefs d'établissements peuvent également en être victimes, des administratifs de rectorats, ou au contraire des personnels ATOSS dans les collèges et les lycées. Aussi ce rapport ne doit-il pas signifier la fin de la réflexion, mais son début.

Pour en savoir plus :

Bouzou (Véronique), *Ces profs qu'on assassine*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2009.

Hirigoyen (Marie-France). *Le Harcèlement moral dans la vie professionnelle. Démêler le vrai du faux*. Paris, Syros, 1998.

Honneth (Axel). *La Société du mépris. Vers une nouvelle théorie critique*. Paris, La Découverte, 2008.

Maschino (Maurice T.). *L'Ecole de la lâcheté*. Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2007.

Et sur Internet :

http://generation69.blogs.nouvelobs.com/archive/2009/02/22/le-harcelement-moral-dans-l-enseignement.html

[24] *L'Ecole de la lâcheté*, Paris, Jean-Claude Gawsewitch, 2007, pp. 134-135.