

Directeurs Pénitentiaires d'Insertion et de Probation

7^{ème} PROMOTION

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

L'identité professionnelle
des Directeurs
Pénitentiaires d'Insertion
et de Probation : entre
identité attribuée et
identité vécue

Présenté par NICOLAS Sophie

Juin 2015

**L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DES
DIRECTEURS PENITENTIAIRES
D'INSERTION ET DE PROBATION :
ENTRE IDENTITE ATTRIBUEE ET
IDENTITE VECUE**

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaiterais remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide et sans qui ce travail n'aurait pas pu aboutir.

Ainsi, j'adresse mes remerciements à :

Clément Margaine pour ses conseils,
Françoise Coffignal et Catherine Bamvens qui m'ont soutenue dans mes recherches,

A tous les collègues qui ont répondu patiemment à toutes mes questions,
Mes collègues et amis de la 7^{ème} promotion, pour leur soutien sans faille.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p. 6
PARTIE 1 : LA RECONFIGURATION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE ATTRIBUEE	p. 11
Chapitre 1 : Une identité professionnelle recherchée	p. 11
Chapitre 2 : Une identité professionnelle refondée	p. 23
PARTIE 2 : L'APPROPRIATION CONTRASTEE DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE	p. 37
Chapitre 1 : Des tensions identitaires	p. 37
Chapitre 2 : Vers un apaisement des tensions identitaires	p. 49
CONCLUSION	p. 61
BIBLIOGRAPHIE	p. 63
TABLE DES ANNEXES	p. 67
Annexe n°1 : Questionnaire.....	p. 68
Annexe n°2 : Fiche : Les personnels d'insertion et de probation.... (Plaquette Les métiers pénitentiaires DAP)	p. 70
Annexe n°3 : Fiche RIME : Le Directeur d'éducation et d'insertion..	p. 71
TABLE DES MATIERES	p. 72
RESUME	p. 74

GLOSSAIRE

AP : Administration Pénitentiaire

APPI : Application des Peines – Probation – Insertion

CIO : Contribution Individuelle aux Objectifs

CLSPD : Conseils Locaux de Sécurité et de Prévention de la Délinquance.

CPAL : Comité de Probation et d'Assistance aux Libérés

CPIP : Conseiller Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

CPP : Code de Procédure Pénale

CSIP : Chefs de Service d'Insertion et de Probation

DAP : Direction de l'Administration Pénitentiaire

DFSPIP : Directeur Fonctionnel des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation

DISP : Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires

DOS : Diagnostic Orienté de la Structure

DPIP : Directeur Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

DPIPPR : Chef du Département des Politiques d'Insertion, de Probation et de Prévention de la Récidive.

DSPIP : Directeur des Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation

ENAP : École Nationale d'Administration Pénitentiaire

IGF : Inspection Générale des Finances

IGSJ : Inspection Générale des Services Judiciaires

JAP : Juge de l'application des peines

LOLF : Loi Organique relative aux Lois de Finances

MF : Milieu Fermé

MO : Milieu Ouvert

MPO : Management Par Objectifs

NGP : Nouvelle Gestion Publique

POPS : Plan d'Objectifs Prioritaires de la Structure

PPSMJ : Personne Placée Sous-Main de Justice

PSE : Placement sous Surveillance Électronique

RAEP : Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle

REP : Règles Européennes relatives à la probation

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques

RH : Ressources Humaines

RPE : Règles Pénitentiaires Européennes

SAP : Service de l'Application des Peines

SNEPAP : Syndicat National de l'Ensemble des Personnels de l'Administration
Pénitentiaire

SPIP : Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

SSE : Service Socio-Educatif des établissements pénitentiaires

ZSP : Zones de Sécurité Prioritaires

INTRODUCTION

« *Prenez-vous pour des directeurs !* ». Cette phrase prononcée par un Directeur pénitentiaire d'insertion et de probation (DPIP) lors de son départ à la retraite à ses collègues cadres résonne comme un euphémisme. N'est-ce pas là en effet à dire que cette position n'est pas chose assurée par le simple statut conféré ?

Une telle allocution ne peut manquer d'interpeller le lecteur qui se sera intéressé à l'histoire de ce corps. Longtemps, le champ de l'insertion et de la probation a été marqué du sceau du travail social. Il se définissait ainsi principalement via des logiques d'intervention professionnelles. Les prédécesseurs des DPIP, nommés à partir de 1993 chefs de services d'insertion et de probation (CSIP), étaient ainsi eux-mêmes d'anciens travailleurs sociaux, souvent éducateurs voire assistants sociaux, et donc entrés dans la fonction de cadres avec une forte conviction sociale. Ce corps d'encadrement intermédiaire se trouvait sous l'autorité des chefs d'établissement pénitentiaire pour ceux d'entre eux qui travaillaient au sein des services socio-éducatifs des établissements pénitentiaires (SSE) et, depuis 1958 sous l'autorité hiérarchique des nouveaux juges de l'application des peines (JAP) pour ceux d'entre eux qui exerçaient au sein des comités de probation et d'assistance aux libérés (CPAL).

Cependant, confronté à une longue et abyssale mutation de ces services, à un renouveau et une amplification considérable de leurs missions et plus largement à un mouvement impactant toutes les administrations publiques face à la crise de l'Etat-providence, l'administration pénitentiaire (AP) a dû rompre avec les logiques du passé qui ont mis en exergue une trop grande faiblesse du corps d'encadrement de la filière pour piloter ces changements.

Ces mutations se sont d'abord traduites par la création des services pénitentiaires d'insertion et de probation en 1999¹, services départementaux issus de la fusion entre les CPAL et les SSE. Ce décret a retiré l'autorité hiérarchique dont disposaient les JAP et les chefs d'établissement sur les conseillers d'insertion et de probation (CIP), créés en

¹Décret n°99-276 du 13 avril 1999 modifiant le code de procédure pénale et portant création des services pénitentiaires d'insertion et de probation.

1993 et rebaptisés conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation (CPIP) en 2010². Il confère cette autorité à un nouveau directeur nommé directeur des services pénitentiaires d'insertion et de probation (DSPIP), devenu le directeur fonctionnel des services pénitentiaires d'insertion et de probation (DFSPIP) en 2010³.

Le rapport commun de l'Inspection générale des finances (IGF) et de l'Inspection générale des services judiciaires (IGSJ) rendu en juillet 2011⁴ note que « *depuis 1999, huit lois ont remodelé les contours des missions et des activités du SPIP. Au total, on dénombre depuis cette date 28 dispositions nouvelles relatives aux mesures d'aménagement de peine, aux conditions de suivi des PPSMJ ou à l'organisation de la chaîne pénale* »⁵. Les réformes d'ampleur menées sur la période 1999-2011 à l'instar de la loi du 9 mars 2004 portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité et la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009, n'ont pas fini de stabiliser la filière. Depuis 2011, d'autres réformes considérables ont été entreprises telles que la réforme pénale du 15 août 2014⁶. Celles-ci qui s'accompagnent d'une augmentation du nombre de personnes et de mesures suivies aussi bien en milieu fermé (MF) qu'en milieu ouvert (MO), ont également conduit à une mutation des missions des CPIP puis, à une augmentation du nombre de personnels des SPIP. Ce faisant, « *le centre de gravité du service public pénitentiaire qui a longtemps été polarisé sur le fonctionnement des établissements pénitentiaires, a ainsi tendance à se déplacer vers la prise en charge par les services pénitentiaires d'insertion et de probation* »⁷.

Parallèlement à ces réformes, a donc émergé une volonté de réorganiser les services en insistant sur la nécessité de mettre en place un véritable corps d'encadrement susceptible de conduire ces changements dans un contexte contraint de modernisation de l'action publique exigeant efficacité et performance des services publics⁸. Dans cette

²Décret n°2010-1639 du 23 décembre 2010 portant statut particulier des CPIP.

³Décret n°2010-1638 du 23 décembre 2010 relatif aux emplois de directeur fonctionnel des SPIP.

⁴Rapport établi à la suite de l'affaire dite « de Pornic » à l'occasion de laquelle a été pointé un certain nombre de dysfonctionnements dans le suivi des mesures par les SPIP ; une jeune femme ayant été assassinée par une PPSMJ récemment sortie de détention sans être suivie par le SPIP comme cela aurait dû être le cas

⁵Page 3 dudit rapport.

⁶Loi n°2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales.

⁷Rapport établi par un groupe de travail du Ministère de la Justice sur l'amélioration du fonctionnement des SPIP, mai 2011, p.1.

⁸Nous ne parlerons dans cette étude que des DPIP exerçant dans les SPIP. Il faut toutefois préciser que ceux-ci peuvent exercer « *au sein des directions interrégionales des services pénitentiaires, au centre national d'évaluation, à l'École nationale d'administration pénitentiaire, au service de l'emploi pénitentiaire ainsi qu'à l'administration centrale* » selon l'article 1 du décret n°2010-1640 du 23 décembre 2010.

optique, a donc été créé en 2005 le corps de directeurs d'insertion et de probation (DIP)⁹ devenu celui des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation (DPIP) depuis un décret du 23 décembre 2010¹⁰. Ce dit décret a mis en extinction le corps des CSIP destiné à être intégré dans le corps de DPIP qui deviendra l'unique corps de cadres intermédiaires à l'horizon 2015¹¹. L'accès au corps s'opère désormais par concours ouvert aux fonctionnaires de tous corps mais aussi aux externes. L'administration poursuit un but de modernisation par une clarification des missions et une valorisation de ce corps d'encadrement qui soulève toutefois des questions quant au rôle des DPIP et ainsi à l'identité professionnelle de ce corps.

Qu'entendons-nous par identité professionnelle ? L'identité professionnelle a été définie par le sociologue Jacques Ion comme « *ce qui permet aux membres d'une même profession de se reconnaître eux-mêmes comme tels et de faire reconnaître leur spécificité à l'extérieur* »¹². Cette définition répond à la question du « pour quoi » une identité professionnelle. La question du « comment » est résolue en partie par la définition donnée par l'administration de statuts, de valeurs, de compétences, de rôles, de missions et de pratiques. On parlera alors d'« identité attribuée » selon une expression empruntée au professeur Alex Mucchielli¹³. Cette identité attribuée par l'administration est ainsi supposée conduire à la professionnalisation des DPIP par la spécialisation de ce corps et la reconnaissance de valeurs communes. Or, si l'identité attribuée est commune et objectivable, la notion d'identité professionnelle comprend en réalité des considérations plus subjectives. Celles-ci tiennent à l'appropriation par le professionnel de cette identité attribuée par une identification à ces contenus objectivement définis par l'administration. Cette articulation nécessaire, afin de conférer un sens au travail quotidien, entre identité attribuée et identité vécue, en somme cette identité professionnelle, est un processus en constante construction ; elle n'est point figée.

⁹Décret n°2005-445 du 6 mai 2005 modifiant le décret n°93-1114 du 21 septembre 1993 relatif au statut particulier du personnel d'insertion et de probation de l'AP et le décret n°99-670 du 2 août 1999 relatif au statut d'emploi de directeur des SPIP.

¹⁰Décret n°2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des DPIP.

¹¹En 2015, demeure toutefois un nombre résiduel de CSIP.

¹²Ion J., *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris, Éditions Dunod, 1996, p.91.

¹³Mucchielli A., *L'identité*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 1988, p.75.

Le corps de DPIP, de création récente, et qui comprend à la fois d'anciens CSIP et conseillers techniques de service social (CTSS) mais également des personnes aux socialisations antérieures diverses (directeurs des services pénitentiaires (DSP), éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), personnels des services judiciaires, etc.) en particulier depuis l'ouverture en 2008 du concours externe, est amené à repositionner sa fonction qui se complexifie, à repenser ses pratiques et à affirmer ainsi sa légitimité. Face aux nouvelles exigences d'efficacité et de performance et malgré l'augmentation de la charge de travail des services et la faiblesse du nombre de DPIP, l'administration a entendu faire de ceux-ci des managers aux compétences accrues et protéiformes (manager stratégique et opérationnel, juriste, conseiller technique, représentant du SPIP, acteur des politiques publiques...).

Ce corps jeune, restreint et hétérogène fait donc face à une diversification des fonctions et à une amplification de ses missions qui rompent avec le passé. Ce faisant, se pose la question de l'articulation entre ces nouvelles attentes de l'administration, ces changements de repères dans l'identité attribuée, objective et unique, et l'identité subjectivement vécue par les DPIP. Dans ce contexte, comment en effet peut se construire sereinement une identité professionnelle validée par l'institution afin que les DPIP aient une définition d'eux satisfaisante et bénéficient d'une reconnaissance extérieure ?

Cette réflexion partait du postulat suivant : au vu de la jeunesse du corps des DPIP et de son histoire marquée du sceau du travail social, les efforts récents de professionnalisation fournis par l'administration ne suffisent pas à pallier les tensions identitaires auxquelles sont sujets les DPIP et qui créent une hétérogénéité des identités vécues. L'identité attribuée constitue un substrat commun aux DPIP qu'ils s'approprient toutefois différemment et parfois difficilement.

Cette hypothèse a été vérifiée, confirmée ou infirmée d'une part, par des entretiens informels menés durant les stages et à l'occasion de rencontres avec des DPIP intervenus au cours de la formation à l'ENAP, d'autre part, par les réponses au questionnaire (annexe n°1) envoyé à plusieurs DPIP en poste et à la majorité des DPIP de la septième promotion et, enfin par diverses lectures et une observation des terrains

de stages effectués au sein de deux SPIP (un en milieu ouvert, l'autre en milieu fermé). Ce serait toutefois une gageure de croire possible l'exhaustivité de cette étude et ce d'autant plus que le nombre d'entretiens et de réponses au questionnaire oblige à relativiser les résultats obtenus¹⁴. Nous allons toutefois entreprendre de faire ressortir les grandes lignes de force constatées ou relatées.

Il conviendra pour cela d'analyser, en premier lieu, la reconfiguration de l'identité professionnelle attribuée (1ère partie) et, en second lieu, l'appropriation contrastée de l'identité professionnelle attribuée (2ème partie).

¹⁴Nous avons en effet effectué 7 entretiens auprès de DPIIP et avons eu 15 réponses au questionnaire.

PARTIE 1 : LA RECONFIGURATION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE ATTRIBUEE

La création du corps de DPIP est venue répondre à des besoins identifiés au sein des SPIP auxquels les CSIP ne sont parvenus à répondre. Pour mieux le comprendre, il convient d'analyser la quête de l'identité professionnelle (Chapitre 1) avant de s'intéresser à l'identité refondée (Chapitre 2).

Chapitre 1 : Une identité professionnelle recherchée

La théorie sur l'identité nous enseigne que celle-ci est cardinale (A). En pratique, l'identité professionnelle à attribuer au corps d'encadrement de la filière insertion et probation a longtemps interrogé, elle a été désavouée et a invité à une quête du sens à donner au travail de ce corps (B).

A) Une identité essentielle : la théorie

L'identité individuelle joue un rôle fondamental dans le déroulement de la vie professionnelle et organisationnelle. « *Les dimensions de l'identité sont intimement mêlées : individuelle (sentiment d'être unique), groupale (sentiment d'appartenir à un groupe) et culturelle (sentiment d'avoir une culture d'appartenance)* »¹⁵. Il convient donc de revenir un temps sur le concept d'identité personnelle (1) avant de s'intéresser à l'identité professionnelle proprement dite (2).

1) L'identité personnelle

Le concept d'identité personnelle est, dans les sciences humaines, communément associé à Freud. Il est pourtant au cœur des débats philosophiques depuis l'Antiquité (Platon, dans *Le banquet* s'interrogeait déjà sur cette notion d'identité).

¹⁵Mucchielli A., *L'identité*, Paris, PUF, coll. Que sais-je?, 1986, 127p.

Freud s'est surtout intéressé au mécanisme psychique de l'identification qui, d'après lui, est « *l'opération par laquelle le sujet humain se constitue* ».

Le terme d'identité n'est pas usité à cette époque ; Freud parle du « Moi ». L'individu structure son « Moi » par des échanges avec ce qui l'entoure, en intériorisant des modèles et des images. Ceci lui a fait dire que « *le Moi n'est pas maître dans sa propre maison* ». Le Moi est une construction issue de la synthèse entre le « Ça » c'est-à-dire l'espace des pulsions et le « Surmoi » qui relève de l'éducation, de la socialisation, sorte de contrainte sociale que l'on a apprise. Le « Moi » se constitue jour après jour.

Dans son acception moderne, le terme identité a fait son apparition en 1950 aux États-Unis notamment avec les travaux d'Erikson. Dans plusieurs ouvrages¹⁶, ce dernier a élaboré une théorie du développement psychosocial où ce concept d'identité tient une place prépondérante. Il a travaillé à partir de la psychologie et de la psychanalyse pour les questions identitaires individuelles et à partir de l'anthropologie pour les questions identitaires collectives.

L'avènement de la modernité qui autorise l'individu à se définir librement a fait de l'identité une question centrale qui se trouve à l'intersection de nombreuses disciplines : les sciences humaines, la psychologie et plus particulièrement la psychologie sociale, mais aussi l'anthropologie et la sociologie (qui utilisent le concept d'identité culturelle). Enfin, la psychanalyse, le droit, l'histoire et les sciences politiques utilisent également ce concept.

2) L'identité professionnelle

Plus récemment encore, la question de l'identité professionnelle aurait accompagné le déclin du thème de la « lutte des classes ». Les conflits de classe auraient cédé leur place à des conflits plus localisés, signes d'une montée des revendications de « reconnaissance ».

¹⁶*Childhood and society*, 1950; *Identity and the life cycle*, 1959; *Identity : Youth and crisis*, 1968.

L'identité professionnelle est, fort logiquement, une identité sociale. D'après le Grand dictionnaire de la psychologie de 1991, « *l'identité sociale est la dimension de l'identité d'un sujet relative à sa position dans la structure sociale comme l'appartenance à l'une des catégories biopsychologiques (âge, sexe), à l'un des groupes (socio-professionnels, ethniques, nationaux, etc.), à un rôle social (familial, professionnel, institutionnel, etc.), à une affiliation idéologique (Églises, partis, mouvements sociaux, etc.)* ».

Ce faisant, le travail est une expérience sociale créatrice d'identité. Il n'est pas uniquement une partie de la vie d'une personne, il détermine, en grande partie, son statut social, donc son identité et sa dignité.

C'est dans les années 30, peu après le « crash boursier » que la sociologie des professions est impulsée aux États-Unis notamment avec les travaux publiés par l'École de Chicago. En 1933, Carr-Saunders et Wilson, représentants de cette école, affirmaient qu'« *une profession émerge quand un nombre défini de personnes commence à pratiquer une technique définie* »¹⁷. Selon ces auteurs, l'identité professionnelle ne s'acquiert que par la « professionnalisation » c'est-à-dire par la spécialisation des services, par la création d'associations professionnelles qui définissent et contrôlent les règles de la conduite professionnelle à l'instar des codes de déontologie et, enfin, par la mise en place d'une formation spécifique fondée sur un corps systématique de théorie permettant l'acquisition d'une culture professionnelle.

Cette professionnalisation permet identification et reconnaissance. Le sociologue Claude Dubar propose de concevoir l'identité comme le résultat d'un double processus d'appartenance (identité pour soi) et d'attribution (identité pour autrui) négociées et renégociées tout au long de la vie.

L'identité n'est donc jamais figée. Il affirme ainsi que « *les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et l'emploi* »¹⁸.

Pour lui, l'espace de reconnaissance de l'identité sociale dépend très étroitement

¹⁷Carr-Saunders A.M. et Wilson P.A. cités par Dubar C., *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, coll. U, 1991, p.137.

¹⁸Dubar C., *Ibid.*, p.278.

de la reconnaissance ou de la non-reconnaissance des savoirs, des compétences et des images de soi, noyaux durs des identités, par les institutions. Cette reconnaissance est nécessaire à la validation sociale des buts et pratiques de la profession qui peut être perçue à travers son image sociale, sa reconnaissance institutionnelle, mais aussi celle des pairs et des différents partenaires internes et externes

Cette identification et cette reconnaissance passent notamment par la définition des contenus objectifs de l'identité professionnelle qui sont les caractéristiques du groupe professionnel : son histoire, ses valeurs et idéologies, ses compétences, son statut social, son rôle, ses missions, ses pratiques et comportements. Ce sont ces caractéristiques qui permettront la professionnalisation (spécialisation, définition de règles de conduite et formation spécifique). Ce contenu objectif est pour l'essentiel défini par l'institution ce qui conduit Mucchielli à parler d'« identité attribuée »¹⁹.

Toutefois, comme l'explique Claude Dubar, la transaction entre, d'une part, les individus porteurs de désirs d'identification et de reconnaissance et, d'autre part, les institutions offrant des statuts, des catégories et des formes diverses de reconnaissances, peut être conflictuelle. Les partenaires de cette transaction peuvent être multiples : les collègues de travail, la hiérarchie de l'institution, les représentants syndicaux, l'univers de la formation, l'univers de la famille, etc. Or, de cette transaction dépend le sens que l'individu donne à son travail et sa validation sociale, en somme l'équilibre de son identité professionnelle.

S'interroger sur cette transaction s'agissant des DPIP suppose de la replacer dans son contexte historique en s'attendant à analyser les raisons de la négation de l'identité professionnelle traditionnelle.

¹⁹Mucchielli A., *L'identité*, op.cit., p.75.

B) Une traditionnelle identité niée : la pratique

Il convient désormais de s'interroger sur les raisons pratiques, historiques, de la recherche d'une nouvelle identité. Depuis, le statut d'éducateur chef à la création du corps de DIP, les difficultés rencontrées par les cadres de la filière ont persisté.

1) De l'éducateur chef aux chefs de service éducatif et de probation

Il a fallu près d'un siècle pour passer d'un service social sans encadrement à un SPIP structuré et hiérarchisé, représenté par le DFSP/IP et les DPIP.

Créé en 2005, le corps de DIP puis de DPIP est le fruit d'une longue évolution du corps d'encadrement de la filière insertion et probation qui débute avec la création du statut d'éducateur chef par le décret du 21 juillet 1949²⁰. L'éducateur chef, éducateur ayant au moins six ans d'ancienneté et inscrit au tableau d'avancement, a les mêmes missions qu'un éducateur : observer et rééduquer²¹. Sept ans plus tard, le décret du 25 avril 1956 (n°56-403) portant statut particulier des fonctionnaires de l'Administration pénitentiaire ne fait plus mention de ces éducateurs chefs.

Une circulaire du 31 mai 1952 vient organiser le statut du service social des prisons et place sous l'autorité administrative et disciplinaire du chef d'établissement les assistantes sociales et les éducateurs des services pénitentiaires. L'ordonnance du 23 décembre 1958 créant le juge de l'application des peines (JAP) place les CAPL²² sous son autorité. La même année, l'AP envisage de mettre en place des chefs de service dans les comités dont l'importance le justifie²³.

Il faudra toutefois attendre 1966 pour que soit créé le statut de chef de service pénitentiaire²⁴. Ces chefs de service peuvent diriger des maisons d'arrêt de moins de trois cents détenus, ou sont des chefs de service administratif, éducatif, technique ou encore de probation. Pour ce qui nous intéresse, les chefs de service éducatif sont, sous

²⁰Décret n°49-977 du 21 juillet 1949 portant RAP pour le statut particulier des éducateurs des services extérieurs pénitentiaires (éducateurs chefs et éducateurs stagiaires).

²¹Article 2 : « *L'éducateur chef et les éducateurs sont chargés de l'observation et de la rééducation des détenus en vue d'un reclassement social* ».

²²Comités d'assistance et de placement des libérés devenus les CPAL en 1975.

²³Article D.549 du CPP : « *lorsque l'importance du comité le justifie, un chef de service de probation peut être affecté à celui-ci* ».

²⁴Décret n°66-874 du 21 novembre 1966 qui les intègre dans le Titre V relatif au personnel de direction.

l'autorité des sous-directeurs et des directeurs, chargés « *notamment dans les maisons centrales et les établissements spécialisés, de diriger l'action de plusieurs éducateurs, de coordonner l'enseignement scolaire ou d'organiser et d'animer les activités culturelles et sportives* » (article 62 alinéa 3). Quant aux chefs de service de probation, ils contrôlent, sous l'autorité du JAP, « *l'activité des délégués à la probation*²⁵, *en coordonnant leur action et celle des assistantes et assistants sociaux* » (article 62 alinéa 4). Toutefois, la taille des CPAL restant modeste, seuls deux d'entre eux (Paris et Lyon) seront dotés de chefs de service de probation en 1969-1970.

Nous voyons dès lors poindre le problème d'attractivité du statut de chef de service. Le premier chef de service de probation sera nommé en 1971 ; ils ne seront que 6 l'année suivante faute de candidats. Ce statut de chef de service pénitentiaire est accessible par concours interne ou externe en particulier pour les éducateurs ayant atteint le 3e échelon (article 67). Toutefois, la grande majorité des emplois est réservée aux candidats internes et l'article 65 du même décret permet aux sous-directeurs et directeurs des établissements pénitentiaires de s'occuper, sous l'autorité du JAP, de « *la direction technique et administrative d'un comité de probation important* ».

Les chefs de service animent les équipes mais restent sans lien hiérarchique avec celles-ci. Ils sont eux-mêmes soumis à l'autorité du chef d'établissement en milieu fermé et à celle du JAP en milieu ouvert.

Le rôle des chefs de service est incertain et varie au gré des réformes statutaires. Nous pouvons citer pour exemple le décret n°72-852 du 12 septembre 1972 qui ne fait plus référence aux chefs de service mais aux « *membres du personnel de direction* » tout en leur assignant, paradoxalement, des fonctions moins importantes que celles qui avaient été envisagées par le CPP en 1959²⁶.

Le décret n°77-904 du 8 août 1977 finit par supprimer le grade de chef de service ; l'administration qui espérait en effet susciter une plus grande mobilité dans les affectations n'aurait pas atteint son but, un agent « *bon spécialiste dans sa discipline, ne souhaitait pas toujours la quitter pour exercer des fonctions de direction avec lesquelles*

²⁵Corps créé par ce décret ; éducateurs chargés du contrôle et de l'assistance des condamnés mis à l'épreuve, des libérés conditionnels et des interdits de séjour assistés ; cf. art 21

²⁶Jouve B., *Le juge de l'application des peines et le comité de probation*, ENM, 1994, p.166.

il ne se sentait pas d'affinité »²⁷.

Ce décret entend alors revaloriser les carrières en les rendant plus attractives et ainsi contribuer à améliorer la qualité du recrutement. Il veut rétablir le personnel de direction dans sa vocation initiale d'animateur et de coordonnateur des établissements et des services de probation. Le rapport général sur l'exercice de 1977 note ainsi que « *l'appréhension globale de la multiplicité des techniques mises en œuvre pour la direction des personnels (...), les actions de resocialisation de la population pénale oblige à faire appel à des cadres de haut niveau »²⁸.*

Le décret du 8 août sera suivi de celui du 22 septembre 1977 (n°77-1143) relatif au statut particulier du personnel éducatif et de probation. Il recrée un grade de chef de service éducatif et de probation faisant partie du corps des éducateurs, accessible uniquement par choix et par voie d'inscription au tableau d'avancement. Faisant fi de la nécessité de revaloriser le corps de direction de la filière pour une meilleure attractivité, le décret ne prévoit pas de changement de catégorie pour les personnels souhaitant devenir chef de service ; le statut relève encore de la catégorie B dans le classement de la fonction publique. « *Faut-il sans doute y voir la perception négative qu'a l'administration des travailleurs sociaux, mais aussi la conséquence d'une "guerre" interne entre les partisans et les adversaires d'une hiérarchie spécifique »²⁹.*

D'aucuns revendiquent déjà la création d'une hiérarchie autonome susceptible d'aider à l'affirmation de l'identité professionnelle des personnels exerçant en son sein³⁰. Il faut reconnaître que la position dans laquelle se trouvaient les chefs de service apparaissait particulièrement inconfortable. Eux-mêmes sous l'autorité du JAP lorsqu'ils exerçaient dans un CPAL ou sous l'autorité du chef d'établissement pour ceux d'entre eux qui se trouvaient en milieu fermé (services socio-éducatifs à partir de 1979), les chefs de service étaient amenés à diriger leurs pairs ; ces derniers étant pour une grande partie, opposés à l'instauration même d'une autorité hiérarchique. L'autorité exercée par les JAP et les chefs d'établissement suscitait déjà des tensions identitaires en créant une certaine ambiguïté entre deux fonctions normalement distinctes et spécifiques. Ceci est

²⁷Dablanc C., *Rapport général sur l'exercice 1977*, Melun, Ministère de la Justice, p.190.

²⁸Dablanc C., *Rapport général sur l'exercice 1977, op.cit.*, p.190.

²⁹Perrier Y., *La probation de 1885 à 2005, sanctions et mesures dans la communauté*, Paris, Dalloz, 2013, p. 282.

³⁰Par exemple, en 1975, le SNEPAP, Syndicat National de l'Ensemble des Personnels de l'AP, réclame « *autonomie effective, exercice réel des responsabilités, indépendance hiérarchique et développement du travail en équipe »*

d'autant plus vrai que les JAP ont fait face à un accroissement de leurs attributions qui rendait difficile le fait d'assurer effectivement la direction administrative de leur comité et animer, diriger et encadrer leur équipe. En outre, JAP comme DSP, ne partagent pas de prime abord la même vision de l'institution et de ses buts.

Le fait que le corps des chefs de service soit constitué que de pairs, exerçant encore les mêmes missions et en particulier continuant de prendre en charge des dossiers, n'a pas permis à ce corps de s'affirmer, et ce d'autant plus que leur rôle n'est pas défini de manière précise.

Redéfinir les missions des chefs de service afin de clarifier leur positionnement et de légitimer leur présence est donc apparu indispensable. Une circulaire du 6 novembre 1979 viendra ainsi détailler officiellement les missions des chefs de service de probation. Le JAP pourra désormais leur déléguer des missions d'ordre administratif. Dès la fin des années 70, les services se sont étoffés et l'on voit poindre la volonté de l'administration de réfléchir aux méthodes de travail et à une certaine uniformisation qui passe notamment par l'affirmation de la place des chefs de service. Cette réflexion sera bouleversée par l'accession au pouvoir de la gauche en 1981.

A compter des années 80, le travail des services et en particulier des CPAL prend de plus en plus d'importance avec notamment la création du travail d'intérêt général, le développement du partenariat en raison de l'élargissement du champ d'intervention des collectivités territoriales après le vote des lois de décentralisation, etc. Le besoin de cadres stratégiques prend de l'ampleur compte tenu des nouveaux objectifs de l'institution et des contraintes organisationnelles et institutionnelles.

Ainsi, un décret du 14 mars 1986 (n°86-462) viendra créer une hiérarchie spécifique dans les plus gros comités (les directeurs de probation), afin d'obvier aux difficultés rencontrées par les chefs de service qui peinaient à exercer correctement leurs missions. L'article D.583 du Code de procédure pénale (CPP) modifié par ce décret indique que ce directeur est chargé « *d'organiser et de gérer le comité de probation ; d'animer son action dans les conditions prévues par l'article D. 584, d'assurer toutes liaisons utiles avec les organismes publics ou privés qui participent à l'action du comité de probation ; de passer les actes nécessaires au fonctionnement du service* ». Toutefois, l'article D573 du même code maintient le comité de probation sous l'autorité du JAP qui doit donner les directives générales relatives au fonctionnement du service et

à l'exécution des missions, contrôler son activité et définir les critères d'utilisation des fonds affectés au comité. Le profil du directeur caractérisé par sa socialisation antérieure reste par ailleurs le même que celui des CSIP (ancien éducateur, assistant social...).

Alors qu'au début des années 1980, le cloisonnement entre MF et MO est total, l'administration commence à vouloir établir des liens institutionnels entre les deux types de service et imagine déjà une certaine uniformisation des méthodes de travail. C'est ainsi qu'à compter de 1987³¹, sont menées des expérimentations d'unification des CPAL et des services socio-éducatifs dans plusieurs villes. L'autorité administrative de ces « services unifiés » est assurée par un directeur de probation ou un chef de service éducatif. Les missions restent dépendantes des directives générales du JAP.

2) Des CSIP aux DIP: un premier pas vers la création d'une identité de cadre, des difficultés persistantes

Le corps des CIP est créé en 1993. Ceux-ci demeurent sous l'autorité des chefs d'établissement en milieu fermé et des JAP en milieu ouvert. Toutefois, ils sont désormais nombreux à être dotés d'une hiérarchie spécifique que le décret rebaptise « chefs des services d'insertion et de probation » (CSIP). Ces derniers « *encadrent les personnels, coordonnent et animent l'activité des services d'insertion et de probation* » (article 24). Ils n'ont toutefois pas autorité pour noter les agents et le concours ne reste ouvert qu'aux internes c'est-à-dire aux CIP, aux assistants de service social du ministère de la justice et aux éducateurs de la PJJ. L'accès au statut de cadre est donc toujours fondé sur une qualification reconnue. Ces chefs reçoivent une formation d'adaptation à l'emploi d'une année. Or, les difficultés persistent et l'augmentation considérable du nombre de personnes incarcérées³² et des personnes prises en charge en milieu ouvert³³ au vu notamment de la multiplication des mesures alternatives à l'emprisonnement, ont participé à la création des SPIP modifiant les missions et donc le positionnement des cadres de cette filière.

³¹Loi n°87-432 du 22 juin 1987 relative au service public pénitentiaire.

³²26 032 détenus au 1er janvier 1975 ; 51 623 au 1er janvier 1995.

³³32670 en 1972 ; 143 746 en 1999.

La création des SPIP en 1999 ôte une première difficulté à la définition d'une identité professionnelle de cadre de la filière insertion et probation en créant une hiérarchie autonome au sein des SPIP. En effet, JAP et DSP n'exercent plus d'autorité hiérarchique sur les CIP. Les SPIP sont désormais soumis à l'autorité départementale du DSPIP lui-même placé sous l'autorité du directeur régional des services pénitentiaires. Une politique départementale pourra désormais exister.

Toutefois, ce décret ne contient qu'une seule disposition concernant les chefs de service³⁴. Pourtant, donner du sens à cette fonction et affirmer son utilité nécessitait alors que ceux-ci soient investis de réelles responsabilités, qui devaient notamment découler du transfert des attributions non juridictionnelles des juges. Or, cette réforme, qui s'est accompagnée d'une nouvelle organisation de l'encadrement, n'a toutefois remanié ni le statut ni les missions de ces cadres intermédiaires. Les CSIP demeurent d'anciens travailleurs sociaux dirigeant des pairs et la réforme ne prévoit pas de revalorisation statutaire nécessaire à une meilleure attractivité de la profession ; les chefs de service restent des fonctionnaires de catégorie B.

Malgré la création de nouvelles hiérarchies intermédiaires (adjoint au DSPIP et personnel administratif), persistait tout de même une certaine fragilité du corps d'encadrement intermédiaire, due à la faiblesse numérique de ce corps et à ses difficultés à faire de l'animation d'équipe et à jouer un rôle de conseil et d'information. Ceci a fortement contribué à déstabiliser les services qui faisaient face à une importance considérable de réformes cumulées et à mettre en œuvre et voyaient le nombre de ses personnels peu à peu s'étoffer. L'effectivité de la réforme nécessitait en effet du personnel d'encadrement pour conduire le changement. Les CIP ont ainsi rencontré des difficultés pour trouver des repères entre les exigences des magistrats et les sollicitations propres à la gestion de la détention, faute de politique de service claire. Ces difficultés ont été accrues par l'augmentation de la charge de travail.

La Cour de comptes dans son rapport public thématique du 10 janvier 2006 intitulé « *Garde et réinsertion – La gestion des prisons* » élaboré à partir de contrôles menés au cours des années 2002 et 2003, note que la réforme de 1999 « *s'est bornée à agréger les compétences des services sociaux des établissements pénitentiaires et celles*

³⁴ Article D.587 du CPP : « *En l'absence du chef de service, le DSPIP délègue sa signature à un travailleur social du SPIP pour ordonner les dépenses courantes nécessaires au fonctionnement du service* »

des CPAL. Elle n'a opéré aucun choix ni établi aucune priorité ou spécialisation ». C'est le cas notamment des missions et du statut des chefs de service qui n'a pas permis de recruter un encadrement de meilleure qualité, la différence de salaire, insignifiante entre le dernier échelon de CIP et celui de CSIP, n'incitant pas à prendre des responsabilités de plus en plus importantes. La Cour des comptes pointe en effet « *la faiblesse de la fonction d'encadrement au sein des SPIP* ». Outre, « *l'absence de perspective réelle d'évolution pour ceux des travailleurs sociaux qui ont accepté de devenir directeur départemental ou adjoint* », le rapport souligne « *la faible attractivité du statut des chefs de services d'insertion et de probation au regard des responsabilités qui leur incombent* » et qui a été à « *l'origine d'importantes difficultés de recrutement* ». Ces difficultés n'ont pas permis d'évoluer vers un véritable travail d'équipe pour définir une réelle politique de prise en charge des personnes, qu'aurait dû permettre le fait de sortir du dialogue individuel entre le juge et le travailleur social.

Les CSIP, en sous-effectif, souffrant d'un manque de reconnaissance institutionnelle, et ayant des difficultés à s'affirmer en tant que supérieur hiérarchique tant auprès des CIP (eux-mêmes en quête d'identité) que vis-à-vis des partenaires en particulier institutionnels que sont le JAP et le chef d'établissement, ne parviennent ainsi pas à construire une véritable identité professionnelle.

Ces constats ont contraint l'AP à s'interroger à nouveau sur le statut et les missions de cet encadrement afin de l'aider à asseoir sa légitimité, à trouver son positionnement, plus largement à construire son identité. C'est ainsi que six ans après la création des SPIP, a été créé un nouveau corps d'encadrement intermédiaire : les DIP. Ce corps bénéficie d'une meilleure reconnaissance institutionnelle que les CSIP puisqu'il s'est vu reconnaître le statut de catégorie A par le décret du 6 mai 2005. Il s'agit là d'un pas important dans la reconnaissance de la spécificité du corps d'encadrement, le distinguant ainsi davantage du corps de CIP qui demeure de catégorie B. Ces nouveaux directeurs sont recrutés, par voie de concours interne mais désormais aussi, externe.

Toutefois, ce décret n'a pas pour autant supprimé le statut de CSIP. La plupart d'entre eux³⁵ doit, pour accéder au corps de DIP, passer par la voie de l'examen

³⁵L'article 23 du décret du 6 mai 2005 prévoyait que seuls pouvaient être intégrés, sur leur demande, au corps de DIP, « *les membres du corps des CSIP détachés sur les emplois de DSPIP des groupes I et II régis par le décret n°99-670 du 2 août 1999 relatif au statut d'emploi des DSPIP* ». L'article 4 du même décret prévoyait, uniquement pour les

professionnel (article 24). Ceci a conduit à une certaine rancœur entretenue par ceux des CSIP qui ont échoué à l'examen professionnel. Il s'agissait en effet pour eux d'un manque de reconnaissance du travail qu'ils exerçaient pour certains déjà depuis longtemps sur le terrain. Cette rancœur a pu avoir pour effet un certain désinvestissement et donc l'absence d'affirmation dans une identité de cadre.

En outre, cette hiérarchie intermédiaire bicéphale a eu pour effet d'accroître la confusion quant aux missions respectives de chacun de ces corps.

L'article 24 du décret prévoyait que les CSIP devaient mettre en œuvre les mêmes missions que les CIP et qu'ils étaient chargés, par délégation du DIP : « *de fonctions de coordination des actions menées dans le cadre des partenariats, d'animation des équipes de travailleurs sociaux, de conseil technique auprès des CIP et des ASS, et de conduite d'actions en direction des PPSMJ* ». Les CSIP n'avaient donc pas un rôle d'autorité hiérarchique. En effet, l'article 2 du même décret précise que les CIP exercent leurs missions « *sous l'autorité des DIP* ». Or, l'absence de moyens suffisants obligea rapidement les CSIP à jouer le rôle de DIP ce qui a pu faire dire à certains que les CSIP étaient « *des DIP mal payés* »³⁶.

Les CSIP ont donc eu du mal à se positionner professionnellement ; demeurés assez peu considérés, ils souffraient en effet d'un manque de reconnaissance et de légitimité professionnelles qui a conduit une partie d'entre eux à continuer d'exercer des missions propres aux CIP telles que le suivi des PPSMJ.

Le constat est donc celui d'un manque de spécialisation professionnelle, de définition de conduites professionnelles qui s'est donc traduit par un défaut de professionnalisation et ainsi de légitimité et de reconnaissance. L'AP a par conséquent, cherché à rompre avec cette identité parfois dite de « supers-CIP » pour refonder une nouvelle identité.

CSIP « *parvenus au moins au 4e échelon de leur grade et justifiant d'au moins dix ans de services dans les corps de CIP ou de CSIP* » une « *nomination au choix après inscription sur une liste d'aptitude établie après avis de la commission administrative paritaire* ».

³⁶Tract Snepap-Fsu, 1er mars 2007, intitulé « *Chouette, c'est les Soldes à la DAP !!* »

Chapitre 2 : Une identité professionnelle refondée

Alex Mucchielli définit l'identité sociale comme « *l'ensemble des critères qui permettent une définition sociale de l'individu ou du groupe c'est-à-dire qui permettent de le situer dans la société. C'est donc plutôt une identité attribuée* »³⁷. A l'instar de ce que décrit Mucchielli, nous considérons que l'identité professionnelle est dans une certaine mesure attribuée par l'institution qui détermine un certain nombre de critères (fonctions, missions, valeurs déontologiques, pratiques, etc.) permettant une première définition de ce qu'est ou doit être le corps de DPIP et étant susceptible de donner du sens à son travail et de valoriser ses buts et ses pratiques. Il convient donc de s'interroger sur les conditions définies de cette attribution (a) et sur ses modalités (b).

A) Les conditions de la refondation : la professionnalisation

Cette identité objectivement assignée correspond au sens qu'entend donner l'administration au métier de cadre ; sens qui permettra de garantir la validation sociale, condition de l'affirmation d'une identité professionnelle. Souhaitant rompre avec le passé, l'administration entend professionnaliser l'encadrement des SPIP. Ce faisant, afin de renouveler l'identité du DPIP, elle définit les conditions de cette professionnalisation. Ainsi que l'écrivaient Carr-Saunders et Wilson, ces conditions sont la spécialisation de la profession (a), la définition de règles de conduite (b) mais également la mise en place d'une formation spécifique.

1) La spécialisation des DPIP

L'identité c'est à la fois ce qui rend semblables ceux qui la partagent et ce qui rend différent des autres. La première des conditions pour donner un sens au travail du cadre de la filière et garantir la validation sociale de cette fonction, est donc la spécialisation professionnelle. La question de l'autonomie des SPIP et de la spécialisation de ses chefs est revenue de manière récurrente.

³⁷Mucchielli A., *L'identité*, op.cit., p.75.

Cette spécialisation est une des garanties de la qualité du travail de ces cadres dans un contexte de plus en plus contraint imposant de repenser toute l'organisation des services. Le premier pas vers cette spécialisation a été franchi grâce à la création d'une véritable hiérarchie autonome propre aux SPIP. La construction d'une légitimité professionnelle devait alors passer par la clarification des missions des cadres la composant, par une définition d'un territoire professionnel identifié, afin de les asseoir en tant qu'experts. Les décrets du 6 mai 2005 créant le corps des DIP puis celui du 23 décembre 2010 créant les DPIP marquent cette volonté d'asseoir la filière et son encadrement dans sa spécificité. Après l'avoir fait statutairement en les intégrant dans la catégorie A dans le classement de la fonction publique, ces décrets reconnaissent la complexité de leurs tâches et leur responsabilité accrue.

Si le décret du 6 mai 2005 créant le corps de DIP dit seulement que ceux-ci constituent « *l'encadrement des SPIP* » (article 1er), celui du 23 décembre 2010 entend nettement préciser leurs missions. L'article 1er de ce décret de 2010 indique en effet que les DPIP « *sont responsables de l'organisation et du fonctionnement* » des services ; qu'ils « *sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de prévention de la récidive et d'insertion* » des PPSMJ ; qu'ils « *exercent des fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise, de contrôle de leurs services et d'évaluation des politiques publiques en matière d'insertion et de probation* » ; qu'ils « *sont chargés de coordonner et de piloter le travail des équipes pluridisciplinaires placées sous leur autorité* » et enfin qu'ils « *sont garants de la cohésion du travail des personnels placés sous leur autorité, de la bonne exécution des décisions de justice, ainsi que de l'évaluation des actions conduites* » envers les PPSMJ. Ce début de clarification des missions a donc permis de rompre avec un certain silence institutionnel sur le rôle des cadres dans la filière.

Le décret de 2010 fait donc du DPIP un spécialiste non seulement de la prévention de la récidive, de l'insertion et de la probation, à l'instar des CPIP mais, plus encore, il le pose notamment comme expert des politiques publiques en lui donnant comme mission d'intégrer les SPIP dans les dispositifs d'action publique. Cette spécialisation vient ainsi parachever l'évolution initiée avec la création des SPIP, services devenus départementaux. Il vient ici, aux côtés du DFSP, incarner l'institution pour qu'elle prenne sa place dans l'échelon départemental. À ce titre, il est

amené par exemple à incarner le SPIP dans des dispositifs tels que les CLSPD, conseils locaux de sécurité et de prévention de la délinquance.

C'est grâce à cette clarification qu'une distinction entre les identités professionnelles des personnels du SPIP peut véritablement s'opérer mais aussi que le DPIP peut opposer aux JAP et chefs d'établissement ses missions particulières sur lesquelles ils ne doivent interférer. Ce décret parachève donc la volonté de clarification des missions des personnels du SPIP particulièrement prégnante depuis la circulaire du 19 mars 2008 qui a fait de la prévention de la récidive la finalité de l'action des SPIP et a institué ces services comme « *maître d'œuvre de l'exécution des mesures et des peines* »³⁸. Ceci permet aux DPIP de devenir un corps de métier à part entière, spécialisé et bénéficiant d'une autonomie importante malgré les contraintes auxquelles il peut être soumis.

Cette clarification induit donc un certain positionnement que le DPIP doit avoir vis-à-vis des partenaires que sont les magistrats de l'application des peines et du Parquet mais aussi les chefs d'établissement pénitentiaire. Ceux-ci qui n'ont plus d'autorité hiérarchique sur les CIP sont toutefois des collaborateurs du SPIP et continuent à ce titre de jouer un rôle déterminant dans l'action des DPIP. C'est bien l'institution qui impose ce partenariat institutionnel, cette collaboration et donc dans une certaine mesure le positionnement que chacun de ces acteurs doit avoir. Par exemple, seuls les DPIP, accompagnés ou non de CPIP, sont chargés des relations avec les partenaires autres que les partenaires institutionnels ; le partenariat dont s'occupe le chef d'établissement étant uniquement centré sur la détention. Quant aux rapports avec le JAP, l'affirmation d'une identité de cadre autonome a permis de mettre fin au rôle paradoxal que ce juge jouait dont « *la fonction [était], de fait, de « s'opposer » à [l']administration de tutelle [des travailleurs sociaux] par une judiciarisation de l'exécution des peines* »³⁹.

La recherche du bon positionnement à avoir vis-à-vis de ces partenaires a été facilitée par l'unification en 2010 du corps d'encadrement des SPIP par la mise en extinction du corps des CSIP. Ceci a permis de mettre fin à une confusion quant à son rôle et ses missions. Les missions des DPIP semblent finalisées et le fonctionnement des services clarifié ; les CPIP sont désormais dirigés par un corps unique, les DPIP, eux-

³⁸Point 1.1.2. du titre I de la circulaire – La prévention de la récidive comme finalité de l'action des SPIP.

³⁹Lhuillier D., *Changements et construction des identités professionnelles : les travailleurs sociaux pénitentiaires*, 2007, p.13

mêmes sous l'autorité départementale du DFSP/IP pouvant être accompagné d'un adjoint, supervisés par la direction interrégionale des services pénitentiaires (DISP) et le chef du département des politiques d'insertion, de probation et de prévention de la récidive (DPIPPR). Cette clarification bouscule les modes traditionnels de management.

Enfin, cette spécificité a été symboliquement réaffirmée par l'ajout du terme pénitentiaire dans la dénomination des DIP devenus DPIP en 2010. L'introduction du terme « pénitentiaire » permet ainsi de mettre en adéquation le statut et les missions de prévention de la récidive et de réinsertion des PPSMJ en insistant sur la spécificité pénitentiaire du métier. Elle est également censée faciliter la compréhension du cadre d'intervention pour l'extérieur.

Mais cette autonomisation des SPIP alliée à la spécialisation de ses chefs a supposé d'imposer un nouveau système de valeurs professionnelles, de nouvelles règles de conduite.

2) Les règles de conduite professionnelle

La deuxième condition pour donner un sens au travail et garantir la validation sociale est la définition de règles de conduite professionnelle. L'histoire des services est celle de valeurs morales issues à leurs prémices des idéologies catholiques et du bénévolat. L'éthique du cadre à cette époque serait alors plutôt une éthique de conviction à l'instar des travailleurs sociaux. Les mutations des services se sont nécessairement traduites dans une évolution des valeurs éthiques.

Ce faisant, l'AP enjoint à tous ses membres de partager un socle commun de valeurs. Dès 1998, elle avait pour projet de codifier l'ensemble des règles déontologiques d'ores et déjà contenues dans le CPP, le statut général de la fonction publique de l'État et le statut spécial de l'AP. Le débat a finalement été remis à l'ordre du jour au moment du vote de la loi pénitentiaire de 2009⁴⁰. C'est donc par un décret du 30 décembre 2010 qu'a été promulgué le code de déontologie du service public

⁴⁰Article 11 : « un code de déontologie du service public pénitentiaire, établi par décret en Conseil d'État, fixe les règles que doivent respecter ces agents ainsi que les agents des personnes de droit public ou privé habilitées en application du second alinéa de l'article 3 »

pénitentiaire⁴¹. Ce code « s'inscrit pleinement dans le cadre posé par les règles pénitentiaires européennes, notamment la RPE 72-4 qui pose que le personnel doit exercer son travail en respectant des normes professionnelles et personnelles élevées »⁴²

Pourtant, comme le note Jacky Simon, les codes de déontologie « *semblaient superfétatoires pour la sphère publique, où la déontologie est contenue dans les statuts, dans les hiérarchies, dans les concours, dans les formations* »⁴³. Si l'on peut donc légitimement se demander si l'instauration d'un code de déontologie au sein du service public pénitentiaire ne correspond pas à une déperdition des garde-fous traditionnels de l'éthique publique, il nous semble qu'il correspond davantage à une volonté de confirmer la professionnalisation des personnels de cette administration. Ce code de déontologie ne crée pas d'obligations déontologiques nouvelles puisque celles-ci préexistaient. Néanmoins, l'un des objectifs poursuivis par ce code, malgré une certaine dimension de contrôle des personnels de l'administration, est de valoriser l'action de ces agents⁴⁴ afin de remédier à une « crise d'identité » constatée dans un rapport sur le projet de loi pénitentiaire⁴⁵.

La circulaire du 17 février 2011 relative à la mise en œuvre de ce code précise qu'il s'agit de la « *traduction de l'engagement et de la participation de chacun à l'exécution des missions du service public pénitentiaire* ». L'article 3 du code rappelle également la spécificité de l'administration pénitentiaire et de ses membres dont les valeurs « *résident dans la juste et loyale exécution des décisions de justice et du mandat judiciaire confié et dans le respect des personnes et de la règle de droit* » (article 3). Les personnels pénitentiaires doivent donc avoir, a minima, à la fois une éthique républicaine et une éthique de la justice. Une fois rappelés cet engagement et cette spécificité, d'aucuns ont dénoncé le fait que ce code n'ait pas permis « *d'affirmer les missions des personnels pénitentiaires dans un sens progressiste et porteur de reconnaissance envers ceux-ci* »⁴⁶. En outre, il ne prendrait pas en compte « *la*

⁴¹Décret n°2010-1711 portant code de déontologie du service public pénitentiaire.

⁴²Circulaire du 17 février 2011 relative à la mise en œuvre du code de déontologie du service public pénitentiaire.

⁴³Simon J., *La déontologie des cadres publics : pour un service public responsable*, Mayenne, CNDP, coll. Profession Cadre Service Public, 2012, Préface, p.7

⁴⁴Compte-rendu du Conseil des ministres du 28 juillet 2008.

⁴⁵Rapport n°1899 de Jean-Paul Garraud rendu le 8 septembre 2009 pour la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République, Assemblée nationale.

⁴⁶Tract CGT, 15 avril 2010, « *Déontologie pénitentiaire : une éthique en toc !* ».

spécificité des attributions des différents corps de l'administration pénitentiaire »⁴⁷. Pour autant, des chapitres de ce code s'intéressent plus précisément aux corps de métier. Ainsi s'agissant des droits et des devoirs de la hiérarchie (chapitre 3), ce code précise par exemple qu'elle est « *responsable des ordres qu'elle donne, de leur exécution et de leurs conséquences* » (article 22) et que ces ordres « *doivent être précis et assortis des explications nécessaires à leur bonne exécution* » (article 21). Le DPIP, sous l'autorité hiérarchique du DFSPPIP doit, quant à lui, entre autres, « *exécuter loyalement les ordres qui lui sont donnés* ». Or, ainsi que l'affirme Paul Ricœur, « *c'est par ce biais de la valeur légitimante que je puis être non seulement responsable de..., mais responsable devant... [...] Je suis responsable devant ceux qui m'envoient en quelque sorte en missions – devant ceux en particulier qu'une certaine différenciation sociale érige en gardiens particulièrement vigilants de ces valeurs menacées et militantes* »⁴⁸. Les décisions du directeur traduisent en elles-mêmes des positions éthiques et déontologiques qui doivent ainsi être en adéquation avec celles qu'impose l'institution.

Bien que l'impact de cette réforme soit mesuré⁴⁹, un seul et même texte régit désormais l'action des membres de l'administration pénitentiaire et rend ainsi les règles déontologiques plus lisibles et transparentes ce qui participe à la définition de règles de conduite professionnelles y compris pour les DPIP. Des références morales et professionnelles guident ainsi leur action.

Outre cette acquisition de valeurs morales et professionnelles, la construction d'une véritable professionnalité et donc d'une identité professionnelle passe par l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être, acquisition débutant à l'occasion de la formation spécifique des DPIP. Compte tenu du peu de cadres en poste ayant suivi la formation initiale de DPIP à l'ENAP, nous avons fait le choix d'aborder cette question plus loin dans notre étude.

Il convient désormais de s'intéresser aux modalités de cette refondation, c'est-à-dire à la traduction de ces conditions dans la pratique des DPIP

⁴⁷Rapport d'information n°269 (2011-2012) déposé le 4 juillet 2012 de M. Jean-René Lecerf et Mme Nicole Borvo Cohen-Seat intitulé *Loi pénitentiaire : de la loi à la réalité de la vie carcérale* et fait au nom de la commission des lois et de la commission pour le contrôle de l'application des lois

⁴⁸Ricœur P., *Philosophie de la volonté, Le volontaire et l'involontaire*, Aubier Philosophie, 1988, p.78-79.

⁴⁹En témoigne le peu d'engouement qu'a suscité la possibilité offerte, par le décret du 30 décembre 2010, aux personnels déjà en fonction de prêter serment.

B) Les modalités de la refondation : le DPIP manager stratégique

Définir les modalités du renouvellement de l'identité des DPIP suppose de s'interroger sur la manière dont est envisagée la profession par l'administration, sur les formes qu'elle doit emprunter.

1) L'injonction gestionnaire

La création en 2005 du corps de DIP doit être mise en lien avec l'apparition concomitante d'une politique de modernisation de l'action publique et la recherche consubstantielle de leaders publics.

Dès les lois de décentralisation de 1982, des logiques gestionnaires nouvelles sont apparues ; la gestion des services est devenue de plus en plus technique et le poids des institutions de plus en plus lourd. Mais c'est surtout depuis la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) adoptée le 1er août 2001 et appliquée à toute l'administration depuis 2006, que s'affirme de plus en plus la nécessité pour l'administration de mettre en place de véritables cadres managers.

La LOLF est la traduction d'une influence notable du modèle de l'entreprise appliquée au secteur public. Cela se traduit par une introduction des concepts d'efficacité et de rentabilité. La LOLF aspirait ainsi à substituer à une logique de moyens une logique de résultats et de performance. S'agissant des SPIP, la LOLF a réparti les budgets qui leur sont alloués sur cinq actions : garde et contrôle des PPSMJ, accueil des personnes en détention, accompagnement et réinsertion des PPSMJ, soutien, formation. Si cette loi ne contient aucune orientation quant à la définition des missions de la hiérarchie dans ces services, il n'en demeure pas moins qu'elle induit un rôle de gestionnaire de la part de celle-ci et conduit à une augmentation de ses tâches administratives. L'encadrement est donc fortement incité à se repositionner, sa fonction devenant de plus en plus complexe.

Le mouvement se poursuit en 2007 avec la remise à plat des actions de l'État afin de réduire les dépenses et améliorer l'efficacité des politiques publiques, nommée Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP). Supprimée en 2012, la RGPP est remplacée par la Modernisation de l'Action Publique (MAP) qui poursuit le même objectif avec la volonté de s'appuyer davantage sur les agents publics et les usagers.

La réforme de l'État devait en effet passer par l'introduction dans le secteur public de nouvelles logiques gestionnaires dont certaines s'inspirent du New Public Management ou Nouvelle Gestion Publique (NGP). Les SPIP se voient donc désormais soumis à une logique de performance et d'efficacité corrélée à une approche gestionnaire et à une préoccupation de maîtrise des dépenses publiques. Ceci se traduit plus précisément en termes de management par objectifs (MPO), de responsabilisation des chefs de structure et de délégation notamment sur le plan de la gestion budgétaire. Le MPO est ainsi devenu le « *mode essentiel de gestion des services et des cadres* » depuis une circulaire de la Direction de l'AP (DAP) du 19 novembre 2003⁵⁰. Les DPIIP doivent mener des actions en conservant à l'esprit les objectifs définis chaque année par l'administration centrale et déclinés dans le diagnostic orienté de la structure (DOS), le plan d'objectifs prioritaires de la structure (POPS) et particulièrement pour eux, dans la contribution individuelle aux objectifs (CIO). L'efficacité de la gestion du service dépendra ainsi de la déclinaison opérationnelle des objectifs stratégiques nationaux et locaux par le DPIIP. Dès lors, sont attendues du DPIIP des compétences managériales accrues, d'autant plus décisives que son action s'inscrit dans un contexte budgétaire contraint.

Cette mutation exigée des organisations suppose donc d'avoir des cadres, de créer un leadership public. Le management est en effet un métier à part entière, qui s'apprend et se surajoute à la technicité de base du cadre qui l'exerce. Dans ce contexte, le DPIIP voit ses compétences et responsabilités nettement augmenter de sorte que s'ajoutent à ses missions de base (conseiller technique, animateur d'équipe, etc.) de nouvelles missions de gestionnaire. Le DFSPPIIP mais également le DPIIP se voient imposer des contraintes et exigences incontournables et sont sommés de décliner cette politique gestionnaire dans leurs services. Ainsi, les DPIIP sont désormais de plus en plus précisément et intensément, sommés d'être des gestionnaires publics, contraints de piloter les actions en amont en fixant des priorités et de les contrôler en aval en gardant à l'esprit des valeurs récentes du service public que sont l'efficacité, l'efficacité, la sécurité, la qualité, etc. Le DPIIP doit donc poursuivre des objectifs déclinés en indicateurs ; ceci l'oblige par exemple à faire de nombreuses statistiques (ex.

⁵⁰Circulaire NOR : JUSE0340148C relative à la mise en œuvre du MPO dans l'AP au titre de l'année 2004.

pourcentage de PPSMJ respectant leurs obligations ou encore d'aménagements de peine proposés), des évaluations, des référentiels, des rapports d'activité, etc.

Cette orientation est d'autant plus prégnante qu'elle s'inscrit dans un contexte de mutation profonde des SPIP et des missions des CPIP eux-mêmes. La circulaire du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des SPIP élaborée dans le cadre de la RGPP, recentre l'activité des CPIP vers une évaluation de la dangerosité et des risques de récidive. Les DPIP, en tant que gestionnaires, doivent être les vecteurs privilégiés de cette réorientation de la profession de CPIP. Ces réformes nécessitent un effort d'adaptation des agents mais aussi des directeurs. C'est pour cette raison que les DPIP déjà en poste ont été tenus de suivre un enseignement au management par objectifs en formation continue.

La définition de ces missions gestionnaires pose une sorte de cadre commun de référence favorisant un certain positionnement professionnel allié à une volonté de l'administration de susciter une conception homogène de la profession.

Les DPIP doivent donc se positionner comme de vrais managers, cette mission intégrant leur identité professionnelle en construction. Ceci passe par des stratégies de développement du leadership public. Or, si les anciens chefs de service n'ont *a priori* pas été recrutés pour leurs connaissances en management, il semble que ce ne soit pas non plus le cas des « nouveaux DPIP ».

Ce faisant, ces stratégies commencent désormais dès la formation initiale durant laquelle sont dispensées de nombreuses heures de management. Le DPIP va donc vers des savoirs ésotériques le positionnant comme un expert. L'administration semble ainsi avoir voulu marquer une rupture avec le *statu quo ante*, empreinte d'une crise de légitimité des cadres intermédiaires de la filière. Semble s'opérer une transition d'une position du chef de service ayant des missions opérationnelles, à celle de DPIP ayant des missions plus stratégiques. Ces missions s'éloignent ainsi d'autant plus des préoccupations qui étaient celles des anciens chefs de service et, *a fortiori*, de l'identité professionnelle des CPIP. La culture institutionnelle de gestion se situe désormais loin de la culture du travail social et de la relation humaine et crée ainsi une identité professionnelle propre aux managers fondée sur une rationalisation des missions. Cela suppose sans doute de rompre avec certaines pratiques qui primaient encore du temps

des CSIP et qui favorisaient une certaine confusion telles que la prise en charge de suivis par les CSIP eux-mêmes. Le management reste un défi dans ces services et pour les DPIP.

La volonté administrative de mettre en place des cadres se reconnaissant dans un premier socle identitaire de manager gestionnaire se confirme lorsque l'on analyse le recrutement des DPIP. L'inscription de l'encadrement des SPIP dans un champ gestionnaire, administratif, par distanciation progressive du champ du travail social dont étaient empreints les CSIP, a nécessité une évolution du recrutement des nouveaux cadres. Cette mutation alliée au déplacement des missions du SPIP vers un pôle plus juridique ont profondément modifié le profil de ces cadres.

Outre l'ouverture du concours aux externes qui correspond à cette distanciation d'avec les missions propres dévolues aux CPIP, le recrutement de plus en plus important de juristes chez les CPIP mais plus encore chez les DPIP, qu'ils soient issus du concours interne ou externe, témoigne de cette mutation profonde de l'institution. La plaquette « *Éléments de connaissances sociodémographiques* » réalisée en octobre 2014 par l'observatoire de la formation de l'ENAP sur la septième promotion des DPIP montre que sur les 33 personnes ayant répondu (5 ayant fait leur rentrée postérieurement à l'enquête), 97 % des élèves sont diplômés en droit, une seule personne étant issue d'un autre cursus. Or, cette mutation contribue à faire émerger de nouveaux positionnements moraux et de nouveaux savoir-faire. Ainsi, de par son cursus universitaire mais également psychologique et social, le DPIP posséderait déjà le profil type supposé pour occuper cette fonction. L'administration semble privilégier certains profils puisque :

« Une opération de recrutement n'est jamais neutre ; au-delà même de ses effets en termes pratiques, elle est susceptible de transcrire une volonté de réforme du corps dans son ensemble (...). La sélection est aussi un moyen de légitimation et de protection du groupe, sa sauvegarde nécessite une sélection de ceux qui le pénètrent. Ils doivent nécessairement répondre aux critères qui sont susceptibles de permettre la préservation et la reproduction du groupe concerné »⁵¹.

⁵¹Froment J.C., *La république des surveillants de prison (1958-1998)*, Paris, Éditions LGDL, 1998, p. 160. cité par Bessières L., *Les trajectoires professionnelles des directeurs des services pénitentiaires : conformation à un modèle dominant de carrière*, CIRAP, ENAP, 2013, p18

L'administration semble donc vouloir recruter des personnes susceptibles de connaître les rouages du droit et des procédures ; des personnes susceptibles d'être de bons gestionnaires plutôt que des experts des sciences humaines.

Le recrutement important de cadres intermédiaires ces dernières années confirme encore davantage cette volonté d'instituer une culture managériale dans ces services. « *Le nombre de DPIP et de CSIP a plus que quadruplé en l'espace de dix ans, passant de 70 à 309* » entre 2000 et 2011⁵². Le nombre de postes offerts au concours pour l'année 2015 confirme nettement cette tendance puisque 23 postes ont été ouverts en externe et 15 en interne⁵³ contre, respectivement, 13 et 12 postes pour le concours 2014.

Le rapport sur l'amélioration du fonctionnement des SPIP de mai 2011 indique ainsi que le rôle de l'encadrement dans les SPIP étant essentiel dans « *le déploiement des référentiels professionnels et des bonnes pratiques dans les services* », « *la croissance des effectifs et l'adaptation de leur formation aux évolutions essentielles de ces services sont des priorités à maintenir* ». Il note enfin que l'extinction du corps des CSIP va être l'occasion de « *dynamiser ces fonctions d'encadrement* ».

Enfin, outre les conséquences de la NGP, d'autres événements ont favorisé l'augmentation des missions administratives du DPIP. C'est notamment l'une des conséquences de la « crise de Pornic ». Le 27 janvier 2011, la DAP transmet une note imposant aux cadres d'affecter nominativement aux CPIP l'ensemble des mesures pour lesquelles le SPIP est saisi par l'autorité judiciaire. Cette gestion des affectations, chronophage, est parfois déléguée, au moins en partie à d'autres personnels du SPIP notamment le secrétariat mais la plupart du temps elle est effectuée par le DPIP et s'ajoute à une multitude de missions administratives plus ou moins conséquentes : organisation de réunions et de groupes de travail, planning des permanences, répartition des véhicules du service, etc.

Pour autant, cela signifie-t-il qu'étant un manager, le DPIP n'aurait aucune spécificité liée en particulier au contexte institutionnel dans lequel il s'inscrit ?

⁵²De Larminat X., *En apesanteur ou entre deux feux ? Les personnels d'encadrement des services de probation au prisme des re compositions pénitentiaires*, CESDIP, 2014, p.14

⁵³Arrêté NOR : JUSK1506592A du 16 mars 2015.

2) *Un cadre sans ancrage institutionnel ?*

Le décloisonnement opéré entre milieu fermé et milieu ouvert lors de la création des SPIP militerait en ce sens. Elle favorise en effet un rapprochement de la pratique des cadres. Pour autant, le cadre institutionnel d'exercice détermine une part de l'identité professionnelle. Or, compte tenu des disparités existant notamment dans les missions mais aussi et *a fortiori*, dans les pratiques des agents exerçant en milieu ouvert comparés à ceux exerçant en milieu fermé, les pratiques des cadres ne peuvent qu'être partiellement au moins, distinctes. Ces disparités existeront également nécessairement en fonction de la zone géographique d'exercice ou encore de l'organisation des services (par pôles, etc.). Toutefois, la volonté réaffirmée par la création des SPIP en 1999 d'harmoniser les méthodes de travail notamment par un rapprochement MO/MF et la création d'une autorité hiérarchique autonome aux SPIP ayant une compétence départementale (le DSPIP) ne peut qu'avoir eu comme conséquence une certaine harmonisation des missions et pratiques des CSIP puis des DIP et DPIP. Cette réforme a ainsi permis d'instaurer un interlocuteur unique au niveau départemental, relayé par les cadres intermédiaires sous son autorité, de conforter le JAP dans ses attributions judiciaires mais aussi de clarifier les responsabilités, administratives et judiciaires, dans l'organisation et le fonctionnement du service. Le décret de 2010 portant statut particulier des DPIP ne fait d'ailleurs aucune distinction tenant au milieu d'exercice du métier. Plus encore, le recrutement de DPIP contractuels mais également la possibilité offerte à d'autres corps de métier à l'instar des DSP d'intégrer ce corps sans véritable formation aux spécificités de la profession militent dans le sens de la création d'une identité de manager exempte de toutes spécificités liées au cadre d'exercice de celle-ci.

La fusion des corps de DSP et de DPIP envisagée par certains aurait pour conséquence de confirmer ce mouvement dans l'identité professionnelle des DPIP en tant que manager. Cette fusion n'est envisageable que dès lors que l'on considère que les cadres de l'AP ont une mission commune qui est, outre, la prévention de la récidive (mission commune à toute l'AP), l'encadrement, la direction, la conception, l'expertise, le contrôle et la mise en œuvre des politiques publiques. Certains militent en ce sens :
« Nos métiers présentent certes chacun leurs spécificités qui ne peuvent être niées. Pour

autant, ils se recoupent sur bien des champs : le chef de service doit organiser et favoriser des collaborations entre différents acteurs au profit du public pris en charge, avec une préoccupation de respect du cadre réglementaire et de l'ordre public général. Nous faisons tous face à des contingences de gestion de masse »⁵⁴.

Ne peut-on pas considérer qu'envisager cette fusion signifie qu'une des conséquences de la NGP et de l'uniformisation du recrutement (les DSP étant également recrutés majoritairement dans le corps des juristes) serait de créer des managers interchangeables entre eux ? Le fait que l'AP n'envisage pas pour l'instant une telle réforme tendrait plutôt à montrer qu'en réalité cette NGP ne peut faire fi des spécificités des managers y compris au sein de la même administration.

C'est effectivement, en théorie, l'écueil que l'on peut voir poindre ; celui d'une technocratisation de la fonction dénoncée par certains qui critiquent l'éloignement du cadre vis-à-vis de ses équipes. La croissance spectaculaire des effectifs des SPIP qui a fortement participé à la mise en place de cadres gestionnaires *« contribue à accroître une division du travail qui amplifie la distance entre "un front" au contact des populations suivies et un "encadrement", à l'arrière, en position de "pilote" ou de gestionnaire »⁵⁵.*

Face à ces changements de repères, de recomposition des représentations et actions antérieures, se posent la question de leur appropriation par les DPIP.

⁵⁴Tract du Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires, 23 octobre 2014, *« Corps commun DSP-DPIP : le vrai-faux »*.

⁵⁵Lhuillier D., *Changements et construction des identités professionnelles : les travailleurs sociaux pénitentiaires*, op.cit., p.10.

PARTIE 2 : L'APPROPRIATION CONTRASTÉE DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ATTRIBUÉE

La question de savoir comment les DPIP s'approprient une identité professionnelle attendue par l'administration, suppose d'investiguer la relation que ces cadres intermédiaires entretiennent avec leurs missions, fonctions, pratiques et de leurs représentations à propos des ressources et contraintes de leur activité. Le faire conduit au constat qu'il existe des tensions identitaires (Chapitre 1) mais que celles-ci tendent à s'apaiser (Chapitre 2).

Chapitre 1 : Des tensions identitaires

La multiplication des tâches peut entraîner un vacillement de l'identité professionnelle caractérisé par une crise du sens de l'action frappant des services en manque de visibilité. Ces tensions se caractérisent par des frustrations liées à une certaine instabilité de l'identité attribuée (A) et par une appropriation différenciée de celle-ci (B).

A) Des frustrations liées à l'instabilité de l'identité attribuée

L'instabilité des attentes de l'AP se note compte tenu d'un certain nombre d'incertitudes (1) mais également par un déficit ressenti de reconnaissance (2).

1) Des incertitudes autour des attentes de l'AP

Les attentes de l'AP vis-à-vis de ces cadres intermédiaires que sont les DPIP ne sont pas encore clairement stabilisées. Les différentes réformes ayant eu un impact sur les contours de l'identité professionnelle n'ont pas permis, semble-t-il, de lever toutes les incertitudes ; c'est peut être justement ce contexte de perpétuelles réformes, en particulier depuis une dizaine d'années, qui suscite ces incertitudes.

S'interroger sur les attentes de l'administration à l'égard des DPIIP c'est se rendre compte que les attentes gestionnaires de ces cadres sont relativement claires puisque pour la plupart définies par les textes législatifs et réglementaires mais que, au contraire, un flou persiste relativement aux pratiques professionnelles.

Ce flou s'explique en premier lieu par le métier même du manager : le management. Le management n'est pas une discipline scientifique mais, d'après le dictionnaire Larousse, c'est l'« *ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise* ». Ces techniques qui peuvent être apprises en formation seront nécessairement adaptées en raison de la personnalité du manager. Il est donc *a priori* impossible pour l'administration de définir des pratiques aussi bien que le seraient celles du gestionnaire chargé d'appliquer strictement les lois et règlements. Or, de cette incertitude naît une nécessaire fragilité liée à une professionnalité qui connaît une grande liberté dans l'exercice quotidien du métier, malgré un contexte budgétaire et hiérarchique contraint. Cette liberté est une richesse qui a attiré la plupart DPIIP actuellement en formation : « *J'ai souhaité devenir DPIIP car c'est un métier qui recouvre plusieurs facettes qui le rendent enrichissant au quotidien : celle du droit, du social, de l'encadrement. De plus, c'est un corps qui offre, en raison de sa jeunesse, une très grande liberté d'action. Tout est encore à construire et ceci nous invite à innover, à imaginer les pratiques* » (DPIIP stagiaire).

Toutefois, cette liberté associée à un défaut de clarification de ses limites, met en exergue un risque de tensions notamment entre le DPIIP et ses partenaires institutionnels. Par exemple, l'article D576 du CPP issu du décret du 13 avril 1999 créant les SPIIP et confirmé par un décret du 14 décembre 2011, prévoit que le JAP et autres magistrats mandants évaluent la mise en œuvre des orientations générales relatives à l'exécution des mesures qu'ils confient au SPIIP. Comment dès lors distinguer cette mission d'évaluation de celle du DPIIP ?

Mais ces incertitudes sont liées, en second lieu, aux mouvements de balancier auxquels est soumise toute l'administration associés notamment au changement même de direction. C'est le cas par exemple de la question de la validation des rapports des CPIIP via le logiciel « Application des peines – probation – insertion » dit APPI⁵⁶. APPI

⁵⁶Logiciel créé en 2003, déployé sur le territoire national à partir de 2005.

constitue le moyen de communication privilégié entre le service d'application des peines (SAP) et le SPIP. Il permet entre autres la consignation des rapports rédigés par les CPIP à destination des magistrats. Véritable outil de management, APPI engendre à la fois une meilleure visibilité de l'action des CPIP permettant contrôle mais aussi valorisation et soutien, et aide le DPIP à organiser le service et lui fournit les éléments nécessaires s'agissant des actions menées à l'égard des PPSMJ. La règle actuelle est que le DPIP doit nécessairement valider tous les rapports avant leur transmission au JAP en charge du dossier et engage ainsi sa responsabilité. Perpétuel sujet en questionnement à l'administration centrale, cette validation obligatoire de tous les rapports est une nouvelle fois interrogée. Madame Isabelle Gorce, directrice de l'AP, entend en effet revenir sur le *statu quo*⁵⁷ en supprimant une partie, au moins, de cette pratique chronophage. S'intéresser à la question de la validation des rapports permettrait de mettre en avant des conceptions radicalement différentes du métier selon les DPIP, certains considérant qu'il s'agit d'une priorité et en faisant leur cœur de métier, d'autres voyant cette pratique comme non prioritaire voire inutile face à leur surcharge de travail. Mais plus encore, imaginer la suppression d'une partie des validations de rapports c'est appeler à nouveau les cadres à se repositionner, à repenser leurs pratiques.

Cet outil managérial a permis de distendre en partie le lien qui existait auparavant entre CPIP et JAP et d'affirmer le DPIP en tant qu'unique supérieur hiérarchique. La suppression de ce double regard pourrait alors être interprétée comme le signe du retour à un passé contre lequel l'administration s'est mobilisée (avec le risque d'un retour à une culture de cabinet en particulier dans les SPIP ayant une structuration géographique). Pour autant, il s'agit plus probablement d'une volonté de la directrice de l'AP de recentrer le travail du cadre sur le management d'équipe et le partenariat et d'harmoniser les pratiques des DPIP. Supprimer cette validation constituerait sans doute un regain d'intérêt pour le *statu quo ante* qui entendait privilégier la communication de proximité mais signifie pour certaines personnes interrogées « *une perte d'informations nécessaires à la représentation du service à l'extérieur* ». Or, ces incertitudes quant au positionnement attendu du DPIP questionne sa légitimité au quotidien en particulier vis-à-vis des équipes, divise les DPIP quant à la conception de leur métier et peut créer un égarement pour le DPIP lui-même qui se trouve dépourvu de repères.

⁵⁷ Intervention de Madame Gorce devant la septième promotion de DPIP, novembre 2011.

2) *Un déficit de reconnaissance*

Cette instabilité objective serait également liée à un manque de reconnaissance de la part de l'AP des personnels d'insertion et de probation et pour ce qui nous intéresse ici des cadres de la filière. Leur identité serait dévalorisée en particulier lorsque l'on compare les statuts des DPIP à ceux des DSP. Voilà en tout cas la position d'une partie des DPIP en poste ou encore en formation.

Depuis la création du corps de DPIP accompagnée de la clarification de ses missions et donc d'une certaine spécialisation du métier, les DPIP ont incontestablement gagné en reconnaissance institutionnelle. Cette évolution a été concrétisée par la réforme statutaire du 23 décembre 2010 et plus récemment, par la loi du 15 août 2014 qui a conforté la reconnaissance juridique et politique de la filière dans son entier. L'on constate en effet, une meilleure identification par les différents personnels de l'AP, par les partenaires extérieurs à l'AP, par les juges...

Toutefois, d'aucuns dénoncent encore un manque de reconnaissance témoignant ainsi d'un certain malaise dû à un défaut d'identification par le grand public et selon certains par l'AP elle-même notamment par une absence de revalorisations statutaire et salariale. Le défaut d'image de la profession dans la société est patent.

Pour autant, si ce défaut de connaissance ou de reconnaissance des SPIP est en partie liée au fait que l'administration pénitentiaire est toujours vue sous le prisme de la prison et donc de ses directeurs et du corps de surveillance, c'est aussi parce que ces corps de métier sont, contrairement au corps de DPIP, aussi anciens que les prisons elles-mêmes. Il y aurait donc un problème relatif à la validation sociale de la profession, de ses buts et de ses pratiques, dû à un défaut d'image. Or, ce défaut d'image peut créer des difficultés s'agissant en particulier des DPIP recrutés en externe qui ont des représentations parfois fausses de la profession de sorte que naît en eux une certaine désillusion. *« Ceux-là [les externes] sont seulement 45 % à considérer que la fonction correspond à l'idée qu'ils s'en faisaient en passant le concours. Ils sont même 35 % pour qui l'entrée en fonction fut une véritable désillusion, ce qui risque de poser rapidement problème dans un contexte de valorisation du recrutement des candidats par concours externes »*⁵⁸.

⁵⁸De Larminat X., *En apesanteur ou entre deux feux ? - Les personnels d'encadrement des services de probation au*

La majorité des DPIP en formation, recrutés par la voie externe, ont toutefois répondu au questionnaire qu'ils se voyaient toujours dans l'AP dans 10 ans et très probablement dans le corps de direction de la filière insertion et probation et ce alors même qu'ils avaient déjà effectué leur premier stage de sept semaines au sein des SPIP. Ce qui est vécu comme un déficit de reconnaissance semble toutefois traduire une difficulté qu'éprouve le DPIP pour trouver sa place dans l'institution.

S'ajoute à ce défaut d'image une difficulté pour certains DPIP à affirmer leur légitimité qui était dès la création de la hiérarchie propre au SPIP dénoncée par certains. « *Ces professionnalités [lien avec les partenaires et les JAP] auraient été "captées" par une hiérarchie encore en quête de légitimité* »⁵⁹. Divers travaux⁶⁰ confirment cette dénonciation et l'image plutôt négative dont souffrent souvent les DPIP vis-à-vis des CPIP. Cela complique le positionnement de ces cadres qui éprouvent parfois des difficultés à trouver leur place entre leur hiérarchie et les agents et peinent à se structurer une identité professionnelle propre.

Mais outre ce défaut d'image et de reconnaissance par les CPIP, c'est le sentiment partagé par certains qu'il y aurait un manque de reconnaissance institutionnelle. « *Statutairement, le DPIP est trop proche du CPIP hors classe. Il s'agit d'un retour aux écueils du statut de CSIP qui n'a attiré personne* » (DPIP).

Outre cette dénonciation des statuts, l'on a entendu parler d'« *absence de perspectives d'évolution* » (à relier en général à celles offertes aux DSP) ou encore de « *déqualification des DPIP* » qui ne seraient par exemple plus destinataires d'un grand nombre d'informations auxquelles ils avaient antérieurement accès. Ceci est ressenti par ceux qui le dénoncent comme une perte de capacité impulsée par la DAP⁶¹.

Cette déqualification apparaît à certains DPIP d'autant plus injuste que « *la responsabilité des DPIP augmente. Lorsqu'on a eu une récidive au centre de semi-liberté, seuls les personnels des SPIP et les JAP ont été entendus. Les directeurs du centre ne l'ont pas été* » (DPIP). Manque de reconnaissance et de visibilité encore

prisme des recompositions pénitentiaires, CESDIP, 2014, p.82

⁵⁹Couzigou Y., *De la réinsertion à la prévention de la récidive : quel processus de professionnalisation pour les CPIP ?*, Mémoire, Conservatoire national des arts et métiers, p.75.

⁶⁰Pour exemple, De Larminat X., *La probation en quête d'approbation. L'exécution des peines en MO entre gestion des risques et gestion des flux*, Thèse 14 février 2012, Université de Versailles-Saint-Quentin, CESDIP, 2012.

⁶¹Jusqu'à il y a peu, les DPIP étaient destinataires, par mail, des mêmes informations que les DFSPIP et leurs adjoints puisqu'il existait une liste de diffusion commune. Désormais, une liste propre aux DPIP a été créée qui ne serait destinataire que d'informations résiduelles.

dénoncé par des DPIP qui s'étonnent qu'à l'occasion de la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, seuls aient été entendus des CPIP pour représenter le SPIP.

De facto, la reconnaissance des DPIP, qu'elle soit institutionnelle ou des pairs et des partenaires, augmente au fur et à mesure que le corps croît. Il semble néanmoins que les DPIP s'approprient de façon différente l'identité que leur attribue l'administration.

B) L'appropriation différenciée de l'identité attribuée

Face à la refondation du rôle des DPIP, émerge une appropriation différenciée des valeurs professionnelles (1) se traduisant dans une hétérogénéité de pratiques (2).

1) *Le choc des valeurs*

L'attribution d'une identité de leader public associée à une structure hiérarchique plus lisible et prégnante ne s'est pas passée sans difficulté dans ces services à la culture traditionnellement anti-hiérarchique ; services eux-mêmes traversés par des tensions identitaires entre un travail pénal, social et éducatif.

Plus encore, apparaissent des frustrations liées à l'inadéquation entre les valeurs du DPIP et les règles que l'institution impose. Si tout fonctionnaire public est tenu de respecter les orientations de l'administration, des tensions voire des crises identitaires peuvent toutefois apparaître. La crise apparaît lorsqu'il y a une remise en question des valeurs ou des références identitaires ; particulièrement quand l'identité entre en conflit avec les actions menées. Il y aurait, à propos de ces valeurs, un « clivage générationnel »⁶² qui serait lié pour l'essentiel au clivage anciens CSIP/nouvelle génération de DPIP. Des tensions peuvent par exemple se voir lorsque l'on s'intéresse à la nouvelle culture de résultat induite par la NGP. Il semble en effet que les DPIP, issus du corps des éducateurs ou des assistants sociaux, ayant exercé au sein des SSE ou des CPAL, ont éprouvé des difficultés notoires pour concilier une identité professionnelle fondée sur le rapport à l'humain, avec des outils centrés sur une rationalisation des

⁶²De Larminat X., *Coincés en apesanteur ou pris entre deux feux ? La situation des cadres intermédiaires de l'administration pénitentiaire entre trajectoires individuelles et contextes organisationnels*, congrès AFSP Paris 2013 sur les politiques de réforme de l'État et des services publics.

missions⁶³.

Pour les DPIP, cela signifie, à l'instar de toutes les injonctions gestionnaires et financières, une perte d'autonomie. Mais plus encore, cette culture de résultats suppose de transmettre des directives sans que celles-ci soient discutées collectivement dans les équipes en fonction de critères professionnels (pertinence par rapport à la mission de réinsertion de la PPSMJ, aux modalités de travail de chacun, etc.).

Le rôle d'animation des équipes du DPIP peut dès lors entrer en conflit avec son obligation de traduire les consignes institutionnelles. Si les CPIP ont l'impression que cela heurte leur propre identité professionnelle, celle du DPIP se trouve de fait soumise à des frictions et ce d'autant plus qu'il apparaît encore difficile d'évaluer l'activité des SPIP en particulier en milieu ouvert compte tenu de l'ampleur du nombre de mesures suivies.

Les DPIP soulèvent en outre la difficulté à remplir ces objectifs au vu du manque de moyens et de personnels.

Quant à l'injonction institutionnelle d'évaluer annuellement les agents, la plupart des personnes interrogées considèrent que si l'entretien qui accompagne l'évaluation est un lieu d'échange qui fournit l'occasion au cadre de recréer du lien avec les agents notamment en les valorisant mais aussi de leur rappeler les objectifs, l'histoire aurait démontré le non-sens que constitue l'évaluation en elle-même.

Les mouvements que connaît la filière, fonction des politiques pénales du gouvernement, entre un recentrage sur le répressif au détriment du social et, à l'inverse, un focus sur la réinsertion, a pour conséquence de placer les directeurs dans une situation de double contrainte.

La loyauté des DPIP à l'égard de la politique ministérielle peut heurter les valeurs qu'ils entendent défendre et ce d'autant plus que, pour certains, leur expérience d'anciens travailleurs sociaux pèse dans leur positionnement professionnel. Peut donc exister un clivage entre une autonomie revendiquée des professionnels et leurs convictions sociales et une primauté du pouvoir politique dans un système démocratique.

De cette apparente rivalité entre des personnes étant entrées dans la profession par conviction sociale et ceux qui ont passé le concours pour être cadres, naissent ainsi

⁶³Ginesta J., Hankus F., Rossi S., Simon S., Vrinat P., Zamboni C., *La construction de l'identité professionnelle du DIP*, Agen, ENAP, 2009

certaines crispations identitaires.

Ces crispations transparaissent par exemple lorsque l'on s'intéresse à la question de la représentation que doivent assurer les DPIIP dans des instances locales à l'instar des réunions sur les zones de sécurité prioritaires (ZSP). Certains DPIIP, comme certains représentants de la PJJ, s'insurgent contre la politique contraignant à fournir à tous des informations détenues sur certains jeunes (18-25ans), c'est-à-dire, en particulier, à communiquer avec des instances ayant une culture plus répressive. Certains ont donc le sentiment de participer à du renseignement pénitentiaire plus qu'à une mission de réinsertion voire d'éducation qui leur est pourtant chère. Transparaît donc ici la nécessité de réaffirmer un cadre commun de valeurs éthiques.

Avec ces thématiques en lien avec la RGPP et l'action publique actuelle, l'on voit déjà poindre une différence d'approches dans la conception du métier et dans son exercice.

2) L'hétérogénéité des pratiques

En lien avec le défaut de définition par l'institution des pratiques professionnelles à avoir mais aussi parfois avec cette inadéquation entre valeurs personnelles et institutionnelles et derrière cette unité notionnelle de DPIIP, se cache une hétérogénéité de pratiques professionnelles.

C'est tout d'abord ce défaut de définition par l'institution des pratiques professionnelles à adopter qui crée de la disparité. Un ancien DPIIP désormais employé à l'ENAP indiquait ainsi que *« Le métier n'a pas changé. Chaque DPIIP a sa conception du métier ce qui est problématique car il n'y a pas de vision générale du métier. Il y a un cadre réglementaire sur tout mais, par exemple, il faudra attendre la loi du 15 août 2014 pour que soit écrit dans la loi que la première chose à faire à l'occasion d'une prise en charge des PPSMJ est une évaluation. Avant cette date, rien n'était décrit sur ce que sont les pratiques professionnelles »*. Il manque en effet une doctrine professionnelle instiguée par l'institution.

Par ailleurs, si les contextes dans lesquels évolue le DPIP (milieu ouvert ou fermé, zone rurale ou urbaine, équipe d'encadrement ou non, organisation du SPIP verticale ou horizontale, etc.) et la fonction qu'il revêt en théorie (adjoint au DFSP, chef d'antenne, DPIP en charge d'un pôle...) mais surtout en pratique⁶⁴, jouent nécessairement un rôle dans cette diversité de pratiques, celle-ci serait également due à une différence dans la conception du métier à laquelle l'assignation d'une identité objective par l'institution ne parvient à obvier.

Des variations dans l'expression de l'identité professionnelle des DPIP se traduisant dans l'exercice de pratiques distinctes se manifestent, fort logiquement, chez des personnes ayant pourtant suivi le même cursus scolaire ou professionnel, ayant les mêmes diplômes mais exerçant sur des terrains différents. Il y a en effet un travail de modelage de la personnalité et de l'identité par les services qui se surajoute à des considérations tenant notamment à la personnalité d'origine du DPIP, entre le DPIP plutôt solitaire à celui qui tend à privilégier le participatif.

Mais ce sont surtout les différences dans la conception du métier qui interrogent. Cette hétérogénéité serait inhérente aux différences entre les modèles culturels d'entrée dans la profession mais également à la socialisation antérieure des DPIP en lien notamment avec des formations distinctes (CPIP voire travailleurs sociaux, éducateurs de la PJJ, services judiciaires, DSP, contractuels, DPIP issus du concours externe, etc.). Ces différences tenant au passé engendreraient ainsi des pratiques professionnelles disparates et créeraient, *a fortiori*, des identités différenciées.

Il serait caricatural d'affirmer que ces différences de pratiques ne s'expliquent que par une différence générationnelle. Car même si certains ont pu nous dire qu'il existait « *un conflit entre les anciens et les nouveaux, les anti-MF et les tout probation* », jouent en réalité, également l'identité individuelle (âge, sexe, etc.), la personnalité mais aussi le parcours scolaire et professionnel.

Le métier reste toutefois empreint des différents courants qui l'ont traversés et ont traversé plus généralement les SPIP. La conception sociale de la profession qui animait les CSIP et les pratiques qui primaient avant la réorientation des missions de

⁶⁴En pratique, les membres de l'encadrement des SPIP exercent souvent des fonctions distinctes de leur statut et ce, notamment, pour pallier un déficit de cadres. Cette situation peut être déstabilisante.

l'encadrement des SPIP, semblent encore imprégner les pratiques de certains DPIIP souvent issus de l'« ancienne génération ». Ceux-ci « *semblent afficher un certain détachement à l'égard des réformes en cours, qu'une majorité réproouve* » et « *tendent à prendre leur distance vis-à-vis des impulsions gestionnaires* »⁶⁵. Une ancienne CSIP interrogée estimait ainsi que « *l'AP nous incite à investir le terrain gestionnaire et technocratique. Lorsque le corps de CSIP a été supprimé, on n'a pas répondu à la question de savoir qui serait au contact du terrain. Des DPIIP peuvent ne pas être sur le terrain car ils disposent des informations suffisantes pour représenter le service notamment à l'extérieur mais d'autres, dont je fais partie, doivent assurer l'échange avec les CPIIP. Surtout qu'on n'a pas vraiment été formés aux pratiques managériales* ».

Si la nouvelle génération serait plus encline à poursuivre les objectifs et réformes provenant de la DAP, certains se sont toutefois projetés dans cette profession en ayant à l'esprit son pendant social qui dominait à une époque.

Une DPIIP externe en formation indiquait ainsi que « *la suppression des CSIP a supprimé un encadrement de proximité, spécialisé dans le soutien technique aux agents, qui est regrettable. Si cela avait encore existé, j'aurais passé les concours de CSIP plutôt que DPIIP et comme j'ai de l'intérêt pour cette mission de soutien technique, j'espère encore en faire mon cœur de métier* ».

Ce faisant, affirmer que ces disparités viennent d'un clivage générationnel est donc partiellement faux. Même si l'on ne peut nier que l'intégration des CSIP dans le corps des DPIIP a conduit à une unification de la fonction, ce n'est pas encore le cas des pratiques.

Le rapport au management apparaît relativement diversifié.

Schématiquement, les anciens travailleurs sociaux devenus CSIP puis DIP et DPIIP semblent par exemple, pour ceux rencontrés et interrogés, encore favoriser la relation de proximité avec les équipes et le soutien technique c'est-à-dire le niveau opérationnel tandis que la « nouvelle génération » serait davantage constituée de managers, de gestionnaires et se situerait davantage à un niveau stratégique.

Cette affirmation ne peut qu'être relativisée au vu des disparités de fonctionnement selon les terrains d'exercice et les identités individuelles de chaque DPIIP. Ce relativisme est d'autant plus de rigueur qu'un principe de réalité s'impose aux

⁶⁵De Larminat X., *Ibid.*, p.112.

DPIP qui, lorsqu'ils sont en sous-effectif, n'ont pas ou plus le choix de leurs pratiques, sont happés par l'urgence et doivent quoiqu'il en soit répondre aux objectifs imposés. Par exemple, un chef de secteur pourra jouer un véritable rôle de soutien technique à condition qu'il y ait également un chef d'antenne.

Apparaissent alors parfois des pratiques tendant à faire primer les logiques gestionnaires sur le véritable enjeu des SPIP qui est la PPSMJ elle-même et le sens que l'on donne à la peine⁶⁶. Mais la pratique inverse est sans doute aussi un écueil à éviter qui ne peut que conduire à une surcharge de travail par défaut de priorisation.

Les différences culturelles, dans les valeurs morales, les savoir-faire et les savoir-être des personnels composant ce corps et liées notamment au changement dans le recrutement rend difficile l'émergence d'un positionnement commun. Elles semblent ainsi faire obstacle à la tentative de création d'une identité professionnelle de DPIP en empêchant une définition commune.

Or, comme l'indiquent Isabelle Chouinard et Yves Couturier, les récits fondateurs d'un *éthos* professionnel commun, soit un système de représentations du monde engageant des pratiques, fondent l'identité du groupe professionnel⁶⁷. L'élaboration de pratiques communes participerait donc de cette identité.

Comme le note une DPIP interrogée, cette « *communauté de pratiques permettrait la reconnaissance des SPIP en externe. Chaque SPIP fonctionne selon ses spécificités ; les outils tels qu'APPI ne sont pas déployés de la même manière selon que l'on se trouve dans les Ardennes ou au SPIP 33. Il n'existe pas encore de culture métier. Pour l'instant, les missions et les pratiques changent tellement qu'il est difficile de communiquer et d'expliquer au grand public l'action des SPIP* ». Le rapport de l'IGSJ rendu en août 2006 sur le fonctionnement des SPIP notait déjà que « *les outils et les méthodes de travail sont disparates et ne permettent pas d'avoir une connaissance précise de l'activité* »⁶⁸.

⁶⁶C'est par exemple le cas de DPIP qui font le choix de ne pas affecter des mesures dont la durée serait courte, comme des libérations sous contrainte, car elle ne laisserait pas le temps de mettre en place un véritable suivi.

⁶⁷Chouinard I. et Couturier Y., *Identité professionnelle et souci de soi en travail social*, Nouvelles pratiques sociales, Volume 19, numéro 1, 2006, p.176.

⁶⁸Rapport IGSJ, Mission sur le fonctionnement des SPIP, août 2006, p.10.

Ce défaut d'élaboration de « bonnes pratiques » de positionnement commun peut aussi créer des tensions identitaires chez les DPIIP qui voient leurs pratiques remises en question en particulier par les équipes qu'il s'agisse de jeunes DPIIP ou de professionnels plus aguerris.

Les SPIIP comme l'AP en général, font face à un afflux de jeunes professionnels au moment où l'institution connaît d'importantes évolutions de fond. L'identité professionnelle du jeune DPIIP issu du concours externe en est à ces premiers stades d'élaboration et, considéré comme étranger à la culture professionnelle des CPIIP, il se trouve parfois confronté à une résistance de la part des CPIIP plus aguerris. *« L'arrivée des DPIIP externes était pour moi difficile à accepter au début. Je n'avais personnellement pas envie d'être encadrée par quelqu'un qui n'avait pas exercé le métier, je m'interrogeais sur sa légitimité et sa capacité à me conseiller sur un dossier complexe »*. Et d'ajouter *« Mais l'expérience montre que les DPIIP externes parviennent parfaitement à s'intégrer au SPIIP et à accomplir leur mission aussi bien que les internes »* (DPIIP). Le « jeune DPIIP » peut donc éprouver des difficultés à faire valoir sa conception du métier accusée d'avoir été apprise de façon théorique. Pour autant, s'*« il y a encore quelques années, il était inconcevable dans les services que des jeunes dirigent des plus vieux. Ce n'est plus le cas désormais »* (DPIIP). Nous voyons cela comme un signe d'une légitimation en cours.

De la même façon, les DPIIP anciens travailleurs sociaux peuvent voir leurs pratiques remise en question par de jeunes professionnels ayant une autre conception du métier, reposant sur d'autres valeurs et d'autres connaissances. La jeune génération de CPIIP qui afflue de plus en plus n'a pas eu le même processus de professionnalisation que ses prédécesseurs aujourd'hui à la tête des SPIIP. Ces éventuelles remises en cause obligent le DPIIP à repenser lui-même sa façon de voir ou d'exercer son métier et peut créer des frustrations identitaires.

Il n'y a toutefois pas à désespérer de rapports plus harmonieux entre identité attribuée et identité vécue.

Chapitre 2 : Vers un apaisement des tensions identitaires

La jeunesse du corps reste, selon nous, l'obstacle majeur à l'aboutissement du partage d'un socle commun de valeurs, de pratiques, de comportements, en somme à la concrétisation de l'identité professionnelle des DPIP. Les tensions identitaires vont nécessairement s'apaiser avec le temps et la clarification du rôle et des pratiques des cadres. Un processus de rapprochement identitaire est en cours (A) et nous pouvons imaginer des améliorations pour une meilleure reconnaissance (B).

A) Un rapprochement identitaire en cours

Ce rapprochement qui permet d'accorder au mieux identité attribuée et identité vécue est en cours grâce à des transactions identitaires favorisées par la formation spécifique des DPIP (1) et par l'affirmation d'un substrat de valeurs et de pratiques (2).

1) Formation : socialisation et transaction identitaire

« Une profession émerge quand un nombre défini de personnes commence à pratiquer une technique définie fondée sur une formation spécialisée »⁶⁹. Ainsi que nous le disions, le recrutement participe déjà à la construction de l'identité professionnelle des DPIP, la seconde étape dans ce processus est la formation dispensée par l'École nationale d'administration pénitentiaire (ENAP). Le choix de la formation initiale ou l'intégration au corps de DPIP pour les anciens chefs de service est une première manifestation de l'identité professionnelle visée. Plus encore, la formation participe à la socialisation professionnelle des futurs DPIP en raison des choix pédagogiques opérés. Ceux-ci sont effectués par la DAP en collaboration avec l'ENAP chargée de décliner l'arrêté de formation dans un cahier des charges agréé par la DAP.

Nous avons eu accès à la plaquette de formation de la 10^{ème} promotion de CSIP (2007-2008). Celle-ci, qui rappelle que le CSIP est un cadre opérationnel, intégrait

⁶⁹Carr-Saunders A.M. et Wilson P.A. cités par Dubar C., *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, op.cit., p.137.

d'ores et déjà les enjeux liés à la NGP ainsi que de nombreuses heures (138) de management (opérationnel, d'équipe, et de projet). Elle ne comprenait toutefois que neuf semaines de cours auxquelles s'ajoutaient, pour ce qui est de l'immersion sur le terrain, 6 semaines de stage en SPIP et une pré-affectation d'une durée de 26 semaines.

Lors de l'unification du corps de DIP par l'intégration du corps des CSIP, outre l'examen professionnel que devaient passer les CSIP et les CTSS fondé sur un contrôle des connaissances professionnelles, des formations spécifiques (mais courtes) d'adaptation à l'emploi ont été dispensées.

La formation initiale des DPIP alterne toujours cours dispensés à l'ENAP et stages. Elle constitue ainsi une initiation à la culture professionnelle conduisant l'individu vers une nouvelle identité que les stages et l'exercice professionnel vont affiner en développant les savoir-faire grâce à la transmission (des pairs et des experts) et l'expérimentation personnelle mais aussi en faisant évoluer les représentations du métier. L'exercice d'une profession ne peut en effet consister en une application *in extenso* de savoirs préalablement acquis. Sont donc prévues 17 semaines de stage en immersion au sein des SPIP et 22 semaines de cours à l'ENAP. Sont désormais inclus dans la formation les nouveaux enjeux du service qui doivent intégrer la professionnalisation de ces futurs cadres tels que le renouvellement des missions et politiques de l'AP en lien avec les règles pénitentiaires européennes (RPE) dans leur dernière version de 2006 et les règles européennes de la probation (REP) adoptées en 2010, la loi pénitentiaire de 2009, les réformes de la probation telles que la loi du 15 août 2014, etc.

S'il nous a été dit que « *le DPIP n'est pas un expert, c'est le rôle des CPIP, mais c'est un manager* » (DPIP), par ces enseignements ésotériques et ces stages pratiques, la formation permet de professionnaliser le cadre et ainsi de légitimer davantage son rôle par l'acquisition d'une certaine technicité. Ce faisant, elle donne à la profession un fondement à la pratique monopolistique de l'activité. La clarification des missions et tâches des DPIP traduisant une certaine stabilisation des attentes de l'administration conduit ainsi à une formation susceptible d'accroître la compétence professionnelle du DPIP en le confirmant dans sa spécificité et son expertise.

Cela se traduit par l'apprentissage de techniques managériales (conduite de projet, de réunion, d'entretien, conduite du changement, gestion des ressources humaines, gestion administrative et budgétaire, gestion des conflits, management de la qualité...) et de compétences spécifiques aux missions du SPIP (droit, psychopathologie, méthodologie de l'intervention des CPIP, criminologie, désistance, logement, santé, emploi, liens familiaux ...). Les enseignements rapprochent donc, en d'une part, la formation des DPIP de celles des autres corps de direction à l'instar du corps des DSP.

Ceci est d'autant plus frappant que les DPIP doivent désormais rédiger un mémoire de recherche et d'application professionnelle à l'instar de tous les corps de catégorie A de la fonction publique. Semble transparaître ici une volonté que les DPIP soient reconnus comme de véritables directeurs.

D'autre part, s'ajoute un enseignement d'une culture professionnelle propre aux SPIP qui marque la spécificité du corps d'encadrement de ces services. Cet enseignement favorise l'émergence de qualités essentielles au cadre par la connaissance du cœur de métier des équipes et la maîtrise des politiques publiques. La formation donne enfin une place prépondérante aux professionnels dans la désignation et la reconnaissance des savoirs en faisant intervenir à l'ENAP de nombreux DPIP présentant leurs pratiques professionnelles.

Les DPIP en formation apprennent ainsi des normes professionnelles, des valeurs qui favorisent l'identification du rôle qu'ils doivent jouer dans les différentes situations professionnelles. Se forme ainsi leur personnalité professionnelle intériorisant la culture professionnelle du SPIP qui lui permettra de s'insérer dans son contexte professionnel en maîtrisant le contenu et les contours du métier.

Ce faisant, le DPIP doit apprendre par exemple à conserver une certaine unité avec les JAP et les DSP en favorisant une étroite collaboration. Son positionnement, son identité, doit respecter à la fois les enjeux de la détention et ceux du judiciaire.

La stratégie de formation est unique (une seule école forme les DPIP) et traduit donc une conception unique des compétences que le DPIP doit développer en tant que cadre intermédiaire.

Elle ne peut en cela que conduire à une harmonisation des pratiques fondée sur

une transaction acceptable par tous. Un travail d'unification du corps des DPIP est en cours et se traduit par la mise en place d'un recrutement uniformisé et de la formation commune.

La formation sur le même lieu, l'ENAP nous apparaît également profitable pour la construction d'une identité suffisamment proche entre tous les personnels qui partagent tous les missions générales de l'AP. Ceci favorisera l'inter-connaissance et reconnaissance entre ces différents métiers.

Outre l'acquisition des savoirs et techniques, la formation conduit à la reconnaissance par les pairs (en leur étant identique) et permet de se reconnaître soi-même comme un professionnel.

La formation initiale étant le moment où s'opère la « mue » identitaire des stagiaires DPIP qu'ils soient externes ou internes, elle est aussi l'occasion de rapprocher ces personnes aux socialisations antérieures distinctes.

Le stagiaire issu du concours externe doit *a minima* adhérer aux valeurs de la culture professionnelle des SPIP (valeurs de service public, du sens de la peine, valeurs humanistes, etc.). Le DPIP doit en effet s'appuyer sur la culture des services pour donner du sens à l'action des personnels et ainsi garantir l'efficacité de leur travail. Quant au stagiaire issu du concours interne, il devra ainsi opérer une transition professionnelle qui peut s'avérer délicate, supposant de renoncer à une identité incarnée pendant au moins quatre années.

Cette mue peut apparaître particulièrement déroutante pour les internes intégrant la formation des DPIP recrutés sur « reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle » (RAEP) tant la transition est rapide⁷⁰. Ainsi, au bout de 3 mois de formation à l'ENAP, une stagiaire RAEP exprimait sa crainte : « *deux semaines avant d'entrer à l'ENAP, j'étais encore CPIP. Je n'ai toujours pas fait ma mue et je ne pense pas que ce soit possible de la faire en seulement 6 mois de formation* ».

Cet enjeu est éminemment plus important s'agissant des DPIP recrutés dans un autre corps sans aucune formation spécifique à l'instar des contractuels. « *Le problème d'un contractuel est qu'il n'a rien pour légitimer sa place et sa rémunération puisqu'il est généralement issu des mêmes filières que la majorité des CPIP, le droit, et a le même niveau, master 1 ou 2, et n'a pas le mérite d'avoir réussi un concours* » (DPIP).

⁷⁰Les « DPIP RAEP » ont six mois de formation à l'ENAP et connaissent leur SPIP d'affectation.

Entre le recrutement important que connaît le corps de DPIP et la mise en place d'une formation de plus en plus spécialisée en particulier depuis 7 ans, ce corps devient, s'il ne l'était pas déjà, une profession au sens où il acquiert petit à petit une véritable identité professionnelle propre ; profession à laquelle on confère peu à peu les moyens d'exister et de s'exprimer (recrutements de CPIP, reconnaissance institutionnelle, etc.).

La formation est ainsi le premier lieu où s'opèrent les nécessaires transactions identitaires en opérant un consensus entre identité forgée à l'occasion des trajectoires passées, identité présente et identité visée. Le rapprochement identitaire se poursuit par l'affirmation d'un socle commun de valeurs et de pratiques.

2) L'affirmation d'un substrat commun de valeurs et de pratiques

La fin de la formation marque l'entrée dans une seconde étape dans le processus de construction identitaire, l'exercice professionnel. La formation, alternant savoirs managériaux et savoirs propres aux SPIP, éclaire la réalité de celui-ci qui opère une imbrication nécessaire des différentes identités professionnelles.

En effet, la dichotomie opposant une identité proche des travailleurs sociaux qu'étaient certains des DPIP en poste et identité managériale pure ne reflète pas la réalité des pratiques professionnelles qui résulte d'un équilibre entre ces deux conceptions de la profession.

Les DPIP s'accordent *a priori* tous sur la nécessité de manager en prenant en compte la particularité du contexte institutionnel ou plutôt de ses valeurs⁷¹. Ici, identité attribuée et identité vécue semblent majoritairement s'accorder. Cela transparaît par exemple dans la plaquette sociodémographique de la septième promotion de DPIP qui indique que 25 élèves sur 33 considèrent que le DPIP est avant tout un manager. Ils souhaitent être formés prioritairement aux techniques de management et à la conduite de projet. Il est intéressant de relever également que 27 élèves sur 33 estiment qu'il est « *préférable de privilégier un management participatif afin d'associer et d'impliquer les équipes à la réalisation des missions, plutôt qu'un management directif ou délégitif* ».

⁷¹Prendre en compte la particularité du contexte institutionnel est imposé par les textes mêmes, en particulier le décret du 23 décembre 2010 qui ajoute à toutes les missions du DPIP un lien avec les missions plus générales du SPIP : prévention de la récidive, insertion, etc. L'attitude du DPIP doit être fonction du rôle de l'organisation pour laquelle il travaille

Néanmoins, la principale motivation des DPIIP 7 à intégrer ce corps est de « *participer à la réinsertion des détenus* » et à « *l'exécution des peines* ».

Se note donc un certain renouvellement de l'attachement à une identité professionnelle mêlant à la fois dimension morale, sociale, et identité spécifique aux cadres. Le métier semble s'exercer majoritairement encore, même pour les plus jeunes, avec une certaine appétence pour les métiers du social voire une vocation malgré un certain mélange des genres avec une ouverture sur l'externe que ce soit par le concours ou par des voies de recrutement annexes (contractuels, DSP, etc.).

Ces différentes identités sont *a priori* indissociables l'une de l'autre. Par exemple, les exigences de la NGP qui imposent de piloter les actions, de conduire les changements, etc. ne sont rien sans une certaine proximité avec les agents. Impulser le changement nécessite en effet dialogue et donc écoute ce qui peut en effet, comme l'indique la plaquette, se traduire par du management participatif qui permet d'impliquer les personnels dans les choix de la structure et de consolider la légitimité des DPIIP et de leurs choix.

Le DPIIP, de plus en plus juriste, doit s'ouvrir à la réalité du phénomène humain qui constitue le cœur du métier des CPIIP ; il ne peut partager une identité identique à celle des CPIIP mais il ne peut faire fi du contexte profondément humain et social dans lequel il évolue. Sa tâche n'est pas simplement d'exécuter un service mais c'est aussi un engagement personnel. « *Selon moi, l'identité professionnelle des DPIIP doit prendre nécessairement appui sur l'histoire de la profession et donc sur l'origine éducative du métier. Le fait qu'à l'origine des services il y ait des assistantes sociales et des éducateurs est très important dans l'enracinement de la profession dans une filière particulière de l'AP, celle de l'insertion sociale. L'identité professionnelle des DPIIP est donc liée à ce champ du social et à l'engagement spécifique de ses personnels dans ce type de carrière* » (DPIIP). S'il ne faut pas reproduire *in extenso* l'expérience des CSIP, il ne faut pas non plus en exclure tous les enseignements mais plutôt la réaménager.

Le fait que, malgré un déficit de cadres encore soulevé à l'occasion de la conférence de consensus⁷² et une disparité importante dans le taux d'encadrement entre

⁷²Fiche 8 issue de la conférence de consensus intitulée *Organisation et ressources des SPIIP*, p.175.

les SPIP⁷³, l'administration entend baisser le taux d'encadrement dans les SPIP en recrutant de plus en plus de DPIIP, peut être interprété comme le signe de la volonté de ne pas amputer la fonction de sa dimension humaine qui aurait pu délégitimer l'action des DPIIP aux yeux de leurs agents. Ce recrutement pourrait ainsi permettre de faciliter le travail de légitimation ; un taux d'encadrement bas favorisant l'alliance harmonieuse entre relation de proximité et missions gestionnaires et politiques. Un fort taux d'encadrement peut contraindre le DPIIP à s'inscrire dans un management essentiellement de gestion ou, au contraire, le « noyer » dans les relations de proximité l'empêchant de prendre de la hauteur et d'investir ses missions plus « politiques ».

Faire converger la charge d'activités entre services en équilibrant le ratio d'encadrement⁷⁴ favorisera ainsi l'harmonisation des pratiques des DPIIP. Il est important de relever que, travaillant dans le même sens, dans certains services de taille importante, un travail de recrutement d'autres corps de métier à l'instar de directeur des ressources humaines (DRH) a été initié afin d'alléger l'équipe d'encadrement de certaines de ses tâches gestionnaires.

Ces préoccupations communes vont progressivement effacer les divergences entre les pratiques professionnelles. Outre la formation continue qui favorise entre autres la conversion identitaire des DPIIP en poste, anciens travailleurs sociaux, sans toutefois effacer leur identité héritée, de nouvelles modalités d'échange sur les pratiques prennent de l'ampleur : les groupes de travail. *« Les groupes de travail existaient déjà avant mais sur des réformes particulières. Maintenant on a des groupes de travail sur des points plus généraux comme le management d'équipe. Par exemple, sur Paris, la DI veut organiser de plus en plus de réunions pour rassembler tous les cadres de la région parisienne »* (DPIIP).

Ces groupes favorisent l'échange entre pairs ce qui peut aider à redonner du sens à l'action et à définir les conditions de son efficacité. L'analyse des pratiques de chacun permet de comparer les expériences et de construire de nouvelles hypothèses voire de changer de perspectives.

Il s'agit donc pour les professionnels de confronter leurs identités (car leurs

⁷³Rapport de l'IGF et de l'IGSJ sur les SPIP, juillet 2011, p.22.

⁷⁴Le rapport sur l'amélioration du fonctionnement des SPIP de mai 2011 préconise un ratio d'encadrement de 1 pour 10, p.15.

pratiques, leur conception du métier et de leurs missions, etc.) et peut donc entraîner un remaniement identitaire. Chacun pourra en effet tenter de redonner cohérence et cohésion à sa dynamique identitaire à travers son adhésion à une identité collective co-construite.

Chacun apprend ainsi de l'autre et construit sa pensée en renforçant ses compétences, son expertise. Notre identité influence nos interactions avec autrui et l'identité d'autrui nous influence. Ces échanges et questionnements favorisent une conception homogène de ce que doit être le rôle de l'encadrement dans les SPIP et pallie un tant soit peu la solitude de l'encadrement décriée par certains DPIIP. Ces espaces de réflexion et d'élaboration partagées engendrent ainsi conseils, soutien, réassurance permettant de guider, corriger et/ou valider les pratiques des professionnels. Ils permettent notamment aux jeunes professionnels de trouver du sens à leurs tâches en se confrontant aux professionnels plus aguerris en construisant des ressources communes (outils, repères, critères partagés).

Un accord commun sur les pratiques professionnelles formant le cœur de métier peut également permettre une meilleure communication sur le métier, les actions, ses conditions et atténuer ainsi la confusion que certains dénonçaient malgré l'unification du corps d'encadrement initiée en 2010.

Ce faisant, les DISP jouent un rôle toujours plus important dans cette harmonisation des pratiques que le DFSPPIIP devra traduire dans ses équipes d'encadrement. Le poids de l'administration dans l'attribution de l'identité professionnelle ne s'arrête donc pas à la reconnaissance d'un statut et l'assignation de missions, elle doit en outre favoriser les échanges entre professionnels pour leur permettre d'intégrer au mieux leur identité attribuée.

A défaut de pouvoir clarifier les termes mêmes des missions du DPIIP (piloter, encadrer, élaborer...), favoriser ces échanges permettrait d'obvier au risque de voir de plus en plus le métier s'exercer différemment au gré des appétences, cultures ou compétences de chacun.

Un important travail de convergence des identités a donc déjà été initié. Reste toutefois quelques pistes à explorer pour une meilleure reconnaissance des DPIIP.

B) Vers une meilleure reconnaissance

La reconnaissance nécessaire à l'apaisement des tensions identitaires passe par un travail commun de l'administration (1) et du DPIIP lui-même (2).

1) Le rôle de l'administration

Après l'attribution d'une identité, l'administration a encore un rôle à jouer pour favoriser l'affirmation de l'identité professionnelle des DPIIP. Ceci passe à la fois par une meilleure communication pour une meilleure reconnaissance externe mais aussi interne.

Il est frappant de constater que sur les personnes interrogées ayant passé le concours en externe et qui sont donc essentiellement des juristes, la majorité indique n'avoir eu connaissance de ce métier qu'à l'occasion de son Master 2 (souvent spécialisé en droit pénal) alors même que tous, sauf un, ont intégré l'université après la création de ce corps en 2005. Qui plus est ce défaut de connaissance s'étend au SPIIP en général dont les Universités de droit ne se préoccupent pas beaucoup ; le droit de l'application des peines n'étant la plupart du temps enseigné qu'à la fin du cursus universitaire à l'occasion de la spécialisation en droit pénal.

Quant aux autres, ils ont pour la plupart été informés de l'existence de ce métier en raison de leur appétence pour les métiers du social qui les a conduits à devenir d'abord CPIIP puis à entendre parler du métier d'encadrement en interne.

Compte tenu de l'ampleur que prennent les missions des SPIIP et de la communication médiatique autour d'événements tragiques ou, plus heureusement, de la Conférence de consensus, les SPIIP commencent toutefois à se faire connaître. L'administration doit cependant communiquer en dehors des contextes de crise et en particulier communiquer autour des missions de ses personnels, de leurs actions, des mesures dont elle a la charge, etc. Les REP incitent d'ailleurs à communiquer autour des pratiques des SPIIP. La règle n°108 indique en effet que « *les déclarations officielles exposant les politiques et pratiques des services de probation sont mises à la disposition des autres organismes, des usagers des services et du grand public, aussi bien sur le*

plan national qu'international, de manière à favoriser la confiance et à améliorer les normes et pratiques en matière de probation ». Elles invitent également à communiquer régulièrement aux médias et au public « *des informations factuelles sur le travail des services* » (règle n°106).

L'administration doit travailler à valoriser l'image des professions travaillant en son sein afin de pallier les représentations négatives qui les accompagnent encore trop souvent. Cela suppose de créer certains outils par lesquels l'administration pourrait détailler les missions de ses personnels. La plaquette intitulée « les métiers pénitentiaires » de la DAP a initié ce travail. Toutefois, contrairement au métier de DSP qui fait l'objet d'une fiche individuelle, celui de DPIP est inséré dans la fiche relative aux « personnels d'insertion et de probation » ; la seule différence faite vis-à-vis des CPIP étant relative aux « conditions d'accès et formation » et à l'« évolution de carrière » (annexe n°2).

Un autre outil de communication interministériel a été développé. Il s'agit des fiches du répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME). La fiche supposée décrire le métier de DPIP est celle relative au « Directeur d'éducation et d'insertion » (annexe n°3) chargé de « *diriger l'action de l'ensemble des services d'éducation et d'insertion prenant en charge les personnes placées sous mandat judiciaire et s'assurer de la mise en œuvre, dans le respect des orientations nationales, des mesures prises par l'autorité judiciaire* ». Cette fiche semble associer le métier de DPIP et celui de directeur de la PJJ et conduit ainsi à un mélange des genres propice à l'instauration de confusions ; elle ne présente en rien les spécificités de ce corps d'encadrement. En réalité, ce répertoire permet « *une approche des métiers à partir des grandes fonctions de l'État (les domaines fonctionnels) découlant de ses missions (stratégiques, opérationnelles et appui)* »⁷⁵ ; il est prioritairement destiné au responsable des ressources humaines ; il peut être utilisé par le manager notamment pour élaborer des fiches de postes ou évaluer ses agents. Il n'est donc pas destiné à une meilleure connaissance des spécificités des métiers.

Ce faisant, l'administration pourrait développer un « référentiel métier » propre au métier de DPIP permettant la description de ses traits distinctifs. Un référentiel

⁷⁵ rime.fonction-publique.gouv.fr

métier est « *le résultat d'une démarche d'analyse du travail qui permet de dresser, à un certain moment, un inventaire de l'emploi, un inventaire des activités et un inventaire des compétences liées à ces activités* »⁷⁶. Cela permettrait de les mettre en valeur et de clarifier les différences dans les missions entre par exemple un DPIP et un adjoint au DFSPIP ; différences qui n'apparaissent pour l'instant qu'en termes indiciaires. Ce référentiel, qui devrait accompagner l'élaboration systématique d'organigrammes et de fiches de poste claires, permettrait de favoriser des représentations collectives positives, vecteur d'image sur lesquelles s'appuyer. L'absence de ce type de référentiel laisse penser que le métier de DPIP n'est toujours pas susceptible d'objectivation ce qui nuit à l'affirmation de son identité.

Il convient toutefois de noter qu'un travail de communication autour des corps de métiers de catégorie A de la fonction publique a été initié grâce à l'initiative de « *plusieurs «écoles de service public qui décidaient en 1995 de fonder un réseau afin d'étendre leur coopération dans différents domaines* »⁷⁷. Ceci se traduit par des stages inter-écoles auxquels participent les DPIP et qui permettent de mieux faire connaître les métiers d'encadrement des trois fonctions publiques (Etat, territoriale, hospitalière). Ce stage d'une semaine se décompose en sessions thématiques réparties entre les différentes écoles. « *Ces sessions permettent de restituer l'action de chacun dans un cadre plus global, d'avoir une meilleure perception des rôles et des missions des autres acteurs et de repérer les possibles interdépendances, coopération et ajustements nécessaires à une meilleure atteinte des objectifs des politiques publiques* » (p.5.) Ces stages ont ainsi été, une nouvelle fois, l'occasion pour les DPIP en formation de communiquer sur leur profession.

2) Le rôle du DPIP

Le rôle du DPIP pour l'affirmation de son identité professionnelle est primordial.

Tout d'abord, il lui revient de légitimer son expertise en confirmant ses compétences et en actualisant ses connaissances dans des domaines mouvants tels que le droit, les politiques publiques. Ceci peut se faire notamment par le recours à la

⁷⁶www.grandsitedefrance.com/metiers/referentiel-metiers.html

⁷⁷Catalogue 2015 du réseau des écoles de service public, p.3

formation continue. Il a en effet un rôle considérable à jouer sur les différentes réformes qui supposent d'en avoir une connaissance fine. La présence du DPIIP pour accompagner le changement est indispensable. Il prouvera ainsi sa spécificité et sa haute utilité. Cela est particulièrement vrai pour des réformes d'une ampleur considérable à l'instar de la réforme pénale du 15 août 2014 qui institue la contrainte pénale et la libération sous contrainte. Il revient par exemple au cadre de donner du contenu à cette nouvelle peine qu'est la contrainte pénale, de créer *in extenso* des programmes à proposer dans le plan de suivi proposé au magistrat.

Le DPIIP doit ensuite assurer sa mission de « politique extérieure ». Par la représentation, il doit ainsi assurer la promotion du service et de son action. Outre le développement de ses compétences dans des domaines techniques tels que celui des politiques publiques dans lequel s'accumulent les réglementations, les intervenants et les dispositifs, le DPIIP doit s'inscrire dans les dispositifs inter-services à l'instar des CLSPD et s'affirmer en tant qu'expert de la prévention de la récidive, de l'insertion et de la probation. Il est attendu sur cela aussi bien par l'administration que par les CPIIP eux-mêmes qui ont besoin qu'un cadre les représente. C'est ici notamment qu'il confirmera sa spécificité et l'importance qu'ont à jouer les SPIIP dans l'action publique. « *Les partenaires institutionnels commencent à associer les SPIIP dans les instances publiques (ex. participation au CLSPD). Toutefois, force est de constater que la majorité des participants autour de la table sauf Parquet, JAP et Préfecture ne connaissent pas le SPIIP et donc encore moins le DPIIP. Les plus avancés dans la connaissance du métier de DPIIP sont les partenaires associatifs dont le principal interlocuteur est le DPIIP* » (DPIIP). Il convient dès lors de remédier à ce défaut de connaissance et donc de reconnaissance. C'est par cette représentation que le DPIIP pourra faire entendre la voix du SPIIP, monter des projets et intégrer pleinement sa mission de réinsertion dans les politiques locales voire nationales sur le logement, l'emploi, la formation, la santé, etc.. Les DPIIP doivent en somme prendre la mesure de la dimension politique de leurs fonctions et l'incarner afin de démontrer sa plus-value.

Ce faisant, il doit connaître son territoire et ses partenaires et se présenter à eux. Il doit en effet travailler à la visibilité du service tant à l'intérieur (communication sur ce

qui est fait par l'encadrement auprès des équipes) qu'à l'extérieur de celui-ci. Il existe ainsi quelques outils favorisant cette visibilité à l'instar des rapports d'activité annuel. Toutefois, ceux-ci ne sont transmis qu'à la DISP, au président du tribunal de grande instance, au procureur de la République, aux JAP et aux chefs d'établissement pénitentiaire. Il est, en outre, une présentation des activités du service et pas spécifiquement de celles du DPIP. Ainsi, l'encadrement du SPIP peut imaginer des rencontres avec les partenaires dans une démarche d'intercompréhension et de reconnaissance. C'est dans cette optique qu'ont été organisées à Paris, avec l'appui de CPIP, des visites de la Maison d'arrêt de la Santé actuellement en travaux, auxquelles ont été conviés tous les partenaires institutionnels, associatifs et privés du SPIP.

Enfin, cette reconnaissance peut en outre se poursuivre via l'élaboration de protocoles en particulier entre les DPIP et les JAP voire avec les DSP. Ces protocoles permettront ainsi de clarifier les rôles respectifs de chacun. Ceci est d'autant plus nécessaire que comme le note une DPIP interrogée « *certaines JAP ont encore des relents gestionnaires* ». Nous pouvons citer pour exemple les protocoles fixant les modalités de délégation aux DFSP, et, concrètement aux DPIP, des modifications horaires pour les mesures de surveillance électronique. Le CPP prévoit en effet que cette délégation est possible « *lorsqu'il s'agit de modifications favorables au condamné ne touchant pas à l'équilibre de la mesure* »⁷⁸. Il revient toutefois au DPIP et au JAP de fixer dans des protocoles ce qui doit être entendu par ces termes équivoques. Cette clarification permet ainsi d'éviter un enchevêtrement de compétences nuisant à la visibilité des actions respectives.

Il convient toutefois de noter que si ces démarches peuvent conduire à une revalorisation nécessaire de l'identité professionnelle des DPIP, ceux-ci ne doivent personnaliser à outrance cet enjeu de reconnaissance. Le DPIP est un représentant du SPIP et doit, à ce titre, s'évertuer à faire reconnaître l'activité du SPIP en général et non pas s'émouvoir démesurément de son manque de reconnaissance personnelle.

⁷⁸Ex : article 712-8 du CPP

CONCLUSION

Longtemps, les services sociaux chargés de l'assistance aux détenus ou aux libérés relevaient de la responsabilité de pairs devenus cadres intermédiaires en raison de leur expérience en tant que travailleurs sociaux. Or, ces chefs ont pu connaître des difficultés à s'imposer en tant que tels. Celles-ci ont été accrues par les nouveaux enjeux auxquels ont été confrontés les services entre une amplification considérable de leurs missions et une mutation des pratiques et des valeurs imposée par la modernisation de l'action publique.

Dans ce contexte, l'administration a dû repenser le rôle des cadres intermédiaires de la filière insertion et probation. Le management est devenu une préoccupation essentielle, tant sur le plan stratégique que conceptuel. Le corps de DPIIP a été créé dans cette optique. L'AP lui a ainsi attribué une identité de professionnel du management, de leader public, de gestionnaire, de spécialiste des politiques publiques. Le corps se professionnalise et ses missions se complexifient. Une mutation culturelle et structurelle s'est donc opérée, qui a modifié les fonctions, les valeurs et, fort logiquement, les profils des cadres et leur positionnement.

Mais cette mutation ne s'est pas faite sans heurts. Le rapport à ces nouveaux enjeux est relativement diversifié. Le corps de DPIIP n'est pas homogène. L'appropriation des attentes de l'administration se traduit par un choc entre les valeurs de ces personnels, des pratiques hétérogènes qui s'ajoutent à des frustrations liées à des incertitudes quant aux attentes de l'administration et à un sentiment de manque de reconnaissance.

Un nouvel équilibre est à rechercher. Le DPIIP est à la charnière de la décision politique, institutionnelle et de l'intervention des CPIIP. Il doit donc manager dans une visée sociale et éthique. Il doit intégrer ces nouvelles orientations et donc réviser ses pratiques tout en défendant la spécificité des missions du SPIIP.

Cette spécificité fait que le DPIIP, avant tout directeur, ne doit pas, dans la mesure du possible, s'éloigner à la manière d'un technocrate du cœur même de l'action des SPIIP. Il doit en outre investir sa mission de représentation qui l'aidera à construire sa légitimité et sa reconnaissance.

Cela impose de trouver un consensus entre fonction technique et management stratégique. Ce consensus est notamment favorisé par la formation dispensée par l'ENAP.

La façon d'exercer le métier est nécessairement dépendante de la personnalité du DPIP, des missions que lui confère son supérieur hiérarchique, du terrain d'exercice, de sa conception des objectifs de l'institution ou encore de la confiance qu'il accorde aux personnels sous son autorité.

Or, si la diversité est source de créativité et de richesse et est, pour partie, irréductible, une harmonisation des valeurs et pratiques demeure nécessaire afin de concilier identité attribuée et identité vécue et de redonner ainsi du sens à l'action. Cette harmonisation, en cours, confirmera la spécialisation des DPIP et favorisera ainsi l'identification du DPIP à ses pairs et la reconnaissance de ce corps.

Harmoniser les pratiques professionnelles est un enjeu qui se pose avec d'autant plus d'acuité qu'il s'agit désormais d'un objectif à dimension européenne en particulier depuis les REP de 2010. Il est donc temps de penser consensus à l'heure où l'on voit poindre le prochain défi identitaire des DPIP : le rajeunissement du corps et de celui des CPIP.

BIBLIOGRAPHIE

- **Livres, ouvrages, documents**

Alexandre-Bailly F., Bourgeois D., Gruère JP., Raullet-Croset N., Roland-Lévy C., *Comportements humains et management*, 4e édition, Pearson, 2013.

Bessières L., *Les trajectoires professionnelles des directeurs des services pénitentiaires : conformation à un modèle dominant de carrière*, CIRAP, ENAP, 2013.

Chouinard I. et Couturier Y., *Identité professionnelle et souci de soi en travail social*, Nouvelles pratiques sociales, Volume 19, numéro 1, 2006.

De Nantois C. et Razac O., *Déontologie et fonction publique : les ambiguïtés d'une nécessité. L'exemple du code de déontologie du service public pénitentiaire*, CIRAP, ENAP, 2011.

Desrumaux P., Pohl S., Vonthron AM., *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles*, L'Harmattan, coll. Psychologie du travail et Ress, 2011.

Djaoui E., *L'identité professionnelle et ses aléas*, in Les Organisations de secteur social, ASH, 2000, p.75-98.

Dubar C., *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, coll. U, 1991.

Ferreri P., *Fonctions publiques : changements de repères, identités troublées, Colloque Travail, Identités, Métier : quelles métamorphoses ?*, Collège de France, Réseau des écoles de service public, Ecole nationale de protection judiciaire de la jeunesse, 2009.

Ion J., *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Paris, Éditions Dunod, 1996.

Jouve B., *Le juge de l'application des peines et le comité de probation*, ENM, 1994.

Mbanzoulou P., *Les métiers pénitentiaires, enjeux et évolutions*, Les presses de l'ENAP, coll. Savoirs et pratiques criminologiques, 2014

Mucchielli A., *L'identité*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 1988.

Osty F., *Le désir de métier, Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses Universitaires de Rennes, coll. Des Sociétés, 2002.

Osty F., *Le métier, source d'une identité collective*, in Le désir de métier, Presses Universitaires de Rennes, 2003, p.97-114.

Perrier Y., *Des comités de probation aux services pénitentiaires d'insertion et de probation, cinquante ans d'évolution*, 2007.

Perrier Y., *La probation de 1885 à 2005, sanctions et mesures dans la communauté*, Paris, Dalloz, 2013.

Ricoeur P., *Philosophie de la volonté, Le volontaire et l'involontaire*, Aubier Philosophie, 1988.

Sainsaulieu R., *Identité collective et reconnaissance de soi dans le travail*, in *l'Identité au travail*, Presses Sciences Po, 1993, p.302-343.

Simon J., *La déontologie des cadres publics : pour un service public responsable*, Mayenne, CNDP, coll. Profession Cadre Service Public, 2012, Préface.

- **Thèses, mémoires**

Burosse S., Pornic : Une Crise pour fonder l'identité professionnelle des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation ?, Agen, ENAP, 2013

Couzigou Y., *De la réinsertion à la prévention de la récidive : quel processus de professionnalisation pour les CPIP*, Mémoire de Master 2 en Travail Social, Action sociale et Société, Conservatoire national des arts et métiers, 2011.

De Larminat X., *La probation en quête d'approbation : l'exécution des peines en milieu ouvert entre gestion des risques et gestion des flux*, Thèse de doctorat en Sciences Politiques, CESDIP, Université de Versailles-Saint-Quentin, 2012.

Ginesta J., Hankus F., Rossi S., Simon S., Vrinat P., Zamboni C., *La construction de l'identité professionnelle du DIP*, Agen, ENAP, 2009.

- **Rapports de recherche, études**

De Larminat X., *Coincés en apesanteur ou pris entre deux feux ? La situation des cadres intermédiaires de l'administration pénitentiaire entre trajectoires individuelles et contextes organisationnels*, congrès AFSP Paris 2013 sur les politiques de réforme de l'État et des services publics.

De Larminat X., *En apesanteur ou entre deux feux ? Les personnels d'encadrement des services de probation au prisme des recompositions pénitentiaires*, CESDIP, 2014.

Ferlay N., *Les travailleurs de l'ombre : enquête sur les travailleurs sociaux de l'administration pénitentiaire*, Tome I, UGSP-CGT, 2010.

Lhuillier D., *Changements et construction des identités professionnelles : les travailleurs sociaux pénitentiaires, étude réalisée pour la Direction de l'administration pénitentiaire*, 2007.

- **Rapports**

Compte-rendu du Conseil des ministres du 28 juillet 2008.

Dablanc C., Rapport général sur l'exercice 1977, Melun, Ministère de la Justice.

Rapport de l'Inspection générale des services judiciaires, Mission sur le fonctionnement des SPIP, août 2006.

Rapport n°1899 pour la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République de l'Assemblée nationale, septembre 2009.

Rapport sur l'amélioration du fonctionnement des SPIP établi par un groupe de travail du Ministère de la Justice, mai 2011.

Rapport commun de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des services judiciaires sur les SPIP, juillet 2011.

Rapport d'information n°269 de Lecerf JR et Borvo Cohen-Seat N. intitulé *Loi pénitentiaire : de la loi à la réalité de la vie carcérale* et fait au nom de la commission des lois et de la commission pour le contrôle de l'application des lois, 4 juillet 2012.

Rapport du jury de la Conférence de consensus sur la prévention de la récidive, 2013.

- **Textes de loi**

Arrêté du 16 juin 2005 relatif aux modalités d'organisation de la formation à l'emploi de DPIP des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire.

Arrêté du 6 octobre 2011 relatif aux modalités d'organisation de la formation d'adaptation à l'emploi des DPIP.

Arrêté du 21 février 2013 relatif aux modalités d'organisation de la formation d'adaptation à l'emploi des DPIP recrutés en application de l'article 5 (2°) du décret n°2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des DPIP.

Arrêté NOR : JUSK1506592A du 16 mars 2015 fixant le nombre de postes offerts aux concours externe et interne pour le recrutement de DPIP ouverts au titre de l'année 2015.

Circulaire du 31 juillet 2002 relative à la mise en œuvre du MPO.

Circulaire du 19 novembre 2003 relative à la mise en œuvre du MPO dans l'AP au titre de l'année 2004.

Circulaire de la DAP n°113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des SPIP.

Circulaire du 17 février 2011 relative à la mise en œuvre du code de déontologie du service public pénitentiaire.

Code de procédure pénale

Décret n°49-977 du 21 juillet 1949 portant RAP pour le statut particulier des éducateurs

des services extérieurs pénitentiaires (éducateurs chefs et éducateurs stagiaires).

Décret n°66-874 du 21 novembre 1966 qui les intègre dans le Titre V relatif au personnel de direction.

Décret n°99-276 du 13 avril 1999 modifiant le CPP et portant création des SPIP.

Décret n°2005-445 du 6 mai 2005 modifiant le décret n°93-1114 du 21 septembre 1993 relatif au statut particulier du personnel d'insertion et de probation de l'AP et le décret n°99-670 du 2 août 1999 relatif au statut d'emploi de directeur des SPIP.

Décret n°2010-1639 du 23 décembre 2010 portant statut particulier des CPIP.

Décret n°2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des DPIP.

Décret n°2010-1638 du 23 décembre 2010 relatif aux emplois de DFSPIP.

Décret n°2010-1711 du 30 décembre 2010 portant code de déontologie du service public pénitentiaire.

Décret n°2010-1876 du 14 décembre 2011 relatif aux attributions respectives du juge de l'application des peines, des autres magistrats mandants et du service pénitentiaire d'insertion et de probation et à leurs relations.

Loi n°87-432 du 22 juin 1987 relative au service public pénitentiaire.

Loi n°2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances.

Loi n°2009-1436 du 24 novembre 2009 pénitentiaire.

Loi n°2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales.

- **Sites Internet**

Site Internet de la CGT pénitentiaire : www.ugsp-cgt.org

Site Internet du SNDP : <https://directeurspenitentiaires.wordpress.com>

Site Internet du SNEPAP-Fsu : snepap.fsu.fr

rime.fonction-publique.gouv.fr

www.grandsitedefrance.com/metiers/referentiel-metiers.html

www.erudit.org

TABLE DES ANNEXES

Annexe n°1 : Questionnaire	p.68
Annexe n°2 : Fiche : Les personnels d'insertion et de probation. ... (Plaquette les métiers pénitentiaires de la DAP)	p.70
Annexe n°3 : Fiche RIME : Le Directeur d'éducation et d'insertion...	p.71

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE : L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DES DPIP

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire de recherche et d'application professionnelle, je m'interroge sur l'identité professionnelle des DPIP.

Je vous remercie de consacrer un peu de votre temps à la collaboration de ce travail.

Sophie NICOLAS

RECRUTEMENT :

1. Quel a été votre recrutement professionnel ? (cocher la case correspondante)

- Voie interne ? Précisez votre corps d'origine**
 - CPIP
 - Travailleur social
 - Greffier
 - Autre. Précisez :

- Voie externe ? Précisez votre formation d'origine**
 - Etudes juridiques
 - Etudes sociales
 - Etudes psychologiques
 - Autre. Précisez :
 - Quand avez-vous entendu parler pour la 1^{ère} fois du métier de DPIP ?**
.....

2. Quelle est votre ancienneté dans l'Administration pénitentiaire ?

- > de 1 an
- > de 5 ans
- < de 5 ans
- < de 10 ans
- < de 20 ans. Précisez :

3. Pour quelle raison avez-vous souhaité devenir DPIP ?

.....
.....

4. Que pensez-vous de la suppression des CSIP ?

.....
.....

5. Que pensez-vous de l'ouverture du concours de DPIP aux externes ?

.....
.....

6. Que pensez-vous des DPIP contractuels ?

.....
.....

7. A quoi correspond, selon vous l'introduction du terme pénitentiaire dans le statut de DPIP ?

.....
.....

8. Qu'est-ce qu'a changé l'introduction de ce terme dans le statut de DPIP ?

.....
.....

9. Dans 10 ans, vous voyez-vous toujours dans l'Administration pénitentiaire

- Oui Si oui, dans quel corps ? Précisez :
- Non

MISSIONS :

10. Qu'est-ce qu'être DPIIP selon vous ?

.....
.....

11. Une formation au management vous a-t-elle été dispensée ?

- Oui En formation initiale ? En formation continue ? (*entourez la bonne réponse*)
 Non

12. Que pensez-vous de la suppression de la validation des rapports envisagée par la DAP ?

.....
.....

13. Selon vous, comment ont évolué vos missions depuis votre entrée dans l'AP ?

.....
.....

14. Quelle(s) est (sont) la (les) réforme(s) qui ont eu le plus d'impact sur les pratiques professionnelles du corps de direction de la filière insertion et probation ?

.....
.....

15. Considérez-vous que votre métier s'est complexifié depuis votre entrée dans le corps de direction ?

- Non
 Oui De quelle manière ?.....

.....

16. Classez (de 1 à 4) par ordre de sentiment d'appartenance les champs suivants

- Champ judiciaire
 Champ pénitentiaire
 Champ du travail social
 Champ criminologique

IDENTITE :

17. Pourriez-vous définir l'identité professionnelle des DPIIP ?

.....
.....

18. Cette identité vous paraît-elle différente de celle des CPIIP ?

.....
.....

19. Cette identité pose-t-elle problème ?

.....
.....

20. Peut-on dire que les DPIIP forment un corps homogène ? Pourquoi ?

.....
.....

21. Que pensez-vous de l'image des DPIIP ?

- Au près du grand public ?.....
 Au près des JAP ?.....
 Au près des partenaires du SPIP ?.....

Les personnels d'insertion et de probation

Conseillers et directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation, directeurs fonctionnels des services pénitentiaires d'insertion et de probation : donner du sens à la peine pour éviter la récidive.



Prévenir la récidive

Prenant en charge les personnes confiées par les autorités judiciaires, les personnels d'insertion et de probation interviennent aussi bien en établissement pénitentiaire qu'à l'extérieur.

Ils évaluent et mettent en place un suivi adapté pour chaque personne condamnée ou prévenue. Ils aident à la décision judiciaire et à l'individualisation des peines, notamment grâce aux aménagements de peine.

Ils aident les personnes détenues à préparer leur sortie de prison et leur réinsertion sociale. Ils suivent et contrôlent le respect des obligations imposées aux condamnés à des mesures autres que l'emprisonnement (TIG, libération conditionnelle, surveillance électronique...).

Pour mener à bien ces différentes missions, ils s'appuient sur un réseau de partenaires institutionnels, associatifs et privés.

Pluridisciplinarité, sens de l'écoute et esprit de synthèse

Les personnels d'insertion et de probation font preuve d'une grande aptitude à comprendre et à analyser l'environnement social et la situation psychologique des personnes prises en charge. Ils doivent posséder le sens de l'initiative, du travail en équipe et technicité. Les directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation et les directeurs fonctionnels des SPIP doivent avoir en outre le sens du management.

Conditions d'accès et formation

- Pour les postes de conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation, deux voies sont ouvertes. Par concours externe, aux titulaires d'un diplôme bac + 2. Par concours interne, 4 ans de services publics effectifs sont nécessaires. Une formation rémunérée (1 610 euros) de 24 mois alterne cours à l'École nationale d'administration pénitentiaire (ENAP) et stages pratiques. La 2^e année, le stagiaire est mis en situation professionnelle sur son lieu d'affectation.

- Le corps de directeur pénitentiaire d'insertion et de probation est accessible soit par concours externe aux candidats titulaires d'un diplôme requis pour l'entrée aux IPA (bac+3), soit par concours interne aux fonctionnaires justifiant de 4 ans de services publics. Ils suivent une formation théorique et pratique pendant un an.

- Peuvent être nommés à l'emploi de directeur fonctionnel des services pénitentiaires d'insertion et de probation, sous certaines conditions : les directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation, les magistrats et les fonctionnaires de catégorie A. Ils reçoivent une formation d'adaptation à la fonction.

Évolution de carrière

- Les conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation peuvent accéder au corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation, soit par examen professionnel après 4 ans de services effectifs, soit par promotion sous certaines conditions.
- Les directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation peuvent être nommés directeur fonctionnel des services pénitentiaires d'insertion et de probation sous certaines conditions.

174 108
personnes suivies en milieu ouvert en métropole et outre-mer

Rémunération nette mensuelle de 1 652 euros, pour les CPIP 2^e classe 1^{er} échelon, jusqu'à 4 653 euros pour les directeurs fonctionnels des services pénitentiaires d'insertion et de probation de 1^{er} catégorie dernier échelon.

4 190
personnels
des SPIP

ANNEXE 3 : FICHE RIME Le Directeur d'éducation et d'insertion

<p>FPEJUS09</p> <p>DIRECTEUR D'ÉDUCATION ET D'INSERTION</p>	<p>DOMAINE FONCTIONNEL JUSTICE</p>	<p>DIRECTEUR D'ÉDUCATION ET D'INSERTION</p>
<p>CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emploi s'exerçant dans un service pénitentiaire d'insertion et de probation de l'administration pénitentiaire ou dans une structure d'hébergement ou milieu ouvert de la protection judiciaire de la jeunesse 	<p>DÉFINITION SYNTHÉTIQUE</p> <p>Diriger l'action de l'ensemble des services d'éducation et d'insertion prenant en charge les personnes placées sous mandat judiciaire et s'assurer de la mise en œuvre, dans le respect des orientations nationales, des mesures prises par l'autorité judiciaire.</p>	<p>SAVOIR-FAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les besoins des personnes placées sous mandat judiciaire • Élaborer et piloter des projets de service • Animer une équipe pluridisciplinaire de professionnels, valoriser leur potentiel et coordonner leur action • Créer et animer un réseau partenarial
<p>TENDANCES D'ÉVOLUTION</p> <p>IMPACT SUR L'EMPLOI-RÉFÉRENCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implication croissante dans l'application des politiques pénales • Développement des compétences en lien avec ces évolutions • Développement du travail partenarial 	<p>ACTIVITÉS PRINCIPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition, mise en œuvre et évaluation des actions d'éducation et de probation • Élaboration des méthodes d'intervention auprès des publics pris en charge en fonction du type de structure et pilotage de leur mise en œuvre • Développement et suivi des politiques partenariales d'éducation et de probation • Définition de l'organisation des services et pilotage de la gestion administrative, budgétaire et financière dans le cadre des objectifs et moyens attribués • Animation et coordination des services ou des unités • Valorisation de l'action menée par la structure 	<p>CONNAISSANCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Droit civil, droit pénal, droit social et médico-social • Psychologie, sociologie, sciences de l'éducation • Institution judiciaire et administrations • Administration pénitentiaire, protection judiciaire de la jeunesse et services judiciaires • Politiques et dispositifs en matière d'éducation et de probation des publics pris en charge par la justice • Règles de gestion des ressources humaines et financières

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	3
GLOSSAIRE	4
INTRODUCTION	6
PARTIE 1 : LA RECONFIGURATION DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE ATTRIBUEE	11
Chapitre 1 : Une identité professionnelle recherchée	11
A) Une identité essentielle : la théorie	11
1) <i>L'identité personnelle</i>	11
2) <i>L'identité professionnelle</i>	12
B) Une traditionnelle identité niée : la pratique	15
1) <i>De l'éducateur-chef aux chefs de service éducatif et de probation</i>	15
2) <i>Des CSIP aux DIP : un premier pas vers la création d'une identité de cadre, des difficultés persistantes</i>	19
Chapitre 2 : Une identité professionnelle refondée	23
A) Les conditions de la refondation : la professionnalisation	23
1) <i>La spécialisation des DPIIP</i>	23
2) <i>Les règles de la conduite professionnelle</i>	26
B) Les modalités de la refondation : le DPIIP manager stratégique	29
1) <i>L'injonction gestionnaire</i>	29
2) <i>Un cadre sans ancrage institutionnel ?</i>	34
PARTIE 2 : L'APPROPRIATION CONTRASTEE DE L'IDENTITE PROFESSIONNELLE ATTRIBUEE	35
Chapitre 1 : Des tensions identitaires	36
A) Des frustrations liées à l'instabilité de l'identité attribuée	36
1) <i>Des incertitudes autour des attentes de l'AP</i>	36
2) <i>Un déficit de reconnaissance</i>	39
B) L'appropriation différenciée de l'identité attribuée	41
1) <i>Le choc des valeurs</i>	41
2) <i>L'hétérogénéité des pratiques</i>	43

Chapitre 2 : Vers un apaisement des tensions identitaires	48
A) Un rapprochement identitaire en cours	48
1) <i>Formation : socialisation et transaction identitaire</i>	48
2) <i>L'affirmation d'un substrat commun de valeurs et de pratiques</i>	52
B) Vers une meilleure reconnaissance	56
1) <i>Le rôle de l'administration</i>	56
2) <i>Le rôle du DPIP</i>	58
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE	63
TABLE DES ANNEXES	67
RESUME	74

L'IDENTITE PROFESSIONNELLE DES DIRECTEURS PENITENTIAIRES D'INSERTION ET DE PROBATION : ENTRE IDENTITE ATTRIBUEE ET IDENTITE VECUE

Résumé : Des éducateurs chefs aux directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation, le rôle de l'encadrement dans les services chargés du suivi des personnes condamnées a considérablement changé sous l'effet d'une amplification des missions et d'une politique de modernisation de l'action publique. Cette mutation a impacté les pratiques et les valeurs de ces cadres et a ainsi suscité des tensions identitaires. Malgré l'hétérogénéité du corps de DPIIP, une harmonisation semble toutefois en cours et une plus grande reconnaissance à venir.

Mots clés : IDENTITE PROFESSIONNELLE – DIRECTEUR PENITENTIAIRE
D'INSERTION ET DE PROBATION – PROFESSIONNALISATION –
MODERNISATION – RECONNAISSANCE