



DISCOURS DE FIN DE FORMATION D'ADAPTATION À L'EMPLOI DE DIRECTEURS PÉNITENTIAIRES D'INSERTION ET DE PROBATION : 11 JUILLET 2018

Mesdames et Messieurs les personnels de l'ENAP,

Mesdames et Messieurs les Directeurs Pénitentiaires d'insertion et de probation de la 6^{ème} promotion,

Au nom de madame la directrice de l'ENAP, Sophie Bleuet, j'ai l'honneur et le plaisir de clore votre cycle de formation d'adaptation à l'emploi.

Je vous félicite pour cette détermination qui vous a permis de réussir ce projet professionnel.

Je profite de cette occasion pour saluer le travail accompli par la communauté pédagogique de l'École.

Vous êtes entrés à l'école le 15 janvier 2018. Votre promotion est constituée de six femmes et un homme. La moyenne d'âge est de 48 ans. Le démarrage de votre formation a été « sportif » en forme « sprint » :

1 – Trouver Mme GIRONA (En vacances mais sur quelle plage de la Polynésie française ? Tout le monde cherchait Mme GIRONA pour la mettre dans l'avion, retour métropole en 48 heures chrono...)

2 – Récupérer Mme RUEDA (Le train, qui la menait à l'école le jour de la rentrée, a été arrêté pour la conduire à l'hôpital suite à un déchirement musculaire. Elle n'a intégré la promotion qu'en deuxième semaine).

3 – Sauver M SCOPELITIS (Terrassé par une sciatique, il a fait un bref séjour aux urgences de la clinique).

Quel début de formation !

Vous avez bénéficié de temps pédagogiques mutualisés avec de nombreux publics :

- Avec les CPIP22 : la relation d'aide dans la prise en charge des usagers du service public pénitentiaire
- Avec les DPIP11 et les FA-DSP06 : la relation positive avec les personnes détenues
- Avec les DPIP10 et les DPIP11 : l'application des peines.

Mais vous avez également profité de temps spécifiques :

- Le RPO1
- Le management des risques,
- La gestion de crises,
- Le management des conflits,
- La conduite du changement.

Ces quatre derniers thèmes vous aurons peut-être préparé à affronter les mutations de fonds ainsi que l'évolution des mentalités et des représentations sociales qui introduisent progressivement de nouvelles valeurs notamment comptables et économiques susceptibles d'entrer en concurrence avec le socle traditionnel des valeurs de service public auxquelles vous êtes habitués.

Il vous faudra être vigilant pour éviter que les valeurs n'entrent en concurrence ou conflit, et pour le moins en atténuer les conséquences.

Dans cet environnement complexe et changeant, l'identification des valeurs du service public que vous cibleriez tout au long de votre parcours participera à la construction et à l'évolution de votre propre identité professionnelle de directrice et de directeur.

Peut-être éprouverez-vous des difficultés pour concilier les valeurs publiques, celles que vous aurez fait vôtres, avec les valeurs relevant plutôt de la logique de la recherche de la performance et de l'efficience.

Les deux dimensions qu'il convient de distinguer : d'une part vos valeurs individuelles et d'autre part les valeurs organisationnelles qui sous-tendent l'action et les prises de décisions devront être travaillées certainement avec les conseillers sous votre autorité pour éviter des séismes dans l'organisation de vos services.

Au regard des attentes de votre hiérarchie, des conseillers, des partenaires et des usagers, il vous faudra peut-être hiérarchiser les valeurs selon le contexte, la situation, le niveau d'action concerné.

Le niveau de complexité, de contraintes et d'exigences de votre champ de compétence est tel que l'un des principaux enjeux pour manager avec succès les services sous votre responsabilité sera de

donner du sens aux actions que vous conduirez pour mener à bien et mettre en lien les projets confiés à notre administration.

Il vous faudra incarner un discours qui permettra aux conseillers et partenaires institutionnels de comprendre votre vision générale des actions à entreprendre et qui témoignera de votre engagement et du cadre de vos responsabilités. Le paradoxe à dépasser sera de concilier une forte aspiration des conseillers à un fonctionnement plus autonome et plus responsabilisant, avec une nécessité de rendre des comptes, alors que les marges de manœuvre se réduisent tant en raison des contraintes financières que réglementaires.

Vous serez les acteurs principaux permettant de mettre en œuvre des réformes d'envergure qui viennent tous les trois ou quatre ans réformer des méthodes de travail ou réorienter des objectifs. Vous devez entreprendre qu'une nouvelle gestion publique et les réformes de l'État ont un impact sur les modes d'intervention auprès de nos publics, en conséquence il vous faudra vous repenser à fréquence régulière vos modalités d'actions pour accroître l'efficacité de votre management.

Vous devrez mobiliser des ressources personnelles psychologiques et intellectuelles pour être les plus efficaces possibles.

Trouver un positionnement professionnel à mi-chemin entre une logique de management hiérarchique et une logique de management par la conviction, par l'incitation et l'accompagnement de tous, sera une de vos priorités car l'enjeu est de faire en sorte que tous contribuent à la réalisation des objectifs et des projets ; l'action publique en sera plus efficace et grande.

Nous vous souhaitons bonne route.