



École nationale
d'administration
pénitentiaire

DIRECTION DE LA RECHERCHE ET DE LA DOCUMENTATION

Directeur pénitentiaire
d'insertion et de probation

6ème promotion

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

Motivation, démotivation
des conseillers pénitentiaires
d'insertion et de probation :
de multiples enjeux
de management

Maud Lemasquerier



Mai 2014

Motivation, démotivation des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation : de multiples enjeux de management

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie Cécile Rambourg, enseignant-chercheur à l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire, qui m'a guidée dans mon travail.

Je remercie également M. Kouzmenka pour ses enseignements sur le management.

Je remercie enfin les professionnels qui ont apporté, par leur expérience, leur collaboration à l'élaboration de ce projet en répondant à mes questions, en me transmettant des informations et en me donnant leur avis : en premier lieu l'équipe de l'antenne d'Argentan du Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de l'Orne, les professionnels qui m'ont accueillie pendant mon stage au Conseil Général du Calvados notamment à la Direction de la coordination et du développement social, Yves Coulombier (assistant social spécialisé en addictologie au Conseil Général du Calvados), Christine Allemandou (psychologue) et Eric Honoré (directeur fonctionnel du SPIP du Calvados).

Sommaire

Introduction	p.6
I - <u>Les références organisationnelles et relationnelles de la motivation au travail</u>	p.13
A) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de diagnostics	p.13
B) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de cohésion	p.21
II - <u>Les références opérationnelles de la motivation au travail</u>	p.31
A) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant du temps professionnel	p.31
B) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de l'action professionnelle	p.40
Conclusion	p.52
Bibliographie	p.54
Annexes	p.56
Table des matières	p.62

Glossaire

APPI	:	application des peines probation insertion
ASS	:	assistant de service social
CIAPHS	:	Centre Interdisciplinaire d'Analyse des Processus Humains et Sociaux
CIRAP	:	Centre Interdisciplinaire de Recherche Appliquée au champ Pénitentiaire
CLERSE	:	Centre Lillois d'Etudes et de Recherches Sociologiques et Economiques
CPIP	:	conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation
CPU	:	commission pluridisciplinaire unique
DAP	:	Direction de l'Administration Pénitentiaire
DFSPIP	:	directeur fonctionnel de Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation
DISP	:	Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires
DPIP	:	directeur pénitentiaire d'insertion et de probation
ENAP	:	Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire
ENM	:	Ecole Nationale de la Magistrature
GAPP	:	groupe d'analyse de pratiques professionnelles
GENESIS	:	gestion nationale des personnes écrouées pour le suivi individualisé et la sécurité
JAP	:	juge de l'application des peines
PA	:	personnel administratif
PEP	:	parcours d'exécution de peine
PPR	:	programme de prévention de la récidive
PPSMJ	:	personne placée sous main de justice
REP	:	règle européenne relative à la probation
SNCF	:	Société Nationale des Chemins de fer Français
SPIP	:	Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation

Mes expériences professionnelles au sein de Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation (SPIP), en qualité de stagiaire et de titulaire, m'ont fait percevoir un paradoxe au cœur du positionnement des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation (CPIP). D'une part, leurs attitudes et discours m'ont donné l'impression d'une motivation au travail. Par exemple, ils expriment des envies de s'approprier des dispositifs (comme les PPR : programmes de prévention de la récidive), d'être à l'initiative ou de participer activement à des projets (relatif à l'insertion professionnelle par exemple autour des métiers du cheval). Leur observation met à jour leur dynamisme, ils apparaissent en outre volontaires quant à l'exercice de leurs missions de service public. D'autre part, des comportements et paroles de mêmes professionnels me font avoir le sentiment qu'ils s'inscrivent dans un processus inverse, de démotivation¹, ou en tout cas de réserve, d'épuisement ou d'ennui. Ils peuvent exprimer de la fatigue face à la charge de travail et à la solitude, une frustration quant aux moyens accordés au regard des objectifs, une lassitude face aux différentes réformes par exemple. Ils peuvent aussi extérioriser un sentiment d'échec face à la diversité et la complexité du travail. « *Le service public pénitentiaire (...) contribue à l'insertion ou à la réinsertion des personnes (...), à la prévention de la récidive et à la sécurité publique (...)* ». Cette mission générale de prévention de « *la commission de nouvelles infractions* » en accompagnant les auteurs d'infractions afin de leur « *permettre de mener une vie responsable* » (articles 1 et 2 de la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009) peut être abordée sous l'angle de la motivation, certes des personnes placées sous main de justice (PPSMJ) au changement, mais également des personnels chargés de l'accompagnement de ces personnes. Il apparaît en pratique que la récidive des PPSMJ peut mettre à l'épreuve la motivation des personnels, ou du moins venir la questionner.

Au cœur du travail, un paradoxe paraît exister autour de la coexistence d'une motivation et d'une démotivation. Comment deux éléments aux antipodes l'un de l'autre peuvent-ils cohabiter chez une même personne ? Cette ambivalence amène à s'interroger sur les éléments de motivation et de démotivation des personnels. Un constat de motivation semble pouvoir être fait au regard des éléments observés et des informations entendues.

¹ Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, Futuroscope, SCEREN CNDP, collection Profession cadre service public, 2011, p.152 et 156 : « motivation à s'impliquer » mais parallèlement « serviteurs de l'Etat las, résignation larvée ».

Au niveau individuel, la motivation semble toutefois pouvoir faire l'objet de fléchissements, voire d'un certain délitement. Au niveau collectif, elle doit en outre pouvoir émerger ou du moins s'exprimer. Est-ce souhaitable et possible de chercher à résoudre ce paradoxe ? Et comment : comment appuyer les éléments de motivation et réduire ceux ayant trait à la démotivation ?

Derrière le terme de motivation², se cache ce qui pousse tout un chacun à agir et adopter certains comportements. La motivation peut donc être considérée comme une dynamique psychologique intra-individuelle à travers ce qui est moteur, source de satisfaction, enthousiasmant, stimulant. Aristote retient les passions comme guidant le comportement. Platon explique que les actions humaines sont gouvernées par l'appétit, le cœur et la raison. L'hédonisme considère que le comportement s'explique principalement par la recherche du plaisir et l'évitement de la douleur. Les individus rationnels vont essayer de choisir les comportements qui maximisent les résultats positifs et minimisent les résultats négatifs. Les raisons des comportements sont donc personnelles. Toutefois, des références ou forces, certes internes, mais également externes produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. La motivation peut donc aussi, dans le travail, être propulsée par le manager, déclenchée au contact de la situation et des retours adressés. La motivation renvoie donc aussi au fait de motiver, c'est-à-dire de donner envie d'agir, d'encourager, de maintenir le réservoir d'énergie, en créant les conditions de l'action, dirigée vers un but. Elle « *fait place à la notion d'implication au travail qui renvoie à celles d'attachement et d'appropriation* »³. Et elle fait référence au mode d'organisation du travail.

Pour Hull, ce sont les déficits physiologiques ou besoins qui poussent l'organisme à l'action. Qu'en est-il alors lorsqu'ils sont satisfaits, alors même que l'activité professionnelle, notamment de service public, requiert un travail régulier et continu. Il

2 Fenouillet F., *La motivation*, Paris, Dunod, collection Les topos, 2003, p.7-96, 111-112 (Hull p.14-15, Maslow p.87-88, Herzberg p.88-90, Vroom p.85-86, Locke et Latham p.63) ; Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations. Relations humaines et entreprise*, Paris, Dunod, collection Les topos, 2003, p.27-29 (notamment Herzberg, Vroom, Bandura) ; Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs*, Condé-sur-Noireau, ESF éditeur, collection Guides pratiques de la CEGOS, 2005, p.5-6, 101-102 et 111-118.

3 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, *op. cit.*, p.29.

inclut en outre la motivation comme principe explicatif de la performance, la motivation étant l'énergie orientée vers un but. Il apparaît donc nécessaire pour le manager de réfléchir, à plusieurs titres, à cette question de la motivation au travail.

La pyramide de Maslow met à jour différents besoins auxquels il s'agit de répondre : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance, d'accomplissement. La notion d'aspirations fondamentales a ensuite été avancée⁴. Frederick Herzberg différencie des facteurs d'hygiène, à maîtriser pour ne pas créer de l'insatisfaction, comme la sécurité, les relations avec les collègues, la hiérarchie, et ceux moteurs, que sont l'accomplissement, la reconnaissance, l'intérêt du travail, la responsabilité, le plan de carrière. Ces derniers sont d'ailleurs infinis, ils doivent tendre à être satisfaits pour conduire les agents à produire davantage d'efforts. Victor Vroom parle des attentes, qu'il s'agit de repérer et prendre en compte. Il suggère trois angles : le niveau d'expectation, l'instrumentalité et la valence, mettant en avant l'importance du sentiment de compétence, de la reconnaissance de soi et de l'autre. Bandura fait aussi appel à l'anticipation de la réussite. Locke et Latham (1990) précisent que la motivation est liée à une « *perception claire des buts* »⁵. Certaines théories voient en outre le comportement comme le résultat d'un traitement cognitif, d'apprentissages.

Deux axes semblent d'ores et déjà se dégager, autour de la motivation. Celle-ci apparaît comme « *réserve d'énergie* », « *force de production* », étant consubstantielle de la performance⁶. Elle implique également une « *reconnaissance de l'humain, personne entreprenante, susceptible de se dépasser en cherchant à atteindre ses objectifs* », mais aussi « *digne de respect, susceptible de se réaliser* »⁷. Elle renvoie donc à une réflexion et une action globales sur les composantes liées à l'activité qui associent une satisfaction de la personne au travail bien fait. Il y a par conséquent nécessité pour le manager de précisément repérer, interroger et analyser cette ambivalence, à travers les éléments de motivation et de bascule vers une démotivation, afin ensuite de pouvoir accompagner les personnels et leur motivation, au profit du service.

4 Françoise Dolto évoque l'énergie désirante qui s'exprime pour répondre à des aspirations.

5 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.28 et 38.

6 Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs*, op. cit., p.5 : « parler de performance sans accompagnement c'est comme parler de chef-d'oeuvre sans inspiration (...), cela n'a pas de sens ! ».

7 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.10.

Le stage de mise en situation de directeur pénitentiaire d'insertion et de probation (DPIP) à l'antenne d'Argentan du SPIP de l'Orne a été l'occasion d'interroger les CPIP quant aux éléments, en balance, de leur motivation et de leur démotivation. Deux grands domaines apparaissent participer de leur motivation. Le premier est relatif aux conditions organisationnelles et relationnelles de travail. Il englobe la cohésion d'équipe c'est-à-dire les relations et échanges entre professionnels, le travail en commun, et la relation avec le DPIP (présent, disponible, à l'écoute (diagnostics), soutenant, sécurisant), mais aussi plus généralement les questions de communication et de coordination entre tous les acteurs et celles de la reconnaissance et de l'appartenance. Le second axe s'attache aux conditions opérationnelles de travail. Il comprend la capacité d'intervention des personnels quant aux réponses à apporter à certaines situations difficiles, avec une implication souhaitée du DPIP à travers la connaissance des dossiers et l'aide à leur résolution. La capacité d'intervention renvoie aussi à la question des compétences et de la formation. Cet axe se rapporte enfin au rapport des professionnels à l'activité et aux pratiques professionnelles (réflexion participative sur les situations d'accompagnement et sur le sens de l'activité), ainsi qu'au dynamisme du service (anticipation, priorités, projets). Les réponses, même exprimées de manière diverse, tendent à coïncider avec les éléments théoriques explicités. Il convient de préciser que les personnels ont évoqué de manière unanime des difficultés pratiques dans les prises en charge individuelles de certaines PPSMJ quant aux réponses à proposer, et un besoin d'échanges tant pour aider à les résoudre que pour analyser de manière plus distanciée les situations. Ils ont en outre mis en exergue et confirmé le rôle du DPIP relativement à la motivation et à la démotivation, soit de manière directe en citant explicitement son rôle, soit de manière indirecte au travers de thématiques relevant de son champ de compétences.

Les personnels interrogés estiment par conséquent que la tension existant entre ces deux éléments dépend, entre autres mais de manière significative, du DPIP et de sa responsabilité. Toutefois, « *les attentes d'une plus grande implication ne sont évidemment ni générales, ni exemptes d'ambiguïtés de la part des agents qui les expriment* »⁸, au moins à première vue. En effet, des contradictions peuvent être perçues

⁸ Petitbon F., *Le guide du manager public, Méthodes, objectifs et exemples*, Paris, Editions d'organisation, collection Efficacité du manager, 2005, 4e édition, p.13.

entre des demandes des personnels d'encadrement de proximité et de reconnaissance des compétences, entre des demandes de développement individuel et d'appartenance collective, entre des demandes d'autorité hiérarchique et de relation de proximité.

Les SPIP sont composés de différents personnels : administratifs (PA), de surveillance, CPIP, assistants de service social (ASS), éventuellement psychologue(s), DPIP, placés sous l'autorité d'un directeur fonctionnel (DFSPIP). Les DPIP sont chargés d'élaborer et mettre en œuvre la politique de prévention de la récidive et d'insertion des PPSMJ dans le respect des dispositions légales et réglementaires ; ils sont garants de la bonne exécution des décisions de justice. Ils sont responsables de l'organisation et du fonctionnement de service. Ils exercent des fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise, de contrôle et d'évaluation, notamment des actions conduites envers les PPSMJ. Ils sont garants de la cohésion du travail des personnels et sont chargés de coordonner et piloter le travail des équipes pluridisciplinaires placées sous leur autorité⁹. L'activité est directive mais pas seulement. C'est aussi animer, guider, motiver, mobiliser son équipe : l'inciter à agir, créer et entretenir des situations qui stimulent le désir du professionnel de réaliser les tâches et d'atteindre les buts qui lui ont été fixés.

Cette présentation des fonctions du DPIP laisse poindre en pratique une grande diversité des tâches et des manières de procéder, voire une ambivalence quant à celles-ci au regard des attentes des personnels, voire entre elles autour des notions de relation hiérarchique et de cadre de proximité. La notion d'accompagnement recèle en effet un double aspect contradictoire : être accompagné c'est pouvoir se construire des repères, des perspectives et les faire évoluer ; accompagner correspond à une fonction éducative de l'autre, c'est stimuler sans précéder, susciter, mais c'est aussi aider à prendre une direction et à choisir¹⁰. Les tâches, positions et responsabilités font-elles l'objet d'une définition et d'une répartition strictes, bien qu'apparaissant contraires à la motivation des personnels ? Peuvent ainsi être questionnés les outils d'accompagnement des personnels

9 Décret n°2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des DPIP, article 1.

10 Vial M., Caparros-Mencacci N., *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, Paris, Editions de Boeck, collection Pédagogies en développement, 2007, p.13 à 15.

par le DPIIP dans l'exécution de leurs missions à travers le prisme de leur motivation. Le DPIIP doit veiller à ce qu'elle ne soit pas fragilisée dans le temps en portant vigilance aux conditions de vie collective au travail et à l'activité même du service. Il doit donner aux équipes les moyens motivants d'accomplir leurs missions et faire des choix d'organisation. Quelle est la marge de manœuvre réelle du cadre, de quels moyens disposent-ils ?

La notion d'accompagnement est souple et évolutive. Elle peut en effet se matérialiser de différentes manières, qui répondent d'ailleurs à certaines attentes en matière de motivation au travail : écrits professionnels, réunions, groupes de travail, entretiens individuels, formations, outils chiffrés. Ces outils semblent, néanmoins, apporter une réponse seulement partielle aux différents éléments de motivation. Un moyen permet-il au DPIIP de répondre cumulativement à ces éléments, en participant tant à la construction d'un collectif qu'à la gestion de l'activité grâce à un temps, en groupe, d'échanges et de résolution des difficultés et questionnements rencontrés sur les situations de suivi ? Un temps d'analyse des pratiques professionnelles, récemment mis en place sur l'antenne milieu ouvert d'Argentan (en fin des réunions d'équipe), animé par le DPIIP, à partir de situations-problèmes amenées par les CPIIP, a directement été cité par un personnel comme source de sa motivation au travail.

Cela peut donc conduire à s'interroger sur le groupe d'analyse de pratiques professionnelles (GAPP). Il existe selon des modalités et approches diversifiées et avec des appellations différentes. Il peut être différencié du groupe analytique qui vise, à travers l'exploration de situations d'interaction rapportées par les professionnels, à faciliter l'analyse et la prise de conscience des mouvements transférentiels et contre-transférentiels de ces professionnels intervenant dans le cadre de différentes relations¹¹. Le GAPP peut davantage s'inscrire dans un registre psychosocial ou psychosociologique. Il peut également être distingué de la supervision, même si elle lui est parfois assimilée. Elle se penche avant tout sur le type de démarche ou d'approche mise en œuvre dans le rapport aux bénéficiaires, dans un registre psychanalytique ou

¹¹ Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, Condé-sur-Noireau, L'Harmattan, collection Savoir et formation, 2009, p.35, 39 et 93.

psychosociologique¹². La modalité d'accompagnement du GAPP concerne des professionnels exerçant notamment des fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés (relations pédagogique, formative, éducative, d'aide, d'accompagnement, de soins). Il peut être défini comme activités organisées dans un cadre institué de formation professionnelle initiale ou continue, induisant des dispositifs dans lesquels les sujets sont invités à s'impliquer dans l'analyse, à travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles et conduisant à une élaboration ou élucidation en situation interindividuelle. Il s'inscrit dans une certaine durée et nécessite la présence d'un animateur en général professionnel lui-même dans le domaine des pratiques analysées (pour faciliter le travail d'analyse), garant du dispositif¹³. Le GAPP semble à première vue un dispositif intéressant d'accompagnement en satisfaisant et joignant les différents registres de motivation exprimés par les personnels.

Le DPIP a intérêt à explorer le paradoxe, observé et ressenti, entre motivation et démotivation des personnels, afin de mieux le comprendre et travailler avec. Il doit donc s'attacher, dans le cadre des fonctions professionnelles de chacun défini institutionnellement, à l'analyse des éléments de motivation et de démotivation des personnels. S'ils peuvent être de l'ordre du ressenti, ils mettent à jour des problèmes que les professionnels rencontrent dans l'exécution de leurs missions et ne se révèlent pas sans effet sur leur motivation. Le DPIP pourra ensuite chercher à accompagner la motivation des personnels, notamment voir si un moyen a spécifiquement une résonance plus large, et y définir sa place au-delà de son rôle central exprimé par des attentes fortes.

Celles-ci doivent par conséquent être l'objet de diagnostics précis de la part du DPIP (I-A). Elles disent un souhait de cohésion (I-B). Elles témoignent enfin d'un besoin de soutien dans la gestion du temps (II-A) et de l'activité (II-B) professionnels.

12 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives, op. cit.*, p.42.

13 *Ibid*, p.19, 33-34, 93.

I - Les références organisationnelles et relationnelles de la motivation au travail

Des diagnostics du DPIIP (A) sont nécessaires, avant toute intervention concernant l'équipe (B).

A) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de diagnostics

L'accompagnement nécessite en amont un travail d'analyse (1) et facilite aussi les diagnostics (2).

1 - Un préalable à toute action d'accompagnement : des diagnostics par le DPIIP

Des diagnostics sont indispensables, tant individuels (a) que collectifs (b).

a) Recueil des éléments individuels de motivation et de réceptivité

Tout contexte d'intervention doit être l'objet d'analyses. Une partie a concerné le recensement et l'identification des éléments de démotivation et des besoins relatifs à la motivation des CPIIP. Ce travail de repérage de leur système d'attentes (objet également d'ailleurs des entretiens professionnels individuels) a été mené, sur l'antenne d'Argentan du SPIP de l'Orne, par l'observation et la consultation des CPIIP du milieu ouvert et du centre de détention. Un questionnaire leur a été, individuellement, envoyé par mail, après information préalable soit de manière informelle soit en réunion d'équipe. Sous forme de questions essentiellement ouvertes relatives aux besoins d'accompagnement, éléments de motivation / démotivation, GAPP, rôle du DPIIP, il était destiné à faire s'exprimer les personnels et à les sonder sur ces questions. En milieu ouvert, quatre des cinq CPIIP titulaires ont répondu par écrit à l'enquête. Tous les personnels (les titulaires, deux pré-affectés (une n'avait pas souhaité y donner suite compte tenu de son peu d'expérience, la seconde était arrivée récemment en milieu ouvert) et un stagiaire) ont pu s'exprimer oralement en réunion d'équipe. En milieu fermé, quatre des huit CPIIP ont également retourné le questionnaire complété, un échange oral a de plus eu lieu avec trois (notamment avec deux qui n'avaient pas donné suite par écrit) (deux pré-affectés

n'ont pas répondu). L'analyse, qui a ensuite pu être faite, concerne tant les éléments de situation non satisfaisants, les perceptions de difficultés, de limites, que les éléments de motivation, importants, souhaités, qu'ils dépendent d'eux ou non. Les besoins des professionnels font parfois référence aux besoins mêmes des PPSMJ. Cette analyse permet en situation d'adapter les éléments de réponse, voire de les revisiter en fonction de l'évolution du contexte à réévaluer. Cette approche pragmatique des attentes et des manques ressentis concerne en outre les limites individuelles.

Ce diagnostic concerne certes les sources de satisfaction au travail, les éléments moteur, mais implique aussi de questionner l'adhésion individuelle et l'appropriation collective. Il apparaît utile de distinguer les attentes et supports des freins et obstacles. « *Ce n'est pas tant le changement qui génère des résistances mais l'inquiétude de ne plus pouvoir garder le contrôle équilibré d'une situation de travail* »¹⁴ antérieure, connue et maîtrisée. Il convient de chercher à explorer les différents éléments exprimés, leurs contradictions éventuelles, y compris concernant la place du DPIIP. La coopération et la capacité d'action nécessitent de comprendre les réticences rencontrées, ce qui conditionne les comportements et leurs évolutions. En effet, « *les collaborateurs peuvent accomplir des prouesses à condition qu'ils le veuillent* »¹⁵. La motivation peut être suscitée par une « *argumentation connectée aux bénéfices perçus pour le collaborateur et à ses valeurs* »¹⁶. Toute réponse ou intervention peut être ressentie comme une forme d'intrusion. Pour que les professionnels puissent s'engager, notamment dans un travail réflexif et d'élucidation, même souhaité unanimement, ils s'assureront de son bien-fondé ou en tout cas s'entoureront de garanties. Il convient donc de prendre la mesure certes des besoins et ressentis exprimés mais aussi plus globalement de l'environnement et de communiquer.

b) Examen du système d'organisation de service et communication sur les réponses

L'analyse et le diagnostic préalables doivent aussi concerner le collectif, le contexte

14 Burg P., Jardillier P., *Psychologie et management*, Paris, PUF, Que sais-je ? 2007, p.104.

15 Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs*, op. cit., p.5.

16 *Ibid.*, p.101.

global d'intervention, y compris dans son histoire. Il convient de procéder à un état des lieux des ressources spécifiques, humaines, financières, des moyens matériels et des contraintes propres au milieu (y compris en matière de charge de travail évoquée par les personnels), au regard de la démarche. Les outils d'accompagnement, aux plans individuel et collectif, et leur articulation, doivent aussi être étudiés. Le DPIP a pour fonction de donner les moyens d'agir, tout en tenant compte des moyens déjà accordés et du contexte institutionnel (missions, cadre de fonctionnement). Il doit évaluer la posture, les compétences professionnelles de l'accompagnateur, y compris les siennes : ses capacités techniques, sa connaissance théorique et expérimentale des phénomènes de groupe (tel que la conduite de réunions). Les dispositifs peuvent-ils être animés en interne ou l'appel à un concours extérieur est-il nécessaire ? Cette question se pose particulièrement pour l'animation du GAPP. « *Le concours d'intervenant extérieur n'est pas obligatoire* »¹⁷. Néanmoins, une connaissance de la gestion de groupe est indispensable et une expérience en tant que participant à un GAPP est préférable¹⁸. La réponse dépend de différents facteurs : des objectifs et méthodes retenus, mais aussi des ressources internes disponibles, notamment psychologue de service (en fonction de sa fiche de poste) et budgétaires. Se pose en effet avec acuité la question des possibilités de financement d'un intervenant extérieur, au niveau du SPIP (avec signature d'une convention locale validée par la Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires (DISP)) ou au niveau de cette dernière, possibilités toutefois de plus en plus restreintes. La question spatiale intervient également. En général, le GAPP se déroule dans les locaux habituels de travail, l'important étant de choisir un ou des lieux favorisant les échanges¹⁹. Le management nécessite donc d'appréhender de manière globale la situation de travail et de disposer d'une vision du résultat à atteindre, du chemin et des moyens pour y parvenir, afin d'apporter des réponses adaptées. Il convient aussi d'interroger le dispositif de communication afin de repérer ses principales caractéristiques pour, préalablement à toute intervention, pouvoir communiquer sur les réponses envisagées.

17 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.89.

18 *Ibid.*, p.144.

19 *Ibid.*, p.107-108.

La communication est indispensable afin que chacun puisse comprendre, s'entendre et s'investir, à partir d'une représentation partagée du contexte, du diagnostic et du dispositif. La pédagogie de l'action consiste dans le cadre d'une démarche progressive, après la phase de diagnostic, à présenter le projet, ses raisons et ses modalités de mise en œuvre à l'ensemble des personnels et à pouvoir en discuter. Il peut représenter de nouvelles modalités de fonctionnement, d'expression de leurs compétences et de relation avec leur environnement. Il apparaît important de communiquer sur les attentes, éléments de motivation des personnels, y compris sur leurs ambivalences, ainsi que sur les méthodes, références retenues en lien étroit avec les finalités répondant aux demandes des personnels. C'est donc communiquer sur les potentialités pour les bénéficiaires (et non hypothétiques avantages), sur le sens pour chacun, et pour le service. Ce besoin de communication a d'ailleurs expressément été formulé par des personnels interrogés. Une demande a formellement été exprimée en ce sens par un CPIP concernant les fonctions mêmes du DPIP afin de préciser sa place dans les dispositifs d'accompagnement, notamment du GAPP. Enfin, même en l'absence de commande institutionnelle directe, il apparaît en outre opportun de présenter aussi les intentions des responsables, car l'accompagnateur inscrit son action dans un mandat guidé par l'institution et sa vision, qui en définit les limites et les actions possibles.

Le diagnostic réalisé a, méthodologiquement, reposé en partie sur un travail de consultation des CPIP. D'autres outils de diagnostic peuvent apparaître complémentaires au regard des différentes demandes exprimées par les professionnels, afin de faire remonter et centraliser les informations puis prendre des initiatives.

2 - L'accompagnement au service de l'équipe : un moyen de diagnostics supplémentaire pour le DPIP

Les enquêtes sous forme de questionnaire, entretiens peuvent se révéler parfois difficiles à mener (entre autres par manque de temps) ou incomplètes quant à l'objet de l'étude. Des dispositifs d'analyse directement ancrés dans la pratique, à partir des récits des professionnels de leur expérience de situations particulières, au sein de groupes réels, peuvent apparaître utiles au regard des demandes des professionnels d'interventions du DPIP concernant les suivis (a) et l'activité (b).

a) *Des diagnostics facilitant les interventions sollicitées du DPIIP*

Les personnels interrogés ont exprimé une vive demande de communication et de coordination du partenariat et des différents acteurs. Les interventions des CPIIP et la prise en charge des PPSMJ, leurs attentes et besoins (notamment en termes d'accès aux droits) sont en jeu autour de ces questions de partenariat – pluridisciplinarité et intégration de l'environnement de travail. Il apparaît important que le DPIIP puisse mieux appréhender, cibler et renforcer ses interventions auprès de partenaires et acteurs. Les professionnels abordent par exemple le problème d'activités qui leur sont confiées alors qu'elles ne relèvent pas de leurs missions en milieu fermé, dans le cadre de la « *responsabilité partagée* » entre SPIP et établissement pénitentiaire (circulaire de la Direction de l'Administration Pénitentiaire (DAP) n°113/PMJ1 du 19 mars 2008 relative aux missions et aux méthodes d'intervention des SPIP), avec des demandes de reconnaissance et d'intégration du service (par exemple par la participation du DPIIP à différentes réunions, commissions). Ils pointent aussi le besoin de communiquer sur les missions et modalités de prise en charge du SPIP en milieu ouvert auprès des partenaires et du public, pour une visibilité, une reconnaissance et une coopération. Le travail de groupe à partir de situations de suivi peut permettre de repérer en commun des limites voire dysfonctionnements éventuels en fonction des logiques, contraintes de chacun, et mettre en évidence des besoins spécifiques d'interventions du DPIIP pour diversifier et dynamiser un réseau d'acteurs que les personnels pourront solliciter. Peuvent être mis en lumière des contacts et projets partenariaux à établir ou remobiliser (partenaires publics et privés spécialisés sur certaines thématiques signalées, notamment l'hébergement), en cherchant y compris des modes de fonctionnement partenariaux (par exemple avec les personnels soignants compte tenu de problématiques somatiques ou psychiatriques de PPSMJ ou dans les relations aux magistrats concernant l'application et l'interprétation de textes dans le cadre du mandat pénal). Différentes modalités existent pour coordonner les actions avec les partenaires : réunions (avec ou sans les personnels suivant les objectifs) et comptes rendus, conventions, protocoles (le Conseil d'Etat dans sa décision n°363981 du 3 avril 2014 considère que « *les protocoles (...) ont pour seul objet de rendre plus efficaces les échanges d'informations (...)* »). Les professionnels

précisent souhaiter être en lien avec les partenaires et associés à des réunions et projets partenariaux²⁰. Il peut donc même être envisagé de travailler en groupe composé de professionnels d'institutions différentes, l'hétérogénéité pouvant être source d'enrichissement. Le GAPP, comme plus généralement les groupes, doit toutefois être constitué de professionnels dont les activités sont suffisamment homogènes et/ou se rejoignent sur des thématiques professionnelles particulières (comme les addictions et l'hébergement) pour faciliter l'exploration à partir d'expériences²¹. Ces analyses en commun, au-delà de la relation bilatérale, à partir de situations présentées, semblent permettre au cadre de repérer au plus près les besoins, dans une optique cherchant à être moins fragmentaire, pour essayer d'y répondre au mieux, voire innover, et même intervenir lui-même.

Les professionnels sont, en effet, en demande d'interventions du DPIIP quant aux prises en charge. L'analyse des situations de travail peut certes s'attacher à des aspects opératoires de l'activité dans un souci de modélisation, par exemple dans le cadre de l'ergonomie, avec une certaine extériorité par rapport aux agents, ou viser le diagnostic des facteurs de risques psychosociaux en vue du document unique d'évaluation des risques professionnels. Les professionnels souhaitent que le DPIIP connaisse les situations de travail, c'est-à-dire de suivi, comprenne et reconnaisse leurs difficultés éventuelles et les besoins des PPSMJ. Il peut, dès lors, être intéressant de réfléchir à un moyen permettant, en y intégrant le DPIIP et de manière collective, d'envisager les modalités d'intervention auprès de la PPSMJ. Un recadrage (exemple de modalité d'intervention de soutien cité comme élément de motivation), un changement ou un doublement du personnel référent d'un suivi pourraient par exemple être actés puis mis

20 Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public, op. cit.*, séminaire du 3/6/10 du Cercle de la réforme de l'Etat : la possibilité d'être en contact avec des personnes très différentes est un facteur de satisfaction, p.153.

21 Expérience personnelle de GAPP, appelé GRAPPA, constitué d'assistants sociaux et éducateurs de circonscriptions d'action sociale et unités de solidarité départementales de l'agglomération caennaise du Conseil Général du Calvados, assistantes sociales de l'Education Nationale, de La Poste, de la SNCF, assistantes sociales et conseillers en insertion professionnelle d'associations, assistantes de service social et conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation du SPIP, concernant des situations considérées comme posant problème à ces professionnels en lien avec l'alcool, animé par un assistant social du Conseil Général sans lien avec les situations présentées et spécialisé dans les problématiques addictives. Direction possible donnée au GAPP décrite par P. Vallet : Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives, op. cit.*, p.37.

en œuvre par le DPIIP. De même, l'intervention du cadre peut concerner les outils relatifs aux pratiques professionnelles à construire ou à faire évoluer, des projets, y compris sur des champs transversaux, pour lesquels les CPIIP sont en demande, prêts à les initier, les mettre en place et les suivre (exemples des PPR, programmes d'insertion). L'aide à la définition de sujets d'exploration motivants se joue également à un autre niveau : les informations ne sont pas seulement montantes mais aussi descendantes, y compris concernant les moyens et les compétences, composantes indissociables de l'action.

b) Des diagnostics concernant une vive demande d'informations et de formations

Les professionnels consultés manifestent une demande d'informations et de formations pour pouvoir se situer et contribuer à entretenir une dynamique de travail. Les professionnels souhaitent être informés, avoir une connaissance, plus précise et de manière régulière, de l'activité du service : par exemple se voir transmettre des éléments statistiques d'analyse plus fine de l'activité réelle recueillis par les personnels administratifs et la direction. Cette demande donne résonance au principe de transparence porté par la modernisation de l'action publique. Ce souci d'informations se pose aussi avec acuité au sujet des réformes, notamment en ce moment pour ce qui est de la réforme pénale, des évolutions du travail et de l'adaptation nécessaire (comme avec l'application informatique GENESIS²²). Le management par objectifs suppose également d'informer les agents sur les objectifs stratégiques et opérationnels, collectifs et individuels, pour qu'ils puissent mieux maîtriser leur activité voire la réguler, d'autant qu'une perception claire des buts et une marge d'autonomie sont facteurs de motivation au travail²³. Le manager transmet des informations de natures diverses, y compris concernant des formations ; des temps réguliers d'information apparaissent donc indispensables. Les collaborateurs peuvent ainsi faire un point sur leurs connaissances et leurs compétences et solliciter éventuellement une formation pour de nouveaux acquis ou un perfectionnement. Le GAPP peut être défini comme une activité de formation²⁴,

²² gestion nationale des personnes écrouées pour le suivi individualisé et la sécurité.

²³ Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.28-29, 38 et 45.

²⁴ Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.12, citant l'article « Vaincre l'usure professionnelle », dans la revue professionnelle *Les cahiers de l'actif*, n°264/265, mai-juin 1998, faisant explicitement référence aux groupes d'analyse

une définition plus stricte restreint néanmoins la formation à des activités de réunions « *de manière épisodique et limitée dans le temps d'un ensemble de professionnels exerçant éventuellement dans des structures diverses* »²⁵.

Certains professionnels ont fait état des formations comme élément de leur motivation au travail, surtout dans un contexte d'évolutions de la société et du métier. Les CPIP citent le rôle du cadre dans la mise en place et l'incitation aux formations. Celles-ci peuvent se dérouler à l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire (ENAP), en DISP, chez des partenaires institutionnels (comme l'Ecole Nationale de la Magistrature ENM, la Préfecture) ou non institutionnels (comme des associations) ou dans les services. Il convient d'être vigilant, d'autant plus en situation d'intervention, aux demandes formulées ou non formulées concernant des thématiques spécifiques pour construire un plan de développement (au-delà des plans de développement personnel dans le cadre des entretiens professionnels individuels). L'objectif est pour les professionnels d'enrichir leurs ressources, leur permettre d'évoluer, s'ajuster, innover mais aussi de stimuler leur motivation. Le DPIP peut faire des propositions de formation à la DISP pour compléter l'offre (sachant toutefois que le budget est limité et en diminution) et envisager des formations et interventions sur site (facilitant l'accès pour certains professionnels qui hésitent à aller en formation pour des raisons personnelles et professionnelles, avec toutefois le risque d'une perméabilité de la formation par des tâches quotidiennes). Le recours à des partenaires extérieurs est récurrent (y compris sous la forme de conférence ou colloque) mais pas inéluctable. Des formations ont déjà pu être organisées au SPIP 61 : sur le surendettement par un professionnel de la Banque de France et sur la communauté des gens du voyage par un des responsables de la communauté d'Alençon. D'autres thématiques ont été suggérées : le permis de conduire, certaines activités professionnelles et leur réglementation avec la question du travail au noir, la gestion des relations / réactions des PPSMJ, les addictions, l'évaluation criminologique. D'autres modalités pourraient aussi être réfléchies : interventions et retours de professionnels (CPIP, ASS, PA, personnels de surveillance, psychologue, DPIP) ayant des compétences spécifiques et suite à des formations en DISP, à l'ENAP...

des pratiques.

25 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.41.

où les places sont limitées.

La formation est effectivement « *perçue positivement : elle apporte ouverture, favorise indirectement le climat social et la motivation au travail* »²⁶.

B) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de cohésion

Pour les personnels interrogés, la cohésion d'équipe est un élément de leur motivation, renvoyant à des attentes importantes à ce niveau²⁷ (1) et intégrant le DPIP (2). Cela introduit la question de l'organisation du travail, des conditions et qualité de vie au travail, intégrées d'ailleurs dans le discours institutionnel relatif aux risques psychosociaux.

1 - Se connaître et « être bien » au travail

La qualité de vie au travail comporte, pour les agents, des enjeux collectifs (a) et individuels (b).

a) Intérêt collectif de lien et de solidarité pour l'équipe

Les professionnels consultés recherchent une dimension collective au travail. Ils soulignent l'importance des relations humaines et des échanges. Il s'agit donc de rassembler, faire exister et vivre le groupe, faire émerger une identité collective, un collectif de travail, et travailler en équipe. Le travail peut, en effet, être solitaire, alors même qu'il n'est pas sans interférence sociale. Les professionnels souhaitent des espaces de coexistence, des temps de rencontres, de dialogue et de travail en commun. Il s'agit de favoriser la communication (par des réunions de service, d'antenne et d'équipe) mais aussi la concertation (grâce à des groupes de travail ou de réflexion par exemple, mais ils n'intègrent souvent pas toute l'équipe). Manager consiste à faire travailler des personnes en commun. Le travail en groupe favorise la rencontre en permettant

²⁶ Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.43.

²⁷ Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, op. cit., séminaire du 3/6/2010, p.153.

d'apprendre à se connaître en dehors de la scène habituelle ; le dispositif groupal a une fonction identifiante et contenante et un intérêt dynamique grâce à la circulation de la parole. Le GAPP, par la priorité accordée à la participation des professionnels, leurs prises de parole, insiste sur ces « *aspects liés à la construction du dispositif de communication interne à l'organisation* »²⁸. Cette question se pose avec beaucoup d'acuité compte tenu de l'évolution du collectif de travail et de l'intégration de nouveaux personnels (soit dans l'Orne sur l'antenne d'Argentan, un stagiaire CPIP qui sera pré-affecté sur site, cinq CPIP pré-affectés (plus deux à Alençon), un nouveau CPIP arrivé en 2013 et un en 2014). Cela amène aussi à réfléchir à la définition de l'équipe de CPIP : composée des personnels de la même unité milieu ouvert ou fermé seulement, de l'ensemble des personnels de l'antenne milieux ouvert et fermé, voire même des deux antennes ? Le GAPP est constitué d'un petit groupe d'environ douze à quinze professionnels²⁹, participant à une élaboration collective.

Les professionnels sont en effet également en attente d'un mode de fonctionnement d'équipe, c'est-à-dire collaboratif. En pratique, une tendance peut être observée, de chaque antenne ou pôle, à être et rester imprégné par ses propres préoccupations. Mais les professionnels souhaitent de la spontanéité, de la coopération et de la réciprocité, au-delà de relations de travail s'inscrivant dans des liens de travail obligés. Cela suppose des personnes capables de communiquer entre elles et décidées à participer à des actions destinées à accomplir un même but, à servir un but commun³⁰. Il s'agit donc d'organiser un système de communication, de moments et lieux d'écoute et d'interconnexion pour construire un fondement relationnel et coordonner les efforts d'un système de collaboration entre les professionnels. Dans les GAPP, la priorité accordée à la participation des professionnels pour l'élaboration suppose et induit travail en commun, confiance et solidarité. La dimension collective y est très prégnante, le changement concerne les sujets mais aussi la structure. Etre solidaire, par exemple en prenant le relais d'un collègue concernant une prise en charge, est favorisé par les échanges entre

28 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.52.

29 *Ibid.*, p. 35, 93 et 143.

30 Chester Barnard définissant les éléments constitutifs de l'organisation, Ballé C., *Sociologie des organisations*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 2009, p.30.

collègues, dans un espace de parole dédié, sur les difficultés rencontrées dans les suivis, y compris sur ses émotions.

b) Intérêt individuel d'apaisement et de réassurance dans l'équipe

Les professionnels font état d'attitudes ou sentiments spécifiques, positifs mais aussi négatifs, par rapport au travail, qui peuvent être les témoins d'un mal-être voire d'une souffrance (pression, stress, frustration, fatigue, lassitude, épuisement, échec, ennui), et/ou dans la relation aux personnes suivies (incompréhension, découragement, impuissance, blocage, exaspération, gêne, tristesse, culpabilité, appréhension, y compris doute avec le risque d'erreur), et qui peuvent être facteur de difficulté voire de démotivation. Les professionnels citent en effet les relations aux PPSMJ comme source de difficultés ou du moins de questionnements, y compris concernant des éléments à aborder ou des événements à annoncer (tel qu'un décès). Ils sont confrontés dans l'exercice quotidien de leurs missions à des situations de rencontre avec des bénéficiaires qui peuvent, psychologiquement, être éprouvantes ou du moins les mobiliser (exemple de conduites agressives, un personnel interrogé évoque le contexte de plus en plus violent de l'environnement professionnel particulier qu'est l'univers carcéral). Ils évoquent aussi le stress lié à la charge de travail (physique, mentale et émotionnelle) et une responsabilisation accrue face à la gestion des risques de passage à l'acte délinquant. Il semble nécessaire, notamment pendant une phase importante de construction de l'identité professionnelle, celle de la formation initiale, de sensibiliser les professionnels aux processus en jeu dans les situations d'interaction qui sont et seront les leurs et de les travailler. Sont en effet en jeu la confiance en soi et la capacité d'agir (y compris en disant « non »). Il convient donc de soutenir les professionnels par une mise en mots des affects liés aux interactions en contexte professionnel, un partage des facteurs de découragements, malaises, interrogations, doutes, espoirs et une écoute réactive. Leur action implique de manière plus ou moins formalisée attention et support, par exemple par le biais de débriefings, individuel ou collectif. La présence et le travail de groupe, s'il nourrit le psychisme, a aussi des qualités d'apaisement et d'assurance ou réassurance, le mode groupal réduisant l'anxiété et favorisant la confiance. Le GAPP a

pour visée de donner du confort aux participants. L'outil de l'expertise, s'agissant du rapport à autrui dans le cadre de relations d'aide ou d'accompagnement (comportements, communication), peut également être intéressant pour aider à le comprendre et y faire face.

La supervision, parfois identifiée au GAPP, concerne la façon dont sont vécues les situations (résonance émotionnelle) par les professionnels, ainsi que leur implication sur le plan relationnel dans les prises en charge. Il s'agit de tenir compte des exigences et de la charge émotionnelle du travail (confrontation à la souffrance d'autrui, maîtrise des émotions). La vocation de ce type de dispositif est :

« d'aider à l'élaboration de l'expérience professionnelle, lorsque, par un retour réflexif sur des situations jugées problématiques, il devient possible d'élucider le type d'écueils rencontrés, de mieux appréhender les réactions émotionnelles et les facteurs ayant contribué à les susciter et de repérer les voies permettant de s'engager dans d'autres modes de réponse »³¹.

Il privilégie les dimensions relationnelles, avec une approche plutôt psychosociologique si ces professionnels interviennent davantage sur la réalité des personnes auxquels ils s'adressent, ou dans un registre qui peut être psychanalytique si l'élucidation des mouvements transférentiels et contre-transférentiels à l'oeuvre dans les pratiques du groupe de professionnels constitue l'axe de travail retenu. M. Balint est à l'origine de la création de ce dernier type de groupe, concernant des médecins, afin de faciliter à travers l'exploration, avec un psychanalyste, de situations d'interaction rapportées par les praticiens, l'analyse et la prise de conscience des mouvements transférentiels et contre-transférentiels de praticiens intervenant sur la réalité psychique de sujets dont ils s'occupent. D'autres types de relation que thérapeutique peuvent être travaillées (pédagogique, formative, éducative, d'aide). L'analyse concerne des transferts et contre-transferts professionnels (repérage de la part inconsciente qui agit dans les rapports aux bénéficiaires, aux partenaires, entre professionnels...) et privés (repérage des enjeux inconscients à l'oeuvre dans l'exercice professionnel en lien avec son histoire

31 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.31.

personnelle)³². Le statut de psychologue clinicien, psychiatre, psychanalyste pour l'animateur ne saurait constituer une garantie, même s'il existe une tendance à leur confier les supervision et groupe d'analyse des (de la) pratiques³³. C'est d'ailleurs ce qui ressort de l'enquête : quelques professionnels ont privilégié, du fait de leur expérience, en première réponse, l'animation d'un psychologue. Cette préférence est d'ailleurs notamment exprimée, et s'entend, lorsque l'objectif est de fournir aux professionnels un éclairage, une expertise (en apportant des éléments relatifs à la personnalité, aux comportements et aux prises en charge adaptées), par rapport à des situations générales ou particulières (pistes ou outils appliqués à des cas pratiques). Le rôle du psychologue peut néanmoins aussi consister, moins à expertiser en donnant des conclusions, en disant ce qu'il faut faire, qu'à organiser la démarche, apporter une méthode permettant aux intéressés de progresser par eux-mêmes en favorisant l'émergence des informations pertinentes, la co-construction de la problématique, en clarifiant les objectifs, en développant les échanges³⁴. Le DPIP peut déléguer à un intervenant extérieur, notamment psychologue, une partie de la fonction d'accompagnement et de soutien. Outre le travail en groupe, un personnel peut, de manière individuelle, contacter ou être orienté vers un psychologue ou autre soignant. Le psychologue peut être de l'Administration Pénitentiaire, ce qui n'est pas sans reposer la question du lien institutionnel et hiérarchique, ou extérieur. Pour des appuis cliniques, des échanges sont possibles avec le psychologue PEP (parcours d'exécution de peine) en établissement pénitentiaire et le psychologue de service si ce dernier en est doté (chargé des soutien et conseil techniques, outre l'élaboration et l'accompagnement des PPR), mais aussi avec les soignants intervenant sur les situations, le médecin coordonnateur. Les expertises dans le dossier ou à solliciter peuvent aussi être éclairantes. Le psychologue du personnel peut intervenir, quant à lui, pour du soutien ; de même un numéro vert avec des psychologues de l'Institut d'Accompagnement Psychologique et de Ressources est mis à disposition (avec orientation vers des consultations extérieures et spécifiques si besoin).

32 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., directions possibles décrites par P. Vallet, p.37 et p.35, 39, 42, 59, 93 et 94.

33 *Ibid.*, p.144.

34 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.101.

La question des conditions de (vie au) travail ne peut pas être envisagée que d'un point de vue individuel ; elle incite à s'interroger sur le contexte organisationnel et institutionnel, laissant entrevoir un rôle direct au DPIIP.

2 - Etre reconnu et sécurisé au travail

Les professionnels sondés sont en demande de reconnaissance (a) et de sécurisation (b).

a) Valorisation et appartenance

Les professionnels interrogés citent comme élément de démotivation l'absence ou le manque de reconnaissance, y compris de la part de la hiérarchie. Ils aspirent à être écoutés, entendus, reconnus, et pas uniquement par leurs pairs. Ils attendent expressément une reconnaissance des individualités et du travail réalisé et à réaliser quotidiennement, une considération des responsabilités, ainsi qu'une compréhension des difficultés (dont celle liée au risque d'erreur) et une prise en compte des moyens accordés. Cette reconnaissance sociale et technique semble indispensable à l'instauration de relations de travail satisfaisantes et un outil précieux de motivation. Il est question d'identifier chaque personnel, l'observation, l'écoute et l'analyse permettant de le connaître et de lui porter intérêt. Cette demande laisse entrevoir des ambivalences. Les signes de reconnaissance peuvent d'une part être positifs et négatifs. Elle suppose, d'autre part, à la fois, de saisir les problèmes rencontrés dans la réalisation du travail et de formaliser la confiance en leurs capacités, ressources internes, potentialités, de reconnaître une certaine autonomie. Il apparaît donc nécessaire, pour rechercher à mobiliser les individus dans leur activité, de les valoriser en les accompagnant : valoriser leurs paroles, leurs compétences, leurs contributions, dans leurs individualités et dans le collectif de travail. Cette recherche de reconnaissance est individuelle et collective. Le traitement est personnalisé grâce aux fiches de poste, entretiens professionnels individuels, notamment annuels. Il peut aussi s'agir de convier des professionnels à des réunions partenaires ou de leur déléguer certains projets (avec préalablement entretiens et fiches de délégation). Certains CPIIP expriment leur frustration de ne pas pouvoir utiliser leurs capacités et mettre en action leur envie

d'initiatives³⁵. La reconnaissance prend aussi sens en étant sur le terrain au contact des professionnels, par exemple au niveau collectif avec des groupes de travail et réunions. Le GAPP apparaît également, à la fois comme un moyen de valorisation, se fondant sur la confiance en les praticiens, sur le dialogue susceptible de s'établir entre eux, favorisant ainsi le sentiment de compétence et l'estime de soi, et comme un outil d'accompagnement collectif.

Les professionnels expriment en effet aussi un sentiment de solitude et une demande de relations entre eux et la direction. Plus globalement, ils expriment un souhait d'appartenance à un collectif de travail, à une même organisation. Michel Crozier dénonce l'isolement et la prépondérance des règles impersonnelles³⁶, d'autres la montée de l'individualisation au travail et de relations humaines moins fréquentes au quotidien³⁷, ou des relations hiérarchiques encore trop marquées par une négligence réciproque. Les nouvelles technologies transforment d'ailleurs le mode de relations, permettant la maîtrise des informations, y compris pour les équipes, et facilitant les contacts directs, y compris avec l'extérieur, mais de manière désincarnée. Une attention semble donc devoir être portée au collectif et à sa gestion, afin de favoriser la construction d'une identité professionnelle de groupe et l'intégration à la communauté de travail. Cela peut prendre la forme, pour les stagiaires ou nouveaux professionnels, d'un entretien ou journée d'accueil ou de prise de fonction (avec remise d'un livret d'accueil) puis d'entretiens professionnels dans le cadre d'un programme d'intégration. Cela passe aussi par un dialogue quotidien entre tous les agents et entre eux et la hiérarchie qui doit se montrer accessible, disponible, et à l'écoute aux moments nécessaires, au-delà du dialogue social dans le cadre du comité technique spécial. Il s'agit de plus de favoriser le sentiment d'appartenance au niveau d'une équipe plus large, institutionnelle (faisant référence à la demande de reconnaissance aussi par les autres personnels de l'Administration Pénitentiaire, et renvoyant à l'enjeu de pluridisciplinarité), au-delà là aussi du groupe de professionnels ayant des liens de travail obligés. Le sentiment

35 Question de la sous-employabilité des compétences, plus que de la sous-motivation, Petitbon F., *Le guide du manager public, Méthodes, objectifs et exemples*, op. cit., p.13.

36 Ballé C., *Sociologie des organisations*, op. cit., p.54-55.

37 Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, op. cit., séminaire du 3/6/10, p.152 et 156.

d'appartenance joue un rôle important sur les performances. Le groupe d'analyse de pratiques a justement pour finalité l'évolution du collectif de travail³⁸, vers une reconnaissance mutuelle. Cette quête de confiance peut toutefois sembler aller à l'encontre d'une autre demande, pouvant s'apparenter à une forme de contrôle.

b) Cadre et soutien

Les professionnels interrogés ont indiqué que le DPIIP est garant du fonctionnement d'équipe souhaité. Ils émettent une demande de contenance des dispositifs d'accompagnement, ce qui renvoie aux relations de travail. Le dispositif de régulation institutionnelle concerne spécifiquement le fonctionnement d'une équipe et les rapports entre les différents professionnels eux-mêmes. Il vise par exemple à accompagner une mutation organisationnelle ou à élucider des conflits d'équipe. Le stage a permis de constater, d'une part, la portée des individualités et groupes professionnels dans le collectif³⁹, et d'autre part, que les personnels sollicitent régulièrement le DPIIP en individuel ou en petit groupe concernant des situations de travail. Des craintes ont pu être exprimées au sujet du groupe et des individus le composant : risques de se dévoiler en partageant les difficultés inhérentes à l'exercice professionnel, d'incompréhension, de désaccord sur la façon d'exercer, de jugement. Michel Crozier rappelle l'importance des facteurs humains ; l'organisation « *ne serait pas un lieu à l'abri des tensions, livré à l'excellence des outils purement quantitatifs mais un lieu travaillé par les conflits d'intérêts et médiatisés par les individus, ouverts à leurs propres stratégies* »⁴⁰. Le chemin est donc incertain, insécurisant, supposant de faire confiance à l'autre et d'accepter ses façons de penser et d'agir. Pour fonctionner en équipe, des règles doivent donc exister, voire être rappelées ; le groupe doit être informé de ce cadre, l'approuver et le respecter (avec éventuellement la rédaction d'une charte, comme une charte des temps). Pendant des séances collectives, le rôle du DPIIP est de structurer et de sécuriser la démarche. Il se doit d'organiser la participation en donnant la parole et en la faisant

38 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.27.

39 Chester Barnard cite les comportements et l'influence des personnes comme éléments de base des organisations, Ballé C., *Sociologie des organisations*, op. cit., p.30-31.

40 Santo M.-V., Verrier P.-E., *Le management public*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 2007, p.39.

circuler, et de garantir ce qui se passe, en autorisant éventuellement la confrontation professionnelle mais pas le conflit interpersonnel. Le groupe, constitué de professionnels appartenant à un même collectif de travail, doit être respectueux des individualités, propos, positionnements, projets (dans le respect de la déontologie) et rythme de chacun. Ces formalisation et permanence d'un cadre avec des règles explicites de fonctionnement concernent précisément le GAPP et les échanges qu'il doit permettre et faciliter. Cela concerne la manière d'être avec l'autre (écoute, bienveillance, absence de jugement, mis en suspens des actes générateurs ou conséquences de conflits internes à l'équipe) ainsi que la présence, la régularité (séances espacées de quinze jours à un mois) et les horaires (séances d'environ trois heures)⁴¹. Le rôle du cadre est important face à des zones d'incertitude vécues par les professionnels dans leur travail ; la demande de sécurisation concerne les niveaux externe et interne, mais aussi et surtout le travail.

Les professionnels sont en demande d'appui, au delà du soutien des pairs. Ils sollicitent un accompagnement sur les prises en charge, y compris sur les actes de réflexion les concernant, en raison de difficultés diverses, interrogations, risques d'erreur ou pour la gestion d'incidents. Le DPIP peut intervenir directement, donner des conseils techniques ponctuels ou mettre en place une action de suivi. L'enjeu est fort car il touche à la capacité d'action des personnels et à leur sentiment d'un pouvoir agir. Cela renvoie à une organisation qui soutient la réalisation du travail, à la protection des agents et à la responsabilité du cadre pour notamment modérer les contraintes du travail. L'organisation du travail se compose de systèmes formel (ou organisation technique) et informel (ou organisation humaine, sociale faisant référence au réseau de relations, y compris au niveau hiérarchique). Le sentiment d'incertitude est source de stress⁴². « *La directive rassure* »⁴³. Chester Barnard explique que l'organisation formelle détermine ou du moins oriente les pensées, les émotions, le langage, les actions afin de « *maintenir l'ordre et la cohérence* » des contributions à un objectif défini en les unifiant ou du

41 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.143 ; de même au début de chaque séance de GAPP du Conseil Général était rappelé que « le fait de présenter un situation est une marque de confiance qui mérite d'être respectée par le groupe ».

42 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.66.

43 Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, op. cit., p.164.

moins coordonnant. Il retient que « *l'efficacité de l'organisation est le maintien de l'équilibre des activités de l'organisation en donnant suffisamment satisfaction aux individus qui réalisent ces activités* » et que « *le management est, avant tout, la capacité d'intégrer les composantes formelles et informelles de l'organisation* », dimensions interdépendantes, pour assurer son dynamisme⁴⁴. Le DPIP a donc un rôle dans la définition de règles, la formalisation de procédures d'intervention et outils méthodologiques (sous la forme de protocoles, conventions, notes de service, référentiels, guides pratiques, fiches réflexes, trames d'entretiens et de rapports, courriers-type, formulaires) à partir des dispositifs légaux et politiques institutionnelles, en associant et coordonnant les acteurs, y compris personnels administratifs et de surveillance (avec des groupes de travail, sur la politique d'aménagements de peine ou les écrits professionnels par exemple, et des briefings individuels ou collectifs). Son rôle est également central à ce niveau à travers la prise de décision et la validation des rapports, qui permettent de formaliser les propositions et avis dans le cadre de la politique de service, précédées éventuellement d'échanges avec les professionnels.

Les personnels font chacun remonter des difficultés liées à des situations individuelles de suivi. Le DPIP a pour fonction de proposer des modalités de travail permettant leur expression et leur gestion. L'application de règles ne suffit pas toujours. Il apparaît donc opportun de réfléchir à un moyen supplémentaire de soutien et d'accompagnement s'appuyant sur l'organisation informelle, notamment interne, tenant compte de cette complexité, pour favoriser sa prise en charge et l'implication au travail.

44 Ballé C., *Sociologie des organisations*, op. cit., p.30-33.

II - Les références opérationnelles de la motivation au travail

La motivation au travail appelle aussi une vigilance aux conditions de travail dans son exercice temporel (A) et sa réalisation (B).

A) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant du temps professionnel

Une demande de gestion du temps est exprimée, pour les professionnels de l'équipe (1) et le service (2).

1 - Réfléchir collectivement et se développer individuellement

Les demandes des professionnels interrogés portent sur les situations de travail (a) et sur leur propre situation au travail (b).

a) Prise de distance et analyse en commun

Les professionnels souhaitent pouvoir prendre de la distance par rapport aux situations de suivi. En premier lieu, cette distance est temporelle : en dehors de l'agir, de son urgence ou de sa précipitation (hormis toutefois les situations qui méritent d'être traitées sur le moment ou dans un temps rapide ou proche, et sans remettre en cause les interventions « *au plus tôt de la décision judiciaire ou de la mise sous écrou* » circulaire du 19 mars 2008) et de sa répétition, qui sont suspendues. Des facteurs de démotivation tels que la charge de travail « *ingérable* », les « *noyant* », la répétition d'actes ou de manifestations semblables (demandes des PPSMJ par exemple) ont été invoqués. Le temps est une « *ressource non renouvelable* » qui est, en outre, « *devenu continu* », et dans lequel « *seul l'instant compte* »⁴⁵. Les professionnels souhaitent pouvoir travailler « *correctement* » pour assurer des suivis qui les « *satisfont* », ils souhaitent pouvoir prendre le temps, disposer d'un « *vrai temps dédié* » (au-delà déjà des temps informels individuels) pour ne « *pas être cantonnés à la gestion quotidienne* ». Les réponses ne peuvent d'ailleurs pas toujours être apportées de manière immédiate ou même rapide, y

⁴⁵ Burg P., Jardillier P., *Psychologie et management, op. cit.*, p.55.

compris par le DPIIP. Il peut donc paraître opportun de proposer un temps de travail institué, de formaliser les processus productifs avec ceux-là mêmes qui les réalisent, d'accroître le temps, mais aussi le degré d'analyse. Le deuxième aspect concerne en effet la volonté, malgré parfois le manque de temps, de prendre du recul par rapport aux situations et interventions par leur analyse, pour interroger les façons de penser et de faire. Il s'agit de présenter, expliciter, approfondir les situations individuelles de suivi, explorer le travail de pensée, de mise en lien, de remémoration les concernant afin de favoriser leur intelligibilité. Cette approche réflexive, de mise à distance se retrouve dans la rédaction des écrits professionnels et dans les séances de préparation et débriefing des PPR avec la psychologue. Le GAPP vise en outre précisément cette démarche de diagnostic, ayant pour objet les problèmes ou différentes dimensions rencontrés dans des situations de travail et la description qui en est faite, les valeurs, représentations, normes en rapport avec les situations rapportées⁴⁶. Il invite les professionnels à s'engager dans un processus d'analyse, dans une activité de mentalisation individuelle et collective, pour disposer de nouveaux critères et repères de compréhension de ses propres situations professionnelles et de celles des autres.

Les professionnels souhaitent également travailler en commun. L'analyse peut effectivement être faite en groupe, et favorisée par lui, pendant un temps partagé d'échanges. Ce travail collectif permet de ne pas se limiter à une singularité, un seul récit, une seule pensée éventuellement faite de généralisations, distorsions, omissions, de les reformuler, les questionner, de croiser les regards, complexifier les situations en mettant à jour différents angles de vue et approches. Herbert Simon et James March explicitent la notion de rationalité limitée : les individus rationnels composant l'organisation prennent des décisions mais « *ne possèdent pas tous les éléments d'information qui feraient de cette prise de décision un acte entièrement rationnel. Les individus opèrent des choix en fonction de leur perception (...). Dans un ensemble complexe, ils réduisent l'incertitude en simplifiant les données du problème* ». La rationalité de la décision connaît donc des « *limites, qui résultent des pratiques et habitudes* »⁴⁷. Il apparaît donc profitable de capter la ressource collective, d'autant que

46 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.39.

47 Ballé C., *Sociologie des organisations*, op. cit., p.63-64.

la capacité professionnelle d'une équipe ne se réduit aucunement à la somme des capacités individuelles de ses membres, sans pour autant être en quête d'une pensée groupale. Les personnels peuvent donc être associés au processus d'analyse dans une approche situationnelle, comme observateurs et contributeurs. Ce partage, cette mise en synergie de ressources personnelles complémentaires, voire la confrontation de points de vue, entre acteurs sociaux, vont permettre d'attirer l'attention sur les pensées et la diversité qui circulent dans le groupe, de laisser libre cours à la réflexion⁴⁸, aux questions, contre-exemples, travail d'investigation, co-élaboration, et de faciliter l'intercompréhension des problèmes. La visée est réflexive, plus que théorique (ayant pour objet des connaissances et expertises, psychologiques ou psychiatriques, que l'on peut trouver de plus en plus dans les dossiers individuels ou en sollicitant au cas par cas soit le psychologue de service s'il existe ou le psychologue PEP, soit des soignants dans le cadre de l'obligation ou injonction de soins). Ce processus d'expression et de réflexion collective dans le GAPP conduit, quant à lui, à ce niveau, à des « *évolutions significatives (...)* : la prise de parole en groupe sur l'action menée n'est pas du même ordre qu'un travail de réflexion poursuivi dans un autre contexte de formation (...), les membres du personnel (...) ne manquent pas de l'exprimer en groupe à différentes reprises »⁴⁹. Ces « *évolutions significatives* » concernent également des demandes d'affirmation individuelle.

b) Prise de conscience et autonomie individuelles

Des professionnels interrogés souhaitent questionner leurs pratiques professionnelles et ce qu'ils sont au travail. Présenter et expliciter des situations de suivi permettent une analyse de la pratique professionnelle et de ses propres pratiques quotidiennes et attitudes ; cela permet une prise de distance par rapport aux situations vécues et par rapport à son propre fonctionnement. La recherche d'une capacité accrue d'analyse des

48 Charlier E., Biémar S. mettent en avant les composantes langagières et réflexives de l'interaction et le rôle de l'accompagnement dans cette démarche, *Accompagner. Un agir professionnel*, Paris, de boeck, collection Pédagogies en développement, p.6, 7 et 157. Des ateliers de pratiques réflexives sont d'ailleurs mis en place à l'Education Nationale.

49 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.60.

situations contribue à une prise de conscience de son activité favorisant l'intelligibilité de soi-même et permettant de mieux réguler sa conduite en connaissance de cause⁵⁰. L'interaction peut également amener les personnes à être interpellées et découvrir par elles-mêmes des dimensions qu'elles vivent mais dont elles n'avaient pas clairement conscience. La clarification des éléments de situations étudiées profite en outre à tous, permettant une plus grande connaissance des situations mais aussi une autoanalyse et une « *autoconnaissance* »⁵¹. Des séances répétées conditionnent enfin une potentielle émergence d'interrogations, interprétations, remises en question, prises de conscience de ses sentiments (sentiments éprouvés, partagés ou au contraire différents de ceux des autres), ses formulations, ses propres positionnements et pratiques professionnels. Elles visent à reconsidérer ses pratiques, mieux se connaître professionnellement, repérer des liens, des répétitions, y donner sens et améliorer la maîtrise de sa pratique à partir de son positionnement vis-à-vis d'une situation et de la manière de s'exprimer sur ce dossier. Elles contribuent à faciliter les évolutions professionnelles, aménagements ou « *remaniements identitaires* » des professionnels, par eux-mêmes. Plus que de formation, on peut parler de « *dé- ou de trans-formation de la personnalité professionnelle* »⁵². Les professionnels peuvent traduire leurs compétences, faire un tri entre ce qui est acquis et ce qu'ils souhaitent développer pour faire émerger des « *priorités de développement* »⁵³.

Les professionnels souhaitent se former, s'enrichir et implicitement se réaliser dans le travail. Certains souhaitent se voir confier des responsabilités, des projets. Ils peuvent en outre faire appel à la formation, externe, plus traditionnelle et « *réflexe* »⁵⁴, mais également interne, par des apprentissages sur le terrain entre professionnels qui ont un intérêt mutuel à se former. Cela renvoie à une autonomie de réalisation souhaitée, comme facteur de motivation.

« Joulain (1997) souligne que les valeurs de développement personnel au travail

50 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.100-101.

51 *Ibid.*, p.96.

52 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociale et éducatives*, op. cit., p.25-26 et direction possible décrite par P. Vallet, p.37.

53 Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs*, op. cit., p. 94-99.

54 *Ibid.*, p.9.

vont en s'accroissant » ; « s'approprier son travail, en avoir la maîtrise constituent des processus qui augmentent l'implication, en donnant la possibilité de se réaliser dans son travail, activité qui devient alors un lieu de construction de sa personne et de son identité »⁵⁵.

Il y a donc une recherche de développement et d'épanouissement personnels. L'activité de travail peut fournir les conditions du développement humain⁵⁶, renvoyant à une organisation qui soutient l'accomplissement des objectifs personnels face à un individu qui « *n'est jamais seul à se développer* », même s'il est « *toujours l'auteur, l'interprète principal de son développement (...), s'analyse, se motive, s'encourage* »⁵⁷. La règle 25 du Conseil de l'Europe relative à la probation (REP), du 20/01/2010, énonce que « *le personnel doit (...) entretenir et améliorer ses connaissances et compétences professionnelles grâce à des formations et au développement continu qui leur sont proposés* ». L'entretien professionnel annuel aborde ces questions de compétences, formations, perspectives d'évolution professionnelle. Le GAPP a, quant à lui, en situation, des effets formatifs, notamment d'autoformation. Il vise le développement professionnel et personnel, en offrant des possibilités d'appropriation progressive à travers l'altérité par la prise de distance, les échanges, le questionnement et la recherche de solution. Il favorise la professionnalisation, le sentiment de compétence et l'autonomie par le développement des capacités dans les activités quotidiennes : capacités de compréhension des spécificités et diversité des situations et activités (douter, questionner), d'expertise (mieux appréhender, discerner, nommer), d'élucidation (innover), d'ajustement, de communication et coopération, pour mieux se confronter aux situations de suivi et se situer par rapport aux nouvelles voire aux changements⁵⁸.

Ceci apparaît d'autant plus important que le cadre doit accompagner les agents tout au long de leur parcours professionnel et que les professionnels sont confrontés dans leur

55 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.27, 29 ; « pas de performance renouvelée sans accompagnement ni développement de soi » : Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs*, op. cit., p.27.

56 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.10.

57 Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs*, op. cit., p.6.

58 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.43 et 86-87.

trajectoire professionnelle à des changements - de contexte, de fonctions - ce qui rend nécessaire de les y préparer.

2 - Transmettre et s'inscrire dans la continuité d'action de service

Les professionnels consultés souhaitent des compétences (a) et des actions (b) de service.

a) Partage et capitalisation

Les professionnels sont en demande de lien pour la pratique professionnelle, regrettant une absence de mise en commun des savoirs et expériences. S'intéresser au traitement et à la diffusion de l'information, à la communication au sein du service peut permettre de proposer une coordination, une mutualisation des compétences professionnelles. Cela passe par la construction d'un langage commun avec la participation même des acteurs qui pourraient partager les façons, les difficultés de nommer, expliciter, analyser et faire remonter des savoir-faire, des initiatives, voire des connaissances (notamment en termes de partenariat ou références extérieures obtenues en formation). Cette transmission vise à faire émerger, co-construire, formaliser des savoirs communs (y compris des savoir-faire comportementaux) issus du vécu en situation de travail et des apprentissages. L'objectif est d'harmoniser les pratiques, de renforcer les compétences requises dans les activités professionnelles exercées, à partir de savoir-faire divers qui existent déjà. Favoriser un continuum, dans la relativité des situations individuelles, permet de donner aux professionnels les moyens de leur adaptabilité et de soutenir leur capacité d'intervention. Cela apparaît d'autant plus nécessaire qu'ils peuvent intervenir sur tous les types de dossiers de service (dans le cadre de permanences, notamment pour des services fonctionnant en pôles), que les activités et méthodes se modifient et se diversifient, et que la question de la continuité se pose entre milieu fermé et milieu ouvert mais également concernant les professionnels qui changent de poste (volontairement ou non), partent à la retraite ou débutent. Des retours d'expériences peuvent permettre d'éviter la déperdition de pratiques et informations détenues par tous les professionnels, des plus débutants (connaissances récemment acquises et demandes

de savoir-faire) aux plus expérimentés (savoir-faire éprouvés et demandes de connaissances, sauf acquises ponctuellement lors de formations continues). L'ajustement et le développement des compétences s'appuient sur « *une organisation souple, capable de promouvoir de nouveaux apprentissages et qui pousse à l'investissement des personnes* »⁵⁹. Le cadre n'est pas seulement un écran de protection, il a aussi un rôle de relais, y compris en interne, dans le cadre de relations individuelles mais aussi en animant une organisation apprenante pour l'équipe, pour permettre une certaine harmonie (dans le respect et le développement des individualités professionnelles et en tenant compte des situations individuelles des PPSMJ) et le mouvement. Les enjeux sont multiples : prévisibilité et efficacité de l'action publique (l'harmonisation rendant plus faciles certains actes professionnels), qualité et égalité de service rendu.

Cette demande de mise en commun questionne la préservation des ressources, d'autant que les professionnels soulignent la rotation importante des CPIP et DPIP. Les services semblent souffrir d'une problématique pédagogique relative à l'acquisition de connaissances, la transmission des compétences et la conservation des pratiques, multiples, pour les services. Il s'agit donc de favoriser la mémorisation individuelle et permettre une mémoire de service. Le GAPP encourage la production de savoirs sur l'activité professionnelle (savoirs plus d'action que théoriques) ainsi que la mémorisation par le partage des expériences, compétences grâce à des actions concrètes. Il apparaît en effet profitable de participer à des capitalisations d'expériences professionnelles, à des travaux de groupes d'études car toute compétence que l'on cesse de mettre en œuvre tend spontanément à régresser. Cela amène aussi à poser la question de la place de l'écrit. L'activité du service fait l'objet d'un rapport annuel. Les réunions, groupes de travail font l'objet de comptes-rendus, notes de service, relevés de décision. La transmission et surtout la capitalisation pourraient-elles être renforcées grâce à l'écrit y compris dans le GAPP ? Des notes sont prises par l'animateur ainsi que généralement par les participants (y compris dans le dossier) mais cela en priorité pour le suivi des situations d'une séance à l'autre et sinon à titre individuel. Une plus grande formalisation, diffusion est-elle possible (règle de la confidentialité) et souhaitable ? Les

⁵⁹ Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations*, op. cit., p.44.

attentes des professionnels sont explicites à ce niveau, exprimant également un souhait d'anticipation et de projection de service.

b) Anticipation et projection

Les personnels regrettent un défaut d'anticipation des situations, qu'elle concerne la gestion du service ou des situations d'accompagnement. Ce souhait d'anticipation se pose singulièrement dans la préparation des sorties de détention. Les professionnels regrettent également de n'avoir des échanges professionnels ou des interventions, y compris des juges de l'application des peines (JAP), qu'une fois une situation de « crise » déclenchée, un problème survenu. L'activité du service fait l'objet d'une planification, sous la forme par exemple de plannings, permanences, réunions avec des ordres du jour. Il convient d'être attentif à cette planification. Un temps régulier consacré pour les professionnels à l'analyse de situations et une programmation des séances en fonction des objectifs et de l'activité (par exemple calendrier, à six mois des dates avec une plage fixe, connu de tous et validé) présente l'intérêt pour les professionnels de gérer leur temps de travail en établissant à l'avance leurs activités en y intégrant des temps réflexifs sur des situations rencontrées. Cela permet de travailler l'anticipation des interventions, des conséquences multiples de leurs actions (même non prévisibles, sous forme d'hypothèses), ou du moins de permettre une réflexion en amont sur les prochaines actions concrètes à mettre œuvre dans le temps à partir de difficultés ou questionnements, avant même tout problème, blocage ou incident. Cette continuité et cette régularité d'action ne signifient pas toutefois immuabilité.

Les professionnels émettent également un souhait de projection pour le service et les suivis individuels, d'autant que les temps de suivi sont parfois « longs ». Le SPIP intervient auprès des PPSMJ sur mandat judiciaire, impliquant une action dans le temps (en général plusieurs années) et tournée vers l'avenir (processus individuel). Les professionnels font part de la diversification des tâches et problématiques, de la pluralité des demandes des PPSMJ et évoquent le nombre de personnes suivies par agent. Ils souhaitent que le raisonnement et l'action ne soient pas réduits à du court terme. La motivation comporte d'ailleurs une notion temps et renvoie à une communauté de travail

durable, une stratégie et une dynamique de service, au-delà d'une réflexion de service. Le cadre doit donc travailler à la définition de priorités de service pour que les professionnels disposent de repères opérationnels, parfois de court terme indispensables au fonctionnement quotidien de chacun, mais aussi donner des perspectives, une visée future, une vision à long terme ou du moins à plus long terme. Des priorités, orientations, projets de service doivent être formalisés, y compris par des écrits compte tenu entre autres du renouvellement éventuel des personnels, afin que les agents puissent inscrire leurs efforts dans le projet de service. Cela apparaît d'autant plus essentiel que « *la motivation disparaît dès lors que l'objectif qu'elle visait est atteint* »⁶⁰. Ce facteur temps concernant les suivis est pris en compte et travaillé de manière individuelle par les professionnels. Ce travail peut aussi être matérialisé dans le cadre d'un travail de groupe, notamment en commission pluridisciplinaire unique (CPU). Le GAPP s'inscrit également dans la durée. Il permet une réflexion dans le temps sur les situations de suivi et les différentes conséquences possibles de l'action professionnelle, à poursuivre voire à adapter. Une durée minimale est de plus nécessaire à tout processus d'évolution, y compris professionnelle : au moins un ou deux ans pour que les professionnels soient à même de repérer une évolution dans leur façon d'exercer⁶¹. De même, une fréquence déterminée permet de suivre les processus en jeu. Enfin, le GAPP fait l'objet d'une évaluation, avec des bilans périodiques, pour décider de l'opportunité ou non de la poursuite de l'action, et si la démarche est validée, pour confirmer ou dégager les modalités et axes de travail, avec d'éventuels ajustements en fonction de l'évolution du contexte et des effets induits par l'action. Il s'agit notamment d'accompagner les acteurs concernés dans l'apprentissage qu'ils peuvent fonctionner autrement. Si des attentes concernaient par exemple l'intervention d'un animateur extérieur (psychologue par exemple), le dispositif pourrait être adapté. Il y a un contrat évolutif, entre les participants et l'accompagnateur, en fonction de l'avancement du processus. La décision de poursuite et transformation, arrêt et reprise (même si ceux-ci sont contestés, en raison de la nécessité même d'un espace pour penser), est la seule relevant de la compétence du groupe, outre celle concernant ses règles de

60 Burg P., Jardillier P., *Psychologie et management*, op. cit., p.86.

61 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.35 et 143.

fonctionnement. Ce dispositif peut donc éventuellement être ajusté, limité dans le temps si les attentes parviennent à être satisfaites dans leur intégralité, si l'objectif d'autonomisation des personnes accompagnées est atteint, notamment en cas de disparition des besoins relatifs à des situations-problèmes.

Les professionnels ont pu invoquer leur charge de travail comme obstacle au GAPP, tout en le considérant comme une modalité de travail enrichissante au regard de leur demande unanime de résolution de problèmes ou du moins d'aide à cette résolution.

B) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de l'action professionnelle

Les personnels interrogés expriment des attentes de pragmatisme tant au niveau individuel (1) que collectif (2).

1 - Travailler sur des situations professionnelles et sur le sens de l'action professionnelle

Les professionnels souhaitent travailler à la résolution tant de certaines situations problématiques (a) que de la question du sens de leurs actions (b).

a) Elucider des situations professionnelles et contrôler ses interventions professionnelles

Les personnels, de manière unanime, s'estiment parfois démunis face à certaines situations individuelles de prise en charge et souhaitent de ce fait obtenir le concours de tiers pour une aide à la résolution. Ils définissent de manière diverse des « cas lourds », « gros profils » ou situations complexes, qui les questionnent ou pour lesquels ils n'ont pas de solution. Ils décrivent différents obstacles et dimensions en jeu dans ces situations : problématique de la préparation de la sortie de détention, notamment sous l'angle de l'hébergement ou de l'accueil dans une structure appropriée, mesures particulières (contrôle judiciaire, suivi socio-judiciaire, placement sous surveillance électronique mobile, surveillance judiciaire), commission de nouveaux faits, certaines

problématiques spécifiques en termes de passage à l'acte / faits considérés comme relativement nouveaux (tel que la détention d'images pornographiques), certains parcours, durée et contenu de mesure (difficulté des interdictions par exemple), ou encore la difficulté de mettre en place des interventions (non adhésion de la personne). L'étude de tels cas, après que les professionnels les présentent (situations et évolutions individuelles, faits marquant le suivi) et explicitent les difficultés rencontrées, vise à les aider à dépasser ces dernières. La visée réflexive amène une capacité à agir. Manager c'est « *faire réussir les personnes ensemble, individuellement ou collectivement* »⁶². Il peut donc être intéressant de chercher à inscrire le collectif, compte tenu des attentes et bénéfices présentés précédemment, dans une optique positive d'aide, dans un contexte de débat et idées d'autres parties prenantes de l'environnement immédiat, pour chercher des solutions pour le professionnel voire arriver à des initiatives locales individuelles et collectives, peut-être imprévues au départ. En effet, le travail en équipe permet de démêler la complexité ; le groupe a une capacité à transformer significativement des problématiques par un processus dynamique de recherche de solutions, d'émergence de propositions de résolution ou du moins d'axes d'intervention face à un problème donné, éventuellement avec des effets de créativité et l'expression de suggestions en cascade. L'objectif est de discuter le bien-fondé des interventions, l'adaptation des actions aux situations individuelles en laissant la place au changement, en dehors toutefois de toute démarche de transformation des pratiques, mesure, notation ou décision (pourtant essentielle à l'administration d'une organisation mais pas dans ce cadre). Le GAPP a expressément ce but d'aide à l'élucidation. Ce temps d'élaboration concerne en premier lieu les situations de suivi, les PPSMJ pour lesquels le SPIP est mandaté et les professionnels sont en demande.

Ils ont en effet parfois l'impression de ne pas aboutir à des résultats dans leur travail et d'être accompagnés ou sollicités qu'en cas de problème survenu. Or cette impression est connexe aux sentiments d'efficacité, d'estime de soi et d'accomplissement. Les propositions ou plans d'actions dans le cadre d'un GAPP doivent être réalisables dans un délai court (buts réalistes) et vérifiables (vérification et rétroaction). Cela vient réfuter

62 Doublet X., Dreyfus B., Blazquez P., *Guide pratique du management des organisations publiques*, Suresnes, SEFI Editions, collection Les pédagogiques, 2000, p.193.

une critique de discussion sans fin qui bloquerait le passage à l'action vers des progrès ou du moins des solutions concrètes⁶³. En outre, la seule personne habilitée à dire si les propositions sont réalisables est la personne qui va les réaliser, en qualité de coordinatrice du suivi ; le traitement choisi par le professionnel est celui qu'il considère comme approprié pour surmonter les difficultés qu'il rencontre, il conserve sa liberté de stratégie. Cette liberté de choix pour passer à l'action nécessite toutefois une synthèse-reformulation, un « *feed-back constructif spécifique et personnalisé* »⁶⁴ pendant le temps de travail commun : les faits significatifs et interventions retenus sont décrits par le professionnel avant leur mise en œuvre et la fin d'étude de cas pour vérifier qu'elles sont claires à mettre en pratique et adaptées pour lui. Enfin, la ou les propositions retenues et mises en pratique par le professionnel sont évoquées dans le temps, de nouveau à une ou des séances suivantes, après qu'il les ait confrontées aux réalités, validées ou non. Cet examen n'a pas pour objet un contrôle d'éventuels écarts, mais vise à apprécier la sagacité, la pertinence des propositions et de leurs effets dans les situations particulières, et leur opérationnalité en vue de faire éventuellement d'autres propositions. Les REP évoquent un « *plan d'exécution* » qui « *présente les interventions qui seront mises en place* » et précisent que les effets, « *progrès réalisés par les auteurs d'infraction sont évalués à intervalles réguliers et se répercutent sur le plan d'exécution* » (REP 72, 74, 75, 81 et 82). L'objectif du GAPP n'est pas une analyse de l'activité en général, mais de l'activité professionnelle effective par le biais de situations décrites et analysées précisément dans le cadre d'une démarche évaluative, avec un questionnement plus global sur les pratiques professionnelles.

b) Trouver du sens à ses interventions professionnelles et évaluer les situations professionnelles

Les professionnels accordent de l'importance au vécu de leur métier, au sens de leurs interventions, au delà de leurs actions quotidiennes auxquelles ils ne veulent pas être réduits. Il s'agit pour eux de trouver du sens, d'identifier les enjeux de leurs actions, ce

63 Notion de « flânerie sociale » : Fenouillet F., *La motivation*, op. cit., p.97-100.

64 Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs*, op. cit., p.75-82.

qui est possible par le recul et la réflexion sur ces dernières, par un temps et des modalités de lecture analytique et critique de leurs pratiques professionnelles, d'autant que le sens préexiste à celles-ci. Il s'agit encore de discuter le sens des interventions, de comprendre l'action professionnelle, de s'interroger sur les causes et les finalités du travail, d'évaluer les conduites mises en œuvre, pour mieux exercer son action professionnelle. L'implication au travail découle en partie du sens du travail ; la profession est certes exercée mais aussi investie. Le sens permet d'interroger les raisons d'être de l'action, et porte une logique d'appropriation, intégratrice. Il apparaît donc important de favoriser cette appropriation du sens par les agents publics, leur participation à la justification de l'action publique, à la définition de leurs activités, en vue de leur implication individuelle et de la dynamique de leurs actions. Cela semble d'autant plus opportun que les exigences professionnelles se révèlent parfois contradictoires. La logique gestionnaire (par exemple de gestion de flux) semble mal se concilier avec la logique socio-éducative de l'accompagnement individuel. De même, la logique de gestion des risques mettant l'accent sur l'acte et sur la gestion du risque futur de passage à l'acte comporte des aspects incompatibles avec la logique socio-éducative se fondant sur la personne et sa situation actuelle. Les logiques pénale et sanitaire enfin sous-tendent des éléments antinomiques entre contrainte dans le cadre d'une peine afflictive et demande de soulagement d'une souffrance⁶⁵. Associer les agents au recueil et à l'analyse de l'information leur permet de percevoir, produire du sens, de faire émerger le(s) fil(s) conducteur(s) de leur action en explicitant les missions, les buts visés et les projets en vue de leur intériorisation, et en facilitant la perception de l'évolution des contraintes et enjeux spécifiques de l'univers socio-professionnel. Cela favorise la perception pour les professionnels de leur utilité et permet de maintenir leur intérêt, « *ingrédient de satisfaction se détachant pour l'ensemble des travailleurs* »⁶⁶. « *Le changement ne peut, de plus, être que l'oeuvre de ceux qui s'y trouvent directement confrontés. Aider les acteurs à repérer les difficultés et obstacles qu'ils rencontrent constitue l'une des voies possibles pour faciliter les changements souhaités* »⁶⁷. Le

65 Razac O. (CIRAP), Gouriou F. (CIAPHS) et Salle G. (CLERSE), *Les rationalités de la probation française*, Rapport de recherche, CIRAP, mars 2013.

66 Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, op. cit., séminaire du 3/6/10, p.153.

67 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et*

dispositif d'analyse des pratiques professionnelles par les praticiens en groupe de pairs peut apparaître pertinent et renvoie singulièrement à la question de l'évaluation des situations.

Le sens des pratiques questionne subsidiairement les outils de travail et plus particulièrement la démarche globale d'évaluation des situations. Les termes « *appréciation* » et « *évaluation* » sont consignés dans les REP (66-71 et 81-84). Les professionnels relèvent d'ailleurs cet élément comme nécessitant un appui, compte tenu notamment de la responsabilité qui y est attachée. Cela pose la question du droit à l'erreur ou en tout cas de la prise en compte de celle-ci, afin de placer les professionnels en capacité d'agir voire d'innover, à partir du moment où l'« *échec n'est pas dû à la négligence ou à l'absence de réflexion anticipée sur les risques* »⁶⁸. Les CPIP sont chargés d'un travail d'évaluation, de diagnostic des situations (repérage et analyse des risques, besoins, réceptivité, facteurs positifs, freins, progrès de chaque situation individuelle et globale de suivi), et des orientations qui en découlent dans le cadre de la différenciation des suivis en vue d'assurer l'individualisation des peines et mesures des PPSMJ (notamment avis à rendre aux magistrats dans le cadre de l'aide à la décision judiciaire et détermination des modalités de suivi, objectifs / axes de travail, y compris concernant la victime, interventions proposées, y compris en faisant appel aux partenaires appropriés). Les personnels mettent d'ailleurs en exergue le contenu qu'ils donnent au suivi, les axes de travail fixés avec la PPSMJ, comme source de satisfaction au travail. La prépondérance de l'évaluation comme processus continu ainsi que les demandes des professionnels conduisent à s'intéresser avec attention à cette question de l'évaluation et à ses modalités. Différents appuis sont envisageables (en individuel, par la formation, une réflexion sur des outils méthodologiques). Le GAPP se fonde précisément sur une démarche évaluative des situations présentées. L'importance est marquée compte tenu des enjeux : positionnement et responsabilité professionnels à travers la différenciation des modalités de prise en charge des PPSMJ et l'aide à la décision judiciaire.

Cela renvoie certes à la responsabilité professionnelle mais aussi à la responsabilité

éducatives, op. cit., p.74.

68 Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public, op. cit., p.232.*

institutionnelle, mise en avant par les professionnels, plus qu'à une évaluation de la hiérarchie crainte par certains CPIP.

2 - Etre accompagné par le DPIIP dans l'action et la définition d'un sens partagé

Les professionnels consultés sollicitent l'implication directe du DPIIP tant dans l'analyse et l'élucidation des situations (a) que dans la définition du sens de l'action (b).

a) Connaissance des situations et proposition d'axes d'intervention par le DPIIP

Les personnels souhaitent que le DPIIP soit présent sur le terrain, connaisse les dossiers et porte intérêt aux situations. Cette demande peut apparaître ambivalente par rapport à d'autres demandes individuelles d'autonomie, de reconnaissance et de valorisation. Le DPIIP peut être sollicité de manière bilatérale ou par un petit groupe (et sans crainte exprimée à cet égard), ou être à l'initiative d'échanges lors de la validation de rapport, dans le cadre de commissions (relatives aux personnes sans ressources suffisantes ou d'orientation...), débat contradictoire ou préparation, réunion de suivi (par exemple des mesures de surveillance judiciaire ou des sortants). Le GAPP permet également de répondre à cette demande mais vient questionner la place du DPIIP, simple organisateur, participant ou animateur, mettant en évidence cette double ambivalence des fonctions du DPIIP et du discours des personnels. La posture identitaire hiérarchique est plus affirmée pendant les réunions, alors que le groupe de travail repose plus sur une horizontalité de la relation. Les équipes appréhendent un désengagement de la direction mais peuvent émettre des craintes quant à l'incidence de l'intervention du DPIIP sur la liberté et la sincérité de leurs prises de parole, avec le risque d'« *une communication biaisée* » (discours évasifs, réponses normalisées) voire d'une absence de contribution. Un dédoublement de position du DPIIP, initiant une relation, en réponse aux attentes des professionnels, ne se limitant pas à un schéma de relations verticales est-il envisageable et acceptable par les professionnels ? Le DPIIP doit-il au contraire se borner à un rôle de proposition, en marge des situations de suivi malgré un souhait inverse des personnels, et avoir recours à la délégation comme outil d'organisation, d'efficacité (pour se consacrer à des tâches plus centrales), de responsabilisation et de motivation ?

L'animateur des GAPP du Conseil Général du Calvados précise avoir souvent entendu que la position hiérarchique empêche la libre expression, même si le cadre se veut aidant, du fait de sa mission qui est de bien faire fonctionner le service. Pour autant, au sein du service où l'enquête a été réalisée, les personnels sollicitent expressément une implication du DPIIP, par son écoute, sa connaissance des situations, son soutien. De manière plus théorique concernant l'animateur du GAPP, il est tout d'abord fait référence à quelqu'un d'extérieur à l'équipe, sans lien avec les situations présentées, pour faciliter l'analyse, ce qui exclut une animation par un CPIIP, mais le DPIIP est-il suffisamment extérieur ? Certains incluent, sans que cela ne soit tranché, les responsables hiérarchiques en prise avec les réalités de terrain. Si l'animateur peut lui-même être professionnel dans le domaine des pratiques concernées pour également faciliter le travail d'analyse, il convient qu'il ait, outre une formation, une « *bonne connaissance des caractéristiques des milieux professionnels au sein desquels il est amené à intervenir* »⁶⁹. Les professionnels interrogés soulignent, et ce malgré la relation hiérarchique, cette connaissance des difficultés de terrain par le DPIIP et la possibilité qu'il en rende compte. Cette posture transversale vise à aider les accompagnés, le rôle de l'animateur étant aussi d'aider les participants en lien avec des situations de suivi.

Les professionnels souhaitent des « *retours* » du DPIIP (y compris lors de la validation des rapports), une assistance technique pour les aider et faciliter leurs interventions. Le management est une participation aux « *fonctions de direction, de management d'équipe ou d'action quotidienne* », il s'agit de « *permettre de maintenir les équilibres qui favorisent l'action* »⁷⁰. Le cadre peut s'inscrire dans un système coopératif de manière individuelle avec les agents. Le GAPP permet d'aller au-delà en proposant un outil collectif d'aide à l'élucidation. Il révèle toutefois à nouveau des aspects contradictoires relativement à la notion d'accompagnement : être accompagné c'est pouvoir se construire des repères, des perspectives et les faire évoluer ; accompagner correspond à une fonction éducative de l'autre, c'est stimuler sans précéder mais c'est aussi aider à prendre une direction et à choisir. Les professionnels expriment oralement des craintes d'évaluation, de contrôle voire de manœuvre dans un contexte de changement. La

69 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.144.

70 Burg P., Jardillier P., *Psychologie et management*, op. cit., p.56.

posture d'accompagnateur au sein d'un GAPP vise à soutenir le collectif confronté à une situation-problème en travaillant avec lui à regarder le réel en s'inscrivant dans une démarche collective d'analyse globale d'une situation. Le GAPP dont les règles de fonctionnement doivent être établies et validées par le groupe au préalable n'a pour objet ni une évaluation des personnes, même en tant que professionnels, ni le contrôle. Différents modes de contrôle du travail existent : l'inspection ou la revue individuelle de dossiers, la vérification sur dossier ou par l'application informatique APPI (application des peines probation insertion), la réunion de suivi d'un projet, les entretiens de suivi, de recadrage, l'évaluation annuelle (bilan de l'année écoulée, y compris relativement au niveau d'atteinte des objectifs fixés, et fixation d'objectifs pour l'année à venir), les tableaux de bord avec indicateurs de résultats. L'animateur n'est pas en retrait ; sa position au sein du groupe ne le distingue pas radicalement des autres participants : ses contributions et propositions sont prises en compte comme concourant à la démarche, comme celles de tout autre participant, afin de mieux comprendre la situation et faciliter la recherche d'axes d'intervention. Il ne s'agit pas pour lui d'interpréter, dire le sens et proposer une solution déjà élaborée prête à l'emploi, qu'il ne détient d'ailleurs pas forcément ou pas plus qu'un autre participant, et d'argumenter. L'animateur a certes un savoir (compétences, expériences) mais ne sait pas tout et désire savoir de la diversité des situations, des pratiques. Il aide à structurer, mettre en forme, modéliser les situations et résoudre en veillant à ce que le chemin pris le soit en toute connaissance de cause par le biais d'une analyse partagée et réciproque. Le GAPP ne se fonde pas sur un rapport de domination, ne repose pas sur une relation dialectique, ni sur une activité d'intervention ou d'expertise (indiquant de manière extérieure à la situation évoquée un modèle d'action). L'intervenant adopte une démarche collaborative (de cheminement avec) plutôt que technocratique (de prescription d'un mode de lecture institutionnelle). Cette position de l'animateur, également acteur qui se met en jeu, participe à construire ou non sa légitimité ; si crainte d'évaluation il y a au cours du GAPP, elle peut concerner autant l'animateur que les autres participants. De plus, le dispositif est mis en place suite aux demandes des professionnels à qui l'opportunité est offerte (sans leur en faire obligation) de parler de situations qu'ils considèrent difficiles. Enfin, si la situation est vécue avec un sentiment d'échec, le GAPP sert à faire verbaliser, certes les difficultés

rencontrées, mais aussi la situation globale, les points positifs, ce qui a été fait, réussi du point de vue du professionnel afin de l'aider à se dissocier du problème rencontré. Il vise également à rechercher des voies d'action, en soulignant que la situation vécue ne préjuge pas de la suite, et à acter des interventions à expérimenter afin de permettre au professionnel de se repositionner. Cette participation commune de l'équipe et du cadre dans une relation plus réciproque laisse entrevoir une relation hiérarchique plus souple ou renouvelée, voire plus efficace (appuyant l'hypothèse que les « *vieux liens hiérarchiques tissés par les dispositions réglementaires et statutaires ne suffiraient plus à mobiliser les énergies* »⁷¹). Cette réduction de la ligne hiérarchique, que certains voient comme « un *organigramme aplati* », ne retire rien au rôle du cadre quant au travail à effectuer et aux exigences professionnelles, laissant entrevoir plusieurs processus venant relayer sur le terrain la relation d'autorité⁷². Le cadre n'est en rien non plus dégagé de sa responsabilité de donner du sens et un engagement communs, tout en renvoyant chaque professionnel à sa responsabilité.

b) Donner du sens aux professionnels et appuyer leur engagement

Les professionnels souhaitent que leur travail ait du sens. Ils peuvent certes eux-mêmes se le donner ou redonner, mais manager c'est « *faire travailler des personnes en commun vers un même objectif (...) au service de la mission assignée* »⁷³ Le DPIP doit donc expliciter, clarifier le sens en répondant aux questions quoi, pourquoi et comment et le définir, dans le cadre des missions confiées, avec les personnels au niveau local en fonction des caractéristiques du territoire et des besoins des PPSMJ. « *Le sens n'est pas envisagé de façon purement descendante et unilatérale* » ; il s'agit de construire un sens partagé, à partir des orientations politiques, finalités et objectifs généraux⁷⁴, un « *sens productif des valeurs communes à l'organisation (...) orienté vers des finalités communes* »⁷⁵. Manager par le sens, le sens de l'action de service public, c'est expliquer

71 Santo M.-V., Verrier P.-E., *Le management public, op. cit.*, p.39.

72 Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations, op. cit.*, p.35-36 et 46-47.

73 Doublet X., Dreyfus B., Blazquez P., *Guide pratique du management des organisations publiques, op. cit.*, p.193.

74 Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public, op. cit.*, p.232 et 14.

75 Santo M.-V., Verrier P.-E., *Le management public, op. cit.*, p.69.

la ligne de conduite institutionnelle (le cadre des missions et orientations venant d'en haut, de la DAP, et descendant, par les DISP) et échanger pour permettre de l'enrichir par l'ouverture et l'innovation⁷⁶. L'accompagnement renvoie alors à un processus de traduction, de rencontre et de convergence, à partir des finalités fondamentales, des valeurs, questions et projets de chacun. C'est faire se retrouver les différents acteurs impliqués au carrefour des différents buts, projets, logiques, potentiellement partiellement différents, afin de les articuler et intégrer un sens partagé en fonction de la culture institutionnelle et de l'intérêt collectif. Le fait de s'accorder pour concourir à des orientations spécifiques, des objectifs opérationnels communs engendre mouvement et progrès dans le service. Des réunions ou groupes de travail peuvent répondre à ces objectifs. Le GAPP, caractérisé par une prise de distance vis-à-vis des situations et interventions, permet d'interroger ses façons de faire, de penser et certains traits particuliers du contexte organisationnel qui déterminent partiellement les comportements et interactions inscrits au cœur de l'univers professionnel. Le travail d'exploration dans l'analyse des pratiques professionnelles en situation d'intervention va concerner à un moment ou à un autre des aspects d'ordre institutionnel. L'accompagnateur va proposer des reformulations et permettre de construire un dessein partagé. Chaque personnel va pouvoir contribuer à la définition d'un bien commun et concourir à le faire évoluer. Les « mises en lien et en sens, favorisées par les moments d'analyse des pratiques, contribuent à une meilleure compréhension des interactions en jeu dans les activités qui s'engagent avec les usagers ou avec des collègues »⁷⁷.

Les professionnels souhaitent une dynamique de service par le biais de projets, d'innovations, certains aspirent aussi à des responsabilités. Ils ont fait part de leur volonté d'avancer en « *ne naviguant pas à vue* » et en s'améliorant, en réorientant leur pratique, en l'enrichissant. L'entretien professionnel annuel a cette vocation, par le bilan des objectifs individuels de l'année écoulée et la fixation de ceux de l'année à venir, et par une discussion autour de l'évolution professionnelle (par exemple en termes de formation). Le travail de mise en sens de l'action permet de mobiliser les équipes, à partir d'objectifs généraux, autour de la définition de la politique de service qui en

⁷⁶ Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, op. cit., p.163-164.

⁷⁷ Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.38.

découle, d'objectifs opérationnels et projets qui en sont l'émanation, et d'impulser un positionnement de service. Il offre donc, vis-à-vis d'un souhait de marge de manoeuvre, une autonomisation individuelle et collective. Il s'agit d'élaborer en concertation avec les parties prenantes des modalités de travail et une ambition collective qui donne sens à leur action et donne une nouvelle vigueur à leur engagement professionnel. L'accompagnement n'est pas conditionné par une obligation de résultats définis en fonction d'objectifs visés, cependant il ne peut être analysé indépendamment de ceux-ci, des missions et enjeux du service public, et de ses effets. Il s'inscrit donc aussi dans une démarche qualité, celle du service public rendu, d'efficacité et de performance. La REP 30 spécifie que « *la direction assure la qualité du travail de probation en dirigeant, guidant, supervisant et motivant le personnel* ». Edgard Pisani distingue l'administration de gestion de celle de mission, obligeant à s'interroger sur le pilotage de l'action publique par le sens et l'efficacité des actions⁷⁸. Pour parvenir à une action collective efficace, il apparaît nécessaire de créer des enjeux communs entre les partenaires, les mettre d'accord sur les difficultés à résoudre et les objectifs reconnus collectivement. Et pour créer des enjeux communs, s'appuyer sur la réalité du terrain fait venir les faits, les problèmes concrets qui vont mettre d'accord les acteurs et leur faire percevoir et s'approprier les objectifs communs. L'accompagnement au travers de la question du sens, sur des situations concrètes, permet de revenir aux objectifs de service en les faisant vivre, de mobiliser autour d'objectifs fédérateurs et réalistes et de mieux les atteindre. L'objectif ne peut pas être seulement la recherche de la satisfaction ou de la motivation pour elle-mêmes. Il s'agit de répondre aux évolutions du contexte, aux exigences des différents bénéficiaires (société, Etat, juridiction, PPSMJ, familles) et d'atteindre un niveau de performance lié aux buts poursuivis. Il contribue à développer une culture professionnelle commune, une dynamique collective et institutionnelle, à améliorer les pratiques professionnelles et à progresser vers les buts fixés, en vue du service rendu. Le travail sur le sens porte une logique constructive en fédérant et en orientant les actions⁷⁹, pour maintenir la capacité d'intervention du service. Le DPIIP doit

78 Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, op. cit., p.10 : Pisani Edgard, article « Administration de gestion, administration de mission », *Revue française de science politique*, 6e année, n°2, 1956, p.315-330.

79 *Ibid*, p.11.

faire le lien entre les objectifs et les pratiques professionnelles quotidiennes pour éviter le risque de déconnexion, tout en laissant aux acteurs une capacité d'analyse et d'adaptation au terrain⁸⁰, ce qui rejoint les demandes des professionnels interrogés en termes de projets de service et d'amélioration individuelle de leurs pratiques.

⁸⁰ Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, *op. cit.*, p.53-55.

Différents moyens d'accompagnement évoqués permettent d'entretenir une dynamique de travail. Ils apparaissent néanmoins limités dans leur action. Le groupe d'analyse de pratiques professionnelles, s'il n'évoque pas la motivation des participants dans ses finalités, semble englober les différents registres explicités par les professionnels ou en tout cas leur donner une résonance plus large. Il semble en effet favoriser une dynamique globale en rapprochant les conditions relationnelles et opérationnelles d'exercice du travail de la manière dont les agents souhaitent le vivre et l'exercer, en conciliant la qualité de vie au travail des individus composant l'organisation et l'activité de celle-ci à travers la qualité de service. Il offre une perspective utile et motivante à travers la notion d'équipe au sens large, l'analyse et le travail sur le sens. Il est d'ailleurs présenté comme « *un moyen pour lutter contre l'usure professionnelle* »⁸¹, à travers le soutien de la motivation individuelle et la genèse de l'implication collective. Le GAPP permet également d'apporter une réponse en termes de management. Ce travail en groupe, que l'on pourrait en dernier examen, appeler groupe d'analyse de situations professionnelles, avec la participation du DPIP voire son animation, peut apparaître comme une proposition de réponse plus générale aux attentes des personnels. Il satisfait singulièrement leur besoin unanime d'aide à la résolution de difficultés concernant des situations de suivi dont ils ont la charge, et leur attente commune et majeure d'implication du DPIP, à ce niveau inclus.

Cette solution ne demeure toutefois valable et pertinente qu'après un diagnostic de terrain, qui tient compte des spécificités et besoins, pour travailler à sa définition, y compris concernant les places respectives de chacun. Cette réponse est née de paradoxes, notamment initial entre motivation et démotivation, et semble en mesure de le dépasser. Néanmoins, elle semble aussi continuer à en produire, s'agissant particulièrement d'ambivalences autour de la place du DPIP, pour laquelle aucun résultat figé ne peut être apporté. L'animation du DPIP présente à la fois des avantages et des désavantages. Ses fonctions sont certes déclinées dans les textes et explicitées grâce aux apports managériaux : il est responsable du pilotage des risques, des compétences, des processus, de l'activité et de la performance. Mais sa place n'apparaît aucunement

81 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, op. cit., p.91 : *Les Cahiers de l'Actif*, n°264/265, mai-juin 1998.

totallement fixée par nature. Il lui revient de définir précisément les équilibres, sa place singulière au sein de l'équipe, où il exerce, et de se positionner pratiquement, dans le respect de sa position statutaire et fonctionnelle, en prenant en considération l'équipe et ses attentes motivationnelles dont la première est celle, en l'espèce, d'une présence effective du cadre, prenant des initiatives, et lui-même motivé. Les diagnostics initiaux et périodiques lui permettent de faire émerger et d'activer des choix méthodologiques en vue d'atteindre les objectifs fixés. « *Le management des politiques requiert un management des organisations* »⁸². La question de la performance apparaît consubstantielle in fine à celle de l'accompagnement. Elle n'est toutefois pas unique pour les équipes et pour le directeur.

Accompagner, motiver présentent aussi des visées et intérêts pour ce dernier. « *Développer les autres, c'est (également) se développer soi-même dès lors qu'on choisit de s'inscrire dans un processus d'échange et non dans une logique d'expert* »⁸³, ce qui participe aussi à la satisfaction et à la motivation du directeur. La participation de l'animateur du GAPP à une activité de supervision, pendant un certain temps, apparaît d'ailleurs utile afin de lui permettre de se perfectionner dans l'animation de ce type de groupe⁸⁴. Cette précision questionne plus largement l'accompagnement des directeurs. Des réunions de cadres au sein du service peuvent venir rompre leur isolement. Des formations peuvent venir accompagner leurs compétences. Des échanges en DISP, sous la forme de réunions, outre des DFSPiP, des adjoints et cadres intermédiaires des SPiP ou de groupes d'accompagnement de DPiP peuvent venir favoriser des échanges d'informations et sur des thématiques spécifiques, au-delà des groupes de travail transversaux.

82 Santo M.-V., Verrier P.-E., *Le management public, op. cit.*, p.101.

83 Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs, op. cit.*, p.6.

84 Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives, op. cit.*, p.144.

Bibliographie

Ouvrages :

- Ballé C., *Sociologie des organisations*, Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?, 2009 (8e édition).
- Burg P., Jardillier P., *Psychologie et management*, Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?, 2007 (4e édition).
- Charlier E., Biémar S., *Accompagner. Un agir professionnel*, Paris, de boeck, collection Pédagogies en développement, 2012.
- Doublet X., Dreyfus B., Blazquez P., *Guide pratique du management des organisations publiques*, Suresnes, SEFI Editions, collection Les pédagogies, 2000.
- Esnault N., *Le manager développeur de compétences. Guide pour managers et collaborateurs*, Condé-sur-Noireau, ESF éditeur, collection Guides pratiques de la CEGOS, 2005.
- Fablet D., *Animer des groupes d'analyse des pratiques. Pour une clinique des institutions sociales et éducatives*, Condé-sur-Noireau, L'Harmattan, collection Savoir et formation, 2009.
- Fenouillet F., *La motivation*, Paris, Dunod, collection Les topos, 2003.
- Lemoine C., *Psychologie dans le travail et les organisations. Relations humaines et entreprise*, Paris, Dunod, collection Les topos, 2003.
- Petitbon F., *Le guide du manager public. Méthodes, objectifs et exemples*, Paris, Editions d'organisation, collection Efficacité du manager, 2005 (4e édition).
- Santo M.-V., Verrier P.-E., *Le management public*, Paris, Presses Universitaires de France, collection Que sais-je ?, 2007 (3e édition).
- Trosa S., Bartoli A., *Le management par le sens au service du bien public*, Futuroscope, SCEREN CNDP, collection Profession cadre service public, 2011.
- Vial M. et Caparros-Mencacci N., *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, Paris, de boeck,

collection Pédagogies en développement, 2007.

Revue :

- Association pour la Recherche et l'Intervention psychosociologiques, *Connexions, revue n°88 : Pratiques de l'analyse de groupe*, Ramonville-Saint-Agne, Eres éditions, 2007.

Rapport de recherche :

- Razac O. (CIRAP), Gouriou F. (CIAPHS), Salle G. (CLERSE), *Les rationalités de la probation française*, CIRAP, mars 2013.

Mémoires :

- Biggio M.-S., Deric J., Jegon-Neveu M., et al., *L'accompagnement au changement par le DPIP : un défi pour une gestion de service optimale*, Mémoire, 4ème promotion de DPIP, ENAP, 2012.
- Louis S., *Le développement de la surveillance électronique : un défi pour le DPIP quant à l'accompagnement du personnel*, Mémoire, 5ème promotion de DPIP, ENAP, 2013.

Sites Web :

- ENAP (France), Métiers et concours / Personnels d'insertion et de probation, http://www.enap.justice.fr/metiers_concours/personnels_insertion.php (page consultée le 30/03/2014).
- Larousse (France), *Dictionnaires de français*, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> (pages consultées très régulièrement).
- Légifrance le service public de la diffusion du droit (France), *Légifrance les autres textes législatifs et réglementaires*, <http://www.legifrance.gouv.fr> (pages consultées les 30/03 et 2/05/2014).

Table des annexes

- Annexe 1 : Questionnaire adressé aux CPIP
- Annexe 2 : Document lu en début de séance du GRAPPA
- Annexe 3 : Extraits des textes de référence cités

Annexe 1

Enquête auprès des CPIP exerçant au SPIP de l'Orne – milieu ouvert et centre de détention d'Argentan (février 2014) :

**Dans le cadre de votre pratique professionnelle, sur quel(s) point(s) ressentez vous le besoin d'être accompagné ?
Et selon quelles modalités ?**

**Quels sont selon vous des éléments de démotivation et de motivation au travail ?
Quel rôle donnez-vous aux DPIP à ce niveau ?**

**Avez-vous déjà participé à un groupe d'analyse des pratiques ?
Quelle définition en avez-vous ?**

Le groupe d'analyse des pratiques peut être défini comme une activité de formation continue inscrite dans la durée offrant un temps professionnel de groupe aux CPIP/ASS et animateur pour échanger, transmettre, réfléchir, analyser, se questionner, se distancier, faire des propositions, travailler à la co-construction du sens des pratiques et/ou à l'amélioration de techniques/modalités professionnelles, à partir de situations de suivi que les CPIP/ASS souhaitent présenter en raison de problématiques ou thèmes particuliers, difficultés ou interrogations diverses, enjeux ou contraintes spécifiques. Le groupe envisagé n'aurait pas pour objet d'obtenir une expertise (y compris psychiatrique ou psychologique) et ne viserait pas directement les rapports/ressentis que les participants qui évoquent ces situations entretiennent à celles-ci.

Cet outil vous paraît-il intéressant à mettre en place : apports collectifs et individuels ?

Y voyez-vous des obstacles ? La place du DPIP comme animateur et participant vous paraît-elle problématique ou relevant de sa responsabilité, et pourquoi ?

Annexe 2

Document lu en début de chaque séance du groupe d'analyse de pratiques professionnelles GRAPPA du Conseil Général du Calvados :

Groupe étude de situation

Présentation

Tour de table

Objectif

Aider la personne qui présente la situation

Rappel des règles

- 1) Discrétion professionnelle
- 2) On appelle les situations par des surnoms
- 3) Le groupe doit faire des propositions pour susciter un changement
- 4) Toutes les opinions peuvent être émises
- 5) Les propositions doivent être réalisables dans un délai court et vérifiables
- 6) La seule personne habilitée à dire si les propositions sont réalisables est la personne qui est censée les réaliser (qui fait le suivi)
- 7) Le fait de présenter une situation est une marque de confiance qui mérite d'être respectée par le groupe.

Annexe 3

Extraits des textes de référence cités :

- **Loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009 pénitentiaire, dans ses articles 1 et 2 :**
 - « Le régime d'exécution de la peine de privation de liberté concilie la protection de la société, la sanction du condamné et les intérêts de la victime avec la nécessité de préparer l'insertion ou la réinsertion de la personne détenue afin de lui permettre de mener une vie responsable et de prévenir la commission de nouvelles infractions ».
 - « Le service public pénitentiaire participe à l'exécution des décisions pénales. Il contribue à l'insertion ou à la réinsertion des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire, à la prévention de la récidive et à la sécurité publique dans le respect des intérêts de la société, des droits des victimes et des droits des personnes détenues. Il est organisé de manière à assurer l'individualisation et l'aménagement des peines des personnes condamnées ».

- **Décret n°2010-1640 du 23 décembre 2010 portant statut particulier du corps des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation, dans son article 1 :**

« Les directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation sont responsables de l'organisation et du fonctionnement des services pénitentiaires d'insertion et de probation. Ils sont chargés d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de prévention de la récidive et d'insertion des personnes placées sous main de justice dans les conditions prévues par les dispositions du code de procédure pénale.

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.

Ils sont chargés de coordonner et de piloter le travail des équipes pluridisciplinaires placées sous leur autorité.

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 personnes placées sous main de justice.

Ils exercent leurs fonctions au sein des services pénitentiaires d'insertion et de probation, ou au sein des directions interrégionales des services pénitentiaires, au centre national d'évaluation, à l'Ecole nationale d'administration pénitentiaire, au service de l'emploi pénitentiaire ainsi qu'à l'administration centrale.

Ils peuvent également exercer des fonctions de direction dans les centres pour peines aménagées et dans les centres de semi-liberté ».

● **Recommandation CM/Rec(2010)1 du Comité des Ministres aux Etats membres sur les règles du Conseil de l'Europe relatives à la probation adoptée le 20 janvier 2010 :**

- *REP 25.* « Le personnel doit, tout au long de sa carrière, entretenir et améliorer ses connaissances et ses compétences professionnelles grâce à des formations et au développement continu qui lui sont proposés ».
- *REP 30.* « La direction assure la qualité du travail de probation en dirigeant, guidant, supervisant et motivant le personnel. Ce dernier doit rendre compte de ses actes ».
- *REP 66.* « Avant et pendant la mise en place du suivi d'un auteur d'infraction, ce dernier fait l'objet, le cas échéant, d'une appréciation qui analyse de façon systématique et approfondie sa situation particulière, y compris les risques, les facteurs positifs et les besoins, les interventions nécessaires pour répondre à ces besoins ainsi qu'une appréciation de la réceptivité de l'auteur d'infraction à ces interventions ».
- *REP 67.* « Dans la mesure du possible, les auteurs d'infraction doivent avoir la possibilité de participer activement à cette appréciation formelle, ce qui implique notamment que leurs avis et souhaits personnels soient dûment pris en compte, de même que leurs qualités personnelles et leur sens des responsabilités pour éviter la récidive ».
- *REP 68.* « Les auteurs d'infraction sont informés de la procédure et des conclusions de l'appréciation ».
- *REP 69.* « L'appréciation est un processus continu dont l'exactitude et la pertinence doivent être examinées périodiquement ».
- *REP 70.* « L'appréciation est recommandée :
 - a. au moment où la peine ou mesure la plus appropriée est déterminée ou lorsqu'une solution autre que la procédure pénale formelle est envisagée ;
 - b. au début d'une période de suivi ;
 - c. en cas de changements importants dans la vie de l'auteur d'infraction ;
 - d. lorsqu'il est envisagé de modifier la nature ou le niveau de suivi ;
 - e. à la fin de la mesure de suivi ».
- *REP 71.* « Le personnel doit être formé à effectuer des appréciations conformément aux présentes règles. Lorsque les systèmes nationaux ont recours à des instruments d'appréciation, le personnel doit être formé à comprendre la valeur potentielle et la limite de tels instruments, et à les utiliser pour étayer son appréciation professionnelle ».
- *REP 72.* « Un plan d'exécution pour la mise en œuvre de toutes les sanctions et mesures est établi par les autorités compétentes, et consigné dans le dossier de l'intéressé. Ce plan guide le travail des services de probation et permet au personnel et aux auteurs d'infraction d'évaluer les progrès réalisés pour atteindre les objectifs fixés ».
- *REP 74.* « Le plan s'appuie sur l'appréciation initiale et présente les interventions qui seront mises en place ».
- *REP 75.* « A chaque fois que l'appréciation est revue, le plan d'exécution doit

être révisé, si nécessaire ».

- *REP 81.* « Les progrès réalisés par les auteurs d'infraction sont évalués à intervalles réguliers et se répercutent sur le plan d'exécution pour la durée de suivi restant à courir. L'évaluation est consignée dans le dossier de l'intéressé et, si nécessaire, jointe au rapport de suivi adressé à l'autorité décisionnaire ».
- *REP 82.* « L'évaluation reflète également dans quelle mesure le plan d'exécution a été défini, mis en œuvre et a produit les effets attendus. Les services de probation sont habilités à proposer à l'autorité décisionnaire de modifier les modalités de suivi ou de mettre un terme à ce dernier lorsque cela est approprié ».
- *REP 83.* « L'avis de l'auteur d'infraction quant à la pertinence du suivi est à joindre à l'évaluation ».
- *REP 84.* « A la fin de la période de suivi, une évaluation finale est effectuée. Les auteurs d'infraction doivent être informés que cette évaluation restera dans leur dossier et pourra être utilisée par après ».

Table des matières

Titre	p.2
Remerciements	p.3
Sommaire	p.4
Glossaire	p.5

Introduction	p.6
--------------------	-----

I - Les références organisationnelles et relationnelles de la motivation au travail

A) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de diagnostics

1 - Un préalable à toute action d'accompagnement : des diagnostics par le DPIP	p.13
<i>a) Recueil des éléments individuels de motivation et de réceptivité</i>	<i>p.13</i>
<i>b) Examen du système d'organisation de service et communication sur les réponses</i>	<i>p.14</i>
2 - L'accompagnement au service de l'équipe : un moyen de diagnostics supplémentaire pour le DPIP	p.16
<i>a) Des diagnostics facilitant les interventions sollicitées du DPIP</i>	<i>p.17</i>
<i>b) Des diagnostics concernant une vive demande d'informations et de formations ...</i>	<i>p.19</i>

B) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de cohésion

1 - Se connaître et « être bien » au travail	p.21
--	------

a) <i>Intérêt collectif de lien et de solidarité pour l'équipe</i>	p.21
b) <i>Intérêt individuel d'apaisement et de réassurance dans l'équipe</i>	p.23
2 - Etre reconnu et sécurisé au travail	p.26
a) <i>Valorisation et appartenance</i>	p.26
b) <i>Cadre et soutien</i>	p.28

II - Les références opérationnelles de la motivation au travail

A) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant du temps professionnel

1 - Réfléchir collectivement et se développer individuellement	p.31
a) <i>Prise de distance et analyse en commun</i>	p.31
b) <i>Prise de conscience et autonomie individuelles</i>	p.33
2 - Transmettre et s'inscrire dans la continuité d'action de service	p.36
a) <i>Partage et capitalisation</i>	p.36
b) <i>Anticipation et projection</i>	p.38

B) Des attentes des personnels d'un directeur pénitentiaire d'insertion et de probation garant de l'action professionnelle

1 - Travailler sur des situations professionnelles et sur le sens de l'action professionnelle	p.40
a) <i>Elucider des situations professionnelles et contrôler ses interventions professionnelles</i>	p.40
b) <i>Trouver du sens à ses interventions professionnelles et évaluer les situations professionnelles</i>	p.42
2 - Etre accompagné par le DPIP dans l'action et la définition d'un sens	

partagé	p.45
<i>a) Connaissance des situations et proposition d'axes d'intervention par le DPIIP</i>	<i>p.45</i>
<i>b) Donner du sens aux professionnels et appuyer leur engagement</i>	<i>p.48</i>
Conclusion	p.52
Bibliographie	p.54
Table des annexes	p.56
Annexe 1	p.57
Annexe 2	p.58
Annexe 3	p.59
Table des matières	p.62

**Motivation, démotivation
des conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation :
de multiples enjeux de management**

Résumé

L'intérêt des CPIP pour leur cœur de métier est perceptible. Des contingences extérieures apparaissent source de démotivation.

Les éléments de motivation révèlent des souhaits d'échanges, de cohésion et de reconnaissance. Ils dévoilent des demandes d'analyse, d'anticipation et de projets mais aussi des vœux de formation et de responsabilités. Ils témoignent d'un besoin de soutien concernant des situations complexes de suivi et mettent en avant une attente d'implication du directeur pénitentiaire d'insertion et de probation par son écoute et ses interventions.

Dans quelle mesure le DPIP peut-il, à son niveau, participer à entretenir une motivation dans l'organisation du travail, la continuité et le sens de l'activité étant en jeu ?

Un dispositif d'analyse de situations professionnelles peut être un moyen d'accompagner de manière globale cette dynamique de travail.

Mots clés

**motivation
équipe
analyse
groupe d'analyse de situations professionnelles
management.**