

ST4 - Les politiques de réforme de l'Etat et des services publics :

**Une approche par les activités des « cadres intermédiaires » de
l'administration**

**Coincés en apesanteur ou pris entre deux feux ?
La situation des cadres intermédiaires de l'administration pénitentiaire
entre trajectoires individuelles et contextes organisationnels**

**DE LARMINAT Xavier
CESDIP, Université de Versailles – Saint-Quentin
xavier.larminat@gmail.com**

Congrès AFSP Paris 2013

Introduction

A l'instar de nombreux autres secteurs de l'action publique, l'administration pénitentiaire est entrée depuis quelques années dans un vaste mouvement de réformes empruntant à la fois aux registres hétérogènes du *Nouveau Management Public* (Peters, 2010) et de la gestion des risques (Borraz, 2008). Au tournant des années 2000, la crise carcérale ouverte par une surpopulation structurelle et par la dénonciation des conditions de détention (Vasseur, 2000) a marqué le point de départ de ce nouveau cycle, caractérisé par un décentrement relatif de la politique pénitentiaire du milieu fermé (la prison) vers le milieu ouvert (la probation). Les services de probation, restructurés en 1999, ont servi à la fois de support et de terrain d'expérimentation pour ce processus de « modernisation » (Mounaud, 2009), à travers leur rôle décisif dans le développement des aménagements de peines et des sanctions et mesures appliquées dans la communauté. Ces réformes ont été conduites en privilégiant une logique d'efficacité dans la gestion des flux (Froment, Kaluszynski, 2011), compte tenu des coûts - matériels et symboliques - engendrés par le recours massif à la détention, tout en redessinant les contours des impératifs de sécurité propres à la sphère pénale sous l'angle de la « prévention de la récidive » (Robert, 2011).

Ces recompositions contemporaines ne se déploient pas systématiquement de manière verticale à partir « d'en haut » (*top-down*) mais se concrétisent plutôt à l'issue d'un mouvement de balancier entre l'administration centrale et les services déconcentrés : la Direction de l'administration pénitentiaire (DAP) commence par relayer les recommandations gouvernementales et parlementaires (Warsmann, 2003 ; Lamanda, 2008), sous forme de notes ou de circulaires (DAP, 2008), vis-à-vis desquelles les services de probation font en sorte de s'ajuster par le biais d'innovations locales ; certains des dispositifs ainsi conçus attirent l'attention du niveau central, qui se les approprie - en les redéfinissant - avant leur redéploiement national par le biais de référentiels de bonnes pratiques et par la création d'indicateurs de performance y correspondant. A différentes échelles, la typologie de suivi différencié des condamnés (2009), les programmes de prévention de la récidive (2010) ou encore le diagnostic à visée criminologique (2011) ont successivement été adoptés en suivant ce schéma. C'est dans une telle « configuration de réforme » (Bezès, 2009) que la position interstitielle des cadres intermédiaires mérite d'être interrogée : d'un côté, ils pourraient sembler impuissants face à un mouvement de balancier qui les contournerait et les laisserait comme en apesanteur, sans influence réelle sur le sens ni la portée des évolutions en cours ; de l'autre, on pourrait au contraire imaginer qu'ils jouent un rôle de régulateur, voire de médiateur, entre les feux croisés de la DAP qui cherche à faire respecter ses orientations, et des agents de probation qui tentent de préserver leur part d'autonomie dans l'exercice de leurs fonctions (Lipsky, 1980).

Si les cadres-surveillants en établissement pénitentiaire ont déjà été étudiés (Cambon-Bessières, 2003), la situation des cadres intermédiaires au sein des services de probation reste largement méconnue, alors même que ces services sont au cœur de la tension réformatrice mettant aux prises gestion des risques et gestion des flux, et qu'ils prennent en charge une part croissante de la population pénale¹. Pour cerner et border cette catégorie aux frontières floues des cadres intermédiaires, on les distinguera ici des directeurs départementaux, d'un côté, et des agents de première ligne, de l'autre. Contrairement aux directeurs départementaux, placés à la tête de chaque service de probation, les cadres intermédiaires n'assument pas (ou très

¹ Au 1^{er} janvier 2012, 173 063 personnes faisaient l'objet d'une mesure en milieu ouvert, auxquelles il faut ajouter 11 221 personnes en aménagement de peine, pour 62 099 détenus incarcérés à la même date. Entre 2005 et 2012, le nombre de mesures prises en charge par les services de probation a augmenté de 44%.

Congrès AFSP Paris 2013

peu) de fonction de représentation sur le plan territorial, vis-à-vis de leurs différents partenaires (magistrats, préfets, maires, associations...). Quant à ce qui les distingue des agents de probation, c'est l'absence de contact direct avec les personnes prises en charge, en dehors de quelques cas de recadrage ponctuel pour lesquels leur autorité est parfois requise. A partir de là, on peut identifier deux corps de personnels différents qui appartiennent à cette catégorie intermédiaire : les Chefs de service d'insertion et de probation (CSIP), et les Directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation (DPIP). Le corps des CSIP, le plus ancien, a longtemps constitué le seul niveau d'encadrement intermédiaire. Il a ensuite été concurrencé par la création du corps des Directeur d'insertion et de probation en 2005, qui correspondait à une volonté de revaloriser les fonctions d'encadrement. Suite à la récente réforme des corps et des statuts de l'ensemble des personnels de la filière insertion et probation, le corps des CSIP a finalement été mis en extinction par le décret 2010-1640 du 23 décembre 2010. Le principe de l'intégration progressive des CSIP dans le corps unique des DPIP a été adopté mais, pour l'heure, les cadres intermédiaires se partagent toujours entre ces deux statuts inégaux. Pour autant, on verra que le statut ne préjuge pas forcément du niveau de responsabilité confié à chacun, qui varie en fonction du lieu d'affectation, des besoins conjoncturels et du niveau d'expérience des uns et des autres.

On cherchera dès lors à articuler position et dispositions de ces cadres intermédiaires afin de mieux cerner la situation dans laquelle ils se trouvent, et comprendre leur influence sur le déploiement des réformes en cours. On soutiendra l'hypothèse que la manière d'endosser cette fonction d'encadrement et de travailler la matière des réformes est essentiellement dictée par la rencontre entre deux variables : la trajectoire individuelle et le contexte organisationnel. On commencera par décrire les principaux aspects d'une césure générationnelle (qui recouvre partiellement la césure statutaire), entre des cadres intermédiaires ayant gravi les échelons à l'ancienneté et d'autres pour lesquels l'acquisition d'un tel statut aura été plus rapide (I). Mais au-delà de cette distinction, on montrera que les conditions d'appropriation de la fonction, en partie liées au fonctionnement et aux caractéristiques de l'organisation, varient également selon le degré de proximité et de stabilité du rapport qu'ils entretiennent avec les équipes qu'ils dirigent (II).

Note méthodologique

Cet article présente une partie des résultats d'une recherche post-doctorale, réalisée entre avril et décembre 2012, portant sur le rôle de l'ensemble des personnels d'encadrement des services de probation en matière de management et de représentation territoriale. Ce post-doc s'inscrit dans le prolongement direct d'une thèse en science politique, qui portait déjà sur l'exécution des peines en milieu ouvert mais qui privilégiait le point de vue des agents de probation (Larminat, 2012a). Alors que la thèse s'appuyait pour l'essentiel sur un matériel ethnographique récolté au cours de longues périodes d'observation au sein de deux services de probation, la durée plus concentrée de cette recherche m'a conduit à privilégier une enquête par entretiens et par questionnaire. Un tel dispositif m'a notamment permis d'élargir le spectre des terrains d'enquête concernés. Les résultats présentés ici reposent sur une cinquantaine d'entretiens menés au cours de l'été 2012 dans cinq services de probation différents, dont 18 entretiens avec des cadres intermédiaires (11 DPIP et 7 CSIP, auxquels il faut ajouter 3 entretiens supplémentaires réalisés en 2008 dans le cadre de ma thèse). Les données ainsi récoltées ont été recoupées avec les résultats d'un questionnaire adressé à l'ensemble des cadres intermédiaires de la filière, concernant leur profil socio-démographique, leur trajectoire professionnelle et leurs représentations de leur métier : 47 réponses complètes ont pu être traitées (35 DPIP, 12 CSIP). Ce taux de retour relativement

Congrès AFSP Paris 2013

faible d'environ 1 sur 6 peut être en partie relié au refus de l'administration pénitentiaire de me permettre de contacter directement les cadres concernés, ce qui m'a obligé à transmettre ce questionnaire par la voie hiérarchique. En dépit de la faiblesse des effectifs, et même si l'échantillon spontané ainsi constitué ne présente pas toutes les garanties de représentativité, les enseignements qu'il apporte s'additionnent aux entretiens et confirment les hypothèses que ces derniers ont permis de soulever (sachant que les personnes rencontrées n'ont pas répondu au questionnaire). Enfin, l'ensemble de ces données ont été mises en perspective en les rapportant aux organigrammes respectifs de chaque service de probation concerné, de manière à bien prendre en compte le contexte institutionnel et les spécificités locales.

I/ L'existence d'une césure générationnelle parmi les cadres intermédiaires

Il est particulièrement difficile d'avoir une vue d'ensemble sur les effectifs de la filière insertion et de probation de l'administration pénitentiaire. La situation des cadres intermédiaires n'échappe pas à la règle. L'administration pénitentiaire ne communique pas spécifiquement là-dessus, mais se contente généralement d'avancer un chiffre global dans ses publications, sans préciser la part occupée par chaque catégorie. On peut même parler d'un verrouillage des informations à ce niveau : malgré l'autorisation signée par le sous-directeur des personnes placées sous main de justice pour favoriser la réalisation de cette recherche, la sous-direction des ressources humaines a toujours refusé de me fournir le moindre chiffre précis au sujet des personnels d'encadrement. L'une des raisons, aussi étonnante qu'elle puisse paraître, pourrait être que la Direction de l'administration pénitentiaire (DAP) n'a pas elle-même de données suffisamment précises à ce sujet. En 2011, le rapport conjoint de l'inspection générale des services judiciaires et de l'inspection générale des finances, au sujet des services de probation, notait ainsi que « *la DAP ne dispose pas actuellement d'un système d'informations lui permettant de connaître avec fiabilité et de façon actualisée la situation des effectifs* » (IGSJ, IGF, 2011, p. 239). En tout état de cause, les chiffres avancés par les différents rapports sur la question ne cessent de se contredire les uns les autres. Les résultats présentés dans le rapport de l'IGSJ/IGF sont actuellement les seuls à proposer une mise en perspective sur dix ans des effectifs des différents corps, en équivalent temps plein. On les reprend donc ici, non sans précautions², pour donner un aperçu des grands mouvements ayant touché les corps d'encadrement au cours de la dernière décennie.

Effectif des services de probation (équivalent temps plein) au 1^{er} janvier de chaque année³

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Directeurs départementaux	84	84	84	85	87	84	84	94	83	80	90	89
Cadres intermédiaires	70	67	111	116	117	123	123	212	249	252	276	309
Agents de probation	1634	1688	1697	1736	1839	1971	2123	2234	2431	2435	2778	2894
Personnels administratifs	81	81	146	175	220	254	301	427	427	424	473	506

² Il faut notamment souligner que le calcul des effectifs inclus les élèves de l'Ecole nationale d'administration pénitentiaire encore en formation, ainsi que les personnels affectés dans les directions interrégionales et en administration centrale, qui ne participent pas au fonctionnement quotidien des services de probation.

³ D'après le rapport IGSJ, IGF, « Annexe III : moyens et gestion des effectifs des SPIP », *Les services pénitentiaires d'insertion et de probation*, Rapport n°43 – M-021-04, juillet 2011, p. 221.

Congrès AFSP Paris 2013

Malgré la création d'un statut de directeur de service de probation dès 1986 (cette fonction était auparavant assumée par un magistrat), l'encadrement des services de probation est longtemps resté embryonnaire. Les plus petits services étaient dotés d'un seul cadre, accompagné d'un adjoint dans les services de moyenne et de grande envergure. C'est surtout suite à la rénovation des services de probation en 1999, qui correspond au lancement d'un nouveau cycle de réforme, que l'on peut observer deux phases consécutives de recrutement. Une première vague de création de poste s'étend de 2000 jusqu'à 2005, le taux d'encadrement passant d'environ 1 cadre intermédiaire pour 23 agents de probation à 1 cadre intermédiaire pour 16 agents. Cette première vague s'arrête brutalement, le temps de créer le corps des directeurs d'insertion et de probation en 2005. Si la première promotion n'entrera en formation qu'en mars 2009, l'administration pénitentiaire procédera entre temps au recrutement massif des derniers chefs de service (CSIP) en 2006 et 2007 (132 recrutements en 2 ans, soit un doublement instantané des effectifs). Ce phénomène n'ira pas sans susciter de difficultés et de rancœur chez ces derniers, lors de la mise en extinction de ce corps à peine trois ans plus tard, ce qui aura des effets non négligeables sur le comportement de certains d'entre eux à l'égard des réformes. Toujours est-il que cette seconde vague de recrutement a encore renforcé le taux d'encadrement au point de disposer désormais d'un cadre intermédiaire pour 9 agents de probation environ, alors même que l'effectif de ces derniers a également connu un accroissement sans précédent sur la même période.

Compte tenu de la rapidité avec laquelle ces deux vagues de recrutement se sont succédées, seule une petite partie des cadres de la première génération sont aujourd'hui déjà partis à la retraite. Or, qu'il s'agisse des entretiens réalisés ou des réponses au questionnaire, les données récoltées montrent que le profil des cadres recrutés a sensiblement évolué d'une vague à l'autre, signe d'un réajustement rapide de la politique pénitentiaire. De ce fait, il existe aujourd'hui une césure relativement forte et particulièrement visible à l'intérieur des services, entre deux générations de cadres aux caractéristiques bien différentes. Cette distinction recouvre partiellement la césure statutaire existant entre CSIP et DPIP, mais pas totalement : en effet, les élèves des deux dernières promotions de CSIP, particulièrement nombreux, ont plutôt tendance à partager les caractéristiques de la deuxième génération. Par ailleurs, une quarantaine de CSIP de la première génération ont d'ores et déjà intégré le corps des DPIP par examen professionnel entre 2010 et 2012, suite à la réforme statutaire, conduisant du même coup à un décalage entre le statut nouvellement acquis et la fonction exercée. Cette distinction par corps de métier reste cependant la plus à même de révéler ce qui distingue les uns des autres, c'est pourquoi nous l'avons retenu en priorité dans l'exploitation du questionnaire.

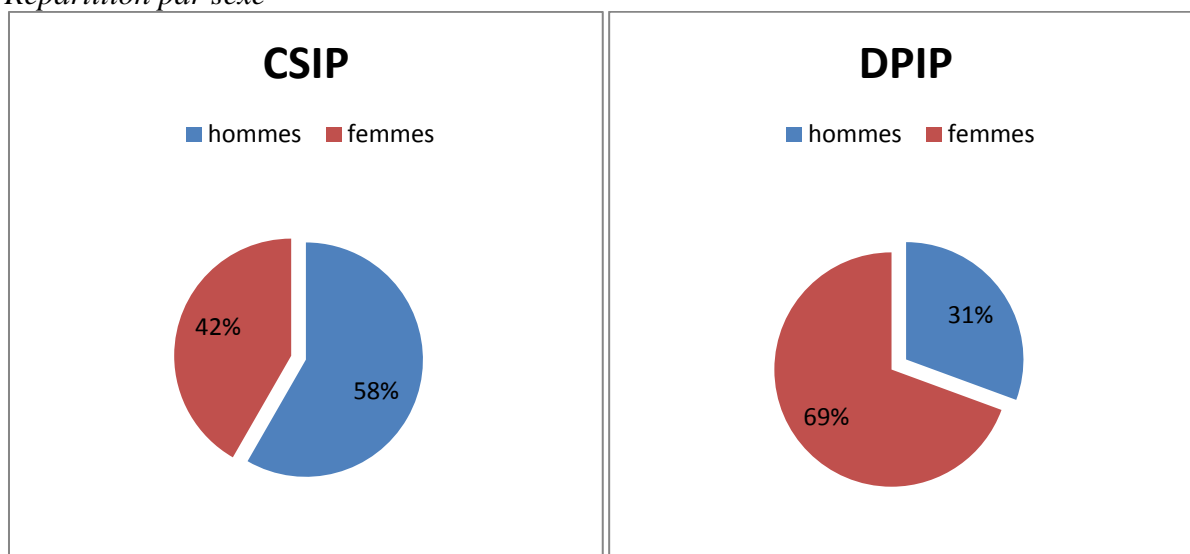
- *Une différence de sexe, d'âge et de trajectoire scolaire*

Parmi les CSIP de la première génération à avoir répondu à notre questionnaire, on retrouve davantage d'hommes que de femmes, alors que les femmes représentent 2/3 des effectifs sur l'ensemble du secteur. Cette génération de cadres a également tendance à être plus âgée que la suivante au moment de sa prise de fonction : aucun CSIP n'a atteint un tel statut avant d'avoir 30 ans, et ils sont presque deux fois plus nombreux que les DPIP à accéder à une fonction d'encadrement au-delà de 50 ans. Enfin, ils sont généralement moins diplômés que la seconde génération et, lorsqu'ils ont suivi des études supérieures, ils ont majoritairement investi un cursus en sciences sociales. En ce sens, ils se rapprochent d'une identité traditionnelle de travailleurs sociaux (ou d'éducateurs), parmi les différents styles d'agents qu'il est possible de rencontrer au sein des services de probation (travailleur social, contrôleur ou criminologue) (Larminat, 2012b).

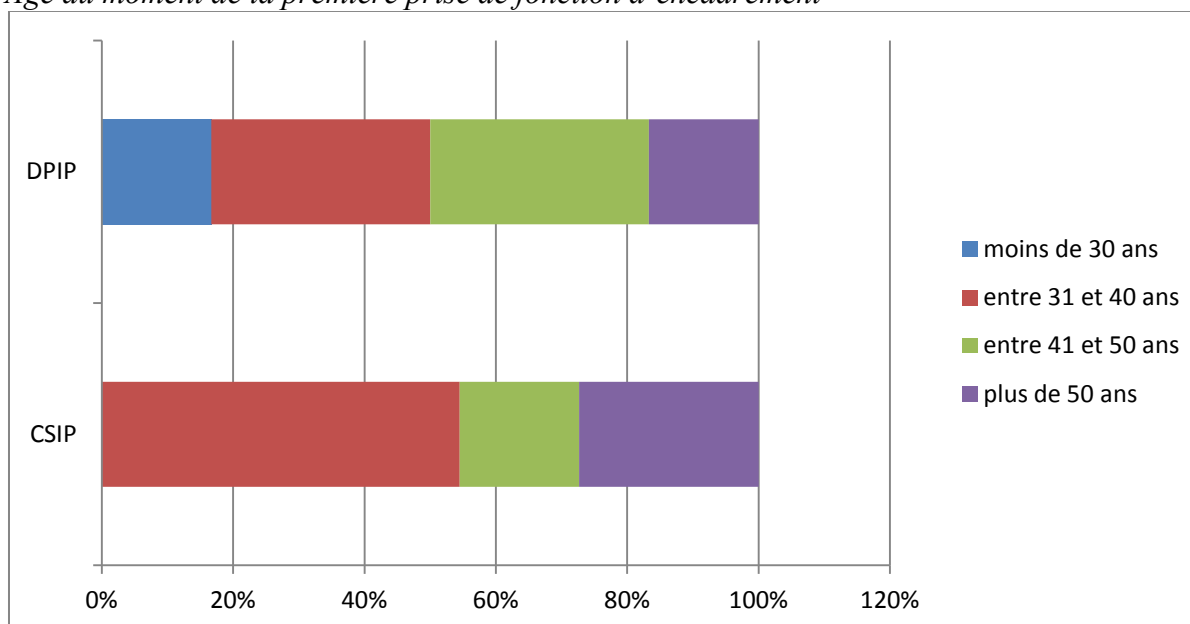
Congrès AFSP Paris 2013

La seconde génération, à l'inverse, d'après les réponses fournies par les DPIP, est composée de femmes dans des proportions similaires à l'ensemble du secteur. Si la moitié de ces cadres ont atteint cette fonction après 40 ans, comme la génération précédente, il faut en revanche souligner la part non négligeable d'entre eux qui accède à un poste d'encadrement avant d'avoir 30 ans (18%), ce qui constitue une réelle nouveauté au sein des services de probation. Près de la moitié des DPIP sont titulaires d'un master (contre moins de 10% de leurs collègues CSIP), et la grande majorité dispose au moins d'un bac +4, principalement acquis dans des disciplines juridiques. En cela, cette génération de cadres partage sensiblement les mêmes caractéristiques que les dernières promotions d'agents de probation à avoir été recrutées⁴.

Répartition par sexe



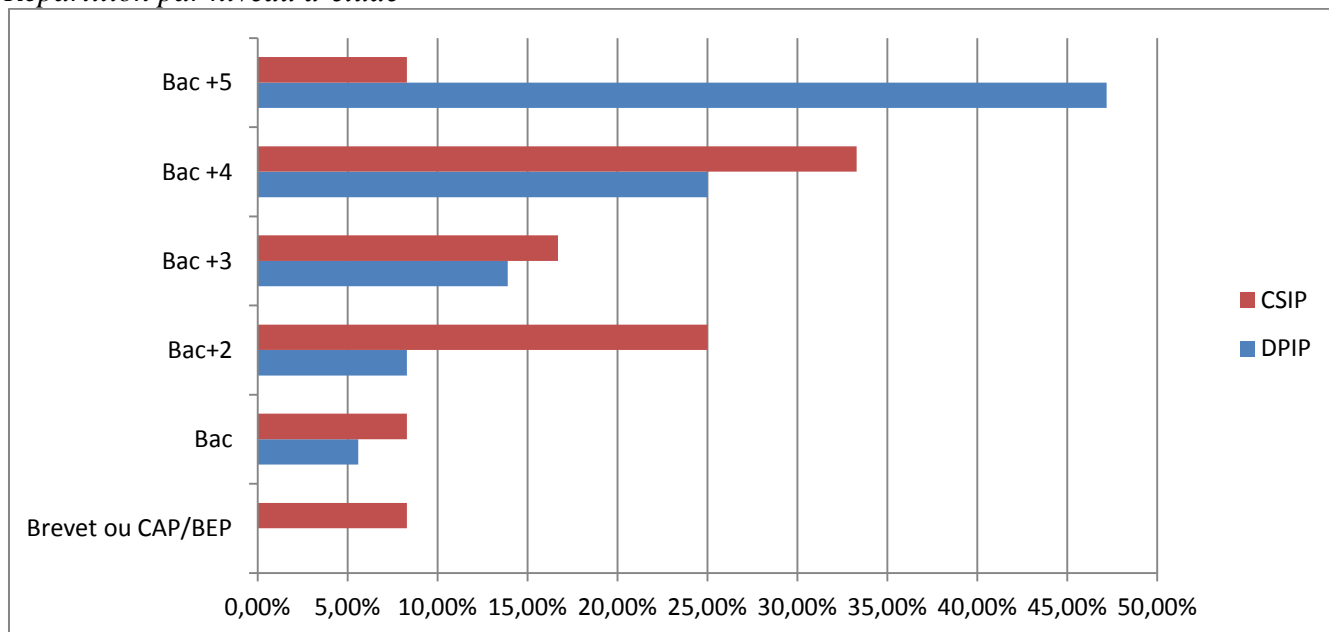
Age au moment de la première prise de fonction d'encadrement



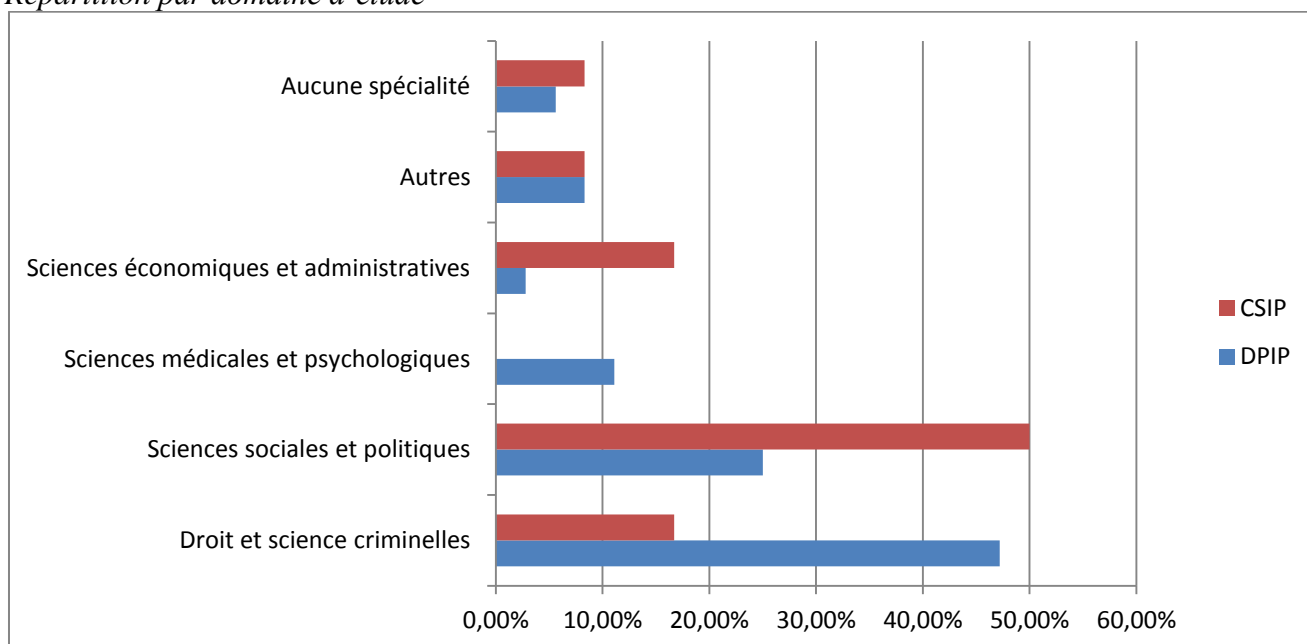
⁴ Voir les plaquettes de profil socio-démographiques des élèves-CIP sur le site de l'École nationale de l'administration pénitentiaire : www.enap.fr

Congrès AFSP Paris 2013

Répartition par niveau d'étude



Répartition par domaine d'étude



Parmi les 21 cadres intermédiaires rencontrés sur le terrain, ils sont 11 à avoir été recrutés lors de la première vague (5 hommes et 6 femmes), dont 7 partagent les caractéristiques idéales que l'on vient de mettre au jour (accession tardive à une fonction d'encadrement, peu diplômés, défenseurs d'une conception traditionnelle du travail social). Seuls deux d'entre eux sont encore CSIP à l'heure actuelle (faute d'avoir été reçus à l'examen professionnel), mais tous sont auparavant passés par ce statut. Les 10 autres personnes rencontrées ont accédé à ce poste après 2005 au cours de la seconde vague de recrutement (3 hommes, 7 femmes), dont 6 partagent toutes les caractéristiques de cette nouvelle génération (moins de 45 ans et titulaires d'un master de droit). On notera toutefois que parmi ces dix là, la moitié appartient encore au corps des CSIP, après avoir passé ce concours durant les deux dernières années où il a été ouvert, en 2006 et 2007.

Congrès AFSP Paris 2013

- *Le poids de l'expérience professionnelle*

Au-delà de leur profil socio-démographique, ces deux générations de cadres intermédiaires se distinguent également par leurs trajectoires professionnelles. Parmi les répondants à notre questionnaire, les « anciens » CSIP de la première génération ont exclusivement été recrutés en interne. Le seul à avoir un profil légèrement divergeant est un ancien éducateur de la protection judiciaire de la jeunesse, rapidement passé chef de service après avoir été détaché un temps dans l'administration pénitentiaire en tant qu'agent de probation. Cette caractéristique renvoie aux spécificités statutaires du corps des CSIP, qui était uniquement accessible par concours interne ou par nomination au tableau d'avancement. Tous les CSIP ont donc exercé auparavant des fonctions d'agents de probation sur le terrain (parfois sous le nom d'éducateurs avant la réforme de 1993).

A l'inverse, un tiers des DPIP à avoir répondu disent avoir été recrutés par concours externe, c'est-à-dire sans avoir jamais exercé d'autres fonctions au sein de l'administration pénitentiaire auparavant. Ce phénomène risque encore de s'accroître à l'avenir, dans la mesure où le nouveau statut des DPIP, publié en 2010, prévoit de recruter chaque année par voie externe une proportion de cadres comprise en 40% et 60% de chaque promotion. On notera au passage le cas d'une personne recrutée avec un statut de cadre contractuelle en CDD, après un master de psycho-criminologie⁵. Toutefois, cette ouverture à d'autres types de parcours reste relative d'après les réponses recueillies : il s'agit en effet de la première expérience professionnelle en sortie d'étude pour la moitié des DPIP recrutées par voie externe, tandis que l'autre moitié occupait déjà auparavant des fonctions dans l'univers judiciaire (greffier, avocat, assistant de justice...).

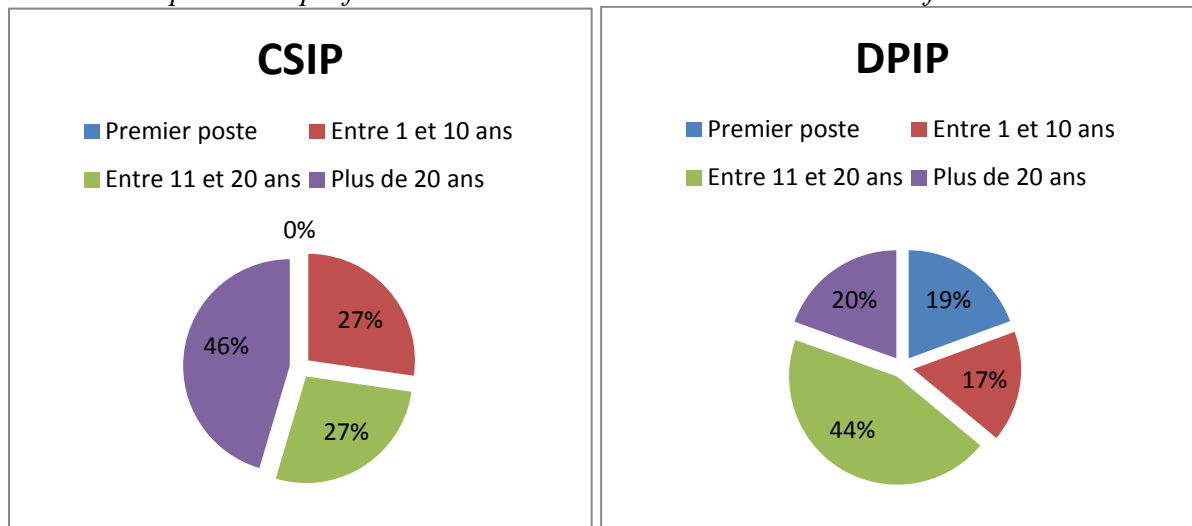
Comme le laissait supposer leur âge plus avancé au moment de l'accession à ce poste, la trajectoire professionnelle d'une grande partie des cadres de la première génération s'est avérée relativement longue et sinueuse : près de la moitié des CSIP a passé plus de 20 ans dans l'administration pénitentiaire, au sein de plusieurs services différents, avant de devenir cadre. Cette riche expérience de terrain explique peut-être en partie leur faible participation aux dispositifs de formation continue : un tiers des CSIP ayant répondu au questionnaire déclare même n'avoir jamais suivi de formation complémentaire depuis sa prise de fonction en tant que cadre. De l'autre côté, l'ascension professionnelle des DPIP s'avère plus rapide - même en écartant le cas des DPIP recrutés dès la fin de leur cursus scolaire. Il en résulte toutefois une maîtrise plus faible (quoique plus récente) des compétences techniques requises pour le poste, ce qui se retrouve dans leur participation plus importante aux dispositifs de formation continue (deux tiers des DPIP suivent « régulièrement » des formations, c'est-à-dire au minimum une session par an, parfois beaucoup plus).

Enfin, en conséquence de la longue ancienneté d'une majorité d'entre eux au sein de l'administration pénitentiaire, la plupart des membres de la première génération a effectué sa socialisation professionnelle au sein de l'univers carcéral, à une époque où la prison était au cœur de toutes les attentions. Les CSIP actuellement en poste semblent en garder une propension plus grande à occuper un poste en établissement pénitentiaire (MF), alors que les DPIP, dont certains ont exclusivement travaillé en milieu ouvert (MO) jusque-là, sont beaucoup moins nombreux dans ce cas.

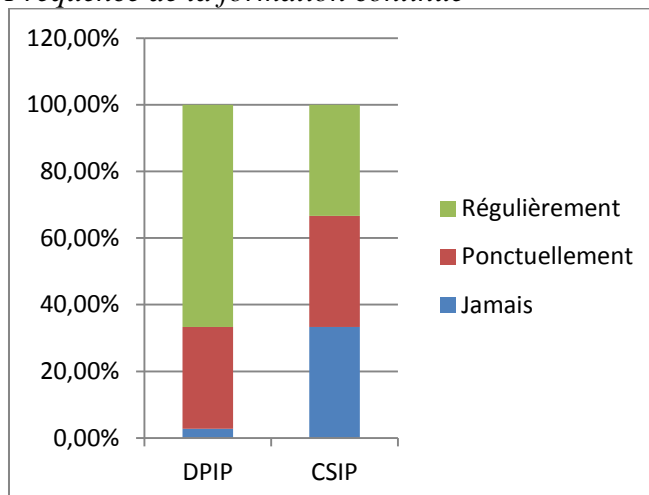
⁵ Si ce type de recrutement temporaire est de plus en plus fréquent pour les agents de probation, notamment dans les plus grands services, pour compenser le manque de titulaires, c'est à ma connaissance l'un des seuls cas à l'heure actuelle de recrutement d'un-e contractuel-le sur une fonction d'encadrement.

Congrès AFSP Paris 2013

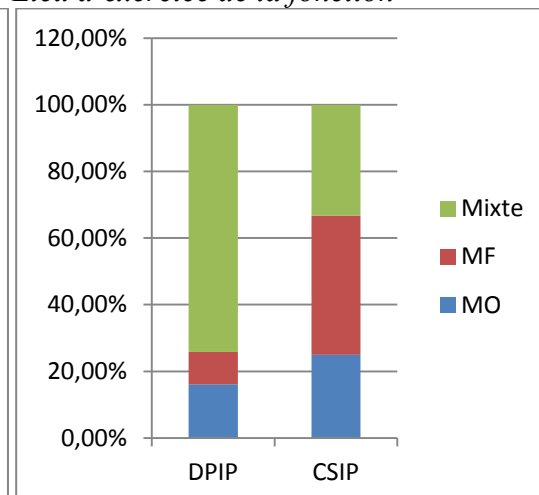
Durée des expériences professionnelles antérieures avant l'accès à une fonction de cadre



Fréquence de la formation continue



Lieu d'exercice de la fonction



Parmi les cadres rencontrés en entretien, le parcours de presque tous ceux appartenant à la catégorie des « anciens » correspond à cette lente et progressive ascension d'une fonction d'éducateurs vers des postes à responsabilité, jusqu'à occuper des fonctions d'adjointe au directeur départemental pour trois des personnes interrogées. Ils sont seulement deux à s'écarter de ce profil, pour avoir effectué l'essentiel de leur carrière en administration centrale ou en détachement, après avoir néanmoins débutés l'un et l'autre en tant qu'éducateurs. Quant aux représentants de la nouvelle génération, ils sont trois sur dix à avoir été recrutés par concours externe (sans compter les stagiaires pré-affectées avec lesquelles j'eus l'occasion de discuter sur le terrain sans pour autant réaliser de véritables entretiens) : il s'agissait de la première expérience professionnelle pour l'une ; le second avait auparavant exercé quelques années dans le domaine pénal ; la dernière était la seule à présenter un profil plus atypique, puisqu'ayant exercé auparavant de nombreuses années comme conseillère d'orientation dans l'éducation nationale. Pour chacun d'eux, leur prise de fonction ne se déroula pas sans heurts, plusieurs agents de probations n'hésitant pas à leur reprocher ouvertement leur manque de connaissance technique concernant le contenu de leur activité, comme j'ai pu en être directement le témoin concernant deux d'entre eux. Le troisième me confia pour sa part avoir passé « les deux premières années la tête dans le guidon et la bouche ouverte à boire la tasse », pour souligner la difficulté à s'intégrer au sein d'un univers qui lui était étranger.

II/ De l'ajustement d'une position à l'appropriation d'une fonction

La césure générationnelle que l'on vient d'identifier parmi les cadres des services de probation tend à nourrir de manière équivalente les deux hypothèses formulées en introduction : étant donné l'expérience accumulée et la conception sociale du métier qu'ils partagent, les cadres intermédiaires « à l'ancienne » semblent afficher un certain détachement à l'égard des réformes en cours, qu'une majorité d'entre eux réprouve. Ce faisant, ils prennent leur distance vis-à-vis des impulsions gestionnaires et privilégient d'autres types de considérations (repli sur la sphère privée, perspectives de reconversion, qualité du lien établi avec les agents de probation...), ce qui les place plus ou moins volontairement en apesanteur face au cours des événements contemporains. La nouvelle génération de cadres, quant à elle, ressent plus lourdement les répercussions d'un positionnement conflictuel, coincée entre des agents de probation soucieux de leur autonomie mais en demande de soutien technique, et des consignes hiérarchiques (via le directeur départemental, la direction interrégionale, et l'administration centrale) difficiles à transgresser pour des cadres dont la carrière n'en est souvent qu'à ses balbutiements.

Les indicateurs de performance, prévus dans le « programme 107 : administration pénitentiaire » dans le cadre de la LOLF et actuellement en vigueur au sein des services de probation, portent sur deux dimensions de l'activité : le nombre de propositions d'aménagements de peine acceptées, et le taux de remboursement des parties-civiles (dans les cas où cette obligation a été prononcée pour une mesure de probation). Pour cela, des notes circulent régulièrement pour rappeler aux agents de probation la nécessité de remplir les différents onglets correspondants dans le logiciel informatique, ce que les directeurs départementaux rappellent également régulièrement lors des réunions de services. Les cadres intermédiaires, quant à eux, sont chargés de relayer ces recommandations au quotidien auprès des équipes, mais plus particulièrement encore au cours des entretiens annuels d'évaluation et de notation individuelle, que la plupart d'entre eux sont chargés de réaliser. De l'avis même des agents de probation rencontrés, ces évaluations sont rarement l'occasion de fixer des objectifs individualisés aux personnels – sauf en cas de grave dysfonctionnement. En revanche, les priorités du service sont systématiquement rappelées lors de ces entretiens. En l'occurrence, sur la plupart des terrains d'enquêtes, ces priorités se déclinaient immuablement en trois points, qui devraient prochainement figurer parmi la liste des indicateurs de performance actualisés (ceux-ci sont actuellement en cours de révision) : compléter régulièrement les informations dans la base de données informatique ; participer à l'organisation et à l'animation des Programmes de prévention de la récidive (PPR)⁶ ; réaliser un diagnostic à visée criminologique (DAVC)⁷ pour chaque nouvelle mesure prise en charge. D'autres consignes annexes pouvaient ponctuellement s'y ajouter, en fonction du contexte local et des dispositifs particuliers expérimentés au sein de chaque service.

A partir de là, le contenu des entretiens et les quelques observations réalisées au sein des services visités à l'occasion de cette recherche permettent de signaler toute une série de nuances dans l'attitude des cadres intermédiaires vis-à-vis de ces priorités. Outre la trajectoire

⁶ Les PPR sont des groupes de paroles, animés par deux agents de probation, réunissant une dizaine de personnes condamnées pendant une douzaine de séances autour d'une thématique commune, liée au délit commis (en particulier pour les violences conjugales ou les infractions à caractère sexuel) (Brillet, 2009).

⁷ Le DAVC est un instrument d'évaluation des risques de récidive, sous forme de questionnaire informatisé, introduit dans l'ensemble des services de probation en novembre 2011 et dont l'usage est censé être systématique depuis le 1^{er} mars 2012 (Larminat, 2013).

Congrès AFSP Paris 2013

individuelle et les dispositions personnelles qui permettent de répartir chacun des cadres de part et d'autre du clivage générationnel, la position qu'ils occupent au sein de l'organisation et la manière dont ils investissent leur fonction permettent de décrire plus finement la manière dont chacun appréhende son rôle dans le contexte actuel. Le format de cette intervention ne permet pas de rentrer dans des considérations précises liées aux spécificités de chaque service ni au détail des organigrammes. Deux variables semblent toutefois jouer un rôle décisif qu'il convient de repérer : le degré de stabilité des cadres sur leur poste ; la distance existant entre les cadres et les agents de probation sous leur responsabilité, selon la taille de l'antenne ou du secteur qui leur a été confié. De grandes disparités existent sur ces différents plans. Ainsi, pour la même année 2011, le rapport d'activité d'un petit service de probation comptant une vingtaine d'agents mentionnait que « *la rotation rapide des cadres est un réel problème* », tandis qu'un autre, quatre fois plus grand, faisait remarquer que « *la stabilité de l'équipe d'encadrement depuis mai 2010 est un point fort du service permettant de maintenir une organisation de service adaptée à la mise en œuvre des nouveaux textes* ». L'insertion durable sur un poste et la capacité à entretenir des contacts quotidiens avec les membres de son équipe favorise un style d'encadrement de proximité, tandis que la mobilité trop fréquente et l'existence d'une trop grande distance entre les membres d'une organisation encouragent au contraire un certain formalisme procédural.

Dès lors, c'est en croisant les facteurs générationnels avec cette approche institutionnelle que l'on peut appréhender au plus près la situation des cadres intermédiaires ainsi que leur comportement à l'égard des réformes administratives. On comprend ainsi que l'espèce de bulle au sein de laquelle tend à évoluer l'ancienne génération ne remplit pas toujours le même rôle : si certains semblent évoluer « en roue libre », se protégeant des pressions gestionnaires en s'y conformant de manière purement formelle, d'autres s'appuient sur la qualité des relations nouées avec les équipes pour mettre en œuvre des formes de résistance : leur plus grand détachement à l'égard des recommandations hiérarchiques vise dès lors à minimiser l'emprise des réformes sur l'activité des agents de probation, en jouant vis-à-vis d'eux un rôle d'amortisseur. Du côté de la nouvelle vague de cadres, les moins assurés à l'égard de leur position (en particulier ceux qui ont été recrutés par concours externe) se contentent généralement de faire office de courroie de transmission pour relayer les consignes de la DAP ; d'autres, en revanche, n'hésitent pas à mettre à profit leur disponibilité vis-à-vis des agents pour jouer un rôle moteur dans le processus à l'œuvre, en s'efforçant d'en proposer une traduction ou une reformulation qui soit acceptable d'un côté comme de l'autre, pour les agents de probation comme pour leur hiérarchie.

Comportement des cadres intermédiaires à l'égard du processus de réforme

	Première génération	deuxième génération
Proximité	Amortisseur	Moteur
Formalisme	Roue libre	Transmission

Congrès AFSP Paris 2013

- *Entre fin de carrière en roue libre et amortissement des réformes*

Les expériences évoquées en entretien laissent percer chez plusieurs cadres de la première génération un certain renoncement mêlé de dépit quant à l'évolution de la probation, ce qui se traduit au quotidien par des formes de désengagement qu'on illustre ici par l'idée qu'ils évoluent en roue libre. Si l'une des caractéristiques du *Nouveau Management Public* réside dans le pilotage de l'action par l'amont - pour reprendre un terme prisé par cette *novlangue* gestionnaire -, alors les cadres intermédiaires dont il est ici question sont ceux qui ont renoncé à prendre le volant et qui ont décidé de se laisser conduire. En ce sens, il n'est pas anodin que ce soit parmi les membres de cette génération que l'on retrouve le plus de cadres qui disent avoir déjà envisagé un départ de l'administration pénitentiaire (c'est le cas de 70% des CSIP et de 50% des DPIP à avoir répondu au questionnaire), signe d'une vision pour partie désenchantée de leur métier. Les motifs invoqués oscillent entre lassitude et volonté de renouvellement professionnel d'un côté, et sentiment d'un manque de reconnaissance de la part de leur administration, de l'autre. Seuls quelques uns évoquent des difficultés conjoncturelles liées à leur lieu de travail ou à des problèmes passagers.

On retrouve le même genre d'attitude chez trois des cadres interrogés, ce qui permet de mieux comprendre les raisons d'un tel détachement. En ce qui concerne Jean, DPIP d'environ 55 ans, récemment muté sur un poste de directeur d'antenne (depuis moins de 6 mois), son passage dans un gros service au cœur d'un département très urbanisé est envisagé comme une simple transition, dans l'attente d'un retour dans sa région d'origine, dont l'accession au statut de cadre l'a tenu éloigné pour un temps. Son appréhension de la fonction consiste dès lors à ne pas faire de vagues ni d'excès de zèle, le temps qu'un poste se libère afin de préparer au mieux sa retraite à proximité de sa région natale. Le même type de calcul désabusé est perceptible chez Maryse. Cette ancienne assistante sociale est entrée dans l'administration pénitentiaire il y a plus de vingt ans. Elle est devenue cadre seulement en 2004, avant de passer le concours de DPIP en interne. Après une première expérience d'encadrement, elle arrive en 2009 dans un petit service d'une douzaine d'agents et se retrouve rapidement à devoir assumer pendant plusieurs mois l'interim du directeur départemental, parti entre temps à la retraite. Cette courte période lui donne le goût des responsabilités, si bien qu'elle décide de postuler officiellement pour occuper ce poste à part entière, en remplacement du directeur précédent ; sa candidature finit par être rejetée. Après l'arrivée d'un nouveau directeur, confrontée à la fermeture des perspectives d'avancement que cette parenthèse lui avait fait espérer (elle essuie entre temps plusieurs autres refus), elle se replie progressivement dans une attitude de retrait, à la recherche d'une ouverture vers d'autres secteurs publics afin de quitter l'administration pénitentiaire.

Reste enfin le cas de Michel, CSIP en fin de carrière, qui porte un regard rétrospectif teinté de nostalgie sur l'évolution de la fonction d'agent de probation et sur les sollicitations dont il peut faire l'objet en tant que cadre : « *[Les agents de probation] sont très demandeurs... Ils ont besoin de pas mal d'arbitrages. Ils demandent à être autonomes mais en fait ils sont très dépendants de la hiérarchie. C'est la vision que j'en ai. A l'époque on était beaucoup plus indépendants. On avait des responsabilités chacun à notre niveau. C'est le grand écart par rapport à il y a 30 ans. Je dis pas qu'il y a un conflit de génération mais presque. C'est plus du tout la même vision du travail. On avait une mission plus éducative. Maintenant on est plus dans le contrôle, le respect des obligations. (...) La question de partir de l'administration pénitentiaire s'est posée mais elle a jamais pu se réaliser parce que y'avait le côté prenant de la fonction. Et puis lorsqu'on a un C.V. dans lequel on a travaillé que dans l'administration pénitentiaire, vous savez, ça ouvre pas beaucoup de portes... A un moment donné on m'avait*

Congrès AFSP Paris 2013

proposé de travaillé aux pompes funèbres, dans la sécurité [rires]. La question se pose plus maintenant parce que je suis à 4 ou 5 ans de la retraite, on verra ». D'ici là, il partage l'essentiel de son temps entre la réponse aux urgences quotidiennes et une fonction annexe de maintenance du parc informatique, sans s'investir dans le développement des nouveaux instruments de gestion des flux et de gestion des risques mis en place au sein du service.

Tout en partageant la même frustration à l'égard des évolutions intervenues dans les services de probation depuis une dizaine d'années, et un même détachement vis-à-vis de leur hiérarchie, d'autres cadres appartenant à la première génération adoptent un tout autre comportement. Ceux-là puisent leur motivation dans le maintien du lien relationnel à l'égard des agents de probation. Ainsi d'Isabelle, chef de service de 45 ans, affectée en milieu ouvert : *« ce qui m'intéresse, c'est d'être au contact des équipes pour savoir ce qui se dit en dehors des rapports. On a besoin de ne pas se déconnecter de l'humain. On a des comptes à rendre mais il faut pas perdre de vue le qualitatif. Le qualitatif, ça ne s'évalue pas, on peut pas le chiffrer. Ce qui m'intéresse c'est la reconnaissance de la base, par celle de la hiérarchie »*. Cette défiance à l'égard de l'administration centrale se trouve par ailleurs accentuée chez les CSIP dont l'intégration promise au sein du corps des DPIP tarde à se concrétiser. Certains, comme Marc, chef de service en milieu ouvert, ressentent vivement leur échec à l'examen professionnel comme un désaveu quant à leur investissement sur le terrain. Ceci a pour effet de nourrir une rancœur persistante à l'égard des instances décisionnelles, partagée à différents degrés par tous les CSIP rencontrés, ce qui les encourage à se rapprocher encore davantage des équipes d'agents de probation, dont le soutien tient lieu de gratification symbolique.

Jacques, DPIP dans un établissement pénitentiaire de grande envergure, rappelle de son côté : *« pour avoir été agent de probation assez longtemps, je me rends compte que je sais ce que je n'aimerai pas qu'on m'impose. Donc j'ai une approche un peu paternaliste on va dire. Déjà du fait de mon âge, par rapport aux jeunes... Et puis aussi parce que je pense qu'il y a beaucoup de choses qui se règlent par le dialogue et la discussion »*. Ce genre de vision protectrice est d'ailleurs partagé par certains directeurs départementaux. L'un d'entre eux souligne notamment le rôle de « paratonnerre » que les cadres intermédiaires devraient jouer selon lui vis-à-vis des agents de probation, en assumant la responsabilité au nom du service en cas de récidive d'un condamné, afin de permettre aux équipes de travailler dans la sérénité. Ce rôle de tampon est devenu d'autant plus nécessaire que les pressions sécuritaires ont récemment été réactivées dans l'ensemble du monde judiciaire, et particulièrement au sein des services de probation, suite à « l'affaire de Pornic » survenue en janvier 2010⁸. Dans ce contexte, Sophie défend elle aussi la nécessité de rester accessible et proche de ses équipes, malgré sa fonction de directrice d'antenne dans un gros centre de détention : *« je dois être disponible à tout moment, c'est ma conception personnelle. J'assume une fonction "éponge" : mon bureau, c'est soit le bureau des pleurs, soit le bureau où on gueule »*. Ce que nos enquêtés désignent sous le nom de « paratonnerre » ou de fonction « éponge », c'est ce qu'on qualifie ici d'amortisseur. Une telle appropriation de la fonction nécessite néanmoins une grande maîtrise tactique : c'est dans la capacité à tenir à distance les exigences réformatrices, sans pour autant se laisser déborder, que réside le degré de résistance susceptible d'être opposé aux transformations à l'œuvre, de manière à les retarder ou à les neutraliser.

⁸ Une personne en attente d'exécution d'un sursis avec mise à l'épreuve, prononcé en 2009 pour outrage à magistrat, qui avait déjà été condamnée à treize reprises auparavant (dont une fois pour viol), a été mise en examen après la disparition d'une jeune femme de 18 ans, dont le corps a été retrouvé démembré quelques jours plus tard. L'affaire fait la « Une » des médias pendant plusieurs jours et suscite de nombreuses réactions politiques, dont la mise en cause par le Président de la République des magistrats et du fonctionnement du service de probation de Loire-Atlantique, au sein duquel le prévenu était censé exécuter sa peine.

Congrès AFSP Paris 2013

- *Entre courroie de transmission et moteur des transformations*

Si les cadres de la première vague s'avèrent relativement unanimes pour critiquer – explicitement ou implicitement – l'introduction des principes de la « nouvelle gestion publique » et des approches criminologiques au sein des services de probation (Larminat, 2012b), les nouvelles générations sont beaucoup plus ambivalentes à l'égard des réformes. Tandis que les plus anciens, échaudés par les évolutions antérieures, ne perçoivent plus forcément l'intérêt qu'ils pourraient avoir à maintenir une loyauté sans faille à l'égard de l'administration, les plus jeunes peuvent être tentés par le fait de mettre leurs sentiments de côté, en espérant profiter ainsi d'une rapide promotion en échange de leur coopération. Malgré son intérêt plusieurs fois affiché pour le travail de proximité, Sylvie, chef de service d'à peine quarante ans, qui occupe déjà son deuxième poste en tant que cadre, défend la nécessité d'un strict respect de la chaîne hiérarchique : *« faire un soutien aux équipes et demander une certaine proximité, ça peut aussi être en opposition avec imposer certaines choses qui viennent de l'administration centrale et qu'il faut mettre en œuvre, qu'on soit d'accord ou pas. Des choses difficiles à mettre en œuvre comme le DAVC, à un moment ça doit être imposé. Si y'a une hiérarchie interne au sein de la direction, je pense que c'est plus facile de faire descendre des choses. C'est un maillon qui est nécessaire, ça permet de faire le relais »*. En disant cela, elle tend à se dégager d'une quelconque part de responsabilité quant au fond des réformes, tout en jouant un rôle parfaitement assumé de courroie de transmission. Paul, DPIP recrutée en externe deux ans auparavant, ne dit pas autre chose lorsqu'il évoque son respect immuable de la chaîne hiérarchique en refusant tout contact personnel de sa part avec la direction interrégionale ou l'administration centrale, considérant le directeur départemental comme son unique interlocuteur, dont il s'évertue à relayer les orientations.

Ce respect formel de l'autorité ne va toutefois pas sans poser quelques difficultés. Car le rôle de courroie de transmission qu'ils se donnent est parfois remis en cause de part et d'autre de la chaîne de commandement. C'est ce que déplore Astrid, jeune DPIP recrutée un an plus tôt par concours externe à l'issue de ses études de droit, et qui peine encore à trouver ses marques : *« c'est difficile de trouver sa place face aux "anciens". Parfois, on est court-circuités par les [agents de probation] qui vont directement voir le directeur ou son adjointe. Du fait d'être cadre intermédiaire, on n'a la reconnaissance ni d'un côté ni de l'autre, ce qui pose un problème de légitimité »*. En effet, les agents de probation n'hésitent pas à se plaindre des cadres lorsque ceux-ci ne sont pas en mesure de leur fournir le soutien ou les réponses qu'ils attendent en termes de supervision technique. Mais, de manière plus surprenante, certains directeurs départementaux critiquent également le manque d'implication de ces cadres qui privilégient le respect de la forme sur l'essence de l'intervention. Au sujet de l'organisation d'un groupe de parole de préparation à la sortie pour les détenus désinsérés, le supérieur d'Astrid déplorait ainsi que celle-ci ait sélectionné uniquement des détenus modèles, pour satisfaire aux exigences d'ordre et de sécurité du directeur d'établissement, plutôt que de prendre le risque d'y inclure des détenus plus fragiles, à qui cette action était destinée en priorité, mais qui auraient été plus susceptibles de perturber le bon déroulement des séances. Selon ce directeur départemental, aujourd'hui muté sur un autre poste : *« la forme est un soutien pour une fin. La procédure est au service de l'action, c'est pas l'action qui est au service de la procédure »*.

L'attitude loyaliste de ceux qui se contentent de relayer les recommandations gestionnaires sans les amender rencontre ici ses limites. Aussi peut-on lui opposer un dernier type de comportement, adopté par des collègues de la même génération, qui consiste à intervenir de manière proactive sur le cours des réformes. Qu'il s'agisse de les infléchir ou de les accélérer,

Congrès AFSP Paris 2013

selon la vision que chacun s'en fait à partir de son expérience et de sa trajectoire, ces cadres se saisissent à bras le corps des transformations qu'on leur demande de mettre en œuvre, afin d'en proposer une interprétation consensuelle et opérationnelle, admise aussi bien sur le plan local qu'au sein de la DAP. Julie, chef de service en milieu ouvert, souligne ainsi le rôle actif qu'elle peut tenir vis-à-vis du directeur départemental et de son adjointe en termes d'orientation et d'application d'une politique de service : « *les décisions on en parle en réunion d'encadrement, on voit comment on les mets en œuvre. Ce sont des choses qui sont décidés à plusieurs. On a notre rôle au niveau de l'encadrement, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre* ». Toutefois, la confiance manifeste accordée aux chefs de service au sein de cette équipe de direction ne peut exister qu'en raison de la stabilité à leur poste de la plupart de ses membres. Mais plus encore que cette participation des cadres intermédiaires dans le processus de décision, c'est leur implication et leur proximité vis-à-vis des agents de probation qui leur permet réellement de tenir ce rôle moteur et d'impulser des changements décisifs. Comme le note Pierre, directeur d'antenne sur une petite annexe en milieu ouvert, tout changement passe d'abord inévitablement par l'écoute et le dialogue, tandis que l'autoritarisme reste un ultime recours : « *à la DAP, ils se rendent pas compte des difficultés de mise en œuvre d'un nouvel outil. C'est pas que de la mise en œuvre. Il faut d'abord convaincre, faire des réunions, limite menacer parfois* ». La majeure partie du temps, la proximité, voire l'affect (Schütz, 2012), constituent néanmoins les principales ressources à disposition des cadres intermédiaires pour faire valoir leur perspective auprès des agents de probation.

Trois cas viennent illustrer concrètement la capacité de ces cadres intermédiaires à imposer leur propre modèle de traduction : celui de Julie, d'Emilie et de Sofia, toutes les trois CSIP en milieu ouvert dans des services différents. Aucune ne partage la même vision des réformes, mais toutes refusent le *statu quo* et souhaitent impulser un changement structurel au sein des services de probation. Julie, tout d'abord, s'accorde avec les anciennes générations dans la défense du travail social face aux nouveaux impératifs de célérité et de sécurité. Pour autant, elle déplore certaines habitudes bien installées dans le service où elle travaille, qui permettent aux agents de probation les plus anciens de bénéficier de certains privilèges, en particulier le fait ne pas se voir affecter un nombre trop important de dossiers. Elle profite alors de la circulaire d'application du DAVC, qui prévoyait le recours à cet outil d'évaluation des risques par tous les agents de probation à partir de mars 2012, pour procéder à une vaste transformation des principes d'affectation. Au prétexte de la mise en place d'une nouvelle organisation de service, elle parvient à imposer un redécoupage du département en trois secteurs, validés par la direction, ce qui favorise une répartition plus équitable des dossiers entre tous les agents de probation. Au final, le mécontentement des agents à l'égard du DAVC sera resté le même, au point que cet objectif finira par être tout bonnement abandonné par la direction, mais le déploiement initial de cette réforme aura ouvert une fenêtre d'opportunité dont Julie s'est saisie pour impulser d'autres changements institutionnels qui lui tenaient à cœur.

Emilie, pour sa part, défend la nécessité d'une plus grande flexibilité des modes de prise en charge, tout en critiquant fermement toute perspective d'évaluation chiffrée des risques de récidive. Dès 2009, l'administration pénitentiaire avait diffusé une typologie de suivi différencié des condamnés comportant quatre segments, qui devait permettre de moduler le degré de contrôle et la fréquence des convocations adressées à chaque condamné (Larminat, 2011). Or, de l'avis des agents de probation, cette typologie présentait peu d'intérêt en réalité, les trois quarts des personnes condamnées ayant tendance à se retrouver dans le même segment. Face à ces difficultés d'application, Emilie prit l'initiative de mettre en place un

Congrès AFSP Paris 2013

groupe de travail composé d'agents de probation. Ceux-ci se réunirent pendant six mois pour aboutir à un document de synthèse, validé là encore par le directeur départemental. Ce document prévoyait la mise en place d'un protocole de suivi différencié revu et simplifié, autour de trois catégories : suivi administratif, suivi normal et suivi intensif.

Sofia, enfin, est sans doute celle qui affiche la plus grande satisfaction à l'égard des réformes en cours, en particulier concernant le développement des outils d'ordre criminologique visant à prévenir la récidive. A tel point qu'elle cherche elle-même à devancer et à accélérer leur déploiement, en s'investissant dans la mise en place des cercles de soutien et de responsabilité (CSR). Cette innovation, encore peu soutenue par la DAP, s'inspire d'un dispositif mis en œuvre dans les services de probation canadiens, qui consiste à faire intervenir des bénévoles issus de la société civile pour accompagner d'anciens détenus et les aider à se réinsérer dans la société, en complément de l'intervention institutionnelle des agents de probation. Peu importe ici le résultat de telles initiatives. En l'occurrence, les premiers CSR n'avaient pas encore vus le jour à l'issue de cette recherche. Ce qu'il importe de noter derrière ces trois initiatives, dont les objectifs divergent fortement sur le fond, c'est surtout la volonté qu'elles dénotent, de la part d'une partie des cadres intermédiaires, de ne pas se laisser écraser par le poids des réformes mais d'y participer, qu'il s'agisse d'atteindre par là des objectifs parallèles, de les rendre davantage opérationnelles, ou encore d'en accélérer le mouvement.

Conclusion

La catégorie des cadres intermédiaires présente peu de traits homogènes. Elle s'envisage davantage par défaut, par opposition aux autres catégories de personnels, que comme une entité bien définie. En cela, les cadres intermédiaires forment une figure incertaine, dans un contexte lui-même particulièrement trouble de réforme permanente au sein des services de probation depuis une dizaine d'année. On peut néanmoins comprendre le sens de leur action en la rapportant à deux types de variables : les parcours individuels, dont certaines lignes se rejoignent pour former des groupes d'expériences partagées ; l'environnement institutionnel dans lequel ils évoluent, qui impose ses contraintes spécifiques en situation. A travers cette grille d'analyse, on a pu décrire le partage entre deux générations de cadres intermédiaires, différemment concernées par le processus de réformes dans lequel l'administration pénitentiaire est engagée : quand les « anciens » tendent à s'élever en apesanteur loin des contingences hiérarchiques, la « nouvelle vague » s'écrase avec fracas entre les deux rives des agents de probation et de la direction qui l'enserment. Au-delà de ce clivage, moins monolithique qu'il ne le paraît au premier abord, on a pu constater qu'il existait différents modes d'appropriation de la fonction selon le degré de proximité entretenu avec les agents de probation et le degré de stabilité au sein d'un même service. Le croisement entre ces logiques révèle toute une variété de comportements à l'égard des réformes : ceux-ci vont de l'indifférence (roue libre) à la tempérance (amortisseur), et de la déférence (courroie de transmission) à l'ingérence (moteur/traducteur). Si la collaboration des nouvelles générations dans le processus de réforme n'est jamais véritablement acquise, celle des cadres de la première heure est presque toujours compromise, qu'ils s'en désintéressent ou qu'ils s'y opposent. On comprend dès lors l'empressement avec lequel l'administration pénitentiaire cherche à recruter de nouveaux cadres. Dans la bataille stratégique pour imposer une redéfinition de ses règles d'intervention, le renouvellement rapide des cadres et l'ouverture contrôlée vers l'extérieur constituent le nerf de la guerre, comme avait pu l'être en 1993 le changement de cible du recrutement des agents de probation (Lhuillier, 2007), qui mena à la restructuration des services de probation de 1999. Pour l'administration, les cadres intermédiaires sont des pions, mais ceux-ci restent capables de mettre ses projets en échec.

Bibliographie

BEZES P., 2009, *Réinventer l'Etat. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF.

BEZES P., JOIN-LAMBERT O., 2010, « Comment se font les administrations », *Sociologie du Travail*, vol. 52, n°2, pp. 133-150.

BORRAZ O., 2008, *Les politiques du risque*, Paris, Presses de Sciences Po.

BRILLET E., 2009, « Une nouvelle méthode d'intervention auprès des personnes placées sous main de justice : les programmes de prévention de la récidive (PPR) », *Cahiers d'études pénitentiaires et criminologiques*, Direction de l'administration pénitentiaire, n°31.

CAMBON-BESSIERES L., 2003, « Les cadres intermédiaires dans les établissements pénitentiaires : entre double rationalité et double affiliation identitaire », in LE SAOUT R., SAULNIER J-P. (dir.), *L'encadrement intermédiaire: les contraintes d'une position ambivalente*, Paris, L'Harmattan, pp. 165 -183.

DAP, 2008, Circulaire du 19 mars 2008 relative aux missions et méthodes d'intervention des SPIP.

DAP, 2009, *SPIP : enjeux de la nouvelle organisation*.

DAP, 2010, *Référentiels relatifs aux programmes de prévention de la récidive*.

DAP, 2011, Circulaire du 8 novembre 2011 relative au diagnostic à visée criminologique.

FROMENT J-C., KALUSZYNSKI M. (dir.), 2011, *L'administration pénitentiaire face aux principes de la nouvelle gestion publique*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

LAMANDA V., 2008, *Amoindrir le risque de récidive criminelle des condamnés dangereux, Rapport au président de la République*, Paris.

LARMINAT (de) (X.), 2011, « L'exécution des peines en milieu ouvert entre diagnostic criminologique et gestion des flux », *Questions Pénales*, Guyancourt, vol. 24, n°2.

LARMINAT (de) (X.), 2012a, *La probation en quête d'approbation. L'exécution des peines en milieu ouvert entre gestion des risques et gestion des flux*, Thèse de science politique, CESDIP, Université de Versailles - Saint-Quentin.

LARMINAT (de) (X.), 2012b, « Les agents de probation face au développement des approches criminologiques : contraintes et ressources », *Sociologies Pratiques*, n°24, pp. 24-38.

LARMINAT (de) (X.), 2013, « La centralisation informatique des données en France comme technologie de mise à distance des condamnés », *Déviance & Société*, vol. 37, n°3 (à paraître)

LE SAOUT R., SAULNIER J.P. (dir.), 2002, *L'encadrement intermédiaire. Les contraintes d'une position ambivalente*, L'Harmattan, Paris.

Congrès AFSP Paris 2013

LHULLIER D., 2007, *Changements et construction des identités professionnelles. Les travailleurs sociaux pénitentiaires*, Rapport de recherche, Paris, Direction de l'administration pénitentiaire.

LIPSKY M., 1980, *Street level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, New York, Russell Sage Foundation.

MOUNAUD P., 2009, « La modernisation du service public pénitentiaire », *AJ Pénal*, n°12, pp. 821-826.

PETERS G., 2010, « Nouveau management public », in Boussaguet (L.), Jacquot (S.), Ravinet (P.) (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques (3^{ème} édition)*, Paris, Presses de Sciences Po.

ROBERT P., 2011, « Peine, récidive et crise sécuritaire », in Tulkens (F.), Cartuyvels (Y.), Guillain (C.) (dir.), *La peine dans tous ses états*, Bruxelles, Larcier, pp. 253-271.

VASSEUR V., 2000, *Médecin-chef à la prison de la Santé*, Paris, Le Cherche-Midi.

SCHÜTZ G., 2012, « Mobiliser par l'affect : contraintes et ressources de l'encadrement intermédiaire de prestations de services peu qualifiés », *Sociologie du travail*, n°54, pp. 70-91.

WARSMANN J-L., 2003, *Les peines alternatives à la détention, les modalités d'exécution des courtes peines, la préparation des détenus à la sortie de prison*, Paris, Rapport de la mission parlementaire.