



**MINISTÈRE  
DE LA JUSTICE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

École nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ)  
Service de la recherche et de la documentation

# **Etude sur le processus de professionnalisation des éducateurs et des directeurs des services de la PJJ**

Une analyse des discours des néo-titulaires  
sur leur formation initiale et leur prise de fonction

**Marie FROUIN**  
Chargée d'études

—

Rapport d'étude – Juin 2023





# Sommaire

<b>Sommaire</b> .....	<b>1</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Partie 1 - Objet de l'étude</b> .....	<b>3</b>
Chapitre 1. La professionnalisation : une articulation entre le monde du travail et le champ de la formation.....	3
1. La professionnalisation : objet de cette étude.....	3
2. La transformation du champ de la formation.....	4
3. Le développement des formations professionnalisantes .....	4
Chapitre 2. Le modèle de formation initiale des directeurs des services et des éducateurs de la PJJ défini pour les promotions 2016-2018.....	5
1. Une formation inscrite dans l'écosystème du travail social .....	5
2. Des missions de service public.....	6
3. Les dispositifs de formation des promotions 2016-2018 : le modèle observé par cette étude.....	7
Chapitre 3. Réaliser une étude pour observer les dispositifs de formation .....	9
<b>Partie 2 - Démarche méthodologique</b> .....	<b>10</b>
Chapitre 1. La population observée.....	10
1. La constitution des données.....	10
2. Le profil des stagiaires des promotions 2016-2018.....	11
3. La validation des formations .....	12
4. Les affectations des néo-titulaires.....	12
Chapitre 2. Une démarche inductive.....	14
1. L'élaboration d'un questionnaire.....	14
2. La méthodologie des entretiens .....	15
<b>Partie 3 – L'alternance : le modèle de formation initiale défini pour les éducateurs et directeurs des services de la PJJ</b> .....	<b>18</b>
Chapitre 1. L'articulation entre l'établissement de formation et le « site qualifiant » renforce la construction de la professionnalité.....	20
1. La diversification des lieux de stages : une modalité pédagogique favorisant la construction de la professionnalité des stagiaires.....	21
1.1. Une vision d'ensemble du fonctionnement des structures et des missions de la PJJ.....	21
1.2. Une compréhension, sur un territoire, des articulations entre les différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels.....	22
1.3. Des expériences qui permettent de se tester et de monter en responsabilité.....	23
1.4. Une construction de la professionnalité qui permet de désidéaler le métier.....	24
2. Plusieurs expériences de stages de mise en situation professionnelle nécessaires pour assurer une assise de la pratique professionnelle .....	26
2.1. Une inexpérience sur un type de service ou d'établissement en stage participe d'une prise de poste « difficile » .....	26
▪ Du stage en milieu ouvert à la prise de fonction en hébergement.....	26
▪ Du stage en hébergement à la prise de fonction en milieu ouvert.....	28
2.2. Une expérience continue entre le stage et l'affectation favorise la prise de fonction mais peut, à moyen ou long terme, questionner la construction d'un parcours professionnel diversifié .....	29
3. Des stages de découvertes qui développent et améliorent la connaissance globale de l'environnement professionnel des stagiaires.....	32
4. L'alternance, un maillage essentiel du processus de professionnalisation .....	34
4.1. Des allers-retours continuels et réguliers entre l'école et les terrains professionnels.....	34
4.2. Un ancrage de la formation aux réalités professionnelles vécues nécessaire pour éviter un décalage entre l'appareil de formation et les terrains.....	34
4.3. La place spécifique des pôles territoriaux de formation (PTF) dans l'articulation école-terrains professionnels.....	35

5. La diversification des modalités pédagogiques : une réponse aux différents modes d'apprentissages possibles des stagiaires.....	37
5.1. Plusieurs modalités pédagogiques abordées.....	37
5.2. Les mises en situation.....	38
5.3. Des formations spécifiques pour préparer certaines affectations.....	40
<b>Chapitre 2. Une complémentarité entre tous les savoirs qui favorise la réflexivité des néo-titulaires dans leurs actions quotidiennes .....</b>	<b>42</b>
1. Une formation favorisant le développement d'une réflexivité, au bénéfice de la construction professionnelle du stagiaire éducateur ou directeur.....	45
2. Les apports des différents savoirs dans le processus de professionnalisation du stagiaire.....	47
2.1. Des connaissances sur les publics et les missions de la PJJ .....	47
2.2. Une capacité à mieux analyser les situations rencontrées sur les terrains.....	48
2.3. Une prise de recul et une mise en perspective de ce qui est vécu .....	48
3. Des besoins, en matière de savoirs à développer, mis en exergue par la pratique professionnelle.....	50
3.1. Savoir mieux et davantage mobiliser les partenaires, notamment dans le cadre d'une démarche projet.....	50
3.2. Connaître les savoirs administratifs et bureautiques de « base » .....	51
3.3. Améliorer ou approfondir des savoirs professionnels spécifiques .....	52
3.4. Etoffer la formation des directeurs des services en matière de pilotage.....	53
4. La rédaction d'un mémoire qui permet d'engager une démarche réflexive transférable dans la pratique professionnelle.....	58
5. La formation aux écrits, une étape indispensable du processus de professionnalisation.....	60
5.1. S'inscrire dans une dimension institutionnelle.....	60
5.2. Ecrire, c'est savoir analyser les situations .....	61
6. Les réflexions sur l'action : une modalité d'analyse et de partage des situations nécessaire à la pratique professionnelle.....	64
6.1. Permet d'analyser des situations vécues et de partager les analyses.....	64
6.2. Permet de prendre du recul sur son action et d'être soutenu .....	65
<b>Partie 4 - Le processus de professionnalisation : un parcours progressif pour développer des pratiques professionnelles.....</b>	<b>67</b>
<b>Chapitre 1. La prise de fonction, une période stratégique d'engagement dans le métier .....</b>	<b>70</b>
1. Le choix de l'affectation correspond prioritairement à un choix de vie.....	71
1.1. Le choix du lieu de vie prime sur le choix du poste .....	71
1.2. Le choix du poste peut être conditionné par un choix de service ou d'établissement .....	72
2. L'accueil du néo-titulaire sur son poste peut conditionner sa prise de fonction .....	74
2.1. L'accueil est préparé, le nouveau professionnel attendu .....	74
2.2. L'accueil s'effectue dans un contexte « compliqué » dans l'équipe .....	74
3. La prise de poste, un temps stratégique pour découvrir ses nouvelles fonctions et son environnement professionnel.....	76
3.1. Une prise de poste à préparer dès l'affectation connue.....	76
3.2. Une confrontation à des responsabilités immédiates qui nécessitent un accompagnement .....	77
3.3. Un tuilage et une transmission des dossiers qui permettent la continuité de l'activité.....	78
3.4. Des contextes d'arrivée sur les structures qui peuvent mettre en difficulté.....	79
<b>Chapitre 2. La temporalité des apprentissages, un enjeu pour la transformation des pratiques et des représentations professionnelles .....</b>	<b>81</b>
1. La première année de titularisation où s'éprouver dans l'action participe du processus de professionnalisation.....	83
1.1. Un changement de position : de stagiaire à titulaire.....	83
▪ Découvrir son poste et prendre la mesure de ses fonctions.....	83
▪ S'inscrire dans un nouvel environnement professionnel .....	85
▪ S'installer de manière pérenne dans des activités du quotidien.....	88
▪ S'engager et porter des projets.....	90
1.2. Une confrontation au réel : le néo-titulaire s'éprouve dans l'action.....	91
▪ Être confronté à des situations réelles... et non plus projetées .....	91
▪ Représenter une institution .....	93
▪ Trouver un équilibre entre engagement et prise de recul .....	95
▪ Travailler avec ses émotions .....	98
▪ Equilibrer vie professionnelle et vie personnelle.....	99

1.3. Des savoirs acquis en formation au service de l'action.....	102
▪ Transposer les savoir-faire pour améliorer l'efficacité de son travail.....	102
▪ Se servir de ses expériences pour aborder les actions différemment.....	103
▪ Observer sa progression sur la première année en tant que titulaire.....	104
2. Des écarts inévitables entre le prescrit de la formation et la réalité vécue sur le terrain.....	106
2.1. Fonder son action sur les textes et le cadre structurants les missions, et les articuler au mieux aux réalités du terrain.....	106
2.2. Expérimenter, être en situation réelle.....	106
2.3. Trouver sa place face à des modalités de travail d'équipe ancrées dans des pratiques installées....	107
2.4. Déconstruire un idéal.....	108
3. La deuxième année en tant que titulaire ne peut pas être la poursuite de la première année.....	110
3.1. L'expérience et le recul permettent de repérer les fragilités et d'améliorer la posture professionnelle.....	110
3.2. L'idéal de la prise de poste est dépassé.....	111
4. Le processus de professionnalisation : la prise en compte d'une temporalité qui favorise la continuité d'un parcours professionnel tout en contribuant aux transformations des pratiques professionnelles.....	113
4.1. Le parcours antérieur à la formation initiale enrichit le parcours professionnel.....	113
4.2. L'expérience ouvre de nouveaux questionnements qui nécessitent un retour vers la théorie.....	115
4.3. La synchronisation du temps de l'apprentissage avec les expériences vécues : de nouveaux paliers à franchir après la prise de fonction.....	115
4.4. S'inscrire dans un processus de formation tout au long de la vie.....	118
5. Le néo-titulaire confronté à un écart entre la projection faite sur son futur métier et la réalité professionnelle rencontrée.....	120
5.1. Une représentation type du métier que la formation puis la prise de poste ont déconstruite.....	120
5.2. Une perception du métier rendue positive par la formation puis la prise de poste.....	122
Chapitre 3. L'accompagnement, un mode possible d'individualisation du parcours de formation.....	125
1. L'accompagnateur, un maillon essentiel du processus de professionnalisation.....	128
1.1. Des acteurs de l'accompagnement : de la fonction identifiée par l'institution au soutien apporté de manière informelle.....	128
▪ L'accompagnement en formation initiale : une ressource organisée.....	128
▪ La sollicitation des collègues et de la hiérarchie après la prise de fonction : une ressource du quotidien.....	129
▪ La constitution d'un réseau professionnel par les néo-titulaires : une ressource de confiance.....	131
1.2. L'accompagnateur, un guide « légitimé ».....	131
2. « Prendre soin », une modalité d'accompagnement du processus de professionnalisation.....	133
<b>Partie 5 - Le développement professionnel : d'une approche organisationnelle à une dynamique individuelle.....</b>	<b>136</b>
Chapitre 1. L'émergence d'une professionnalité répondant aux exigences de la pratique d'un métier.....	138
1. S'engager dans une mission d'éducation.....	139
2. Inscrire son action dans un cadre pénal.....	140
3. Etre agent de la Fonction publique.....	141
Chapitre 2. La reconnaissance professionnelle au prisme de l'appartenance à un collectif.....	143
1. Prendre sa place dans une équipe : un enjeu pour les néo-titulaires.....	144
2. Appartenir à un collectif : un indicateur de reconnaissance pour les éducateurs.....	145
3. Faire équipe : un défi pour les cadres.....	147
Chapitre 3. Une dimension temporelle à prendre en compte pour construire son identité professionnelle.....	150
1. Un cheminement personnel pour construire son identité professionnelle.....	151
2. La formation initiale : un contexte temporel favorable pour penser son positionnement professionnel.....	152
Chapitre 4. La transformation de soi : un cheminement nourri par des « transformations silencieuses ».....	154
1. La formation, une période de transition, qui participe aux transformations de soi.....	156
2. Des transformations qui ouvrent la voie à de nouveaux « possibles » professionnels.....	156
<b>Partie 6 – Conclusion et pistes de réflexions.....</b>	<b>161</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>166</b>
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>168</b>



# Introduction

L'Ecole nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ) a été créée et délocalisée à Roubaix en 2008, dans la continuité du Centre national de formation et d'études de la PJJ (CNFE-PJJ) situé alors à Vaucresson et Marly-le-Roi en région parisienne.

L'Ecole<sup>1</sup>, créée en 1952, a très rapidement orienté ses formations autour d'une articulation prenant en compte une approche théorique et le développement d'une pratique professionnelle, et ce afin d'accompagner au mieux une profession naissante d'éducateurs. Au gré des évolutions des effectifs de stagiaires et des délocalisations des sites de formation, plusieurs formats de formation ont existé jusqu'à celui que nous connaissons depuis les années 90 de l'alternance intégrative.

Par ailleurs, dès 1958, l'Ecole en devenant un centre de formation et de recherche a posé les bases d'une observation scientifique des pratiques professionnelles et d'un engagement dans des recherches disciplinaires diversifiées (disciplines, objets, publics). Si les recherches ont pu être maintenues au sein de l'Ecole au fil du temps, bien que des évolutions organisationnelles aient modifiées plusieurs fois leur fonctionnement, les études n'existaient plus depuis la délocalisation à Roubaix.

Or à partir de cette période, les dispositifs de formation se sont diversifiés et les actions de formations ont été développées pour répondre aux besoins des publics exerçant dans le champ de la protection de l'enfant et dans les métiers du travail social. Seuls les questionnaires de satisfaction traités à l'issue des formations dispensées à l'Ecole permettaient d'avoir connaissance des appréciations des formations.

Dans l'impossibilité d'évaluer plus scientifiquement les formations, il est apparu pertinent pour la direction générale de l'Ecole d'engager un projet de création d'une unité des études au sein de l'établissement afin d'observer les transformations opérées dans les dispositifs de formation et de connaître les publics venant en formation.

C'est en septembre 2018, par la création d'un poste de chargé d'études, que ce projet se concrétise. La direction générale de l'Ecole souhaite ancrer les études dans une démarche scientifique, d'où l'intégration du poste de chargé d'études dans l'unité recherche.

Cette première étude menée auprès des éducateurs et directeurs des services formés à l'ENPJJ en 2 ans, et plus spécifiquement auprès des promotions 2016-2018, s'inscrit dans un contexte d'évolution des formations à l'ENPJJ, avec la fin d'un dispositif de formation mis en place en 2011 et une réforme des arrêtés des formations statutaires des éducateurs et directeurs des services engagée en 2020.

C'est dans ce contexte de transition du dispositif de formation que ce rapport est produit. S'il fait état de ce qui s'est joué avant la réforme de 2020, il préfigure également les réflexions à venir pour la formation initiale des éducateurs et des directeurs des services de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ). Il s'agit donc dans ce rapport, et à travers la définition de concepts clés de la formation, de préciser les enjeux théoriques de la professionnalisation qui pourront servir de « référence » pour les prochaines études et constituer la base d'une analyse longitudinale.

A partir de ce cadre théorique et de l'analyse des discours des néo-titulaires sur leur parcours de formation puis leur prise de fonction, nous cherchons à comprendre en quoi une meilleure

---

<sup>1</sup> Nous réunissons sous la dénomination « Ecole » ses différentes appellations (ENPJJ, CNFE-PJJ) lorsque nous abordons l'histoire de l'institution.

connaissance du processus de professionnalisation peut permettre de faciliter la prise de poste des néo-titulaires à l'issue de la formation.

L'étude, menée de manière conjointe pour les éducateurs et les directeurs des services, permet d'effectuer une analyse transversale et met en exergue trois axes de réflexions. Dans un premier temps, nous pouvons aborder le principe de l'alternance qui est un modèle de formation initiale défini pour les éducateurs et les directeurs des services de la PJJ. Ensuite, le processus de professionnalisation, en tant que parcours progressif pour développer des pratiques professionnelles, sera traité. Enfin, nous verrons comment le développement professionnel peut se situer entre une approche organisationnelle et une dynamique individuelle.

#### Quelques précisions pour la lecture du rapport :

- Par son approche qualitative, l'étude permet d'effectuer l'analyse des discours des néo-titulaires. Les extraits d'entretiens ou de verbatim des questionnaires sont donc identifiés par un « D » pour les directeurs des services et un « E » pour les éducateurs.

Pour dissocier les entretiens des verbatims dans le rapport, nous les avons codés la manière suivante :

Entretien : D3e [entretien avec un directeur]

Verbatim : E18v [verbatim de questionnaire d'un éducateur]

- Des encadrés, en fin de sous-parties (6.1, 6.2, etc.), mettent en exergue les points marquants développés dans le rapport. Le symbole :



identifie dans les discours des néo-titulaires les points saillants



présente une attention que nous portons suite à l'analyse des discours des néo-titulaires

- Les pistes de réflexion présentées à la fin de ce rapport sont issues de la synthèse des points saillants présentés dans les encadrés.

# Partie 1 - Objet de l'étude

## Chapitre 1. La professionnalisation : une articulation entre le monde du travail et le champ de la formation

Cette étude s'intéresse à l'entrée dans le parcours professionnel des éducateurs et directeurs des services ayant réussi les concours externes et internes<sup>2</sup> de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ). S'ils s'engagent dans une carrière au service de l'intérêt général et au nom de l'Etat, ils s'inscrivent également dans un monde du travail en constante évolution.

Il ne peut être fait abstraction du contexte actuel où la mondialisation, le chômage, l'apparition de nouveaux secteurs professionnels et la remise en question d'autres secteurs impactent l'engagement dans la vie professionnelle des actifs. Les professionnels de la PJJ illustrent la diversité des parcours vécus dans ce monde du travail mouvant.

La formation initiale dans laquelle s'engagent ces professionnels en arrivant à l'ENPJJ ne peut être qu'imprégnée de leur itinéraire. L'approche et les attentes qu'ils peuvent avoir de la formation seront également marquées par leurs expériences antérieures. Le champ de la formation doit désormais prendre en considération cette multiplicité de parcours et la diversité des motivations à travailler dans la fonction publique. De nouveaux enjeux apparaissent donc pour les institutions et les employeurs publics.

### 1. La professionnalisation : objet de cette étude

L'articulation entre travail et formation amène cette étude à s'intéresser à la notion de professionnalisation.

Ce terme, apparu au 19<sup>ème</sup> siècle dans les pays anglo-saxons, est appréhendé sous le prisme des « professions libérales » et du « marché économique » pour ces pays alors qu'en France « un état hiérarchique et la constitution des corps d'Etat » (Wittorski, 2008) sont prédominants. Alors qu'à l'origine la signification du mot pouvait être éloignée entre ces pays, elle a au fil du temps trouvé une articulation commune entre le monde du travail et le champ de la formation. Pour pouvoir s'adapter aux évolutions du marché du travail, les entreprises ont notamment favorisé le développement de compétences de leurs salariés en leur proposant de suivre des formations. Richard Wittorski, a publié une note de synthèse sur la professionnalisation où il présente plus amplement les conditions d'apparition de ce concept (Wittorski, 2008).

Nous pouvons particulièrement retenir cette définition présentée dans la synthèse : « la professionnalisation est, [...], à la fois : *une intention* (du côté de l'organisation) de "mise en mouvement" des sujets dans les systèmes de travail par la proposition de dispositifs particuliers, traduisant une offre de professionnalisation ; *un processus* de développement de process d'action (côté individu ou groupe) dans ces dispositifs, assorti souvent d'une demande, émanant des sujets, de reconnaissance par l'organisation ; *une transaction* (individu et organisation) en vue de l'attribution d'une professionnalité à l'individu à partir des process d'action développés ».

---

<sup>2</sup> Plusieurs stagiaires ont également été recrutés par un concours dit « 3<sup>e</sup> voie ».

Cette articulation plus étroite entre l'action de travailler et celle de se former favorise le développement de nouvelles approches dans le champ de la formation. Celui-ci cherche désormais à « intégrer dans un même mouvement l'action au travail, l'analyse de la pratique professionnelle et l'expérimentation de nouvelles façons de travailler » (Wittorski, 2008).

## 2. La transformation du champ de la formation

Ce rapprochement entre le monde du travail et le champ de la formation génère une évolution des représentations professionnelles et modifie les modalités de formation. Le champ de la formation est donc impacté par ces changements et doit donc se transformer pour favoriser l'adéquation des dispositifs de formation aux besoins des acteurs du monde du travail.

Il faut tout d'abord noter, comme le précise Yann Vacher, le rôle du processus de professionnalisation pour que chacun puisse s'intégrer dans une communauté professionnelle (Vacher, 2015). Souligné dans une note sur la professionnalisation par l'Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale (UNAFORIS) en 2016, être professionnel est un mode de socialisation. Le groupe reprend d'ailleurs une réflexion de Claude Dubar « pour réaliser la construction biographique d'une identité professionnelle et donc sociale, les individus doivent entrer dans des relations de travail, participer sous une forme ou sous une autre à des activités collectives dans des organisations, intervenir d'une manière ou d'une autre dans des jeux d'acteurs ».

A cela s'ajoute une évolution des objets de réflexion dans le champ de la formation. Désormais, comme le montre Anne Jorro « les contenus [de formation] actuels sont orientés vers l'analyse du travail ou de l'activité, vers la connaissance des processus de transformation des individus dans leurs dynamiques identitaires et leur éthos professionnel, vers les parcours de professionnalisation, vers la validation des acquis de l'expérience » (Jorro, 2013). Les concepts d'ingénierie de formation, les savoirs experts, l'évaluation ou le conseil sont sans doute, maintenant, moins travaillés dans le champ de la formation.

Cette modification des approches de la formation se répercute aussi sur les formes d'apprentissages, « permettant le codéveloppement par les pairs, les travaux collectifs, l'usage des technologies numériques, les situations de simulation » (Jorro, 2013) et leur donne, associée au processus de professionnalisation, une autre perspective.

Ces transformations ont notamment été abordées dans le champ de la formation des adultes. Cela a été l'occasion de voir apparaître de nouvelles questions de recherche, telles que l'étude des rapports entre savoirs et compétences, comme le notent Barbier et Wittorski dans *La formation des adultes, lieu de recomposition ?* (2015).

## 3. Le développement des formations professionnalisantes

Devenue un enjeu politique et social, la professionnalisation de la formation a permis depuis les années 2000 plusieurs avancées marquantes dans la formation des adultes. Basée sur une conception « intégrative ou itérative de l'alternance » (Wittorski, 2012), elle ouvre de nouvelles perspectives pour soutenir la continuité entre le monde du travail et le champ de la formation.

Des leviers pour favoriser ces nouvelles approches de la formation sont identifiés (Wittorski, 2012) :

- Référencer les compétences à développer ;
- Penser la formation par finalité d'action (et non par apport disciplinaire) ;
- Diversifier les modalités pédagogiques (ex : mises en situation, analyses de pratiques) ;
- Mettre en place une évaluation des compétences (différent d'une évaluation des savoirs) ;

- Partager la conception de la formation avec les milieux professionnels ;
- Faire évoluer le métier de formateur.

Amorcé avec la création du baccalauréat professionnel, le processus de professionnalisation des formations a connu un tournant important dans les années 2000 avec les réformes, au niveau européen, de l'enseignement supérieur. Dès lors, l'élaboration d'un diplôme impose de définir un référentiel des activités professionnelles avant de déterminer des contenus de formation (Bouder et Kirsch, 2007).

Avec la convention de Lisbonne en 1997 puis le processus de Bologne en 1999, la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur est engagée. Si cela permet une reconnaissance internationale des diplômes et des qualifications, c'est plus largement l'approche par compétences qui est la nouvelle logique de professionnalisation impulsée.

En 2002, la réforme licence-master-doctorat (LMD) dans l'enseignement supérieur français est d'ailleurs élaborée pour pouvoir adapter les diplômes aux standards européens.

Par ailleurs, la formation professionnelle en France connaît également des changements avec le vote de la loi du 4 mai 2004 relative à la formation tout au long de la vie et au dialogue social. Elle doit notamment faciliter l'adaptation des travailleurs à un emploi et aux évolutions du monde du travail. Cette loi est complétée le 5 septembre 2018 par la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Avec cette loi, il s'agit de permettre un accès simplifié à la formation professionnelle, de rendre plus aisées les reconversions professionnelles, de favoriser la mobilité des travailleurs.

Avec ces nouvelles orientations, ce sont de nouvelles modalités de formation qui apparaissent « vers le "sur mesure", vers une articulation plus grande entre situations de travail et situations de formation, vers l'individualisation et la gestion de parcours, vers la modularisation de l'offre de formation, vers la formation à distance... » (Barbier & Wittorski, 2015)

## Chapitre 2. Le modèle de formation initiale des directeurs des services et des éducateurs de la PJJ défini pour les promotions 2016-2018

La formation initiale suivie par les stagiaires de la PJJ va également les amener à s'inscrire dans un environnement professionnel étendu et pouvant être complexe à appréhender. Il articule à la fois le champ du travail social et celui de la Fonction publique.

### 1. Une formation inscrite dans l'écosystème du travail social

Devenir professionnel dans le champ du travail social, c'est en premier lieu s'engager dans un métier de l'altérité. « L'autre » dans toutes ses dimensions, sociale, ethnique, culturelle ou religieuse, est au cœur de l'action professionnelle. Cela nécessite donc de considérer chaque individu en fonction de son histoire, de son parcours, de son identité et de favoriser une relation qui permettra de l'accompagner.

Précisé par les différents textes législatifs qui structurent l'action sociale et médico-sociale et rappelé dans le *Livre vert 2022 du travail social*, en étant au centre des politiques et des actions qui les concernent, les personnes accompagnées doivent pouvoir participer elles-mêmes aux décisions concernant leur parcours individuel.

« Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, [le travail social] contribue à promouvoir (...) le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il s'appuie sur :

- Des principes éthiques et déontologiques.
- Des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines.
- Les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social.

Et les savoirs issus de l'expérience des personnes bénéficiant d'un accompagnement social, celles-ci étant associées à la construction des réponses à leurs besoins » (Haut Conseil du Travail Social, 2022)

Dans cet écosystème du travail social, il peut être difficile de se repérer afin d'accompagner au mieux les personnes dites « concernées ». Cette complexité d'intervention des professionnels est analysée dans le livre vert et les futurs défis identifiés, que cela soit sur le sens de l'action des professionnels ou les enjeux de formation.

La diversité des acteurs et des organismes intervenants dans le champ du travail social est d'ailleurs une des difficultés repérées. A cet effet, différents leviers ont été mis en place ces dernières années pour améliorer la compréhension de cet environnement professionnel et revaloriser les métiers du travail social. En 2018, plusieurs réformes ont été prises au niveau des diplômes de ce champ professionnel<sup>3</sup>. Il s'agissait alors de créer un socle commun de formation et de définir l'organisation de ces diplômes.

## 2. Des missions de service public

En s'inscrivant au concours de la PJJ, les futurs professionnels démarrent une carrière dans la Fonction publique d'Etat. Ils seront amenés à travailler au sein d'une direction du ministère de la Justice, la direction de la Protection judiciaire de la jeunesse, sur l'ensemble des questions intéressant la justice des mineurs. Des textes législatifs et réglementaires structurent leurs fonctions et leurs missions.

Pour les directeurs des services :

- Décret n°2005-532 du 24 mai 2005 portant statut particulier du corps des directeurs des services de la protection judiciaire de la jeunesse ;
- Guide d'emploi pour les directeurs des services et d'établissement. Sous-directeur des ressources humaines et des relations sociales de la PJJ, 4 janvier 2017 ;
- Fiche métier de directeur des services – Répertoire des métiers et des compétences de la PJJ ;
- Fiche de poste de directeur des services à la PJJ.

Pour les éducateurs :

- Décret du 27 mars 1992 modifié portant statut particulier du corps des éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse<sup>4</sup> ;
- Fiche métier d'éducateur – Répertoire des métiers et des compétences de la PJJ ;
- Fiche de poste d'éducateur à la PJJ.

Pour répondre aux différents enjeux qui seront les leurs durant leur carrière, les lauréats des concours de directeurs des services et d'éducateurs de la PJJ suivent une formation à l'Ecole nationale de protection judiciaire de la jeunesse (ENPJJ).

---

<sup>3</sup> Décret n° 2018-733 du 22 août 2018 relatif aux formations et diplômes du travail social

Décret n° 2018-734 du 22 août 2018 relatif aux formations et diplômes du travail social

Arrêté du 22 août 2018 relatif au socle commun de compétences et de connaissances des formations du travail social de niveau II

Arrêté du 22 août 2018 relatif au diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé (DEES)

<sup>4</sup> Version abrogée depuis le 1er février 2019. Version actuelle : Décret n° 2019-49 du 30 janvier 2019 portant statut particulier du corps des éducateurs de la protection judiciaire de la jeunesse

Cette formation initiale s'inscrit dans le cadre des formations statutaires de la Fonction publique et s'effectue à l'issue de la réussite d'un concours de la Fonction publique d'Etat. Elle vise à « conférer aux fonctionnaires accédant à un grade les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et la connaissance de l'environnement dans lequel elles s'exercent »<sup>5</sup>

### 3. Les dispositifs de formation des promotions 2016-2018 : le modèle observé par cette étude

Prenant en considération la complexité du champ du travail social ainsi que les évolutions du cadre législatif et réglementaire qui orientent les missions des professionnels de la PJJ, les formations initiales mises en place à l'ENPJJ connaissent des changements de modèles.

Dans cette étude, nous nous intéressons aux dispositifs de formation des directeurs des services et d'éducateurs fixés par les arrêtés du 28 juin 2011<sup>6</sup>.

- Arrêté du 28 juin 2011 portant sur l'organisation et le programme des formations ainsi que les modalités d'évaluation des résultats obtenus par les directeurs stagiaires des services de la protection judiciaire de la jeunesse
- Arrêté du 28 juin 2011 portant sur l'organisation, le programme et les conditions de validation de la formation ainsi que les modalités de classement et d'affectation des éducateurs stagiaires de la protection judiciaire de la jeunesse dont la durée du stage est de deux ans

La formation des directeurs des services et des éducateurs se déroule sur deux années. Dans l'article 1 des deux arrêtés les dispositions générales sont précisées :

*« Les éducateurs/directeurs stagiaires de la protection judiciaire de la jeunesse, admis aux concours [...], reçoivent une formation initiale d'une durée de deux ans, reposant sur l'articulation d'enseignements théoriques et de stages, selon le principe de l'alternance. Les contenus de la formation sont organisés sous la forme de modules. » [Extrait]*

Basées sur un principe d'alternance, les formations des directeurs des services et des éducateurs sont articulées entre enseignements théoriques et stages (en nombre de semaines).

	<b>Directeurs</b>		<b>Educateurs</b>	
	<i>Enseignements théoriques</i>	<i>Stages</i>	<i>Enseignements théoriques</i>	<i>Stages</i>
<i>1<sup>ère</sup> année</i>	33	14	33	14
<i>2<sup>e</sup> année</i>	7	33 <sup>7</sup>	7	35

<sup>5</sup> Décret n° 2016-1732 du 14/12/2016 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie des fonctionnaires et des agents contractuels de la direction générale de la sécurité extérieure

<sup>6</sup> Les arrêtés du 11 février 2020 relatif à l'organisation de la formation des éducateurs stagiaires et du 12 février 2020 relatif à l'organisation de la formation des directeurs des services modifient les dispositifs de formation mis en place en 2011

<sup>7</sup> Il faut ajouter 2 semaines de stage dans une administration d'un autre Etat de l'Union européenne

Organisés en modules, les enseignements théoriques portent sur trois domaines principaux de formation.

	<b>Domaines principaux de formation</b>	<b>Modules</b>
<b>Directeurs</b>	<i>Cadre d'intervention des directeurs de la PJJ</i>	<i>Cadre général de la protection de l'enfance Cadre d'intervention de la DPJJ Direction d'un établissement ou d'un service de la PJJ Cadre statutaire de la fonction publique</i>
	<i>La prise en charge des publics</i>	<i>Théorie générale sur le développement de l'enfant au jeune adulte Méthodes destinées à garantir de la qualité de la prise en charge Inscription de son service dans les politiques publiques et dans les dynamiques territoriales</i>
	<i>Méthodes et techniques professionnelles</i>	<i>Management public Elaboration et conduite de projet d'établissement ou de service</i>

	<b>Domaines principaux de formation</b>	<b>Modules</b>
<b>Educateurs</b>	<i>Cadre d'intervention des éducateurs de la PJJ et implication dans les dynamiques institutionnelles, interinstitutionnelles et partenariales</i>	<i>Cadre général de la protection de l'enfance Cadre d'intervention de la DPJJ Travail en équipe pluriprofessionnelle Cadre statutaire de la fonction publique</i>
	<i>Le mineur, la famille et leur environnement</i>	<i>Fondements des missions d'investigation et d'action d'éducation dans un cadre judiciaire Théories sur le développement de la personne Problématiques spécifiques à la prise en charge des publics accueillis</i>
	<i>Les méthodes et techniques professionnelles</i>	<i>Savoir-faire professionnel Travail en partenariat et en réseau</i>

Quant aux stages, effectués prioritairement dans des établissements et services de la PJJ, ils sont répartis sur les deux années de formation.

	<b>Répartition des stages</b>		<b>Objet du stage</b>	<b>Durée</b>		
<b>Directeurs</b>	1 <sup>ère</sup> année	Stage de découverte et d'immersion	1 <sup>er</sup> stage	Stage de découverte du territoire	3 semaines	14 semaines
			2 <sup>e</sup> stage	Stage de découverte des acteurs de l'institution	6 semaines	
			3 <sup>e</sup> stage	Stage de découverte de la direction d'un service	5 semaines	
	2 <sup>e</sup> année	Stage de mise en situation professionnelle	1 seul stage décliné en 3 périodes (phase de découverte, phase d'approfondissement puis phase de responsabilisation accompagnée)		33 semaines	
		Stage dans une institution d'un autre Etat membre de l'Union européenne			2 semaines	

		<b>Répartition des stages</b>		<b>Objet du stage</b>	<b>Durée</b>	
<b>Educateurs</b>	1 <sup>ère</sup> année	Stage de découverte et d'immersion	1 <sup>er</sup> stage	L'implication dans les dynamiques partenariales institutionnelles et interinstitutionnelles	3 semaines	14 semaines
			2 <sup>e</sup> stage	Connaissance des publics et de leurs problématiques	6 semaines	
			3 <sup>e</sup> stage	Les méthodes et techniques professionnelles	5 semaines	
	2 <sup>e</sup> année	Stage de mise en situation professionnelle	1 seul stage décliné en 2 périodes (phase de découverte puis phase d'approfondissement et responsabilisation progressive)		35 semaines	

Avec tout changement de modèle de formation, émergent des questionnements sur la pertinence et l'efficacité des modalités pédagogiques mises en œuvre. Est-ce que l'alternance, la durée de formation, les contenus des enseignements, l'organisation des stages conviennent pour préparer au mieux les futurs professionnels de la PJJ ? Est-ce que la formation des directeurs des services et des éducateurs répond aux enjeux de l'institution ?

### Chapitre 3. Réaliser une étude pour observer les dispositifs de formation

Confrontée à une perte d'attractivité des métiers, à une augmentation des difficultés sur les services et dans les établissements, à des mobilités professionnelles plus précoces, l'institution cherche à comprendre comment préparer au mieux ses futurs professionnels pour qu'ils s'inscrivent dans une carrière plus durable à la PJJ.

A cette fin, engager une étude sur les dispositifs de formation pourrait apporter une meilleure compréhension du processus de professionnalisation des directeurs des services et des éducateurs qui suivent la formation initiale à l'ENPJJ.

Observer les dispositifs de formation, en l'occurrence le modèle mis en œuvre en 2011, connaître les publics et suivre leur parcours professionnel, devrait permettre de générer des données et des analyses qui serviront de support aux réflexions des différents acteurs en charge de la formation à la PJJ.

Avec cette étude, nous cherchons donc à comprendre en quoi une meilleure connaissance du processus de professionnalisation peut permettre de faciliter la prise de poste des néo-titulaires à l'issue de la formation.

Pour ce faire, il importe d'effectuer ces observations à l'issue de la formation initiale et de solliciter les néo-titulaires pour savoir comment ils ont appréhendé et vécu leurs premières années sur une fonction de directeur des services ou d'éducateur à la PJJ.

## Partie 2 - Démarche méthodologique

Cette partie s'attache à présenter la méthodologie utilisée pour mener cette première étude exploratoire.

### Chapitre 1. La population observée

En 2018, une réforme des arrêtés des formations initiales des directeurs des services et des éducateurs est en préparation. Un nouveau modèle de formation remplacera donc bientôt celui mis en place en 2011.

Au regard des différentes observations faites par l'institution, notamment les difficultés rencontrées par les néo-titulaires sur les premières années de prises de poste, il apparaît pertinent de lancer une étude en observant les dernières promotions de stagiaires ayant suivis le modèle de 2011. Cela permettra, dans le cadre d'une observation longitudinale, d'apporter des données et des analyses qui pourront compléter celles obtenues par la suite avec le nouveau modèle de formation, qui sera mis en place en 2020.

L'étude est donc réalisée auprès des promotions 2016-2018 des directeurs des services et des éducateurs qui ont suivi la formation initiale en 2 ans et qui ont pris leur fonction en septembre 2018 sur l'ensemble du territoire national.

#### 1. La constitution des données

La collecte des données concernant la population observée, les promotions 2016-2018, s'est faite à partir des données obtenues auprès du service de la formation et du département des ressources humaines de l'ENPJJ. Cela a permis de constituer une première base des stagiaires sortants de formation afin de pouvoir les contacter, leur communiquer un questionnaire ou les solliciter pour effectuer des entretiens avec eux.

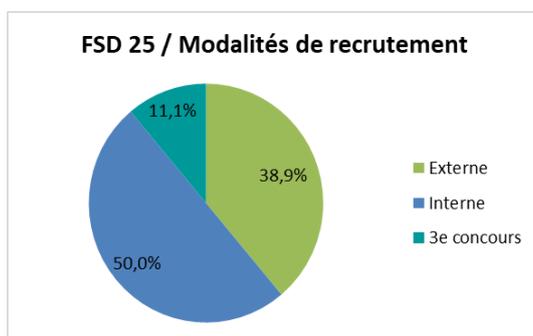
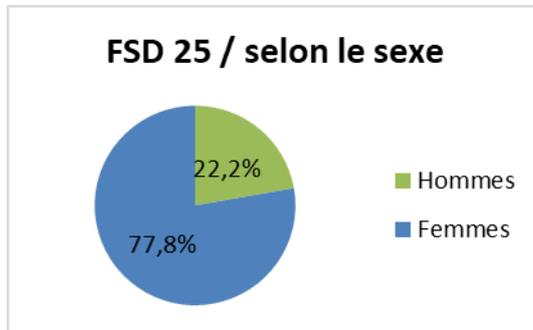
Alors que la base de données a été constituée à partir de données internes à l'école, plusieurs difficultés sont tout de même apparues, notamment le manque d'harmonisation des données. Nous n'avons pas obtenu des tableaux de données construits de manières similaires selon les promotions, directeurs des services ou éducateurs, et selon les années de démarrage des formations. Pour certaines promotions nous avons des notes établies sur 20 ou sur 40 alors qu'il n'y a pas eu d'évolution des modalités d'évaluations. Pour les mémoires, nous pouvons avoir des notes globales qui intègrent à la fois l'écrit et l'oral, ou des notes qui dissocient les deux exercices. Par ailleurs, certaines années nous avons les informations concernant les démissions en cours de formation ou non.

Un important travail de recherche sur l'annuaire justice (messagerie Outlook du ministère de la Justice) et de saisie des données a également été fait pour obtenir les coordonnées professionnelles des néo-titulaires et constituer la base de données de cette étude. Afin de pouvoir alimenter annuellement la base de données et pouvoir effectuer un travail longitudinal, il serait nécessaire de mettre en place un protocole de transmission des coordonnées professionnelles des néo-titulaires avec les services compétents à la PJJ.

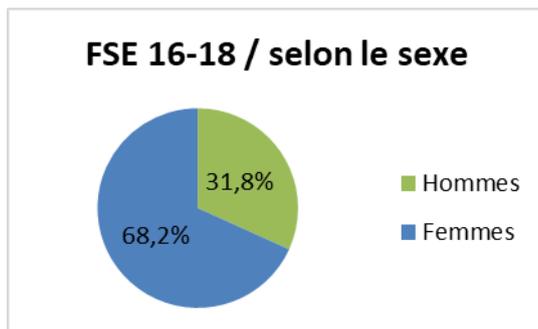
Le traitement des données collectées s'effectue dans le respect du règlement général sur la protection des données (RGPD) et la Loi Informatique et Libertés.

## 2. Le profil des stagiaires des promotions 2016-2018

La promotion des directeurs des services comprend 18 stagiaires, 4 hommes et 14 femmes. La promotion, nommée FSD 25<sup>8</sup>, est composée de 7 stagiaires issus du concours externe, 9 du concours interne et 2 du 3<sup>e</sup> concours<sup>9</sup>.



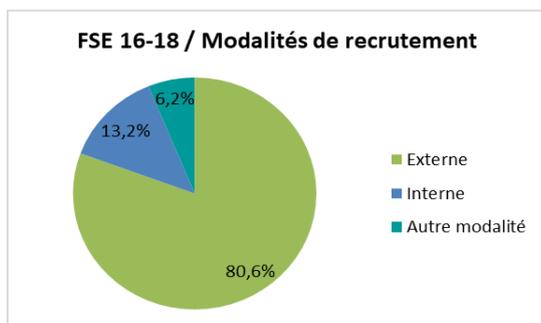
La promotion des éducateurs comprend 129 stagiaires, 41 hommes et 88 femmes. La promotion est composée de 104 stagiaires issus du concours externe, 17 du concours interne et 8 autres qui ont été recrutées par d'autres modalités<sup>10</sup>.



<sup>8</sup> FSD 25 correspond à la 25<sup>ème</sup> promotion des directeurs des services. Les promotions de directeurs sont par ailleurs nommées par un nom de promotion choisi par les stagiaires et qui fait l'objet d'un baptême de promotion durant la formation. La FSD 25 a été baptisée « Robert Badinter ».

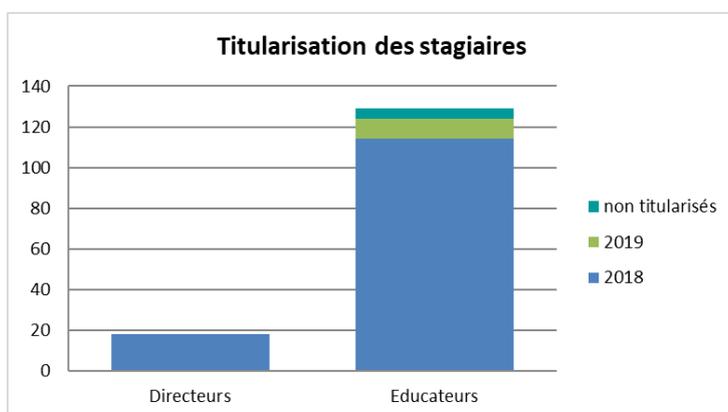
<sup>9</sup> Pour s'inscrire au 3<sup>e</sup> concours, il faut « justifier de l'exercice, pendant au moins cinq ans au cours des dix dernières années, d'une ou de plusieurs activités professionnelles, quelle qu'en soit la nature, d'un ou de plusieurs mandats de membre d'une assemblée élue d'une collectivité territoriale ou d'une ou de plusieurs activités en qualité de responsable, y compris bénévole, d'une association ».

<sup>10</sup> Certains recrutements peuvent être effectués au titre de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH)



### 3. La validation des formations

Concernant la promotion des directeurs des services, l'ensemble des stagiaires a été titularisé à l'issue des 2 ans de formation et a pu prendre ses fonctions en septembre 2018. Pour les éducateurs, sur les 129 stagiaires, 114 ont validé leur formation en 2018, 10 en 2019 et 5 n'ont pas été titularisés.



### 4. Les affectations des néo-titulaires

Les directeurs des services et les éducateurs nouvellement titularisés peuvent prendre leur fonction dans la plupart des services et établissements de la PJJ. La liste des structures pour lesquelles peuvent postuler les néo-titulaires est définie par les services de l'administration centrale de la PJJ. C'est lors d'un amphi garnison, qui s'effectue selon le rang de classement, que les nouveaux titulaires font leur choix d'affectation.

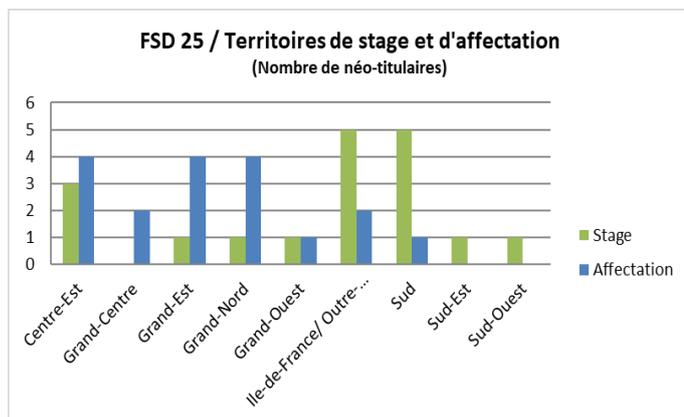
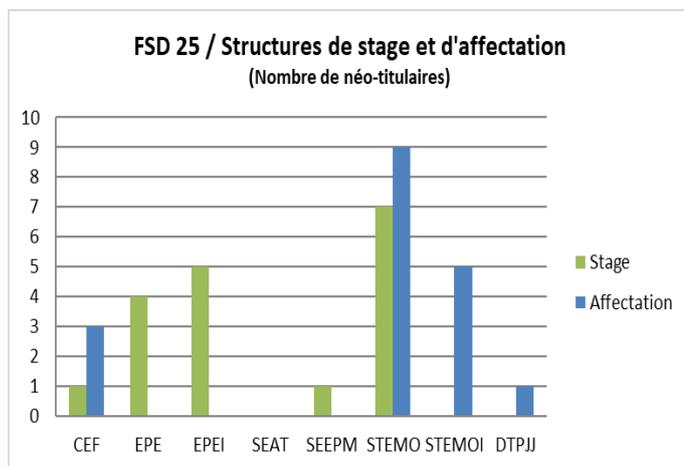
Ces affectations peuvent différer des services et des établissements pour lesquels les néo-titulaires ont effectué leur stage de mise en situation professionnelle durant leur deuxième année de formation.

- Directeurs des services

Comme nous pouvons le voir sur les prochains graphiques, les affectations des directeurs des services se sont essentiellement faites en Service territorial éducatif de milieu ouvert /et d'insertion (STEMO<sup>11</sup> ou STEMOI) et en Centre éducatif fermé (CEF), alors que durant leur 2<sup>e</sup> année de formation la moitié des stagiaires avait effectué leur stage en Etablissement de placement éducatif /et d'insertion (EPE ou EPEI). Comme nous pourrons le voir dans la suite de l'étude, ces différences entre les stages et les affectations peuvent avoir des effets sur la manière dont les néo-titulaires appréhendent leur nouvelle fonction.

<sup>11</sup> Le nom de l'ensemble des services et établissements de la PJJ est développé dans la liste des sigles

Il en est de même avec les territoires d'affectation des néo-titulaires. Alors que la plupart des territoires accueillent des stagiaires durant leur formation, avec une proportion plus importante pour les directions interrégionales d'Ile-de-France et du Sud, les affectations s'effectuent majoritairement sur les territoires du nord, de l'est et du centre de la France. Cette répartition des affectations a une incidence sur la vie personnelle des agents et conditionne leur choix de poste.

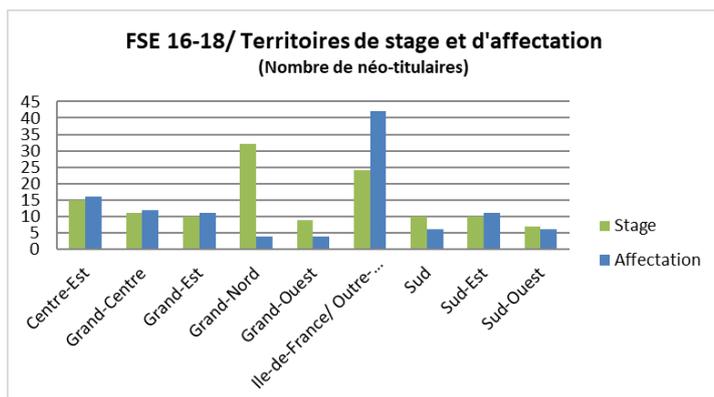
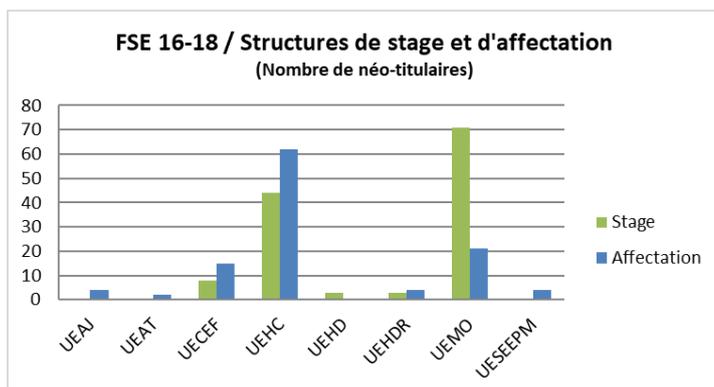


- **Educateurs**

Il existe également des différences pour les éducateurs. Alors que 55% des stagiaires ont découvert les unités éducatives de milieu ouvert (UEMO) durant leur stage, seuls 18,8% prennent un poste dans ce type de service. La majorité des postes à pourvoir (55,4%) se trouve dans des unités éducatives d'hébergement collectif (UEHC).

Quant aux territoires, des postes sont proposés sur l'ensemble des directions interrégionales. Cependant, 2 régions connaissent des évolutions marquées entre les lieux de stage et les postes ouverts aux affectations. Alors que 25% des stagiaires ont pu effectuer leur stage dans le Grand-Nord, ils ne sont plus que 3,6% à pouvoir avoir un poste dans cette région. L'Ile-de-France / Outre-mer passe, elle, de 24 lieux de stage à 42 postes de titulaires.

Comme pour les directeurs des services, ces répartitions différentes entre les stages et les affectations pourront avoir des effets sur les choix puis les prises de poste des éducateurs néo-titulaires.



## Chapitre 2. Une démarche inductive

Engagée en 2018, cette étude s'est construite en plusieurs étapes qui permettent, à l'issue de ce travail, d'obtenir une « photographie » des vécus et des ressentis des directeurs des services et des éducateurs néo-titulaires des promotions 2016-2018 sur leur formation initiale et leur prise de fonction à la PJJ.

Préalablement au lancement de l'étude, il n'y avait pas eu d'exploration effectuée pour problématiser l'étude et effectuer des hypothèses de travail.

Nous rappelons succinctement le contexte de démarrage de l'étude, à savoir la création d'un poste de chargée d'études rattachée à l'unité recherche et études de l'ENPJJ et un changement de fonction au sein de l'école pour la nouvelle chargée d'études. Par ailleurs, une communication institutionnelle auprès des promotions 2016-2018 avait été faite en juillet 2018 pour présenter le futur objet de l'étude et la prochaine sollicitation des stagiaires pour répondre à un questionnaire et participer à des entretiens.

Les circonstances d'engagement de l'étude vont déterminer la suite de la démarche employée, tant au niveau de la méthodologie quantitative que qualitative, et la manière d'élaborer ce rapport.

### 1. L'élaboration d'un questionnaire

Avec la construction du questionnaire s'engage l'étude en direction des éducateurs et directeurs des services des promotions 2016-2018. Pour déterminer les questions, nous avons choisi de partir des documents cadrant les dispositifs de formation initiale. Il s'agit principalement des programmes de formation modulaire, du référentiel des mesures et des missions confiées aux services de la DPJJ et du

guide d'emploi des directeurs des services. Il n'existe pas alors de référentiels de compétences ou de formation.

- Educateurs

<b>Domaines</b>	<b>Thèmes</b>
<i>L'accompagnement éducatif</i>	<i>La relation éducative Les mesures et les peines La relation à l'autorité judiciaire</i>
<i>L'environnement de travail</i>	<i>Les partenaires, projets, politiques publiques Le collectif de travail au sein de l'unité Le positionnement professionnel</i>

- Directeurs

<b>Domaines</b>	<b>Thèmes</b>
<i>Le pilotage</i>	<i>L'action éducative et les collaborations avec l'autorité judiciaire L'activité du service (diagnostic, projet de service...) Les politiques publiques</i>
<i>L'encadrement</i>	<i>L'activité des unités du service (articulation DS-RUE, réunions de service...) La gestion des ressources humaines Le suivi budgétaire et financier La réglementation en matière d'hygiène et sécurité Le positionnement professionnel</i>

Un seul questionnaire a été élaboré et a intégré les 2 promotions, de directeurs des services et des éducateurs. Une partie est commune aux 2 corps concernant les affectations, les profils et les parcours antérieurs à la formation initiale. Ensuite, une partie concernant les programmes de formation est destinée aux éducateurs et une autre aux directeurs des services.

Le questionnaire est envoyé aux directeurs des services et aux éducateurs en avril 2019. Deux relances sont faites jusqu'en juillet 2019.

Si l'exploitation statistique n'a pas pu être permise, les réponses obtenues par ce questionnaire ont permis d'élaborer la démarche qualitative des entretiens. Ainsi 12 questionnaires de directeurs des services et 29 pour les éducateurs ont pu être exploités.

## 2. [La méthodologie des entretiens](#)

Le choix de la démarche a été initiée en amont du lancement de l'étude et une première sollicitation des stagiaires volontaires pour participer à des entretiens avait été faite en juillet 2018. Au niveau méthodologique, si aucune communication auprès des stagiaires n'avait été faite avant l'élaboration de l'étude, nous aurions souhaité effectuer un échantillonnage des promotions des directeurs des services et des éducateurs. Nous aurions pris en compte la diversité des affectations, les rangs de classement et les parcours antérieurs des néo-titulaires. Malgré ces biais méthodologiques, nous pouvons constater que 16 personnes ont accepté de participer aux entretiens.

Les entretiens se sont déroulés de septembre 2019 à mars 2020<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Plusieurs entretiens programmés n'ont pu avoir lieu en raison du contexte sanitaire en 2020

<b>Corps</b>	<b>Entretiens effectués</b>	<b>Hébergement / Enfermement</b>	<b>Milieu ouvert</b>
Directeurs	5	1	4
Educateurs	11	8	3

Cette étude étant exploratoire, nous avons choisi de faire des entretiens semi-directifs qui permettent de faire émerger des thèmes non envisagés à cette étape de l'étude. La grille d'entretien, élaborée à partir des premiers résultats du questionnaire, permet de guider les échanges.

Axes et principales questions du guide d'entretien :

<b>Première année de prise de fonction</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quels moments forts ? difficiles ? Quelle réaction avez-vous eu ?</i></li> <li>• <i>Comment avez-vous dépassé vos difficultés ? Vous y êtes-vous confronté ?</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quelle évolution dans votre activité professionnelle entre votre prise de poste et aujourd'hui ?</i></li> <li>• <i>Y a-t-il eu un ou des moment(s) charnières ?</i></li> <li>• <i>Comment les avez-vous vécus ? Qu'avez-vous fait ?</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quel regard sur la progression de votre pratique professionnelle ?</i></li> <li>• <i>Quels critères vous permettent d'évaluer votre évolution ?</i></li> </ul>

<b>Difficultés rencontrées sur la première année</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quels problèmes identifiés lors d'une difficulté rencontrée dans votre activité ?</i></li> <li>• <i>Pouvez-vous déterminer si ces difficultés relevaient de lacunes liées à votre formation initiale ? Si oui, lesquelles ?</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment avez-vous procédé pour résoudre, dépasser ces difficultés ?</i></li> <li>• <i>Sur quoi et auprès de qui avez-vous pu vous appuyer ?</i></li> <li>• <i>Quels apports de la formation initiale ?</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Au regard de l'année écoulée, envisagez-vous de suivre des formations ?</i></li> <li>• <i>Lesquelles ?</i></li> </ul>

<b>De la formation à la prise de poste</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Que retenir de votre formation initiale ?</i></li> <li>• <i>Quelles modalités pédagogiques, quels contenus de formation vous ont marqué ? Pourquoi ?</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Quels écarts entre la formation suivie et votre expérience professionnelle depuis 1 an ?</i></li> <li>• <i>Avez-vous eu recours à des soutiens, un accompagnement ?</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Votre parcours antérieur à la formation initiale vous a-t-il servi ?</i></li> <li>• <i>Quelles expériences antérieures ?</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comment définiriez-vous l'évolution de votre positionnement professionnel entre votre formation et votre prise de poste ?</i></li> </ul>

Les entretiens ont eu une durée moyenne d'1h24 (entre 35 min et 2h03) et se sont déroulés dans différentes conditions : dans le bureau de la personne interviewée, dans la salle de réunion du service, à l'extérieur du service. Parfois, ces entretiens ont été interrompu par des jeunes ou des collègues qui sollicitaient la personne interviewée.

Nous notons que chaque professionnel a réfléchi en amont à l'entretien et souhaite s'exprimer sur la formation initiale qu'il/elle a vécue, les valeurs et les postures professionnelles auxquelles il/elle est attaché.e. Par ailleurs, nous remarquons que les néo-titulaires se positionnent sur une logique de

critique constructive. Ils ont du recul sur la formation initiale et souhaitent contribuer à améliorer les connaissances sur les parcours de formation à la PJJ. Selon les personnes, certains thèmes peuvent être plus développés et cela permet d'enrichir les axes à travailler pour l'étude. Nous notons tout de même que l'entretien donne à voir ce que nous montre l'interviewé.

*« L'entretien, qui va à la recherche des questions des acteurs eux-mêmes, fait appel au point de vue de l'acteur et donne son expérience vécue, à sa logique, à sa rationalité, une première place de plan » (Blanchet & Gotman, 2015)*

Les entretiens ayant lieu entre 12 et 19 mois après la prise de fonction des néo-titulaires, nous avons fait le choix de guider l'entretien de manière ante-chronologique afin de permettre aux personnes interviewées de « remonter le fil » et de revenir progressivement vers la formation initiale. Aussi, nous abordions au début de l'entretien la première année de prise de fonction ainsi que les expériences vécues, pour ensuite échanger sur les formations suivies durant cette année-là et terminer sur la formation initiale suivie à l'ENPJJ.

A l'issue des entretiens, qui étaient enregistrés, nous les avons fait retranscrire et nous avons effectué leur anonymisation. La méthodologie employée pour l'anonymisation permettra par la suite d'effectuer des études longitudinales.

Du fait de la dimension exploratoire de l'étude, les thématiques abordées dans les entretiens ont été nombreuses. C'est à partir de celles-ci que nous avons pu dégager des catégories et nous inscrire dans une démarche inductive. Cette catégorisation, articulée à des lectures, nous a permis de dégager des axes d'analyses et de croiser des enjeux propres à la formation des adultes, à savoir l'alternance, la professionnalisation et le développement professionnel. Cela nous permet d'inscrire l'étude dans une dimension institutionnelle (organisationnelle, globale) et dans une dimension personnelle (parcours des néo-titulaires, rapport à la formation et au travail).

### Accéder à des données harmonisées



*D'autres points attirent notre attention :*

L'accès à des données harmonisées et continues depuis le démarrage de la formation contribuerait à construire une base de données cohérente et permettrait une observation plus longitudinale des parcours de formation.

Données constituant la base de données :

- Corps / promotion / civilité
- Modalités de recrutement (concours passé, année de recrutement, ordre de mérite)
- Titularisation (rang de classement, année de titularisation)
- Affectation (sortie de formation, nouvelle affectation en cas de mobilité sur les premières années)
- Coordonnées professionnelles
- Stages (structures et territoires de stage)
- Notes (moyennes annuelle, stages, écrits, mémoire)

## Partie 3 – L’alternance : le modèle de formation initiale défini pour les éducateurs et directeurs des services de la PJJ

Le principe d’alternance est un élément socle du dispositif de formation initiale mis en place à l’ENPJJ depuis les années 1990. Cette modalité pédagogique s’est adossée aux travaux de recherche menés notamment dans le domaine des sciences de l’éducation.

L’alternance, concept qui est au croisement des mondes du travail et de la formation, fait l’objet de recherches multiples ; celles-ci proposent des définitions qui peuvent nourrir la réflexion de cette étude.

*« Processus d’association à parité stipulant que la formation professionnelle alternée se fonde sur une pédagogie particulière permettant d’utiliser l’expérience en milieu professionnel comme point d’appui et centre d’intérêt pour la formation et le développement du bénéficiaire » (Lenoir, 1993 cité par Fourdrignier, 2015)<sup>13</sup>*

*« Une formation en alternance se caractérise par un projet pédagogique global reposant sur des procédures organisationnelles permettant d’articuler l’action des deux pôles formateurs que sont l’entreprise et l’établissement de formation. Son développement s’effectue dans une logique de coresponsabilité » (Mauduit-Corbon, 1996 citée dans Fourdrignier, 2015)<sup>14</sup>*

*« ...avec l’alternance il convient de penser en globalité, en interaction, en continuité et rupture, en provisoire et incertitudes. Il convient de sortir de la pensée linéaire, de la relation binaire, de la juxtaposition des choses, du traitement en objet de l’être humain. Il s’agit au contraire de relier. [...] A savoir pour reprendre E Morin : "articuler, distinguer sans disjoindre, associer sans réduire" » (Gimonet, 2008 cité dans Fourdrignier, 2015)<sup>15</sup>*

Des travaux de recherche se sont notamment intéressés à la construction pédagogique des dispositifs de formation et ont questionné la démarche réflexive des apprenants. Connexion entre formation théorique et formation pratique, le concept d’alternance intégrative a été développé.

*« Cette conception [alternance dite « intégrative »] postule que la relation entre savoirs et compétences se joue dans l’investissement de l’apprenant et de son savoir dans l’action, ainsi que dans sa capacité à développer une démarche réflexive sur cette action. » (Labruyère & Simon, 2014)*

*« L’alternance intégrative repose sur la co-construction de dispositifs pédagogiques permettant aux apprenants d’opérer ce retour réflexif sur leur pratique, aussi bien dans le cadre de la formation que dans celui du stage. Elle suppose l’établissement de relations de coopération entre les équipes pédagogiques et les équipes tutorales. La mise en place d’un dialogue renforcé entre ces deux équipes, autour des situations de travail constitutives du processus d’apprentissage des stagiaires, est ainsi la clé de voûte de l’alternance intégrative. » (Labruyère & Simon, 2014)*

---

<sup>13</sup> Lenoir C. (1993). « Formations par l’alternance, enjeux et ambiguïtés », *Actualité de la formation permanente*, n° 124, mai-juin, p. 16.

<sup>14</sup> Mauduit Corbon M. (1996). *Alternances et apprentissages*, Hachette éducation, 1996.

<sup>15</sup> Gimonet J.-C. (2008), *Réussir et comprendre la pédagogie de l’alternance des Maisons Familiales Rurales*, L’Harmattan, 206 p.

*« Celle-ci [l'alternance intégrative] privilégie une démarche réflexive de l'apprenant (Schön<sup>16</sup>, 1994 ; Fablet<sup>17</sup>, 2007) sur - et à partir - de ses pratiques » (Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

La mise en œuvre de l'alternance intégrative est conditionnée par l'élaboration d'un projet pédagogique, comme le précise l'UNAFORIS dans une note essentielle concernant les processus de professionnalisation : « La professionnalisation dans les formations sociales : des modalités diverses ».

*« La clé de la réussite, [à propos de l'alternance intégrative] c'est le dialogue, les espaces de réflexivité et de délibération pour donner du sens. Le projet pédagogique de la formation est fondamental pour structurer ces espaces » ((UNAFORIS), 2016)*

L'alternance intégrative modifie les approches pédagogiques vis-à-vis des apprenants. Ces derniers sont dès lors au centre du processus de formation. Des modalités d'accompagnement sont intégrées aux dispositifs d'alternance. On observe par ailleurs les effets de cette approche pédagogique sur les transformations des individus.

*« Dans pratiquement toutes les ingénieries d'alternance, des dispositifs d'accompagnement ou de médiation sont proposés pour permettre de soutenir l'autoévaluation des personnes en formation, leur posture réflexive, l'exploitation de leur expérience ou pour que les savoirs académiques puissent être mobilisés dans une situation nouvelle » (Gremion & Zinguinian, 2021)*

*« Sarazin et Morel (1995)<sup>18</sup> avancent en effet que du point de vue pédagogique l'alternance consiste en un : "processus centré sur l'individu permettant d'accompagner les transformations psychiques et les recompositions intellectuelles à l'œuvre dans les moments de transition entre travail et formation" (Petrus, Cugola, Grima, & Lenoir, 2020)*

---

<sup>16</sup> Schön D. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Logiques, 418 p.

<sup>17</sup> Fablet D. (2007). « Formation des travailleurs sociaux et analyse des pratiques professionnelles », *Les dossiers des sciences de l'éducation*, n°17, p. 39-49.

<sup>18</sup> Brichaux J. (Dir.). « L'épineux problème de la formation », in : *L'éducateur d'une métaphore à l'autre. Parler autrement de l'éducateur*, Eres, 2004, 244 p.

## Chapitre 1. L'articulation entre l'établissement de formation et le « site qualifiant » renforce la construction de la professionnalité

Avec le développement de l'alternance, de nouvelles conceptions des « lieux de stages » sont apparues. Le concept de « site qualifiant », terme désormais retenu dans les diplômes d'Etat du travail social, intègre les notions de développement des compétences.

*« Dans la plupart des réformes des diplômes d'Etat du travail social l'alternance intégrative a été introduite en lien avec les sites qualifiants (nouveau nom des " terrains de stage "), et de nombreux référentiels (activité, compétence, certification, formation » (Fourdrignier, 2015)*

*« L'alternance en tant que mode d'acquisition de compétences professionnelles (...) suppose que le site qualifiant soit un lieu d'acquisitions de compétences dans chacun des registres du référentiel de compétences » (Fourdrignier, 2015)*

Les référentiels (de compétences et de formation par exemple), à partir desquels les dispositifs de formation sont élaborés, participent à la construction de la professionnalité des apprenants. Cette dernière n'est cependant possible que par une confrontation entre différentes modalités d'apprentissage.

*« C. Cornier écrit l'alternance intégrative qui "se construit dans un rapport de collaboration et de réciprocité entre le lieu de formation et lieu de pratique. (...) Elle est une pédagogie de la confrontation. (...) un processus de professionnalisation centré sur la personne en formation qui va effectuer des apprentissages, construire son projet à partir d'un travail réflexif sur son vécu et la transformation de ces expériences en connaissances" » ((UNAFORIS), 2016)<sup>19</sup>*

Que l'on appelle encore « stage » ou bien que l'on utilise désormais le terme « site qualifiant », ces espaces professionnels permettent aux apprenants de confronter les connaissances théoriques aux expériences rencontrées. Plus largement, ils sont aussi des lieux qui permettent d'intégrer une culture professionnelle, voire de désidéaler un métier.

*« Le stage "est un lieu de transmission-reproduction de la pratique professionnelle et plus largement de la culture professionnelle" d'après J. Fraisse » ((UNAFORIS), 2016)<sup>20</sup>*

*« Les stages répondent également à cette injonction "d'expérience", de cette expérience qui "englobe à la fois l'idéal professionnel, la pratique réelle et les rencontres de pratiques d'autres professionnels soit par observation ou/et par discours" » ((UNAFORIS), 2016)<sup>21</sup>*

*« Comme le dit S. Mezzena "le stage permet de désidéaler en quelque sorte le métier"<sup>22</sup>. Il permet au stagiaires de "reconnaître la résistance du réel". Dès lors, il s'agit de "trouver un sens nouveau à leurs activités ou à celles de leurs collègues" » ((UNAFORIS), 2016)*

---

<sup>19</sup> Cornier C. (2012). *Sites qualifiants. Etablissements de formation en travail social. Une nouvelle dynamique de l'alternance*, éd. Tetraede, p. 42-43.

<sup>20</sup> Fraisse J. (2004), « Espace de formation et processus de professionnalisation », in : Hebrard P. *Formation et professionnalisation des travailleurs sociaux, formateurs et cadres de santé*, Paris, L'Harmattan, p. 47-74.

<sup>21</sup> Wittorski R. et al. (2005). *Formation, travail et professionnalisation*, Paris, L'Harmattan, p. 192.

<sup>22</sup> Mezzena S. (2011). « L'expérience du stagiaire en travail social : le point de vue situé de l'activité », *Pensée plurielle*, 1/2011, n°26, p. 37-51.

## 1. La diversification des lieux de stages : une modalité pédagogique favorisant la construction de la professionnalité des stagiaires

Le principe d'alternance intégrative, définie pour la formation initiale des directeurs des services et des éducateurs de la PJJ, permet aux stagiaires d'effectuer des stages dans plusieurs types de services et d'établissements. Si dans le cadre des promotions 2016-2018 la diversification est limitée à trois stages de découvertes et d'immersion ainsi qu'à un stage de mise en situation professionnelle, cela permet tout de même aux stagiaires d'appréhender concrètement l'écosystème de la PJJ et de projeter leurs actions au sein de l'institution.

### 1.1. Une vision d'ensemble du fonctionnement des structures et des missions de la PJJ

Si la formation théorique présente l'organisation des établissements et services de la PJJ, cela devient concret pour les stagiaires lorsqu'ils s'y confrontent sur les terrains de stage.

*D6v<sup>23</sup> : « Ce sont essentiellement les temps de stages qui permettent d'avoir à la fois une vision d'ensemble du fonctionnement d'un établissement de placement et les missions dévolues au directeur des services (malgré le déséquilibre entre la première année et la deuxième année de formation) »*

*E4e : « Parce qu'en fait, il y a des personnes qui n'auront pas eu de milieu ouvert avant d'y aller, et c'est extrêmement technique [...] ce sont ces choses, on ne peut le savoir qu'après avoir bossé en milieu ouvert, après avoir vu des professionnels, c'est un léger détail, c'est anecdotique, mais tout ça, il faut avoir été sur le terrain pour le voir, et le problème, dans l'hébergement aussi, il faut avoir été sur le terrain, et c'est compliqué d'arriver sur une structure sans jamais y avoir travaillé, au moins dans une structure du même sous-groupe. L'hébergement, on a une continuité avec le jeune, le milieu ouvert c'est différent, il faut aller chercher les jeunes, l'hébergement, il faut créer des interstices pour que ce soient eux qui viennent nous chercher, parce qu'on est constamment au quotidien avec eux, et c'est vraiment des approches très différentes, qui se nourrissent l'une de l'autre, et je trouve ça dommage, vraiment dommage, que la formation n'oblige pas à avoir un an d'hébergement, un an de milieu ouvert, et y compris dans cet ordre, je trouve que c'est intéressant. Il faut avoir été dans une proximité réelle et continue avec les jeunes, trouver les espaces, faire des pas de côté, pour ensuite pouvoir arriver en deuxième année en milieu ouvert.*

*E9e : « Ah bah oui, les audiences, les rapports, les entretiens... Et je trouve qu'au final, en fait, l'hébergement est très formateur sur les relations avec les gamins, la violence verbale, physique, et comment est-ce qu'on réagit à certaines situations, au partage du quotidien avec les jeunes, et on tire vraiment un lien complètement différent qu'avec le milieu ouvert. Mais le milieu ouvert, il est complètement différent, dans le sens où tout le lien avec les magistrats, la préparation aux audiences, les audiences, savoir tout ce qui était les mesures, à quoi ça correspond, ça, c'est primordial, et on apprend vraiment ça en milieu ouvert, toutes les mesures, comment on les explique à la famille, au jeune, et on s'en sert quotidiennement, les rapports, comment mener les entretiens, chose que ça mener des entretiens en formation, c'est un peu ..., ce n'était que des jeux de rôle, et si tu n'es pas trop à l'aise ou si tu n'as pas trop confiance en toi en formation, c'est difficile aussi de t'ouvrir et de tester des trucs, parce que tu as peur du jugement de l'autre, et il y a toujours cette compétition entre les stagiaires futurs professionnels, et ici, en hébergement, il y a tout ce qui est*

---

<sup>23</sup> Les discours des néo-titulaires sont identifiés par un « D » pour les directeurs des services et un « E » pour les éducateurs. Pour dissocier les entretiens des verbatims, nous avons ajouté un « e » à la fin du code d'identification pour un entretien ou un « v » pour verbatim.

*comment monter un projet, même si c'est possible en milieu ouvert, mais c'est quand même plus évident de monter des projets en hébergement. »*

Certains stagiaires précisent que leur expérience de stage leur a permis au moment de l'affectation sur un premier poste d'opérer un choix en connaissant les spécificités de certaines structures.

*E31v : « Le fait d'avoir pu découvrir différents services et établissements, m'a permis de mieux choisir mon lieu d'affectation. »*

## 1.2. Une compréhension, sur un territoire, des articulations entre les différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels

Bien que le temps de découverte d'un territoire lors d'un stage est contraint, cela permet aux stagiaires de découvrir le fonctionnement territorial de la PJJ, organisée en directions interrégionales (DIR) puis directions territoriales (DT). Il n'est pas toujours évident de se repérer dans un environnement où plusieurs interlocuteurs, avec des missions et fonctions bien définies, se croisent. Le stage est donc l'occasion de découvrir le fonctionnement de chaque acteur territorial et permet au stagiaire de connaître les interactions qui existent entre eux. L'expérience de certains stagiaires leur a permis de découvrir plusieurs territoires, ce qu'ils estiment être une plus-value. Chaque territoire ayant un fonctionnement qui lui est propre.

*D2e : « j'ai fait une formation avec deux ans de stage sur des DT différentes, parce que je voulais aller sur de l'hébergement, et la première DT où j'étais ne pouvait pas m'accueillir en hébergement, donc j'ai changé de DT, mais ce qui était pas mal, c'est que j'ai changé aussi de DIR, et du coup, depuis que je suis rentrée à la PJJ, j'ai connu trois DIR différentes et trois DT différentes, même 4 DT différentes, et du coup, c'est pas mal parce que ça met aussi en perspective des choses »*

*E6e : « j'ai beaucoup appris, parfois c'était un peu inconfortable, comme on est parachutés pendant un jour ou un autre, mais après, j'ai essayé de trouver le mi-chemin entre poser des questions pertinentes, d'être intéressée sans être intrusive, ce qui n'est pas évident, mais ça m'a permis de connaître le territoire que j'ai eu la chance d'avoir tout au long de ma formation, du premier stage de découverte entre des services Pôle Emploi, tribunal, toutes sortes de partenaires, ça, c'était très bénéfique, et je pense que pour les collègues qui n'ont pas pu être affectés pour un stage long, ça va être compliqué, parce que c'est précieux de connaître un territoire pour pouvoir être efficace ensuite. Donc, permettre aux stagiaires d'investir un territoire, que ce soit celui de leurs origines ou un autre, à plus long terme, ça ne peut être que bénéfique. »*

La découverte des différents acteurs territoriaux est plus particulièrement nécessaire pour les directeurs des services qui seront amenés à travailler régulièrement avec les instances territoriales de la PJJ. Cependant, plusieurs directeurs identifient ce temps comme insuffisant au regard des enjeux qui peuvent concerner le fonctionnement d'un service ou d'un établissement.

*D6v : « les périodes de stages et les liens avec la RPI ont été de véritables atouts pour comprendre l'imbrication des politiques publiques et la prise en charge éducative. Les liens avec les CT sont également indispensables. »*

*D5e : « Sur le département H5-75, quand j'étais en stage, il y avait quelque chose d'intelligent, il y avait un schéma territorial de formation, au-delà des desiderata des services, il y avait une réflexion territoriale sur les besoins, par rapport aux demandes qui étaient faites, c'était pertinent pour tout le monde. »*

*D10v : « Manques : Temps de travail avec RAPT et DEPAFI et DRH... Utilisation et appropriation d'outils de pilotage d'activité »*

Le stage est aussi l'occasion de découvrir des acteurs et partenaires locaux, et permet de construire des projets avec eux ou de créer des collaborations. Cependant, il apparaît que certains stagiaires ont plus de difficultés à transposer ce qu'ils découvrent dans un territoire vers un autre territoire. Les prises de contact avec les partenaires, les collaborations à construire sont inscrites dans un fonctionnement déjà installé sur un territoire, le transfert de compétences via la méthodologie de projet semble plus complexe à appréhender.

*E8e : « J'ai fait ma première année sur le PTF de la DIR F et ma deuxième année sur le PTF de la DIR E, et je pense que ça, aujourd'hui cela me dessert, même si pendant ma formation, je trouvais ça bien d'avoir fait milieu rural et milieu urbain, mais aujourd'hui, je me dis, je n'ai pas de contact à la mission locale, alors que si j'avais fait mon stage dans la ville E8-621, j'aurais fait un contact mission locale dans la ville E8-621, il y a des réalités territoriales qui varient et aujourd'hui, je me dis, ben, je ne suis pas allée voir à l'ASE, je n'ai aucun contact à l'ASE dans la DIR E, c'est dommage. Alors je ne sais pas comment, ça, on peut y remédier. »*

### 1.3. Des expériences qui permettent de se tester et de monter en responsabilité

Les stages sont vécus comme des espaces et des temporalités permettant d'acquérir de l'expérience et donc de l'assurance. La multiplication des situations rencontrées participe de la construction de la professionnalité et prépare la prise de fonction.

*E8e : « c'est un peu bizarre, mais je dirais que c'est la première fois où j'ai senti que là on me faisait vraiment confiance, c'était pour un TPE, pour un jeune qui avait fait un an de placement, un gamin de Guyane, donc pour des faits de trafic de stupéfiants. Et c'est moi qui ai pris la parole au TPE, bien sûr il y avait un collègue avec moi, mais pour la forme, mais là, j'ai vraiment senti qu'on me faisait confiance. C'était sur mon année de stage »*

*E1e : « c'est pour ça que j'avais voulu faire mon stage long en milieu ouvert, parce que je me suis dit, si mon premier poste, c'est du milieu ouvert, ça m'inquiétait beaucoup de ramer, c'est pour ça que j'avais un peu assuré, au final, et je ne regrette pas du tout, parce que j'ai appris plein d'automatismes »*

Effectuer des stages, notamment longs, c'est aussi la possibilité d'effectuer une montée progressive en responsabilité.

*D6v : « Les stages et plus particulièrement les périodes de responsabilité permettent de construire son identité professionnelle et de se tester. »*

*E7e : « Parce qu'il ne faut pas oublier une chose, du fait que la première année j'étais dans une autre région, en revenant dans ma région, je me suis dit, là maintenant, je suis dans ma région, il faut me donner les moyens, le choix que j'ai fait c'est de retourner dans le foyer où j'étais contractuelle. Au début, les collègues m'ont dit, ah mais c'est tout bénéf parce que tu es contractuelle, là, ça n'a rien à voir, parce que quand vous êtes contractuel à la PJJ, on vous met tout de suite sur le poste de travail, il faut que vous soyez bien au format. Alors que quand vous êtes stagiaire deuxième année, ce qui est bien, c'est que normalement, je dis bien normalement, ça été le cas pour moi, il y a un protocole, l'école demande que vous ayez des paliers pour pouvoir être en responsabilité, et je peux remercier ma directrice qu'elle s'est tenue avec toute l'équipe à ce que même si j'étais contractuelle, même si je connaissais le social, de respecter ma prise de responsabilité. Et ça m'a servi à montrer à mes*

collègues que ce n'est pas parce que j'étais contractuelle, parce que j'étais déjà dans le social, que la place était déjà acquise. »

D3e : « Hébergement, génial, j'étais sur un EPE UHD-UHC sur le même site. Pareil, un EPE qui avait traversé une phase difficile, une directrice très charismatique, mais qui ne connaissait rien à la PJJ, aux jeunes, j'ai énormément appris en communication, ce qui est très important à la PJJ, mais par contre, je suis arrivé, je me souviens d'être passé avant mon stage, il y avait une situation complexe avec un magistrat, elle ne savait pas faire, on s'est très bien entendu, mais très vite, alors après, heureusement, on a une grille qui est bien faite pour le stage, pour aller valider tout, cela nous guide aussi, à un moment, il faut que là-dessus, il faut alimenter, parce qu'il y a la tutrice, mais la PTF et la DT aussi, ce n'est pas « allez hop », c'est bon, on coche... »

Certains stagiaires ont d'ailleurs pu se confronter à des réalités professionnelles parfois délicates qui leur ont permis de se confronter à de futures conditions de travail.

D2e : « mon directeur a eu un souci de santé, [...], il n'a pas été là pendant trois jours, ce n'était pas sa faute, après il y avait la DT qui était là en soutien, enfin, concrètement, au 15 octobre, j'étais trois jours en responsabilité, mais c'était super formateur. En plus, je me rappelle très bien, sur le moment, j'étais plutôt contente, je vais pouvoir expérimenter les choses »

D2e : « l'isolement dans mes fonctions, ben... après, ça fait partie du poste, moi je n'ai jamais été dupe de cet aspect-là, enfin, pendant la formation, on l'a déjà vu surtout dans les stages, voilà, on n'est pas sur une proximité avec les équipes, et c'est bien, voilà ça fait partie du job, donc, ça, ce n'est pas un problème en tant que tel, mais parfois quand on traverse soit des moments un peu plus compliqués, soit parce qu'il y a des décisions pas évidentes à prendre, que c'est tendu avec les magistrats, dans des choses comme ça, c'est vrai que là on peut se sentir parfois un peu seul. »

#### 1.4. Une construction de la professionnalité qui permet de désidéaler le métier

Les expériences sur les différents terrains de stage donnent aussi l'occasion de donner du sens à l'engagement professionnel des stagiaires et leur permet de prendre du recul sur ce qu'ils avaient projeté en amont de la formation initiale. Parce que les missions à la PJJ peuvent être complexes, il apparaît nécessaire de désidéaler les métiers avant d'être titularisé.

D11v : « Les aspects pratiques, en stage et le tutorat avec le directeur en 2eme année. Les deux ans de mise en réflexion de la posture ont été extrêmement porteurs en ce sens »

E7e : « pour moi, la deuxième année doit conforter le stagiaire dans le choix de son avenir professionnel, est-ce que je veux rester à la PJJ, ou est-ce que ce n'est pas fait pour moi, parce que c'est un travail difficile, on travaille sur de l'humain, mais je pense que nous aussi, il faut que nous soyons francs et se dire est-ce que mon positionnement, est-ce que la façon d'être ne renvoie pas à l'autre en face de moi quelque chose de négatif, et si je pense qu'on peut faire ce travail, je pense qu'on peut aider n'importe quel public en face de nous. »

E29v : « Mes stages. Des lieux de stages fonctionnels et des équipes bienveillantes et pédagogiques qui m'ont donné le cadre idéal à viser dans le travail éducatif et le travail en équipe. »

## **Diversifier les expériences de stage sur plusieurs types de structures**



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillants suivants :*

- L'importance de développer une pensée globale sur le fonctionnement de la PJJ, sur la connaissance de l'écosystème institutionnel et sur la compréhension des articulations entre les différents services prenant en charge des mineurs.
- La nécessité d'améliorer les articulations entre les apprentissages théoriques et les expériences professionnelles et ainsi permettre au stagiaire de s'engager dans un travail réflexif sur son action.
- L'intérêt de favoriser le développement des compétences du stagiaire, à travers la diversification des expériences de stages, pour l'investir davantage dans sa formation.
- L'impact d'une montée en responsabilité progressive du stagiaire pour qu'il puisse assurer ses futures fonctions et puisse éventuellement désidéologiser le métier dans lequel il s'engage.
- La portée que peuvent avoir les expériences de stages pour le stagiaire, qu'il puisse se projeter et envisager un choix de poste en fonction de ses expériences vécues.



*D'autres points attirent notre attention :*

- Le temps de découverte territoriale peut parfois être insuffisant pour les directeurs des services qui travaillent régulièrement avec une pluralité d'acteurs territoriaux (DIR, DT, partenaires).
- Le transfert de compétences dans le cadre de partenariats ou de travail en réseau peut être délicat pour certains stagiaires en cas de changement de territoire lors de l'affectation. Ils ont des repères propres à leurs expériences et à l'organisation du territoire dans lequel ils étaient. Ils peuvent rencontrer des difficultés à s'adapter à un autre fonctionnement.
- L'évaluation des compétences des promotions 2016-2018 est effectuée sur les bases de grilles d'évaluation définies par le service de la formation. Il n'existe pas encore de référentiels de compétences et de formation.

## 2. Plusieurs expériences de stages de mise en situation professionnelle nécessaires pour assurer une assise de la pratique professionnelle

Les stagiaires des promotions 2016-2018 ont signifié leur difficulté à prendre leurs fonctions sur un type de service ou d'établissement qu'ils n'avaient pas eu l'occasion de découvrir lors de leur stage de mise en situation professionnelle. Pour ces promotions, un seul stage de mise en situation professionnelle était programmé sur leur deuxième année de formation.

*E29v : « en formation on devrait faire autant de milieu ouvert que d'hébergement. On manque cruellement soit de l'un, soit de l'autre à la prise de poste. Même si la majorité des postes à la sortie d'école sont en hébergement ou en milieu fermé, les notions et compétences acquises en milieu ouvert sont indispensables dans chacun des postes d'éducateur à la PJJ. »*

Certains stagiaires ont effectué des choix stratégiques de stage afin d'anticiper une prise de fonction sur plusieurs types de services ; pour certains ce fut le milieu ouvert, d'autres l'hébergement. Il y a eu pour eux une appréhension à se retrouver, lors d'une prise de fonction, en difficulté car ils ne connaissaient pas les fonctionnements de ces structures, les codes et les spécificités propres aux missions de ces services ou établissements.

### 2.1. Une inexpérience sur un type de service ou d'établissement en stage participe d'une prise de poste « difficile »

Les néo-titulaires ont été nombreux à souligner les difficultés rencontrées lors de leur prise de fonction parce qu'ils étaient inexpérimentés sur le type de service ou d'établissement dans lequel ils étaient affectés.

La moitié de la promotion des directeurs des services a suivi un stage en EPE ou EPEI alors qu'il n'y a eu aucun poste lors des affectations. A l'inverse, 14 postes étaient ouverts en STEMOM ou STEMOMI. Concernant les éducateurs, 71 stagiaires ont eu un stage en UEMO et seulement 21 postes ont été proposés lors de la sortie de formation.

Les options pour le choix des postes ayant été limitées pour certains types de services ou établissements, les jeunes titularisés ont effectué des choix sur des postes qu'ils n'avaient pas ou peu eu l'occasion de découvrir durant leur formation initiale.

Ces inexpériences ont pu poser des difficultés lors des prises de fonction.

#### ▪ *Du stage en milieu ouvert à la prise de fonction en hébergement*

Tout d'abord, les néo-titulaires soulignent les apports du stage en milieu ouvert dans leurs nouvelles fonctions, quel que soit le type de structure pour la prise de fonction. Ils ont une connaissance plus affinée des mesures et du cadre réglementaire, ils ont une pratique des écrits développée, ils ont eu l'occasion de travailler avec les magistrats et de participer à des audiences.

*E1e : « mais heureusement que j'avais ce stage long en milieu ouvert, parce que cela m'a appris tellement de choses, et je m'en ressers tellement aujourd'hui, enfin, c'est hyper intéressant et ça m'a appris plein de choses, ce qui est très enrichissant. C'est vrai que d'avoir fait ce stage long en milieu ouvert, ça m'a permis d'évoluer en prise de poste en hébergement. Je me suis beaucoup servi de plein de choses que j'avais apprises en milieu ouvert »*

A contrario, les néo-titulaires expriment leurs difficultés à gérer un collectif de jeunes lorsqu'ils prennent un poste dans un hébergement alors qu'ils ont une expérience de stage long en milieu ouvert. Ils ont plutôt une expérience d'accompagnement individuel et désormais ils doivent travailler en pensant la dynamique de groupe et les interactions entre chaque jeune.

*E23v : La relation individuelle ne m'a posé aucun problème. En revanche, j'estime ne pas avoir été préparée à la gestion d'un collectif. J'apprends de ma courte expérience. Le stage DF3 de 1ère année est bien trop court et pas assez responsabilisant pour se forger une expérience de terrain en hébergement. »*

*E4e : « c'était très stressant pour moi, parce que je suis très stressé... [...] Après, ce qui était compliqué, c'est que là du coup, il me manquait beaucoup de codes, beaucoup de grilles de lecture sur vraiment l'hébergement, j'avais fait 5 semaines, ça m'a manqué, et, je pense encore que ça ne va ne m'a pas manqué tant que ça, parce que je n'ai jamais travaillé en hébergement PJJ, mais j'avais eu la chance d'avoir été pion pendant des années, d'avoir travaillé en lycée, d'avoir vu le quotidien, d'avoir été en internat aussi, donc, d'être au courant des clefs des adolescents, comment ils vivent, d'avoir fait beaucoup de colos en tant qu'animateur, et je pense qu'on arrive avec sa formation ENPJJ, et avec qui on a été avant, ou pour la bonne assimilation de l'un au regard de la connaissance de l'autre. Mais ça a été quand même compliqué »*

*E11e : « ce qui me manquait à ma formation, c'était le collectif. J'ai été extrêmement bien formée sur le milieu ouvert, par contre, forcément j'avais des lacunes, qui plus est l'expérience au collectif que j'ai eue a été désastreuse. À ma titularisation, j'ai eu la chance d'être plus que bien classée, cela m'a permis de choisir le poste que j'avais envie de choisir, mais je pense que j'aurais eu énormément de mal à avoir un premier poste sur du collectif type foyer. Donc, ce que m'a permis l'EPM, c'est de reprendre confiance dans le collectif [...] cela s'est très, très bien passé, et cela m'a permis de reprendre confiance et aujourd'hui, je pense que je serais beaucoup moins inquiète à l'idée d'aller sur un foyer qu'à ma sortie d'école, où j'aurais pleuré toutes les larmes de mon corps si j'avais été titularisée en foyer, je n'étais pas prête, je n'étais pas prête pour ça, aujourd'hui beaucoup plus »*

Les éducateurs sont également confrontés à des modalités d'accompagnement différentes. En hébergement, ils peuvent être référents d'un ou plusieurs jeunes mais de manière partagée avec plusieurs collègues, contrairement au milieu ouvert où un éducateur est identifié comme référent d'un jeune.

*E1e : « quand je suis arrivée en hébergement, j'ai eu du mal avec les références des jeunes, parce qu'en fait, nous, en général, chaque éducateur a deux ou trois références, qu'il partage en binôme ou en trinôme, mais finalement, en fait, parce qu'en milieu ouvert, on dit un peu, c'est notre jeune avec notre mesure, alors qu'en hébergement, c'est le jeune de toute l'équipe, et donc, tous les moments forts de la prise en charge ne sont pas forcément réalisés par le ou les référent(s) »*

Les néo-titulaires précisent cependant que le fonctionnement collectif d'un hébergement permet sans doute plus facilement de demander du soutien ou de l'aide auprès des collègues, ce qui peut être moins le cas en milieu ouvert.

*E1e : « mais je trouve que c'est beaucoup moins compliqué d'arriver en prise de poste sur un hébergement finalement, parce qu'on va apprendre sur le tas, qu'on est tellement nombreux qu'il y a toujours un collègue sur lequel on peut s'appuyer ou qui répond à une question que de rentrer en milieu ouvert si on n'a jamais fait de milieu ouvert avant, parce que le milieu ouvert, c'est tellement spécifique, il faut tellement être au carré sur toutes les mesures éducatives, sur les spécificités du droit, parce que des fois on rencontre des choses qu'on n'apprend pas forcément en formation »*

- *Du stage en hébergement à la prise de fonction en milieu ouvert*

Comme le stage en milieu ouvert, celui en hébergement permet d'acquérir des compétences qui serviront lors de la prise de fonction, quel que soit la structure d'affectation. Durant leur stage, les stagiaires apprennent à s'organiser et à être autonomes. Par ailleurs, ils ont pu être confrontés à des situations stressantes qui, lors de leur affectation en milieu ouvert, leur permet de prendre davantage de recul dans leur pratique professionnelle.

*E3e : « La formation, c'est important de ce point de vue-là, je pense, pour savoir où on met les pieds. En hébergement, il ne faut pas qu'au bout ça finisse en burn-out, en dépression ou en arrêt, donc il faut se tester avant ou davantage connaître la réalité de terrain. Ça, c'est le rôle de la formation, je pense »*

*D2e : « Après, c'est difficile de garder aussi son calme dans des situations stressantes, mais ça pour le coup, le stage long de deuxième année en EPE, c'était vachement bien, parce que voilà, il nous est arrivé encore la semaine dernière un déferrement pour une très grosse affaire, et cela génère beaucoup de stress, et avec des RUE débutants, c'est aussi cet enjeu-là, d'arriver à les calmer. Ça ne sert à rien de courir physiquement dans l'unité »*

Par contre, les néo-titulaires ayant suivi un stage long en hébergement peuvent rencontrer des difficultés à se positionner sur des missions plutôt rencontrées en milieu ouvert. Les directeurs des services soulignent par exemple leur engagement dans les politiques publiques.

*D10v : « Ayant effectué un stage long en hébergement, la coordination UEHC, UEHD n'est pas comparable à la coordination de 3 UEMO, 2 PEAT et 1 MEMA »*

*D11v : « Méconnaissance des espaces de politiques publiques car stage long 2eme année en placement, prise de poste en milieu ouvert. Insuffisance des compléments dispensés par l'école sur les enjeux de prise de poste en milieu ouvert : dans quels espaces faut-il être, quelles politiques publiques, qui sont nos interlocuteurs etc. »*

*E29v : « Après un an de formation en unité éducative prenant en charge un collectif, la prise de poste en milieu ouvert a pu être délicate en terme d'organisation mais ma formation m'a permis de créer plus facilement du lien avec le public. Je suis à l'aise dans la relation éducative et arrive sans difficulté à expliquer mes missions, les enjeux (pour le jeune) du suivi éducatif et à fixer avec lui/elle et ses parents des objectifs atteignables. »*

Cette découverte du fonctionnement du milieu ouvert nécessite, de la part des néo-titulaires, un fort investissement sur leur première année de prise de fonction pour compenser ce qui leur manque et pour assurer leurs missions correctement.

*D2e : « Intéressant et intense, parfois difficile. Je ne sais pas comment le dire autrement, dans la mesure dans la mesure où c'est une année où on découvre beaucoup de choses, surtout pour moi, sur ce poste-là, puisque j'ai fait un stage long sur un EPE, et que j'ai pris en sortie d'école un service de milieu ouvert avec une PEAT, donc, c'est vrai que cela m'a demandé énormément d'adaptabilité et de compréhension des enjeux, puisque sur un hébergement, on n'a pas du tout ni les mêmes places, ni les mêmes cadres d'intervention que sur un STEMO »*

*E35v : « J'ai eu l'impression d'avoir tout à réapprendre ayant effectué mon stage de titularisation sur une autre unité (de type EPEI). Beaucoup de différences notables dans les prises en charge, les projets éducatifs, les temps de travail collectif ... 6 premiers mois compliqués, usants mais formateurs. »*

## 2.2. Une expérience continue entre le stage et l'affectation favorise la prise de fonction mais peut, à moyen ou long terme, questionner la construction d'un parcours professionnel diversifié

Plusieurs néo-titulaires ont eu l'opportunité d'avoir une continuité entre leur stage et leur affectation, sur un même type de structure voire sur le même service ou établissement. Ils précisent qu'ils ont eu une prise de fonction facilitée car ils connaissaient déjà le fonctionnement de la structure et pouvaient déjà être connus de leurs collègues.

*E2e : « Pour moi, c'était assez facile cette prise de poste, parce que... alors mon poste de stagiaire avant c'était à l'UEMO E8-62-2B, qui est le même STEMO. Donc, je connaissais déjà l'équipe et des projets communs et je connaissais déjà la direction, donc arriver sur ce poste, c'était vraiment facile »*

*E8e : « j'ai été affectée sur mon lieu de stage de deuxième année quant à l'équipe ou au fonctionnement. Donc, ça a été une première année plutôt sécurisante, j'avais déjà ma place dans l'équipe. Ça s'est bien passé »*

*E31v : « J'ai eu la chance d'être affecté au sein d'un UEHC où j'avais été contractuelle et dont la directrice et une partie de l'équipe avaient été amené à travailler avec moi. C'est tout naturellement que j'ai pu mettre en place des actions en direction des mineurs que nous accompagnons et l'équipe ne fait entièrement confiance. »*

*E5e : « Donc, disons que la première année de ma titularisation, c'était le 1<sup>er</sup> septembre 2018, l'année dernière. Je la vois comme une poursuite... une certaine continuité en fait, parce qu'en réalité sur mes périodes de stages, que ce soit en première année de formation quand la formation se faisait en deux ans, la première année, j'étais en stage découverte, ici même à l'UEMO I3-27-3B. Mon stage également, le stage milieu ouvert, je l'ai également fait à l'UEMO I3-27-3A. Et en deuxième année, le stage avant, je l'ai également fait à l'UEMO I3-27-3B, donc, ça a été plusieurs phases, effectivement, en première année de phase de découverte, d'observation, et puis en deuxième année, une mise en mouvement, et puis là, effectivement, en première année de titularisation, on est vraiment dans le concret, mais c'est dans la continuité, c'est une montée en puissance »*

Cependant, les néo-titulaires notent qu'ils ont eu une activité équivalente à tout titulaire dès la prise de fonction, que la transition entre leur statut de stagiaire et celui de titulaire est immédiate. Sans leur expérience de stage antérieure, ils estiment qu'ils auraient été mis en difficulté.

*E33v : « Le stage en milieu ouvert en seconde année m'a beaucoup apporté pour une titularisation en MO. Sans cela, je n'aurais pas pu m'adapter aussi rapidement dans cette unité-ci et me préserver (au vue des difficultés institutionnelles et relationnelles au sein de l'équipe). »*

*E6e : « J'ai eu la chance de pouvoir continuer au foyer de la ville E2-67-5A après un stage long. Donc, la première année après un stage long, c'est une continuité, mais pas tout à fait non plus. Et j'allais dire, ce n'était pas si évident de passer de la posture de stagiaire à celle de titulaire, mais continuité des engagements bien sûr, mais la question de défendre son point de vue, de travailler en équipe se pose d'une manière différente, et elle est toujours d'actualité d'ailleurs. »*

Si effectuer une prise de fonction dans la continuité d'une expérience de stage long équivalent peut être un atout pour la première année en tant que titulaire, cela peut se révéler à moyen ou long terme problématique concernant un parcours professionnel diversifié. Cela peut entraîner une méconnaissance de certaines missions des professionnels de la PJJ, générer une perception partielle de l'écosystème de l'institution et limiter les demandes de mobilités professionnelles sur certaines structures.

E17v : « J'ai eu la chance de faire mon stage long en MO et j'ai pris un poste de MO. Par contre une personne n'ayant jamais fait de milieu ouvert lâché comme je l'ai été dès les premiers jours seul ça aurait été violent et très compliqué. Par contre n'ayant reçu aucune formation hébergement je ne me vois pas travailler plus tard en hébergement. La formation, par le fait de choisir son stage long, ne permet pas vraiment l'ambivalence. »

E5e : « Mais factuellement, c'est 6 semaines en tant qu'éducateur en hébergement, et encore en stage, en observation pour toutes les facettes du métier de l'hébergement, je ne l'ai pas eu, mais en même temps, j'ai des jeunes qui sont placés, et je vais encore fréquemment dans les établissements de placement, mais c'est vrai que je n'ai pas vraiment d'expérience à proprement parler de l'hébergement, mais ce n'est pas une question que j'envisage pour le moment, en tout cas »

E8e : « en tout cas cette organisation de stage long sur la deuxième année et beaucoup de cours sur la première année, pour moi, ce n'est pas pertinent. Je trouve qu'on devrait mieux répartir le temps de stage. Aujourd'hui, je ne me sens pas capable d'aller en milieu ouvert, parce qu'en milieu ouvert, j'ai une expérience de 4 semaines, temps où je n'ai vu aucun entretien éducatif, à part des RRSE, à ce moment-là, dans ce service-là, c'était ça la réalité, et aujourd'hui, je serais bien embêtée sur une prise de poste en milieu ouvert, alors que je tends vers ça, parce que trop fatiguée de l'hébergement. Et c'est dommage. »

### Développer une expérience équivalente et significative sur plusieurs stages de mise en situation professionnelle



Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillants suivants :

- Le besoin pour le stagiaire de bien connaître son environnement professionnel, les missions et les articulations entre les services et les établissements de la PJJ.
- La nécessaire connaissance du fonctionnement des différentes structures de la PJJ pour limiter les difficultés susceptibles d'être rencontrées en cas d'inexpérience sur un type de poste.
- L'importance pour le stagiaire de savoir transférer les compétences acquises, quelles que soient les affectations.
- La répercussion que cela peut induire sur des mobilités professionnelles à moyen ou long terme. Les expériences significatives favorisaient l'agilité du néo-titulaire.



D'autres points attirent notre attention :

- Une expérience réduite voire inexistante sur un type de stage nécessite un investissement conséquent sur la première année de prise de fonction et peut éventuellement générer une mise en difficulté du néo-titulaire.
- Plusieurs stages significatifs, sur différents types de structures, favorisent la construction de repères concernant les articulations entre les services ou établissements et concourent à faciliter les interactions entre les professionnels (répartition des missions entre les différentes structures, continuité du parcours socle).

3.

“

E9e : « [Première année] Chaotique! Pour être tout à fait honnête. Qu'est-ce qui m'a manqué ou qu'est-ce qui m'a servi? Euh... Déjà, passer du milieu ouvert - parce que moi, j'ai fait un an en stage en milieu ouvert - et de passer en hébergement, c'est quand même quelque chose qui est tout à fait différent, donc je pense que c'est une bonne chose que la formation ait été revue et que maintenant, il y a un stage en milieu ouvert et un stage en hébergement un peu plus long, même si j'avais une expérience en hébergement, de se remettre dans le bain, tout ça, et il y a des choses quand même qui diffèrent entre les deux services »

”

## Des stages de découvertes qui développent et améliorent la connaissance globale de l'environnement professionnel des stagiaires

Lors de leur première année de formation, les directeurs des services et les éducateurs ont l'opportunité d'effectuer 3 stages de découverte et d'immersion qui leurs permettent de rencontrer d'autres professionnels exerçant sur leur territoire de stage ou des partenaires avec lesquels ils seront amenés à travailler par la suite (tribunal pour enfants, administration pénitentiaire).

*E10e : « ça, c'est top, surtout qu'on les fait au début de la formation, c'est important de le faire, en plus c'est bien placé, parce qu'on commence la formation en septembre, et en novembre, on a des stages de découverte, donc ils sont bien placés. Cela vous permet d'avoir dès le début de la formation, vous avez une vision générale des partenaires, de l'ASE, de la pénitentiaire, des fois, il y a des collèges et lycées aussi, les classes relais... le conseil départemental aussi... c'est top. C'est important de le faire à ce moment-là aussi. »*

Cela leur donne l'occasion d'observer les articulations qui peuvent exister entre les différents acteurs de la PJJ et les partenaires et d'améliorer leurs connaissances sur leur environnement professionnel.

*E31v : « Avoir découvert par les stages les différents services et établissements de la PJJ (CEF, UEMO, UEAJ, UEHDR, le quartier mineur) pendant la formation initiale m'a permis de mieux cerner les différentes prises en charge en direction des mineurs confiés. J'ai mieux compris et apprécié le travail de chaque professionnel qui contribue à accueillir le jeune et à l'accompagner dans un laps de temps défini par le magistrat. »*

*E1e : « L'année dernière, sur mon stage en milieu ouvert, j'avais fait une semaine sur une maison des adolescents et plusieurs jours sur un service auprès du tribunal, et du coup... euh... enfin... notamment au tribunal où j'ai pu passer une journée avec le parquet des mineurs, après ça m'a... mais... ouvert les yeux... on se dit qu'en fait tout commence de là, et ça m'a vraiment montré tout le cheminement du parcours judiciaire d'un mineur »*

*E31v : « J'ai pu lors de ma première année de formation suivre pendant une semaine une juge des enfants au sein de son cabinet. En étant du côté de l'autorité judiciaire, j'ai pu comprendre comment certaines décisions sont actées. La vision du magistrat et la temporalité qu'il peut nous imposer dans la prise en charge est quelquefois contraignante. Grâce à cette immersion je comprends et j'accepte mieux certaines décisions. »*

*E9e : « je trouve que même d'être passé par la détention, deux fois, parce que j'ai fait un stage au Quartier Mineurs de la ville G4-231 et un stage au Quartier Mineurs de la ville C5-71, parce que cela faisait partie du milieu ouvert dans lequel j'étais. Ce sont des temps qui marquent. Et en fait, j'ai pu voir des pratiques différentes, c'est aussi de questionner un peu les différentes pratiques et de savoir qu'est-ce qu'il se fait dans un endroit et pas dans un truc et se rendre compte vraiment des conditions de détention et pouvoir après en parler aux jeunes. Et je pense que ça, c'est essentiel de passer par la détention. Mais je ne sais pas si tout le monde y est passé ou pas, mais... »*

Cependant, confrontés à des jeunes vulnérables au niveau de la santé mentale, plusieurs stagiaires auraient souhaité pouvoir découvrir le monde de la santé, notamment celui de la psychiatrie, ce qui n'était pas programmé pour les stages de découverte.

*E1e : « pour avoir discuté avec des collègues qui avaient fait la formation il y a très longtemps, qui m'avaient dit que dans la formation avant, comme nous, on a pu faire une semaine en maison d'arrêt, qu'il y avait aussi une semaine qui était destinée à la découverte du monde de la psychiatrie, de tout ça, et c'est vrai que quand j'ai appris que cela existait et que cela n'existait plus, qu'on n'a pas pu en*

*bénéficier, en fait, je me suis dit, mais c'est trop dommage, parce que finalement des cas psy, on en rencontre de plus en plus, et en fait, on ne sait pas comment les gérer »*

*E35v : « des temps de stages sur d'autres établissements (psychiatrie, ITEP, EPM ...) pour mieux cerner les possibilités et le cadre de travail à la PJJ, de l'expérience ... (qui ne s'acquière qu'avec le temps). La patience est primordiale en tant que jeune titulaire. »*

### Effectuer des stages de découverte auprès des partenaires



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La nécessaire découverte des missions et de l'organisation des partenaires avec lesquels les professionnels de la PJJ travaillent pour avoir une connaissance globale de l'environnement professionnel.
- L'intérêt d'observer les pratiques professionnelles des partenaires pour favoriser les articulations avec eux.
- L'importance d'avoir une compréhension de l'ensemble du parcours d'un jeune pris en charge, que cela soit par la PJJ ou les partenaires.



*D'autres points attirent notre attention :*

- La méconnaissance de certains partenaires et de leurs actions, notamment dans le domaine de la santé mentale, peut impacter la prise de fonction du néo-titulaire.
- Le manque d'individualisation des stages de découverte, en prenant en compte le parcours antérieur du stagiaire, peut limiter le développement de connaissances nouvelles pour le stagiaire.
- La possible juxtaposition des stages de découverte sur les stages d'immersion dans une structure PJJ peut empêcher le stagiaire de s'impliquer dans la dynamique d'équipe, voire d'effectuer des actions éducatives ou managériales.

## 4. L'alternance, un maillage essentiel du processus de professionnalisation

### 4.1. Des allers-retours continuels et réguliers entre l'école et les terrains professionnels

L'alternance, définie comme principe pédagogique de la formation à l'ENPJJ, participe de la professionnalisation des stagiaires. En effet, ces allers-retours continuels permettent aux stagiaires d'intégrer des expériences vécues ou observées dans les savoirs transmis durant la formation et peuvent susciter des questionnements qui enrichiront la démarche réflexive des stagiaires. A l'inverse, les connaissances appréhendées durant la formation permettent aux stagiaires de construire leur pratique professionnelle et d'adapter leur posture aux circonstances et aux publics pris en charge.

*E1e : « quand j'étais à l'ENPJJ sur les deux ans de formation, ce qui m'a manqué c'était beaucoup plus le terrain que la théorie. Par contre, maintenant que je suis en poste, je suis contente d'avoir eu un peu de théorie en formation, par exemple au PTF »*

*E2e : « La formation, c'est vraiment compléter tout ce que... c'est ça ce que j'ai adoré vraiment dans les cours en amphi, il y avait de l'analyse et ça venait analyser ce que j'avais pu constater, et peut-être ce qui avait été fait en TD, c'est ce qu'on constate sur le terrain, moi je n'en avais pas besoin. Et d'ailleurs, je pense que j'ai beaucoup plus tiré des amphis que ceux qui n'avaient pas été contractuels, avec certitude, parce que ça, on en a parlé avec d'autres, cela me parlait, c'était du concret pour moi. En psycho, j'avais des situations en tête pour illustrer et pas forcément les autres. Et en TD, on faisait un peu du blabla sur ce qu'on pouvait voir sur le terrain, et moi, ça, je l'avais déjà vu, donc ça m'ennuyait. Et mon expérience de contractuelle, c'était comme si j'avais la matière pour être formée, donc c'était génial. »*

*E5e : « De manière pratique, c'est-à-dire que j'avais pu les appréhender à l'école de manière théorique. Et puis la conduite, est-ce qu'on peut dans le cadre d'une LSP faire un placement, ça, c'est dans le cadre du stage qu'on apprend ces choses, oui, théoriquement, puis expérimentation dans les lieux de stage, mais c'est dans la formation, c'est l'articulation théorie et stage qui est très positive. Ça pour le coup, s'il y a quelque chose à signaler de la formation une chose qui est bien faite, bien pensée, c'est l'articulation théorie-pratique, et même la mise en place des formations PTF, l'approfondissement de certains plans aussi selon les desiderata des stagiaires, c'est quelque chose qui est formidable. »*

### 4.2. Un ancrage de la formation aux réalités professionnelles vécues nécessaire pour éviter un décalage entre l'appareil de formation et les terrains

Du fait des évolutions de la société ou des cadres d'interventions de la PJJ, des écarts peuvent se créer entre ce qui est abordé à l'école et vécu sur les terrains de stage. Aussi, il faut être vigilant à toujours faire évoluer concomitamment les savoirs et les réalités professionnelles, tout en ayant le souci de prendre du recul et d'analyser les situations rencontrées avec méthode et prudence.

*E3e : « Je trouve que la formation, elle est très déconnectée de la réalité, du terrain. Ça, c'est sûr. C'est-à-dire qu'à aucun moment, après, je sais que c'est difficile de retranscrire de manière théorique la réalité du terrain, c'est même paradoxal, parce que le terrain, il est sur le terrain, et la théorie est sur la théorie. [...] Il y a déjà un paradoxe là-dedans, mais par ailleurs, je pense qu'on pourrait apporter quelques billes, ou en tout cas, plus raconter la réalité dans la théorie, au sein de la théorie »*

*D1e : « sur le contenu de formation, non, j'ai trouvé que le stage européen avait été très riche, les APPS très riches, les formateurs, globalement, ça allait, là-dessus, je n'ai pas trop... avec le recul, je n'ai pas dit ça en sortant de l'école, mais avec le recul, ce n'est pas si mal que ça. Peut-être que sur les*

contenus, un peu moins de théorie... le problème, c'est qu'on est trop calé sur le master, et on ne nous apprend pas assez à préparer le terrain, parce qu'il y a des choses à travailler, même sur notre capacité à résister face à une équipe parfois résistante, c'est ça qui manque, il faut qu'on ait... je me souviens... je me suis un peu pris la tête avec des éducateurs, quand je les ai vus à l'école, ils fondaient vite en larmes, ça pleurait facilement, et je me dis en quoi à l'école on nous prépare à affronter l'équipe qui est parfois difficile... »

E8e : « Je trouve que le projet pédagogique pendant deux ou trois jours, c'est intéressant, mais en fait, on est trop éloignés de la réalité du terrain à ce moment-là, pour que vraiment on puisse après, là aujourd'hui, je ne reprendrai pas mes cours de méthodologie du projet pour monter mon projet, enfin, parce que cela ne me semble pas adapté, parce que trop long... mais peut-être que c'est une idée, peut-être que si je le faisais, cela marcherait bien, mais aujourd'hui en tout cas, je ne me sens pas suffisamment armée avec ce truc-là, pour monter mes projets au sein du foyer. »

#### 4.3. La place spécifique des pôles territoriaux de formation (PTF) dans l'articulation école-terrains professionnels

Ancrés sur l'ensemble des directions interrégionales de la PJJ, les PTF sont des acteurs de la formation qui contribuent au principe d'alternance, en proximité avec les terrains professionnels. Les stagiaires étant moins nombreux par PTF, différentes modalités pédagogiques peuvent être mises en place pour favoriser les apprentissages plus actifs, tels que les mises en situation professionnelle.

E11e : « j'étais sur le PTF H, alors je ne sais pas comment vous fonctionnez, si eux sont au courant de ce qu'il se passe à Roubaix ou pas, ce qui est très bien c'est qu'il y a un lien, le PTF fait le lien entre ce qui se passe sur le terrain et la théorie, donc on arrive de Roubaix avec une certaine théorie, on essaie de la travailler en PTF avec des mises en situation, on part sur nos terrains de stage, on revient en PTF, on refait des mises en situation concrètes de ce qu'on a vécu sur le terrain, on fait beaucoup de retours d'expérience, et là on fait le lien avec Roubaix. Et là, on voit que la théorie a de l'intérêt et que cela s'applique à ce moment-là. »

E5e : « je tiens vraiment à le souligner, pour moi, le PTF, c'est quelque chose de... disons que ma formation a aussi beaucoup... elle dépendait aussi beaucoup de ce que j'ai appris en PTF, j'en ressors vraiment très enrichi de ce que j'ai appris au PTF, sur plusieurs notions, on a pu approfondir notre pratique, que ce soit de la théorie, de la pratique, on a eu des mises en situation, les formateurs ont répondu à nos demandes, et on peut toujours être en contact avec eux encore, ça, c'est génial. On peut faire des formations justement au PTF, ça, je ne manquerai pas de suivre le catalogue, ne serait-ce que pouvoir les voir. Au-delà de ça, le PTF ça a été une très, très bonne expérience pour moi, et qu'il faudra valoriser à l'avenir, ça, c'est évident. Parce quand je parlais des écrits, on a pu aussi en faire, c'était en PTF, le RAPE, c'est en PTF, le suivi du mémoire... on a eu des mises en situation sur la conduite d'un entretien éducatif, on s'est en situation de conduire un entretien, on a eu le travail sur la systémie dont j'avais besoin, donc ils ont vraiment répondu aux besoins »

E9e : « on travaille différemment au PTF, c'est des groupes plus petits, plus restreints, c'est plus facile qu'en amphi, même si je pense que l'amphi reste essentiel pour avoir une base de formation et d'information. On fait tous notre métier avec ce qu'on est, donc il y a des cours qui vont plus nous intéresser parce qu'ils sont plus vivants ou donnés d'une manière un peu plus ludique ou différente que d'autres cours, après on fait comme on peut, ce n'est même pas un jugement pour... »

Cependant les PTF ne sont pas toujours identifiés par les stagiaires comme faisant partie de l'ENPJJ. Ils ne perçoivent pas systématiquement les articulations effectuées dans le programme de formation entre le site central et les PTF.

E5e : « parce qu'on a beaucoup parlé de l'école et des lieux de stage, et on n'a pas évoqué les PTF, mais peut-être que pour vous, c'était inclus »

### Sur le principe de l'alternance, effectuer des allers-retours réguliers entre théorie et pratique



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- L'importance de développer une démarche réflexive articulée à une pratique professionnelle, pour favoriser la capacité à faire évoluer les compétences et pour contribuer à améliorer la professionnalisation du stagiaire.
- Le besoin de maintenir et d'intégrer dans les dispositifs de formation des expériences vécues sur les terrains pour ne pas créer de décalage entre la formation et les réalités professionnelles à la PJJ.
- La nécessité de proposer et de construire des modalités pédagogiques adaptées aux besoins du stagiaire.



*D'autres points attirent notre attention :*

- Les terrains de stage pourraient être plus sollicités, voire impliqués, dans l'élaboration des dispositifs de formation pour réduire les écarts entre théorie et pratique, et pour développer davantage le principe d'alternance.
- La lisibilité de la répartition des actions pédagogiques entre le site central et les PTF pourrait être renforcée afin que les stagiaires perçoivent plus aisément le rôle de chacun.

## 5. La diversification des modalités pédagogiques: une réponse aux différents modes d'apprentissages possibles des stagiaires

### 5.1. Plusieurs modalités pédagogiques abordées

Dans l'ensemble les néo-titulaires ne reviennent pas trop sur les modalités pédagogiques qui ont constitué leur parcours de formation à l'ENPJJ. Au cours des échanges, certains associent les cours magistraux au site central et les interventions en petits groupes en PTF. Cependant, ils n'apportent pas de précisions sur les contenus de ces temps-là et ce que cela a pu leur apporter dans la construction de leur professionnalité.

Ils ont davantage été marqués par la durée des cours magistraux et la perte d'attention que cela peut générer auprès des publics de stagiaires. Certains notent d'ailleurs les écarts qu'il peut y avoir entre les stagiaires, selon les parcours antérieurs. Il n'est pas toujours évident de reprendre une formation après un parcours professionnel de plusieurs années. Aussi, une diversification des modalités pédagogiques permettrait sans doute à des stagiaires de se relancer plus facilement dans un format de type « formation initiale ».

*E11e : « ce qui est très lourd sur cette formation, ce sont les modules horaires, c'est-à-dire quand on enchaîne 7 heures d'une matière, humainement, ce n'est pas jouable. Et peu important les qualités qu'on peut avoir, peu importe l'âge qu'on peut avoir, je pense qu'il est très difficile d'accrocher, en termes de concentration sur une même matière pendant sept heures. Peu importe l'intérêt que peuvent avoir la matière et la personne qu'on a en face. Ça, c'est très dur. Donc, en termes de cours théoriques, on ne peut pas dire que j'ai été satisfaite. »*

*E10e : « Ce genre de cours, psychologie, ce sont des cours intéressants, mais il faut qu'ils soient incarnés. L'incarnation est importante, la manière de transmettre, c'est important. Il y a certains intervenants qui vont vivre le truc, ils vont faire des questions/réponses, passer des mini-films, qui vont animer, on va passer trois heures, on ne va pas les voir passer. Et d'autres, ils vont rester assis, cela va être monotone, très techniques, vous écoutez moins. La hiérarchie, quand elle embauche quelqu'un ou quand elle lance de nouveaux cours, il faut se mettre d'accord avec l'intervenant et dire, ce sont des gens qui ont déjà fait des études, ils ont déjà galéré à la fac et ils n'ont plus envie de ça. Vous voyez, parce qu'on a déjà galéré, on est déjà passé par là, on s'est déjà endormis en amphi, on n'a plus envie de revivre ça, c'est chiant de revenir en cours. Et donc, le seul moyen, si vous avez des gens qui sortent du bac, eux sont super à fond, un mec qui parle trois heures, ils vont être à fond, mais le mec qui a trente ans, qui est déjà passé par là, et donc, il n'a plus envie de ça, et donc, lui, vous allez le tenir en vous levant des fois, en prenant le micro, en passant une diapo, en passant la parole, en faisant en sorte que cela soit dynamique. Ça, ils ne le savent pas forcément. Il faut savoir à qui on parle »*

Les formats en « petits groupes » trouvent par ailleurs un écho positif auprès des personnes ayant du mal à prendre la parole en public. C'est souvent l'occasion pour elles de s'exprimer ou d'élaborer des réflexions à plusieurs.

*E11e : « Toutes les activités qu'on a pu faire en petits groupes, parce que cela permet de s'exprimer. Moi, je suis quelqu'un qui s'exprime peu à partir du moment où on est plus de deux dans une pièce. Donc, même si on fait du passage de micro, je n'ai jamais pris le micro en amphi. Je suis un peu plus intervenue en petit groupe »*

*E36v : « Il aurait peut-être fallu travailler en TD sur plusieurs cas pratiques tout au long de l'année et éventuellement permettre à l'éducateur en formation de se positionner, de proposer des axes de*

*travail éducatif, des orientations individualisées, des sanctions internes personnalisées en fonction de la nature de l'incident ... Tout cela en petit TD de 10-15 personnes et non de 30. Créer des binômes de travail pour échanger sur des situations et surtout les approfondir. »*

Même si cela a été abordé qu'une seule fois lors des entretiens, une néo-titulaire questionne l'organisation et l'accompagnement des TD par les formateurs. Elle différencie la personne qui a construit le TD des formateurs qui, répartis en groupes, assurent le TD. Pour elle, les apports ne peuvent pas être identiques d'où son interrogation sur le choix de cette modalité pédagogique.

*E2e : « Mais par contre, je n'ai pas du tout aimé les TD, alors je sais que suis à contresens de la plupart des gens, mais le fait qu'il y ait des intervenants différents, alors il y avait des TD où il y avait l'intervenant qui avait fait la présentation au début, qui était super. J'entendais des copines dire, c'est génial, moi, j'étais toujours avec les éducateurs qui sont formateurs, et franchement, j'ai trouvé que ce n'était vraiment pas bon, pas intéressant, je n'ai rien appris »*

*E2e : « [à propos des TD] c'était ça, ils n'ont pas préparé, enfin, ce n'est pas vraiment préparé, on leur a fourni le TD que d'autres ont préparé, résultat, ça ne prend pas de sens pour eux. [...] je trouve qu'il y a un énorme problème de ce côté-là. J'entends aussi ceux qui ont préféré les TD, je crois qu'il y en a beaucoup, je ne sais pas comment il faut faire, mais en tout cas, moi j'étais frustrée de ne pas avoir les autres intervenants, à la fin de l'année, je n'allais plus dans les TD où il n'y avait plus le bon intervenant, j'allais dans les TD où je me rajoutais, et je me disais, ben tant pis, pour ne pas perdre mon temps.*

*E2e : « Et moi, en plus, je n'ai vraiment pas que des choses mauvaises à dire de la formation, j'ai vraiment aimé beaucoup de choses, mais en fait, je ne crois pas qu'un TD peut être préparé par une personne et donné à tous les autres, j'ai vraiment l'impression que c'était fait comme ça, je ne sais pas si c'était vraiment le cas, si c'est préparé ensemble ou pas. C'est un gros souci. »*

## 5.2. Les mises en situation

Si les néo-titulaires reviennent peu sur les modalités pédagogiques, ils expriment par contre le souhait d'avoir davantage de mises en situations durant leur formation.

Les mises en situations permettent aux stagiaires de se confronter à des situations possibles sur le terrain tout en pouvant échanger, débriefer sur les analyses, effectuer des propositions, avoir des retours sur les actions effectuées, avoir le « droit à l'erreur ».

*E18v : « Pas assez confronté à des exemples où la relation éducative est mise à l'épreuve. La relation éducative mériterait d'être interrogée lors des regroupements en site central ou en PTF par le biais de mise en situation »*

*E1e : « quand on discute de la formation ENPJJ, c'est vrai que les cas pratiques, tout ce qui est un peu concret, c'est un peu le ressenti, ça manque quand même, c'est trop théorique. Après, on ne peut pas faire sans la théorie, et ça on en est tout à fait conscients, mais c'est vrai que je pense que des études de cas ou de rencontrer des partenaires, peut-être des semaines un peu thématiques où vraiment on peut avoir des temps de discussion, des débats avec des partenaires, qui nous apporteraient un peu la réalité du terrain, finalement, je pense que ça que ce serait hyper intéressant pour la formation »*

*D3e : « Et puis voyez, avec les compétences, c'est assez lucide sur ce qu'on est, se connaître... je demandais tout le temps des jeux de rôle, des choses comme ça. Certains aimaient bien, d'autres pas, « je n'aime pas me mettre en avant » ... si tu es cadre, ça va être compliqué de ne pas te mettre*

*en avant... après on peut se mettre en avant et chacun son style, il n'y a pas de... mais au moins il y aura cette idée... après c'est peut-être compliqué, mais je ne crois pas je crois qu'il faudrait vraiment réfléchir à ça, avec plusieurs... »*

*D3e : « On a eu une formation qui a fait un peu polémique sur la violence avec une mise en situation, et je suis désolé, notamment quand on est en hébergement, ce sont des choses qui peuvent arriver. [...] certains ont boycotté le cours, [...] l'idée est de ne pas apprendre à boxer, [...] cela vous permet après de se dire, ah oui, comment moi je me situe, moi c'est insupportable la violence, donc je sais que s'il y a une situation de violence, ça ne va pas être le côté intervention tout ça, mais c'est se connaître, donc ça va être comment on organise la sécurité, comment je garde ma distance, comment je préviens quelqu'un... comment je conseille mes éducateurs, comment je débriefe sur la situation de violence »*

C'est aussi l'occasion pour les directeurs des services d'aborder, à travers des mises en situations propres à l'encadrement d'un service, l'accompagnement des ressources humaines (RH).

*D9v : « Il pourrait être intéressant d'avoir à traiter de cas pratiques RH durant la formation, afin de développer des réflexes à ce sujet. »*

*D3e : « j'ai bien aimé les interventions avec des mises en situation management, avec du projet de service, une personne de la Centrale qui était venue sur la loi 2002...[...] On parle de projet de service[...] je pense qu'il fallait renforcer ça en nous préparant, en nous disant, vous allez arriver sur un terrain, soit il n'y aura pas de projet de service, soit vous aurez un projet de service qui fait 70 pages, qu'est-ce qu'un projet de service, ça on a quand même eu des choses avec des trames et tout, [...] et je trouvais que là, ça pouvait notamment par les chargés de formation... être repris... pour réinsister sur en quoi ce que vous avez entendu, les questions et tout, ça va être ce que vous allez rencontrer sur le terrain, parce qu'en effet votre projet de service, la partie diagnostic, l'état des lieux... »*

Les néo-titulaires signifient l'intérêt que des mises en situations avec d'autres catégories professionnelles de la PJJ, du ministère de la Justice ou des partenaires peut avoir dans leur future pratique professionnelle. Cela permet notamment d'articuler les missions de ces professionnels. C'est notamment ce qu'a apporté la semaine de rencontre avec les auditeurs de justice, où les stagiaires ont pu échanger avec les auditeurs et découvrir le travail des juges des enfants.

*D9v : « Outre les applications "métier", il serait intéressant de développer les temps d'enseignement communs avec les RUE en formation ainsi que les DTAs et DTs en formation. »*

*D6v : « l'étude du règlement d'emploi des RUE et du Guide d'emploi des DS a constitué une bonne base pour concrétiser des relations de travail DS/ RUE. Mais manquent des temps de travail avec les RUE en formation et DT sur des sujets communs. »*

*E28v : « Un peu plus de cas pratique, et c'est pour cela que les journées de rencontre, avec différentes partenaires, organisées par l'ENPJJ sont pour ma part importante puisqu'elle permet aux stagiaires d'échanger avec des professionnels de terrain et d'être dans la réalité du terrain. »*

*E20v : La semaine de rencontre avec les auditeurs de justice a été enrichissante dans les questionnements qu'on pouvait se poser à l'égard de la relation Educateur/Magistrat. Je pense que le recours à ces rencontres devrait être plus fréquemment employé. »*

*E21v : « l'intervention des auditeurs de justice a permis de mieux cerner ce que les magistrats attendent dans un écrit professionnel »*

*E36v : « Intéressants de rencontrer les magistrats, et auditeurs de justice à l'école pour échanger sur leurs attentes, leur vision du métier, le travail commun possible. »*

Les néo-titulaires expriment notamment un besoin concernant les simulations d'audience, où ils s'estiment insuffisamment préparés, notamment dans la prise de parole.

*E16v : En étant jeune professionnel, le manque d'expérience et donc de praticité de l'exercice qu'est une audience par exemple se fait encore ressentir. »*

*E9e : « Après, les audiences, ce sont des temps qui ne sont pas évidents, et en formation, on ne s'attarde pas dessus, enfin, ce n'est pas qu'on ne s'attarde pas dessus parce que je me rappelle qu'il y avait des choses, on avait simulé au tribunal de Roubaix, je crois, on avait simulé des audiences, etc., en jeux théâtraux, mais sauf que quand on est en formation avec les collègues, tu as beau jouer le truc, ce n'est pas pareil, ce n'est pas les mêmes enjeux, etc., sauf que c'est du temps qui stresse et qui angoisse beaucoup les jeunes, et du coup, des fois, c'est des temps qui ne sont pas évidents, et puis prendre la parole en audience, tu as la vie d'un gamin en jeu, et selon ce que tu dis, ben, le magistrat, il va prendre des décisions, et des fois les gamins, cela les met dans des états, même si on a l'appui du rapport, etc., ce n'est pas évident de prendre la parole comme ça. »*

*E9e : « C'est en fonction de chaque jeune, mais moi je trouve qu'on n'est pas assez en lien avec les avocats, on essaie de plus en plus, et c'est ce qu'on a un peu repéré sur le service, et on ne fait pas assez de préparation aux audiences, très clairement, parce que par manque de temps ou après dire notre rapport au jeune. La question, c'est on a le droit, on peut ou ne peut pas ? Et sauf que des fois, dans le rapport, il y a des choses qu'on met que le gamin, ben, des fois il ne sait pas. Par exemple, si c'est la mère qui nous a confié quelque chose et qu'elle ne veut pas que le gamin le sache, mais que je trouve que c'est important de le mettre dans le rapport, c'est un peu, ben comment arriver à jauger entre tout ça, et ce n'est pas évident, sauf que le magistrat le jour de l'audience, il peut lire un bout de ton rapport et si le gamin, il ne le sait pas, il ne l'a pas lu, tu peux t'en prendre plein la figure... »*

### 5.3. Des formations spécifiques pour préparer certaines affectations

Des néo-titulaires, affectés dans des établissements tels que les établissements pour mineurs (EPM), regrettent d'avoir eu peu de temps de formation pour aborder la prise en charge spécifique des jeunes dans ces établissements.

*E11e : « Et là, mon petit regret au niveau de la formation, c'est que malheureusement, les EPM sont très peu abordés au cours de la formation initiale, donc c'était une découverte totale parce que j'avais vu le QM, mais je n'avais jamais vu d'EPM avant d'être titularisée sur ce poste-là ».*

*E11e : « On m'a également montré tout ce qui relève de l'insertion, des différents partenaires, enfin, c'est assez global. Mon petit regret, mais ça, je l'avais signifié à la hiérarchie, je n'ai pas suffisamment été formée à tout ce qui relève des particularités de l'EPM, par exemple, je ne me rappelle même plus des noms, il y a des réunions qui sont assez spéciales, et qui n'existent nulle part ailleurs, les commissions pluridisciplinaires uniques (CPU) qui se réunissent une fois toutes les deux semaines pour parler des jeunes. On a la santé, du coup le soin, l'EN, l'administration pénitentiaire et la PJJ, puisque ce sont les différentes administrations qui sont présentes à l'EPM. »*

*E6e : « je pense qu'on n'a pas été suffisamment préparés, parce qu'il y a des techniques qui existent, qui sont à enseigner, qui sont disponibles pour des formations, des escalades, de gestion de l'espace, du corps, de l'espace langagier, il y a des formations et ceux dont on a pu profiter à la fois pendant nos deux ans à Roubaix, en PTF, et ceux qui étaient proposés sur notre territoire, n'étaient pas*

*suffisants à mes yeux et il y avait beaucoup de neurosciences, beaucoup de théorie, qui dans la vie pratique ne nous apporte pas les outils nécessaires, je ne dis pas que cela n'apporte rien, mais vu la gravité, la récurrence et notre implication pratiquement au quotidien, je me sens démunie, on nous demande à monter de nouveau une formation ou peut-être échanger avec les collègues qui ont une expérience pour qu'on puisse déjà en équipe en profiter »*

### Diversifier les modalités pédagogiques



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- L'importance d'adapter les modes d'apprentissages aux différents publics en formation et prendre en considération les fonctions et les missions de chacun ainsi que les parcours antérieurs.
- La nécessité de confronter les stagiaires à différentes situations qu'ils pourraient rencontrer sur les terrains et les inviter à envisager différentes solutions sur les prises en charges, leurs décisions.
- L'utilité d'initier des habitudes de travail avec différents interlocuteurs : d'autres catégories professionnelles de la PJJ, des magistrats, des partenaires.
- Le besoin de découvrir les spécificités de fonctionnement propres à certains établissements tels que les EPM.



*D'autres points attirent notre attention :*

- La diversification des modalités pédagogiques devrait être déterminée en fonction des objectifs de formation. Des raisons organisationnelles (nombre et qualité des intervenants, nombre de stagiaires...) ne sauraient suffirent à définir les modalités.

## Chapitre 2. Une complémentarité entre tous les savoirs qui favorise la réflexivité des néo-titulaires dans leurs actions quotidiennes

Le processus de formation initiale engage les apprenants dans une confrontation de plusieurs types de savoirs que Mireille Cifali (1996)<sup>24</sup> structure de la manière suivante (Fremaux & Perez-Roux, 2020) :

- Des savoirs constitués (psycho, socio, histoire...) pour permettre un décentrement vis-à-vis du savoir que chacun construit sur son rapport à lui-même et aux autres, à la société ;
- Des savoirs d'expérience liés à une approche du terrain par l'action et la réflexion sur l'action qui suppose une forme d'implication ;
- Des savoirs d'altérité dans des métiers où le professionnel en devenir s'inscrit dans un système de relations constitutif de sa mission.

Si la plupart des savoirs sont formalisés via l'identification de compétences ou la réalisation de référentiels, d'autres sont plus difficiles à repérer. Ce sont les savoirs formalisables, qui prévalent avec les dispositifs réflexifs (ex : mémoire), ou les savoirs tacites (Alsène et al., 2002)<sup>25</sup>. Ces derniers renvoient à l'expérience, aux implicites du métier et peuvent être difficiles à appréhender par de jeunes professionnels. (Fremaux & Perez-Roux, 2020)

Cette pluralité de savoirs invite les acteurs de la formation à interroger les modalités pédagogiques choisies. Est-ce que certains savoirs prévalent à d'autres ? Il semble que le principe de l'alternance intégrative favorise la complémentarité entre tous ces savoirs. Les apports théoriques articulés aux expériences professionnelles permettent aux apprenants de construire un socle de compétences plus solide.

*« En la matière, les sciences sociales offrent des outils pour construire un regard qui interroge les gestes quotidiens, les mots que l'on utilise d'ordinaire, les convictions qui guident les actions. Elles contribuent à conjuguer "exigences intellectuelles", "prise de distance avec le quotidien du travail" et changement d'univers intellectuel et institutionnel (Sanchou<sup>26</sup>, 2007) » (Lebon & Torterat, 2020)*

*« Certains dispositifs de formation conduisent à croiser les savoirs issus du "terrain" avec ceux des sciences de l'éducation : la formation permet alors aux stagiaires de se rendre compte qu'ils ou elles partagent des ressources (militantes, organisationnelles, langagières) et des contenus d'enseignement susceptibles de les éclairer. L'opposition classique entre "théorie" et "pratique" peut ainsi être envisagée dans une complémentarité entre connaissances et savoirs issus de l'action, dans un va-et-vient entre le vécu et l'écriture (Bézille et al.<sup>27</sup>, 2020 ; Lebon et al.<sup>28</sup>, 2019) » (Lebon & Torterat, 2020)*

*« Le premier problème soulevé est celui d'apports jugés trop théoriques parce qu'ils ne constituent pas des ressources pour l'action professionnelle ou qu'ils exigent de trop longues et trop complexes transpositions personnelles. Selon les recherches et selon les publics de débutants examinés, cette critique porte sur la durée, le calendrier, la précision, la pertinence ou l'opérationnalité des savoirs hétérogènes qui leurs sont proposés » (Goignoux, Ria, & Toczek, 2010)*

---

<sup>24</sup> Cifali M. (1996). « Démarche clinique, formation et écriture », in : Paquay L., Altet M., Charlier E., Perrenoud P.(Dir.). *Former des enseignants professionnels. Quelles stratégies ? Quelles compétences ?*, De Boeck Supérieur, p. 145-161.

<sup>25</sup> Alsène E., Gamache M., Lejeune M. (2002). « Gestion des savoirs et gestion des compétences : une articulation possible mais limitée », in : *Actes du 1er colloque en Gestion des compétences et des connaissances en Génie Industriel*, p. 27-31.

<sup>26</sup> Sanchou, P. (2007). « Les travailleurs sociaux et leurs formations : quelques enjeux actuels », *Les dossiers des sciences de l'éducation*, n°17, p. 13-24.

<sup>27</sup> Bézille H., Divert N., Lebon, F. (2020). « En quête de légitimité(s). Retour sur un dispositif de formation continue de professionnels de l'animation », *Savoirs*, n°52(2), p. 51-67.

<sup>28</sup> Lebon F., Rinck F., Torterat F. (2019). « Les écrits du travail en formation », *Education et socialisation*, n°52 [en ligne].

*« Les connaissances professionnelles sont-elles véritablement plus solides si elles sont élaborées au terme d'échanges entre novices plutôt que transmises par des professeurs expérimentés ? Quelle part doit-on accorder à la construction ou à la transmission de connaissance en formation professionnelle ? Et pourquoi le débat sur "ce qui se transmet" et "ce qui se construit", vif dans le champ de l'enseignement, est-il absent dans le champ de la formation ? » (Goignoux, Ria, & Toczek, 2010)*

Les allers-retours entre savoirs théoriques et savoirs expérimentiels permettent aux apprenants d'entrer dans une démarche réflexive et de constituer progressivement leur propre analyse des actions qu'ils mènent.

*« Ces dispositifs [activité réflexives par des individus à propos de leurs pratiques professionnelles] reposent souvent sur l'intention de transformer le sujet en un "praticien réfléchi", capable de développer un regard sur ses pratiques pour qu'il s'adapte plus rapidement à des contextes de travail qui changent » (Wittorski, 2008)*

A travers des dispositifs réflexifs tels que le mémoire, les apprenants peuvent par ailleurs être stimulés intellectuellement et développer des connaissances nouvelles. Cela peut être propice à la construction d'une posture professionnelle.

*« nous avons pu constater que les engagements intimes, familiaux, militants et professionnels (Naudier et Simonet<sup>29</sup>, 2011) des stagiaires sont souvent le moteur d'une avidité dans l'appropriation des lectures et des concepts scientifiques, en même temps qu'ils offrent une porte d'entrée singulière dans les terrains observés (Guigie<sup>30</sup>, 2005) » (Robin, 2020)*

*« comme le soulignent Dominique Samson, Claire de Saint Martin et Gilles Monceau<sup>31</sup> (2016, p. 81), "le rapport à l'écriture est également rapport aux institutions et aux processus de professionnalisation, de redéfinition de fonctions ou de remaniements de postures " » (Robin, 2020)*

Ces dernières années de nouvelles formes d'analyse se sont développées et prennent progressivement une place plus conséquente dans les dispositifs de formation. Les retours d'expérience, les réflexions sur l'action sont désormais incontournables et permettent aux professionnels de prendre du recul sur leur pratique professionnelle.

*« La question de l'expérience, de sa constitution, de son usage et de sa reconnaissance est devenue socialement essentielle, aussi bien pour la professionnalisation, l'optimisation de l'action, que dans les nouvelles formes de régulation sociale. Les responsables nationaux des systèmes d'enseignement et de recherche parlent souvent de "retour d'expériences" (Bassy, Dulac, Dulot et al.<sup>32</sup>, 2008) » (Barbier & Wittorski, 2015)*

*« A bien des égards, cette question de la construction de l'expérience, de son usage et de sa reconnaissance constitue l'avenir de la formation des adultes. C'est en effet dans son périmètre élargi que se développent les multiples formes d'analyse, d'évaluation et d'ingénierie des pratiques, de reconnaissances et de validation des acquis expérimentiels, d'écriture sur le travail, de production d'outils personnalisés, de formation-action ou de recherche-action. La formation des adultes s'adresse à des sujets qui non seulement ont une expérience, mais qui se la reconnaissent dans leurs démarches de formation et de développement » (Barbier & Wittorski, 2015)*

---

<sup>29</sup> Naudier, D. et Simonet, M. (dir.). (2011). *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*, La Découverte.

<sup>30</sup> Guigie, M. (2005). « Les dynamiques de la familiarité dans les démarches de recherche », *Les sciences de l'éducation – Pour une ère nouvelle*, n°38(1), p. 93-108.

<sup>31</sup> Samson, D., Saint Martin, C. de et Monceau, G. (2016). « Perception étudiante de la commande d'écriture de mémoires et rapport à l'écriture », *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, n°19(2), p. 73-94.

<sup>32</sup> Bassy A.-M., Dulac P., Dulot A. et Prevos A. (2008). *Rapport des inspections générales*, Paris : Noir sur Blanc

Si nous prenons l'analyse des pratiques, déjà intégrée aux dispositifs de formation initiale à l'ENPJJ, celle-ci permet de prendre en compte toute la complexité de l'environnement de travail du professionnel de la PJJ, invite l'agent à prendre de la distance par rapport à ses actions et à leur donner du sens.

*« L'analyse des pratiques est un travail de perfectionnement, de distanciation et de conscientisation, engagé par un groupe de professionnels accompagnés par un animateur qualifié, sur l'exercice de leur métier dans les situations de terrain qui mettent en difficulté ou posent question » (Alfölfí, 2017)*

*« L'analyse des pratiques engage le praticien dans une démarche d'approfondissement à la fois réflexive et réfléchissante (Vermersh, 2003, p. 187<sup>33</sup>). Basiquement la réflexivité décrit "la capacité à analyser son expérience" (Péaut, 2013, p.89)<sup>34</sup>, la "capacité de se prendre soi-même comme objet d'analyse (Van Campenhoudt, 2001, p.187)<sup>35</sup> » (Alfölfí, 2017)*

*« La majorité des approches d'APP [analyse des pratiques professionnelles] portent sur les pratiques du ou des sujets, c'est-à-dire sur une tentative d'objectivation, agie et verbalisée (oralement ou par écrit), avec toutefois des projets d'observation associés. Les personnes et les groupes concernés par ces analyses sont engagés et impliqués, ils ne sont pas pris comme purs objets. Ils sont visés dans leur complexité, leur rapport au savoir, dans leur insu, et pour une part importante des recherches, dans leur inconscient. » (Chami, 2020)*

*« Ces sujets sont approchés dans des situations qui contextualisent les pratiquent, ils sont invités à construire du sens par rapport à des significations reçues ou imposées. Ils sont dans des communications et interactions, le plus souvent groupales, qui sont aussi souvent objets d'analyses. Et enfin, ils sont inclus dans des réseaux institutionnels et sociaux, qui eux aussi, dans des proportions variables, peuvent être associés à l'investigation » (Chami, 2020)*

---

<sup>33</sup> Vermersch P. (2003). *L'entretien d'explicitation*, ESF, 224 p.

<sup>34</sup> Péaut P. (2013). « La réflexivité dans la formation des enseignants : quelle posture pour le formateur ? quel travail pour le formé ? », in : Béziat J. (Dir.). *Analyse des pratiques et réflexivité*, L'Harmattan, p. 85-97.

<sup>35</sup> Van Campenhoudt L. (2001). *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Dunod, 261 p.

## 1. Une formation favorisant le développement d'une réflexivité, au bénéfice de la construction professionnelle du stagiaire éducateur ou directeur

Dans le cadre de l'alternance déterminée par le cadre de la formation initiale, les apprentissages pour développer une posture réflexive sont mis en place avec différentes modalités pédagogiques. Les retours des néo-titulaires montrent les bénéfices que cela peut avoir dans une pratique professionnelle. Ils expriment les apports que le développement de la réflexivité a pu avoir pour des prises de décisions ou pour savoir utiliser les ressources à leur disposition.

*E4e : « je n'ai jamais été un fan des clefs en main... Je pense qu'on n'a jamais la clef en main. Il y a beaucoup de personnes qui demandent un outil, je veux un outil, je veux un outil, si tu veux un outil, il faut que tu te le fabriques. On peut te donner des outils en substance, mais c'est à toi de la fondre dans quelque chose. Donc, du coup, je n'aurais pas attendu de la formation qu'elle me prépare à cet événement précis, parce qu'elle n'est pas en capacité de le faire, on peut toute notre vie le vouloir, on peut aussi attaquer la formation pour ça, mais ce qu'elle peut, c'est nous apporter des maillages théoriques, des trucs qu'on nous a rappelé tout le long, faire avec, faire un pas de côté, ce sont des choses effectivement. Alors, les répéter, ça n'aide pas à les comprendre, mais les vivre, on comprend ce qu'on veut dire par là. Je pense que ma réaction, ma situation, comment je l'ai vécu, la formation m'y a préparé, parce que je pense que ça s'est passé, la preuve, je ne me suis pas pris de coup, la preuve, ce n'est pas moi qui suis au tribunal, ce sont des choses qui font que ben, je pense, que mes réactions étaient positives, et elles sont le fruit de qui je suis, mais aussi de ce que j'ai appris »*

*E8e : « La formation, elle donne envie de faire ce métier parce qu'elle est très riche, on voit énormément de choses, certains diront qu'on survole, que ce n'est pas assez approfondi, oui sûrement, mais il y a tellement choses à voir, c'est un métier qui est tellement complexe, on touche à tellement de niveaux que c'est compliqué, ce n'est pas possible d'approfondir tout. Donc, moi, j'ai l'impression que c'est quand même une formation qui m'a donné quelques outils de réflexion en tout cas. »*

*D5e : « En tout cas, la formation, je trouve qu'elle est belle à la PJJ. C'est un mot qui n'est pas du tout professionnel, et c'est bien pour ça que je l'utilise, parce qu'elle donne envie et qu'il faut avoir envie, il faut continuer à avoir l'envie... Je sais qu'il y a de belles, belles choses qui se font en formation. Je ne sais pas, j'ai rarement eu d'expériences négatives à titre personnel, ou des collègues qui sont revenus complètement dépités d'une formation. »*

## Favoriser le développement d'une réflexivité chez les stagiaires



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- L'importance de favoriser le développement d'un processus réflexif chez les stagiaires pour leur permettre de s'adapter aux différentes situations rencontrées sur les terrains professionnels.
- Le nécessaire apport d'une réflexivité dans des prises de décision et l'adéquation de ces décisions au cadre d'intervention de la PJJ.
- Le besoin de stimuler les stagiaires par l'acquisition de nouveaux savoirs et les engager dans un processus de formation régulier.



*D'autres points attirent notre attention :*

- La construction de la réflexivité nécessite une progressivité dans les apprentissages et une articulation cohérente du dispositif d'alternance (entre Ecole et terrains professionnels).
- Le soutien et l'accompagnement par l'ensemble des acteurs de la formation est favorable au développement de la réflexivité (ne pas dissocier théorie et pratique).

## 2. Les apports des différents savoirs dans le processus de professionnalisation du stagiaire

### 2.1. Des connaissances sur les publics et les missions de la PJJ

Les néo-titulaires disent les apports qu'ont pu avoir les savoirs disciplinaires sur la construction de leur posture professionnelle et en quoi cela a pu les aider dans leurs premiers pas de titulaires. Dans un premier temps, cela leur a permis de mettre en perspective leur engagement professionnel dans une institution telle que la PJJ, de connaître son histoire pour mieux appréhender les publics et les missions qui sont les siennes actuellement.

*E25v : « Du savoir, une base solide de connaissances du système judiciaire, des connaissances des institutions et associations partenaires de la PJJ, des politiques publiques, un aperçu du mode de fonctionnement et de l'histoire de la PJJ et l'occasion de rencontrer plein de gens extraordinaires. »*

*D4e : « Cette question aussi par rapport au cadre d'intervention, aux textes, à une vision globale, de territoire, toute cette question aussi sur l'histoire de la PJJ. Je suis entrée à la PJJ en 1997, donc revisiter toute l'histoire de la PJJ pendant ma formation, j'ai trouvé ça super intéressant, parce que je l'avais fait dans ma formation d'éducateur, mais je ne connaissais pas la PJJ, c'était une découverte, quand on revisite la PJJ quand on y a passé 20 ans, je trouve que cela donne une lecture qui est vraiment très enrichissante et qui permet de comprendre des choses qu'on a vécues, parfois qu'on a subies, et de se dire, ah bah, oui, finalement, cela donne un autre éclairage. C'est une partie que j'ai vraiment bien appréciée. »*

La dimension pluridisciplinaire dans le domaine des sciences humaines retient également l'attention des néo-titulaires. Selon leur parcours universitaire antérieur, ils ont pu découvrir, revoir ou approfondir des notions théoriques et pu développer des connaissances qui leur servent dans leur pratique professionnelle.

*E4e : « Je dirais également peut-être davantage de sciences humaines, pas moins de droit, mais davantage de sciences humaines, des fois, plus de cours sur certains domaines. Au niveau, criminologie, justice restaurative, et tout, j'ai juste trouvé ça très, très intéressant »*

*E5e : « Maintenant, en termes de cours théorique, je trouve que ce qu'on a eu, ça été très bien, j'ai appris énormément de choses, je viens d'une formation juridique et j'ai trouvé très concrets les cours de droit qu'on a eus, beaucoup, beaucoup d'intérêt pour les cours de psychologie, les cours de sciences humaines, très intéressants aussi, je dirais même que ce sont des choses qui doivent être indispensables pour la suite de la formation, c'est-à-dire pour les années à venir, toujours garder à l'esprit que la théorie reste très importante »*

*E25v : « un aperçu des psychopathologies (même relativisées par l'âge des individus). Une formation en dynamique de groupe, communication non-violente et en auto-défense, une formation initiale en santé publique »*

*E13v : « Eléments théoriques sur la psychologie et la sociologie [...], sur la justice des mineurs »*

*D12v : « La sociologie ainsi que le cours sur la stratégie des acteurs m'ont été très utiles dans mes prises de fonction. »*

*E8e : « Je trouve que les journées thématiques, elles sont super bien, les journées sur la famille, sur la violence, je trouve que c'est très bien construit, et l'apport est vraiment-là. »*

*E10e : « c'est sûr, il y a certains cours qui n'ont pas trop d'importance sur le quotidien. Je ne saurais pas vous dire, mais en fait, c'est simple, ce dont je me souviens en général, c'est ceux qui m'ont apporté, les cours de droit, cela vous apporte beaucoup, ceux de la socio ou psy. Psy, c'est un domaine que j'aime moins, je me sens moins à l'aise, mais c'est indéniable que cela apporte quand même, dans l'analyse de la situation du jeune, cela aide aussi, mais je suis moins à l'aise dans le côté psy que le côté sociologique ou juridique. La politique publique, cela aide beaucoup, vous savez, trouver des financements, il y a un cours comme ça qui était pas mal. »*

## 2.2. Une capacité à mieux analyser les situations rencontrées sur les terrains

Les différents apports de connaissances ont des effets sur les analyses de situation que peuvent faire les jeunes titulaires. En s'appuyant sur des savoirs, ils étayent leurs propositions éducatives ou décisions managériales.

*E15v : « Au regard de ces 6 premiers mois d'activité je peux affirmer que la formation initiale m'a permis d'arriver sur le terrain avec des connaissances théoriques très importantes comme les connaissances en droit, la découverte des procédures pénales et l'acquisition de connaissances en psychologie. Ces différents cours m'ont permis d'arriver sur le terrain et de pouvoir faire un état des lieux de la situation d'un jeune à son arrivée au foyer, de pouvoir analyser les situations et d'apporter un regard en s'appuyant sur des concepts afin de comprendre au mieux la situation du jeune. »*

*E13v : « Les apports de la psychologie pendant la formation initiale m'apportent énormément au quotidien dans ma pratique professionnelle. »*

*D7v : « les apports en termes de rendus compte que ce soit les sessions autour du projet de service et les expérimentations lors du stage me sont grandement utile aujourd'hui. »*

## 2.3. Une prise de recul et une mise en perspective de ce qui est vécu

Quel que soit la modalité pédagogique à laquelle se réfère le néo-titulaire, il précise ce que lui permet le développement de connaissances en articulation avec sa pratique professionnelle. Que cela soit par des apports disciplinaires, des écrits ou des lectures, chaque modalité lui permet de prendre du recul sur sa pratique et s'inscrit même dans des « habitudes » professionnelles.

*E29v : « Les travaux d'écrit et de réflexion sur les missions de l'éducateur à la PJJ, sur le sens du service public, la continuité du service, la vue d'ensemble de notre métier dans le parcours de vie d'un adolescent m'aident aujourd'hui à mettre les choses en perspectives. »*

*E21v : « Je prends conscience que la relation éducative s'inscrit effectivement dans une temporalité dont on ne peut faire abstraction. Les différents aspects théoriques sur le lien et la rencontre éducative vus en formation me sont aujourd'hui très utile pour prendre du recul et avoir un regard plus objectif sur ma propre pratique. »*

*E8e : « on est sans cesse en train de se décortiquer soi-même aussi pendant cette formation, et pendant le GRIP et les temps PTF, je pense que c'est super important parce que c'est quelque chose qu'il faut qu'on garde, cette capacité à réfléchir, à se remettre en question, qu'on garde tout au long de notre carrière, cela nous apprend cette habitude-là. »*

*E20v : « Tous les contenus théoriques relatifs au droit, à la psychologie et à la sociologie sont des supports quotidiens de réflexion qui permettent de confronter ma pratique avec une réflexion théoriques étayantes. »*

D9v : « Les enseignements de management sont un bon levier pour une prise de poste. Ils permettent de se projeter en tant que futur cadre et ainsi de mieux se connaître. »

D8v : « Les différents enseignements de management et les réflexions menées lors des cours sur une projection de positionnement en tant que futur cadre permettent de travailler autour de cette question. »

E7e : « au niveau de l'école, ce que qui est super, c'est que nous avons accès aux Cahiers dynamiques, qui nous ouvrent la porte des possibles, parce que cela nous permet de nous recentrer par rapport au récit des personnes qui sont déjà dans le métier, qui nous donnent des pistes sur certaines choses. Par exemple, quand vous avez des éducateurs qui vous parlent un peu de positionnement des éducateurs, qui nous parlent de comment c'était avant, je me dis que, nous, futurs éducateurs, parce que j'étais en première année, cela me centre, et cela nous dit, vous aurez ça, et vous devez vous attendre à ça, on n'est pas lâchés, on a des revues »

### Favoriser le développement des connaissances en proposant des savoirs disciplinaires diversifiés et complémentaires



Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :

- L'importance d'étayer les pratiques professionnelles par des apports théoriques, pour avoir une bonne connaissance des publics et des missions, pour permettre une analyse adaptée des situations rencontrées et pour favoriser la mise en perspective de ce qui est vécu par les stagiaires.
- La contribution au développement des connaissances et à l'enrichissement des réflexions collectives au sein des équipes, de l'institution, auprès des partenaires de la PJJ.
- La portée du développement de nouvelles connaissances vis-à-vis des futures évolutions professionnelles.



D'autres points attirent notre attention :

- Les apports théoriques s'effectuent en fonction d'une progressivité prenant en compte le processus de professionnalisation des stagiaires (en fonction des parcours antérieurs, du développement des pratiques professionnelles, des montées en responsabilité des stagiaires).
- Les savoirs disciplinaires sont régulièrement enrichis et peuvent évoluer en fonction des résultats des recherches en sciences humaines et en droit.
- Les savoirs disciplinaires sont articulés entre eux pour donner une cohérence et complémentarité au dispositif de formation.

### 3. Des besoins, en matière de savoirs à développer, mis en exergue par la pratique professionnelle

#### 3.1. Savoir mieux et davantage mobiliser les partenaires, notamment dans le cadre d'une démarche projet

Si le travail avec les partenaires est abordé durant la formation, que cela soit intégré à des cours ou lors des stages, les néo-titulaires expriment une difficulté à mobiliser des partenaires lorsqu'ils prennent leur poste. Jusqu'alors, ils travaillaient avec des partenariats déjà installés dans les services ou profitaient des réseaux créés par les collègues, or une fois en poste il semble plus difficile pour eux de créer leur propre réseau, de solliciter et construire des partenariats. Ils disent qu'ils ont été formés à la démarche projet mais de manière trop théorique. Une évolution de la formation sur la démarche projet et l'élaboration de partenariats ou d'un réseau professionnel serait probablement un atout pour les néo-titulaires qui prennent leur poste, souvent sur un nouveau territoire pour eux.

*D9v : « Il pourrait être intéressant de faire intervenir davantage de professionnels d'institutions partenaires afin de saisir les enjeux propres à chacune d'elles dans le cadre de nos échanges et collaborations. »*

*E29v : « vis-à-vis du partenariat et de la mobilisation des ressources culturelles, il faudrait davantage le mettre en avant, nous donner plus d'outils pour être réactif une fois en poste. Il ne s'agit pas d'être indépendant mais de savoir où trouver les ressources, et donc d'être autonome. Pour cela, il faut savoir que les ressources existent. Ex : des supports pédagogiques pour mener des entretiens (et les démarches à faire pour les acquérir quand le territoire ou le service territoriale n'en possède pas), les relais à solliciter sur le plan scolaire, du logement, de l'insertion, du soin. Toutes les unités ne sont pas dotées de manière équivalente en professionnels. Certaines n'ont pas accès à la pluridisciplinarité (pas d'assistante sociale ou pas de psychologue dans certains cas) »*

*E2e : « je pense que moi, il y a un gros manque en termes de formation, les partenaires, les contacts, etc., on n'a pas du tout l'habitude en fait, et puis en plus c'est hyper compliqué. [...] Donc, quand on n'y connaît rien, on ne s'en rend pas forcément compte qu'on passe à côté de quelque chose, et il faut que quelqu'un... parce que moi c'est vraiment ce qu'il s'est passé, après j'ai été avec un psychologue qui m'a dit mais il nous fait voir n'importe quoi, là, il faut qu'on change de psychiatre, mais moi, ça faisait plusieurs fois que je l'emmenais, donc, on fait confiance aussi »*

Bien que travaillée durant la formation, certains points de la démarche projet pourraient être davantage abordés : le diagnostic et l'évaluation.

*D3e : « mais il faut encore plus insister, parce que c'est central, le projet, la démarche projet. On a eu des cours, mais pas assez sur la démarche projet. On fait un diagnostic, on pose des objectifs, qu'on évalue. En éducateur, c'était pareil, c'est pareil partout, on ne part pas comme ça, tiens j'ai envie de faire ça, non, on part d'un diagnostic, d'un contexte, ensuite, en fixant des objectifs, qu'on évalue, les moyens enfin brefs, ça, on aurait dû en manger, en faire beaucoup plus »*

*E9e : « je pense que là il y a des efforts à faire, c'est en termes des bilans de projet, etc. En fait, à l'école, on nous apprend la démarche, et c'est facile parce que c'est du papier, et tu réfléchis si c'est réalisable ou pas, mais on se rend compte qu'en tant que professionnels et en plus dans un foyer, penser les projets, c'est une chose, les écrire, c'en est une autre, les mener sur du court ou moyen ou long terme, c'est encore autre chose, et faire le bilan, ben il faut du temps, de l'organisation sauf qu'ici il y a de l'imprévu, on est dans un foyer, et il faut gérer avec tout ça »*

### 3.2. Connaître les savoirs administratifs et bureautiques de « base »

Les néo-titulaires sont confrontés à des fonctionnements qui nécessitent certaines connaissances au niveau administratif. Du fait du rythme professionnel spécifique aux services et établissements de la PJJ, certains jeunes professionnels méconnaissent les règles de fonctionnement liées au droit du travail, ce qui génère pour eux de nombreux questionnements.

*E20v : « Pour autant, je pense que c'est les connaissances administratives quotidiennes qui me mettent le plus en difficulté. En effet, je pense qu'il serait nécessaire d'aborder de manière plus intense ces questions. »*

*E9e : « Ce qui m'a manqué, c'est tout ce qui est en termes de législation et du droit au travail dans les services, par exemple : les emplois du temps, comment ils doivent fonctionner, comment ils doivent être mis en place. [...] Le Code du travail et le Droit du travail à la PJJ... »*

*E9e : « par exemple, si on finit un service à 23h, est-ce qu'on peut reprendre à 7h le lendemain ou les plages horaires, toutes ces choses comme ça qu'on se pose la question, les emplois du temps, comment ça marche, est-ce que ça marche par type de travail ou pas, et combien de semaines, est-ce qu'ils doivent être affichés, signés, datés, toutes ces choses-là qu'on doit trouver ou non dans un établissement, et qui diffèrent d'un service à l'autre. Parce qu'au final, tous les chefs de service et les directeurs n'ont pas la même pratique selon les unités, qu'est-ce que nous, en tant qu'agents, on peut faire ou ne pas faire, astreintes, pas astreintes, enfin toutes ces questions-là »*

Les néo-titulaires expriment par ailleurs leur besoin de mieux maîtriser les outils bureautiques, qu'ils souhaiteraient davantage intégrer dans leur pratique professionnelle quotidienne. Ils considèrent que cela leur apporterait une meilleure organisation et donc plus d'efficacité dans leur travail.

*D17v : « Je pense qu'il serait intéressant d'être formé davantage de manière pratique sur les différents logiciels de pilotage (comment faire des extractions GAME par ex) mais également sur les outils administratifs permettant d'organiser nos tâches (comment créer un archivage Outlook, un agenda partagé sur le service...) »*

*D3e : « c'est en ça que ce serait intéressant aussi d'apprendre comment s'organiser. Là vendredi, je fais une formation outlook, ça prend une journée, bah savoir gérer sa messagerie quand on reçoit 70 mails par jour... [...] Je suis en copie. Je veux voir certaines choses. Mais du coup, ce sont des mails qu'il faut classer, prioriser, et en plus, la boîte mail est géniale, parce qu'elle vous permet de voir ce que vous avez fait, vous avez les avancées, d'avoir les dossiers, mais ça, pourquoi on n'a pas pris une journée sur cette formation... C'est tout bête. »*

*E11e : « il faut absolument former les agents au numérique. Certaines de mes collègues tapent leur rapport comme ça, à un doigt. Et j'ai été sollicitée pour ne serait-ce qu'un interligne ou pour décaler un paragraphe. Donc, euh... c'est de très bons professionnels, dans le lien, ils s'y sont à mille pour cent, ils sont super avec les familles, avec les jeunes, mais en milieu ouvert, c'est indispensable de savoir se servir d'un ordinateur »*

*D4e : « j'ai voulu faire des formations, je suis arrivée ici, elles sont toutes tombées à l'eau, pourtant je m'étais dit, tu les tiendras, ben, je ne les ai pas tenues, l'actualité du CEF a été plus forte. Je m'étais inscrite sur la formation Excel. Ça, ça me fait défaut. Je bidouille, mais je ne maîtrise pas assez l'outil informatique. Et aussi sur la formation Initiation, fin septembre, et Perfectionnement, fin décembre. J'avais bien anticipé et tout, en me disant, je vais essayer entre deux, et après je me perfectionnerai. Bon, ben, j'ai annulé la première, du coup, j'ai annulé la deuxième, parce que cela ne servirait à rien. »*

### 3.3. Améliorer ou approfondir des savoirs professionnels spécifiques

Pendant la formation, les différentes modalités de prise en charge sont présentées, soit lors de cours ou durant les stages. Cependant, certains néo-titulaires regrettent que des prises en charge ne soient pas davantage abordées, notamment celles concernant les mineurs incarcérés. Ils souhaiteraient également pouvoir approfondir leurs connaissances sur certaines mesures d'investigation et les aménagements de peine.

*E32v : « Lors de la formation initiale, j'ai remarqué que l'accent était mis sur le suivi en milieu ouvert et/ou en hébergement. La prise en charge des mineurs incarcérés a été peu ou pas abordée. Par ailleurs, il n'a pas été possible de faire le stage de 2ème année en EPM, mis à part, un stage de découverte. La prise en charge des mineurs incarcérés mériterait d'être davantage abordée en formation initiale. »*

*E34v : « les aménagements de peine, pas de réelle formation à leur mise en place. Travail en partenariat avec le SPIP, très difficile (pour nos jeunes majeurs incarcérés) »*

*E15v : « Ce qui m'a manqué est l'approfondissement de la connaissance et la différence entre certaines mesures qui peut parfois être subtile. »*

*E34v : « beaucoup de civil sur mon unité (MJIE) manque sur formation au recueil de la parole de l'enfant (les petits) »*

Les néo-titulaires sont confrontés dans leurs services ou établissements à de nombreux mineurs non accompagnés (MNA) et trouvent plus compliqué d'accompagner ces jeunes, notamment dans les démarches administratives que les jeunes MNA peuvent être amenés à faire. L'accompagnement des MNA doit aussi prendre en compte le parcours et l'origine de ces jeunes. Certains néo-titulaires regrettent que la formation ne prévoit pas suffisamment de temps pour travailler l'interculturalité.

*E31v : « Nous sommes de plus confrontés à des MNA, quels sont les différents dispositifs existant afin de mieux les accompagner? Le DEMNA n'est pas connu de tous les professionnels, pouvoir en parler pendant la formation »*

*E9e : « sur l'accompagnement des MNA. C'est un truc qui manque aussi dans la formation. C'est savoir comment on accompagne les MNA, tout ce qui est autour des papiers, tout ça, c'est super compliqué... [...] Oui, beaucoup l'année dernière [accompagnement de MNA], moins cette année, mais l'année dernière, on avait pratiquement que ça, donc avec la barrière de la langue, etc. »*

*E6e : « Et le dernier point de vue, c'est celui de l'anthropologie et la question de l'interculturalité et altérité, parce que ce sont des choses qui arrivent, il y a interculturalité, multi-culturalité, dans le sens où il y a des différences qu'on laisse libres, se respecter, se tolérer, c'est une chose, mais vraiment communiquer et dialoguer, c'est encore autre chose, et ça suppose s'exposer soi-même, c'est-à-dire sortir de ses zones de confort, aller ailleurs, être celui qui ne comprend rien, être celui qui est ostracisé, parce qu'il vient d'ailleurs et qu'il doit se remettre en question, et cette approche-là est importante dans le métier d'éducateurs, avec un public qui est constitué à 99 % de jeunes dont les parents ont migré, où les jeunes gens ont migré, les MNA. On l'avait déjà dit dans nos groupes de réflexion de retours, on attend toujours des retours des sciences sociales au sens large... parce que l'anthropologie c'est un panel, mais ils ne s'intéressent pas à la culture très différente, vous avez vu là le jeune amérindien-guyanais, il est français, mais on a une discussion ici, alors quand y aura-t-il une expertise psycho... il y a un deuxième Guyanais qui est un peu bizarre, on plaide la différence culturelle aussi... alors on est sur un territoire français, on a du mal à dire, mais attention, avoir grandi en métropole, ce n'est pas la même chose qu'à la lisière de la forêt amazonienne. »*

Par ailleurs, des néo-titulaires expriment leur difficulté à travailler parfois avec des professionnels de santé, ils manquent de repères pour savoir solliciter les professionnels correspondant aux besoins des jeunes. Ils peuvent également se sentir en difficulté lorsqu'ils doivent prendre en charge des jeunes avec des difficultés de santé ponctuels ou d'ordre psychiatriques.

*E1e : « je trouve que si on était un peu plus préparés sur cette question-là, je pense que cela ferait de mal à personne. Moi, c'est ce qui m'a manqué dans la formation. Alors, c'est bien, on a étudié la psychologie de l'enfant, de l'adolescent, mais c'est resté très théorique en fait. Et la pratique, les études de cas psy, tout ça, on en a très, très peu fait, et personnellement, moi, ça m'a manqué dans la formation »*

*E2e : « Mais en tout cas, dans le contact, je trouve qu'il n'est vraiment pas facile d'éducateur à soignant. Donc, vraiment, passer par la psychologue, déjà du psychologue à la psychiatre, c'est déjà compliqué, alors d'éducateur à la psychiatrie, c'est très compliqué. Surtout, pour observer ce qu'il se passe ici, tous les cas compliqués sont de la psychiatrie, on n'arrive pas à avoir de places en hospitalisations ou on n'arrive pas forcément à faire se déplacer les psychiatres, parce que les jeunes ne veulent pas les rencontrer »*

*E9e : « On a un partenariat avec la CPAM, à chaque fois qu'ils arrivent, dans les semaines qui suivent, dès qu'il y a de la place, on les emmène faire un bilan de santé à la CPAM, on travaille avec un médecin en particulier, on essaie du moins, on travaillait avec le médecin qui était juste en face, mais on avait des difficultés, il était beaucoup trop jugeant par rapport aux jeunes qu'on accompagnait, on était vraiment en difficulté, cela ne le faisait pas, donc on a changé de médecin. Et quand il faut les emmener à l'ophtalmo, kiné, dentiste, ce sont les référents qui s'occupent de ces rendez-vous, qui les emmènent en dehors du service, on essaie de s'organiser comme ça, je trouve qu'en termes de santé, on n'est pas trop mauvais. Là, où peut-être il y aurait des choses à approfondir, ça aussi dans la formation, on n'en parle pas assez, je ne sais pas, c'est quand il y a des ordonnances et des médicaments, déjà les médicaments sont dans le secrétariat, dans une porte qui est fermée à clé, avec les ordonnances, et en fait, où t'écrit le médicament que tu donnes au jeune, qu'est-ce qu'on peut donner ou pas, on nous dit en formation qu'on ne doit rien donner aux jeunes, même en Doliprane, personnellement, j'essaie de m'y tenir du mieux que je peux, mais des fois, ce n'est pas forcément évident, et quand tu appelles le Samu, surtout qu'ici on est en pénurie de médecins, le Samu est surchargé, il te rigole au nez, en disant, le jeune a mal à la tête, vous lui donnez un Doliprane, j'ai conscience aussi qu'il y a tout ce qui est allergie, et là on essaie de tendre à ce que tous les professionnels soient sensibilisés aux risques et aussi ce qui existe ici, la chef de service a mis en place des pôles, il y a un pôle administratif, un pôle santé, un pôle insertion, où chaque professionnel, on est sur un pôle, cela n'a pas encore trop débuté à part pour le pôle administratif, mais essayer de travailler certaines questions et certains partenariats, comment on arrive à harmoniser tout ça. »*

### 3.4. Etoffer la formation des directeurs des services en matière de pilotage

Les directeurs des services rencontrent des difficultés propres à leurs fonctions, notamment en termes de pilotage. Il peut être parfois compliqué pour les directeurs néo-titulaires de connaître les interlocuteurs qui pourront leur permettre de faire avancer leurs dossiers.

*D11v : « Le pilotage de l'activité est un enjeu extrêmement important notamment dans les contextes RH difficiles et pour les demandes de contrats. Nous aurions gagné à travailler en formation sur la lecture des tableaux de bord interrégionaux, le calcul des capacités etc. »*

*D15v : « Manque de formation sur le pilotage et le suivi de l'activité »*

*D5e : « Quand on est directeur, je trouve qu'il y a des choses essentielles autour de la RH, qui me manquent encore, et de tout ce qui aspect financier. Mais c'est fou, quand je dis ça, c'est plus connaître les chemins et les sigles que comprendre... c'est-à-dire qu'aujourd'hui, ce que je ressens quand je suis à la PJJ et avec une formation, n'étant pas un directeur jeune, mais un jeune directeur, novice sur plein de domaines quand j'ai une question, je ne sais même pas à qui la poser, tellement c'est éparpillé et que les circuits me semblent obscures. Quand je parle de sigles, je trouve ça inepte de dire qu'un coup, le PFI ne s'appelle plus PFI...s'appelle le DAEP, le DSI... mais sans explication hormis des tutos qu'on nous balance à longueur de temps, ça rend dingue, et c'est tout l'inverse de l'intelligence et de l'appropriation qui est nécessaire pour dire... j'ai une question RH précise, au-delà d'aller sur l'intranet et d'aller voir les fiches, il y a des choses, il faut que cela soit dans le vivant... Pareil pour l'aspect financier. »*

Les directeurs des services néo-titulaires estiment qu'ils n'ont pas été suffisamment formés à la gestion budgétaire d'un service ou d'un établissement. Ils peuvent se trouver en difficulté pour effectuer un budget prévisionnel cohérent et ils méconnaissent les démarches à effectuer pour effectuer des demandes de subventions. La pratique en stage n'est pas suffisante et nécessiterait d'être complétée par des cours. Il en est de même pour la connaissance des procédures RH.

*D6v « L'intervention sur la gestion budgétaire serait à compléter (l'intervention telle qu'elle est pensée actuellement est incomplète et ne permet pas d'avoir une appréhension fine des processus de gestion et de comprendre le circuit de la dépense alors que nous y sommes constamment confrontés sur le terrain) »*

*D3e : « je ne suis pas encore un bon... déjà parce qu'on a été très mal formés avec la compta publique, qui n'a rien à voir avec ce qu'on doit faire, et puis là dans ce que je dois améliorer, c'est le côté plus gestionnaire, avoir un budget prévisionnel en termes de types de dépenses, je serais incapable de dire il faut tant pour un fonctionnement éducatif, en plus j'ai eu énormément de dépenses suite à des déménagements, qui ont des enveloppes spécifiques DIR. »*

*D11v : « Il me manque clairement l'aspect recherche de fonds, de subventions, et montage de projets »*

*D9v : « Dans le cadre de projets menés avec des partenaires associatifs, j'ai été amenée à accompagner des associations dans le cadre de demandes de subventions. Il pourrait être intéressant que nous soyons sensibilisés à cette pratique de la demande de subvention afin de pouvoir accompagner les partenaires associatifs dans le montage de ce type de demandes. »*

*D16v : « Des manques terribles au niveau de la gestion budgétaire d'un service et des procédures RH »*

*D12v : « C'est un volet trop peu approfondi. Seul mon stage pratique m'a permis une appréhension du volet RH. Il manque une formation théorique complète accompagnée d'un volet managérial sur le sujet. »*

Les directeurs des services ne se sentent pas suffisamment préparés à gérer certaines situations nécessitant de bonnes connaissances techniques et réglementaires. S'ils ont pu avoir des apports en cours ou expérimenter en stage, ils disent la nécessité de davantage articuler la théorie à la pratique notamment sur des enjeux tels que l'hygiène et la sécurité, ou l'utilisation des applications informatiques « métiers ».

Concernant l'hygiène et la sécurité, ainsi que la santé et la sécurité au travail (SST), les directeurs des services ont des connaissances et des pratiques variables, qu'ils ont pu travailler ou non durant leur

stage de mise en situation professionnelle. Il y a pour eux un manque important en termes de formation ce qui a pu les mettre en difficulté sur leur première année de prise de fonction.

*D7v : « Si je me sens plutôt à l'aise pour porter les DUERP auprès des équipes, je ne me sens pas du tout préparé à suivre des travaux de gros œuvre (comme c'est le cas actuellement dans l'une de mes unités). Je vérifie les CTO mais au-delà je ne pense pas être à même de vérifier certains points techniques relevant du bâtiment. »*

*D11v : « Règlementation hygiène et sécurité pas du tout respectée sur le service où j'ai pris mon poste. En l'absence d'expérience en placement, je n'aurais eu aucun réflexe vis à vis du cahier hygiène et sécurité, des priorités SSI etc.... »*

*D1e : « Alors, si, j'ai un problème encore aujourd'hui, mais je pense que c'est plus en lien avec... c'est tout ce qui est peut-être réglementaire en matière de sécurité mobilité, ça c'est un truc qui serait bien de travailler à l'école, ce n'est pas tant sur la théorie, mais sur sensibiliser les professionnels à ces choses-là... parce que je me suis même rendu compte qu'il y a beaucoup de directeurs qui ne font pas gaffe à ça, c'est le registre de sécurité, faire des inspections des extincteurs tous les ans, faire des formations incendie régulières, faire les plans d'évacuation de site, faire des entraînements de ça, tout ça, je pense que ça mériterait... et la nébuleuse des marchés publics, on n'arrive pas à bien connaître notre interlocuteur »*

*D2e : « Après, sur l'hygiène et la sécurité, c'était aussi un point que j'allais faire remonter par rapport à la formation. C'en est presque... je vais utiliser un mot fort... c'en est presque scandaleux qu'on ne soit pas formés à ça, on n'a aucune notion sur le ERP qui nous sont donnés dans les temps théoriques de formation, on ne sait pas de quoi on est responsables, on ne sait pas quelles ressources on a, donc en fait on se débrouille. On apprend sur le tas, là pour le coup, l'expérience de l'EPE, alors ça, c'est super important parce que, ben là pour le coup, le poids des responsabilités, on le ressent bien quand on est d'astreinte et qu'on est appelé à 2h pour un départ de feu, on se dit, est-ce que j'ai fait vérifier l'alarme d'incendie... non, mais voilà, et du coup, je pense que là-dessus, j'ai été beaucoup sensibilisée, surtout que j'avais vécu des choses comme ça sur mon année de stage, et que du coup, avec des erreurs aussi que j'avais fait, et du coup, je m'étais vraiment rendu compte que c'était priorité numéro 1. Et du coup, là maintenant, je suis presque trop à cheval sur les registres de sécurité, mais en fait, si je n'avais pas fait de stage en EPE, je n'aurais pas eu le réflexe de regarder les registres de sécurité, de me dire tels trucs, ce sont des vérifications annuelles et tout ça, donc ça. Moi, maintenant, je fais appel à une boîte de formation extérieure »*

*D3e : « en ce moment, j'ai des travaux sur une unité, le plan de prévention SST, c'est bien de savoir un peu qu'il y a un formulaire... après, on ne peut pas tout voir... mais au moins, nous dire, bon ben voilà, vous avez tel interlocuteur, comment vous allez le chercher... »*

*D4e : « en partie oui, parce que quand j'ai fait mon stage de mise en responsabilité, j'avais demandé à pouvoir être un peu plus en délégation sur ce dossier, parce que je ne maîtrisais pas. Je me suis dit, c'est le moment. C'est quelque chose qui est quand même, il faut l'éprouver, même si on a des cours, parce qu'on a eu à l'ENPJJ des cours SST, c'est quoi un registre, le DUERP, donc, pour moi, c'était important de l'éprouver en étant garantie par un tuteur de stage sur ce qu'on faisait. Donc, pendant ma formation, j'ai vraiment pratiqué ça. En plus, j'ai dû remplir le DUERP complètement, parce qu'il n'existait pas, le service venait d'ouvrir dans de nouveaux locaux. Donc, ils étaient arrivés en mai, donc c'était une création, donc j'ai créé le DUERP sur mon lieu de stage, j'avais pu assister à la formation justement avec l'inspecteur qui était dispensé pendant le temps que j'étais là-bas, donc ça m'a pas mal aidée... donc, je ne suis pas opérationnelle sur tous les champs, il faut que je m'y remette pour le DUERP »*

Les directeurs des services ont eu peu de temps de formation consacrés à l'utilisation des applications « métiers », pour effectuer les rapports et les suivis d'activité (Game), pour suivre le parcours de la dépense (Chorus), constituer les tableaux de bord. Ils auraient souhaité pouvoir davantage manipuler les outils à l'école à partir de situations fictives.

*D9v : « Dans son ensemble, je trouve que la formation initiale m'a accompagnée jusqu'à cette prise de poste. Il serait néanmoins intéressant qu'un enseignement plus approfondi des applications "métier" soit mis en œuvre durant ce temps de formation. »*

*D8v : « Beaucoup de manques en termes de gestion du budget d'un service, et quelques manques quant à l'outil GAME que nous avons découvert trop tard à l'école et que nous avons sous-utilisé lors des périodes de stage. »*

*D13v : « Nous n'avons pas assez travaillé sur GAME ! Ce qui peut rendre difficile le premier rapport d'activité. Il aurait été intéressant à l'image de ce qu'il existe pour le projet de service d'avoir un dossier sur un service et à partir de cela devoir construire un rapport d'activité (avec un accès à Game Ecole !) »*

*D1e : « Le gros point noir, ç'a été Chorus, c'est vraiment un gros point noir, je ne comprends pas pourquoi, même GAME, c'est un gros point noir pour la formation en général. On a fait de la comptabilité, mais de la comptabilité qui correspondait à la commande master, mais en fait, ça ne sert pas sur le terrain, et Chorus, c'est la nébuleuse. Il y a un système de codification, déjà, les relations ne sont pas forcément très simples avec le DAE, le truc financier et puis les services, et je trouve que pour un directeur, on n'a pas du tout de... » [...] On n'est pas formés du tout... la comptabilité qu'on a faite, c'est débit et crédit, c'est tout. Gestion... compte de résultat... c'est tout... On n'a pas du tout travaillé Chorus. Pour Game, ils avaient fait un effort lors de ma promo, ils avaient fait une présentation du Game, on n'avait pas pratiqué, ce qu'il aurait fallu, c'est qu'on ait Game parcours à Game, avec une liste de jeunes ou déjà un service tout fait, et puis on nous demande avec des fiches techniques, sortez-moi, par exemple, le nombre de MJIE dans ce service, et du coup, cela nous oblige à manipuler, c'est par le concret qu'on... »*

*D3e : « Pareil pour le logiciel GAME. Parce que c'est bien de se dire, ça, ce n'est pas nous et tout, mais la réalité du terrain, c'est au directeur de faire. Si vous avez un RUE qui n'est pas opérant, c'est vous qui devez faire en sortant, tout en apprenant à déléguer quand même et à ne prendre la place »*

*D5e : « pour moi, c'était scandaleux d'attendre l'avant-dernier jour, le dernier regroupement pour s'intéresser à GAME de manière collective, on n'arrête pas de dire que c'est un outil de pilotage, on y a passé une journée à la fin des deux ans, pareil pour Chorus et tous les logiciels, et sur la RH. Les questions techniques, il y a une grande partie que je n'ai pas trouvée, et aujourd'hui, je le déplore encore, vraiment »*

*D11v : « Aspect [suivi budgétaire et financier] dans lequel je me trouve tout à fait novice malgré deux années de formation. Aucune notion hors expériences de stage. Aucune formation à l'ENPJJ sur la manipulation de Chorus. »*

Quelques directeurs des services expriment des difficultés rencontrées en termes de procédure RH, à propos notamment des procédures disciplinaires. Certains points spécifiques RH pourraient être abordés durant la formation à l'école.

*D11v : « Aucun apport sur la procédure disciplinaire, les étapes, les aspects importants sur lesquels être vigilant lorsqu'on est directeur. Dimension RH trop théorique, pas assez pratique. Procédure RH jamais travaillées en formation initiale. »*

D2e : « Le stage oui, la formation à l'école non. Et ce qui d'ailleurs... sur la question disciplinaire, ça manque cruellement. Parce que c'est vrai qu'on n'est pas... enfin on n'a jamais envie d'en arriver là, quelle que soit la place, je pense que c'est se leurrer de se dire qu'on veut... voilà... par contre, de ne pas avoir de base pour ça, c'est compliqué... donc, je crois que globalement, les directeurs, ils se débrouillent »

### **Améliorer ou approfondir les savoirs pour favoriser une pratique professionnelle « sécurisée »**



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La nécessité de connaître davantage le fonctionnement partenarial pour pouvoir construire des réseaux et mobiliser les partenaires.
- L'importance de développer la démarche projet en formation, en intégrant des points tels que le diagnostic ou l'évaluation.
- L'utilité d'améliorer les connaissances administratives des professionnelles (droit du travail) et leurs pratiques d'outils bureautiques.
- Le nécessaire approfondissement de certaines modalités de prise en charge des jeunes (mesures, aménagements de peines...).
- Le besoin d'appréhender les spécificités de certains publics de jeunes (MNA, santé) pour mieux les accompagner.
- La nécessité d'étoffer la formation des directeurs des services en matière de pilotage (gestion budgétaire et rh, hygiène et sécurité, applications « métiers »).



*D'autres points attirent notre attention :*

- La construction de partenariats et la démarche projet doivent pouvoir être davantage associés pour favoriser la création de réseaux par les néo-titulaires dans le cadre des prises en charge éducatives des jeunes.
- Une meilleure pratique des outils bureautiques contribuerait à une meilleure efficacité des professionnels (gain de temps, usages pragmatiques des outils).
- Une évolution des savoirs enseignés pourrait être envisagée annuellement, notamment lorsque la pratique professionnelle remonte des difficultés à travailler avec certains publics (MNA, jeunes avec des problèmes de santé ou pilotage pour les directeurs des services). Il est nécessaire de ne pas figer les programmes modulaires pour pouvoir mieux adapter les savoirs aux besoins des stagiaires.

#### 4. La rédaction d'un mémoire qui permet d'engager une démarche réflexive transférable dans la pratique professionnelle

Si les stagiaires parlent « d'engagement » pour rédiger le mémoire, ils expriment aussi la satisfaction de pouvoir approfondir des concepts, avoir une réflexion sur un sujet choisi, voire de pouvoir le transférer dans une pratique professionnelle ou lancer une expérimentation. C'est souvent un élément marquant de leur formation, qui peut influencer la suite de leur parcours professionnel.

*E5e : « Il faut quand même se laisser du temps pour faire ce mémoire, et quand on le fait de manière sérieuse, c'est un document sur lequel... mon mémoire est dans mon bureau... je le garde toujours... c'est un document qui est important, à plus d'un titre, ce n'est pas seulement le premier écrit, c'est aussi une première notion qu'on a voulu vraiment approfondir à l'extrême, donc moi j'en garde un bon souvenir, même si c'était des mauvais souvenirs en termes de préparation, c'était des nuits... il y avait des nuits et des nuits, il y a eu beaucoup de travail, pendant les périodes de stage, c'est vrai que c'est assez compliqué, mais une fois passé tout ça, on s'en sort bien, il n'y a pas de souci là-dessus, ce n'est pas non plus maltraitant, mais il faut que ce soit quand même bien... pourvoir faire en sorte que le stagiaire puisse souffler, parce que le mémoire, c'est prenant autant en termes de temps que sur le plan psychologique, c'est usant, c'est assez éprouvant »*

*D2e : « j'ai beaucoup aimé l'exercice mémoire aussi, j'ai trouvé que c'était vraiment pas mal, j'étais sur un terrain de stage où j'ai pu expérimenter des choses, et puis aussi faire des erreurs. »*

*E4e : « Il y a le mémoire aussi qui m'a déçu, parce que je trouve ça génial comme travail, et j'ai été un peu déçu que cela soit si contraint, j'aurais bien aimé avoir un an de plus pour le faire. Mais vraiment à titre plus intellectuel qu'au titre de ma note... »*

*D4e : « Le mémoire... c'est beaucoup de travail... en même temps, c'est toujours intéressant parce qu'on prend du recul par rapport à une pratique. Oui, ce n'est quand même pas la partie la plus... c'est lourd en termes d'engagement et parfois l'engagement qu'on a mis dans le mémoire, je trouve qu'on n'est pas toujours à la hauteur de l'oral qu'on vit. Et ça, ce n'est pas toujours évident. Les gens ne vont pas toujours nous chercher sur là où on a le plus travailler, peut-être une petite déception de ce côté-là, de l'oral du mémoire, mais bon, c'est autre chose. Après, voilà, c'est vraiment un très gros travail. »*

Si la lecture a été peu abordée par les néo-titulaires, certains signalent tout de même l'intérêt qu'elle a eu pour eux dans leur processus de formation et l'impact sur leurs habitudes professionnelles.

*E5e : « les écrits, c'est sûr, que ce soit le RAPE, le mémoire, l'EANO aussi, ça c'est aussi important, parce que cela oblige le stagiaire à lire un livre sur le plan éducatif et d'en faire une analyse, ça va servir pour la suite, parce qu'on peut se retrouver dans une situation de devoir lire une circulaire, un rapport, un magazine qui a un article, c'est quelque chose sur laquelle on se sera déjà essayé, sur la justice restaurative, par exemple, il y a beaucoup d'écrits qui sont déjà dedans, le fait d'avoir pris l'habitude de lire, c'est quelque chose qui va servir dans le futur... »*

*E5e : « Je consulte le journal officiel chaque jour, je me tiens un peu au courant... je fais un peu une veille juridique, sur le plan éducatif aussi et puis sur la justice restaurative, il y a beaucoup à lire, j'essaie de faire ça doucement au regard de l'actualité, c'est difficile aussi »*

*E8e : « il faut que j'aie bouquiner, je lis les Cahiers dynamiques, on est dans une ébullition intellectuelle pendant la formation, qui est superbe, la médiathèque est top, elle est très riche, on est sans cesse stimulée. Et t'as lu ça, aujourd'hui, plus du tout. Et c'est dommage »*

## Engager une démarche réflexive à travers la rédaction d'un mémoire



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La rédaction du mémoire permet, à travers la démarche réflexive engagée, d'étayer sa pratique professionnelle.
- Le travail du mémoire participe au développement de nouvelles connaissances, favorise le travail sur des concepts théoriques.
- Les pratiques d'écriture et de lecture, qui seront nécessaires dans la pratique professionnelle, sont développées par la rédaction d'un mémoire.



*D'autres points attirent notre attention :*

- Les temporalités de rédaction du mémoire doivent être suffisamment longues pour permettre au stagiaire de développer des savoirs et des expériences de stages qui lui permettent de s'engager dans une démarche réflexive solide.
- Le mémoire peut être valorisé au-delà de la formation suivie à l'école et peut engager le néo-titulaire dans une démarche continue d'articulation entre réflexivité et pratique professionnelle.
- Le processus de lecture pourrait être davantage mis en avant durant la formation. Les lectures professionnelles et scientifiques contribuent à nourrir les stagiaires puis les néo-titulaires, leur permettent de développer des connaissances régulièrement et de manière autonome.

## 5. La formation aux écrits, une étape indispensable du processus de professionnalisation

### 5.1. S'inscrire dans une dimension institutionnelle

Les néo-titulaires, à travers ce qu'ils expriment, semblent plutôt bien préparés pour les écrits professionnels. Ils savent qu'ils représentent une institution, qu'il y a des exigences et des attendus sur ce qu'ils rendent et souhaitent donner un bon aperçu de leur travail aux différents interlocuteurs pour lesquels ils produisent des écrits.

La plupart précisent qu'ils ont développé des habitudes d'écriture lors du stage de mise en situation professionnelle, notamment en milieu ouvert. Ils ont particulièrement appris au contact des équipes qui rédigent les écrits avec exigence.

*E1e : « dans tout mon parcours, les écrits, ça ne m'a jamais posé plus de problèmes que ça, après, justement, en milieu ouvert, je n'ai pas suivi de formation sur les écrits professionnels après la formation à l'ENPJJ, mais du coup, c'est vrai que j'ai été dans une équipe de milieu ouvert qui était très exigeante sur son travail et beaucoup sur les écrits »*

*E11e : « Sur les écrits, j'ai été confortée sur le fait que globalement j'écrivais bien, mais c'est quelque chose qu'on m'avait déjà fait remonter en formation, il n'y avait pas eu de difficulté, et j'ai pu exploiter un peu l'urgence aussi, parce que très souvent on doit rendre les écrits le jour même, parce qu'on est sur des situations urgentes. Donc, ça, c'était intéressant, et cela m'a permis d'affiner les écrits. »*

Cette exigence est recherchée tant dans la qualité d'écriture que dans le respect des échéances pour rendre les écrits aux interlocuteurs qui les attendent, particulièrement les magistrats.

*E1e : « c'est vrai que moi, j'ai tout de suite ce réflexe de me dire quand on m'attribue un jeune en référence, je regarde combien de temps il est placé et je me fais tout de suite un échéancier et me dire tel écrit doit être rendu là et là. Et c'est vrai que moi, je le vois avec les quelques collègues qui ont fait du milieu ouvert, on a tous ces modes de fonctionnement, et on n'a pas spécialement de difficulté avec les écrits, on sait à qui on écrit, quel mode de langage on doit utiliser, les formules adaptées »*

*E1e : « je préfère que ce soit rendu en temps et en heure pour le ou la magistrat.e, parce que je trouve que sinon, cela ne donne pas du tout une bonne image de la structure, de l'éducateur qu'on est, même le travail avec le milieu ouvert, enfin, cela peut être compliqué si les rapports ne sont pas rendus, et moi c'est vrai que je suis vigilante à ça, et je me dis que c'est avant tout dans l'intérêt du jeune, donc voilà, c'est pour ça, ben des fois, je fais toute seule, du coup je ne passe pas au-dessus de ça quoi »*

*E9e : « Et le temps des rapports et tout, j'essaie vraiment de respecter au maximum, après on ne peut pas toujours faire dans les temps exacts, mais en tout cas, voilà, premier mois de placement, troisième mois, fin de placement, les notes d'incident, des rapports intermédiaires ou des demandes particulières. Ça, il n'y a pas vraiment de difficulté par rapport à ça. »*

*E11e : « Je pense qu'on ne se rend peut-être pas compte de l'importance du cadre quand il y est, et quand il n'y est pas, c'est très compliqué, parce qu'en bien même, si on a écrit nos 15 rapports à temps, si on n'a personne pour les signer, il ne passe pas, et derrière on reçoit des soit-transmis des magistrats, qui nous demandent où sont les rapports, et qu'on leur dit, les rapports sont datés d'un mois en arrière, et qu'on n'a personne pour les signer, et ils se disent, mais que fait la PJJ, et si on ne*

*travaille pas bien avec les magistrats, c'est quand même très important les liens qu'on peut avoir avec les tribunaux en milieu ouvert, si on ne travaille pas bien avec eux, cela complexifie derrière, au-delà des partenaires, tels que l'aide sociale à l'enfance, où là on est carrément en guerre avec eux »*

Par contre, plusieurs néo-titulaires soulignent la difficulté à travailler à plusieurs sur des écrits. Ils notent que d'autres professionnels avec lesquels ils travaillent sont en difficulté avec les écrits, qu'ils n'ont pas les mêmes exigences en terme de qualité des écrits et de respect des délais. Ils précisent que dans les services il peut y avoir des écarts importants et que selon le fonctionnement de l'équipe cela peut être compliqué pour rendre des écrits de qualité (dans certains services les écrits peuvent être rédigés par des binômes ou des trinômes).

*E1e : « des fois je suis en binôme ou en trinôme avec des collègues qui n'ont pas la même rigueur, et ça par contre, c'est vrai que je trouve que ça c'est compliqué, pour les écrits, parce qu'au final, je sais que j'ai des collègues qui n'aiment pas écrire, clairement, ou qui ne savent pas écrire, parce qu'ils n'ont pas forcément les codes qu'on apprend en formation, et au final, en fait, on est peut-être trois sur une référence, mais au final, c'est moi qui vais faire les trois rapports, parce que s'ils ne m'aident pas, ben moi je ne veux pas que ce soit rendu en retard, c'est vrai ... que le travail en équipe sur des rapports ou d'écrire à plusieurs mains sur des rapports, je trouve ça compliqué... quand on n'a pas le même rapport aux écrits... »*

*E3e : « Il y en a qui ne savent pas écrire... donc, qui s'arrangent soit pour être en référence avec des gens qui savent écrire le français correctement, c'est grave de dire ça, ça, c'est une révélation de choc, mais ça, tout le monde le dit, soit des gens qui se font taper des rapports par d'autres personnes, enfin, on en est là. [...] j'ai envie de dire, certains sont dans l'esquive vis-à-vis de ça, ils ne sont pas foutus d'écrire quoi que ce soit. Et du coup, derrière la question des rapports écrits, il y a aussi, on ne fait pas de tâches administratives, c'est quand même grave ça, quand même, je veux dire, là, il y a une disparité de niveau, je trouve ça grave »*

## 5.2. Ecrire, c'est savoir analyser les situations

Pour les néo-titulaires, l'analyse des situations est essentielle à la rédaction d'un bon écrit. Leur capacité à effectuer une analyse précise et complète participe au rendu-compte et donc à un écrit de qualité, qui permettra de prendre les décisions les plus adaptées à la prise en charge des jeunes.

Bien qu'un certain nombre de néo-titulaires s'estiment plutôt préparés pour rédiger des écrits, ils considèrent qu'ils peuvent progresser en ayant davantage d'expériences. Certains notent qu'ils ont plus de difficultés à écrire pour des mesures telles que la mesure judiciaire d'investigation éducative (MJIE).

*E14v : « Difficulté dans la rédaction des rapports, notamment lorsqu'il s'agit d'exposer des situations délicates. »*

*E5e : « on a eu un RUE, un responsable d'unité éducative de milieu ouvert qui est venu faire une présentation sous la forme d'une conférence d'une journée sur les écrits professionnels, ce qui était intéressant, ça, je m'en souviens c'est qu'il donnait des petits conseils [...] peut-être une composante des écrits, c'est l'analyse, peut-être de cerner, de se dire on va travailler à l'école sur l'analyse des situations pour pouvoir ensuite produire un écrit. Parce que c'est vrai que c'est en écrivant qu'on va avoir plus d'expérience, mais l'analyse qui est très, très importante, on a eu un examen sur la méthodologie de l'action éducative sur laquelle on devait analyser une situation, mais en termes de préparation, cet examen a été vécu comme un peu une frustration, parce qu'on n'avait pas été préparés à cet exercice, et on a eu cet exercice sous la forme d'un cas pratique, ce qui correspondait à l'écrit du concours externe, comme si on était une nouvelle fois évalué sur notre analyse, alors que*

ce petit plan, l'analyse des situations, qu'est-ce qu'on peut extraire de cette situation qui peut être importante à mettre dans un écrit, ça, peut-être, il y a eu un petit manque »

E10e : « Oui, oui, bien sûr, l'écrit, je pense que plus on en sait, plus on apprend. Cela m'a forcément aidé. Après, je pense que j'ai encore les mêmes qualités et les mêmes défauts. Il est encore trop tôt pour m'améliorer, en hébergement, on en fait tous les deux mois, ce n'est pas comme en milieu ouvert. En milieu ouvert, on les faisait à deux. Je pense que j'ai progressé, parce que j'en ai fait beaucoup, je suis à l'aise à l'écrit, mais je pense que j'ai toujours des lacunes, il me faut vraiment du temps pour l'écrire, parce qu'il faut se déformer aussi, c'est ça qui est compliqué, pour le coup. Quelqu'un qui sort du bac, qui a 18 ans, qui se lance dans le métier d'éducateur, je pense qu'il aura moins de mal, que quelqu'un comme moi, j'ai passé le concours à 30 ans, donc, il a fallu me déformer, mais j'ai progressé néanmoins là-dessus, c'est plus compliqué dans l'analyse, c'est plutôt l'analyse qu'on en fait, ça, c'est plus dur, tout le monde est capable de parler, par contre il n'y a pas beaucoup d'éducateurs qui sont capables de pouvoir l'analyser correctement, de pointer vraiment ce qui ne va pas, avoir derrière les solutions qu'il faut, les solutions adéquates, c'est plus difficile dans le job. »

E11e : « Alors, a priori, selon ce qui m'a été renvoyé, j'aurais quelque facilité à l'écrit. Ce serait bien, je suis très satisfaite, ceci étant, il y a quelque chose qui manque à la formation, même si on aborde la psychologie de l'enfant et même si on aborde les MJIE, ou plus ou moins, sur certains modules dont je me souviens à peine, cela fait quand même un an et demi. Pour moi, aujourd'hui, même si tu peux avoir des facilités à écrire, les MJIE, cela reste extrêmement compliqué à écrire, il me faut beaucoup de temps pour les écrire, il faut bien choisir ses mots, il faut réussir à renvoyer ce qu'on veut vraiment, bien évidemment, j'ai beaucoup plus de facilité à écrire n'importe quel autre rapport éducatif que les MJIE. Encore une fois, j'ai de la chance parce que l'AS et la psy, sont là depuis 92 et 95. Donc, sur les premiers MJIE, elles m'ont relue, et qui plus est, il y a le directeur qui relit derrière donc, j'étais plus ou moins rassurée, parce qu'il faut faire très attention aux termes qu'on emploie, on a certaines familles qui sont très procédurières, alors voilà, donc cela m'a un peu rassurée, mais quand on est débordé, parce que malheureusement, c'est ce qui se passe dans ces services, beaucoup d'agents sont débordés, parce qu'ils pallient le travail, enfin je ne sais pas... il y a du débordement... on n'a pas forcément le temps de relire les écrits de nos collègues, moi ça m'inquiète un peu. »

Concernant les apports de la formation, les néo-titulaires n'ont pas la même appréciation. Pour certains, les expériences rencontrées lors des stages et la rédaction d'écrits à ces moments-là ont été formateurs. A l'inverse des néo-titulaires ont pu avoir des attentes opposées, certains recherchaient davantage de stimulation réflexive alors que d'autres souhaitaient être plus cadrés. Il semble toutefois difficile pour un appareil de formation de s'adapter à chaque individu. Le vecteur commun est le besoin d'engranger des expériences d'analyse de situation et d'écriture dès la formation initiale, articulées entre les cours et les stages.

E37v : « La mise en exercice de la rédaction de notes à l'attention du magistrat durant mes stages m'a permis de connaître les différents attendus lors d'un écrit et lors d'une demande spécifique à la prise en charge d'un jeune. Certains aspects de la prise en charge notamment au niveau légal m'ont été bénéfiques en termes de demande à formuler à l'attention du magistrat, d'autres sont forcément à apprendre durant notre carrière. »

E8e : « Parce que je crois que j'ai perdu l'habitude de réfléchir, d'analyser, je ne suis pas stimulée, parce que mes écrits, on les lit, c'est très bien, hop, quand je vois les écrits de collègues, je suis là, mais on est où, on ne va pas envoyer ça au magistrat quand même, et moi j'estime que je ne suis pas stimulée »

E10e : « Effectivement, les choses qui m'ont manqué, c'est le magistrat. C'est qu'un magistrat me dise qu'est-ce qu'il attend de mon écrit. Ça, on ne le dit jamais. Ou d'avoir un squelette d'un écrit. Au début, j'ai parlé du déroulement, insister sur ça. L'écrit, c'est en fait écrivez et puis après, on vous dit il manque ça, tel élément, mais jamais on m'a dit vraiment, voilà ce qui doit apparaître dans un écrit. Le magistrat, en général, il ne lit que l'introduction et la conclusion. J'aime bien avoir l'avis du lecteur, c'est le magistrat, donc qu'il nous dise, moi ce que je veux, c'est... le reste, si vous le mettez, il n'y a pas de souci... »

### Améliorer la qualité des écrits professionnels par la mise en place de différentes modalités d'apprentissage



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillants suivants :*

- L'utile intervention en formation de professionnels PJJ en poste, pour qu'ils partagent leurs exigences et leurs expériences vis-à-vis des écrits (création de situations à analyser, retour d'expériences).
- La nécessité de rédiger régulièrement des rapports durant les stages, tant en milieu ouvert qu'en hébergement.
- L'importance d'aborder en formation l'organisation du travail des professionnels (méthodologie pour respecter les échéances et écriture de rapports à plusieurs).
- Le besoin d'organiser des rencontres avec des magistrats pour aborder la question des écrits et échanger sur leurs attendus.



*D'autres points attirent notre attention :*

- Plusieurs néo-titulaires ont signifié leur difficulté à écrire avec d'autres professionnels dans leur service ou établissement (contractuels, professionnels ayant suivi d'autres parcours de formation). Ils notent des écarts de connaissances sur les exigences attendues pour les écrits professionnels.
- Une vigilance initiale sur la capacité d'écriture des professionnels doit sans doute être activée (lors du recrutement).

## 6. Les réflexions sur l'action : une modalité d'analyse et de partage des situations nécessaire à la pratique professionnelle

Dès la formation, les néo-titulaires ont pu effectuer des analyses des pratiques professionnelles qui leur ont appris à partager des difficultés rencontrées avec des situations professionnelles, à se confronter à des regards, à échanger et analyser à plusieurs pour prendre du recul sur leurs pratiques. Plusieurs néo-titulaires signifient l'utilité et le besoin de pouvoir retrouver ces temps d'analyse des pratiques une fois en poste.

*E29v : « les groupes d'analyse de pratique me sont très utiles aujourd'hui dans un contexte de prise de poste particulier (création d'unité éducative, sans locaux, sans moyens et avec une équipe imprévue). »*

*E30v : « Avoir des temps de travail après des conflits ou des situations à risques pour analyser nos pratiques en vue de les améliorer »*

### 6.1. Permet d'analyser des situations vécues et de partager les analyses

Les néo-titulaires recherchent ces temps d'analyse qui leurs permettent de se confronter à d'autres positionnements ou d'échanger avec un spécialiste qui peut apporter des clés de compréhension vis-à-vis des publics pris en charge ou des situations rencontrées.

*E29v : « Les groupes de réflexion sur la pratique pro et le travail en équipe. C'est essentiel de se confronter à un positionnement différent du sien et de pouvoir échanger sur son positionnement et sa pratique. »*

*E1e : « après, le fait d'en avoir reparlé après en analyse des pratiques avec une pédopsychiatre, on a été beaucoup plus loin dans l'analyse, du trouble du jeune, et qu'avec un trouble comme ça, c'est mieux de se comporter comme ça, comme ça, ça été hyper intéressant, parce que cela donne des billes pour tous les cas psy finalement qu'on peut accueillir, d'autant plus que je trouve qu'on est confrontés à des cas psy de plus en plus et qu'on n'a pas forcément les armes ou les billes pour rendre les prises en charge de ces gamins plus efficaces »*

*E7e : « justement, au niveau des GEASE, je me suis rendu compte qu'au niveau de notre foyer, nous avons l'analyse des pratiques, et quand on regarde bien, c'est aussi un GEASE, et c'est vrai qu'au niveau du PTF de la DIR G, on faisait tous les jeudis un GEASE, au début, je me disais, mon dieu, c'est saoulant, mais je me dis heureusement qu'on a eu ça, parce qu'on voit et ça nous permet... je ne vais pas le dire... mais on va passer à la deuxième année, le PTF de la DIR E, on faisait des GEASE, c'est ça qui me permet aussi pendant les réunions pédagogiques de pouvoir décortiquer les situations et que les collègues me disent des fois, mais comment... même le RUE... comment avez-vous cette vision »*

Ils notent l'importance de pouvoir avoir d'échanges confidentiels, qui restent dans l'équipe. Pour cela, l'accompagnement par un professionnel extérieur à l'équipe semble pertinent.

*E10e : « c'est un truc qui vient une fois par mois et c'est le lieu... c'est censé rester entre nous, ne pas sortir de la pièce, donc c'est le moment pour discuter de tout ça. »*

*E7e : « Nous avons l'analyse des pratiques déjà qui est faite par un professionnel. Ce qui est bien, c'est que ce n'est pas un psychologue du foyer, c'est quelqu'un qui est neutre. Elle arrive, elle se présente, elle nous dit que c'est une instance où rien ne doit sortir, on est dans la confidentialité. La*

directrice n'est pas conviée, le RUE non plus. C'est un espace libre, où on peut parler sans se dire, ah oui, mais si on dit ça, le cadre va nous regarder, il n'y a pas ça. »

E6e : « Je suis assez assidue, autant que le service me le permettent, en faisant des nuits, parfois c'est difficile de pousser à une matinée, mais certains collègues le font, je trouve ça très riche, parfois on y va parce qu'on a quelque chose qui pèse lourd ou qui nous a interpellés, parfois c'est être là pour un autre collègue, pour le soutenir, pour lui permettre de donner ses émotions, de demander conseil, poser des questions, ou se remettre en question soi-même ou d'autres dans un cadre bienveillant, et qui est confidentiel aussi. Ça me paraît important, ce n'est peut-être pas trop souvent non plus, une fois par mois, c'est parfois loin, vu qu'il y a un incident qui vient de se passer, mais ce n'est pas le seul endroit, on a nos réunions hebdomadaires du jeudi, où on ne parle aussi pas seulement des jeunes et de leurs situations, mais aussi de notre façon de travailler, des problèmes, etc. »

## 6.2. Permet de prendre du recul sur son action et d'être soutenu

Les temps d'analyse des pratiques permettent aux néo-titulaires de s'exprimer en confiance et d'avoir les retours de leurs collègues sur ce qu'ils ont fait, auraient pu faire, ne devraient pas faire et ce de manière constructive. Les discussions leurs apportent des ressources qui leurs serviront par la suite et leurs permettront d'étayer leur pratique professionnelle.

E1e : « on en a parlé dans un premier temps en équipe et l'analyse des pratiques, c'est venu longtemps après, et c'est vrai que moi j'avais vraiment besoin d'en parler en équipe, parce que voilà, c'était ma première année en tant que titulaire, moi, je n'avais jamais été contractuelle à la PJJ non plus, et j'avais un peu... dans mon for intérieur, je savais que je n'avais pas fait mal, mais comme la réaction que j'avais eue est d'être confrontée à ma violence, cela m'avait quand même pas mal travaillée, j'avais besoin d'en discuter aussi pour quelque part être rassurée et être sûre d'avoir fait un peu bonne route et pas fausse route »

E6e : « il y a toutes sortes de possibles... exprimés déjà dans des moments propices, peut-être pas à chaud, peut-être pas dans le feu de l'action, de l'énervement ou dans toutes sortes d'émotions, surtout pas museler les émotions, ça non, mais pouvoir prendre le temps, laisser le temps s'écouler, pas trop non plus, mais de parler d'abord à la personne concernée et de partir de la présupposition que ça va être constructif, réfléchir à comment le dire dans un premier temps, et puis il y a des instances qu'on a à notre disposition, comme on a une séance de groupe d'analyse de pratique une fois par mois, qui sert aussi à cela. »

Il semble que cette aisance pour échanger sur les situations rencontrées soit plus aisée lorsque les professionnels sont titulaires et intégrés dans une équipe. La confiance se crée progressivement. Cela n'a semble-t-il pas été aussi évident durant la formation où les stagiaires ont recherché les espaces de confiance.

E20v : « Durant la formation j'avais eu l'occasion de penser et de travailler la question des situations de crise et j'ai pu apprécier la possibilité de prendre du recul sur ce que je vivais sur le terrain. Pour autant, je pense que la formation devrait permettre de travailler plus souvent et de manière totalement neutre les situations difficiles des collègues sur leurs lieux de formation. »

E8e : « Et le GEASE, ça m'a fait vachement de bien parce que c'est difficile sur une structure quand on est en stage, on ne sait pas à qui on peut parler et faire confiance, et donc les temps sur le PTF, on se dit, ça y est, je suis safe, quoique des fois on se dit qu'il ne faut pas que je dise où je travaille, parce qu'il ne faut pas que cela se répète, mais le temps de GEASE, j'ai pu partager des situations où j'étais vraiment sidérée, et dépasser ce stade de la sidération et se dire, on ne s'arrête pas là et on va aller analyser et chercher, ne pas s'arrêter à l'émotion et réfléchir ensemble. »

## Favoriser les temps de réflexions sur l'action ou analyses des pratiques pour les néo-titulaires



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La nécessité de sécuriser les jeunes professionnels dans leurs pratiques en favorisant les échanges pendant des temps d'analyse des pratiques et ce afin de leur donner l'occasion d'apprendre et de prendre du recul.
- L'utilité de créer, au sein des équipes de professionnels, des temps de discussions et d'entendre des positionnements différents qui favorisent les analyses des pratiques.
- Le besoin de créer des modalités qui permettent des échanges en confiance durant la formation (éventuellement un même groupe d'analyse et un même intervenant durant tout le processus de formation).



*D'autres points attirent notre attention :*

- Les modalités de confidentialité doivent être définies en amont des groupes d'analyse et respectées par l'ensemble des participants.
- Le rythme des analyses des pratiques doit pouvoir être régulier tout en prenant en compte les impératifs de fonctionnement du service ou de l'établissement.

“

*E18v : « Ma formation initiale m'a offert un socle de savoirs théoriques et d'expériences de terrain qui m'ont permis de développer une identité professionnelle naissante et d'acquérir d'autres compétences par la suite. »*

”

## Partie 4 - Le processus de professionnalisation : un parcours progressif pour développer des pratiques professionnelles

Lorsque l'ENPJJ devient un service à compétence nationale, l'arrêté portant sa création (3 mai 2017) précise dans son article 11 que, le service de la formation « assure la cohérence et la qualité de la formation statutaire et continue dans une perspective de formation professionnelle tout au long de la vie ».

Par ailleurs, le principe de la professionnalisation est également inscrit dans le projet d'établissement de l'ENPJJ (document socle rédigé en 2012-2014) :

*« Les organisations publiques, à l'instar des organisations du secteur privé, ont besoin de plus en plus de professionnels possédant non seulement des connaissances et des compétences techniques et procédurales importantes mais également des professionnels qui se doivent de posséder un bagage de compétences transversales solides.*

*Ce besoin doit permettre de faire face à la fois aux nouvelles missions et fonctions dévolues aux agents publics mais également de permettre d'appréhender plus facilement les évolutions en cours dans la société qui est le cœur de l'action publique. » [Extrait p.28]*

La détermination du principe de professionnalisation par l'institution indique que celle-ci prend en compte la notion de processus, et donc que la professionnalisation des éducateurs et directeurs des services de la PJJ comprend un mouvement constant entre la pratique professionnelle, son analyse et le développement de nouvelles connaissances. La notion de processus est ici particulièrement intéressante :

*« La réflexion à mener en formation comme en stage réside dans les manières de se voir agir, de repenser son action, de s'ajuster avec des praticiens qui n'ont pas vécu la même expérience formative et qui opposeront leur manière d'agir. De même, le fait de s'enquérir des transformations du terrain professionnel pour pouvoir s'ajuster aux autres avant de considérer leurs propres ajustements suppose le développement d'une approche organisationnelle ou institutionnelle » (Jorro, 2007)*

Ce processus de professionnalisation contribue à transformer et changer les représentations des professionnels de la PJJ.

*« Le sujet apprenant se retrouve à mesurer l'écart entre les représentations sociales (RS) du métier d'éducateur spécialisé, les attentes de formation, et la diversité des réponses fournies par les apports théoriques, les expériences et les pratiques rencontrées » (Petrus, Cugola, Grima, & Lenoir, 2020)*

*« La confrontation des représentations sociales du métier d'Éducateur Spécialisé aux réalités du terrain professionnel et aux apports de formation sont sources de "conflits" qui conduisent à la modification de celles-ci pour amener à la constitution de représentations professionnelles ou non. Cette modification est constitutive du processus de professionnalisation qui amènera l'étudiant à obtenir ou non son diplôme » (Petrus, Cugola, Grima, & Lenoir, 2020)*

Alors que le processus de professionnalisation est une mise en mouvement progressive et constante, plusieurs périodes stratégiques marquent tout de même ce processus. Dès la formation initiale, ce processus revêt plusieurs enjeux pour le stagiaire. Alors qu'il découvre et met en œuvre de nouvelles compétences et des gestes professionnels propres à une culture « métier », le stagiaire doit pouvoir tenir sa place en situation de stage.

*« L'enjeu que constitue la professionnalisation génère des déplacements de point de vue : il ne s'agit pas de revenir à des dispositifs de formation fonctionnant de façon étanche mais de promouvoir des interfaces » (Jorro, 2007)*

*« Il s'agit bien de favoriser, lors des mises en situation professionnelle, l'incorporation de compétences chez les stagiaires, individuelles et collectives, de susciter la prise de conscience des attentes diverses du monde du travail, de faire en sorte que, par l'analyse des pratiques ou de l'activité professionnelle, le stagiaire mobilise une posture professionnelle adaptée au contexte, qu'il participe à et développe une culture du métier. Des savoirs engageants pour reprendre l'expression d'Astolfi (2004)<sup>36</sup>, impliquent le stagiaire dans ses actes : l'autonomie, la responsabilisation, l'adaptabilité en contexte n'expriment pas seulement des concepts, mais constituent bien des attitudes, des "soft skills" valorisées dans le monde du travail » (Jorro, Quels concepts scientifiques dans le champ de la professionnalisation ?, 2013)*

Avec le processus de professionnalisation, c'est désormais la culture de l'autonomie et de la responsabilité qui se développe, tant pour la détermination des modes de gouvernance que pour l'approche formative des stagiaires. Cela nécessite donc de repenser les modalités pédagogiques et celles de l'accompagnement.

*« Dans tous les secteurs de la vie sociale, professionnelle ou non, on constate une volonté déclarée de "faire bouger" les individus, de les conduire à être plus "volontaires" de manière à accompagner l'introduction de nouveaux modes de gouvernance (Conjard & Devin, 2007)<sup>37</sup>. Cette intention s'accompagne d'un discours et d'un lexique renouvelés pour parler précisément de l'activité humaine : on insiste notamment sur le vocabulaire de l'autonomie et de la responsabilité » (Barbier & Wittorski, 2015)*

*« Cette culture de l'autonomie et de la responsabilité trouve dans le monde élargi de la formation des adultes, [...] une expression et une formulation très affinées. On peut penser en particulier au développement considérable des démarches de projet et pour partie des démarches d'autoformation, qui privilégient la place des sujets dans l'engagement de leur formation ou de leur démarche de développement, dans leur finalisation et dans leur performance » (Barbier & Wittorski, 2015)*

---

<sup>36</sup> Astolfi J.-P. (2004). « Prendre le parti des savoirs », in : Astolfi J.-P. (Ed.), *Savoirs en action et acteurs de la formation*, Presses de l'Université de Rouen et du Havre, p. 247-265.

<sup>37</sup> Conjard P., Devin B. (2007). *La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences*, Ed. Anact.

## Chapitre 1. La prise de fonction, une période stratégique d'engagement dans le métier

La première période stratégique pour le néo-titulaire correspond à la prise de fonction. Il s'agit ici de comprendre comment se déroule ce temps, qui peut avoir une durée variable selon les néo-titulaires.

Cette période est redoutée par de nombreux stagiaires durant la formation initiale. Ils ont notamment conscience que leur responsabilité professionnelle sera désormais engagée. S'ils sont progressivement préparés à se confronter à cette mise en responsabilité avec les stages, lors de la prise de fonction ils sont souvent mis en difficultés par les enjeux liés à leur titularisation (prise de décision au nom de l'institution, prise en charge des jeunes sans être en binôme, etc.).

*« Dans les "métiers de l'humain", suppose de se confronter à la fois à l'incertitude des choix que l'on est amené à faire et à l'obligation d'en assumer les conséquences » (Jaeger, 2009)*

*« Elles [les étudiantes] doivent conjuguer responsabilité individuelle et travail d'équipe. Elles décrivent le besoin d'être authentiques, tout en restant professionnelles et en gardant une "juste distance" » (Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

Cette transition entre la formation initiale et la prise de fonction, c'est également effectuer un changement dans une pratique professionnelle adaptée à la formation (nombre de mesures réduit par exemple) et désormais assurer les missions attendues par un titulaire.

*« Ici la "théorie" est donc, paradoxalement, une pratique jugée peu réaliste lorsqu'elle doit être mise en œuvre par un débutant. D'abord en raison de sa complexité : ce qui était faisable en formation, dans des conditions privilégiées, ne l'est plus au quotidien, sur le terrain scolaire ordinaire » (Goignoux, Ria, & Toczek, 2010)*

Plusieurs recherches tendent à montrer qu'une prise de fonction accompagnée rendrait plus aisée l'entrée dans le métier.

*« Les stagiaires demandent qu'on les aide à réussir leurs premiers pas dans le métier, et sur ce point, les recherches semblent indiquer qu'ils ont raison : la raison initiale apparaît comme un facteur de motivation et de progrès, démultipliée lorsqu'elle est accompagnée d'une théorisation de l'action réussie ». (Goignoux, Ria, & Toczek, 2010)*

## 1. Le choix de l'affectation correspond prioritairement à un choix de vie

### 1.1. Le choix du lieu de vie prime sur le choix du poste

La majorité des choix de poste s'effectue au regard de choix de vie, les néo-titulaires priorisent la proximité avec leur domicile et leur famille. Ils peuvent par ailleurs faire un choix territorial, pour aller vivre dans les environs d'une ville précise, même s'ils n'ont pas d'attaches personnelles. Ces choix de vie guident leurs décisions professionnelles. Ils regarderont dans un second temps les services et établissements présents sur le territoire visé.

*E2e : « j'ai la chance d'être sur un poste que je voulais, qui me plaisait, pour des raisons personnelles, la ville E8-621, c'est assez accessible, ici, de chez moi, et puis c'est... enfin... on a beaucoup de partenaires, c'est facile de travailler, de voir beaucoup de jeunes dans la même journée, parce que tout n'est pas loin, ça, c'est vraiment un privilège. C'était très agréable, enfin, voilà, c'était le premier poste que je voulais, j'ai eu le poste que je voulais, je me sens privilégiée, après, j'ai bien galéré, donc, dans les années de contractuelle, j'étais bien placée aussi, mais voilà »*

*E3e : « Moi, j'ai plutôt bien vécu [...]. Donc, pas toujours facile l'éloignement, même si c'est quelque chose que je souhaitais, partir et puis, découvrir la région E, à la PJJ »*

*D2e : « Sur le choix de poste... oui, parce que je n'aurais pas sacrifié le versant personnel, de toute façon, j'aurais choisi un poste dans cette interrégion, et comme il n'y avait que des milieux ouverts, et puis je ne vais pas refaire l'histoire, mais par contre, les opportunités qui se présenteront... en tout cas, cela m'étonnerait que mon prochain poste soit un STEMO »*

*D3e : « dans mes projections, je me projetais plus en hébergement, mais en même temps j'ai vraiment fait ce choix de STEMO pour différentes raisons personnelles parce que justement je voulais quitter la DIR E et puis parce que la ville I2-321 j'étais très intéressé, je suis originaire de la ville I2-321... je me suis dit, bon, à un moment l'équilibre familial est très important. »*

*D4e : « Le premier poste, je n'étais pas sur un poste de directrice de service, j'étais conseillère technique dans une direction territoriale, avec des dossiers à traiter. Donc, là, en sortant de l'école, je dirais que j'ai fait un choix géographique, même si tout est relatif, parce que j'étais à trois heures de chez moi. Mais en tout cas, c'était un choix géographique, plus qu'un choix entre conseillère technique et directrice de service »*

*D5e : « Je n'avais plus trop le choix, qu'est-ce que j'aurais eu comme choix, au mieux, j'aurais pu avoir les villes C2-81 ou C2-82, c'est un peu plus près, je connaissais de la famille pour m'héberger, j'ai pris le STEMOI G1-25-3, j'avais dit dès le début que je ne resterai pas dans la ville G1-251. En plus, il y a des territoires un peu oubliés de la République, cela permet d'apprendre sa géographie, la ville G1-251, en train c'est inaccessible, il faut aller à Paris pour redescendre, c'est n'importe quoi. Et en voiture, ce que j'avais fait comme choix, je me suis retrouvé à avoir une vie d'étudiant, avec 1400 euros à la fin du mois quand j'avais payé ma chambre, je faisais du Blablacar, enfin n'importe quoi, je partais le dimanche à 3h du matin,... j'y suis resté parce que je crois pouvoir dire que j'ai une certaine déontologie, sans manquer, sans me mettre en arrêt, ce qui est la solution que trouvent certains collègues, je sais qu'il y en a eu après... malheureusement, je souhaite qu'il n'y en ait plus jamais... tellement c'est insupportable, eh bien, qui trouvent cette issue, se mettre en arrêt... Bon, non, même si je ne voulais pas de la ville G1-251... La ville G1-251 voudrait peut-être de moi...et les équipes qui avaient vécues en plus pendant plus d'un an et demi sans direction... elles étaient contentes d'avoir un directeur, c'était complexe, parce que dès le début, dans ma tête, je savais que je ferais tout pour ne pas y rester et en même temps ne pas leur faire porter ça »*

## 1.2. Le choix du poste peut être conditionné par un choix de service ou d'établissement

Une fois le choix territorial effectué, les choix de structure peuvent varier selon les personnes. Ils s'opèrent essentiellement en fonction des projections qu'ont les néo-titulaires sur les missions dévolues à chaque structure ou bien sur la réputation qu'aura une structure (équipe en place, difficultés connues dans le service ou l'établissement). Le fait que les promotions 2016-2018 n'aient eu qu'une seule expérience de stage de mise en situation professionnelle, dit stage long, a sans doute eu un effet sur le choix de poste. En effet, il est plus facile de faire un choix de poste en connaissant déjà le fonctionnement de celui-ci.

*E3e : « je ne me voyais pas travailler en milieu ouvert, enfin pas au début, après il y a la question de l'argent aussi, on est bien moins payés en milieu ouvert... ça joue beaucoup ça, là aussi, au mieux de donner une catégorie A, on aurait finalement repensé les carrières à la PJJ, pour qu'il y ait une vraie progression de carrière »*

*E5e : « Je tire comme enseignement que le milieu ouvert, fil rouge, reste très important, notamment dans la continuité des parcours, quand on se retrouve à suivre le jeune qui a été placé plusieurs fois, et qu'on garde cette continuité, on a un lien très fort, en tout cas on connaît très bien le jeune. Et ça, c'est quelque chose qui est important pour moi, c'est ce qui faisait aussi que j'avais choisi le milieu ouvert. »*

*E11e : « Alors, le choix du poste, peut-être. J'en ai longuement discuté avec l'équipe qui m'accueillait en milieu ouvert, donc j'étais déjà sur la DIR H, j'ai eu la chance de faire la totalité de ma formation et les premières années de titularisation sur la DIR H, l'EPM est globalement bien connu sur la région et ce poste m'a été conseillé parce qu'il permet de toucher le collectif de façon restreinte, parce qu'on n'est pas là H24 non plus. Il permet d'aborder le milieu ouvert, parce qu'on est amené à rencontrer les familles et à faire des rapports, et aussi un peu l'insertion parce qu'on en met en place à l'EPM, cela me permettait pour commencer de toucher un peu à tout finalement. Donc, j'ai choisi l'EPM parce que c'était un poste qui était complet et qui m'a été conseillé par l'équipe éducative de l'UEMO H2-76-1D, qui est composée de professionnels qui sont là depuis fort longtemps et parce que c'est la DIR H, parce que je suis originaire de la ville H2-761. »*

*D4e : « Pour autant, je suis toujours motivée, je ne regrette pas mon choix, ça, c'est important aussi, parce que quand je suis partie, je me souviens, à l'ENPJJ, on m'avait dit, vous partez sur des fonctions de conseillère technique, vous ne reviendrez pas sur un service, et j'avais dit si, parce que c'est mon projet, j'ai fait la formation pour ça, j'ai encore besoin d'être en contact du public, des équipes, c'est important pour moi. Donc, je savais que je ferais ce pas là »*

## Proposer une diversité de choix de poste (territoire et type de structure)



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La réduction des choix de poste par défaut pourrait probablement favoriser une stabilité des néo-titulaires sur leur premier poste.
- La possibilité pour les néo-titulaires de choisir un poste (type de structure) pour lequel ils pourraient être « sécurisés » pourrait limiter les mises en difficulté liées à une prise de poste.
- La diversification du choix de poste pourrait par la suite favoriser les parcours professionnels diversifiés et permettre des futures mobilités sur différents types de structures, en fonction du développement des compétences des néo-titulaires.



*D'autres points attirent notre attention :*

- La découverte de tous les types de structures lors de la formation, que cela soit par le biais de stages ou par des formations spécifiques, réduirait un choix par défaut du type de poste.

## 2. L'accueil du néo-titulaire sur son poste peut conditionner sa prise de fonction

### 2.1. L'accueil est préparé, le nouveau professionnel attendu

Les néo-titulaires, qui ont été bien accueilli pour leur prise de fonction, conviennent que cela a facilité les premiers mois sur leur premier poste. Un accueil préparé par les cadres et l'équipe ainsi qu'un accompagnement organisé, sous forme de tutorat, semble faciliter la découverte du poste et l'intégration dans l'équipe.

*E1e : « Ma première année, elle s'est plutôt bien passée dans l'ensemble. J'ai été très, très bien accueillie sur ma structure »*

*E5e : « Il se vit par une intronisation officielle en réunion d'unité. Donc, là, mon responsable d'unité qui s'est félicité à la première réunion de pouvoir compter sur ma présence »*

*E5e : « c'est une unité qui sait y faire avec l'accueil des stagiaires et des nouveaux arrivants, pour la simple et bonne raison que tout au long de l'année, on accueille des stagiaires [2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> année d'éducateur spécialisé, auditeur de justice, stage d'observation pour passer le concours, stagiaires PJJ], [...], c'est vrai qu'on sait y faire maintenant il y a une tutrice référente pour les stagiaires deuxième année chez nous, en unité 1 ou unité 2, et sinon, le fonctionnement qui a été mis en place par notre responsable d'unité, c'est qu'à chaque fois qu'on a un accueil qui est prévu sur une durée plutôt longue, c'est quand on dépasse vraiment les deux mois, le responsable d'unité veille à nommer un référent, même pour l'accueil actuellement des nouveaux contractuels. On prendra un parrainage qui permettra de s'appuyer sur une personne qui sera là pour suivre un peu le calendrier au départ, de faire découvrir les choses, donc c'est vrai que le responsable d'unité impulse et tient à ce que les stagiaires ou les nouveaux contractuels soient vraiment dans une situation où ils peuvent découvrir le plus de choses et se mettre rapidement dans le bain »*

*E11e : « L'EPM a l'habitude d'accueillir des sortants de promo, ils ont un dispositif d'accueil qui est assez bien fait. On a une semaine de découverte de la structure, on visite les 7 unités de vie, on a ensuite une semaine où on est en doublure avec un éducateur sur l'unité de vie qui nous a été assigné, qu'on n'a pas choisi. On est orienté sur les unités de vie à notre arrivée. Et ensuite, on se retrouve seul sur l'unité de vie sur laquelle on est affecté »*

### 2.2. L'accueil s'effectue dans un contexte « compliqué » dans l'équipe

Selon les effectifs et les ressources de l'équipe en place, l'accueil du néo-titulaire peut parfois être difficile et impacter les premiers mois de prise de fonction sur un poste. L'activité du service ou de l'établissement, qui peut être intense, associée à des absences de personnels peut vite générer une désorganisation et avoir des effets sur l'accueil des nouveaux professionnels.

*E3e : « Donc, difficulté à communiquer dans l'équipe, difficulté à dire des choses à la direction, et réciproquement la direction a des difficultés à dire des choses à l'équipe. Il y a eu ça, et ça c'est vrai que ce n'est pas tout à fait facile à vivre, d'autant plus que ça se répercute sur la qualité de l'accueil, vous voyez, en tant que nouveau, on n'est pas toujours très bien accueilli, d'ailleurs les collègues, il y a quelques mois nous ont dit, c'est vrai que vous avez été très, très mal accueillis, on était deux, deux de la promo »*

*E10e : « Les premiers mois ont été difficiles, parce qu'accueil délicat, mais ce n'était pas du fait de la direction, ils ont essayé de faire le maximum, mais je pense qu'ils n'avaient pas les moyens pour. [...]. Manque d'effectif et manque d'organisation peut-être aussi, parce que l'ancienne RUE est partie en*

*cours de route, la nouvelle RUE est arrivée en même temps que moi, en même temps que les nouveaux titulaires, ce qui fait que cela n'a pas été bien goupillé, et il y a eu les vacances juste avant. C'était une rentrée délicate, mais bon, dès mars 2019, voilà on a eu un fonctionnement, je trouve, de structure classique, c'est-à-dire avec des difficultés, mais pas plus qu'ailleurs »*

*E11e : « je suis arrivée à l'UEMO H2-76-1B, j'ai été accueillie par l'assistante sociale qui m'a ouvert la porte le premier jour. Je lui ai dit bonjour, je suis la nouvelle éducatrice. Elle me dit, ah! d'accord. Alors, est-ce qu'on vous a dit qu'il n'y avait plus de RUE. Et je dis, ben, non. Elle me dit, on n'a plus de RUE actuellement. Et elle m'a fait entrer, enchantée, elle m'a présenté un peu, en fait, c'était midi, parce qu'on avait été convoqués au STEMO juste avant, on est arrivés sur les coups de midi, donc est-ce que tu as mangé, et elle m'a fait visiter les locaux, elle m'a expliqué qu'ils étaient en plein déménagement parce que l'étage avait été déclaré insalubre. Voilà, la première heure, ça a été... on n'a pas de RUE, on n'a plus d'étage, on va être deux par bureau. Ton bureau actuellement est occupé, et l'éducateur n'a pas l'intention d'en changer, donc, tu risques d'être dans un bureau qui ne sent pas bon. Voilà, parce qu'à la base, on devait avoir le bureau en bas au rez-de-chaussée, et il y a un problème de plomberie, il reste une odeur nauséabonde... Donc, l'accueil n'y était pas »*

### Préparer l'accueil des nouveaux professionnels dans un service ou un établissement



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillants suivants :*

- L'importance de faciliter l'intégration des néo-titulaires dans une équipe pour leur donner des repères et les rassurer.
- La nécessité d'identifier des interlocuteurs dans le service ou l'établissement qui leur permettent de comprendre le fonctionnement de la structure et de faciliter leur mise en action.
- Le besoin pour les néo-titulaires de rendre leurs premiers mois sur la structure plus « sereins », ce qui pourrait par la suite favoriser la stabilité des professionnels dans le service ou l'établissement (réduction des demandes de mobilité).



*D'autres points attirent notre attention :*

- Les accueils préparés nécessitent la mise en place d'un dispositif au sein de la structure, connu et partagé par l'équipe.
- L'accompagnement des nouveaux professionnels est facilité si le tuteur/référent choisi est volontaire et peut se rendre disponible régulièrement.

### 3. La prise de poste, un temps stratégique pour découvrir ses nouvelles fonctions et son environnement professionnel

Une fois le choix du poste et l'accueil sur le nouveau service ou établissement effectués, le néo-titulaire doit prendre toute la mesure de ses nouvelles fonctions. Pour pouvoir effectuer correctement les missions qui lui sont dévolues, le temps de sa prise de poste nécessite une attention de la part de sa hiérarchie et de ses collègues. Comprendre le fonctionnement de la structure, apprendre à connaître l'environnement professionnel (territorial et partenarial) nécessite un accompagnement, d'autant que de nombreuses compétences s'acquièrent de manière tacites (les gestes, les non-dits...), qui ne peuvent s'approprier que par l'observation puis la discussion.

*D11v : « La prise de poste est un baptême du feu sur un champ opérationnel totalement inexploré pendant la formation. Nous avons davantage besoin d'une dimension concrète : qui solliciter, où il est important d'être et de représenter la PJJ, plutôt qu'une réflexion quasi-philosophique sur les politiques publiques. »*

#### 3.1. Une prise de poste à préparer dès l'affectation connue

Les formations de prise de poste, intégrées au dispositif de formation, sont effectuées une fois l'affectation connue. Cela permet au néo-titulaire de préparer plus spécifiquement sa prise de fonction et de connaître les modalités de travail propre à chaque type de service ou d'établissement. Cependant, pour la promotion 2016-2018 des directeurs des services, cette formation spécifique a été faite avant de connaître les affectations. Cela crée une difficulté supplémentaire pour les néo-titulaires, d'autant qu'ils n'ont eu l'occasion d'effectuer qu'un seul stage long. Par ailleurs, lors de leur arrivée sur leur poste certains néo-titulaires peuvent bénéficier de temps de découverte sur d'autres structures, cela leur permet de mieux appréhender leur environnement et de comprendre les articulations entre les services et établissements.

*D3e : « il y a quelque chose, je pense, dans cette formation, c'est l'arrivée sur le poste... vous voyez, moi j'ai été en stage long en hébergement, je pense que cela m'a permis de bien appréhender... le stage long est bien... voilà, ce qu'était un directeur d'EPE et ce qu'il devait faire, par contre en milieu ouvert, les 6 semaines, elles étaient sympas, plus quatre semaines, j'ai eu un aperçu... ce sont des petites mises en situation, parce qu'en réunion, on doit présenter des petites choses et tout, mais le boulot est complètement différent, et là, on n'a pas eu de chance, parce que ça a été décalé avec l'affectation. Normalement, il y a une semaine ou deux qui sont prévues spécifiquement, où on est en groupe hébergement et milieu ouvert, nous on a fait ces cours sans savoir où on était... Donc, bon, dommage... »*

*E1e : « Quand je suis arrivée, j'ai fait la formation de prise en poste en hébergement, et là du coup, et pendant mon année, j'avais demandé à ma direction s'ils étaient d'accord pour que je puisse découvrir le fonctionnement d'un quartier Mineurs, j'en avais déjà vu, mais je voulais en voir un en particulier »*

*E1e : « Je suis allée découvrir sur plusieurs jours le fonctionnement sur plusieurs jours d'un de nos partenaires, et du coup... enfin... pour moi, c'est des choses qui sont hyper importantes parce que de découvrir d'autres services de la PJJ, parce que ça permet vraiment de comprendre où commencent les choses et quel est le cheminement »*

### 3.2. Une confrontation à des responsabilités immédiates qui nécessitent un accompagnement

Les néo-titulaires expriment leur difficulté d'avoir été confrontés à des situations où ils étaient seuls face à des responsabilités qu'ils ne maîtrisaient pas encore. Le temps de la découverte d'un poste de « jeune titulaire » paraît difficilement conciliable avec une prise de responsabilité, si elle n'est pas accompagnée.

Les éducateurs ont pu être amenés à prendre en charge des jeunes, voire accompagner certains pour des audiences dès leur prise de fonction. Ces situations génèrent nécessairement un déficit de connaissances des jeunes et de leurs dossiers, et peut se faire au détriment du jeune. Cela ajoute aussi du stress au néo-titulaire qui doit appréhender ses nouvelles fonctions et apprendre à connaître son environnement professionnel.

*E17v : « difficulté sur les premières PEAT car lâchée seule depuis ma prise de poste avec peu de connaissance des spécificités du territoire. Premier placement également difficile à mettre en place, et lourd au niveau émotionnel. »*

*E17v « Prise de poste le 03 septembre, audience d'un CJ le 10 septembre pour des faits de viol. Je me suis sentie inutile auprès du jeune et pas à ma place devant l'autorité judiciaire. »*

*E21v : « Quelques difficultés, au début de ma prise de poste, à bien individualiser chaque prise en charge. »*

*E11e : « Et la difficulté aussi qui n'avait certainement pas été pensée à ce moment-là, c'est que quand on attribue 15 ou 20 mesures à l'instant T, elles prennent fin toutes en même temps. Donc, dans 4 à 6 mois, je me retrouve à écrire 15 ou 20 rapports en l'espace de 2 semaines. Je ne peux pas dire que j'ai eu les meilleures conditions. »*

*E10e : « Déjà quand je suis arrivé le 1<sup>er</sup> septembre en prise de poste, j'ai commencé à 7h du matin, et quasiment seul, il n'y avait que le directeur qui venait voir de temps en temps, alors que normalement on commence toujours en doublon. Là, cette année, les nouveaux arrivés en septembre 2019 sont arrivés en plus, comme des stagiaires au départ, le premier mois, par exemple, quand on était deux en service, ils venaient en plus, donc, ils étaient trois, le premier mois pour s'adapter, pour prendre les automatismes. Et puis, bon, ne serait-ce que le fonctionnement de l'EPE, et nous, on n'a pas eu cette chance, parce que c'était une période tendue au foyer, donc c'était compliqué. Ensuite, j'ai enchaîné les nuits, donc c'était assez compliqué, mais au final, je me suis accroché et j'ai bien fait, à partir de mars 2019, six mois après mon arrivée, là j'ai pu réintégrer les journées »*

Les directeurs des services sont également confrontés à des prises de poste qui peuvent être « sans filet » et créer des situations délicates. Méconnaître son cadre de travail, ses équipes, ses collaborateurs, peut générer des prises de décision complexes, qui peuvent mettre à mal les directeurs par la suite.

*D16v : « La prise de poste sans filet, seul face à toutes les responsabilités est très difficile. »*

*D10v : « Découverte totale et prise en compte d'un contexte RH local très spécifique (pas de mobilité, usure professionnelle, absence de cadres, motivation affectée...) »*

*D9v : « Il est difficile de mettre en œuvre les enseignements concernant la gestion des RH. Les cours sont complets mais les situations étant à chaque fois individuelles, il est toujours nécessaire de se replonger dans les textes afin de cerner au mieux les problématiques et les réponses à apporter »*

*D12v : « Le contexte de ma prise de poste m'a conduite à devoir assumer des décisions importantes pour mon service que je n'avais pas prises et que je n'aurais pas prise si je n'avais pas y été obligée, ce qui a pu être une difficulté dans une prise de poste. »*

*D2e : « Ils [les moments forts] sont incalculables tellement il y en a eu, mais en bien. Un autre moment de l'année, ça a été deux semaines après ma prise de fonction, quand j'ai été saisie pour des faits, des mises en cause très graves pour un agent, sur de la violence physique à l'égard de partenaires, des choses comme ça. Donc, fin septembre, début octobre, j'ai dû recevoir un agent dans un cadre pré-disciplinaire, sans connaître les équipes, et ça, ça n'a pas été évident dans la mesure où je n'avais pas de procédure, pas de réponse sur comment faire, enfin voilà, et en plus dans une prise de poste où quand on connaît les agents, on sait plus comment les prendre, comment les préparer à un moment comme ça, donc ça, ça été un temps fort. Après, ce n'est pas forcément un mauvais souvenir en tant que tel, même si on n'a jamais envie de faire ça »*

*D2e : « Donc, voilà, après, la chance que j'ai sur ce service, c'est qu'il y a des agents qui sont installés, qui connaissent bien la mission, donc cela a pu vraiment me guider aussi dans la prise de fonction. Néanmoins, on reste directeur, donc, il y a des moments où il y a des prises de décision à faire, ce genre de chose, et oui, je dirais que sur les premiers mois, il y a quand même pas mal de navigation à vue. Mais voilà, après, c'est intéressant parce qu'il y a plein d'enjeux, plein de choses différentes qu'on découvre, donc ça reste intéressant quand même. »*

### **3.3. Un tuilage et une transmission des dossiers qui permettent la continuité de l'activité**

Plusieurs directeurs des services néo-titulaires disent qu'ils n'ont pas eu l'opportunité d'avoir un tuilage avec leur prédécesseur, ce qui a pu rendre plus complexe la découverte de leur poste, de leur service ou établissement et a nécessité un temps de travail conséquent pour pouvoir prendre toute la mesure de l'activité de leur structure.

*D6v : « Expériences marquantes : pas de tuilage avec le directeur en poste précédemment et pas de passage de relais. De ce fait, peu de documents sur lesquels m'appuyer pour procéder à un état des lieux entrant. Je me suis donc appuyée sur les RUE en poste depuis 1 an et surtout sur la secrétaire qui porte l'histoire du CEF. Ensuite, j'ai procédé par étapes : premières impressions, gestions des urgences prégnantes et prise de recul seulement maintenant (à 8 mois de prise de poste). Pour la réalisation du RAAP je me suis appuyée sur l'équipe pour obtenir les bilans de toutes les activités menées, je me suis servie de GAME, les documents numérisés internes sur la prise en charge et sur le secrétariat pour tous les éléments RH, de formation, budgétaire. »*

*D15v : Réalisation du rapport d'activité dès décembre 2018 mais avec des difficultés pour recueillir les éléments antérieurs à mon arrivée. Lancement de la démarche pour l'élaboration des PPU et du PS (frein de la part de la DT, résistance des agents) »*

*D15v : « Le suivi de l'activité n'était pas efficient à mon arrivée (pas de TBR, pas d'outils de pilotage des mesures, ...). Peu de visibilité sur ces questions. Nécessité de mettre en place des outils de suivi et de pilotage. Difficultés à rencontrer les magistrats (prérogatives de la DT) »*

*D6v : « Il serait vraiment intéressant que L'ENPJJ organise et garantisse que chaque stagiaire puisse bénéficier d'un tuilage avec le ou la directrice qui quitte le poste. »*

### 3.4. Des contextes d'arrivée sur les structures qui peuvent mettre en difficulté

Les néo-titulaires ont pu être confrontés à des contextes de prise de fonction délicats voire difficiles, que plusieurs raisons peuvent expliquer.

Dans plusieurs cas, les difficultés font suite à des vacances de poste, qui ont pu provoquer une désorganisation du service, ou bien à des restructurations qui génère un contexte d'incertitudes pour les agents. Les dynamiques d'équipe peuvent être impactées par ces mouvements, d'autant plus si ce n'est pas anticipé et accompagné. Les néo-titulaires qui arrivent dans ces structures peuvent être confrontés à des situations très éloignées de ce qu'ils ont pu appréhender en formation.

*D3e : « je suis arrivé sur une vacance de poste de direction pendant plus de deux ans. Sur cette DT, tous les services et établissements ont été contrôlés, soit fonctionnement ou dysfonctionnement. Moi, en l'occurrence, le STEMO sortait d'un contrôle de dysfonctionnement, donc des professionnels éducateurs vraiment marqués par une dynamique spéciale... »*

*D3e : « je n'héritais pas d'un poste où il y avait un directeur charismatique, non, non, c'était plus compliqué, des agents qui n'ont pas bougé, pas de mobilité, des conflits, une restructuration, puisque l'unité de la ville I2-321 a été scindée, là vous aviez une seule unité, et je suis arrivé dans un contexte de déménagement d'une unité, là où il y a mon bureau d'ailleurs. Donc, au début, se reposer, construire une équipe de direction, prendre en compte le contexte et cet héritage de dysfonctionnement, avec plein de choses à faire »*

*E29v : « catastrophique. Prise de poste sur une "création d'unité". Depuis septembre 2018, nous n'avons toujours pas de locaux et sommes dans des locaux temporaires totalement inadaptés, éloignés du secteur de compétences de notre unité, une équipe incomplète et fragile. En avril 2019 nous sommes encore 3 éducateurs quand nous devrions être 6 pour justifier une ouverture d'unité. Je suis la seule éducatrice titulaire, jeune équipe, pas de socle commun de travail. Enorme déception. Ma réalité professionnelle est à l'extrême opposé de tout ce que l'on apprend à l'ENPJJ, qui vise l'idéal certes mais qui pose un cadre, ou même de ce que j'ai pu observer au cours de mes stages. »*

Par ailleurs, certains néo-titulaires ont pu rencontrer des situations de souffrance dans les services qui ont pu les déstabiliser, voire les mettre en porte-à-faux vis-à-vis de leur hiérarchie ou de leurs collègues (tensions dans une équipe, connaissance de comportements inadaptés). Comment un néo-titulaire peut-il se positionner dans une équipe alors qu'il existe des tensions antérieures à sa prise de fonction ? Ces contextes rendent difficiles l'intégration d'un nouvel arrivant, peuvent générer une entrée dans ses nouvelles fonctions délicates et éventuellement provoquer des évitements par la suite (arrêts, demandes de mobilités...).

*E21v : « Beaucoup de crispation et de tensions interpersonnelles. Une structure en souffrance, la moitié de l'équipe en arrêt »*

*E20v : « une violente altercation a opposé un jeune à un éducateur [au moment de la prise de poste]. D'un point de vue personnel cet événement a été très difficile sur le moment, car j'étais de service et qu'il m'a fallu m'interposer entre un collègue et un jeune. De plus, la situation m'a empêché de prendre sereinement mon poste et de percevoir le fonctionnement normal du service. »*

*E22v : « J'ai remarqué de gros problèmes d'équipe dès ma prise de poste. L'équipe est divisée en 2 groupes, ce qui crée une mauvaise ambiance et une insécurité au travail. Tout nouveau départ demande un effort d'intégration dans l'équipe mais là il fallait faire encore plus d'effort pour trouver ou se faire une place la plus possible équilibrée. Pari pas forcément gagné d'avance. Trop déçue d'être envahie par les questions d'équipe. »*

E9e : « j'ai vécu énormément de choses quand je suis arrivée, et même quand j'étais stagiaire, il y a des choses qui sont repérables sur le service. Et quand je suis arrivée ici, deux mois après, on est 4 agents à avoir subi du harcèlement sexuel de la part du cuisinier de service, je suis cash, je suis honnête. Et tout ça, toutes ces questions, c'est qu'est-ce qu'on fait, comment on gère, quelles démarches ? Et ça, en fait, je trouve que dans la formation, alors, en termes de ça ou autre chose, c'est que tout ce qui est disciplinaire, on n'en parle pas, parce qu'on est éducateur ou autre agent, mais il faut aussi parler de ce qu'on peut faire, mais aussi qu'est-ce qu'on n'a pas le droit de faire »

### Déterminer le temps de la prise de poste comme une période stratégique et mettre en place des modalités d'accompagnement et de vigilance à l'égard des néo-titulaires



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La préparation de la prise de poste devrait pouvoir être engagée dès l'affectation connue, avec notamment des modalités de formation spécifiques au type de structure et au territoire d'affectation.
- L'importance de prévoir un accompagnement du néo-titulaire pour lui éviter d'être seul face à certaines responsabilités et sans qu'il connaisse son environnement de travail (tutorat/référent).
- La nécessité de prévoir un tuilage systématique pour les directeurs des services, si ce n'est avec le prédécesseur au moins avec le supérieur hiérarchique.
- La formalisation des procédures et la transmission des dossiers précisant les modalités de travail ainsi que l'avancement des dossiers ou mesures devraient être encouragées afin de faciliter l'appropriation par le néo-titulaire des actions à prioriser.
- Les néo-titulaires qui prennent leur poste dans des structures où il existe des vacances de poste ou un contexte de travail difficile devraient être soutenus de manière plus appuyée (cela peut passer par la mise en place de procédures de soutien, par l'organisation de temps d'échanges...).



*D'autres points attirent notre attention :*

- Une attention doit être portée pour individualiser la prise de poste, même si un service ou un établissement accueille plusieurs néo-titulaires (chaque individu doit trouver et prendre sa place).
- Des temps de découverte complémentaires d'autres services ou de partenaires peuvent être proposés aux néo-titulaires qui en ont besoin pour mieux appréhender leur prise de fonction.
- Le processus de professionnalisation ne s'arrêtant pas à la titularisation, prévoir des modalités d'accompagnement ou de soutien du néo-titulaire pourrait faciliter sa prise de poste. Le laisser seul en responsabilité, sans connaissances de son contexte de travail, pourrait avoir l'effet inverse et rendre sa prise de poste difficile.

## Chapitre 2. La temporalité des apprentissages, un enjeu pour la transformation des pratiques et des représentations professionnelles

Avec le processus de professionnalisation, émerge la notion de temporalité, notamment celle des apprentissages.

Les dispositifs de formation sont définis par un cadre temporel ; pour notre étude la formation initiale des éducateurs et des directeurs des services est de 24 mois. Or, il semble nécessaire de prendre en considération les temporalités des apprentissages, particulièrement celles liées aux processus cognitifs.

*Il est ainsi légitime de se demander si le rythme imposé par la formation est compatible avec la temporalité propre à chaque apprentissage, à chaque expérience, à chaque situation » (Gremion, 2018)*

*« Lors des entretiens, les enquêteurs se sont efforcés de garder en tête la distinction que fait Varro (2013)<sup>38</sup> entre catégorisation du temps et conceptualisation des temporalités. La dimension "objectivable" du temps qui peut figurer sur un agenda ou un calendrier est ainsi mise en dialogique avec la subjectivité, la dimension insaisissable de la conceptualisation des temporalités. » (Gremion, 2018)*

*« Ce dispositif [alternance intégrative] formatif inscrit en effet une temporalité permettant que l'émergence de nouvelles réalités professionnelles s'envisage pour l'apprenant à partir de différents prismes, en congruence avec les lois et les processus cognitifs qui encadrent et génèrent l'émergence et l'appropriation par le sujet de nouveaux savoirs » (Petrus, Cugola, Grima, & Lenoir, 2020)*

Pour que les professionnels de la PJJ puissent construire leur professionnalité et développer des compétences, il est important d'envisager la temporalité des apprentissages au-delà de la formation initiale. Le processus se poursuit après la titularisation et les expériences professionnelles vécues enrichissent les compétences acquises.

*« La professionnalisation des acteurs ne se cantonne pas à l'intervalle de la formation, elle franchit le seuil du master professionnel pour envisager la continuité d'un processus. Ainsi, la problématique des transitions professionnelles ne peut être éludée, en particulier lorsque le professionnel retourne sur son lieu de travail ou intègre une nouvelle équipe » (Jorro, 2007)*

*« Le processus de formation participe d'une construction professionnelle progressive, dans laquelle les formés sont confrontés à un système d'épreuves à surmonter » (Perez-Roux et Lanéelle, 2018<sup>39</sup> cités dans Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

*« Les changements d'attitude des stagiaires n'apparaissent pas de façon aussi linéaire : les phases s'imbriquent et des retours en arrière identifiés » (Jorro, 2007)*

En s'éprouvant dans l'action puis en effectuant des retours sur leur action, les néo-titulaires développent progressivement de nouvelles compétences. Les mises en situations professionnelles, les

---

<sup>38</sup> Varro G. (2013). « Temporalité(s) et langage dans les entretiens biographiques », In : Dubar C., Thoemmes J. (Ed.). *Les temporalités dans les sciences sociales*, Octarès Édition, p. 117-126.

<sup>39</sup> Perez-Roux T. et Lanéelle X. (2018). « Les enseignants débutants du secondaire : expérience, tensions, épreuves », in : Ade D., Piot T. (Dir.). *La formation entre universitarisation et professionnalisation. Tensions et perspectives dans des métiers de l'interaction humaine*, PURH, p. 21-43.

interactions entre les pairs, le développement de connaissances théoriques contribuent à poursuivre la construction de la professionnalité de l'éducateur ou le directeur des services.

*« Pour être validé, chacun doit faire la preuve de ses compétences. Il doit aussi se mettre à l'épreuve, ce qui suppose "de s'éprouver dans l'expérience du métier, de faire face aux difficultés éventuelles en mobilisant des ressources, d'être capable de résister à l'envahissement émotionnel, etc. » (Perez-Roux et Lanéelle, 2018<sup>40</sup> cités dans Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

*« Les entretiens analysés montrent l'importance des "savoirs d'altérité" qui exigent une régulation de la distance aux événements, la nécessité de "se déplacer" en laissant à l'autre et, à travers l'autre se découvrir soi-même, ce qui engage de forts enjeux identitaires » (Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

A l'issue de leur formation initiale, les néo-titulaires devront par ailleurs prendre en compte les écarts qui peuvent exister entre le prescrit de la formation et leur réalité professionnelle. Même s'ils tendent à suivre ce qu'ils ont appris en formation, ils seront probablement amenés à s'adapter aux circonstances professionnelles rencontrées.

*« Le réel de l'activité est également ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs [...] ce que l'on aurait voulu ou pu faire, ce que l'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y ajouter [...] ce que l'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire » (Clot et al., 2000<sup>41</sup> cités dans Vacher, 2015)*

L'institution, par l'intermédiaire de la formation, souhaite faire évoluer certaines pratiques professionnelles. Elle doit également être attentive à proposer continuellement des situations de travail les plus approchantes possibles des réalités professionnelles.

*« Le travail prescrit, en formation ou dans les commandes théoriques des hiérarchies, était en décalage important avec les activités réellement déployées en situation » (Clot, 1999<sup>42</sup> cité dans Vacher, 2015)*

*« Les études cliniques du travail et les recherches en analyse de l'activité ont mis en évidence la nécessité de penser les formations autour des situations réelles de travail, en remplacement des situations de référence ou des cas théoriques "hors sol" » (Vacher, 2015)*

---

<sup>40</sup> Perez-Roux T. et Lanéelle X. (2018). Op. Cit.

<sup>41</sup> Clot Y., Faïta D., Fernandez G., Scheller L. (2000). « Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n°2-1 [en ligne].

<sup>42</sup> Clot Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, PUF, 243 p.

## 1. La première année de titularisation où s'éprouver dans l'action participe du processus de professionnalisation

Les néo-titulaires ont rencontré différentes situations lorsqu'ils ont pris leur fonction, qui les ont amenés à vivre leur première année en tant que titulaire de manière intense, souvent stressante et parfois difficile. En s'éprouvant dans l'action, au travers des expériences vécues, ils ont pu poursuivre leur professionnalisation et développer de nouvelles compétences.

*E1e : « dans l'ensemble, je dirais que mon année s'est plutôt bien passée »*

*D1e : « Difficile, stressante, passionnante, euh... voilà, en gros, c'est ça... et déstabilisante aussi »*

*D3e : « Je vous confirme dans cette première année que c'est très important, parce que ça a été vraiment intense. Ouais les mots... si je réfléchis à ma première année, en plus je suis arrivé sur une vacance de poste de direction pendant plus de deux ans »*

*E4e : « Cette première année, je dirais qu'elle a été à la fois intéressante, compliquée et très, très rapide. J'ai eu une prise de fonction sur une unité qui était en... je ne sais pas si je peux employer le terme en difficulté... mais il y avait énormément... il y a encore énormément de titulaires qui sont en arrêt long. On a également un très gros volet de contractuels [...] Donc, du coup, à l'heure actuelle, on doit être 4 ou 5 titulaires sur le volume total des 14 agents, sur l'UEHC. »*

*E6e : « Donc, c'était une première année avec du connu et de l'inconnu parce que de toute façon, les jeunes changent tout le temps, l'équipe est changeante, direction changeante »*

*E7e : « Découverte et en même temps la suite de ce que je connaissais déjà, puisque j'ai un cursus dans le social, et j'avais en charge des jeunes filles avec la double habilitation PJJ et ASE. Donc, ça a conforté mon choix de travailler plus avec le public de la PJJ, voilà. »*

### 1.1. Un changement de position : de stagiaire à titulaire

La transition entre la position de stagiaire et celle de titulaire ne s'effectue pas dès le jour de la prise de fonction mais peut parfois nécessiter un délai plus ou moins important selon les individus. Cette période peut être marquée par la découverte de l'environnement professionnel et la prise de nouvelles responsabilités.

#### ▪ *Découvrir son poste et prendre la mesure de ses fonctions*

Plusieurs néo-titulaires disent que ce changement de position leur permet d'être plus « libres », qu'ils se sentent moins regardés ; ils sont plus à l'aise pour exprimer leurs points de vue, pour s'affirmer au sein de leur équipe. Ils semblent avoir vécus les stages comme des espace-temps contraints.

*E2e : « le fait d'être titulaire, en fait, c'était plus de liberté surtout, enfin, on se sent moins regardé »*

*E8e : « j'étais contente de ne plus être stagiaire, de prendre vraiment ma place dans l'équipe, faire des choix, de les affirmer, et prendre un peu plus de responsabilités au sein du foyer. »*

*E8e : « La différence, au niveau stagiaire, je trouve qu'on ne peut pas vraiment dire ce qu'on pense. J'étais constamment préoccupée par le regard que pouvaient porter mes collègues sur moi et mon travail. J'avais vraiment le sentiment de ne pas... je ne voulais pas trop me mettre en danger et si je*

*n'étais pas d'accord avec ce qu'il se disait, j'avais du mal à me positionner et à le dire. Alors que maintenant que je suis titulaire, ça ne me dérange pas. »*

Cette première année de prise de poste, c'est aussi aborder le panel des missions dévolues à chaque fonction et pouvoir construire sa pratique professionnelle.

*E5e : « Donc, ce sont des missions, ce qui est intéressant c'est qu'en un an, on fait déjà rapidement le tour de toutes nos missions, maintenant, c'est vrai que j'ai découvert beaucoup de choses, je pense que j'ai encore beaucoup à apprendre, c'est sûr, mais voilà, ce que je ressens, les premiers ressentis, c'est la poursuite, la continuité, la montée en puissance, et puis le perfectionnement, l'amélioration dans le suivi des prises en charge »*

Désormais le néo-titulaire est en responsabilité et assure ses missions de manière autonome. Même s'il est préférable qu'il soit accompagné sur les premiers temps de sa prise de poste, c'est lui qui organise son travail, assure les prises en charge des jeunes ou bien prend les décisions pour son service.

*E27v : « Lorsque l'on devient titulaire en milieu ouvert la relation éducative devient duelle et non plus partagée avec un éducateur. Il faut donc savoir prendre toute la responsabilité d'un suivi éducatif. Cette prise de conscience a eu lieu pour moi lorsque j'ai consulté mes dossiers, que j'y ai vu des choses à travailler et qu'il fallait dorénavant que je mette seule en place des démarches sans nécessairement consulter un collègue. »*

*E11e : « il m'a été proposé d'intervenir sur la mission insertion, qui consistait à travailler 5 jours semaine en cuisine, et à rencontrer les partenaires extérieurs, pour pouvoir monter les projets de sortie des jeunes au niveau de l'insertion. C'est un poste qui était nouveau, sans fiche de poste, et j'ai eu beaucoup de mal à l'appréhender, c'est une expérience qui a été extrêmement courte, elle a duré une semaine... à l'issue de laquelle j'ai demandé à être réorientée sur une unité de vie, parce que cela ne correspondait pas du tout à ce que je cherchais, il me fallait déjà me retrouver à mon poste d'éducateur EPM, avant de pouvoir songer un autre poste, à une autre responsabilité »*

*D1e : « Et pourtant, on n'a pas été épargnés, je me suis tapé un contrôle de fonctionnement dès la première année, parce que c'est un tous les cinq ans... donc euh... et là, je me retrouve avec un audit financier, prochainement par la DIR. Je trouve que pour un sortant d'école, je ne suis pas épargné, sachant qu'on m'avait aussi dit trois mois après mon arrivée, que le STEMO allait fermer pour être transformé en unité, je venais d'arriver. »*

*D3e : « le STEMO sortait d'un contrôle de dysfonctionnement, donc des professionnels éducateurs vraiment marqués par une dynamique spéciale »*

*D2e : « j'étais capable de faire ça, et que ce n'était pas forcément quelque chose qui allait me mettre à mal. Ce qui m'a mis à mal, c'est de ne pas avoir de consignes ou d'avoir des consignes que je ne comprenais pas. Et ça, ça a été un peu compliqué, de ne pas avoir de guide de procédure, en fait, pour savoir comment il fallait faire les choses, pour que ce soit carré. Après, non, sur moi, ben, voilà, j'ai pu mener l'entretien, cela ne posait pas problème »*

Il peut par contre être plus difficile de passer de stagiaire à titulaire dans deux types de situations : lorsque le nouveau titulaire arrive dans un type de structure qu'il n'a pas eu l'occasion de découvrir lors du stage de mise en situation professionnelle ou bien lorsque l'ancien stagiaire est affecté sur le même service ou établissement que son lieu de stage. Dans la première situation, la difficulté est d'apprendre à faire tout en devant prendre des décisions pour son service ou en accompagnant des jeunes. Dans le deuxième cas, le néo-titulaire doit davantage s'affirmer auprès de sa hiérarchie et de ses collègues pour montrer qu'il est désormais en responsabilité.

*D3e : chargée... alors, moi, du coup, je me suis retrouvé en prise de poste en milieu ouvert, ayant fait un stage long en hébergement, en EPE. Donc, ça été une grande découverte, la particularité, c'est que j'ai fait la PJJ que dans la DIR E, du coup, il y a quand même des structurations spécifiques, à savoir que là mon STEMO, j'ai une mission éducative en maison d'arrêt et deux PEAT, alors que j'avais l'habitude dans le travail que la PEAT, ça soit un SEAT ou UEAT, que la MA soit A. ou B., ben... hyper intéressé parce que très vaste, plein de choses à faire »*

*E6e : « Et j'allais dire, ce n'était pas si évident de passer de la posture de stagiaire à celle de titulaire, mais continuité des engagements bien sûr, mais la question de défendre son point de vue, de travailler en équipe se pose d'une manière différente, et elle est toujours d'actualité d'ailleurs. »*

- *S'inscrire dans un nouvel environnement professionnel*

Le changement de position nécessite du temps pour les néo-titulaires ; s'ils découvrent leur nouvel environnement professionnel, leur hiérarchie, leurs collaborateurs, leurs interlocuteurs apprennent également à les connaître. Progressivement, ils doivent obtenir leur légitimité.

*D1e : « Peut-être, les trois premiers mois ont été un peu difficiles, dans le sens où j'ai bien senti qu'il y avait besoin de créer de la confiance avec l'équipe, parce qu'ils sortaient d'un directeur qui était là depuis dix ans, qui a fait quand même une grosse partie, donc une équipe qui forcément était insécurisée, donc, il a fallu quelques mois avant qu'ils gagnent en confiance. »*

Pour les directeurs des services, cela passe par la création de relations professionnelles avec leur direction territoriale (DT). Le soutien de leur DT est un élément essentiel pour qu'ils puissent s'installer sur leur poste de manière sereine.

*D1e : « Moi, j'ai de très bonnes relations avec ma DT, parce qu'on s'entend pas forcément bien sur tous les sujets, mais simplement on a une liberté de ton, d'expression qui est agréable, j'ai pu avoir des avis divergents avec mon DT, de pouvoir les exprimer, même parfois de manière un peu tonique, sans que cela vienne altérer les relations que je peux avoir avec la direction territoriale. Moi, la direction territoriale, je me rends bien compte que c'est le relais entre la DIR et les services, tout comme le RUE est le relais entre l'équipe et la direction »*

*D1e : « par contre, j'ai des liens avec la DT, heureusement que je rencontre la DT régulièrement. J'ai des CDTR, CDTE, et puis je les ai deux fois par jour au moins, facilement, j'appelle l'un, l'autre. Pour moi, la DT est un vrai, vrai soutien. Moi, je le vis vraiment comme un appui. »*

A l'inverse, certaines décisions nécessitant des validations en DT ont été ressenties par les directeurs des services néo-titulaires comme une mise sous « tutelle ». Un climat de confiance n'a pas été instauré. Cela questionne par ailleurs la part de responsabilité de chacun, les directeurs des services pouvant se sentir mis en position d'infériorité vis-à-vis de leur service.

*D2e : « Une chose marquante, peut-être plus négative, et qui a été plus compliquée à gérer pour moi, c'est que j'ai eu l'impression de prendre fonction dans un service qui était sous tutelle »*

*D2e : « c'est par exemple sur cette affaire disciplinaire, bon, moi je prévois de faire mon entretien, de convoquer, j'apprends derrière qu'en fait le DT est en lien direct avec l'agent. Donc, en gros, qu'il lui a pris un savon en direct au téléphone, en lui disant qu'est-ce que t'as foutu... moi, j'apprends ça, moi, ça ne me convenait pas du tout... et voilà. Après, par exemple, sur le budget, on est directeur des services, moi j'avais aucune opportunité de dépenses quand je suis arrivée. On a acheté trois agrafeuses, il fallait demander l'autorisation de la DT. »*

D2e : « moi, le manque de confiance... disons qu'après un an, je ne ressens jamais de la confiance venir des échelons du haut. En fait, j'ai un peu fait le deuil de ça, au début j'attendais beaucoup de valorisation, de me dire, est-ce que c'est bien ou pas et tout, et comme il n'y avait rien qui venait et l'échange, il n'était pas de cette nature, mais pourquoi pas, c'est peut-être moi qui devais me repositionner aussi, pour moi, les vecteurs de confiance qui me permettent de bosser et de continuer à avoir du sens dans mon travail c'est au niveau du STEMO, ce n'est pas ailleurs. Donc, ça, voilà, moi, c'est bon, je pense que là-dessus je suis passée à autre chose par rapport à ça, mais quelque part, c'est un peu triste »

D3e : « on doit être bien transparents sur tout, ce qui est tout à fait normal, je suis fonctionnaire, mais par contre, on ne sait pas ce qui remonte, on a un protocole de point mensuel, qui donnerait des éléments, pareil, normal, rendre compte, cela fait partie des choses... [...] je n'ai pas de trame de la DIR fixe, la trame de la DIR à la DT reste en DT, ce n'est pas mieux... bon vous aurez compris dans mon discours que je questionne beaucoup les choses »

Ce pouvoir de décision est d'ailleurs ce qui peut différencier un poste de directeur à la PJJ d'un poste de directeur dans le service associatif habilité (SAH), comme le souligne un directeur des services qui a eu l'occasion de travailler dans les deux institutions.

D5e : « On a un budget, un beau budget, 3 millions d'euros pour un seul service, y compris la masse salariale dedans, qui représente 70 %, mais j'étais libre de pouvoir recruter, et comment et quand, j'avais des postes budgétés, mais la directrice générale, si vous avez besoin de plus à un moment, vous faites plus, c'est génial. On se sent quand même... comment dire... responsabilisé et vraiment responsable de quelque chose... et l'idée du pouvoir de décision, il est plus vrai et incarné quand on est directeur du SAH, c'est vraiment important ça, je trouve qu'on l'oublie, à la PJJ, quand on y réfléchit, le pouvoir de décision, il est sur quoi ? La marge de manœuvre, elles sont sur quoi ? On est directeur de quoi, à quel niveau on est directeur ? Moi, ce sont des vraies questions qu'en formation je voudrais qu'on pose. [...] on n'a pas de pouvoir de décision, on ne peut pas faire bouger les choses, je trouve ça insupportable pour les équipes et le directeur quand on endosse ce rôle-là. Quelles marges de manœuvre, quel moyen d'action, je ne sais pas, à part le faire remonter, ça oui, mais il y a des choses qui ne redescendent jamais, ou pas comme il faudrait. Donc, ça c'est cruel, parce que c'est un des pans essentiels de la fonction de directeur. »

Les directeurs des services doivent par ailleurs découvrir le territoire dans lequel est implanté leur service, parfois avec des grandes distances à couvrir. S'ils doivent se faire connaître de leurs équipes, ils doivent également aller à la rencontre des différentes institutions et des partenaires présents sur le territoire que couvre leur service. Cela nécessite un temps conséquent de travail, qui peut nécessiter 6 mois à 1 an.

D1e : « En fait, le problème, c'est que le département A6-44, c'est très grand, et je suis tout seul, et donc du coup, quand je vais quelque part, cela me prend la journée. Concrètement, j'ai du mal à me déployer sur tous les territoires. Et surtout, comme je fais aussi un peu l'éducatif, parce que la RUE est seule pour 12 éducateurs et 4 psychologues As, c'est compliqué, mais ça ils ne mesurent pas du tout là-haut, ils pensent qu'on a de la chance, on a un service avec un RUE et un directeur... »

D6v : « Etant situé sur un territoire rural, le diagnostic des différentes instances de politiques publiques a pris du temps. C'est un champ que je continue à investir aujourd'hui. Les collaborations entre la gendarmerie et police de secteur sont bien identifiées et nous avons de bonnes relations et modalités de collaboration partagées. Pour ce qui est des politiques publiques liées à l'insertion et santé, cela repose sur des partenariats resserrés directement liés aux prises en charge. Ces liens nécessitent actuellement une prise de hauteur. Les liens avec les missions locales et pôle emploi de

secteur sont établit. Il est à noter que l'absence d'une RPI sur le DT à laquelle j'appartiens nous a manqué. »

D7v : « C'est sans doute dans cet item que je me sens le moins à l'aise. Les politiques publiques nécessitent une bonne connaissance de notre service mais aussi du territoire, à 6 mois de prise de poste il me reste beaucoup de choses à connaître. »

D9v : « Occupant un poste sur un territoire particulier et complexe, c'est un pan des missions du DS que j'ai eu à mettre en œuvre très rapidement lors de ma prise de poste. Les enseignements de la formation à ce sujet m'ont donné certaines armes pour aborder la question des relations partenariales avec les différents acteurs de la justice et les partenaires du monde éducatif. »

D4e : « il y a d'autres choses qui se travaillent à la DT, on doit retravailler tout ce qui est protocole avec la police, le parquet et la juridiction, parce que là, aujourd'hui, on n'a pas d'interlocuteur, et quand on se retrouve avec des gamins qui fument du shit dans les murs, ou des choses comme ça, on est en difficulté parce qu'on n'a pas de réponse rapide, cela laisse pourrir une situation qui s'il y avait une intervention rapide, cela permettrait de stopper des dérives. Donc, ça, ce sont des choses qui sont en cours et qu'on est en train de travailler, à l'échelle de la DT »

D5e : « Je suis arrivé... sur une lettre de mission... dans la lettre de mission, il y a des commandes, une phase de diagnostic sur trois mois, un rapport d'étonnement ou d'état des lieux d'entrant... ils m'ont demandé ça pour fin octobre, je lui ai dit que ce n'était pas suffisant. Et il a accepté de me le rallonger. Donc, aujourd'hui, si je disais que j'ai fait le tour de l'évaluation et du diagnostic, ce serait prétentieux et faux, il y a des choses que je découvre tous les jours. Je pense qu'une année... après je crois qu'on découvre tout le temps... mais là, plus particulièrement en arrivant, et c'est un territoire que je ne connais pas, au-delà de découvrir mon service, je découvre le territoire, ce qui est très important de dire, parce que ce n'est pas la même chose que quand on découvre que le service, voilà. Pour moi, c'est essentiel d'avoir la lecture de ce qui se passe sur le territoire, un réseau, et c'est beaucoup plus insécurisant que d'arriver dans un service et de découvrir que le service, en clair, j'arriverais dans le département H6-70, même si cela fait trois ans que je l'ai quitté, je connais encore très bien le département H6-70 et j'ai un réseau, qui fait que même si je découvrais un service, cela ne serait pas du tout la même chose, là je découvre tout. »

A l'occasion d'une première prise de fonction en tant que conseillère technique dans une DT, une directrice des services relève que cela l'a amené à « penser le territoire » et que par la suite cela l'a aidé à comprendre le fonctionnement d'un territoire et le positionnement d'une DT.

D4e : « C'est-à-dire que pendant une année, j'ai pensé territoire. J'étais sur un DT, il y avait trois départements, complètement très différents, un territoire très rural, un autre très urbain, plusieurs juridictions, des petites, des grandes, des partenariats différents, certains qui étaient bien ancrés, donc à construire. Et c'est que... c'est plus on pense à un service dans un territoire, c'est on pense en dynamique de territoire, et chaque fois on pense de se dire qu'il ne faut pas en léser par rapport à d'autres, et comment son dossier on le traite de manière territoriale, et pas par service. En termes de lecture globale, ça a affiné ma lecture d'un territoire et de compréhension de logiques. Et pour moi, c'est une richesse de revenir ici et de me dire, ben oui, il y a des enjeux que je comprends mieux, il y a aussi un fonctionnement de DT que je comprends mieux. Ça, c'est important aussi de se dire que chacun a ses contraintes, ses logiques, et que parfois on n'est pas dans les mêmes, mais que cela se complète. »

- *S'installer de manière pérenne dans des activités du quotidien*

Le changement de position, de stagiaire à titulaire, c'est aussi s'inscrire dans le fonctionnement quotidien d'un service ou d'un établissement. Les moments clefs de la journée, les nuits font désormais parties de son rythme de travail. Pouvant parfois être seul sur l'unité, ou avec quelques jeunes, le néotitulaire doit apprendre à gérer les sollicitations des jeunes ou leurs agissements qui peuvent être parfois violents.

*E6e : « elles sont dans tous les sens... à tous les niveaux, ils impliquent toutes les personnes présentes, elles impliquent aussi un fonctionnement ou un dysfonctionnement [...]il ne faut pas oublier que les jeunes qui arrivent chez nous, au foyer, peut-être plus que le milieu ouvert ou que dans d'autres foyers, sont très abîmés, donc ils sont en premier lieu et ça se voit très vite, victimes de multiples violences. [...] Donc, se préserver, préserver le jeune et trouver quelque chose qui fait du bien à tout le monde, pour moi, c'est le plus important, et ça, en tout cas en foyer, ça passe par des tout petits gestes au quotidien, parce que le mot bienveillance est dans toutes les bouches, tous les documents, mais la mettre en pratique c'est au quotidien, donc je pense beaucoup à ces petits gestes qui sont des pansements, on est des pompiers, on est des ambulanciers sociaux. Donc, je crois en ça, je ne sais pas si ça va faire des miracles derrière, mais avec les moyens qu'on a, avec la difficulté de mettre en place des suivis psychologiques, proprement dits, réguliers, pour le jeune, même si c'est ordonné par le juge, ça reste très difficile, donc notre travail a un grand aspect psychologique de pansement thérapeutique, mais c'est avec des jeunes abîmés, c'est la souffrance qui s'exprime tous les jours et qu'il faut aussi savoir les laisser au foyer et de ne pas laisser sans regard. »*

*E8e : « Le matin, c'est assez particulier, le moment du réveil. [...] Et c'est marrant, parce qu'il y a un jeune, je l'avais réveillé, on avait discuté, certains sont dans l'échange, sont capables de parler, et tout ça, d'autres pas du tout, avec ceux qui sont capables... j'aime bien rester dans la chambre et discuter. [...] Moi, j'aime bien ce moment-là. Le moment du goûter, le moment où certains rentrent de formation... ou d'autres sont au foyer et donc là, on va pouvoir échanger, faire le bilan. J'aime bien aussi les moments de l'entretien éducatif, j'adore faire ça, quand tu es disposé, descends dans le bureau, on a des choses à se dire, l'extraire du collectif et lui rappeler que j'ai un œil sur toi, et je fais attention à toi, et là tu déconnes, ou là il y a des choses super bien qui se passent, c'est cool, faire un peu le point. Je ne suis pas très fan du moment du coucher. Je trouve qu'ils ont leur portable et ils sont avec leur portable, et il y a que ça qui compte. C'est vraiment le matin que j'aime bien. C'est marrant parce que je ne m'étais pas posé ces questions... »*

*E9e : « Je pense que cela se travaille avec l'expérience, en formation, comment lever un gamin, les couchers, et tout, ce n'est pas facile à aborder, parce qu'il faut le vivre, il faut tester des choses, mais ça aussi, c'est avec l'expérience. On s'est beaucoup questionnés dans les équipes avec les façons de faire des uns et des autres, les savoir-faire, savoir-être, et le règlement, savoir qu'est-ce qui est tolérable, savoir à quelle on se lève, on doit se coucher, si les portables doivent être fermés ou pas, le matin, l'après-midi, à quelle heure ils doivent être rouverts, qu'est-ce qu'ils ont droit au déjeuner, au goûter, aux collations. Ce sont des questions qui se posent »*

*E9e : « je me rappelle quand j'avais fait une nuit, les jeunes m'ont fait passer une nuit d'enfer ! [...] cela faisait un moment que j'étais là quand même, et ils m'ont rendu chèvre toute la nuit, en me mettant des musiques... enfin genre... ils cherchaient des chansons avec mon prénom, à fond dans la cour, enfin... mais je m'en souviens encore ... [...] après, on en rigole... Il faut »*

*E10e : « c'est de ne pas crier, essayer de leur parler calmement, de les raisonner, quelquefois de céder, mais pas dans le mauvais sens [...] quand on voit que le jeune est sur le point d'exploser ou de mettre la nuit « en danger », qui peut réveiller tout le monde, cela peut partir en vrille, parfois il est préférable de donner une pomme, un fruit, pour qu'il aille dans sa chambre. [...] il faut peut-être*

*mieux se poser avec lui dans la cuisine à une heure du matin, quand il commence à péter un plomb, manger un morceau avec lui, le reconduire dans sa chambre, et qu'il n'y ait pas de problème, plutôt que de s'opposer à lui et de créer un incident.*

*J'ai toujours pensé que quelquefois, c'était plus grave le fait d'être très stricte, cela pouvait générer un incident encore plus grave que celui qui aurait pu se produire avant... Vous voyez, le jeune qui crie parce qu'il a faim. Ça, c'est incident. Si vous êtes ferme avec lui et que vous ne voulez pas, parfois cela peut créer un incident encore plus grave que ce qu'il y avait au départ. Il faut savoir quand être ferme et quand faire un pas de côté, et se dire là je pense qu'il vaut mieux parce que cela va partir en vrille »*

*E10e : « C'est l'expérience. L'état du jeune, quand il est vraiment explosé, quand il a fumé, le mec était défoncé à 22h quand vous êtes arrivé, cela ne s'est pas arrangé depuis... c'est l'expérience qui fait que vous savez quand il faut lever le pied ou pas. Je me suis toujours dit quoi que je fasse, il faut que je puisse l'expliquer à ma direction, donc si je pense que ce que je vais faire ce n'est pas explicable, pas justifiable, je ne le fais pas. Si je pense que cela peut s'expliquer, ben, là je le fais. Et puis le lendemain, je l'explique tranquillement à ma direction, parce qu'après c'est du bon sens. »*

*E10e : « Je pense que c'est préférable qu'on ait toujours les mêmes horaires, sur une semaine à l'autre, 9/18, la semaine 14/23... je pense que cela serait moins difficile au niveau de la fatigue pour nous. Et puis en plus, cela permettrait que les jeunes sachent que tous les après-midis, c'est un tel et un tel, on serait repérés sur une semaine. [...] Souvent, ils disent qui bosse demain, qui bosse demain, ça change toujours... »*

Les directeurs des services peuvent être confrontés à des activités qui peuvent être chronophages pour pouvoir faire fonctionner leur service ou établissement. Sur le quotidien, cela peut avoir un impact conséquent et se faire au détriment de missions essentielles. Cela peut aussi jouer sur leur motivation.

*D1e : « Je contacte la DIR... ça m'a pris une journée pour avoir des cartouches, et au final, le contrat ne reprend qu'au mois de septembre. La DIR me dit, il fallait faire de l'avance, on ne peut pas faire de l'avance puisque ce sont des nombres de consommation... Pour moi, ubuesque. J'avais 5 arrivées à la rentrée, RUE, adjointe et éducateur et stagiaire. Toutes les habilitations, les fiches mouvement, c'était fait début juillet, le 2 septembre, rien n'avait été fait par la direction interrégionale, il a fallu 15 jours pour que l'adjointe administrative puisse avoir ses codes Chorus, Game. [...] Tout passait par moi. Ça a été extrêmement fatigant. Il y en a plein de sujets comme ça. [...] Tout est ubuesque dans la manière de fonctionner, les RH... »*

*D1e : « 70 gamins aujourd'hui qui ne sont pas pris en charge par le STEM0... [...] je ne peux pas les mettre en place parce que je n'ai pas la RH suffisante... quid que fait l'administration. On me dit que c'est de ma responsabilité. Mais je ne suis pas responsable, j'ai voulu faire un protocole de mesures différées, on m'a dit il faut l'arrêter, il y en a un qui est en train de se faire à la DIR. [...] Il faut avoir du courage à chaque échelon, et aujourd'hui, on est dans... on renvoie la responsabilité sur l'échelon du dessus, on ne fait que renvoyer, et pourtant, il y a du vrai potentiel. La PJJ, c'est une très belle institution, le cœur de métier est super bien, par contre, on se parasite avec plein de choses complètement. [...] et du coup, ce qui nous paraît juste évident pour nous ne l'ai pas du tout pour eux »*

*D2e : « c'est au-delà de la première prise de poste, c'est là sur la rentrée 2019. Je n'ai pas réussi à faire ouvrir les boîtes mail des nouveaux arrivants, je n'ai pas réussi à avoir des postes de ligne téléphonique. Ça fait trois mois que je m'occupe tous les jours, que je relance tous les jours, et qu'il ne se passe rien, et ça, c'est hyper lourd, parce que ce n'est quand même pas compliqué de faire une boîte mail pour un agent arrivant, surtout quand c'est organisé, quand c'est anticipé, j'avais anticipé*

*plus d'un mois avant l'arrivée des gens, donc ça j'avoue que... ça, ce n'est vraiment pas agréable, parce que derrière, ben, ce sont des agents qui se disent, ben, pourquoi la direction ne m'a pas créé de mail, c'est normal en même temps... là depuis le mois de juillet, je suis sur ces lignes téléphoniques et on vient enfin là, on est fin octobre, de pouvoir avoir débloquent des numéros d'auto com, je ne sais pas quoi, et ça en fait c'est l'aspect qui est le plus lourd pour moi, ce sont les aspects techniques et matériels qu'on ne peut pas solutionner »*

- *S'engager et porter des projets*

Les projets donnent la possibilité aux néo-titulaires de s'installer sur le poste et de se positionner vis-à-vis de leur équipe, de leur hiérarchie, de leurs partenaires. Ils ont pu découvrir certains projets, notamment les projets de la PJJ dits nationaux, lors de leur formation et souhaitent leur donner un prolongement dans le service ou établissement dans lequel ils sont affectés.

*D1e : « pour revenir sur la dynamique d'équipe, comme j'ai une équipe qui... quand je suis arrivé, c'est une équipe qui voyait tout en noir, très compliqué, parce qu'ils perdent des postes, dans leur esprit, le STEMO A6-44-3 allait être transformé en unité rattachée au service de la ville A6-421. Du coup, par rapport aux projets, ben, je me suis dit, on va essayer d'inverser cette dynamique, donc, on va s'inscrire dans des projets, faire plein de projets, essayer de les valoriser via intranet en faisant des articles et tout. Première année, plein de projets, le problème, c'est qu'ils n'étaient que portés par moi parce que l'équipe ne voulait pas. Cette année, je sens qu'il y a des choses qui commencent à bouger avec les nouveaux professionnels, et d'autres où là ils commencent à s'investir un peu plus dans les projets, mais je sens qu'il y a un petit frémissement »*

*E2e : « enfin, moi, j'ai pu monter un projet théâtre, très rapidement parce que je connaissais bien la direction et l'équipe, et ben voilà, cette année ça continue, ça se met en place. On se projette. Donc, ça change vraiment tout »*

*E5e : « c'est une expérience positive sur la confiance qu'a fait le responsable et l'équipe envers moi. Dans le cadre du mémoire, je devais faire une expérimentation, j'ai organisé un tournoi d'échecs le samedi, et là j'ai pu compter sur un nombre assez important de collègues qui étaient présents pour moi, que ce soit pour m'orienter certains jeunes ou pour être présents le jour de l'action, action qui s'est parfaitement déroulée, avec la présence du responsable d'unité. Un mot de félicitation de la directrice qui a suivi ces événements d'assez près »*

*E11e : « Il [le directeur] est friand de projet. Moi aussi. Mais il faut que ce soit une émulation d'équipe aussi, je pense, il faut mobiliser beaucoup de monde, et contextuellement parlant, ce n'est pas le moment, je pense. »*

*E9e : « Certains partenariats sont inscrits dans la structure depuis qu'on est là. Et il y en a d'autres qu'on amène, mais je pense qu'on pourrait faire beaucoup plus en termes de partenariats, je pense qu'on pourrait faire beaucoup plus et travailler beaucoup plus en lien avec des personnes-ressources sur différentes associations ou différents partenaires, quels qu'ils soient. »*

*E9e : « l'année dernière, il y a eu la participation au Parcours du Goût, cette année, il y a Rêve de gosses, quand j'étais en formation, j'ai participé au trophée Sport Aventure. [...] En formation, j'ai participé au Parcours du Goût, il y a le Challenge Michelet, comme on est en EPEI, l'UEAJ fait partie de notre unité, là il y a le challenge Michelet... On essaie d'emmener les jeunes et tout, mais comme il y a le quartier libre le mercredi après-midi, ce n'est pas toujours évident. Mais oui, oui, c'est quelque chose en tout cas qu'on a en tête et on essaie de participer à pas mal de choses quand c'est possible, et quand on peut. »*

## 1.2. Une confrontation au réel : le néo-titulaire s'éprouve dans l'action

Le néo-titulaire, une fois en poste, doit pouvoir s'adapter aux contraintes et aux exigences d'une institution telle que la PJJ tout en trouvant un équilibre avec sa vie personnelle. Le travail d'éducateur ou de directeur des services à la PJJ nécessite une part d'engagement, suscite des émotions... qu'il doit apprendre à réguler.

- *Être confronté à des situations réelles... et non plus projetées*

Lors de l'inscription au concours puis durant la formation initiale, les futurs professionnels de la PJJ peuvent imaginer leurs propres réactions face à différentes situations éducatives ou managériales. Bien que les stages préparent progressivement les stagiaires à se confronter à ce que sera leur quotidien quand ils seront titulaires, c'est réellement quand ils prennent leurs fonctions d'éducateurs ou de directeurs des services qu'ils « apprécient » la réalité des situations et les responsabilités que cela implique. Ils peuvent être confrontés à de vives réactions de jeunes qu'il faut savoir gérer, aux démarches administratives qui peuvent parfois être complexes et chronophages.

*E11e : « Et le gamin, il se met à se déshabiller, il avait cassé sa fenêtre, il me sort une lame grande comme ça... et je me dis, bon, ben écoute, je ne sais pas ce qui va se passer, c'est triste, je n'aurais fait qu'un mois et demi en tant que titulaire à la PJJ. Il s'est entaillé en fait. Je suis sortie de là, j'étais blanche comme un linge, ça a été traumatisant, marquant, après j'ai eu la chance d'avoir une équipe encore une fois très présente, les responsables très présents, ils ont su réagir à temps, ils m'ont beaucoup épaulée, ils ont été très compréhensifs »*

*E11e : « mais cela va bien au-delà, cela reste des êtres humains, avec des émotions, et les émotions, on en parle, mais cela reste quelque chose d'extrêmement abstrait en formation, c'est quand on le vit au quotidien qu'on se rend compte que c'est plus que ce que l'on voit en formation, c'est bien plus complexe que cela le métier d'éducateur »*

*D8v : « La difficulté principale résulte du manque de places en hébergement et de la pression que cela génère à tous les stades de la prise en charge : renouvellement d'une OPP, recherche de place suite à un déferrement, solution de relais en cas d'échec d'un placement... Et ce pour tous les acteurs : magistrats, éducateurs, RUE, partenaires, directeur des services... Nous sommes souvent démunis et forcés de chercher la solution "la moins pire" plutôt que la "plus adaptée" aux besoins du jeune suivi par le service. »*

*D12v : « L'action éducative dans un cadre judiciaire est souvent entravée par des problématiques d'ordre immobilière et administrative ainsi que par les ressources humaines. La gestion de ces 3 sujets est pour ma part chronophage, eu égard notamment à lourdeur et la lenteur administrative en inadéquation avec la temporalité éducative. »*

*D9v : « J'ai été frappée par la nécessité, pour le DS, d'activer deux leviers pour garantir une action éducative de qualité : le management auprès des RUEs et l'inscription dans les politiques publiques par un travail de proximité avec les partenaires. »*

*D13v : « la trame des rapports d'activité vient de l'inter-régional et il est difficile de se l'approprier. On ne comprend pas bien le sens des éléments demandés et ce qui nous paraît important est minimisé (la R.H par exemple). Nous avons peu de marge de manœuvre dans le pilotage de l'activité notamment quand on parle de "critères d'allocation de moyens en fonction de l'activité". L'opacité de la gestion R.H par les DIR ne permet pas de donner du sens aux pilotages de l'activité. Le D.S devient le réceptacle des mécontentements des agents (à juste titre) sans pouvoir apporter de réponses. »*

Pour les éducateurs, les situations vécues avec les jeunes suscitent des réactions qu'ils ne soupçonnaient pas chez eux. Ils estiment que ce sont essentiellement les expériences qui sont formatrices et qui leurs permettent petit à petit d'ajuster leurs réactions aux situations.

*E1e : « ce jour-là, je pense qu'il m'a bien poussée à bout et du coup j'ai été confrontée à ma propre violence avec lui, et ça m'a beaucoup interpellée et questionné après, parce que j'ai eu une réaction à laquelle je ne m'attendais pas, qui a été tellement spontanée, et je ne m'y attendais pas du tout, je ne pensais pas que j'étais capable de réagir comme ça avec un jeune, je suis beaucoup plus posée, je ne suis pas impulsive ni rien, et du coup, c'est vrai que cet événement-là »*

*E2e : « Les moments forts, c'est avec les jeunes, des suivis un peu compliqués... j'en ai quelques-uns des suivis qui nous bouleversent un peu. J'ai repris une jeune fille qui a été suivie dix ans par la PJJ, le parcours était vraiment chaotique, et ça, c'est très, très dur. J'en voulais presque au service de me renvoyer une situation aussi maltraitante »*

*E4e : « pour moi c'est un raté, parce que j'ai l'impression qu'on n'a pas réussi à mettre le milieu ouvert dans la boucle, et qu'il n'a pas voulu s'y mettre, ça, c'est sûr, c'est une certitude, parce qu'on a appelé, on a rappelé, voilà. Mais j'ai trouvé ça vraiment très dommageable, parce que toutes les notes, continuité des parcours au milieu ouvert socle, tout ça, c'est très intéressant, mais du coup, c'était un peu une désillusion »*

*E4e : « Alors, du coup, au niveau de ma posture professionnelle. Ça a été vraiment un séisme permanent, entre les nombreuses difficultés, entre un gros turnover en termes de collègues, le fait qu'en fait en termes de titulaires, il y a peu de personne de plus d'ancienneté que moi, deux ou trois au total qui ont plus d'ancienneté qui était en poste au long de l'année, du coup, on arrive à deux stagiaires, le précédent était déjà sur la structure l'an dernier, du coup, j'ai dû m'adapter à énormément de chose, apprendre très rapidement, et puis faire des erreurs les moins graves possibles, donc c'était un peu compliqué, il y avait beaucoup de violence avec les jeunes sur le tout début. Beaucoup de violence de la part des jeunes... »*

*E4e : « Ça [le gros incident, le séminaire, la suspension d'activité et les travaux qui ont suivi] été formateur pour moi, malgré tout, je pense, je suis encore là, c'est plutôt positif, ça veut dire que ça ne m'a pas dégoûté, ça a été aussi très stressant »*

*E6e : « une confrontation, seul au foyer en week-end avec un jeune qui veut visiblement vous extraire les clés du coffre du foyer que vous tenez dans votre main, savoir où sont les limites, est-ce que je me défends toute seule, sans connaissance d'arts martiaux, après je n'ai pas peur, de ne pas savoir où est la limite de l'agression, est-ce qu'on va tenir bon. Après j'étais contente qu'on ne soit pas arrivés à la confrontation plus que ça. Ou même d'un autre moment en présence d'un collègue, on pensait avoir fait un bon travail en enlevant un pochon de stupéfiant où on savait qu'on ne pouvait pas juste fermer les yeux, est-ce qu'on va au clash, est-ce qu'on essaie de raisonner, on a réussi, mais c'était une épreuve de force, donc c'était les deux à la fois, c'était difficile, mais aussi très court comme on était dans la communication en empêchant des actes de violence, mais de tenir bon, c'était les deux à la fois, et c'est souvent nommé un moment de pur bonheur, c'est compliqué. »*

*E6e : « J'ai évoqué les arts martiaux... dans ce qui est pratiqué récemment ici, c'était une répétition tacite entre les... ceux parmi les collègues qui ont une pratique dans ce domaine d'arts martiaux... je n'ai pas fait ça, bien que pendant notre formation, j'ai fait la boxe française, mais là c'était une vraie découverte, et pas probante pour faire quoi que ce soit. Donc, je ne me sens pas équipée pour confronter ou affronter ou intervenir de manière physique, après j'ai des petits soucis de santé, donc j'essaie de me ménager, donc je ne vais pas directement au charbon »*

E9e : « Je pense que quand on arrive après la formation, on est un peu jeté dans la gueule du loup, tu testes, tu vois ce qui marche, ce qui ne marche pas, tu te remets en question, tu prends du recul, si cela n'a pas fonctionné, tu fais différemment, peut-être qu'à des moments par rapport au jeune, il y a des jeunes que tu ne dis pas ou tu essaies d'être transparent, il y a des choses qui ne sont pas évidentes à dire à un gamin, et sauf qu'avec du recul, en fait, je pense que tu apprends quand tu es éducateur, que plus tu es transparent avec un gamin et plus tu dis la vérité, plus tu vas avoir du poids et tu vas avoir de la reconnaissance par rapport au jeune, et ce sera plus facile après. Sauf que quand tu démarres, tu marches un peu sur des œufs et il y a des choses que tu ne sais pas trop... »

- Représenter une institution

Etre éducateur ou directeur des services à la PJJ, c'est aussi être représentant de son institution, de par sa fonction et de par ses missions. A tout moment, il faut tenir sa place et savoir se positionner de manière adéquate auprès de ses différents interlocuteurs. La formation initiale prépare le stagiaire, en programmant notamment des cours sur les missions de la PJJ et sur les droits et devoirs du fonctionnaire. Les stages permettent d'éprouver ce qui a été vu en cours. Cependant, une fois en responsabilité le néo-titulaire doit pouvoir représenter la PJJ de manière adaptée et savoir se positionner vis-à-vis d'autres interlocuteurs, qu'ils soient de la PJJ ou qu'il s'agisse de partenaires.

E5e : « au niveau des missions, alors ce qui a un peu changé effectivement par rapport au stage, aux objectifs du stage et puis là à la titularisation, comme je le disais, la montée en puissance, là ça va être, j'ai été plus sollicité pour les partenaires, notamment, c'est que je pouvais là représenter le STEMO à certaines instances, que ce soit auprès de l'éducation nationale, j'ai pu aussi mettre en œuvre des TIJ, chose que je n'avais pas fait pendant mon stage »

E11e : « sauf que quand on envoie un éducateur sur une réunion ou une commission de décision à une audience, et qu'en face on a une cadre de l'ASE et que nous, on est simples éducateurs, cela devient très compliqué de tenir tête. »

E9e : « mais moi je trouve qu'on n'est pas assez en lien avec les avocats, on essaie de plus en plus, et c'est ce qu'on a un peu repéré sur le service, et on ne fait pas assez de préparation aux audiences, très clairement, parce que par manque de temps ou après dire notre rapport au jeune. La question, c'est on a le droit, on peut ou ne peut pas? Et sauf que des fois, dans le rapport, il y a des choses qu'on met que le gamin, ben, des fois il ne sait pas. Par exemple, si c'est la mère qui nous a confié quelque chose et qu'elle ne veut pas que le gamin le sache, mais que je trouve que c'est important de le mettre dans le rapport, c'est un peu, ben comment arriver à jauger entre tout ça, et ce n'est pas évident, sauf que le magistrat le jour de l'audience, il peut lire un bout de ton rapport et si le gamin, il ne le sait pas, il ne l'a pas lu, tu peux t'en prendre plein la figure... »

E31v : « Depuis mon arrivée au sein de l'UEHC, j'ai pu développer mon réseau auprès des établissements scolaires et d'insertion de secteur. Cela me permet d'avoir un interlocuteur privilégié lorsque nous accueillons un jeune avec une obligation d'insertion. Cela facilite le dialogue et les échanges. Je pense que nous éducateurs de la PJJ, nous devons être plus présents à travailler la question de l'insertion des mineurs que nous accompagnons avec l'éducation nationale. Ex : je suis référente d'une adolescente déscolarisée depuis plus de 2 ans, qui fugue et elle a une obligation d'être scolarisée. Avec l'accord de l'équipe et son adhésion, je l'ai scolarisée dans la dernière classe suivie. Après un mois d'absentéisme et de discussion, j'ai demandé qu'elle ait un emploi du temps aménagé alors qu'une partie de l'équipe était contre cet aménagement. Cela a été accepté par le corps enseignant et il y a eu un autre aménagement afin que l'adolescente se sente en sécurité et soit acteur de son insertion. »

*D3e : « concrètement, sur la première année, ça fait plus d'un an maintenant, je pense que jusqu'à décembre, super, vraiment, plein de choses à faire, à modifier très vite, sur la PEAT, les pratiques étaient assez terribles, les entretiens se passaient en garde à vue, des choses où j'ai pu justement modifier vite des pratiques qui n'étaient pas normales, la rencontre qu'ils faisaient, j'ai été très rassuré de voir le potentiel des éducateurs, je voyais vraiment plein de perspectives, plein de choses à faire »*

*D2e : « C'est simple, oui, ici, il y a un tissu partenarial qui est vraiment très constitué, avec des équipes qui travaillent beaucoup avec leurs partenaires, donc, ça, c'est plutôt, c'est pour ça que je dis que c'est un premier poste assez humble, mais quand même vraiment intéressant, parce que tout ça en fait, j'ai envie de dire, il y a plus qu'à se glisser dans les chaussons, les choses ne sont pas conflictuelles. Après, il y a un peu de régulation à faire avec la juridiction, parce qu'il y a des pratiques qui sont un peu questionnantes sur certaines choses, notamment pas mal de régulation avec le parquet « mineurs », qui veut déférer à 1h du matin, je ne suis pas trop d'accord, même pas du tout d'accord, donc, ce sont des choses comme ça, après non, les partenariats sont plutôt très bons. Après, c'est plus moi, enfin, qui n'aime pas ça. Je n'ai pas d'appétences, enfin, pour le partenariat si, mais pas sur les instances... »*

*D1e : « on a des relations compliquées avec l'éducation nationale [...] cela m'a un peu fâché, et du coup, j'ai dit qu'à la rentrée qu'il était hors de question qu'un éducateur intervienne dans la classe relais si on ne définissait pas la fiche mission de l'éducateur dans la classe relais, il n'est pas là pour faire du gardiennage de jeune, il est là pour faire des actions de prévention, pour rencontrer le jeune, la famille, et pour l'interface avec les relais d'insertion »*

Les directeurs des services sont confrontés à une double contrainte au sein de la PJJ, ils doivent se positionner vis-à-vis de leur DT et à l'égard des RUEs de leur service. Cet équilibre à trouver ne semble pas évident pour eux. Ils peuvent avoir des difficultés pour maîtriser les engagements de dépenses dont ils sont censés être responsables...

*D1e : « J'ai juste dit et j'ai prévenu ma DT que je ne reviendrais pas sur la dépense éducative, pour moi, c'était la priorité absolument, que je n'allais pas freiner les projets s'il y avait du sens, il y aura des projets, par contre, j'irai chercher des subventions, après pour le reste, si on a besoin d'essuie-mains, on va acheter de l'essuie-mains... »*

*D2e : « Donc, ça, ça ne me convenait pas non plus évidemment, sachant que cela fait quand même partie de la fiche de poste Directeur. Donc, cela a mis du temps, maintenant, j'ai mis un an pour récupérer la main sur mon budget, et encore aujourd'hui, les réflexes ne sont pas encore forcément tous passés, et ça, ça demande beaucoup d'énergie. »*

*D2e : « Tous les mois, j'envoie un état RH en DT, c'est mon initiative. C'est mon tuteur de stage qui m'avait appris ça. Et c'est bien parce que cela permet de se poser un peu sur où en est, qu'est-ce qu'on attend et tout ça, de voir un peu les forces en présence et aussi de guider un peu la DT dans le pilotage du territoire, donc leur donner un peu les billes pour qu'ils puissent voir aussi au-dessus. »*

... tout en devant gérer le fonctionnement de leur service. Ils doivent notamment mettre en place des collaborations avec les RUEs de leur service et répartir les missions.

*D1e : « C'est paradoxale ce que je vais dire, mais je trouve que c'est plus facile pour un directeur des services lorsque les unités sont éloignées de son service [...] qu'on a qu'une RUE pour deux unités, eh bien, fatalement, c'est compliqué... disons, quand la RUE n'est pas là, il faut bien que le directeur fasse office de RUE, quand la RUE est sur l'extérieur, c'est le directeur qui est relais, donc il est très dans les prises en charge éducatives, et parfois, il a du mal à être aussi dans sa fonction de*

*partenariat, travailler le conventionnement, les politiques publiques, la mise en place de projets, faire rayonner le service sur l'ensemble du territoire, c'est ça qui est compliqué »*

*D2e : « Après, tout ça, je le prends sur moi, c'est aussi ma manière de travailler avec les RUE. Ce que je leur dis, c'est vous qui vous occupez des agents, des mesures, de s'occuper que du suivi éducatif, tout le reste, en fait, ils le basculent sur moi, les factures, la maintenance, la sécurité incendie, tout ça, même si c'est eux qui sont chef d'établissements sécurité incendie, mais notre organisation, c'est moi qui traite, et je leur fais des retours, donc, ils savent. Mais ça, c'est un temps perdu... »*

*D2e : « Après, je ne manage pas les RUE de manière très différente, parce qu'ils ont à peu près les mêmes profils. Mais par contre, ils n'ont pas la même personnalité, donc. En fait, en ce moment, mon enjeu est plutôt de les protéger un peu de leur propre envie de foncer, de foncer et de faire des choses, et de construire, c'est plutôt de les freiner, et de leur dire on a le temps, il faut prendre le temps du diagnostic, [...]. En fait, comme ce sont des gens hyper motivés et dynamiques, c'est super, mais il ne faut pas qu'ils se brûlent les ailes »*

*D4e : « moi je suis beaucoup dans le management participatif, coopératif. Pour moi, c'est important, ça, j'en avais fait beaucoup quand j'étais RUE. [...] Quand je suis arrivée ici, j'ai compris que je n'allais pas pouvoir tout à fait être sur le même style, donc là, aujourd'hui, je suis beaucoup plus sur quelque chose de directif. Je vais même être dans le contrôle, sur des points qui le nécessitent, parce que je pense qu'il y a une certaine forme de laisser-aller, qui fait que les places de chacun ne sont pas bien occupées, donc il y a tous les bénéfiques secondaires qui vont en découler derrière. Donc, c'est un gros travail de remettre chacun à sa place, de demander des comptes là où il n'y avait pas de compte demander. Et tout en ne dévalorisant pas les gens. Ce n'est pas simple. Mais en tout cas, c'est un objectif que j'ai. »*

*D5e : « là je dois faire le PPU sur les deux unités, et ça, c'est évidemment deux gros chantiers, mais pour moi c'est comment je fais avec ces équipes-là. [...] À la PJJ, d'abord, je le fais seul, je n'ai pas la possibilité de payer quelqu'un d'externe, et je dois un peu ruser, c'est le mot, parce que j'ai des collègues, il ne suffit pas de dire qu'il faut faire ça pour qu'ils le fassent. Donc, ça si on n'a pas connaissance de l'équipe et de chacun... »*

- *Trouver un équilibre entre engagement et prise de recul*

Lorsque l'on débute dans une carrière, on veut à tout prix montrer sa motivation et ce que l'on est capable de faire. Les néo-titulaires de la PJJ ne font pas exception. Dès qu'ils le peuvent, ils sont solidaires de leurs collègues ou prêts à participer à des projets. Ils ne perçoivent pas toujours l'impact que cela peut avoir sur leurs activités et la charge potentielle de travail supplémentaire que cela peut représenter.

*E5e : « Disons que si je devais expliquer ça à d'autres personnes qui ont été dans la même situation, je leur dirais tout simplement de prendre leur temps, de ne pas stresser par rapport à ce changement de statut, et de leur dire que les choses vont se faire de manière naturelle par l'exécution des mesures, et aussi si on veut se fondre dans une équipe, il faut aussi un peu donner de soi. C'est un peu l'état d'esprit dans lequel j'étais, s'il fallait remplacer quelques collègues absents, montrer de la solidarité, cette unité, c'est une unité où il n'y a pas mal de solidarité, donc, dans les conduites des mesures, donner un soutien »*

*E8e : « la création d'une suite éducative, avec un appartement pour deux gamins, en semi-autonomie, donc, ça, c'est génial, on commence à se diversifier. Et je trouve ça chouette d'être à l'aube d'un projet comme ça et ça va être à nous de définir ce qu'on va en faire, comment on va fonctionner autour de ça. Donc, ça, ça me motive énormément. [...] Je suis sur le projet de la suite éducative.*

*Donc, de pouvoir vraiment réfléchir sur le projet et dire à l'équipe : "on a réfléchi là-dessus, on vous propose ça". [...] Et pour moi, c'est la raison pour laquelle j'ai envie de rester dans ma structure. Je ne veux pas partir tant que cela n'a pas commencé »*

*D3e : « je me suis laissé embarquer dans de l'expérimentation MEAJ, parce que j'avais plein d'idées sur ce sujet et que finalement cela s'est retourné contre moi, ce n'était pas du tout opportun de faire tout ce travail d'expérimentation, de mise en œuvre, même si j'avais une sous-activité sur une unité. Donc, on m'a collé une lettre de mission au MEAJ en plus de tout ce qu'il y avait à faire, j'ai voulu m'en désengager après, en me disant, en termes de priorité, avant la MEAJ, il y a quand même toute une structure, on découvre ce qu'il y avait à faire »*

*E4e : « Moi, je la [première année] trouve positive, parce que j'ai pu me remettre en cause vis-à-vis de ce qu'on m'a dit, où je devais me remettre en cause, il y a des trucs sur lesquels ce n'était pas... je ne m'en rendais pas forcément compte, mais je n'étais pas à fond ou pas très bien, je pense que j'ai évolué de manière assez complète, j'ai essayé de travailler un peu sur tous les domaines, être en lien avec les familles, être en lien avec le milieu ouvert, être en capacité de définir des orientations, en tout cas des trucs un peu avec les jeunes, sur l'évolution de leur parcours, beaucoup en équipe, puis j'ai été content de pouvoir participer au TSA, parce que c'est aussi la capacité de mettre en place des activités avec les jeunes »*

Certains ne se sont peut-être pas assez économisés, ce qui a pu provoquer un épuisement précoce...

*E4e : « Je suis plus abîmé... Non, ça, c'est vrai que je n'en ai pas parlé, mais c'est aussi important... J'ai bossé un peu comme un dératé, et je ne me suis pas économisé, et je me suis blessé, et je pense que ça l'un et l'autre, si c'est arrivé sur mon temps de service, ce n'était pas pour rien, c'est que je ne me suis pas économisé, que ça vient aussi du fait que quand on sort de la formation, on a vraiment envie de bien faire, et quand on n'a pas toutes les clés et qu'il nous manque certains trucs, on va bûcher deux fois plus, pour essayer d'y arriver, en tout cas, c'est comme ça que je le pense, c'est aussi selon la personnalité des gens »*

Aussi, au cours de leur première année en tant que titulaires, ils apprennent à prendre du recul, à choisir les projets dans lesquels s'investir. Ils ont davantage de repères et arrivent désormais à prioriser leurs actions.

*E1e : « je pense aussi qu'une de mes plus grandes forces sur le travail en hébergement, c'est que j'arrive beaucoup à prendre du recul et à me dire, voilà, ben si tel jeune aujourd'hui, il n'est pas content et qu'il m'insulte de tous les noms, ce n'est pas moi qu'il insulte, mais c'est la fonction »*

*E1e : « je trouve qu'il ne faut pas forcer la création de lien, s'il n'y en a pas, ben ce n'est pas grave, et je me dis que s'il n'y en a pas avec moi, on est quand même une équipe de plus ou moins 14 éducateurs, ben si cela ne se fait avec moi, ce n'est pas grave, en fait, il fera du lien avec un autre collègue, et avec plusieurs autres collègues, moi je ne prends rien personnellement, et je me dis qu'il trouvera ce qu'il cherche chez un autre éducateur et pas chez moi, et puis voilà »*

*E5e : « Et donc, là-dessus, des expériences négatives, si, des échecs, c'est sûr, oui. Des jeunes qui entrent en détention, qui sont de mon suivi, j'en ai eu, je l'ai vécu dans un premier temps comme un échec, et dans un deuxième temps, ce qu'on m'a aidé aussi à faire, c'est de relativiser aussi la prise en charge, elle dépend en premier lieu du jeune, il ne faut pas se mettre d'objectif, de résultat particulier quand le jeune a un environnement de vie très instable. On ne peut pas se dire ce jeune, je lui éviterai la prison, c'est quelque chose qui dépend de tellement de facteurs, et pour le coup, quand le jeune est incarcéré, on va continuer à faire le travail. Ça, c'est une situation qui n'est pas forcément facile, l'emprisonnement des jeunes qu'on suit »*

E5e : « Moi, je m'épanouis dans de métier, donc disons que je peux sortir assez tard quand j'y vois le sens et que mon équilibre personnel, je le trouve d'un côté dans mon épanouissement, de l'autre côté c'est que c'est un travail qui est très prenant, donc il faut pouvoir prendre du recul, on a les périodes de congé, dans le boulot, quand on est moins bien, on a des collègues sur lesquels on peut s'appuyer »

E9e : « après, c'est la gestion du temps aussi, je pense qu'en tant qu'éducateur à la PJJ, qui est importante, et qu'on n'a pas forcément, qu'on ne voit pas forcément quand on est en formation. Parce qu'en formation, on est contents, on va à 2000 à l'heure, on se défonce, on a envie de se titulariser, on a envie d'aller jusqu'au bout, de faire plein de choses, de découvrir le métier, mais sauf qu'après quand on se pose et qu'on prend du recul, ce n'est pas tout à fait la même chose, je sais qu'on me la souvent dit quand j'étais en formation, quand on se pose 5 minutes et qu'on voit comment ça se passe vraiment. »

E9e : « on apprend à dire non. Le maître mot, c'est apprendre à dire non! Moi du coup, enfin, je pense que ça, c'est quelque chose que j'avais, j'ai le sens du service public, et du coup, ben, quand je peux le faire, je le fais, sauf que tu te rends compte que tu es vite bouffé par le système et par le truc, et c'est un peu toujours les mêmes qui disent oui, et du coup, cela devient un peu compliqué à force... après, ce n'est pas dire non à tout bout de champ, il faut être aussi réfléchi et être raisonné, et prendre du recul et savoir se remettre en question aussi, mais c'est comment tu peux allier ton boulot. »

E9e : « parce qu'au final, au bout d'un moment, je pense que tu te poses, et tu réfléchis et tu te dis, ben, comment tu fonctionnes, et tu te dis, ben en fait, tu es pas trop déçonnante, parce qu'avec tout ce qui s'est passé aussi, tu as une baisse d'estime de toi, un manque de confiance, et ce n'est pas évident à gérer, et quand tu reprends un peu du poil de la bête, et que tu te rends compte que tu fais ton taf dans les règles de l'art, et voilà, et ben du coup, ton estime de soi, elle remonte, tu prends plus confiance en toi, tu arrives à plus dire les choses, et du coup, c'est mon fonctionnement, mais je me mets un peu des étapes et des choses à faire, et je sais que maintenant, alors pas forcément à dire des choses qui ne vont pas en réunion, cela dépend, j'y mets la forme, avant j'étais un plus, je marchais un peu plus à l'instinct et à l'émotion, maintenant j'arrive à être un peu plus posée, à dire les choses plus posément, calmement... »

E10e : « Ce qui a un impact sur la santé, c'est le job en lui-même, c'est la relation avec les jeunes qui peut être difficile, soit parce que leur situation est compliquée, cela vous impacte personnellement, soit parce que vous avez lié une relation tendue avec certains jeunes et que cela vous pèse. Soit parce que vous avez des relations tendues avec votre direction, avec des éducateurs. Quand vous avez une période où vous vous entendez bien avec les jeunes, vos collègues et la direction, là vous vous sentez vraiment bien, mais elles sont rares ces périodes, cela dure deux mois, et après, soit un collègue, soit un jeune, soit quelques tensions, cela vous ronge un peu, vous n'êtes pas bien, c'est ça qui est un peu... je pense que dans tous les jobs, il y a ce genre de problème, sauf que je pense que c'est un peu plus prononcé là, parce que les dix jeunes que vous avez à vous occuper, ils cherchent la petite bête, à vous piquer constamment... »

E20v : « Je pense que je suis à l'écoute de mes ressentis et que j'ai développé rapidement des moyens (notamment à travers l'équipe) de remise en cause de ce que je fais et de ce que je vis dans le cadre de mon travail. »

D2e : « maintenant, cette première expérience [situation disciplinaire] dont je te parlais, je l'ai capitalisée aussi... c'est-à-dire que je capitalise à mon niveau les choses, et quand j'estime qu'il y a besoin d'aller plus loin aussi, je passe en DT, alors que voilà, cela ne veut pas dire que je ne prends pas l'avis de ma DT »

- *Travailler avec ses émotions*

Accompagner des jeunes ayant des parcours de vie complexes voire éprouvants, c'est se confronter aux épreuves de la vie. Les situations rencontrées peuvent provoquer des émotions fortes, peut-être plus vives lorsque l'on est néo-titulaire et encore dépourvu de certaines expériences professionnelles. Il faut apprendre à travailler avec ses émotions et trouver un équilibre pour garder une posture professionnelle adaptée aux circonstances tout en se préservant.

*E1e : « Je pense qu'en hébergement, on est confrontés à beaucoup d'émotions, c'est vrai qu'on a des moments très forts et très positifs quand on a un lien particulier avec un jeune, qu'on voit que sa prise en charge évolue positivement et qu'il y a une sortie positive de notre structure. Après, par contre, il y a aussi... enfin... je trouve qu'il y a quand même beaucoup plus de ... des moments plus compliqués où il faut gérer la frustration des jeunes, la colère, quand ils ne sont pas bien, et ça, c'est vrai que, je pense qu'il faut vraiment avoir quand même un certain caractère et être bien accroché »*

*E1e : « mais effectivement c'est rempli d'émotions tous les jours, et tous les jours on ne sait pas vraiment à quelle sauce en tant qu'éducateur on va être mangés par les jeunes »*

*E2e : « Ça par contre, tout de suite, quand j'ai lu le dossier, j'en ai été malade, ça m'a empêchée de dormir pendant plusieurs jours, ce dossier. Sans l'avoir rencontrée, ni rien, mais juste, c'est vraiment... dix structures de placement en dix ans, c'est terrible »*

*E2e : « Mais là, l'émotion la plus forte, ça a été de récupérer le suivi, cette jeune fille, j'avais l'impression qu'elle avait été maltraitée par les institutions, et je me sentais... je représentais toutes les institutions, et toute sa colère contre les institutions, ben, c'était très compliqué »*

*E8e : « Quant au gamin la ville A4-531, ça m'a fait énormément de peine, je me suis sentie très coupable, parce que je me suis dit qu'on ne l'avait pas assez protégé, en tout cas, il n'avait pas senti qu'on le protégeait. Il avait arrêté de nous faire confiance et voilà, oui, c'est de la culpabilité. »*

*E20v : « Mon mémoire sur les émotions dans la relation éducative m'a permis de me questionner et de développer mes capacités pour identifier mes émotions et mes ressentis dans mon travail quotidien et en lien avec les émotions manifestées par les jeunes. »*

*E22v : « la gestion quotidienne des émotions en hébergement est difficile, on peut être vite envahis par les émotions. »*

Les directeurs des services doivent, quant à eux, trouver un équilibre entre les décisions à prendre vis-à-vis des professionnels de leurs équipes (notamment au niveau RH) et se protéger pour ne pas être trop affectés par les décisions prises.

*D2e : « Je suis moins stressée... J'arrive plus à différer, plus aussi à dédramatiser les choses en me disant, quand il y a une réunion qui est compliquée avec une équipe, bon OK, ce n'est pas confortable, personne n'aime ça, mais ça ne va pas m'empêcher de dormir... au début, j'étais plus affectée personnellement par les choses, aujourd'hui, j'arrive à prendre plus de distance, et du coup, je pense que je suis une meilleure directrice en faisant ça »*

*D3e : « c'est en ça que ça été compliqué dans la charge mentale, où je me retrouvais à... je suis aussi quelqu'un qui se questionne et qui se remet beaucoup en question, à beaucoup penser à tout ça, et à me sentir très, très seul, puisque je le savais, seul et en plus avec des pressions et des demandes que je ne comprenais. Donc, cette première année chargée, qui fait que... je suis encore un jeune directeur... ça m'a permis de voir l'aspect vulnérable qu'on a tout un chacun... je n'ai jamais eu le*

stress que j'ai eu... même en formation ni rien... là... je vois bien nos failles, si je puis dire, nos fragilités qu'on peut avoir... il faut être conscient de ça... et au final... ce dysfonctionnement, je vais le capitaliser en expérience pour la suite... »

D4e : « La formation de directeur m'a vraiment donné une certaine assise par rapport à cette question-là [travailler avec ses émotions]. J'aurais été beaucoup plus en difficulté si j'avais eu une équipe comme ça quand j'étais RUE, parce que j'étais moins assurée, ça, c'est sûr, parce que cela demande aussi une certaine confiance, que je n'avais pas forcément quand j'ai démarré en tant que RUE, parce que la formation était plus légère, c'est 5 semaines, le pas de côté, il se fait en avançant. Quand on est RUE, on apprend, ici aussi, j'apprends aussi tous les jours de ce que je fais, mais j'apprends avec une base beaucoup plus solide, en termes aussi de ce qu'on peut encaisser, je ne sais pas comment le dire. »

D4e : « on arrive à avoir une forme de protection, en tout cas c'est l'effet que cela me fait, pas atteinte directement, par des choses qui peuvent être pas simples à gérer parfois. La question du contrôle, je ne la vis absolument pas mal, ce que j'aurais peut-être fait différemment quand j'étais RUE. Je le faisais, mais peut-être avec une appréhension un peu plus à le faire. Aujourd'hui, je le fais tranquillement, parce que je me dis que cela fait partie aussi du travail, et que si on veut bien travailler, cela passe par là, pour que tout le monde soit à sa place. Je ne le vis pas mal du tout. Et vraiment la formation pour ça, m'a aidée. »

#### ▪ Equilibrer vie professionnelle et vie personnelle

Les néo-titulaires ont dans l'ensemble été marqués par la difficulté à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée durant leur première année de prise de fonction. Cela a pu être en raison d'une activité intense voire chronophage, qui les mobilisait de nombreuses heures au quotidien sur leur service, ou bien parce qu'ils considéraient qu'ils devaient être présents sur leur poste et traiter leurs dossiers en cours avant de pouvoir terminer leur journée ou prendre des congés. Certains néo-titulaires sont par ailleurs concernés par l'éloignement familial, et l'impact que peuvent avoir les distances géographiques entre le service sur lequel ils sont au poste et leur domicile.

E9e : « en foyer, ce n'est pas comme ça, il y a des changements tout le temps, des personnes qui ne sont pas là, qui sont en arrêt, quand on doit aller au tribunal, qu'on a des audiences, quand il y a des jeunes qui vont être auditionnés, il faut les accompagner, des fois, il faut aller loin, cela demande du temps, cela demande que l'emploi du temps soit extensible. »

E9e : « Parce qu'au final, on vit tellement des choses... je parle d'ici, de ce que je connais, mais ailleurs, je pense que cela doit être un peu la même chose... mais avec des difficultés peut-être différentes, mais c'est comment tu rentres chez toi, et tu arrives à te dire le boulot reste au boulot, sauf qu'on sait très bien que dans la vie de tous les jours, cela ne se passe pas comme ça, et que tu as envie de te dédouaner de tout ce que tu as vécu aujourd'hui, que tu as envie de péter un câble, et d'hurler, parce que tu vois des choses justes ahurissantes, comment arriver à faire tout ça, parce que je trouve qu'on axe beaucoup la formation sur les jeunes, mais il y a aussi nous en tant que professionnels, les collègues, il faut arriver à trouver un juste équilibre, même s'il y a des choses qui sont mises en place, des outils, etc., mais j'ai l'impression qu'à la PJJ, on ne nous préserve pas trop. »

E10e : « Du genre, les emplois du temps... Vous ne faites pas les mêmes horaires chaque jour, et en plus on peut vous appeler quand vous ne bossez pas, si jamais il y a un problème, si un collègue ne peut pas se rendre au travail. Ce qui fait que déjà vous faites 1 jour 9/18, 14/23, etc. Et en plus, quand vous pensez que c'est bon, vous avez fini votre semaine, on vous dit est-ce que tu peux venir faire un 14/23. Ça, c'est dur, ne serait-ce que pour votre vie de famille, vous avez promis de faire quelque chose, vous êtes tiraillé, parce d'un côté, vous vous dites, je pars avec mon épouse, et d'un autre

côté, vous ne pouvez pas laisser les collègues seuls. Donc souvent, vous abandonnez ce que vous faites dans le privé, et vous allez bosser. »

E10e : *Par contre, quand j'ai des problèmes avec les collègues ou la direction, là c'est difficile de couper, là vous pouvez rentrer chez vous avec une boule au ventre parce que vous y pensez, c'est plus difficile avec les collègues. J'ai beaucoup plus de mal en tout cas, je ne pourrais pas l'expliquer, mais j'ai beaucoup plus de mal à ne pas penser au travail à la maison quand cela concerne mes collègues ou ma direction, alors que quand ce sont les jeunes, j'arrive à couper, en me disant qu'il faut que je laisse mon travail en dehors du foyer. Il faut que je pense à ma fille avant tout. »*

D5e : *« j'entends les discours comme quoi il faut individualiser les parcours, et après... on est 20, 19 cette année-là en formation, je ne comprends pas qu'on ne soit pas en capacité d'organiser les parcours plutôt adaptés... à chacun... je ne dis pas d'être nommé dès le départ sur la ville d'origine, mais au moins sur un rayon de cent kilomètres... L'Éducation nationale, ils y arrivent... Alors, l'idée de service d'État et de mobilité, je veux bien... moi, je l'ai passé dans le cadre interne, de la promotion sociale, la mobilité, j'ai donné, j'estime que pour ce côté, pour les directeurs issus du concours interne, on devrait avoir un régime adapté qui permet de concilier sa vie privée et sa vie professionnelle, sinon c'est tout simplement violent, voire abominable... sinon on trouve un autre terme, on ne dit plus promotion sociale, parce que c'est trop coûteux. Je connais plein de collègues qui pourraient être de très bons directeurs ou directrices et qui n'y vont pas en partie à cause de ça. C'est terrible. Je veux bien, l'idée de service d'État, je l'ai intégrée, et le monde bouge et le monde professionnel doit bouger avec. »*

Cet investissement s'est progressivement érodé, parce que les expériences leurs ont permis de prendre du recul sur leur action ou bien parce que leur hiérarchie n'a pas su montrer une attention suffisante vis-à-vis du néo-titulaire. Lors d'une première année en tant que titulaire, le soutien que peut apporter une hiérarchie est essentiel, cela permet au jeune professionnel de tenir malgré les difficultés rencontrées et la charge de travail effective.

D1e : *« je trouve que le seul petit travers de cette année, parce que je trouve que ça a été une année dure, intense, qui demande aussi un sacré jonglage entre vie professionnelle, vie personnelle, excessif, qui n'est pas assez pris en compte par la direction, je trouve ça abusé, franchement, on est des professionnels comme les autres, on a aussi besoin d'avoir... j'ai été en stage dans sa DT, monsieur Y m'a dit en partant que pour être un bon professionnel, il fallait avoir une vie professionnelle et une vie personnelle équilibrée, un directeur ne devait pas faire plus de dix heures par jour sur son service, eh ben j'essaie de m'y tenir, c'est plus dur aujourd'hui, mais j'essaie de m'y tenir »*

D2e : *« à un moment charnière où j'avais beaucoup bossé pour quelque chose et que les retombées... ce n'était jamais assez bien... jamais assez performant, etc., donc là, pour moi, ça a fait un point de bascule. Après, je ne sais pas comment le dire autrement, je pense qu'à ce moment-là, le DT qui était là, ne s'est pas rendu compte que pour moi à un moment de prise de poste qui n'était pas forcément très simple, après je me suis rendu compte à ce moment-là, ce que je disais tout à l'heure, le STEMO avant c'est sans moi, après, ce sera sans moi, ce n'est qu'un petit moment. Donc, non, je ne vais y laisser ma vie personnelle »*

D2e : *« D'arriver à me ménager une vie personnelle qui fait balancier, je ne sais pas comment dire... mais ce que je te disais tout à l'heure, je pense que maintenant j'arrive mieux à faire ça. La première année, je pense que c'était plus ça qui était compliqué, de faire des horaires à rallonge tout le temps, ça stop, maintenant je ne le fais plus du tout... »*

E9e : *« j'essaie de prendre du recul, de me remettre en question, je suis allée voir un médecin, j'ai eu un suivi psy à côté, je suis hyper transparente... J'en parle beaucoup avec la psychologue du service.*

*Et puis, il y a eu aussi les institutionnels, on a fait remonter des choses à la direction territoriale, et puis, moi et certains collègues, on est aussi allés à la médecine du travail. Donc, je suis allée voir l'assistante sociale du service, pour différentes choses, mais j'ai essayé de me servir de tous les leviers, tout ce qui était en ma possession pour essayer d'aller mieux et de ne pas disjoncter, parce qu'à un certain moment, c'était vraiment très compliqué »*

Chaque professionnel a développé des stratégies personnelles pour trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

*E3e : « La première année, oui, pas facile, après bon moi, je suis assez blindé, une fois que je sors du travail, ça ne m'impacte pas, je ne vis pas les choses... ce n'est pas lourd... »*

*E6e : « J'y travaille encore, tous les jours, ayant choisi donc de travailler dans la ville E2-672, j'ai à peu près une heure de trajet en moyenne, c'est déjà un tampon en transport, donc, je peux me poser... »*

*E6e : « Je renoue avec mon ancienne passion de la musique un peu, je joue du piano dès que je peux, plus consciemment, parce que c'est un besoin de me faire du bien, écouter de belles choses, et avoir l'esprit libre pour déchiffrer les partitions, ça occupe l'esprit. Après aussi, une pratique de gymnastique, de Pilates, des moments sanctuarisés un jour par semaine. »*

*E6e : « Le travail corporel, je l'ai maintenu tout au long de la formation, parce que c'était une nécessité pour pouvoir tenir, le reste s'est fait ressentir... veiller à ce que je réinvestisse cette pratique, parce que c'est un besoin de contre-pied, parce que j'ai une famille, j'ai des ados à la maison... »*

*E10e : « Par rapport à la douleur des jeunes, j'arrive à couper, quand même, vous y penser même à la maison, c'est compliqué, mais une fois que je pars, j'ai mes propres soucis aussi, j'ai eu un enfant aussi en cours de route, ce qui fait que vous pensez différemment. Vous vous dites je dois me concentrer sur mon enfant. »*

*D2e : « mais oui, ça, c'est... d'accepter aussi de prendre des périodes de congé un peu plus longues, c'était compliqué pour moi au début. Sur les premiers temps, je n'ai jamais pris plus de 4 jours ou 5 jours, en me disant quand je vais rentrer je vais avoir une montagne de boulot, ce n'est pas possible. Maintenant, enfin, ce n'est pas grave. »*

*D3e : « mais sinon le positif, je suis hyper épanoui, je me sens bien, j'ai cet équilibre qui est plus sur la ville I2-321, je suis très content de la ville, la proximité avec la ville E8-621. Je suis content d'avoir fait cette formation à ce moment-là, où j'avais que ma fille, là avec mon fils, enfin je suis dans un nouvel équilibre »*

*D3e : « j'ai de la chance, je vous le disais tout à l'heure, au niveau familial, j'ai deux enfants en bas âge, qui me demandent beaucoup de boulot, mais c'est aussi tant mieux, parce que ça permis aussi de voir les choses différentes, c'est d'ailleurs ce qui m'a permis depuis juin, ça va bien, je me sens bien, je me sens bien en poste... il y a aussi d'autres événements personnels, pas tout le temps heureux, mais qui permettaient de relativiser certaines choses, de réussir à réguler cette charge mentale »*

### 1.3. Des savoirs acquis en formation au service de l'action

- *Transposer les savoir-faire pour améliorer l'efficacité de son travail*

A l'instar de toute formation, les savoir-faire sont au cœur du dispositif de professionnalisation. Ces compétences - comme observer, prioriser, déléguer - sont notamment travaillées à travers les écrits ou les stages programmés durant la formation. Il peut être difficile pour des stagiaires de développer certaines compétences de savoir-faire car elles sont pour la plupart du temps appréhendées de manière tacite et progressive. Les néo-titulaires, d'ailleurs, mobilisent une attention tout particulière sur ces savoir-faire lorsqu'ils prennent leur fonction ; en expérimentant et observant leurs collègues, ils essaient d'améliorer ce type de compétences pour être plus efficaces dans leur travail.

*E1e : « ça c'est quelque chose, ben, que quand je suis arrivée, j'ai vu des collègues faire ce genre de chose avec les jeunes quand ils arrivaient, ça c'est quelque chose que j'ai piqué, et qui en fait fonctionne très, très bien, et maintenant, je le fais tout le temps »*

*E30v : « Nous apprenons beaucoup par le biais de nos collègues qui montrent leur façon de faire et nous pouvons nous les approprier si cela nous convient. Créer du lien n'est pas une difficulté mais il faut du temps ce qui n'est pas toujours facile en fonction des plannings. »*

*E22v : Globalement, la formation initiale s'arrête très peu sur le travail en hébergement. On découvre la majorité des choses une fois en poste. N'ayant pas forcément les billes, j'ai eu énormément recours à mon bon sens plutôt qu'à des "techniques" professionnelles apprises ou acquises. »*

*E11e : « on nous apprenait en formation, le maître mot, c'est l'adaptabilité, parce qu'on fait preuve d'une très, très très grande adaptabilité. Ce matin, je suis arrivée avec une pochette, qui est celle de la permanence du tribunal, la personne qui devait faire la permanence est en arrêt, donc il a fallu lundi nous répartir la permanence... voilà, et récupérer les entretiens qu'il y aurait dû y avoir cette semaine. Je l'ai faite hier, aujourd'hui c'est ma collègue qui l'a fait parce qu'aujourd'hui, je suis sur la ville H5-752, demain ce sera peut-être quelqu'un d'autre. Là jeudi, il y aura certainement des jeunes à rencontrer, il faudra écrire, ce n'était peut-être pas prévu sur mon emploi du temps, et il faut trouver du temps. Donc, il faut faire preuve d'une extrême adaptabilité sur ce service. Et parfois, c'est un peu compliqué. Parfois, cela peut être extrêmement contraignant parce que... personne n'est disponible, pourtant il faut quelqu'un... »*

*D3e : « Ça, c'est dur, ou déléguer... en fait, ça, ça dépend aussi... moi, je m'entends très bien avec mes responsables, je les connais, je vois bien aussi en termes de compétences, j'appréhende beaucoup plus ce que je peux demander, j'ai déjà demandé des choses, je vois qu'il y a des choses qui ne sont pas faites, vous vivez le stress par procuration quand les choses ne sont pas faites, et qu'elles sont très importantes, j'ai eu des rédactions de CREP d'éducateur, la veille de la clôture, je ne comprenais pas, je faisais des relances, on fait de temps en temps des repas, des choses pour... même si on a un rythme de points fixes, avec les RUE, avec la direction, avec nos relevés de décision, mais voilà... »*

*D3e : « [la notion de priorisation] Je suis encore en formation là-dessus... [...] En fait, prioriser, je crois que c'est un peu, après une fois qu'on sait ce qui est prioritaire, comment on le tient, comment on ne s'éparpille pas, parce qu'en même temps, quand il y a plein de choses à faire... »*

L'organisation du travail est une préoccupation prépondérante pour les néo-titulaires. Ils ont conscience que sans une efficacité dans leur travail, ils rencontreront des difficultés à exercer sereinement leurs missions. S'ils ont pu appréhender des méthodes de travail durant leur formation, c'est lorsqu'ils sont en poste qu'ils peuvent affiner leur organisation. Cela prend une part essentielle pour les directeurs de service, qui ont notamment besoin de dégager du temps pour effectuer les

analyses et écrits demandés. Ces derniers, alors que le télétravail n'est pas encore mis en place, externalisent parfois le travail hors de leur service pour pouvoir travailler plus efficacement.

*D3e : « Il faut savoir le gérer. Je suis vachement positif, je me mets des mémos, je m'enregistre, j'essaie un peu tout, et ça, c'est intéressant aussi de savoir comment je fonctionne, il n'y a pas une organisation spécifique, mais je m'organise, comment je prends du temps pour moi... »*

*D3e : « Ça, je l'ai fait un peu parce qu'à un moment quand j'étais là, j'étais beaucoup sollicité... même si j'aime bien... maintenant c'est simple, vous avez votre portable, la connexion à distance, vous avez accès à tout. »*

*D4e : « je vais m'astreindre à me trouver des journées, me dégager des journées en tout cas, aujourd'hui, c'est facile, on a des ordinateurs, on a accès à tout partout, la Wi-Fi, il y a tout à la DT. Pour moi, de ne pas être là tout le temps, je pense que je serai plus performante aussi sur des prises de recul et des prises de décision si je ne suis pas dans le quotidien à voir tout ce qui se passe, quand on va me rapporter des situations, je pense que j'aurais un recul plus important et un regard plus neutre et plus neuf. »*

*D4e : « je sais que si je ne le fais pas là sur mes temps de travail, cela va être chez moi le week-end, il faut savoir aussi se préserver des temps pour soi, pour être efficace la semaine. Le projet d'établissement, je ne vais pas l'écrire ici, parce que je ne vais pas y arriver, à la DT, je ne suis pas convaincue, j'ai besoin de me mettre dans une bulle quand j'écris. Je pense que là je vais solliciter le télétravail, je pense que cela sera possible, comme cela se met en place, je ne pense pas qu'il y ait d'opposition particulière à partir du moment que les choses sont dites. »*

- *Se servir de ses expériences pour aborder les actions différemment*

Des pratiques éducatives découvertes lors de la formation puis les expériences vécues lors de la prise de fonction permettent aux néo-titulaires de capitaliser et d'améliorer leurs acquis. Si ces savoirs s'acquièrent progressivement, ils permettent aux néo-titulaires de mieux adapter leurs actions aux situations et de faire progresser leurs pratiques professionnelles.

*E26v : « Des connaissances et des acquis qu'il faut adapter selon le lieu de travail et le collectif »*

*E1e : « Et maintenant, je m'en ressers quand il peut y avoir conflit avec d'autres jeunes »*

*E1e : « on a un autre jeune, un cas psy, on vient de l'accueillir, mais je pense que cela va être compliqué, et en fait, tous les conseils et moi ce que j'ai vécu avec le jeune précédent, en fait, cela me fait écho, et je me dis, ah oui, lui, il fonctionne un peu de la même façon que l'autre, donc en fait il faut réagir plutôt comme ça, et essayer justement un peu de contrôler les réactions qui peuvent être trop spontanées, donc c'est vrai qu'avec des jeunes comme ça, je me sers de mon expérience »*

*E18v : « Avoir été présent lors de situations familiales explosives aura été pour moi une richesse en terme d'expérience. Cela me permettra de mieux anticiper des situations pouvant dégénérer notamment dans la relation avec les parents »*

*E2e : « je sais que je prendrais les choses différemment, même dans la représentation, dans l'accueil, je pense que j'étais désemparée. Je ne me voyais pas comment faire du lien, maintenant je vois. Et je vois aussi comment travailler avec les partenaires quand on n'en veut plus »*

*E2e : « enfin, ça été un moment fort de cette année... de voir qu'il fallait qu'on change nos idées, qu'on ne soit plus sur l'insertion, mais sur le soin, et ça, ce sont des moments importants, je pense,*

*mais, ça me fait peur, parce que c'est quelque chose que je ne connais pas, et en même temps, c'est hyper intéressant, donc, c'est un peu des moments où il faut réfléchir autrement. Moi, ce sont des moments qui me font changer, enfin, où j'aime le plus mon travail, voilà »*

- *Observer sa progression sur la première année en tant que titulaire*

La première année de titularisation est faite de temps marquants où le néo-titulaire change de position et se confronte au réel. Il peut paraître délicat pour celui-ci d'observer la progression de ses acquis et apprécier le chemin parcouru. Différents marqueurs de progression permettent tout de même d'appréhender cette évolution : les commentaires de la hiérarchie, le développement des compétences, la reconnaissance par les pairs.

*E1e : « en un an, je trouve que j'ai évolué plutôt positivement. Enfin... on a eu des retours quand même avec la direction, etc. Et c'est vrai que déjà, moi j'ai pris plus de confiance en moi, j'arrive à gérer le quotidien des jeunes toute seule, enfin, je ne suis pas en doublon »*

*E1e : « je dois juger l'ensemble de mon année, je ne me suis pas sentie vraiment en difficulté sur l'ensemble de l'année. Du coup, je la qualifierais plutôt de réussie, après, enfin, c'est dur de juger soi-même son propre travail, je me dis qu'elle est réussie parce que bon, je n'ai pas eu de retours de ma direction ou de mes collègues ou de la psychologue négatifs »*

*E4e : « Par contre, j'ai été content aussi, j'ai pu accompagner des jeunes sur des apprentissages, des choses sur lesquelles je n'étais pas forcément à l'aise ou pas avant. Donc, je dirais que c'est très positif, pour moi »*

*E5e : « Le responsable d'unité, ce qui a été aussi encourageant pour ma part, ça a été la première évaluation professionnelle. J'ai eu la première évaluation fin de l'année dernière, avec certes des choses dans lesquelles je vais devoir me lancer dans les années à venir, la conduite de projet, le fait de pouvoir organiser un camp, ce sont des choses qui peuvent être importantes, mais aussi il tient à souligner l'investissement, et ça, ce sont des choses qu'on apprécie réellement, surtout venant du responsable d'unité, qui est là de longue date. Pareil, encore une fois, le fait qu'on soit sollicité par des collègues qui nous font confiance, sur des missions mêmes très importantes, ça montre aussi le marqueur de confiance et le fait que je sois en progression également. Et puis aussi le fait qu'on me confie d'autres tâches à responsabilité, des partenariats. Oui, tout ceci, c'est vrai que c'est plutôt dans une bonne dynamique, je sens que j'avance, et non pas que je recule, ni même que je sois immobile. Je sens vraiment que j'avance »*

*E2e : « Alors, parce que je vais bien. Parce que ça va bien parce que voilà, la PJJ, je crois que c'est ça qui permet de faire... quand nous, on est bien dans notre travail déjà, et ce n'est pas si évident quand on observe autour de soi. Je vais bien, et je ne peux pas dire que tous les jeunes sont sortis d'affaire, pas du tout, il n'y a pas eu de miracle, il n'y en aura pas, mais ce qui est réussi, c'est que moi, je me sens bien, je suis contente de venir au travail. Je les vois. Je suis contente d'être là »*

## Caractériser la première année de titularisation comme une année de transition pour accompagner la mise en responsabilité des néo-titulaires



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- L'importance d'accompagner le changement de position, de stagiaire à titulaire, et d'assurer le néo-titulaire sur son poste (mise en confiance par l'apport d'un soutien identifié et régulier pour accompagner la mise en responsabilité).
- Le besoin d'organiser la découverte du territoire par le néo-titulaire et de favoriser la rencontre avec les partenaires, afin de comprendre les fonctionnements et les enjeux territoriaux ainsi que de permettre au néo-titulaire de se faire connaître par tous ses interlocuteurs.
- Le nécessaire accompagnement du néo-titulaire pour lui éviter de se confronter au réel de manière isolée et pour lui permettre d'échanger sur ses expériences vécues.
- L'utilité de conseiller le néo-titulaire sur son implication professionnelle (enthousiasme, énergie...) pour lui permettre d'adapter sa posture professionnelle, de travailler avec ses émotions, de ne pas s'épuiser.
- L'importance de reconnaître et valoriser les compétences développées et acquises durant cette première année, et ce de manière singulière afin d'encourager le néo-titulaire à poursuivre le travail engagé.



*D'autres points attirent notre attention :*

- La temporalité et la progressivité du processus de professionnalisation sont différentes selon les individus, cela nécessite d'adapter le soutien apporté au néo-titulaire (accompagnement pour les actions et les prises de décisions, échanges sur les pratiques professionnelles...).
- L'investissement des néo-titulaires sur leur première année nécessite une attention particulière pour éviter l'épuisement, un déséquilibre vie professionnelle-vie privée qui pourraient créer une désillusion professionnelle.
- Les soutiens hiérarchiques et fonctionnels ainsi que ceux de l'équipe permettent au néo-titulaire de tenir face au réel qu'il éprouve, d'apprendre de ses expériences vécues et de capitaliser des compétences.

## 2. Des écarts inévitables entre le prescrit de la formation et la réalité vécue sur le terrain

Bien que les néo-titulaires aient suivi une formation alternante de 24 mois et se soient confrontés à des terrains de stage variés, ils découvrent leur nouvelle réalité professionnelle lors de leur prise de poste. S'ils peuvent se baser sur des éléments structurants tels que les textes réglementaires et législatifs, ils doivent également s'adapter au fonctionnement du service ou de l'établissement dans lequel ils arrivent. C'est alors pour eux un temps de confrontation entre ce qu'ils ont projeté sur leur future fonction et ce que constitue concrètement leur nouvel environnement professionnel.

### 2.1. Fonder son action sur les textes et le cadre structurants les missions, et les articuler au mieux aux réalités du terrain

Durant la formation initiale, les stagiaires apprennent à référer leurs actions et leurs décisions à partir des textes réglementaires et législatifs qui cadrent leurs missions. C'est un point d'appui qui sert par la suite les néo-titulaires, notamment lorsqu'ils rencontrent des écarts entre les textes et les pratiques réelles des terrains.

*D9v : « Dans le cadre de la prise d'un premier poste de DS, mais également de la réalité dans laquelle s'inscrit le service dont j'ai pris la direction, je réalise que le passage du prescrit au réel présente certaines complexités en matière de pilotage de service. Néanmoins, il me paraît essentiel que la formation nous transmette les bonnes pratiques comme imposées par les textes, à charge pour le DS de "viser cet idéal" dans le contexte qui est propre à son service et son territoire. »*

*E27v : « Une préparation pour permettre d'appréhender ce très gros écart entre les textes régisseurs de notre cadre de travail et la pratique, la réalité. »*

*E29v : « Savoir qu'un cadre de fonctionnement existe, que des textes régissant les missions et les orientations de nos missions existes me fait espérer du mieux pour mon avenir professionnel. Ma réalité en revanche me fait regretter d'avoir choisi ce métier car je ne peux pas exercer mes missions correctement et suis contrainte d'effectuer un service, un accompagnement éducatif de qualité médiocre. »*

### 2.2. Expérimenter, être en situation réelle

Pour certains néo-titulaires, il existe un écart entre ce qui est abordé en formation et la situation professionnelle rencontrée. Ils peuvent estimer qu'ils apprennent plutôt lors des stages puis sur leur poste quand ils deviennent titulaires. Ils ont probablement une conception plus opérationnelle de leur travail.

*D2e : « Enfin, c'est moche de dire ça, mais sur les temps théoriques, si, il y a eu des choses qui étaient intéressantes, les travaux de groupe, je trouvais que c'était bien, parce que dans le métier de directeur, on est toujours en train de collaborer, donc il faut apprendre à faire avec autrui, l'altérité de pensée, tout ça, donc ça, je trouvais que c'était intéressant, après sur le fond de ce qu'on a appris, moi aujourd'hui je ne me sers pas en fait de la théorie, des grands aspects théoriques, après intellectuellement c'est intéressant, l'histoire de la PJJ, tout ça, c'est bien de le faire en formation, mais dans la dimension opérationnelle du boulot, je trouve qu'il y a un vrai décalage entre ce qu'on apprend à l'école et puis la réalité du terrain, c'est pour ça que je dis que ma formation, c'est sur le stage en EPE, parce que là, ben, on est dedans »*

Cependant, il est sans doute nécessaire de relativiser cette approche et il faut plutôt y voir des interrogations entre la part projetée du métier et la réalité vécue. « Comment vais-je faire, réagir ? »

Les expériences rencontrées lors de leur prise de fonction les confrontent donc à ces questionnements et tout l'enjeu pour eux va être de transformer les compétences acquises durant la formation en actions et décisions adaptées aux circonstances.

*E1e : « je me rappelle pendant la formation, c'était beaucoup la question qui revenait, comment vous allez réagir confrontés à la violence en hébergement, et donc, souvent on répond quelque chose de bateau, parce quand on n'y est pas, je trouve qu'on ne peut pas jauger nos réactions, enfin, c'est hyper compliqué, donc, du coup, ça m'avait fait beaucoup pensé à ce moment-là de la formation, parce que je pense que j'avais dû répondre : « ben que je réagirai avec diplomatie et tout ça, et là ça n'a pas été du tout était le cas, et c'est que du coup, ça c'est un événement qui m'a beaucoup marquée sur ma première année »*

*E5e : « c'est que ce qui est très, très important, c'est que le fait d'être en exercice, c'est formateur, donc, moi, disons, à ma titularisation, j'ai été mis face à des situations, je pense qu'on n'aurait pas pu me les apprendre de manière théorique, ou à l'école, il faut les vivre, il y a certaines situations qu'il faut vivre, pour pouvoir mieux les appréhender par la suite. »*

*E5e : je me souviens qu'on avait un cours, c'était comme un atelier sur lequel on devait monter un projet et ensuite le soumettre... peut-être un peu plus d'accompagnement... la véritable conduite d'un projet, je l'ai apprise plutôt avec un collègue qui est ici en structure qui nous a quittés depuis, qui a changé d'affectation, par exemple la fiche projet, ce n'est pas à l'école que je l'ai apprise, c'est en structure dans l'expérimentation que j'avais faite de mon mémoire, et ça, la fiche projet, c'est quelque chose qui va m'être utile, de tout ce que je vais envisager dans les années à venir. Même si on avait des ateliers sur comment mettre en place un projet, mais c'était plus sous la forme de groupes en tant que stagiaires, on était ensemble, mais on se disait comment on va organiser, on pouvait solliciter nos formateurs à l'école, mais peut-être avoir un cours concret, et expliquer comment élaborer une fiche projet, quels sont les objectifs, les attendus, comment bien définir les résultats attendus, comment faire un retour d'expérience, je ne crois pas qu'on ait fait ça à l'école, de mémoire. Et à la fin, on était notés et évalués, alors qu'on gagnerait avoir quelque chose de plus théorique là-dessus »*

### 2.3. Trouver sa place face à des modalités de travail d'équipe ancrées dans des pratiques installées

Lors de leur prise de fonction, les néo-titulaires se confrontent à des réalités de travail qui peuvent différer de ce qu'ils ont appris ou rencontré lors de leurs stages, notamment pour le travail en équipe. Il s'agit alors pour les néo-titulaires d'articuler les compétences acquises en formation avec les pratiques du service ou de l'établissement dans lequel ils prennent leur poste. Dans certaines circonstances, il peut être difficile pour les néo-titulaires de trouver leur place dans le fonctionnement d'une équipe tant l'écart est important entre ce qu'ils ont projeté de leur futur métier [et appris durant la formation] et leur nouvelle réalité professionnelle.

*E29v : « aucun socle commun, chacun travail en électron libre, pas de sens du travail d'équipe. C'est une souffrance pour moi, sortante de formation à l'ENPJJ. Fonctionnement des collègues sur le modèle des groupes de prévention, de professionnels de l'animation. Ce n'est pas le même métier. »*

*E37v : « la mise en place de projets ainsi que l'aspect pratique qui différent beaucoup de la théorie. En effet, j'ai constaté des écarts de pratiques entre les différents professionnels ce qui nous pousse à nous adapter et adapter notre prise en charge. »*

*E8e : « Elle [l'équipe] ne veut pas se mobiliser sur des projets. [...] cela demande du temps, il faut s'investir, et c'est sortir un peu des sentiers battus, de la fiche de poste, de la manière qu'ils la comprennent. C'est super compliqué. »*

*E8e : « là, je suis dans une période où je suis un peu lasse... Peut-être que je ne vois pas les choses, mais... On a une équipe assez particulière, parce qu'il y a 5 ou 6 éléments qui sont là depuis 10 ou 15 ans. J'espère qu'en janvier, les nouveaux éléments fassent un peu comme moi, qu'ils se positionnent vraiment, voilà des nouveaux professionnels qui n'osent pas encore vraiment, donc on n'arrive pas encore à faire contrepoids par rapport aux anciens. Et on le voit, quand les vieux de la vieille sont là en réunion et quand ils ne sont pas là, ce n'est pas du tout pareil. Qu'est-ce qui les mobilise ? Je ne sais pas, à part le conflit, être dans « ah, mais non, ça, c'est possible, on ne va pas pouvoir faire ». Des gens qui sont quand même dans « on va empêcher la réflexion, empêcher le bateau d'avancer ». C'est assez énervant »*

#### 2.4. Déconstruire un idéal

Bien que les stages permettent déjà aux stagiaires de se confronter à leurs futures réalités professionnelles, certains projettent encore, lors de leur prise de fonction, une vision idéale du métier. La formation peut être vécue comme une phase d'apprentissage qui aboutit à une prise de poste « parfaite » dans la projection du stagiaire. A l'inverse, la formation est idéalement vécue et le stagiaire n'envisage pas une prise de poste plus délicate. Dans les deux cas, la prise de fonction pourra nécessiter une déconstruction d'un idéal envisagé en amont ou durant la formation.

*E20v : « beaucoup d'apports théoriques, certes. Mais une réalité de terrain qui est parfois autre, au moins en apparence. Un début d'activité probablement idéalisé au regard de mes expériences en tant que stagiaire. »*

*E38v : « apprendre à baisser mon niveau d'exigence dans le travail éducatif. J'ai fait partie d'une promotion de professionnels très investis, engagés et d'un haut niveau de réflexion et de capacité. Le retour à la réalité et à une plus grande diversité de profil est complexe, pour ne pas dire violente »*

*E8e : « Parce que je crois que j'ai perdu l'habitude de réfléchir, d'analyser, je ne suis pas stimulée, parce que mes écrits, on les lit, c'est très bien, hop, quand je vois les écrits de collègues, je suis là, mais on est où, on ne va pas envoyer ça au magistrat quand même, et moi j'estime que je ne suis pas stimulée, je ne suis pas tirée vers le haut, je ne suis pas managée, et déjà, on me dit que c'est très bien ce que je fais, ah bon, si c'est très bien, ben ok, mais ma personnalité n'est pas vraiment comme ça, donc c'est difficile. J'ai peur d'avoir perdu l'habitude, mais bon, il faut que je me rassure en disant qu'il faut juste s'y remettre et puis ça ira. »*

*D1e : « déstabilisante aussi, parce que c'est toujours très différent entre la pratique et la théorie, et je m'attendais à rencontrer plus de résistance vis-à-vis de l'équipe éducative, d'avoir des difficultés à accompagner les professionnels, à accompagner au changement et tout ça, et en fait, je me suis rendu compte que je dépense beaucoup plus d'énergie à me battre avec mon administration pour faire valoir les postes, sur différents documents administratifs. J'ai l'impression qu'on fait toujours la même chose, tout le temps, que les choses n'avancent pas, rien ne va jamais assez vite. Donc, alors, c'est peut-être l'impatience liée à ma jeune carrière de directeur à la PJJ, mais je trouve que tout est trop long, et euh... et voilà »*

## Sécuriser les néo-titulaires vis-à-vis des écarts possibles entre le prescrit de la formation et leur nouvelle réalité professionnelle



Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :

- Le nécessaire soutien à apporter pour que le néo-titulaire connaisse et maîtrise les textes cadrant l'action des professionnels de la PJJ.
- L'importance d'accompagner le néo-titulaire pour qu'il puisse transformer les compétences acquises en formation et les adapte aux réalités professionnelles rencontrées sur le terrain



D'autres points attirent notre attention :

- Le prescrit de la formation et la réalité vécue sur le terrain ne doivent pas être mis en opposition. Ils se complètent dans le processus de professionnalisation et nécessitent des ajustements réguliers au regard des expériences capitalisées.
- Les référents ou les tuteurs des néo-titulaires (si des professionnels sont identifiés comme tels) sont des personnes ressources indispensables pour permettre aux jeunes professionnels « d'apprécier » les écarts entre le prescrit de la formation et la réalité vécue sur le terrain.

“

*E3e : « Donc, pour moi, il faut se méfier de la déconnexion à plusieurs niveaux, formation entre le prescrit et le réel, entre cadre et terrain, et entre les gens de terrain, et là il y a un défi, je pense, de l'institution là-dessus, sur ces trois formes de clivage qui peuvent mettre en péril, qui d'ores et déjà, je pense, mettent en difficulté, insécurisent, les jeunes. »*

”

### 3. La deuxième année en tant que titulaire ne peut pas être la poursuite de la première année

Si la première année de prise de fonction confronte le néo-titulaire au réel d'un travail à la PJJ, la deuxième année sur son poste l'amène, dans une logique de processus de professionnalisation, à faire évoluer sa posture professionnelle au regard des expériences engrangées.

#### 3.1. L'expérience et le recul permettent de repérer les fragilités et d'améliorer la posture professionnelle

Alors que la première année est identifiée comme une année stratégique pour les néo-titulaires, la deuxième année de prise de poste semble moins repérée dans le processus de professionnalisation. Or celle-ci comporte encore des enjeux pour permettre aux « jeunes » professionnels de prendre toute la mesure de leurs fonctions. C'est notamment pour eux l'occasion de prendre en compte les fragilités rencontrées durant la première année et de faire évoluer leur posture professionnelle.

*E6e : « curieusement, je m'attendais à ça, mais c'est plutôt cette année [deuxième année]... fragilisée dans le sens où j'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs sortes d'altercation, de violence, avec des adultes, avec des jeunes, c'est plutôt le cumul, je pense, c'est mon interprétation, c'est le cumul des situations vécues et pour certains, je ne voyais pas d'où ça surgissait, c'était vraiment d'un moment très calme, où l'équipe fonctionne bien, met en place des activités, et la violence éclate sans qu'on se l'explique. Donc, cet aspect imprévisible, où malgré tout notre engagement, nos tentatives, il y a des choses qu'on ne maîtrise pas, cette sensation de « quoi qu'on fasse », on reste tributaire, il y a des choses qu'on ne peut pas prévoir »*

Avec cette deuxième année, les néo-titulaires bénéficient de leur investissement durant l'année écoulée et identifient désormais la temporalité des activités de leur service. L'expérience ainsi que le recul pris leur permettent désormais d'anticiper, de projeter, d'élaborer ou de réajuster plus aisément.

*D1e : « Plein de choses... déjà que tous les projets... que l'équipe s'investisse davantage dans les projets, par la dynamique projet qu'on a mise en place cette année, je suis sous pression, parce que j'ai un audit financier qui va arriver, parce que j'ai mon rapport d'activité à faire là fin septembre, parce que pour le 15 octobre, j'ai mon projet de service à finaliser et le PPU, donc... sous pression, et puis avec toujours là pour moi l'épée de Damoclès de l'activité, qui a justifié mes contractuels, j'ai de bons contractuels, donc cela m'embêterait devoir m'en séparer, donc, oui, j'aimerais bien être plus dans la maîtrise, notamment sur le volet budgétaire, des outils, plus de formalisation et tout ça, après voilà. Donc, une année dense »*

*D2e : « La première année, c'est tellement de prises en main et d'analyse, de compréhension des enjeux, de rencontre de gens internes et externes, qu'en fait, la deuxième année, on se dit maintenant je vais pouvoir construire, et surtout avec des RUE comme ça, ce sont des chevaux de course les deux... il y a vachement de choses à construire, donc, ça, c'est bien, parce que j'ai envie de le faire aussi. »*

*D2e : « Manager les RUE de milieu ouvert. Et faire vivre sans doute le STEMO sur le plan partenarial. Euh... voilà, après, les objectifs de mon année, le gros objectif, c'est de finir les PPE, les projets d'unité, c'est beaucoup en lien avec les RUE, donc c'est aussi pour ça que les choses sont beaucoup axées autour d'eux, puis c'est ma manière de voir les choses. Oui, donc, ça dépend aussi des chantiers institutionnels, pour moi, c'était vraiment la formalisation, il fallait absolument écrire sur ce service, il y a des pratiques qui sont très anciennes, qui sont très disparates selon les gens. Il y a des trucs, c'est un peu au doigt mouillé, donc, là-dessus, il y a un vrai sujet, pour autant, ce n'est pas forcément très*

*facile, parce que les professionnels ne sont pas forcément contents d'interroger leur pratique, ça dépend, il y a de tout. Après, ce sont des sujets intéressants »*

*D7v : « J'ai encore besoin d'expérimenter pour être à l'aise dans ce domaine. J'ai néanmoins dû me positionner par rapport à des problèmes RH ou des orientations éducatives, sur ces sujets à l'interne de mon service je me sens à l'aise. J'ai encore beaucoup à apprendre pour m'affirmer lors des instances de politiques publiques et avec les partenaires. »*

*E5e : « Encore mieux, on verra, l'avenir le dira, mais non par contre, pour l'année à venir, autant en première année, je ne me suis pas fixé d'objectif, autant en deuxième année, je vais essayer de me consacrer à... cette année suivante ou les années d'après... la mise en place d'un camp. Le projet sur la justice restaurative, l'année 2020, si on pouvait aboutir à la signature d'une convention, sur le prochain tournoi d'échecs qui là sera de plus grande ampleur, parce que les partenaires sollicités c'est une association de prévention de la ville : la ville, un directeur d'établissement, une école, et des relais autour des éducateurs, au STEMO, qui apprécient ce jeu d'échecs pour m'orienter plusieurs jeunes, donc oui plusieurs objectifs à venir, et c'est assez motivant, toujours des formations sur la justice restaurative, il y en a qui sont déjà fixées, je me suis mis quelques dates, donc voilà, ce sera du boulot »*

*E9e : « mais maintenant, tout ce qui s'est passé au tout début et l'année dernière, et machin, en fait, quand tu fais des erreurs ou que tu vois des choses, comment cela se passe, il y a des choses que tu ne reproduis plus, tu apprends beaucoup sur le tard, et je pense que c'est ça aussi »*

Du fait des expériences engrangées et du rythme soutenu lors de la première année, la deuxième année de prise de fonction peut être l'occasion de prendre du recul, de lire, d'ouvrir les réflexions sur des sujets plus globaux...

*E6e : « C'est ça plutôt. Où je me dis, indépendamment de l'analyse de pratique ou autre échanger avec les collègues, c'est important de faire un travail sur moi. J'ai plus envie maintenant... j'ai une formation de philosophe aussi... sur des questions qui sont beaucoup plus profondes, plus essentielles, qu'est-ce que la mort, la blessure... je ne l'interprète pas comme un repli sur moi, mais ces questions sont éminemment personnelles. Et c'est dans ce sens-là que je pense me ressourcer, je lis plus de choses que j'ai mises de côté, pensant que j'ai assez construit, mais non, ce sont des questions fondamentales qui reviennent, et puis ben je vais voir si ça m'aide... »*

### 3.2. L'idéal de la prise de poste est dépassé

Avec la deuxième année de prise de poste, et au regard de l'énergie que les néo-titulaires ont mobilisé sur la première année, les questionnements et les doutes sur le sens du métier sont plus présents. Ils souhaitent davantage faire correspondre leur conception du métier à leur réalité professionnelle, et pour cela ils peuvent envisager des mobilités internes à la PJJ mais également des changements de métier.

*E2e : « cette première année, elle a été facile et agréable, peut-être maintenant de passer à la deuxième année, c'est plus dur parce que peut-être qu'il y avait le bénéfice de tout ce que... enfin... voilà... j'avais fait la formation, j'avais été contractuelle... et maintenant, il y a peut-être plus les petits défauts de l'institution qui m'ont embêtée »*

*E3e : « je suis sorti par contre de cette année en disant... même au bout de quelques mois, je me suis dit, il faut que je change de métier »*

E3e : « ben je me suis dit, bon, c'est bon je reste encore à la PJJ, pour un an, puisque là dans un an, j'aurai la possibilité de demander une mutation vers un autre service, pourquoi pas un autre foyer, un milieu ouvert, pour voir une autre facette de la PJJ, ne pas finir comme ça, voilà. Mais je me laisse toujours la porte de sortie de faire autre chose, et je vous le dis, si je fais autre chose, ce sera une autre administration »

E3e : « C'est ce que je me suis dit... je me suis dit, peut-être l'an prochain, peut-être demander un milieu ouvert ou quelque chose comme ça, avant de tout plaquer, pas de tout plaquer... »

E9e : « Cela dépend des fois, avec qui tu bosses, cela dépend de plein de choses. Après, je pense qu'on a tous chacun notre vision du métier, et on fait avec ce qu'on est, avec ce qu'on a. Et il faut savoir jauger. »

E10e : « Tout ça, c'est compliqué à gérer, alors que déjà le job en lui-même est compliqué à gérer. J'ai peur de devenir plus sombre, que ce soit physiquement ou nerveusement, mentale. Déjà je le vois, parce qu'au niveau de mon vocabulaire, je peux être très vulgaire, j'ai deux ans de foyer, alors que je ne l'étais pas avant, et je peux m'emporter, quand je m'emporte, je vais m'emporter de manière plus vulgaire, alors qu'avant je ne le faisais pas, et ça, c'est le foyer, cela tourne tout le temps autour de ça, le langage, l'agressivité, et puis, vous cogitez, donc les cheveux blancs. Et puis, et au bout d'un moment, vous vous dites qu'est-ce que je fous là, vous vous remettez en question, et vous devenez aigri, j'ai peur de ça. Maintenant, pour la retraite, la pénibilité, elle va être plus reconnue. »

### **Marquer la deuxième année de titularisation comme une année de consolidation des acquis, durant laquelle les futures demandes de mobilité du néo-titulaire peuvent se jouer**



Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :

- La mise en place de modalités de soutien auprès des néo-titulaires pourrait limiter la perte d'énergie et le risque de démobilitation professionnel (priorisation des projets, gestion de la temporalité des activités, retour sur les difficultés rencontrées).
- La reconnaissance régulière de la progression des compétences acquises participerait également à maintenir la motivation des néo-titulaires.
- Les demandes de formation, qui nourrissent la pratique professionnelle et qui ont pu émerger des expériences professionnelles vécues, pourraient être encouragées.



D'autres points attirent notre attention :

- Les modalités d'accompagnement mises en place pour la première année de titularisation pourraient être pérennisées sous un format plus léger, afin de soutenir et d'orienter le jeune professionnel dans son activité (où il peut être davantage en responsabilité que sur la première année).
- A l'issue de cette deuxième année, une demande de mobilité du néo-titulaire est possible. Une attention devrait être portée pour favoriser le projet individuel du néo-titulaire (développement professionnel) et pour contribuer à la mise en mouvement des individus au sein des services (renouveau des dynamiques d'équipe).

#### 4. Le processus de professionnalisation : la prise en compte d'une temporalité qui favorise la continuité d'un parcours professionnel tout en contribuant aux transformations des pratiques professionnelles

Le chemin parcouru depuis la réussite au concours de la PJJ par les néo-titulaires leur a permis de faire évoluer leurs représentations, de se questionner sur leur posture professionnelle, d'engranger des expériences...

*D2e : « Avec le recul, [...] le temps de formation, c'est-à-dire que ce qui m'a beaucoup servi à me positionner et prendre fonction, c'est d'avoir le temps de réfléchir à comment je vaudrais être en tant que directrice, à ce que cela veut dire. Et tout ça, je trouve qu'en l'espace de deux ans, on a largement le temps de le faire »*

*D4e : « c'est un chemin. C'est vraiment un chemin, ce n'est pas... les stages, oui, ça aide... si sur les derniers stages, on est quand même en situation de responsabilité, mais ce n'est quand même pas pareil que d'être soi-même sur son service et de prendre vraiment ses décisions seule. Forcément, cela y participe, mais je dirais que c'est plus un cheminement, un processus qui se met en place, qui apprend une posture, qui apprend à se détacher aussi, je trouve, dans le bon sens du terme. Non, non, c'est un cheminement de formation, un parcours. »*

*D5e : « Et par rapport à mes représentations, pour revenir à cette question-là, sur cet aspect-là, c'est plutôt positif, c'est-à-dire que je l'avais imaginé, et là je le vis, ça, c'est plutôt positif, mais je crois que je ne suis qu'au début, donc forcément, je me laisse un peu cette possibilité de dire que cela va, progressivement, je vais comprendre un peu mieux les choses. »*

Cependant, le temps de la formation initiale puis de la prise de fonction n'est qu'un intervalle dans un parcours professionnel. La temporalité dans un processus de professionnalisation doit être prise en compte dans la construction des dispositifs de formation.

Les parcours antérieurs à la formation initiale, qu'ils soient universitaires ou professionnels, initient un parcours professionnel qui s'enrichira au fil des postes occupés, des expériences vécues, des formations suivies et ce tout au long de la vie. Ce processus de professionnalisation, qui est individuel, contribuera aux transformations des pratiques professionnelles des individus mais aussi des organisations.

##### 4.1. Le parcours antérieur à la formation initiale enrichit le parcours professionnel

Parmi les promotions 2016-2018, 9 directeurs des services et 17 éducateurs ont passé le concours interne. La plupart avaient une ou plusieurs expérience(s) professionnelle(s) de contractuels à la PJJ ou un métier dans la sphère du ministère de la Justice. D'autres stagiaires ayant passé le concours externe avaient également un parcours similaire.

Ayant déjà une connaissance de l'institution lors de leur entrée en formation initiale, ces stagiaires se sont sentis plus à l'aise pour appréhender certains enseignements. Leurs pratiques antérieures pouvaient notamment leur permettre d'illustrer les cours. Les stages quant à eux leur ont permis d'étoffer leurs expériences.

*E2e : « et moi j'avais été longtemps contractuelle, pendant 4 ans avant : 3 ans en milieu ouvert et 1 an en hébergement. Et donc, c'était le gros soulagement d'être titulaire, un énorme soulagement d'être titulaire, et par contre, enfin, il y avait beaucoup de choses que j'avais l'habitude et que je savais faire en milieu ouvert. Donc, vraiment, c'était facile, voilà »*

*E2e : « je me sens une éducatrice accomplie. Vraiment, ça va contraster avec les autres qui sont titulaires et qui n'ont pas été contractuels. Moi, j'arrive et j'ai quatre ans d'expérience, plus deux ans de formation, donc 6 ans à la PJJ. La PJJ, je connais. »*

*E5e : « j'ai un profil plutôt juridique, j'ai passé un master en droit, après j'ai été assistant de justice, donc j'ai travaillé au sein du TGI de la ville I3-281, pendant plus de trois ans, au parquet, dans le but, l'objectif de passer le concours de la magistrature, je m'étais inscrit une fois, je ne m'étais pas rendu au concours, et puis j'ai passé le concours d'éducateur, alors ce concours m'a permis de concilier le pénal, qui me plaît, et le contact avec les jeunes, que je n'avais pas en tant qu'assistant de justice et que je n'aurais pas eu non plus, du moins sous cette forme en étant magistrat. Pour moi, c'est un compromis qui me va parfaitement »*

*D2e : « Après, en termes d'expérience professionnelle en tant que telle, je n'en avais pas beaucoup, parce que j'ai intégré la formation j'avais 24 ans. Donc, j'avais un master de l'école de la santé de Rennes où j'avais fait un stage de six mois avec un mémoire de professionnalisation en ITEP, sur une direction ITEP, donc j'avais un peu déjà vu ce que c'était que d'être directeur de structure, même si c'était différent, et après, du coup, j'ai voulu préparer le concours de la PJJ, entre temps, j'ai été recruté à la PJJ sur un poste de contractuelle, donc, oui, évidemment, ça m'a servi, c'est sûr, à avoir les fonctionnements de l'intérieur, après c'est aussi des rencontres qui m'ont donné envie d'être sur un poste comme ça, et aussi des expériences associatives, puisque sur l'animation en centre social, tout ça, ce sont des choses que j'avais beaucoup fait, donc, voilà, c'est des choses aussi qui m'intéressaient »*

L'entrée en formation initiale a cependant pu paraître longue pour certains stagiaires. Le dispositif de formation ne prenant pas en compte les parcours antérieurs à la formation initiale, l'intérêt des stagiaires pour plusieurs enseignements semble moindre, voire vécus comme une perte de temps. Envisager une forme d'individualisation de la formation, avec par exemple des temps de formation différenciés, selon que le stagiaire soit un ancien contractuel ou non, paraît complexe à mettre en œuvre mais mériterait d'être travaillé.

*D4e : « Quand on arrive, l'écart entre les internes et les externes, enfin l'écart, en termes de degrés de connaissance, où ça avait été un peu long, pour moi, le démarrage, parce qu'on était avec des gens qui n'avaient pas de connaissances particulières de la PJJ, il fallait redire ce que c'était un STEMO, ... [...]. Oui, ça, c'était un peu long, soit ça pouvait partir rapidement dans des débats qui éloignaient les externes, ou bien nous, qui nous retrouvions à nous ennuyer parce qu'il fallait repartir sur des choses très basiques. Après, c'est le jeu aussi, cela permet aussi de mixer, de partager ce qu'on sait. [...] Mais c'est vrai qu'au démarrage, il faut se faire à cette nouvelle vie, entrer en formation, et du coup, c'est vrai que cela avait manqué pour moi de dynamisme à ce moment-là. »*

*D5e : « parce que je suis à l'interne, et que le premier jour, je m'en rappellerai toute ma vie, de la formation, quand on a commencé à dire qu'est-ce que c'est qu'un STEMO, je me suis dit... ça va être long deux ans... parce qu'évidemment, je comprends que pour des raisons économiques, le faible nombre de collègues en formation, le fait qu'il y ait une ouverture externe/interne, et que du coup on met tout ensemble, mais quand même, heureusement que dans l'histoire, les collègues externes pour la plupart sont des avions de chasse et qu'ils apprennent vite et que rapidement les niveaux se gomment, les différences de niveau sur la connaissance de l'institution et de la mission, il y a des moments où je me disais qu'est-ce que tu fais là. Pour moi, ça a été... c'est dommage parce que j'aurais aimé que sur ces temps-là... [...] Alors que là, dans le début de la formation, il y avait des temps possibles pour ça. De dire, allez, les internes, non pas qu'on vous dit rentrez chez vous, non, allez faire autre chose. J'ai trouvé ça dommage, et donc, du coup, ça me manque toujours, que ce soit principalement sur ces outils »*

## 4.2. L'expérience ouvre de nouveaux questionnements qui nécessitent un retour vers la théorie

Devenir titulaire ne signifie pas pour autant la fin du processus de formation, au contraire de nouveaux questionnements se font jour au gré des situations rencontrées dans les services ou établissements. Les néo-titulaires expriment assez rapidement leur besoin de s'extraire du quotidien pour nourrir leurs réflexions ; cela peut prendre des formes différentes, allant des lectures des cours suivis durant la formation initiale aux demandes de formations continues. L'articulation théorie-pratique semble installée dans la pratique professionnelle d'une partie des néo-titulaires.

*E38v : « J'ai aussi envie d'aller davantage vers la formation pour continuer d'enrichir mes compétences car j'ai bien compris à quel point le métier d'éducateur était une formation continue. »*

*E26v : « une formation plus personnalisée en fonction des points que je voulais approfondir mais il y a la formation continue »*

*E1e : « il y a plein de choses que j'ai pu apprendre à l'ENPJJ que des fois je vais même rouvrir certains cours et me dire, ah oui, ben voilà, ça c'était comme ça, ou les dossiers, les travaux de groupe qu'on a pu faire, ce sont des choses que je réutilise de temps à autre sur mon quotidien en hébergement »*

*E4e : « mais sinon, franchement, beaucoup, beaucoup d'intérêt, je relis mes cours, des fois, je retrouve des références. »*

*E8e : « Je faisais du rangement chez moi, je suis retombée sur mes cours, c'était un plaisir de me dire, ah ben, oui, il y a ça et ça. Je sais que si je rencontre une problématique chez un gamin particulier, je vais pouvoir aller regarder mes cours, voir qui a écrit là-dessus. »*

*E8e : « Je n'ai pas fait encore une formation sur la famille, sur des choses un peu plus réflexives, ça me manque un peu, il faut que je trouve des choses qui m'intéressent et je vais y aller. Et c'est ça qui est intéressant à la formation, tous ces chercheurs qui nous parlent des théories, qui ont fait des recherches, qui nous donnent à manger »*

*E10e : « Quand je fais une formation, je veux un mec qui soit légitime. [...] Je vois le nom, quand il se présente... l'autre jour, on avait un type qui avait écrit un bouquin, qui était spécialiste dans la mixité, dans la délinquance des filles, et au final, ce n'était pas terrible, il y avait beaucoup de clichés, très approximatif, très flou. [...] Et avant, par contre, on avait eu la directrice du musée à Paris [du centre d'exposition de Savigny]. Et elle, c'était un autre niveau, c'était une personne qui était plus calée, quand elle nous parlait, elle nous écoutait, et c'était plus intéressant, voilà. Vous voyez, le matin top, l'après-midi pas du tout... J'aime bien que la personne on ne puisse pas la remettre en cause, parce que son vécu parle pour elle. Et après, il y a aussi la façon de mener... donc il y a déjà le « statut » de la personne qui vous enseigne et il y a aussi sa façon d'enseigner... »*

## 4.3. La synchronisation du temps de l'apprentissage avec les expériences vécues : de nouveaux paliers à franchir après la prise de fonction

Avec la formation initiale, les stagiaires acquièrent les savoirs fondamentaux pour exercer leur futur métier de manière autonome. Cependant les néo-titulaires, après leur prise de fonction, ont besoin de développer de nouvelles compétences puis de consolider leurs acquis. Le temps de l'apprentissage nécessite donc une synchronisation avec les vécus professionnels. Aussi, assez rapidement après leur prise de fonction, les néo-titulaires peuvent être amenés à effectuer des demandes de formation continue.

*E36v : « Un temps entre la prise de poste et la fin de la formation. Il me semble important qu'après avoir pris ses fonctions, il faudrait être accompagné par l'école dans les six mois, afin de ne pas être complètement seul avec ses questionnements. »*

*E1e : « donc c'est vrai que tous les temps, les petits temps de formation, même si c'est que deux jours, je trouve que c'est hyper important d'aller découvrir ou d'aller apprendre d'autres choses »*

Les demandes de formation continue peuvent s'apparenter à des paliers dans le processus d'apprentissage du néo-titulaire. Elles peuvent faire suite à un besoin identifié sur le terrain professionnel et s'inscrire dans une démarche d'adaptation à la prise de poste, ou bien correspondre aux développements de nouvelles qualifications pour construire un parcours professionnel.

Cette étude ne permet pas de déterminer les raisons des demandes de formation continue des néo-titulaires issus des promotions 2016-2018. Ont-ils identifié des lacunes ou des besoins pour accomplir leurs missions ? Souhaitent-ils développer de nouvelles qualifications dans l'objectif de construire leur avenir professionnel ? Effectuent-ils leur demande parce qu'une opportunité de formation se présente ?

En reprenant les axes de formation structurants le catalogue de formation continue 2022 de l'ENPJJ, il est tout de même possible de repérer les thèmes de formation demandés par des néo-titulaires.

- Protection de l'enfance :

*E5e : « j'ai pu participer à un cycle de conférences sur le besoin de l'enfant qui m'a servi, et on était plusieurs collègues plus le RUE sur cette formation, c'était une formation sur deux jours, qui a été menée à proximité du STEMO »*

*E2e : « je me suis inscrite sur des formations. J'aime beaucoup la formation. [...] Ce sont des formations d'une association de lutte contre le viol. [...] Après, j'ai vu qu'ils proposent des accompagnements de prévention de la violence faite aux femmes »*

*D4e : « je suis contente, j'ai réussi à faire une autre formation, la semaine dernière, ça a été dur, 4 jours, mais j'y suis allée. Ça, c'est super intéressant, c'est le CREAI qui fait des formations sur les besoins fondamentaux de l'enfant et sur l'outil d'évaluation. J'ai fait la formation sur les outils en octobre et là en fait, j'ai fait 4 jours pour être transmetteur. Donc, je vais être transmetteur auprès des agents du territoire du conseil départemental et de la PJJ. On est 18 binômes à avoir été formés, et on va devoir former 450 agents... Donc, c'est super intéressant. C'est vrai que sur le coup, je me suis dit, ça ne va pas passer, et après je me suis dit, si, il faut y aller, parce que cela va être un gain pour après. Déjà, rien qu'ici, pour l'approche, on part des besoins fondamentaux des enfants, là, c'est sur l'évaluation, et l'évaluation pendant la prise en charge, aujourd'hui, c'est aussi aider les professionnels à se dire, s'il y a de violence et des fugues, c'est parce qu'au niveau des besoins fondamentaux qui font défaut, et comment les raccrocher avec un vécu d'enfant pour comprendre aujourd'hui ce que vivent les jeunes. Parce que c'est que... à la décharge des professionnels, on a toujours tendance à dire, ils sont violents, on arrête, si on comprend ces mécanismes, un parcours, ça aide à mieux ... ne pas tout accepter ce n'est pas ça... à mieux appréhender les situations de violence, et les gérer autrement au moment du face-à-face. Du coup, ça va me servir directement ici cette formation. On a prévu de faire une intervention sur l'adolescence. Et donc, on va se baser sur la démarche de consensus, et le rapport de Martin, et sur ma formation que j'ai pu faire de transmetteur. Donc, c'est du gain. »*

- Action éducative dans le cadre pénal :

*E5e : « de l'autre côté la justice restaurative, ça m'a amené à venir à Roubaix, je poursuivrai les demandes de formation toujours sur la justice restaurative »*

- Insertion et inclusion :

*E8e : « les formations que j'ai faites, la première c'était sur les compétences des jeunes, comment les déceler, les valoriser, et là partenaire emploi, donc on est très sur des choses concrètes. »*

*E11e : « j'ai fait une formation à Lyon qui s'appelait l'exclusion par le numérique. Oui, parce que cela reste un thème qui me tient à cœur, et je vais faire un peu mon cheval de bataille, mais j'ai vu qu'il y avait pas mal de formations qui se mettaient en place autour du numérique »*

*E11e : « une chose que je voulais faire qui avait été actée sur l'EPM, et qui aussi a été acté ici, l'année dernière, quand j'étais à l'EPM, j'ai vu qu'il y avait une formation pour devenir formateur B2I, qui n'y est plus cette année, malheureusement, et c'est vrai qu'on nous avait donné tous les feux verts, parce qu'on était deux à se positionner là-dessus pour accéder à cette formation et pour pouvoir mettre en place sur l'EPM, et ici sur le milieu ouvert, puisse que mon directeur a aussi accepté de... si la formation se présente, il m'a dit, allez-y, il n'y a aucun problème, je validerais, elle n'y est pas, on l'attend! »*

- Médiations éducatives :

*E2e : « je me suis mise sur la formation proposée par le Louvre, pareil. La formation du Louvre, elle dure une semaine, et la formation du quai Branly, j'avais fait une demi-journée de formation. Moi, je suis assez branchée culture... J'ai fait des sorties au théâtre aussi »*

- Action éducative, outils, méthodes :

*E6e : « Je l'ai en tête, et puisque le travail avec les familles me tient à cœur, en même temps que le sujet des jeunes dits « radicalisés » et la problématique de l'engagement dans des groupuscules violents... m'a fait connaître la systémie et l'approche familiale systémique, et je vais entamer une formation à partir de janvier, donc la PJJ m'a encouragée, a donné son accord pour que je puisse profiter d'heures de formation, et donc je me vois à plus long terme à travailler avec des familles entières, pas seulement avec le jeune, mais pour moi être au foyer, c'était le prérequis pour que je puisse mieux comprendre les jeunes qui sont sous main de justice, donc c'est notre mandat, mais d'évoluer après vers des services de milieu ouvert ou d'autres contextes. C'est une perspective. »*

*E6e : « c'est sur quatre années, elle n'est pas diplômante, elle est qualifiante, et dans un premier temps, c'est deux ans de théorie, de mise en situation, et aussi un petit stage clinique, mais qui est tout à fait compatible avec le fonctionnement et les engagements, parce que c'est un jour et demi par mois. C'est fait pour accompagner des personnes qui sont en activité. »*

*E5e : « il est vrai que je garde dans un coin de ma tête le travail sur la systémie qui m'intéresse, avec le travail avec les familles qui est très important, encore une fois dans les mesures d'investigation »*

*E1e : « je vais faire deux formations, une sur la santé des mineurs à la PJJ et une plus globalement sur le travail avec les familles, et je trouve que ce sont des choses qui à chaque fois vont enrichir nos pratiques et ça me servira forcément, même si ça ne nous sert pas dans l'immédiat, on se dit, bon ben peut-être que, notamment les familles, parce que je trouve qu'en hébergement, on a du mal à*

*travailler avec les familles, et je me dis voilà, si dans deux ans, je veux repartir dans le milieu ouvert, ce que j'aurais appris en formation, ça va me servir tous les jours en fait. »*

*E2e : « J'aurais voulu faire la formation en génogramme, mais pas j'ai dû m'y inscrire à la bonne époque, et là je voudrais m'inscrire à la formation sur la justice restaurative »*

*E9e : « Et cette année, j'en ai demandé une d'une semaine, au site central, sur la violence verbale. »*

*E10e : « Sinon, à côté de ça, j'ai participé à deux formations, « Délinquance des filles », « Bien-être au travail », et c'était bien aussi, là on était beaucoup dans l'échange avec les collègues, parce que c'était comment cela se passe au boulot »*

▪ Environnement professionnel et management :

*D4e : « je m'étais inscrite aussi sur la formation de technique de recrutement, parce que pour moi, en CEF, c'est un élément important. Je pense que je vais être amenée à recruter régulièrement et que je pense que ça ne s'improvise pas, il faut être quand même bien au point sur comment on recrute et pour éviter de se planter, même si on n'est jamais sûr à 100 %, en tout cas d'avoir des techniques qui permettent de mieux cibler des points précis sur les entretiens, elle est tombée à l'eau. C'était en plein boom ... »*

#### 4.4. S'inscrire dans un processus de formation tout au long de la vie

En vue de favoriser leur évolution professionnelle, des néo-titulaires projettent de suivre régulièrement des formations, sans préciser le format, et ce dans une logique de formation tout au long de la vie. Si leur parcours de formation s'élabore progressivement, ils l'envisagent déjà comme une démarche individuelle à construire dès leur prise de fonction.

*E1e : « je suis beaucoup dans l'optique où on se forme tout au long de la carrière, enfin, dès qu'il y a des formations qui m'intéressent, qui sont données au PTF j'essaie de m'inscrire pour en profiter »*

*D5e : « Et ça, c'est un besoin, je ne sais pas si je vais le trouver dans l'offre de formation. Et après, par contre, ce que je revendique, c'est que comme je suis directeur, je puisse avoir le droit à des formations qui ne soient pas réservées aux directeurs, et aux cadres RUE. Moi, j'ai toujours kiffé des formations hébergées ou en résidence, parce qu'il se passe quelque chose au-delà du support. Quand j'étais éducateur, j'adorais ça. J'en ai fait plusieurs, autour du sport, escalade, VTT. Chaque fois, j'ai transposé avec les gamins, en utilisant les supports, la radio éducative, et je cherche ça encore. Et pourquoi en tant que directeur, je ne pourrai pas faire une formation..., pourquoi je n'y aurais pas droit en tant que directeur, et pourquoi il faudrait que je sois cloisonné dans des formations réservées qu'aux directeurs... et ça, je sens que ce n'est pas tout à fait toujours souhaité... »*

*E9e : « je pense que de la formation, on en a besoin tout le temps en tant qu'éducateur, et ça, c'est du temps que j'essaie de prendre chaque année, même si des fois ce n'est pas évident de prendre des heures de formation »*

## Tenir compte de la temporalité des apprentissages dans le processus de professionnalisation



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La nécessaire prise en considération des parcours antérieurs des lauréats du concours dans la construction des dispositifs de formation initiale puis dans les formations d'adaptations à la prise de fonction.
- L'importance de favoriser des formations adaptées aux besoins rencontrés par les néo-titulaires sur leur poste, après leur prise de fonction.
- L'intérêt de proposer différentes temporalités de formation qui puissent correspondre à des rythmes d'apprentissage variés, notamment après la prise de fonction (permettre les articulations entre formations et vécus professionnels).



*D'autres points attirent notre attention :*

- Le développement des approches par compétences privilégie l'individualisation de la formation, qui peut être complexe à mettre en œuvre. La construction d'un dispositif de formation peut cependant inclure des modules de formations différenciées, selon le profil des stagiaires, les parcours antérieurs, les disciplines universitaires suivies, etc.
- La construction des dispositifs de formation nécessite une articulation de proximité entre l'appareil de formation et les terrains professionnels, et ce pour toujours maintenir des propositions de formation adaptées aux besoins des néo-titulaires.

“

*E38v : « J'ai aussi envie d'aller davantage vers la formation pour continuer d'enrichir mes compétences car j'ai bien compris à quel point le métier d'éducateur était une formation continue. »*

”

## 5. Le néo-titulaire confronté à un écart entre la projection faite sur son futur métier et la réalité professionnelle rencontrée

Lorsqu'un candidat s'inscrit au concours de la PJJ, pour devenir éducateur ou directeur des services, il peut faire des projections sur son futur métier ou la posture professionnelle qu'il adoptera. Cependant le cadre d'intervention à la PJJ, les publics pris en charge, les modalités de travail peuvent bouleverser ses projections. La formation puis la prise de fonction pourront alors déconstruire ou enrichir ses représentations.

*D7v : « Cette formation m'a amené beaucoup de questionnements et m'a vraiment déstabilisée, 6 mois après je ne suis pas assez objective pour en parler. »*

### 5.1. Une représentation type du métier que la formation puis la prise de poste ont déconstruite

Les raisons de s'inscrire à un concours sont multiples, elles peuvent notamment se baser sur des représentations du métier auquel on voudrait accéder. Pourquoi souhaite-t-on exercer tel ou tel métier ? Devenir éducateur ou directeur des services à la PJJ n'est pas anodin, les missions éducatives dans un cadre pénal sont au cœur des missions.

Il se peut que le néo-titulaire ait eu, avant son inscription au concours, une représentation type du métier qu'il voulait exercer (représentation idéalisée ou non), que la formation puis la première année de prise de poste ont contribué à déconstruire, rendant difficile l'adéquation entre la projection et la réalité professionnelle. Cela peut avoir des effets, à plus ou moins long terme, sur l'engagement du néo-titulaire à la PJJ.

*E3e : « j'ai fait ma deuxième année de stage. Ça s'est beaucoup mieux passé là... cette année-là... dans un service qui allait mieux... plus solide, plus expérimenté, voilà, avec une autre philosophie déjà, mais malgré tout, bon, j'ai retrouvé des choses qui me déplaisaient d'un côté comme de l'autre, et ça, je sais que c'est commun à la PJJ, [...]. Il y a une forme pour moi de laxisme, je trouve, qui est en décalage complet avec les besoins de ces jeunes-là. Ça c'est... voilà... là, c'est mon désaccord philosophique avec la PJJ »*

*E3e : « Au début, j'envisageais ça, quand je suis entré dans cette administration, je me suis dit, j'ai un parcours déjà avec les jeunes, j'ai fait une licence de droit, après j'ai travaillé dans l'éducation populaire, j'ai été animateur, chargé de projet, dans la ville H3-731, à la Fédération nationale de l'éducation populaire, j'ai été animateur en milieu scolaire, j'ai travaillé avec des jeunes de foyer, j'ai fait pas mal de trucs, qui m'ont beaucoup plu, et tout ça. Je me suis dit la PJJ, c'est un truc qui est fait pour moi, ça reste des gamins, mais il y a quand même le côté, moi je bossais avec des ados, ça me plaisait le côté ado, j'hésitais entre ça et le SPIP, entre conseillers SPIP, et quand j'ai vu... j'ai passé le concours... je n'avais passé aucun concours dans ma vie, jusque-là. C'était le premier concours que je passais. J'ai réussi, donc, je me suis dit j'y vais et puis c'est cool, je pars dans un nouveau truc, j'étais content de bouger aussi, d'avoir cette opportunité, très positif, et je me suis dit, ben, oui, j'avais envie de m'inscrire dans du temps long, certains disent, je fais un an, et je m'en vais après. Non, je voulais rester. Je ferai peut-être carrière, passer des concours en interne, etc., si je suis amené à durer, rester plusieurs années sur le terrain si je suis en hébergement, je le voyais comme ça, sauf qu'après la réalité nous rattrape, et on se dit, rester, mais pour quoi faire. Être amené, oui, à avoir des responsabilités, mais gérer ce qu'on vit là aujourd'hui, ce n'est pas très enthousiasmant »*

*D2e : « Oui, assez. Après, pour moi, directeur, c'était plus sur un hébergement... J'avais plus cette vision, mais parce que mes expériences étaient plutôt là. Directeur de STEMO, pour moi, c'était vague, et encore aujourd'hui, il y a plein de fois où je ne sais pas ce que c'est trop mon métier... oui,*

*c'est plutôt assez proche, c'est vrai que directeur de STEMO, je trouve que c'est difficile de tracer les contours de ce métier. »*

*E8e : « Non! non, non. C'est très, très éloigné de la vision que j'avais du métier quand j'ai passé le concours, mais parce que je pense que déjà je me projetais mal en hébergement au début quand j'ai passé le concours. Je ne m'en sentais pas trop capable, ce n'était pas trop mon profil. Quand j'ai passé le concours, ce qui m'intéressait c'était tous les fonctionnements CER et ce truc de petite expérience dans des placements très courts, mais très intenses, je me projetais un peu plus là-dedans. Je pensais que des initiatives un peu insolites, inédites, originales comme ça, il y en avait beaucoup, et en me disant, ben, et en fait je me rends compte qu'il n'y en a pas tant que ça, là je suis dans une structure avec des placements très longs... je ne dirais pas que je suis devenue laxiste, mais aujourd'hui, un gamin qui fume un joint dehors, je suis contente, jamais je n'aurais pu penser ça. Quand j'ai passé le concours, je ne pensais pas que le travail en équipe, je pensais naïvement que tous les éducateurs à la PJJ allaient me ressembler et défendre les mêmes valeurs que moi. Mais ça, très vite, en allant sur le terrain, on se rend compte que ce n'est pas du tout le cas. Mais c'est vrai que quand j'ai passé le concours, je pense que j'étais pleine d'illusions, mais en tout cas, je ne regrette pas du tout, et je pense que je suis à ma place, et je pense que je ferais au moins mes cinq ans, et ensuite je verrai ce qu'il se passe. »*

*E10e : « quand j'ai passé le concours, pour le coup, j'avais quand même une année de contractuel. Une expérience d'un an. Mais c'est vrai que c'était différent de mon année en CEF. En fait, ce qui est étonnant, c'est l'impuissance qu'on peut avoir dans certains foyers, c'est-à-dire qu'on ne s'y attend pas, on est souvent dans l'attente, en disant, bon ben écoutez, on ne peut rien faire pour lui, on ne dit pas ça parce que ce n'est pas professionnel, mais on le pense tous. Donc, on attend qu'il merde et que le magistrat le place ailleurs, soit que son placement se termine. Et ça, on ne s'y attend pas, parce qu'on pense qu'on doit être utile pour tous les jeunes et en fait non. Donc, ça... quand j'ai passé le concours, je pensais que j'allais sauver les jeunes, et en fait, on en sauve très peu. Après, les problèmes, les tensions dans les équipes, ça pareil, on ne s'attend pas à ce que soit aussi violent, il peut y avoir une super ambiance, mais cela peut être très virulent entre collègues, il peut y avoir des larmes dans l'équipe, pour rien du tout. Récemment, on a eu un éducateur qui a pleuré, qui a eu les larmes aux yeux pendant le service, parce qu'il en avait assez d'un jeune, parce qu'il allait trop au clash avec lui, alors que nous, on ne le voyait pas trop, cela nous a choqués. Quelquefois, ce n'est pour pas grand-chose, et cela prend des proportions énormes, et l'agent craque. »*

*E9e : « [Ne correspond] pas du tout. [...] On s'imagine une institution droite et carrée, et juste, et en fait, on se rend compte que c'est... j'allais dire tout l'inverse... alors peut-être pas, mais en fait, je pense qu'on s'attend à des choses en entrant à la PJJ, et on n'a pas forcément. Alors, oui, il y a des points positifs, et il y a des points un peu plus sombres, mais non, je pense qu'on ne s'attend pas à vivre tout ce qu'on a vécu quand on arrive et on se rend compte qu'il y a beaucoup de non-dits et des choses qui se font un peu en sous-marin, et qui ne sont pas forcément remontées au-dessus. »*

Le passage d'un concours en interne peut également s'effectuer dans une perspective de promotion sociale. Même si le candidat connaît déjà la PJJ, les désillusions peuvent subvenir de la manière dont il est possible d'accomplir ses missions. La confrontation au réel peut être difficilement vécue.

*D5e : « Oui. C'est ce que je disais tout à l'heure, pour autant non, quand j'ai exercé la fonction dans le secteur associatif, cela correspondait à ce que je pensais. Je pense qu'être directeur, c'est vraiment pouvoir décider sur deux pans essentiels, la RH et le financier. La marge de manœuvre, à la PJJ, on utilise que ce vocabulaire, est-ce que cela correspond à la réalité ? Après, je suis débutant aussi, il ne faut pas qu'on oublie, que je l'oublie. Je pense qu'il y a plein de choses que je n'appréhende pas, que je ne vois pas, que des fois je vois et que je n'ose pas aussi. Donc, il y a plein de choses sur lesquelles je me freine, pourtant, ce n'est pas trop mon tempérament, mais j'ai besoin de découvrir et*

d'apprendre. Je suis tout petit encore dans la fonction. Donc, pour le moment... non, cela ne correspond pas du tout à ce que... enfin... en grande partie en tout cas... ça ne correspond pas... après, j'espère que cela correspondra davantage par la suite, parce que sinon, cela voudrait dire que je me suis trompé, on se trompe souvent, mais là cela voudrait dire que je me suis quand même trompé gravement... ce qui est quand même dommageable déjà pour moi, parce que je suis passé par trois ans d'efforts, et ce n'est pas fini... et encore c'est un gentil mot quand je dis « effort » et que je n'étais pas mal dans mon métier d'avant, j'adorais ce métier d'éducateur, j'avais juste envie de me dire que d'une autre place je pouvais aider à la chose, parce que je n'avais pas toujours croisé des personnes qui m'avaient convaincu comme directeur. Alors, j'étais un peu prétentieux quand même, mais sans doute... »

## 5.2. Une perception du métier rendue positive par la formation puis la prise de poste

Certains néo-titulaires se sont inscrits au concours sans avoir de représentation du métier pour lequel ils candidataient. Ceux sont les rencontres, parfois dès le stage de découverte pour passer le concours, qui ont pu participer à les motiver. Ensuite, ils ont construit progressivement une représentation du métier qui s'est approché de leur réalité professionnelle. Ils ne nient pas les difficultés rencontrées mais ils trouvent également leur place à la PJJ.

E11e : « je passe ce concours, parce que j'ai vu de la lumière en fait, et puis, il y a cette période de découverte que je fais à dans l'unité H2-76-2B. La première personne que je rencontre, c'est une éducatrice à l'UEAJ [...] je découvre la PJJ et cette dame à l'UEAJ qui a une pêche incroyable et qui fait ce métier depuis 25 ans... je me dis, mais putain, c'est ça que je veux faire. Et je suis arrivée à Paris avec une rage, je voulais ce concours et j'allais l'avoir à tout prix. L'oral, s'est très bien passé, j'ai eu de la chance, même si j'en suis ressortie les larmes aux yeux, parce qu'en fait le jury est impassible. Et il est effroyablement impassible. Voilà, mais j'ai su que je voulais faire ce travail à partir du stage de découverte, c'était un échantillon, parce que c'est très court, c'est 5 jours, et finalement, cela va bien au-delà de mes attentes. Je suis ravie pour le moment du poste que j'occupe. Non, je suis ravie de l'expérience que j'ai jusqu'à ce jour »

E6e : « À vrai dire, je n'avais pas une grande représentation... j'ai découvert la PJJ quelques mois avant la clôture des inscriptions aux concours. J'ai choisi de me lancer dans cet engagement professionnel en additionnant les ingrédients, si vous voulez, entre les jeunes à qui on a affaire, dans le contexte auquel on a affaire, avec ce que je pense pouvoir apporter. Pas vu de foyer PJJ de près ni de connaissances PJJ du tout. Donc, c'est lors de mon inscription que j'ai contacté des gens qui travaillaient à la PJJ ou avaient travaillé, parce que je me suis dit, je vais quand même me renseigner. Et euh... c'est à peu près ce que je pensais, je ne m'attendais pas à un tel flou artistique au niveau judiciaire, même au niveau des tribunaux, je dois dire, pour moi le droit, le système judiciaire, c'était quelque chose d'assez réglo, il y a des textes, des pratiques... Donc, le cadre est plus flou que je ne le pensais... il faut que tout soit négocié, des choses que je pensais acquises, mais bon, c'est une découverte, donc je m'y fais, moi qui suis plutôt carrée, dans ma tête, disait-on de moi, plutôt perfectionniste, là c'est tellement loin que je me trouve des libertés, et pour les autres, pour le moment, ça leur apporte une psychorigidité... je ne sais pas... »

E5e : « Oui, c'est même mieux... c'est vraiment l'idée que je me faisais du métier, et j'ai vécu tellement de situations riches d'enseignement et de difficultés aussi, c'est vrai que... mon discours ait uniquement positif... il est positif, mais ça n'a pas été forcément été facile, c'est ce que je tiens à dire quand même, il y a des situations où on peut se retrouver en difficulté, que ce soit face à des familles, face à des jeunes, mais cette année de titularisation, c'est sûr qu'on a vécu... je dis on, parce que c'est l'équipe... on a vécu tellement de situations où on a été dynamiques, on a tellement été impliqués que c'est quelque chose qui nous encourage pour la suite. Oui, c'est comme je l'ai imaginé, même encore mieux d'une certaine manière... »

E5e : « Plus que ça, ça correspond oui à ce que j'envisageais, mais que ça aille rapidement, je ne me le disais pas forcément, et puis on voit toutes les facettes du métier, je me disais qu'on allait surtout avoir les contacts avec les jeunes, et le tribunal notre présence allait se limiter à ça, alors que pas du tout. On est autant en contact avec les différents CPE, les établissements, les familles, les autres structures d'hébergements, les contacts sont vraiment très, très variés, donc oui, c'était l'idée que je me faisais, mais pas autant. »

D1e : « Dans l'objectif que je m'étais fixé au départ, du passage du concours à aujourd'hui, j'ai envie de dire oui, dans le pré-rapport de fonctionnement, contrôle de fonctionnement, quand j'ai vu que l'équipe avait confiance en la direction, qui était soutenante, ça pour moi, mon objectif de première année, il est atteint, c'est vers ça que je voulais aller, je ne suis pas carriériste, je n'ai pas envie forcément de gagner de bons points, mais ce que je veux, c'était l'objet du passage de ce concours, c'était faire en sorte que moi ce que j'avais vécu, d'essayer d'apporter matière et bénéfice, de ne pas être que dans la contestation, d'améliorer à mon petit niveau, d'améliorer les choses, bah ça, je l'ai atteint, sur cette première, ça ne veut pas dire que l'année prochaine on sera dans la même situation. Mais en tous les cas, sur cette première, oui, oui, je suis très content, parce que je suis dans un petit service, et j'arrive quand même à rentrer chez moi vers 19h, donc ce n'est pas mal, »

D3e : « Je ne peux pas dire ça. J'ai passé le concours deux fois [...] Mais du coup, pour ma projection, je me disais bien, parce que je vous l'ai dit tout à l'heure, je n'ai pas rencontré des directeurs, en me disant ouah c'est bien, j'ai eu des directeurs qui n'étaient pas présents, on fonctionnait en cohésion d'équipe, mais sans les cadres, par contre, j'ai toujours su qu'il y avait un de plus-value d'avoir des cadres investis et qui pouvait amener encore plus de financements, de soutenir, de valoriser, pour éviter l'usure, et tout. Ça, c'est de la relation, c'est comment... donc, non, je n'avais pas projeté autant. Non, ça, c'est bien parce que la période qui a été plus dure, je me suis questionné... je me suis dit tiens, ça me poursuit encore un peu trop, je me laissais encore un peu de temps, justement, je me disais septembre, ça fera un an, si je continue à cogiter comme ça, parce que je suis très, très énervé, j'aime la colère, je n'ai jamais autant boxé qu'en étant directeur. Je voyais bien l'impact que cela avait, la patience avec mes enfants, je me disais, ça impacte trop, ça pareil, j'ai de la chance d'avoir une femme, un équilibre, quelqu'un, une stabilité, être bien entouré personnellement, si vous n'avez pas ça. Je ne sais pas comment ça ... »

**Assurer dans les dispositifs de formation un travail sur les représentations,  
pour réduire les écarts entre la projection faite sur un futur métier  
et la réalité professionnelle rencontrée**



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- Le besoin de renforcer le travail sur les représentations dans les dispositifs de formation pour permettre aux stagiaires de construire une identité professionnelle en adéquation avec la réalité professionnelle.
- La nécessité de mettre en place des modalités de conseil et d'orientation qui permettent une éventuelle réorientation professionnelle (faut-il continuer un parcours de formation si les représentations sur le métier diffèrent des réalités professionnelles ?).



*D'autres points attirent notre attention :*

- Un travail sur les représentations du métier, dès le concours d'entrée à la PJJ, permettrait probablement d'éclairer les candidats sur leurs futures réalités professionnelles (importance du stage de découverte notamment).
- La préparation du concours dans le cadre d'une promotion sociale devrait intégrer une modalité de travail sur les représentations.

### Chapitre 3. L'accompagnement, un mode possible d'individualisation du parcours de formation

Durant tout leur processus de professionnalisation, les professionnels de la PJJ rencontrent une diversité d'interlocuteurs. Du fait du principe d'alternance, les dispositifs de formation initiale identifient des acteurs de la formation et des professionnels de terrain qui pourront guider les stagiaires durant 24 mois. Après la titularisation, les pratiques des services et établissements pour désigner des profils de personnes qui pourraient orienter et guider les néo-titulaires, sont diverses. Ces démarches dépendent de chaque territoires et structures.

L'accompagnement a toute sa place dans le parcours de formation d'un individu. Quel que soit l'accompagnateur, celui-ci permet à l'accompagné de cheminer. Il lui donne des repères, une orientation. Cela nécessite que l'accompagnateur ait des compétences professionnelles qui puissent aider l'accompagné, qui lui permette de développer une posture réflexive.

*« L'accompagnement "pose les conditions pour que l'Autre fasse son chemin et ainsi construit le chemin avec lui" (Vial, 2007<sup>43</sup> cité dans Charlier, 2013)*

*« Le travail de l'accompagnateur suppose des gestes spécifiques qui définissent sa professionnalité (Charlier et Biemar, 2012<sup>44</sup> ; Lafortune, Lepage et Persechino, 2008<sup>45</sup>). Ainsi, l'accompagnateur est plutôt un expert du processus que de contenu » (Charlier, 2013)*

*« Il [l'accompagnateur] soutient aussi l'adoption de cette même posture réflexive chez l'accompagné (réflexivité sur soi, sur les situations et sur soi en situation) afin de favoriser chez celui-ci une distanciation par rapport aux situations vécues, condition nécessaire à une prise de décision. La réflexivité suppose l'adoption d'une posture tierce pour s'extraire mentalement des situations, les décrire et les analyser (Donnay et Charlier, 2008<sup>46</sup>) » (Charlier, 2013)*

*« L'accompagnateur est là pour soutenir l'accompagné dans la réalisation de son projet, dans le respect de ses orientations et avec le souhait qu'il puisse assumer seul le développement de celui-ci, mais en se comportant comme si l'Autre avait besoin de son soutien pour le développer » (Charlier, 2013)*

*« L'accompagnement s'inscrit dans une relation d'étayage, mais se différencie du conseil ou de l'évaluation. Dans une relation d'accompagnement, chacun est considéré comme acteur et compétent dans son domaine d'activité. Aucun des partenaires ne peut se substituer à l'Autre pour prendre des décisions, celles-ci reposant sur l'analyse de ses propres pratiques » (Charlier, 2013)*

Dans le cadre de dispositifs de formation, et notamment lorsque l'alternance intégrative est mise en place, des modalités d'accompagnement doivent être déterminées. Cela nécessite une construction préalable pour tout dispositif de formation, où les profils et les rôles des accompagnateurs doivent être définis.

---

<sup>43</sup> Vial M. et Caparros-Mencacci N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*, De Boeck, 340 p.

<sup>44</sup> Charlier E., Biemar, S. (2012). *Accompagner : un agir professionnel*, De Boeck, 184 p.

<sup>45</sup> Lafortune L., Lepage C., Persechino, F. (2008). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement d'un changement : un référentiel*, Presses de l'Université du Québec, 226 p.

<sup>46</sup> Donnay J., Charlier, E. (2008). *Apprendre par l'analyse de pratiques : initiation au compagnonnage réflexif*, Presses universitaires de Namur, 185 p.

« Anticipation, formalisation, personnalisation et collégialité sont les maîtres-mots de l'approche de l'accueil et de l'accompagnement dans une perspective d'alternance intégrative » (Labruyère & Simon, 2014)

« L'accompagnement progressif des étudiants (Paul, 2009)<sup>47</sup> s'inscrit dans un maillage collectif : les relations qu'ils élaborent avec le public rencontré en stage sont étayées par celles qu'ils tissent avec leurs pairs, les formateurs et les professionnels, dans le cadre des institutions » (Chambrin, 2009<sup>48</sup> cité dans Fremaux & Perez-Roux, 2020)

« Guy Le Bouëdec<sup>49</sup> (2001) définit ainsi la posture d'accompagnement : "Elle concerne les situations où il y a un acteur principal que, d'une manière ou d'une autre, il s'agit de soutenir, de protéger, d'honorer, de servir, d'aider à atteindre son but ; en aucun cas il ne peut être question de le supplanter en prenant sa place ou le devant de la scène, ou la direction des événements, ou tout simplement en prenant l'initiative. Posture modeste donc ; à côté de ; de mise en valeur d'un autre ou d'autre chose ; de service ; de retrait, d'ombre, de second plan ; posture essentielle pourtant [...]" » (Barbier & Wittorski, 2015)

« Penser et agir dans le champ de la professionnalisation conduit chaque intervenant à construire une grammaire des processus de transformation des individus en relation avec des environnements de travail » (Jorro, Quels concepts scientifiques dans le champ de la professionnalisation ?, 2013)

« Au-delà des formulations qui peuvent varier, on retrouve toujours les mêmes ingrédients : accueil et intégration dans le collectif, prescription et proscription du travail, monstration, coopération, conseil, guidage, contrôle, évaluation à qui la période contemporaine rajoute inévitablement activité réflexive et accompagnement. Ce faisant, la "fonction tutorale" vise la construction des conditions de compatibilité entre travail et formation et donc l'intervention de la logique formative dans l'univers professionnel » (Astier<sup>50</sup>, 2017 cité dans Hoarau-Geissle, 2020)

Si sa fonction est d'accompagner dans un cadre formatif, et donc permettre à l'accompagné de développer des savoirs académiques et professionnels, l'accompagnateur peut également être mobilisé pour soutenir l'accompagné.

« La fonction du formateur référent du parcours de l'apprenant est ici centrale car dans le processus de formation global sa position est transversale. Il est aussi en prise directe avec ce que l'apprenant traverse en termes d'émotion et d'affect dans l'éprouvé de son expérience des terrains professionnels, du centre de formation et de son existence même » (Petrus, Cugola, Grima, & Lenoir, 2020)

« L'accompagnateur de formation guide l'apprenant vers une objectivation des savoirs qui s'originent non pas dans les savoirs eux-mêmes (académiques ou même experts) mais dans sa propre subjectivité » (Petrus, Cugola, Grima, & Lenoir, 2020)

Si l'accompagnateur peut être choisi par l'institution, en raison de sa fonction, de son expertise, de son parcours professionnel, d'autres profils d'accompagnateurs peuvent émerger auprès des néo-titulaires.

La plupart des éducateurs ou directeurs des services rencontrés pour les entretiens de cette étude ont précisé qu'une ou plusieurs personne(s) les avait guidés après leur prise de fonction. De par leur

---

<sup>47</sup> Paul M. (2009). « Accompagnement », *Recherche et formation*, n°62, p. 91-108.

<sup>48</sup> Chambrin H. (2009). « Transmettre la clinique », *Vie sociale et traitements*, n°104(4), p. 107-112.

<sup>49</sup> Le Bouëdec G. (2011). *L'accompagnement en éducation et en formation. Un projet impossible ?* Paris : L'Harmattan.

<sup>50</sup> Astier P. (2017) « Fonction tutorale », *Recherche et formation*, n°84, p. 101-112.

personnalité, leurs compétences, leur positionnement professionnel vis-à-vis du néo-titulaire, ils ont été considérés par les apprenants comme des personnes de référence. Ils ont pu être des « déclencheurs d'apprentissage ».

*« C'est la personne qui m'a vraiment permis de faire des transferts, d'aller chercher...tout ce travail de réflexivité qui est demandé dans tous ces modules » (Gremion, 2018)*

*« De médiateur de l'analyse de l'expérience, ces autres significatifs deviennent la source ou le déclencheur de l'apprentissage » (Gremion, 2018)*

*« Ces autres significatifs aident à médiatiser et à analyser les situations, mais également à conscientiser la "dimension émotionnelle/affective de l'expérience" (Albarello<sup>51</sup>, 2016) » (Gremion, 2018)*

---

<sup>51</sup> Albarello L. (2016). « Analyser le caractère multidimensionnel de la construction de l'expérience par des adultes en formation », in : Mebarki M., Starck S., Zaïd A. (éd.). *Expérience et professionnalisation dans les champs de la formation, de l'éducation et du travail. Etats des lieux et nouveaux enjeux*, Octares éditions, p. 69-81.

## 1. L'accompagnateur, un maillon essentiel du processus de professionnalisation

### 1.1. Des acteurs de l'accompagnement : de la fonction identifiée par l'institution au soutien apporté de manière informelle

- *L'accompagnement en formation initiale : une ressource organisée*

Les dispositifs de formation des promotions 2016-2018 des éducateurs et des directeurs des services identifient des acteurs de l'accompagnement et organisent leurs missions dans le cadre de l'alternance de la formation. Cela permet aux stagiaires d'effectuer des liens entre les enseignements suivis et les stages de mise en situation professionnelle, et favorise la construction de leur professionnalité.

Les formateurs du site central assurent l'accompagnement du parcours de formation des stagiaires et la coordination des enseignements. Quant aux formateurs des PTF, ils sont chargés de mettre en place des apports théoriques en articulation avec les territoires et ils font un suivi plus individualisé des stagiaires.

*E2e : « Et puis, la formation au PTF, on était très bien accompagnés pour les mémoires, les filles dans la ville E8-621 étaient vraiment top au niveau de l'accompagnement, elles étaient vraiment bien préparées, j'avais pu constater qu'on était mieux accompagnés dans la ville E8-621 que dans certains PTF, mais par contre, ce qui était à côté était un peu fade, parce qu'il y avait rarement quelque chose de bien »*

*E6e : « On a quand même eu beaucoup de soutien par le PTF, c'était très bien fait. Basculer dans une culture d'écrit, c'était mon premier concours, je me suis dit que ça allait être compliqué, mais on a été très bien entourés au PTF. Ça nous a beaucoup aidés. »*

*E9e : « je trouve que les PTF, pour moi, j'ai été bien accompagnée par les PTF »*

Pour leurs stages, les stagiaires sont accompagnés par des tuteurs de stage qui favorisent leur intégration dans les structures, participent à la transmission de savoirs et apprécient leurs aptitudes professionnelles.

*D3e : « j'ai des contacts que je ne nommerais pas, [...] quand j'ai une situation problématique, je consulte trois personnes. Le tutorat était bien, j'avais quelqu'un de bien »*

*D2e : « Oui, oui, bah, c'est vrai que c'est bien parce que ça permet d'être avec une personne qu'on identifie comme ressource, la chance que j'ai eue c'est que cela s'est bien passé, et que sur les temps de stages, j'ai eu un vrai coaching, et que c'était en plus assez complémentaire dans la mesure où mon tuteur de stage était éducateur pendant très longtemps, puis RUE, puis directeur liste d'aptitude, et du coup, moi, profil externe, ne venant pas de la PJJ, c'est vrai que c'était bien. »*

Si cette coordination entre les différentes missions des acteurs de l'accompagnement est posée dans le règlement des formations, elle peut être moins évidente à rendre effective auprès de certains stagiaires. L'accompagnement est aussi une modalité d'apprentissage personnalisée qui nécessite une confiance entre le stagiaire et l'accompagnateur. Selon les individus, il sera peut-être nécessaire d'adapter l'accompagnement aux difficultés rencontrées, voire de proposer une autre modalité d'accompagnement.

*D2e : « Le fait d'avoir aussi un guidant, il y a le guidant mémoire, mais au-delà de ça, c'est plutôt le guidant de formation. Et ça, je me rappelle que ça a été pas mal ressource pour moi. Donc, là-dessus,*

*je pense qu'il y a une réflexion. Je ne dis pas que l'école ne réfléchisse pas à ça. Je dis que cela doit rester une préoccupation importante, je pense. Après, moi je me suis posé beaucoup de questions dans le temps de... avec [...] qui étaient chargés de la formation des directeurs, dans le suivi des stagiaires dans le cadre des stages, cela m'a vraiment posé question l'absence de débrief en retour de stage, l'absence d'échange sur les conditions de stage »*

- *La sollicitation des collègues et de la hiérarchie après la prise de fonction : une ressource du quotidien*

Après leur prise de fonction, les néo-titulaires ont besoin de prendre de l'assurance et cherchent à éviter les erreurs. Pour cela, ils sollicitent les conseils de leurs pairs ou de leur hiérarchie. A proximité et plutôt disponibles pour aider, les membres des équipes sont des ressources du quotidien pour les néo-titulaires. Dans le cadre d'une montée en responsabilité, ils essaient de tout de même de trouver un équilibre pour solliciter leur hiérarchie de manière pertinente.

*E5e : « Ce que j'ai apprécié là-dedans encore une fois c'est le fait que je puisse m'appuyer sur l'équipe, et ce n'est pas le fait que je puisse m'appuyer sur l'équipe en réunion de synthèse ou d'unité, mais au jour le jour, au quotidien, on peut solliciter les collègues ou bien le responsable d'unité directement, qui est disponible. Quand on tâtonne, quand on ne sait pas vraiment dans quelle direction aller concernant cette prise en charge et ce qui m'a été salutaire c'est qu'on m'a conseillé de pouvoir mettre un peu de recul, de ne pas être complètement dans cette situation parce qu'on a besoin que l'éducateur soit serein et pas à la place des parents, de garder une présence professionnelle »*

*E1e : « dans l'équipe... moi j'ai quelques collègues qui sont ressources aussi pour moi. Le responsable aussi est une personne-ressource de par son expérience aussi et son parcours »*

*E11e : « on pouvait toujours questionner les agents si on n'avait pas la réponse, et il y avait toujours quelqu'un pour vous répondre, y compris l'AP, si les éducateurs n'avaient pas la réponse, je pouvais voir l'administration pénitentiaire, qui pouvait m'apporter des réponses. »*

*E11e : « l'avantage qu'on a c'est que les responsables sont présents tous les jours de la semaine. Donc, ils sont dans le bureau d'à côté, donc ils sont très disponibles, donc, à la moindre difficulté, en plus, lui, pour le coup, moi la première année, je l'ai beaucoup sollicité, parce que je ne voulais pas faire d'erreur, il ne faut pas faire d'erreur à l'EPM, parce que cela peut être très, très problématique. Donc, je l'ai beaucoup sollicité, j'ai beaucoup sollicité mes collègues, et malgré la masse de travail qu'ils peuvent avoir, parce que ce n'est pas pour rien qu'ils sont trois, il a toujours pris le temps »*

*E10e : « Parce que le jeune, il peut s'en prendre à vous physiquement, et là quand vous arrivez devant votre direction, si on vous met la note sous les yeux, même si au fond vous aviez raison, je pense que quelque part, là du coup... c'est peut-être un mot... comment dire... un peu lâche que je vais utiliser, mais le fait de se couvrir, je pense qu'il faut y penser en tant qu'éducateur, parce que cela peut vite partir... il y a des collègues qui ont été mis en cause dans des affaires à la direction territoriale, interrégionale, ils ont dû s'expliquer, parce que justement, ils ne se sont pas dit, je vais d'abord prévenir l'astreinte, je vais voir avec eux, ce genre de coup de fil qui peut arranger les choses, parce que la direction va vous dire non, non, ne faites pas ceci, ils vont vous aiguiller, et vous étiez parti sur une mauvaise direction et vous vous embourbez dans cette mauvaise direction parce que vous n'appelez pas votre hiérarchie, et le fait d'appeler, ce n'est pas de l'assistanat, c'est que là j'ai peur de faire le mauvais choix, donc j'appelle ma direction »*

*E10e : « Après il y a un juste milieu, parce que quand on les appelle trop souvent, on manque d'autonomie et quand on ne les appelle pas assez, c'est qu'on se croit tout-puissant, donc il y a un*

*juste milieu. Là aussi, il faut savoir quand les appeler, quand ne pas les appeler. Moi, je les appelle quand je ne sais pas. Je ne sais pas, donc j'appelle. »*

Les directeurs des services soulignent l'importance d'un accompagnement par les directeurs territoriaux. Cela leur permet de s'extraire de leur service et d'avoir un interlocuteur qui puisse les conseiller notamment lorsqu'ils représentent l'institution lors de rencontres avec des partenaires ou d'autres institutions.

*D1e : « c'est moi qui les sollicite et ils sont très réactifs. Donc, et puis, je les sens quand même soutenant, accompagnant. Je vois bien qu'ils comprennent et je sais qu'ils sont confrontés aux mêmes difficultés, même les deux DT, on n'est pas d'accord sur tout, mais moi honnêtement, c'est la première fois où je suis dans une DT où je me sens aussi à l'aise, j'ai l'impression que c'est un espace d'expression et de liberté de ton qui n'est pas désagréable, surtout quand dans une administration où justement la parole, c'est difficile de pouvoir communiquer. »*

*D1e : « avec la DT, j'ai le DT régulièrement au téléphone, peut-être une fois par semaine, et puis je suis en lien assez avec la RAPT, les conseillers techniques, pour l'instant, je trouve les espaces suffisants de communication qui me permettent de me libérer et d'un peu me lâcher sur ce que j'ai envie de lâcher »*

*D4e : « Une DT qui était aussi très disponible pour accompagner la prise de poste. Ça, pour moi, c'est important, elle a été capable de nous consacrer beaucoup de temps, de nous accompagner beaucoup pour que l'on comprenne bien l'enjeu de dossier, et comme moi, je suis assez demandeuse de tout ça, on était sur des réunions de politiques publiques, on était quand même sur d'autres champs que quand on est sur une direction de service, et il y avait beaucoup d'enjeux quand on partait sur une réunion, c'était important de comprendre les enjeux de la PJJ, pour ensuite porter une parole institutionnelle, et pas une parole qui nous revenait à nous. Je dirais qu'en termes d'apprentissage, cela a été une année extrêmement riche, qui aujourd'hui pour moi est un complément de la formation que j'ai eu pendant deux ans »*

*D4e : « J'ai été beaucoup soutenue au niveau DT et DIR. Mon DME m'a accompagnée pas mal dans ce travail de réflexion, de prise de recul, de thème à travailler aussi, ils m'ont apporté des supports aussi, sur des choses qui avaient été faites ailleurs. Je reconnais que cela a été une richesse pour moi. En tout cas, je ne suis pas restée toute seule, isolée, je suis allée chercher les appuis dans ma hiérarchie, mais aussi auprès d'autres collègues directeurs de CEF que j'ai sollicités, nouveaux directeurs, directeurs plus anciens, pour avoir un peu de retours d'expérience. Donc, cela m'a pas mal aidée, on a beaucoup travaillé avec les deux responsables d'unité »*

D'autres professionnels dans les services, autres que les pairs et la hiérarchie, sont sollicités par les néo-titulaires, comme les psychologues ou les assistantes sociales. Ce sont des interlocuteurs de proximité, qui peuvent permettre aux néo-titulaires de se décentrer et de prendre du recul sur les situations auxquelles ils sont confrontés.

*E2e : « Je vais beaucoup voir la psychologue, surtout quand c'est un problème avec les jeunes, pour débriefer, pour prendre une nouvelle posture, pour réfléchir à mon entretien, voilà c'est avec elle que je me sens le plus comprise, et où j'ai l'impression qu'elle m'apporte le plus, pour changer de positionnement. Je vais parler avec elle. »*

*E1e : « c'est propre à moi, mais je travaille toujours en équipe et notamment avec la psychologue, pour moi, c'est un peu une personne-ressource et nous, on a de la chance qu'elle soit au foyer, qu'elle soit tout le temps-là, tous les jours, et je trouve que c'est vraiment un plus de l'avoir et qu'elle*

*puisse nous aiguiller sur certaines choses quand finalement on est un peu perdus ou quand on a des cas un peu psy plus corsés qu'une prise en charge on va dire lambda »*

*E1e : « j'ai fait des études de psychologie aussi, donc, je m'appuie beaucoup sur elle parce que cela me parle, c'est un domaine que j'aime beaucoup aussi, et du coup, on fonctionne aussi plutôt bien, enfin, en tout cas, moi, je fonctionne plutôt bien avec elle, on se comprend plutôt bien sur les prises en charge, donc c'est assez fluide sur ça »*

*E9e : « je sais que l'assistante sociale d'ici, elle m'a vraiment beaucoup aidée et écoutée, beaucoup plus que la médecine du travail, parce qu'en plus que la médecine du travail, parce que mon entretien avec ce médecin s'était très, très mal passé, dans le sens où il m'est rentré dans le lard pour me faire dire les choses, et moi ce n'était pas la bonne technique avec moi »*

*E9e : « heureusement qu'elle est là [la psychologue] des fois, c'est bien pour les jeunes et les professionnels, et en réunion, elle a un autre regard, elle peut dire des choses et avoir son éclairage aussi c'est bien dans certaines situations, parce que les jeunes ne se livrent pas de la même manière, ne disent pas forcément la même chose. »*

- *La constitution d'un réseau professionnel par les néo-titulaires : une ressource de confiance*

Seuls les directeurs des services ont abordé la constitution d'un réseau professionnel au cours des entretiens. Ce réseau, qui repose essentiellement sur la confiance, a pu se construire dès la formation initiale, avec les tuteurs de stages, puis il s'est étoffé après la prise de fonction avec les rencontres professionnelles sur le territoire d'affectation. Les anciens collègues peuvent également faire partie de ce réseau.

*D7v : « Les rencontres lors de la formation qui m'ont permis de constituer un réseau sur lequel je me réfère encore aujourd'hui pour élaborer des stratégies managériales »*

*D2e : « J'ai appelé les collègues, directeurs de milieu ouvert, je leur ai dit, voilà, j'ai tels soucis, qu'est-ce que tu ferais, comment toi tu fais... Je me suis plutôt appuyée sur les pairs. [...] Toutes les ressources qu'on s'est constituées, le réseau qu'on s'est constitué à la fois en promo et sur les rencontres professionnelles, sur du tutorat de stage, tout ça. »*

*D2e : « Mon ancien tuteur de stage, des collègues de promo... Après, c'est vrai que j'avais déjà eu à faire face à des situations complexes quand j'étais en stage à l'EPE, notamment sur des périodes d'intérim, où j'avais eu à recevoir des agents qui s'étaient pris la tête de manière totalement inappropriée devant le groupe de jeunes, ce sont des choses que j'avais eu l'occasion d'expérimenter, mais pas à la même place, en étant encore plus protégée, même si... donc, voilà. »*

*D3e : « là je suis tout seul sur le territoire, j'ai un gros réseau de directeurs externes, ça me permet de savoir ce qu'il se passe ailleurs »*

*D3e : « très clairement, on est un petit groupe de la formation, on est 4, et on a vraiment gardé des liens [...] on échange, on s'apporte des choses... chacun avec son style, et en même temps cette différence, au-delà de l'affinité personnelle, parce qu'on se marrait, j'ai besoin de me marrer, et puis j'aime bien les gens, après je sais que voilà, chacun interprète, voit des choses »*

## **1.2. L'accompagnateur, un guide « légitimé »**

A travers le processus de professionnalisation, les néo-titulaires rencontrent différents acteurs de l'accompagnement, choisis par l'institution ou avec lesquels ils sont en confiance. Cet

accompagnement ayant vocation à soutenir les néo-titulaires dans la découverte de leur nouvel environnement professionnel et favoriser la construction de leur professionnalité, les néo-titulaires accorderont davantage de légitimité aux professionnels considérés comme « experts ».

Cette reconnaissance peut se faire au regard de l'ancienneté et du parcours de l'accompagnateur, de sa spécialité professionnelle ou de son aptitude à transmettre.

*D2e: « Le métier, je l'ai choisi, je l'aime, mais c'est plus la manière dont on accompagne les gens pour prendre fonction sur des métiers comme ça... enfin... je trouve que ce n'est pas anodin »*

*E10e : « Ce mec-là, il n'y a rien à dire, cette éducatrice, cette formatrice, il n'y a rien à dire, elle a cette réputation, elle a fait tant de... ça, c'est super important... la légitimité, c'est super important, je trouve. Moi, je ne remets jamais en question les conseils ou le retour sur un travail que j'ai fait quand cela vient d'une personne que j'admire ou que j'estime. Et pour ça, il faut voilà... Là on a l'impression d'avoir des collègues, c'est un collègue qui juge mon travail, et qu'est-ce que tu as fait avant... »*

*E32v : « L'expérience des "anciens" est bénéfique pour les nouveaux affectés. J'ai beaucoup appris sur le terrain grâce à une équipe bienveillante. Totalement novice dans ce corps de métier, j'ai appris au fur et à mesure à avoir davantage d'assurance en posant sans crainte, les bonnes questions. »*

### **Déterminer des modalités d'accompagnement sur l'ensemble du processus de professionnalisation, et favoriser une continuité entre la formation initiale et la prise de fonction**



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillants suivants :*

- La nécessité de favoriser les accompagnements personnalisés tout en limitant le nombre d'interlocuteurs. La démultiplication des acteurs de l'accompagnement peut générer de la confusion auprès du stagiaire/néo-titulaire.
- L'importance de prévoir une continuité entre l'accompagnement mis en place avec la formation initiale et l'accompagnement après la titularisation. L'écart peut être trop important entre ces 2 temps du processus de professionnalisation, une autonomie complète dès la prise de poste peut mettre en difficulté un néo-titulaire, qui a été habitué à un accompagnement très structuré durant sa formation initiale.
- La possible mise en place d'une modalité d'accompagnement spécifique pour les directeurs des services titularisés, qui leur permette d'avoir un interlocuteur régulier et qui prennent en compte les contraintes géographiques et temporelles propres à ces fonctions.



*D'autres points attirent notre attention :*

- La reconnaissance d'une légitimité professionnelle ne peut pas être circonscrite à des fonctions occupées. La posture professionnelle, le parcours antérieur, la capacité à transmettre et à soutenir une démarche réflexive sont des critères qui participent à la reconnaissance professionnelle de l'accompagnateur.

## 2. « Prendre soin », une modalité d'accompagnement du processus de professionnalisation

En acceptant le bénéfice du concours, les stagiaires agréent au principe d'alternance de la formation et aux futures modalités d'affectations. S'ils ne discutent pas ces éléments, ils signifient que la période de la formation initiale a été difficile au niveau humain et qu'ils ont gardé un souvenir de mouvement permanent durant 2 ans. Ils souhaiteraient que la notion de « prendre soin » soit peut être plus incarnée dans l'accompagnement de la formation.

*D2e : « Après, sur le déroulé de la formation, j'ai trouvé que c'était une rude épreuve pour les stagiaires dans la mesure où... après c'est un peu à la croisée entre le personnel et le professionnel, c'est la question du déracinement... moi, je trouve que c'est... en plus, ce n'est pas accompagné, je trouve, enfin, certes, on rentre en formation en sachant qu'on va être à Roubaix, pas de problème, j'ai signé pour, aucun souci, même la mobilité en sortant de formation pas de problème, après ce que je trouve compliqué, c'est vraiment sur des aspects matériels, ne pas pouvoir se faire à manger, devoir rendre sa chambre à la fin des temps de regroupement, concrètement, la première année, ma maison, c'était ma voiture... je trouve que c'est un aspect quand même... [...] Et donc, ça, je trouve qu'il faut que l'école prenne conscience de ça aussi. Ne serait-ce que de laisser une chambre à l'année dans la résidence, ça a l'air rien, mais on peut laisser une bouilloire, un truc, enfin, voilà, ce sont des petites choses, mais ça a son importance... ça, je trouvais que c'était un des aspects peut-être les plus compliqués »*

*D2e : « mais surtout la première année, après la deuxième année, c'est différent, sans compter quand même qu'on déménage, j'ai déménagé trois fois en deux ans de formation, plus en prenant le poste... donc, tout ça, enfin, c'est quand même des métiers... ce n'est pas des métiers de boîte de conserve, que ce soit éducateur, directeur, ben, en fait, ce sont des métiers complexes, [...] mais c'est vraiment comment l'école se pose la question de prendre soin des gens dans le cadre de leur formation et autant, je trouve que par certains aspects, c'est vraiment le cas »*

*D4e : « personnellement, la difficulté sur une troisième année, c'est d'être loin de chez soi, je pense que c'est quelque chose qu'il faut entendre, parce qu'on évoquait la question de fidéliser aussi les personnels sur les postes qu'ils occupent, je pense que c'est une donnée importante à avoir en tête, de se dire que quand on a fait les deux ans de formation, même si on sait que potentiellement on va être loin de chez soi, que cela fait partie du jeu, j'ai envie de dire, mais les deux ans de formation, c'est éprouvant, vraiment, en termes d'engagement personnel, en termes d'engagement humain, professionnel, à tous les niveaux, et c'est vrai que de devoir repartir sur quelque chose encore où on ne sait pas, voilà, à quel moment on va pouvoir revenir à proximité, c'est une donnée qui est à prendre en compte au niveau RH. Même si j'entends qu'on sait et que l'on connaît les règles du jeu au départ »*

*D4e : « Peu de temps [avec sa famille le week-end]. Même si, tout ça on le sait au départ, je ne vais pas dire, voilà, mais que ça ne soit pas occulté pendant la formation... qu'on ne nous dise pas que ce n'est pas grave, que ce n'est pas important, qu'on le savait, juste être entendu parfois, c'est important. »*

Si les néo-titulaires conviennent que les conditions d'accueil et d'hébergement à l'ENPJJ sont globalement de qualité, ils reviennent sur la difficulté à trouver un équilibre en vie personnelle et vie professionnelle lorsqu'ils sont à Roubaix. La formation et l'hébergement favorisent plutôt la vie en groupe et permettent difficilement de s'extraire du collectif. Ils aspirent à avoir des « respirations » et du temps pour s'occuper de leur famille.

*E7e : « pour ce qui concerne l'hébergement, je dirais que c'est une bonne chose qu'on puisse être hébergés sur le lieu de l'école, pourquoi, cela nous permet d'être plus réactifs, le matin on n'a pas à*

*courir à droite et à gauche, on fait le choix de rester sur place, et je pense que c'est beaucoup plus productif. Bien sûr, il y a certains qui ont pris des chambres ou qui sont restés en famille, mais pour moi, qui suis de la DIR E, c'était une opportunité, je l'ai saisie »*

*D4e : « c'est vrai qu'il n'y a pas d'intimité vraiment, on est toujours tous ensemble, c'est lourd. Ça demande quand même de prendre sur soi parfois, d'arriver à s'isoler sur ce collectif, et en même temps de créer du lien avec une promo, enfin, ce n'est pas simple. »*

*E11e : « Oui, et non, parce qu'en fait c'était organisé en dehors des temps d'école, donc il fallait revenir sur l'école après l'école... et ça, c'est pareil, il faut le mettre à distance à certains moments... quand on arrive, on est très pêchus, on a envie de faire, juste derrière, il y a les punaises de lit qui arrivent, l'hiver, il ne faut pas en parler, on revient sur une autre session, et derrière on a les partiels. Et aux partiels, on est tendus, on n'a plus du tout envie de faire quoi que ce soit d'autre que terminer l'année, je pense qu'il faut le mettre tout au début, les premières semaines... »*

*D4e : « professionnellement, je l'ai trouvée très riche, très intéressante, vraiment, je n'ai pas de regret par rapport à ça. [...] C'est humainement que je l'ai trouvée difficile. Voilà, vraiment. Et avec une absence de prise en compte de ça au niveau de l'économie de la formation, je ne veux pas dire qu'il faut parler de soi, ce n'est pas ça, mais je trouvais que c'était comme quelque chose qui était complètement occulté, alors que cela fait complètement partie de notre temps de formation, et ça, j'ai trouvé que c'était mis de côté, comme si on n'avait pas de vie à côté, que cela ne générât pas des difficultés, comme si... Alors, être entendu, ça ne change rien dans le fond, mais cela participe quand même d'une attention et d'une bienveillance qui, je trouve, n'était pas là de ce côté-là. Et le fait d'occulter, ça, j'ai trouvé que c'était difficile. Parce que cela remue quand même beaucoup de choses, quand il faut partir avec son sac le dimanche après-midi de chez soi, ce n'est pas rien, et j'avoue que quand j'ai terminé, je me suis dit que je n'étais prête tout de suite à remonter à l'ENPJJ, j'aurais le temps de revenir forcément en formation, je vais revenir, forcément, pour moi, c'est important aussi et que la dynamique de la formation fait partie de mon parcours depuis tout le temps, j'ai toujours été en formation, disponible pour moi-même faire de la formation, c'est important, mais en tout cas, c'est quelque chose qui reste. »*

*D4e : « De pouvoir penser qu'il y a la place pour... alors je ne sais pas sous quelle forme, parce que c'est toujours compliqué, on ne peut pas tout individualiser, c'est évident. Peut-être avoir un espace pour pouvoir être entendu, parfois, sur certaines choses, je trouve que c'est important. Moi, j'avais des échanges avec mon tuteur par rapport à ça, c'est quelqu'un qui était réceptif à ça, de dire que ça faisait aussi partie de la formation, il fallait aussi que ce soit traité et pris en compte. Ça aide à passer des caps ou pas, justement. On est quand même toujours en collectivité. Selon la vie qu'on a, ce n'est pas simple d'être toujours en collectivité, tout le temps, même restauration. La résidence, franchement, j'ai pris dix kilos pendant la formation, ... après j'ai reperdu, c'est un détail, mais... voilà, ne pas me faire à manger correctement, j'achetais des plats tout prêts, micro-ondes avec, je pense aussi, le stress des transports, tout ça quand même. Globalement, c'est quand même des facteurs à prendre en compte. »*

*D5e : « Après deux années complexes à articuler, parce qu'au niveau professionnel, en termes de production d'effort et puis au niveau personnel, je n'en parle même pas... Si j'en parle puisque forcément ça éloigne, ça met à distance une partie de notre vie, avec là aussi des obligations qui ne disparaissent pas parce qu'on entre en formation, on reste parent quand on est en formation, et les conditions financières qui font... pour la petite histoire... j'ai quand même à la fois fait un prêt et vendu une moto... qui m'était très chère pour pouvoir un peu m'en sortir... j'en étais à aller voir l'assistante sociale, ce qui ne m'était jamais arrivé dans ma vie, c'est quand même un point important, qui montre qu'il y avait une détermination, à l'issue, au final, sur des postes qui étaient déséquilibrés géographiquement. »*

**Veiller à ce que la dimension « prendre soin » soit intégrée  
à l'ensemble du processus de professionnalisation**



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- L'importance de s'assurer que les stagiaires puis les néo-titulaires bénéficient d'accompagnements adaptés à leur situation personnelle pour qu'ils puissent s'investir pleinement dans le processus de formation (faciliter les rendez-vous avec les professionnels dont la fonction est d'accompagner les professionnels comme les assistantes sociales, les psychologues...).
- Le besoin d'organiser le rythme de l'alternance pour que les stagiaires puissent trouver un équilibre entre vie personnelle et professionnelle (prise en compte des délais de déplacements par exemple).
- La nécessité de favoriser les « respirations » des stagiaires lorsqu'ils sont à Roubaix (espaces plus individuels, temps libres clairement identifiés et anticipés).



*D'autres points attirent notre attention :*

- Une attention spécifique devrait être donnée au bien-être des stagiaires durant la formation, notamment sur la place de l'individu au sein d'une formation collective.

## Partie 5 - Le développement professionnel : d'une approche organisationnelle à une dynamique individuelle

Si l'alternance et le processus de professionnalisation sont identifiés et définis par l'institution PJJ, le développement professionnel est moins évident à caractériser, d'autant que sa signification n'est pas stabilisée.

Cette notion nécessite d'envisager une approche individuelle et professionnelle, propre à chaque individu, articulée à un environnement professionnel spécifique, qui a ses propres codes et fonctionnements. Ce mouvement engagé dès l'entrée en formation initiale, permettra progressivement de développer des compétences et de construire une professionnalité.

*« Le développement professionnel suppose un processus d'internalisation qui conduit l'acteur à faire l'expérience d'une acculturation professionnelle, un processus d'externalisation qui se manifeste à travers un savoir agir et interagir en contexte » (Jorro, Développement professionnel, 2013)*

*« Transformations individuelles et collectives des compétences et de composantes identitaires mobilisées ou susceptibles d'être mobilisées dans des situations professionnelles (Barbier, Chaix, Demailly<sup>52</sup>, 1994 ; Beckers, 2007) » (Jorro, Développement professionnel, 2013)*

*« Si le concept de professionnalisation indique une intention sociale, celle de l'institution scolaire [...], celui de développement professionnel évoque plutôt une dynamique personnelle [...], alimentée par les situations de formation et d'enseignements que les professeurs des écoles rencontrent. Selon la majorité des auteurs [des contributions du livre], ce développement résulte d'un débat entre trois composantes : soi, l'institution scolaire et les pairs (les collègues du débutant » (Goignoux, Ria, & Toczek, 2010)*

*« Le caractère progressif du développement professionnel correspond à une entrée dans le métier avec l'acquisition des bases du métier, la mise en œuvre de routines, puis la complexification de l'activité, cette évolution étant corrélative de l'acculturation professionnelle par l'observation et de l'expérience acquise lors des premiers stages. Les travaux mettent en évidence le mouvement par lequel l'acteur passe d'une socialisation professionnelle à la construction d'une professionnalité. La temporalité joue ici un rôle structurant pour l'acteur » (Jorro, Développement professionnel, 2013)*

Si les connaissances acquises et les compétences développées participent du développement professionnel, il faut également prendre en considération l'apport de la reconnaissance professionnelle dans la construction professionnelle des éducateurs et directeurs de la PJJ.

*« Les contributions ont notamment montré en quoi la reconnaissance joue un rôle majeur dans les dynamiques de développement professionnel à travers les mécanismes combinés d'évaluation, de valorisation et de légitimation des acteurs tant dans les situations de formation que dans celles de travail » (Bart, 2011)*

---

<sup>52</sup> Barbier J.-M., Chaix M.-L., Demailly L. (1994). « Recherche et développement professionnel ». *Recherche et Formation*, n°17, p. 5-8.

*« la reconnaissance du travail, à travers laquelle les individus peuvent éprouver positivement leurs capacités opératoires et leurs qualités singulières, concourt plus largement, à l'obtention d'une visibilité sociale indispensable au développement personnel (Le Blanc<sup>53</sup>, 2009) » (Bart, 2011)*

*« Cette étude empirique confirme l'importance de la valorisation symbolique produite par la reconnaissance du tuteur dans la professionnalisation des étudiants. Nous avons également pu montrer en quoi les évaluations génératrices de cette reconnaissance ont une fonction formative pour les stagiaires ainsi qu'un pouvoir de certification fondant leur légitimité professionnelle » (Bart, 2011)*

Plusieurs recherches montrent d'ailleurs l'importance de la reconnaissance professionnelle dans le processus d'apprentissage. Cela participe à donner du sens et à construire une professionnalité.

*« La reconnaissance leur permet d'identifier les gestes du métier et d'acquérir quelques certitudes sur le professionnel qu'ils ambitionnent de devenir (activités, compétences, valeurs...). Le sens est ensuite produit sur le plan d'une signification donnée à leurs apprentissages : c'est par la valorisation sur le terrain de ce qu'il apprend et apporte, que le stagiaire fait le lien entre ses études universitaires et son travail, et saisit ainsi "l'intelligence" du parcours de professionnalisation qu'il a entrepris. » (Bart, 2011)*

*« De même Olry et Cuvillier<sup>54</sup> (2007) montrent combien l'attente de la reconnaissance par les pairs mobilisent des stagiaires dans leur effort d'apprentissage par-delà la perspective d'accroissement de leurs savoirs et de leur maîtrise de l'activité » (Bart, 2011)*

*« Par conséquent, l'émergence d'une professionnalité serait dépendante des signes de reconnaissance échangés entre tuteur et apprenti, et donc du sens construit par ces deux acteurs dans leurs activités et leurs interactions » (Bart, 2011)*

---

<sup>53</sup> Le Blanc G. (2009). L'invisibilité sociale. Paris : PUF.

<sup>54</sup> Olry P., Cuvillier B. (2007). « Apprendre en situation : Le cas des dispositifs apprentis/maîtres d'apprentissage », *Éducation Permanente*, n°172, p. 45-60.

## Chapitre 1. L'émergence d'une professionnalité répondant aux exigences de la pratique d'un métier

L'émergence d'une professionnalité s'effectue progressivement, au fil du processus de professionnalisation. Il s'agit pour le stagiaire, puis le néo-titulaire, de montrer au fur et mesure de son apprentissage sa capacité à développer des compétences et des savoirs propres au groupe professionnel dans lequel il s'inscrit.

*« Lien très étroit à établir entre le processus (la professionnalisation) et le résultat attendu (la professionnalité) dans le sens d'une nouvelle identité voire d'une posture professionnelle à construire » (Maubant P. & Roger L. (2012)<sup>55</sup>*

*« Des différentes définitions du terme professionnalité étudiées par Mathey-Pierre & Bourdoncle (1995)<sup>56</sup>, il est possible de retenir l'idée de capacité professionnelle ou d'expertise professionnelle même si la notion est instable, toujours en construction » (Jorro, Reconnaître la professionnalité émergente, 2011)*

*« Renvoie à l'idée de développement professionnel, c'est-à-dire aux processus de construction et d'approfondissement de compétences et de savoirs nécessaires à la pratique d'un métier »<sup>57</sup>*

Progressive et émaillée de plusieurs phases d'évolution, la professionnalité émergente nécessite avant tout que l'apprenant soit acteur de sa propre progression.

*« La professionnalité émergente constitue une manière de caractériser l'incorporation en cours de compétences et de gestes professionnels ainsi que les processus d'appropriation à l'œuvre qui annoncent une expertise à venir » (Jorro, Reconnaître la professionnalité émergente, 2011)*

*« Le fait d'attribuer un caractère professionnel à l'activité d'un stagiaire revient à identifier des savoirs en cours de construction ou déjà incorporés qui demandent encore d'être reliés à d'autres composantes identitaires, sociales, institutionnelles » (Jorro, Reconnaître la professionnalité émergente, 2011)*

*« L'engagement d'un stagiaire sur un terrain de stage suppose l'intrication de connaissances sur soi, de connaissance sur autrui, de connaissances institutionnelles et organisationnelles, de compétences sociales, de compétences et de gestes professionnels, de savoirs tacites, de confiance en soi, de prise de risque quand il s'agit de développer une activité nouvelle pour l'institution d'accueil » (Jorro, Reconnaître la professionnalité émergente, 2011)*

*« Lorsque l'acteur se reconnaît dans ce qu'il fait, il est en mesure d'énoncer les motifs de son action, de mettre en liens les expériences, les significations construites reflètent un sentiment d'appartenance à un métier » (Jorro, Ethos professionnel et transactions de reconnaissance, 2011)*

Si la construction d'une professionnalité est fondamentale durant le temps de formation initiale et déterminera probablement la capacité à être titularisé du stagiaire, elle continuera à se construire tout au long de la carrière de l'apprenant.

---

<sup>55</sup> Maubant P., Roger L. (2012). « Les métiers de l'éducation et de la formation : une professionnalisation en tensions », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, n°28(1), [en ligne].

<sup>56</sup> Mathey-Pierre C., Bourdoncle R. (1995). « Autour du mot "Professionnalité" », *Recherche & Formation*, n°19, p. 137-148.

<sup>57</sup> Lang, V. (1999). *La professionnalisation des enseignants*. Paris : Presses universitaires de France, p. 26

*« La professionnalité émergente pourrait être entendue comme la caractéristique de tout professionnel cherchant à se développer professionnellement, voire à se perfectionner tout au long de son activité professionnelle et faisant l'expérience de tâtonnements qui conduisent à des restructurations du soi professionnel » (Jorro, Reconnaître la professionnalité émergente, 2011)*

## 1. S'engager dans une mission d'éducation

Alors qu'ils poursuivent l'appropriation des gestes et des compétences professionnels nécessaires à la pratique de leur métier, les néo-titulaires montrent qu'ils s'inscrivent dans des valeurs reconnues par leur groupe professionnel.

« Eduquer, protéger et insérer le jeune » sont des missions défendues par les professionnels de la PJJ et auxquelles les néo-titulaires sont particulièrement attachés. Qu'ils soient éducateurs ou directeurs des services, ils expriment par cet engagement une appartenance à un métier.

*E1e : « je pense qu'il faut vraiment avoir la fibre éducative pour aimer ce métier »*

*E1e : « ça nous rappelle pourquoi on faisait ce métier et pourquoi c'est important de s'accrocher et de croire en eux [les jeunes] et de croire aussi à leur avenir pour eux »*

*E7e : « tout ça fait que même si avant tout, les jeunes que nous recevons, ils ont fait quelque chose, cela reste des enfants, et c'est peut-être ce que les personnes qui sont étrangères à notre corps de métier oublient et c'est ce que certains éducateurs, et là je veux le pointer du doigt, oublient, parce qu'il y a des éducateurs qui vont dire, n'oublie pas, tu es là, tu as fait une bêtise, tu es placé, oui, mais oublie tout ça, on peut faire des bêtises, peut-être pas aussi graves, on ne sait pas, on ne sait une seule chose, ils ont des compétences, des savoir-faire, il faut les mettre en avant »*

*E7e : « De mon point de vue d'éducateur, les manifestations nationales, ce sont des opérations magnifiques, on a fait également Dessiner la vie, on est dessus également. Notre service, au niveau des cadres, ils nous motivent à participer et nous aussi, au niveau de l'équipe, on se dit, nous avons des enfants avant tout, qui ont des valeurs, qui peuvent nous montrer, ça reste avant tout des enfants avec des envies, des joies et des peines. Donc, pourquoi ne pas travailler sur ça. Donc, je pense que ça aussi, c'est une richesse, pour la PJJ et les parcours, les manifestations nationales, il ne faut pas lâcher, il faut garder. »*

*D3e : « ma priorité c'était ce lien avec les gens avec qui j'allais travailler, parce que je me projetais, donc, voilà, je vais aller un peu sur les urgences, par rapport à l'éducatif, je suis un éducateur, j'ai vraiment à cœur... c'est pour ça que je fais ce travail de directeur, donc ça a été mes priorités »*

*D5e : « après c'est mon fonctionnement, il n'y a pas une journée ou si à un moment donné je ne vais pas de près ou de loin regarder un fax avec le nom d'un gamin et faire ça... et dire ah bon... et d'aller voir le collègue, alors là ce qui commence à être appréciable... au début j'étais à lire pour retenir les situations, là ça y est, je retiens, comment il va... et là, les collègues, ah ouais... ouais... et son bracelet, ça marche, son placement sous surveillance électronique, ça marche, ah ouais, je voudrais qu'on en parle, eh ben, ça c'est génial, pour là, je suis content. De manière un peu égoïste déjà, parce que cela me fait du bien, parce que je retrouve pourquoi j'ai choisi la PJJ, au début et encore aujourd'hui, mais aussi parce que je sens que cela fait du bien aux collègues, et de temps en temps, ça fait du bien aux gamins d'être à plusieurs. Ça, s'ils m'enlèvent ça, par exemple, aujourd'hui, je ne me verrai absolument pas, ce n'est pas du tout quelque chose qui m'attire d'être dans une direction territoriale, mais vraiment, pour moi, ça serait fini. »*

Ils attachent notamment une attention à la relation éducative qu'ils peuvent nouer avec les jeunes qu'ils accompagnent. En ce sens, ils s'affilient à des pratiques éducatives portées par leur groupe professionnel.

*E2e : « je l'avais réfléchi, parce que je l'ai présentée au concours, mais ce qui est marrant, c'est que je l'avais presque oubliée là, pendant les années de formation, l'année dernière c'était plus mon cheval de bataille, [...], en tout cas, ça me retravaille de nouveau, donc, mais ça a toujours... enfin... moi, je trouve que la base de notre travail, surtout en milieu ouvert, c'est créer du lien avec les jeunes qui viennent nous voir. Donc, je travaille à ça. J'ai eu de la chance, parce que ça se passe bien, et moi, je vois tous les jeunes que je suis là, donc, c'est chouette. Ils me le rendent bien »*

*E2e : « Alors, comme une éducatrice attachée au lien, qui travaille le lien éducatif, qui aime les jeunes, je dirais ça, et de quelqu'un de positif, je pense, et donc euh... avec beaucoup d'espoir, donc j'imagine que toujours... enfin je fais tout pour que ça s'améliore pour le suivi, j'ai de l'espoir pour le travail. Peut-être plus en colère contre l'institution, que contre les jeunes... jamais en colère contre les jeunes... »*

*E6e : « j'ai pu lier une relation éducative à travers mon atelier, mais autre aussi, indépendamment de références. Où il y avait un retour de leur part, à travers mon atelier, de me cerner, nous, on essaie de cerner les jeunes, mais d'avoir un retour de leur part, comment ils nous cernent, quelle sorte de personnalité on est, j'ai trouvé ça très émouvant et très gratifiant. Un jeune le jour de son départ a bien voulu refaire un atelier photo avec moi, on a inversé le jeu, parce que d'habitude je demande une photo, pourquoi elle te parle, donc je choisis, et chacun parle de soi-même, et ce jour-là, il tournait autour du pot et j'ai dit : si tu devais choisir une photo pour moi, dis-moi qu'est-ce que tu aurais choisi, donc chacun imagine ce que l'autre en pense, et donc, il a très bien cerné la photo que j'avais pré-choisie, dans ma tête, mentalement, il n'aurait pas pu savoir, et j'ai choisi pour lui, et on a découvert des choses, lui qui n'avait pas donné à voir qu'il est artiste, qu'il rapportait aussi, donc, j'ai choisi une photo de musicien, en tâtonnant, parce qu'il ne me l'avait jamais dit... et lui aussi a choisi une photo avec quelque chose qui était important pour moi. Donc, j'ai trouvé ça très beau. »*

## 2. Inscrire son action dans un cadre pénal

En devenant professionnels de la PJJ, les néo-titulaires ont fait le choix d'intervenir dans un cadre pénal et de travailler avec des jeunes pris en charge par la justice des mineurs.

Même si leurs pratiques professionnelles peuvent être personnelles et adaptées aux jeunes et aux circonstances, les néo-titulaires se basent sur un socle commun à tous les professionnels de la PJJ, à savoir le cadre légal et réglementaire ainsi que le référentiel des pratiques éducatives, pour intervenir.

*E2e : « ... tous les types de mesures m'intéressent, donc, je n'ai pas de préférence... euh... par contre, même un CJ, c'est très intéressant, une MJ, c'est très intéressant. En fait, ce qui m'intéresse, c'est de suivre les jeunes sur un temps long, et donc toutes les autres mesures le permettent, et la réparation, vraiment, on les voit 4 mois, puis 6, c'est un nombre de cas à la chaîne, et puis des groupes, il n'y a pas d'individualisation des fois, ça, ça ne m'intéresse pas. »*

*E2e : « on a un service avec énormément de mesures de réparation, bah, moi ça m'embête qu'on soit... quand je dis énormément, c'est plus de 60 %, ça, ça pourrait me faire muter, ce type de mesure, voilà, ça m'exaspère qu'on ait quasiment que ça »*

*E11e : « Sur des mesures de réparation, je tiens absolument à mettre en place, ce qui n'est pas obligatoire, une activité en dehors du service, en tout cas avec un partenaire, dans la mesure du possible, qu'il fasse quelque chose concrètement. [...] je tiens absolument à ce qu'ils donnent un peu*

de leur temps et qu'ils arrivent à se mobiliser, parce que certains sont déscolarisés depuis de longues années, ils se lèvent à midi, se couchent à 3h, ils n'ont pas de rythme, et ceux-là, j'essaie de les amener autant que faire se peut, et c'est pour ça aussi qu'on a monté certains ateliers, pour les amener à reprendre un rythme, à se bouger un peu, être présents, tenir une ponctualité. Voilà comment je travaille avec mes jeunes. »

E11e : « surtout que j'ai beaucoup de scolaires, d'aller en dehors de mes horaires de travail pour recevoir les familles, après l'école, s'ils ne peuvent pas avant, ce que je leur dis au premier entretien, c'est ma façon de travailler, c'est ma posture professionnelle, cela ne regarde que moi, c'est : écoutez, je m'adapte, les jeunes, à charge pour vous de vous adapter quand je vous le demanderai. J'ai mis en place des mesures de réparation le week-end, parce que les jeunes en semaine, ils ne peuvent pas, par contre le samedi à 8h, il faut qu'ils soient là, et c'est dur de se lever le samedi à 8h, en échange, j'exige que cela se fasse. Pour les rendez-vous, on en convient ensemble, avant de faire partir les premières convocations, j'appelle les familles, et je vois avec elles quand elles sont disponibles, parce que si le gamin est scolaire ou que les parents travaillent, je ne vais pas caler un rendez-vous le jeudi matin, et je n'aurais personne. Moi, j'estime que... étant donné la complexité à attraper les jeunes en milieu ouvert, il faut tout faire pour pas qu'ils puissent dire oui, mais je n'étais pas disponible, donc, je fais tout ce qui est en mon pouvoir pour me rendre disponible. J'exige qu'en cas d'indisponibilité qu'on m'appelle pour me prévenir qu'on sera absent, si d'aventure on oublie, cela peut arriver à tout le monde, si on ne m'appelle pas, j'appelle une fois, deux fois, ensuite, je ne cherche plus personne. Ça, c'est ce que je leur dis au début. Après, il y a des situations où finalement je les harcèle jusqu'à ce qu'ils me répondent. »

### 3. Etre agent de la Fonction publique

Leur engagement dans un métier, au sein de la PJJ, peut également être associé au partage de valeurs propres à la Fonction publique. Ils souhaitent servir l'intérêt public et contribuer à l'action publique au sein de la justice des mineurs en France.

E1e : « je travaille pour le ministère de la Justice, je veux que les choses soient justes, qu'il y ait une certaine équité »

E3e : « Je reste du côté de l'administration, dans le sens où je suis attaché au service public, à l'administration, je détestais les gens qui crachaient sur la PJJ, parce que je dis c'est la PJJ qui vous donne à bouffer, on ne crache pas dans la soupe, c'est inadmissible de voir ça. Moi, ce n'est pas la PJJ que je critique, ce sont les professionnels, certains professionnels dedans, je ne critique pas la PJJ. Si on a voulu y être, c'est qu'on apprécie quand même... »

E4e : « La fonction publique me plaît beaucoup, ça a pour moi énormément de sens, pas en termes de congés, c'est en termes des valeurs... ce n'est pas forcément pour suivre les différentes politiques qui peuvent être menées par les gouvernements, mais plus dans le sens de que ce que ça représente d'être fonctionnaire public, être au service des autres, ça me plaît beaucoup, je resterai dans la fonction publique, en tout cas, après où ... ? »

## Reconnaître l'émergence d'une professionnalité associée aux pratiques d'un métier (éducateur ou directeur des services)



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- L'importance de reconnaître aux néo-titulaires leur engagement dans des pratiques de métier partagées par leur groupe professionnel.
- Le besoin pour les néo-titulaires que l'on reconnaisse leurs compétences et gestes professionnels acquis, et que l'on les encourage dans leur progression.



*D'autres points attirent notre attention :*

- Une attention devrait être portée vis-à-vis de celles et ceux qui trouveraient des difficultés à s'engager dans les pratiques de métier de leur groupe professionnel et pour lesquelles le développement des compétences et gestes professionnels seraient problématiques. Un accompagnement individuel pourrait être envisagé pour réfléchir à leur avenir professionnel au sein de l'institution.

## Chapitre 2. La reconnaissance professionnelle au prisme de l'appartenance à un collectif

La professionnalisation de l'éducateur ou du directeur des services passe par une construction professionnelle socialement reconnue par un groupe professionnel. Elle passe notamment par leur inscription dans un métier fait d'histoire, de culture et de dynamique sociale.

*« L'acteur en formation se professionnalise par la construction individuelle et collective d'un discours sur son métier » (Vacher, 2015)*

*« J'entends par là l'inscription dans une histoire qui n'est pas seulement celle des sujets concernés mais celle d'un "métier" qui n'appartient à personne en particulier, mais dont chacun est pourtant comptable » (Clot, 2006) cité dans (Vacher, 2015)*

L'appartenance à un collectif – « métier » en l'occurrence – participe de la reconnaissance professionnelle du néo-titulaire.

*« Plusieurs recherches indiquent que les professeurs des écoles débutants partagent progressivement non seulement les conceptions mais aussi les interrogations et les préoccupations de leurs collègues en exercice, ce qui fonde leur sentiment d'appartenance au collectif. Partager des questions, même sans leur apporter des réponses identiques, contribue à faciliter leur construction identitaire » (Goignoux, Ria, & Toczek, 2010)*

Afin d'être affilié à un collectif, l'apprenant s'inscrit dans un processus de reconnaissance où différents critères définis par le groupe professionnel permettent d'évaluer sa professionnalisation et l'adéquation de son projet avec celui du collectif.

*« La reconnaissance professionnelle en éducation a été définie comme une démarche englobant les actes d'évaluation, de valorisation, de légitimation de l'acteur (Jorro, 2009) » (Jorro, Reconnaître la professionnalité émergente, 2011)*

*« Il importe donc de réfléchir aux processus de reconnaissance qui renforcent l'acteur qui se professionnalise, qui lui donnent envie d'aller de l'avant dans la connaissance de ce qu'il lui reste à construire. Cela permet de comprendre ce qui détermine les acteurs à s'engager dans une profession, trouvant ainsi une confirmation d'un projet professionnel ou au contraire, à se désengager quand l'expérience rentre en conflit avec les représentations initiales ou avec le projet professionnel » (Jorro, Reconnaître la professionnalité émergente, 2011)*

## 1. Prendre sa place dans une équipe : un enjeu pour les néo-titulaires

Dès le recrutement des futurs professionnels de la PJJ, une vigilance est mise sur leur capacité à travailler en équipe. Cette compétence sera travaillée durant toute la formation initiale notamment au travers des stages de mise en situation professionnelle. Les actions des professionnels de la PJJ nécessitent de la concertation régulière, des échanges sur les situations des jeunes et les prises en charge possibles. Le travail en équipe fait partie intégrante des pratiques professionnelles à la PJJ.

*E6e : « C'est apporter chacun ses capacités, ses visions, ses talents, ses limitations, tout en échangeant avec les autres, de voir les autres, essayer de les percevoir dans ce qu'ils sont et de garder toujours, pas seulement le lien, mais aussi la communication. »*

Aussi pour les néo-titulaires, la prise de fonction revêt un enjeu important lorsqu'il s'agit de prendre leur place dans leur équipe.

*E1e : « c'était un peu ça qui m'inquiétait, de faire ma place dans une équipe qui était déjà bien constituée »*

*E2e : « Oui, et je pense... enfin... oui, je n'ai aucun souci avec ça, je suis très, très bien intégrée dans l'équipe, même si les gens ne sont pas tous d'accord avec moi, mais il y a des gens qui sont d'accord avec moi, bon non il n'y a pas de souci »*

*E2e : « voilà, j'ai vraiment ma place aujourd'hui, donc, je n'ai aucun problème à dire les choses »*

*E20v : « J'ai pu prendre la parole et exposer mes avis en réunion. Dès les premiers temps j'exposais de manière régulière les situations dont je suis référent. Rapidement j'ai apprécié les interactions et le retour de mes collègues. J'apprécie particulièrement le travail en équipe et c'est toujours intéressant de prendre de la hauteur grâce à la vision d'ensemble qu'offre une multitude de regards sur une même situation. »*

*E11e : « j'ai eu la chance de découvrir des personnes qui étaient humainement super, vraiment, très accueillantes, très bienveillantes, c'est une unité de vie qui est particulièrement difficile, parce qu'on a des profils qui sont « difficiles », finalement cela ne veut rien dire. Et ça, c'est un esprit d'équipe qui est très important à l'EPM. [...]. On était une équipe. »*

*E7e : « je peux vous dire que les deux ans de formation, avec les cours qu'on a, les travaux qu'on peut vous mettre en route, cela nous permet déjà de savoir si on peut travailler en équipe, parce qu'il ne faut pas oublier une chose, on est titularisé seul, mais on n'est pas seul sur le service, on travaille en équipe, et c'est en équipe qu'on doit arriver à quelque chose, on travaille en binôme ou en trinôme »*

Par contre, il peut être plus déconcertant de rejoindre une équipe dans laquelle le néo-titulaire a été stagiaire. Cela nécessite des ajustements au moins lors de la prise de fonction.

*E5e : « c'est une équipe qui est très solidaire, à laquelle j'ai pu facilement m'intégrer, donc, dans les premiers temps, c'est vrai que je me posais la question de quelle allait être la réaction des collègues suite à ma titularisation, maintenant j'ai un autre statut, est-ce que j'aurais toujours ce statut de stagiaire à leurs yeux ou... et en fait, assez rapidement, je me suis rendu compte que j'ai vraiment été plus qu'immégré, on me voyait comme un collègue »*

*E6e : « Donc, je pense avoir eu une formation solide, ça, ce n'était pas le souci, c'est plutôt le positionnement au sein d'une équipe qui est à avoir, à équilibrer, et ça reste pour moi encore le sujet, en deuxième année des fonctions, voilà. »*

## 2. Appartenir à un collectif : un indicateur de reconnaissance pour les éducateurs

Les néo-titulaires conçoivent leur action au sein d'un collectif. Même s'ils peuvent être autonomes dans l'organisation de leur travail, s'ils effectuent des accompagnements individuels de jeunes, les temps d'échanges au sein de leur équipe sont des marqueurs de leur pratique professionnelle.

L'appartenance à un collectif, c'est en premier lieu pour les néo-titulaires l'occasion de discuter sur les prises en charge des jeunes et de solliciter l'avis des collègues expérimentés. Les débats peuvent enrichir les réflexions et permettre des décisions adaptées aux situations rencontrées.

*E1e : « quand on a une décision à rendre, la décision est toujours... on en parle toujours en équipe, donc finalement c'est mon rapport, mais la décision, c'est celle de l'équipe »*

*E1e : « c'est ce qui fait la richesse du travail d'équipe, qu'on ait tous des visions un peu plus ou moins différentes, qu'on est des regards différents. Moi, je trouve que c'est ce qui est le plus intéressant, et ce qui nous plaît aussi beaucoup dans le travail d'équipe en hébergement. Il y a des fois, on n'est pas du tout d'accord, et du coup, cela peut devenir conflictuel, mais c'est vrai que ça amène beaucoup de débats et chacun, je pense, se questionne et amène des réflexions, et de se dire, ah oui, lui, il a dit ça, c'est vrai que je n'aurais pas pensé ça comme ça »*

*E2e : « la chance qu'on a en milieu ouvert, c'est qu'on est très, très autonomes, donc, voilà, pour plein de choses, les avis diffèrent sur l'organisation du service, c'est intéressant même de discuter, au contraire, ce qui est de trouver un compromis ensemble »*

*E6e : « que ce soit les projets, que ce soit du quotidien, il y a du changement, pas du jour au lendemain, pas jusqu'au bout, parfois je suis assez étonnée, mais c'est un collectif, c'est un collectif de 14 professionnels qui ne se voient pas tous les jours, donc, rien que pour communiquer avec tout le monde, on n'a pas encore des canaux directs, je suis de la génération avant réseaux sociaux, donc je ne suis pas connectée, mais c'est quand même possible. Donc, ça change, tout change, j'ai l'impression, parfois on change même les choses qui ont bien marché, mais c'est le cours du monde, de toute façon »*

*E7e : « je préfère un éducateur qui peut-être n'a pas la même vision que moi, et qui à travers ses arguments, sa logique, son analyse, je peux me dire, ah oui, c'est vrai, tu as raison, je n'avais pas vu ça comme ça, c'est une piste qui me donne, que quelqu'un qui me dit, ah oui, tu as dit qu'on va faire ça, on y va, on va faire comme ça. Moi, en tout cas, en tant qu'être humain, c'est une qualité qui va me donner des pistes, quelqu'un qui va me pousser à m'élever que quelqu'un qui va me dire que tout ce que je fais est bon, tout ce que je pense ait plus ou moins dans la logique de ce qu'il pense. »*

*E10e : « on avait un groupe d'éducateurs qui était plus cohérent, on avait plus de communication entre nous, c'était plus agréable de travailler, ce qui fait qu'ensuite on a pu reprendre la main sur le groupe »*

Les partages d'expérience, à travers les discussions d'équipe, permettent par ailleurs aux néo-titulaires de construire leur pratique professionnelle.

*E1e : « cette année, je me suis beaucoup enrichie des expériences, parce que nous, on a une équipe quand même où il y a énormément de contractuels, qui ont eu des expériences qui ont été*

*éducateurs de rue, de prévention, donc, voilà, et c'est vrai que je me suis beaucoup enrichie des uns et des autres, pour un peu continuer, toujours être dans l'idée de construire un peu sa pratique professionnelle, en tant que jeune éducatrice »*

*E4e : « Il y a aussi le fait qu'à mon avis, c'est ce que nous disait notre prof de sociologie, c'est l'éthos professionnel qui entre en contradiction avec certaines temporalités, et il y a une évolution des pratiques, l'évolution des personnels, dans certaines structures, on a de moins en moins d'anciens. Il y a aussi beaucoup de difficultés autour du travail de nuit, énormément de choses qui se font différemment, avec différentes structures »*

A l'inverse, s'il n'existe pas de temps d'échanges en équipe ou si ceux-ci sont conflictuels, cela peut entraîner des difficultés pour créer des synergies communes. Les pratiques professionnelles des différents membres de l'équipe peuvent s'avérer contradictoires et impacter les accompagnements des jeunes.

*E2e : « Moi, ce qui me manque ici beaucoup, ce sont des temps de réflexion sur le travail en équipe. Donc, ça, ça me manque beaucoup. Comment on travaille ensemble... Franchement, je trouve qu'on n'élabore pas beaucoup en réunion sur les jeunes. J'ai vu des équipes où c'était beaucoup plus riche. Après, je pense que les gens sont très autonomes. Et il n'y a pas de dynamique, et pourtant les gens sont très sympathiques »*

*E2e : « on est un service où il n'y a peut-être pas assez de cohésion d'équipe au niveau du travail d'élaboration sur les jeunes, et comme j'ai fait plusieurs équipes avant, je sais qu'il y a mieux ailleurs, et ça, ça me manque... »*

*E3e : « au niveau des métiers, surtout l'hébergement, il y a besoin de cohérence, c'est le cœur du truc, ce qui fait défaut c'est le manque de cohérence, la mauvaise communication, la cohérence, elle est essentielle à l'hébergement. Des fois, il y a des gens qu'on n'apprécie pas trop, malgré tout, on travaille avec eux. Donc, effectivement, si on arrive avec des gens prétentieux, et qui font les intellos alors qu'ils ne savent pas aligner deux mots. C'est compliqué après sur le terrain, de se les cogner... voilà, donc, moi, j'ai été déçu, franchement, des collègues »*

*E6e : « On a fait une chose qui était très importante pour moi et qui est peut-être représentative pour ce qu'on essaie de faire, c'était un séminaire qu'on a fait ici, une journée, passée sur une base de loisir, mais qui était coupée en deux, à réfléchir ensemble avec notre unité sœur, qui est l'UEHD E2-67-5B, une matinée consacrée à l'idée de faire équipe, qu'est-ce que signifie la référence d'un jeune, donc mise au travail, des ateliers, des discussions menées, organisés par notre direction et qui en deuxième partie était consacrée à des jeux de piste d'investissement, parcours, découverte, etc. C'était important ce point de vue-là, parce que les jeunes sont là, ce n'est pas que je veux mettre en avant plus le travail entre nous, mais je pense que ce sont les bases, et avec ces actions-là, on peut arriver peut-être à travailler en équipe et être sécurisants pour les jeunes, chose qui actuellement, aujourd'hui, vu ce qui s'est passé ces dernières semaines au foyer, me paraît importante, maintenant que vous me posez la question. Je vois la nécessité d'avoir une équipe solide, qui sait et veut faire équipe »*

*E9e : « Et aussi, des fois les règles ne sont pas tenues par certaines personnes et c'est essayer de comprendre pourquoi la personne n'a pas tenu la règle. Et du coup, cela m'amène un peu sur le collectif, du coup il faut reprendre les choses, donc ce n'est pas si évident que ça, mais je pense qu'en formation on ne peut pas tout apprendre et qu'il y a des choses qu'on doit vivre... »*

### 3. Faire équipe : un défi pour les cadres

Les directeurs des services néo-titulaires ont suivi une formation initiale qui intégrait l'articulation de leurs missions avec celles des Responsables d'Unités Educatives (RUE). Durant leur stage de mise en situation professionnelle, ils ont donc eu l'occasion d'éprouver le fonctionnement d'une équipe de direction au sein d'un service.

Dès leur prise de fonction, les directeurs des services sont attentifs à travailler avec leur(s) RUE(s) et à mettre en place un fonctionnement d'équipe de direction. En tenant compte du profil des RUEs (ancienneté sur la fonction, RUE titulaire, missionné ou contractuel), les directeurs des services cherchent à construire une dynamique d'équipe. Cela passe par l'organisation régulière de réunions ou de temps d'échanges avec chaque RUE, la mise en responsabilité des RUEs sur les missions qui leurs sont dévolues mais aussi des discussions sur les enjeux et le fonctionnement du service.

*D2e : « et ça, ça fait du bien... ça fait vraiment du bien. Mais à tout le monde, je pense, dans l'équipe de direction, que ce soit eux ou moi, on peut vite se retrouver isolé, mais je dis que c'est en lien avec les personnes, parce que sur l'année précédente, on a essayé de le faire, enfin, si tu veux, sur les outils déployés par moi en tout cas, c'était les mêmes, pour autant, ça n'a pas pris du tout, et pourtant on est allés en formation, on a fait des choses pour ça, mais ça n'a pas pris. »*

*D2e : « Après, sur la création de l'équipe de direction, nous, la manière dont on fonctionne, c'est de se voir régulièrement, en tout cas dans notre démarrage des liens, parce que là du coup, Monsieur Y sur l'UEMO C1-11-1B et Madame X sur l'UEMO C1-11-2A, ils ne sont pas arrivés au même moment. Donc, cela se construit aussi dans le temps les liens de confiance, cela ne se décrète pas, pour autant on essaie de l'alimenter par des réunions régulières, sur le démarrage de l'équipe de direction, on se voyait une demi-journée toutes les deux semaines, à peu près, maintenant, on revoit un peu les choses, on est plutôt sur une journée entière par mois, en termes de temps, c'est valable, mais on s'est rendu compte que c'était plus confort pour tout le monde, et des points fixes avec les RUE dans les prises de fonction, j'en fais une par semaine. Donc, voilà, on évoque les enjeux, après... la manière dont je fais, c'est aussi une rencontre avec les personnes, au-delà de l'articulation DS/RUE »*

*D3e : « ça a été vraiment un moment de rencontre pour moi que j'ai eu avec les professionnels, avec l'équipe de direction également évidemment, puisque sur les trois unités, je suis arrivé en même temps qu'une responsable, et au niveau d'une autre unité, il y a trois unités, c'est une éducatrice qui a été missionnée par la DT, mais juste avant mon arrivée. Donc, seule une contractuelle restait sur une unité I2-32-1B. »*

*D3e : « en fait, c'est une question de stress, d'échéance qui n'était pas gérée, du coup, on vous tombe dessus comme ça... je reste sensible... et après du coup, je pense qu'ils ont tout de suite eu conscience de ce que j'absorbais, notamment la RUE contractuelle, je n'ai plus ce genre d'appel, j'avais à cœur aussi, c'était important pour moi de les protéger, de montrer aux équipes que voilà... »*

*D4e : « on les tient ces réunions. [...] On a toujours maintenu ce temps de communication, c'est important, parce que si on ne prend pas le temps, on dit à l'un et pas à l'autre, cela peut générer vite des malentendus, des difficultés... Je m'astreins à faire des comptes rendus que j'envoie à chacun, avec qui fait quoi, au niveau des RUE, des équipes, on a dit quoi, dans quel délai. »*

*D4e : « J'essaie de mettre en place des réunions qui ne sont pas ici. On fait des réunions DS/RUE à la DT. [...] c'est important en termes d'extraction du quotidien, parce que quand on est à la DT, notre pensée, elle est plus facile à mettre en œuvre, ici, là c'est calme, quand il y a les gamins, enfin, voilà, comme ils sont toujours enfermés, en termes de confidentialité, on n'y est pas, il faut se le dire, autant des professionnels que des jeunes, s'il y a quelqu'un là, s'il y a quelqu'un là, tout le monde*

*entend ce qu'on dit. [...] chaque fois qu'on a travaillé à la DT, c'est vrai qu'on est dans un climat vraiment de réunion, on arrive à être plus constructif. Quand on a travaillé sur les fiches de poste, toutes ces réunions, on a été à la DT. Cela permettait d'être plus disponible. »*

*D6v : « Avec les RUE, cela a pris plus de temps [8 mois], cela a interrogé qu'une sortante de formation prenne un CEF. Une fois les premiers aprioris passés, la relation hiérarchique se construit. »*

*D12v : « C'est la bonne relation créée avec les RUE de mon service qui me permet d'assurer la bonne coordination de l'activité. »*

Garants du fonctionnement du service ou de l'établissement, les directeurs des services sont par ailleurs vigilants à clarifier les missions du directeur et des RUEs auprès des équipes des unités éducatives. C'est d'autant plus prégnant lorsqu'il y a eu des vacances de poste assez longues et que des fonctionnements temporaires ont été installés (sollicitations régulières du N+2 par exemple).

*D1e : « C'est la première fois que j'avais un RUE, un missionné RUE, avec toujours cette instabilité, ben, c'est des projets que j'ai écrits, que j'essaie de porter, j'aimerais bien qu'il y ait plus de relais, parce que c'est très fatigant, mais là je compte sur ma nouvelle RUE. On verra. »*

*D2e : « il y a aussi du lien direct, mais qui est cadré avec les RUE, enfin, je ne sais pas comment dire, mais par exemple, les agents, ils essaient... ce n'est pas malintentionné, je pense, c'est naturel, ils essaient parfois d'obtenir une réponse sur quelque chose, ou alors ils ont vu le RUE qui leur a dit non, et du coup ils essaient... donc, nous, on a calé les choses, c'est-à-dire que moi de toute façon, je ne prends jamais de décision en direct avec les agents, je leur dis ah oui, c'est intéressant, je vais en parler au RUE, et là souvent ils me disent ah oui, ben je l'ai déjà vu, bon ben voilà »*

*D3e : « Après, je représentais avec mes collègues RUE l'espoir d'un nouvel élan, je pense que cela ne se passe pas trop mal, je pense qu'ils sont plutôt contents, on est en lien, même si on n'est pas d'accord sur tout, parce que des gens n'ont plus l'habitude d'avoir des cadres, ils ne sont pas simples, je les adore,... c'est des coriaces... à tous les niveaux, on a besoin de se connaître, le côté émotionnel, comment réguler le conflit, reprendre, etc., c'est hyper important, mais du coup, c'est aussi mes RUE, parce qu'ils étaient habitués à la DT à ne pas avoir de directeur, ils passaient directement par les RUE, sur certains sujets, évidemment, ne perdons pas de temps, si en effet c'est le RUE, mais moi, la réalité, c'est que j'ai des RUE qui ne sont pas formés, donc là on est en train de voir comment on va bosser, comment on va s'articuler, là actuellement, je suis un peu trop partout, je le sais, mais en même temps, de faire un super état des lieux, et d'avancer sur certaines choses pour après, en effet, formaliser précisément, là ça me permet de les connaître, j'ai trois unités différentes, trois responsables d'unité différents, donc, ça, c'est riche »*

*D6v : « La particularité des CEF depuis 2015 est qu'il y a deux responsables d'unité éducative dont les contours des missions sont définis dans leur globalité sans envisager une répartition des tâches et axes de travail. Cela peut générer une organisation de travail qui est floue entre RUE/ RUE et DS/ RUE et une perte de lisibilité du qui fait quoi? pour les personnels. Après une période de prise de poste de 4 mois nous avons réfléchi avec les RUE aux modalités d'articulation entre les deux RUE en fonction d'une fiche de poste plus spécifique tout en permettant que l'un et l'autre puissent se remplacer en cas de congés, arrêts... Ces fiches de poste prévoient aussi les modalités de travail avec le DS et le secrétariat. Elles ont été données en réunion de service pour que les agents se l'approprient et interpellent en fonction des sujets, le bon RUE permettant un traitement des demandes moins longues et plus efficaces (moins de déperdition d'informations). »*

D7v : « Je suis arrivée sur un service ou la solidarité inter-unité, le partage des missions existaient (PEAT/ stages de citoyenneté mutualisé, unité ayant la plus faible activité absorbe les mesures des autres unités). Cela suppose que l'équipe de cadres communique et soit en confiance. »

### **Reconnaître la valeur professionnelle des néo-titulaires en facilitant leur intégration dans les collectifs de travail des services et établissements**



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La nécessité d'encourager les temps de discussions et de partage d'expériences au sein des équipes pour accompagner les prises de fonction des néo-titulaires et leur permettre de construire leur pratique professionnelle.
- L'importance de travailler dès la formation initiale, avec les directeurs des services et les RUEs, les articulations de leurs missions pour qu'ils puissent faire équipe de direction.



*D'autres points attirent notre attention :*

- Des habitudes de travail collectives, que cela soit en équipe éducative ou équipe de direction, prises dès la formation initiale facilitent les articulations et le fonctionnement des services lorsque les professionnels sont en poste.

### Chapitre 3. Une dimension temporelle à prendre en compte pour construire son identité professionnelle

Si le processus de professionnalisation participe à la reconnaissance professionnelle par le groupe « métier » dans lequel s'inscrit l'apprenant, c'est aussi l'occasion pour lui de construire son identité professionnelle. Celle-ci est à la fois une identité pour soi mais aussi une identité que l'on souhaite renvoyer aux autres.

*« L'identité pour soi (définie par P. Ricoeur, 1990) souligne la prévalence de l'histoire individuelle sur l'histoire professionnelle. La profession vient alors s'inscrire comme principe d'identité ; elle constitue un lien d'appartenance et de soutien qui construit l'identité de chacun pour soi et dans la société. L'identité professionnelle se confond comme identité pour soi. » ((UNAFORIS), 2016)<sup>58</sup>*

Les observations et les discussions avec les professionnels de la PJJ permettent aux stagiaires, puis aux néo-titulaires, de construire leur identité professionnelle. Celle-ci se fait progressivement et nécessite d'être considérée sur un temps long.

*« Ils [les étudiants] élaborent leur propre rapport au métier, à travers de nombreuses rencontres qu'ils font des acteurs de la profession » (Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

*« [L]es identités professionnelles sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi » (Dubar, 2000<sup>59</sup> cité dans Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

*« La transaction "biographique" renvoie au processus temporel de construction d'une identité sociale. La transaction "relationnelle" [...] concerne les relations entre acteurs [...] et renvoie au processus de reconnaissance de l'identité professionnelle et à ses évolutions » (Dubar, 1992<sup>60</sup> cité dans Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

*« L'image de soi professionnel dans le cadre de la formation commence à s'affirmer au milieu des pairs » (Jorro, 2007)*

Cette sensibilité aux évolutions d'une identité professionnelle est à priori plus marquée lorsque l'apprenant suit une formation.

*« Les périodes de formation professionnelle, où les apprenants s'initient à un nouveau métier, en s'intégrant à un "nous" professionnel (et à un "nous" débutant), sont parmi les plus propices aux remaniements identitaires » (Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

La construction de cette identité professionnelle s'élabore à partir des expériences passées et des compétences acquises, et dans une perspective d'évolution des projets professionnels. Intériorisée, cette identité professionnelle se construit également par les interactions avec l'ensemble des acteurs du groupe professionnelle d'appartenance.

*« L'avenir se construit en continuité ou en rupture avec le passé, en sélectionnant certains acquis du parcours (expériences, compétences, etc.) renforcés par les formes de reconnaissance d'autrui » (Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

---

<sup>58</sup> Note de l'UNAFORIS reprise dans : IRTS de Franche-Comté. *Les cahiers du travail social*, n°95, juin 2020.

<sup>59</sup> Dubar C. (1992). « Formes identitaires et socialisation professionnelle », *Revue française de sociologie*, n°33(4), p. 505-529.

<sup>60</sup> Dubar C. (1992). Op. cit.

« Ces transactions conduisent donc à des compromis entre identité héritée et identité visée et à une négociation entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi » (Fremaux & Perez-Roux, 2020)

« La quête de professionnalité telle qu'elle est exprimée par les stagiaires met en évidence la co-construction entre identité et valeurs. Avec la coexistence de ces processus de changement, la transformation de l'image de soi opère et un soi professionnel émerge de la relation avec le métier visé » (Jorro, La construction de l'éthos professionnel en formation alternée, 2009)

## 1. Un cheminement personnel pour construire son identité professionnelle

Tout en exerçant leur métier avec exigence, les néo-titulaires cherchent à mettre du sens dans leurs actions et à défendre les valeurs pour lesquelles ils ont choisis de travailler à la PJJ. Individuelle, la réflexion qui participe de la construction de l'identité professionnelle, se fait au gré des expériences vécues et se confronte à des projets de vie.

E1e : « Finalement, par chance, tout s'est bien déroulé pour moi, mais ma vision du travail d'éducateur c'est celle que j'exerce aujourd'hui et c'est celle ... ben voilà... je pense que l'on compose beaucoup avec les valeurs qui nous sont propres, enfin, il y a des choses qu'on a tous à cœur et qu'on veut absolument transposer dans notre profession, et je pense que j'exerce en hébergement, en milieu ouvert ou en détention ou autre part, je sais que la vision que j'ai du métier et qui m'est propre et qui est personnelle, enfin, je ferai en sorte de l'appliquer un peu comme je l'entends, tout en respectant bien sûr les missions qui nous sont imposées, le cadre d'exercice, etc., et c'est ça aussi, je trouve, la richesse un peu de la formation, c'est qu'on n'a pas tous les mêmes parcours, ils ont tous fait des trucs hyper différents, et donc, on devient éducateur avec notre expérience professionnelle, universitaire ou autre, d'avant, et c'est mélangé aussi à notre personnalité, c'est vrai que du coup, on a tous des identités professionnelles différentes »

E4e : « Je suis éducateur de la protection judiciaire de la jeunesse. Je ne sais pas comment dire autrement. Je suis éducateur, je défends une vision de l'éducatif plus que de la contrainte, j'ai vraiment la volonté de pouvoir travailler avec des jeunes qui ne sont pas forcés, en tout cas qui ont la contrainte pénale, à partir du moment où il y a eu un jugement, mais je ne me sens pas insécurisé par le fait de travailler avec des jeunes qui ne sont pas enfermés, qui ne sont pas bien en liberté, et je trouve que c'est beaucoup plus utile de travailler avec des jeunes qui ont toutes les tentations, que de travailler avec des jeunes qui sont enfermés et qui une fois qu'ils vont en sortir, ils n'auront pas appris à faire leurs choix indépendamment des tentations qu'ils subissent dans l'environnement »

E6e : « j'aime bien la phrase de madame X., qui nous a encouragés, directrice du PTF, «devenir l'éducatrice que vous voulez être», et ça, ça implique pour moi de trouver son chemin, ce qui n'est pas évident, être ce qu'on connaît, pas faire semblant qu'on est autre chose, être honnête envers soi et envers les autres aussi. Donc, ce n'est pas très clair comme objectif, mais avec celui-là, je peux très bien vivre. »

E7e : « Je dirais que pour moi, en novembre 2019, mon identité en tant qu'éducatrice, c'est d'être dans la persévérance, la motivation, et de pouvoir, je dis bien pouvoir, donner le meilleur de moi-même, en sachant que je travaille sur de l'humain, je travaille sur des jeunes, qui se cherchent, des jeunes qui sont plus ou moins « déchirés » par leur histoire de vie. Donc, il faut donner le meilleur de moi-même. Donc, être et donner le meilleur de moi-même pour être une éducatrice. »

E11e : « parce qu'on a chacun une posture éducative, et tout le long de la formation, je me disais, mais comment on fait, et on me disait, tu verras, tu auras ta posture éducative, genre c'était un

secret la posture éducative. Donc, il m'a fallu du temps. En fait, je pense qu'on a certaines bases, certaines choses sur lesquelles on est décidé, il y a certaines règles, de toute façon avec les collègues, même si on ne voit pas les choses de la même façon, il y a certaines choses sur lesquelles on est plutôt d'accord, [...]. Et ensuite, on s'adapte à ce qu'on a en face »

D1e : « Moi, je pense que je suis... j'espère qu'on me considère comme un directeur très humain, mais cadrant, parce que je veux surtout être rassurant, euh... et puis c'est tout, et puis euh... que tout est dans l'intérêt des jeunes et des professionnels, c'est ça mon seul but, ce n'est pas autre chose »

D5e : « J'aimerais que de temps en temps, plutôt que de management, on parle de pédagogie, mais dans le sens complet du terme. Pour moi, il y a vraiment une transposition importante dans ce qu'on fait... quand on est pédagogue, quand on est éducateur avec des jeunes, évidemment ce sont des jeunes, pas des adultes, mais pour autant, on essaie de s'adapter à la situation de chacun, là, c'est un peu la même chose, sauf qu'on a des adultes et des professionnels qui ne sont pas pris en charge, mais qui prennent en charge, mais c'est quand même de la pédagogie. Et en même temps, on a un collectif et on a des individualités, ça, c'est ce qui m'anime. Ce qui m'anime, le gros, il est là-dedans. Si on enlève ça, déjà que je pense qu'on m'a enlevé pas mal de choses, ben, je m'en vais. Si mon boulot, c'est exclusivement de rendre des comptes, faire des comptes rendus, pour moi, ce n'est pas moi, ce n'est pas être directeur. »

## 2. La formation initiale : un contexte temporel favorable pour penser son positionnement professionnel

Ayant suivi une formation initiale en 24 mois, les néo-titulaires précisent que ce temps leur a été bénéfique pour réfléchir à leur futur positionnement professionnel. Cela a été pour eux l'occasion d'observer et de prendre du recul sur ce qu'ils vivaient, pour progressivement élaborer ce qu'ils souhaitaient être en tant que professionnel à la PJJ. Une fois en poste, ce processus se poursuit.

D11v : « Un positionnement professionnel, car nous avons eu du temps pour réfléchir à ce que signifiait pour nous d'être directeur ou directrice de service. Une expérience intéressante dans le cadre du stage de deuxième année. »

D12v : « un regard distancié et une capacité à penser ma fonction. »

E38v : « Un recul nécessaire à la pratique professionnelle, une remise en question de mon positionnement sur les différents modes de prise en charge. Une remise en question de mon identité professionnelle. »

E14v : « une prise de recul évidente, cette formation m'a été plus que bénéfique »

E1e : « on m'a toujours dit sur cette année que j'avais une bonne attitude avec les jeunes, que je savais me positionner, que je savais aussi gérer mon autorité »

D6v : « Le positionnement professionnel se fait au fil de la prise de poste. Une fois que les premières observations sont faites, que l'état des lieux entrant est réalisé et que l'on commence à connaître l'équipe, le positionnement professionnel du directeur s'installe. Mais cela s'est fait dans la durée. Si la légitimité existe, la crédibilité se construit. Nous avons vécu des situations urgentes et complexes ce qui a contribué à ce que l'équipe puisse se rendre compte que les cadres étaient présents et soutenant dans ces moments-là. Ce sont parfois de petites choses qui permettent aussi de construire une relation professionnelle avec les agents. Par exemple, lors du premier mois de prise de poste j'ai

souhaité recevoir individuellement chacun des agents. Après 8 mois de prise de poste, je pense que les agents ont bien identifiés leurs marges de manœuvre et les points non négociables! »

D9v : « La formation apporte une certaine légitimité lorsqu'il s'agit de se positionner face à des RUEs et à des équipes. Néanmoins, sur ce point, il est essentiel d'être vigilant sur le passage du prescrit au réel. En effet, il faut tenir compte de la dynamique du service et du territoire avant toute prise de position. »

### Intégrer une dimension informelle dans le processus de professionnalisation et de construction de l'identité professionnelle



Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :

- La nécessité de favoriser les interactions entre le projet global de l'institution (la PJJ) et le projet individuel de chaque néo-titulaire (articulations entre le processus de professionnalisation défini par l'institution et le développement professionnel de l'individu).
- Le besoin d'intégrer dans les dispositifs de formation des temps « informels », qui participent à la construction d'une identité professionnelle, aux réflexions sur le futur métier et à la prise de recul des stagiaires.



D'autres points attirent notre attention :

- L'intégration d'une dimension informelle dans les dispositifs de formation participe du processus de professionnalisation (des temps libres sur les plannings peuvent par exemple être définis). Ces « respirations » permettent aux stagiaires de se repérer, de définir le chemin parcouru et à poursuivre, de rappeler les raisons de leur engagement professionnel et de créer des connexions entre leurs valeurs et celles de l'institution.

## Chapitre 4. La transformation de soi : un cheminement nourri par des « transformations silencieuses »

*« L'invisibilité dont je parle est propre au "phénomène" et fait son paradoxe : ce qui ne cesse de se produire et de se manifester le plus ouvertement devant nous – mais si continûment et de façon globale – pour autant ne se discerne pas. Discret par sa lenteur en même temps que trop étale pour qu'on le distingue. Il n'y a pas là d'éblouissement soudain qui aveuglerait le regard par le surgissement ; mais, au contraire, le plus banal : ce partout et tout le temps offert à la vue, de ce fait même, n'est jamais perçu – on n'en constate que le résultat » (Jullien, 2009)*

*« "Silencieux" est plus juste, en effet, qu'invisible, à cet égard, ou plutôt en dit plus. Car non seulement cette transformation en cours, on ne la perçoit pas, mais elle s'opère elle-même sans crier gare, sans alerter, "en silence" » (Jullien, 2009)*

Imprégné de la culture chinoise, le philosophe François Jullien a développé le concept de « transformations silencieuses ». Au lieu de penser par détermination (être ou ne pas être) et mouvement (avoir un point de départ et un point d'arrivée), il s'intéresse aux transitions. Le plus souvent, celles-ci sont globales, continues et ne se remarquent pas. Elles participent à créer des écarts progressifs dans le parcours.

La formation participe à la transformation des apprenants. Chaque individu, en fonction des pas de côté qu'il effectue, suit son propre cheminement.

*« La formation inclut cette dimension qui est celle d'un travail sur soi. En effet, la confrontation permanente aux situations limites, aux frontières du social et de l'humain, et la nécessité d'y produire des réponses met en question l'individu. [...] Cette dimension est propre à chacun, profondément liée à chaque histoire et à chaque parcours personnel » (Autès, 1999<sup>61</sup> cité dans Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

*« c'est lui [le sujet] qui apprend, fait, se transforme, se sent à l'aise, ou pas, dans des temporalités variables, dans l'aléa et l'imprévisibilité et dans l'interactivité sujet-acteur-situation » (Clénet<sup>62</sup>, 2012 cité dans Gremion, 2018)*

Ce cheminement peut contribuer à nourrir le projet professionnel de l'individu et l'amener à percevoir autrement sa place dans l'univers professionnel.

*« Les résultats soulignent l'importance de la dimension biographique et relationnelle dans la manière d'entrer et de vivre le métier : représentations initiales, valeurs, idéaux, se sont construits en partie dans l'histoire du sujet social ». (Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

*« Des cultures familiales et des expériences plurielles sont venues nourrir le projet professionnel » (Vilbrod, 1995<sup>63</sup> cité dans Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

*« Les écarts avec la réalité viennent questionner cette dynamique et obligent à réinvestir le projet, à se repositionner, tout en prenant en considération les formes de reconnaissance d'autrui » (Fremaux & Perez-Roux, 2020)*

---

<sup>61</sup> Autès M. (1999). *Les paradoxes du travail social*, Dunod, 320 p.

<sup>62</sup> Clénet J. (2012). « Se former et se professionnaliser, le point de vue du sujet », in : Demazière D., Roquet P., Wittorski R. (éd.). *La professionnalisation mise en objet*, L'Harmattan, p. 153-172.

<sup>63</sup> Vilbrod A. (1995). *Devenir éducateur, une affaire de famille*, L'Harmattan, 286 p.

Témoignage d'une éducatrice en formation :

*« J'ai commencé à être véritablement une professionnelle quand je ne me suis plus demandé ce que c'est que d'être éducateur, mais quand je me suis interrogée sur moi et sur quelle éducatrice je voulais être, et quelle éducatrice je suis avec les personnes que j'accompagne » (Petrus, Cugola, Grima, & Lenoir, 2020)*

## 1. La formation, une période de transition, qui participe aux transformations de soi

Si la formation initiale est un temps fort du processus de professionnalisation, elle est également prépondérante dans l'évolution personnelle de chaque stagiaire. Le temps de la formation, les rencontres, les réflexions suscitées par cet engagement professionnel contribuent au cheminement personnel de chaque individu.

Cette transition progressive et continue, exprimée par quelques néo-titulaires, pourrait probablement être formulée par l'ensemble des éducateurs et directeurs des services.

*D10v : « Les deux années de formation ont permis d'assurer une transition professionnelle (éducateur -> directeur) »*

*E2e : « ma posture change. Enfin, je réfléchis un peu autrement, moi j'aime bien »*

*E4e : « Mon métier me plaît beaucoup aujourd'hui, mais si dans 5 ou 6 ans, peut-être que cela ne me plaira plus, je pense qu'il faut toujours faire le métier qui nous plaît, parce que sinon on le fait mal... »*

## 2. Des transformations qui ouvrent la voie à de nouveaux « possibles » professionnels

Ces transformations, personnelles, participent des orientations prises par chaque individu dans sa vie.

Au niveau professionnel, chaque éducateur et directeur des services néo-titulaire envisagera donc son avenir professionnel différemment.

Plus d'un an après leur prise de fonction, certains professionnels n'envisagent pas de changement professionnel immédiat. Ils apprécient leur métier, leur cadre de travail et estiment qu'ils peuvent encore développer de nouvelles expériences et compétences. Ils ont par ailleurs intégré qu'un futur changement de poste leur permettra d'effectuer d'autres missions et activités professionnelles.

*E5e : « je me sens bien dans cette unité, je me sens bien dans ce corps de métier, parce qu'au regard de ma formation au niveau de mes études, j'ai un profil plutôt juridique, j'ai passé un master en droit, après j'ai été assistant de justice, donc j'ai travaillé au sein du TGI de la ville I3-281, pendant plus de trois ans, au parquet, dans le but, l'objectif de passer le concours de la magistrature, je m'étais inscrit une fois, je ne m'étais pas rendu au concours, et puis j'ai passé le concours d'éducateur, alors ce concours m'a permis de concilier le pénal, qui me plaît, et le contact avec les jeunes, que je n'avais pas en tant qu'assistant de justice et que je n'aurais pas eu non plus, du moins sous cette forme en étant magistrat. Pour moi, c'est un compromis qui me va parfaitement, quand je parle encore une fois de la solidarité, de la bonne entente, du bon fonctionnement de l'équipe, c'est encore un critère qui me permet de me sentir bien dans ce que je fais, je ne me mets pas de date à laquelle j'envisagerai de faire autre chose, j'ai envie de grandir un peu là-dedans, de me faire plus d'expérience, toujours avoir encore plus de partenariats, on verra de quoi l'avenir sera fait. Mais je me vois à la PJJ et en tant qu'éducateur à plus long terme, ça, c'est certain. Je m'y épanouis... »*

*E11e : « Le jour où j'en aurai marre. Ça aussi, c'est une richesse de ce métier, c'est que quand on en a marre... en fait, si je veux faire de l'insertion au foyer, ce serait un métier qui est complètement différent, j'ai le temps, si un jour j'en ai marre du milieu ouvert, je ne changerai pas forcément d'administration, mais je pourrais toujours changer de fonction, et ce sera comme un nouveau travail. »*

Si certains n'envisagent pas de changer de fonction, un rapprochement familial primera toutefois dans leurs choix professionnels.

*E11e : « j'ai demandé ma mutation... alors, comment ça s'est passé. J'ai regardé la carte et j'ai vu qu'il y avait un poste dans la ville H2-761, d'où je suis originaire, j'ai grandi ici. Et je me suis dit, ça ne coûte rien d'essayer, de toute façon, je ne l'aurais pas, mais au moins je n'aurais pas de regret. Voilà, j'aurais beaucoup regretté si le poste était resté vacant alors qu'il est proposé en sortant de l'école alors que j'aurais pu y prétendre. Et à ma plus que grande surprise, et à la grande surprise d'absolument tout le monde, il y a eu un alignement d'étoiles qui a fait que j'ai atterri dans la ville H2-761 en septembre 2019. Voilà, je ne me l'explique pas, je ne sais pas quoi vous dire, c'était le pur hasard. »*

*E11e : « Je ne m'y attendais pas et ce n'est pas du tout, mais alors vraiment pas du tout parce que j'avais une quelconque difficulté ou que je ne me sentais pas bien. Dès que je suis arrivée, je leur ai dit, je ne partirai que pour le STEMO H2-76-1, si je dois partir, ou si à un moment donné, vraiment, je ne me sens pas bien ici. Le STEMO H2-76-1 est arrivé plus tôt que prévu en fait. Voilà. Je me projetais sur minimum trois ans, je ne pensais pas partir aussi vite. Je me suis vraiment régaler à l'EPM. Je n'ai aucun regret sur ma titularisation »*

*D5e : « je ne vous le cache pas... après, mon objectif c'est d'arriver dans le département H6-70, dans un territoire que je connais, parce qu'il me faudra 4 ou 5 ans avant d'avoir la connaissance de celui-là. Et être plus près de chez moi, ma volonté, ce n'est pas de rester à m'encroûter jusqu'à à tout jamais, parce qu'il y aura sans doute un temps où je m'ennuierais, mais pour le moment, je n'en suis pas là, j'en suis encore à la volonté de retour... retrouver mon port d'attache. »*

Si les néo-titulaires envisagent de rester sur leur poste entre 3 et 5 ans, dans l'ensemble ils projettent un changement de poste à moyen terme. Parce qu'ils auront d'autres aspirations personnelles, par crainte d'un épuisement, ils envisagent une évolution professionnelle en fonction des opportunités qui se présenteront.

*D3e : « je pense que je vais rester 5 ans... [...] Le projet de service surtout, le décliner, j'aime bien cette idée... déjà il faut tenir longtemps, là je suis bien, les équipes, ce sont des gens qui ne bougent pas non plus, au niveau RUE, ça n'arrête pas de bouger, mais ça, c'est normal... Et puis non, parce que là, tout ce que j'ai éprouvé, ce n'est pas rien, je ne vais pas me barrer, c'est fini maintenant, ça, c'est fait, je reste, je me sens bien dans cette ville, et puis, après on verra, je suis très PJJ, j'aime bien la PJJ, le service public et tout...j'aime bien voir les jeunes, j'aime bien me dire, oui, 5 ans, là ça va être bien »*

*D4e : « Je pense que je peux être sur le CEF. Je me vois entre 3 et 5 ans. Voilà. [...] je pense que ce sont des postes, il faut le renouveler, il faut avoir des regards neufs. Après, globalement, c'est toutes fonctions confondues, et encore plus particulièrement sur le CEF. Je pense que ce sont des postes quand même qui sont chronophages, qui demandent un engagement très fort. Oui, je pense qu'il ne faut pas partir épuisé... »*

*D2e : « Pour autant, de nouvelles opportunités, j'en ai déjà eu, j'ai été démarchée cette année pour un poste en MECS et tout ça, ça m'intéresse mais voilà, on ne peut pas être sur tous les fronts non plus et puis j'ai envie de faire ça. Après, on verra »*

*D2e : « Oui, après, je suis un peu partagée, parce que je trouve que pour les équipes, rester deux ans, ce n'est pas beaucoup... surtout sur un STEMO comme celui-là, qui a vu passer des cadres, des cadres, des cadres, en même temps, ben je ne ferai pas de sacrifice, ni sur ma vie professionnelle, ni sur ma vie personnelle, donc si j'ai un moment, j'ai envie de muter, eh ben, je le ferai, après on verra les opportunités qu'il y a. »*

*E9e : « Dans 5 ans, je ne sais pas... je pense que l'hébergement, ça va un temps, après, je pense qu'à un moment donné, cela peut devenir difficile et compliqué. Donc, après, du milieu ouvert, peut-être, pourquoi pas, mais euh... après il y a toute la notion aussi des mutations, que là on ne sait pas ce qui va en être... quand on commence à faire sa vie quelque part, on n'a pas forcément envie de redéménager je ne sais pas où... il y a tout ça à prendre en compte... je ne me pose pas trop toutes ces questions, je vois un peu au jour le jour et je vais voir comment cela va évoluer, mais après aussi, le temps passe très vite, à voir, cela dépend aussi des places qu'il y a... Après, il y a des formations, voilà plus me spécialiser dans de l'addiction, des choses comme ça, mais il n'y rien de défini. »*

Selon les postes ouverts aux mobilités, certains néo-titulaires envisagent une évolution interne à la PJJ. Selon les parcours de chacun, selon les projections sur le métier, certains professionnels optent pour aller vers de l'hébergement.

*D2e : « Je ne serai pas directrice PJJ toute ma vie, je pense, mais euh... voilà, c'est un métier que j'ai choisi, donc je le ferai encore, mais je pense que je ferai au moins un autre poste à la PJJ, à mon avis. En direction de service, je veux dire. »*

*D2e : « J'ai envie de retourner en EPE... Non, en fait, après, dans la prise de fonction, j'aurais voulu prendre un foyer. J'ai fait un choix géographique aussi... après, le STEM0, ça m'intéresse, mais ce n'est pas pour ça que je suis entrée à la PJJ, donc... »*

Cependant, et majoritairement parmi les néo-titulaires rencontrés, ils choisiraient une mobilité pour aller dans le milieu ouvert. Le rythme de travail, le turn-over dans les équipes en hébergement, l'épuisement les incitent à faire ce choix.

*E1e : « je vise le milieu ouvert pour après, et je sais que je ne serai pas du tout en difficulté là-dessus »*

*E4e : « Après, je mentirais si je disais que j'ai envie de rester en hébergement encore 5 ans, parce que c'est un peu compliqué, c'est en termes de moyens, de turnover, d'instabilité, d'horaires constamment distendus et des remplacements qu'on fait, etc., ça use. »*

*E4e : « Alors, 2, 3, 5 ans en milieu ouvert, et puis 10 ans, peut-être psychologue à la PJJ, ou un autre métier, mais de toute façon je ne m'envisage pas ailleurs que dans la fonction publique. »*

*E8e : « Je ne sais pas trop ce que je vais faire. En plus, avec la nouvelle réforme là, tout devient ouvert. Des fois, je me dis qu'il faut que je parte du foyer, là en même temps, je me dis que ce serait quand même bien que je reste une année, je pense à l'UEAT aussi, mais le milieu ouvert me fait peur, même si j'en ai très envie, mais j'ai peur. Peut-être que l'UEAT, le fait d'être au contact beaucoup des magistrats, de faire beaucoup d'entretiens, cela va peut-être me rassurer là-dessus, sur ma capacité à faire des longs suivis, je ne sais pas. On verra. »*

*E8e : « Après, il y a peut-être aussi le fait que quand on passe 10 ou 15 ans en hébergement, on en peut plus, on a vu les directeurs défiler, chacun a voulu tenter un truc, et qu'on se dit un peu à quoi bon, et que la mobilité, elle fait peur, je pense, à certains professionnels, moi-même, là aujourd'hui, je commence à me questionner et à me dire que j'ai trop peur d'avoir été contaminée par le fonctionnement du foyer, comment je ferais si je devais aller bosser d'aller, et parfois je me dis que je ne vais pas être capable, alors que cela ne fait que deux ans que j'y suis et que je sors de formation. Donc, j'imagine que les gens qui sont là depuis 8 ans, donc oui, je pense qu'ils sont terrifiés à l'idée de changer de structure. »*

*E10e : « Je suis entré en disant je ferai ça pendant trente ans, et aujourd'hui je suis bien dans mon job, j'apprends, mais je sais que dans dix ans je voudrais peut-être être en milieu ouvert, peut-être passer d'autres concours, il y a plein de possibilités derrière... »*

Parmi les néo-titulaires, certains se projettent déjà vers un ailleurs professionnel, qu'il soit hors de la PJJ ou sur des fonctions totalement différentes. A travers leur propos, nous constatons que chacun souhaite avoir de la motivation pour le métier qu'il exerce. Cela nécessite donc pour certains éducateurs et directeurs des services de la PJJ d'ouvrir de nouveaux horizons professionnels.

*E3e : « Bon, il se trouve que je repars pour un an obligatoirement... [...] mais quand même, quand même, j'ai réfléchi à rebondir, alors moi, mes réflexions pour rebondir, c'est plutôt passer d'autres concours et faire d'autre chose, hors PJJ »*

*D1e : « Et le petit bémol, c'est qu'honnêtement, je pense que je ferai 5 ans à la PJJ et que je partirai après, parce que je n'ai pas envie d'être résigné, j'ai toujours envie d'avoir ce côté révolté, et j'ai peur qu'avec le temps, on se résigne, j'entends parfois mes collègues directrices, elles sont résignées, de toute façon dans l'administration c'est possible. Je pense qu'en allant voir un peu ce qui se passe ailleurs, ça permet aussi de relativiser sur sa propre administration, ça ne veut pas dire que je ne reviendrai pas, ça veut dire que j'ai envie d'aller voir ailleurs, et surtout un autre public, peut-être que je vais changer »*

*D4e : « J'ai le temps d'y réfléchir, je sais qu'à terme, je ne sais pas si cela sera à l'issue de ce poste, mais la formation, c'est quelque chose qui m'intéresse aussi beaucoup... Donc, peut-être je m'orienterai vers la formation, la transmission, c'est important. La question de la transmission, je pense que c'est vraiment quelque chose qui me touche et qui me concerne. Donc, peut-être, voilà la formation, entre-temps, je ferai autre chose, je ne sais pas. [...] Et l'insertion, j'ai été RUE en UEAJ. Parce que je trouve qu'il y a une dynamique aussi qu'on peut mettre en place en termes d'insertion qui est très riche, tout ce qui est partenariat, c'est vraiment quelque chose qui m'intéresse beaucoup aussi. »*

*E6e : « Parce qu'on dit de ce métier comme dans beaucoup de métiers dans l'éducation ou le médico-social, ça use, vous n'allez pas durer, et je n'ai pas commencé tout jeune dans ce métier, et dans dix ans, je me dis est-ce que je tiendrai encore physiquement... est-ce que je ne serai pas rabougrie et aigre, et complètement désillusionnée... J'espère que non. Je pense que se projeter dans le futur... c'est important... Surtout quand on a un métier qui use, d'avoir un horizon, d'avoir des formations, contacter d'autres horizons, évoluer au sein du boulot, ça c'est important, donc dans dix ans, je ne sais pas où je serai, mais bon, je crois que la fibre éducative sera toujours là. »*

## Prendre en compte les cheminements personnels dans l'évolution des parcours professionnels



*Nous identifions dans les discours des néo-titulaires les points saillant suivants :*

- La nécessité de prévoir dans les parcours professionnels des néo-titulaires une pluralité d'évolutions professionnelles. Elles ne seront pas nécessairement hiérarchiques ou fonctionnelles. Des mobilités sur des fonctions et dans des institutions variées pourront être envisagées par les éducateurs et les directeurs des services. Il pourrait être pertinent d'envisager les passerelles qui pourraient permettre ces transitions professionnelles.
- L'importance de prévoir de futures formations (notamment continues) qui permettent aux professionnels de la PJJ de préparer des mobilités et de construire leurs projets professionnels.
- Le besoin de favoriser les démarches de « formations tout au long de la vie » (FPTLV) dans les processus de professionnalisation des éducateurs et directeurs des services et ce dès leur entrée en formation initiale.
- L'utilité de favoriser l'identification des conseillers parcours et compétences au sein de l'institution et de leurs missions auprès des professionnels de la PJJ. Une communication régulière sur l'accompagnement qu'ils peuvent effectuer pourrait être envisagée.



Vigilances :

- Une sensibilisation régulière des cadres sur les évolutions professionnelles possibles et les démarches à engager par l'agent, favoriserait l'accompagnement des éducateurs et des directeurs des services qui souhaiteraient envisager des mobilités professionnelles (cadre réglementaire et législatif, interlocuteurs, évolutions des procédures...).

## Partie 6 – Conclusion et pistes de réflexions

Cette étude exploratoire, engagée auprès des éducateurs et directeurs des services 2016-2018, observe un modèle de formation initiale en 24 mois. En mars 2020, une réforme des formations statutaires<sup>64</sup> a été mise en œuvre et a modifié le modèle de formation des stagiaires éducateurs et directeurs de la PJJ. Désormais, la formation initiale est de 18 mois. Elle est complétée par une formation d'une durée de 2 mois, qui a lieu entre 3 et 16 mois après la titularisation.

Par ailleurs, avec cette étude, nous nous attachons à recueillir la parole de « nos » premiers concernés, à savoir les éducateurs et les directeurs des services qui ont suivi la formation initiale en 24 mois. Les analyses effectuées pour cette étude sont issues des discours des néo-titulaires de la PJJ sur leur parcours de formation initiale puis sur les deux premières années de leur prise de fonction.

Les pistes de réflexions présentées dans cette étude prennent donc en considération les évolutions de la formation depuis 2020 et les dispositions relatives à la formation déjà mises en œuvre. De surcroît, ces pistes de réflexions étayées à partir des propos des néo-titulaires pourront compléter les analyses effectuées par d'autres acteurs de la formation à la PJJ. Elles visent à nourrir les réflexions sur les dispositifs de formation.

*« Les choix d'organisation du dispositif de formation-travail embarquent avec eux une certaine conception de la professionnalisation et de son évaluation qui peut parfois rendre plus difficile le processus de développement professionnel des sujets engagés dans le dispositif. C'est bien alors l'analyse ou l'évaluation fine non seulement du fonctionnement du dispositif prévu (point de vue des organisations) mais également de la façon dont les sujets vivent ce dispositif (point de vue des individus) qui constitue dès lors un ressort essentiel pour l'adaptation des dispositifs de professionnalisation » (Bodergat, Wittorski, & Wentzel, 2020)*

Aussi, à partir du modèle d'alternance mis en place par l'institution, nous pouvons observer le processus de professionnalisation suivi par les néo-titulaires, la manière dont il est perçu par les apprenants et l'impact qu'il peut avoir dans le développement professionnel de chaque individu.

*« Le processus de professionnalisation se développe dans les allers-retours terrain professionnel et formation universitaire ; la confrontation de ces mondes spécifiques fonctionne comme une espèce de caisse de résonance dans le processus de développement professionnel » (Jorro, 2007)*

A l'issue de cette étude, l'analyse des discours des néo-titulaires nous permet de mettre en exergue plusieurs pistes de réflexions.

### Piste de réflexion 1 :

- **Les évolutions du modèle d'alternance engagé en 2020 avec la réforme des formations.**

*Nous ne revenons pas ici sur la mise en place de la diversification des lieux de stage de mise en situations professionnelles. Avec la mise en œuvre de la réforme des formations, il pourra tout de même être observé ultérieurement l'ordre de découverte des lieux de stages, milieu ouvert et hébergement, au regard du parcours personnel des stagiaires (expériences antérieures à la formation initiale) ainsi que leur articulation avec les contenus de formation.*

---

<sup>64</sup> Arrêtés des 11 et 12 février 2020

Axe 1 : La co-construction des dispositifs de formation par les acteurs de la formation et par les professionnels de terrain pourrait être favorisée.

A travers cette co-construction, il s'agirait d'articuler les apports des terrains à des savoirs théoriques actualisés afin de faire évoluer régulièrement les dispositifs de formation. Par ailleurs, cela permettrait de limiter les écarts entre le prescrit de la formation et les réalités professionnelles rencontrées sur les terrains.

Axe 2 : Le co-développement par les pairs pourrait être développé.

Des mises en situation, des travaux collectifs, des partages d'expériences pourraient faire l'objet d'échanges collectifs et favoriser les réflexions concernant les pratiques professionnelles à développer. Le co-développement permettrait par ailleurs de travailler sur les écarts possibles entre les représentations du métier et les réalités professionnelles.

### **Piste de réflexion 2 :**

- **Le programme de formation statutaire basé sur la modularité et la progressivité d'enseignements régulièrement actualisés.**

Axe 1 : L'actualisation régulière des contenus de formation ainsi que la diversification des savoirs théoriques contribueraient au développement des connaissances des stagiaires.

La prise en compte régulière des apports de la recherche permettrait d'intégrer des connaissances nouvelles ou actualisées dans les enseignements et favoriserait les articulations avec les expériences vécues par les stagiaires sur les services et établissements.

Avec cette étude, les néo-titulaires ont exprimé des besoins de connaissances complémentaires pour pouvoir mieux prendre en charge certains publics de jeunes (mineurs non accompagnés et les jeunes avec des problématiques de santé). Par ailleurs, les directeurs des services souhaitent qu'en matière de pilotage leur formation soit étoffée (gestion budgétaire, ressources humaines, hygiène et sécurité).

Axe 2 : La mise en place et le suivi d'un programme des enseignements sur l'ensemble du cursus de formation statutaire favoriserait l'apprentissage des stagiaires.

La programmation des enseignements, à savoir l'articulation entre les savoirs théoriques et leur progressivité, contribuerait à donner de la cohérence à l'ensemble de la formation suivie par les éducateurs et les directeurs des services. Il faudrait être prudent à ne pas trop modifier le programme durant la formation et plutôt envisager une programmation complémentaire en fin de formation.

### **Piste de réflexion 3 :**

- **L'écosystème des interlocuteurs travaillant auprès des mineurs sous main de justice et le développement des pratiques professionnelles partenariales.**

Axe 1 : Dès la formation initiale, les collaborations professionnelles entre l'ensemble des interlocuteurs du ministère de la Justice initieraient des habitudes de travail.

Afin de mieux connaître les missions et activités dévolues à chaque professionnel de la PJJ, des temps de formation communs pourraient être envisagés entre les éducateurs, RUEs et directeurs de services. Des enseignements et des mises en situations partagés pourraient générer des habitudes de travail et favoriser les articulations entre chaque fonction.

L'organisation de rencontres avec les magistrats, durant la formation initiale, permettrait pour les stagiaires de mieux appréhender les attentes et les exigences des juges concernant les écrits transmis. Pour croiser les regards, cela pourrait être complété par les interventions de professionnels de la PJJ en poste sur les services ou établissements.

Axe 2 : Le développement des pratiques partenariales pourrait améliorer les prises en charge des jeunes accompagnés par la PJJ.

La connaissance des missions et l'observation des pratiques professionnelles des partenaires, dès la formation initiale, permettraient de faire des propositions éducatives adaptées à la situation du jeune pris en charge par la PJJ.

La détermination et l'organisation des stages de découverte pourraient être faites au regard du parcours antérieur du stagiaire, de son expérience professionnelle, et pourrait se poursuivre après la prise de fonction si nécessaire.

Lors de l'arrivée sur un territoire, notamment au moment de la prise de fonction, la rencontre des partenaires permettrait de connaître le fonctionnement partenarial local, de construire un réseau professionnel pour le mobiliser à bon escient.

#### **Piste de réflexion 4 :**

- **L'accompagnement lors de la prise de fonction des néo-titulaires.**

Axe 1 : Un accueil préparé et accompagné faciliterait la prise de fonction des néo-titulaires.

La prise de fonction est une période stratégique qui nécessiterait la mise en place de modalités d'accompagnement spécifiques à l'égard des néo-titulaires. Un accueil préparé ainsi qu'un accompagnement individualisé par un référent/mentor pourrait faciliter la prise de fonction.

En amont de la prise de fonction et une fois l'affectation connue, des modalités de formation spécifiques pourraient être programmées (selon la typologie du service ou établissement et selon le territoire). Ce serait aussi l'occasion pour les directeurs des services d'effectuer un tuilage avec leur prédécesseur.

Un accompagnement renforcé permettrait de soutenir les néo-titulaires qui prendraient un poste sur une structure où le contexte de travail serait difficile (mise en place de procédures d'accompagnements plus soutenus).

Axe 2 : La professionnalisation accompagnée des néo-titulaires sur les deux premières années de prise de fonction permettrait de les assurer sur leur poste et pourrait contribuer à réduire les démobilisations.

La première année de prise de fonction pourrait être caractérisée comme une année de transition afin d'accompagner la montée en responsabilité des néo-titulaires. Il s'agirait de

favoriser un changement progressif<sup>65</sup> du positionnement professionnel (de stagiaire à titulaire) et d'assurer les néo-professionnels sur leur poste (développement de compétences, mise en confiance, etc.).

La seconde année de titularisation pourrait être marquée comme une année de consolidation des acquis, durant laquelle des modalités de soutien pourraient être prévues. Cela permettrait de limiter la perte d'énergie des néo-titulaires et de réduire le risque de démobilitation (priorisation des projets, gestion de la temporalité des activités, retour sur les difficultés rencontrées).

La reconnaissance régulière, par la hiérarchie et les pairs, des compétences développées et de la professionnalité émergente encouragerait les néo-titulaires à poursuivre le travail engagé.

#### **Piste de réflexion 5 :**

- **Les parcours d'apprentissages diversifiés et la modularité au sein des dispositifs de formation.**

Axe 1 : Le suivi, par les néo-titulaires, d'un parcours de formation complémentaire et individualisé contribuerait à développer des connaissances nouvelles et adaptées à leur besoin professionnel.

Selon leur affectation et les missions qu'ils sont amenés à assurer, les néo-titulaires peuvent avoir besoin d'étoffer leurs compétences en suivant des formations ciblées, qui n'ont pas nécessairement été mises en place durant la formation initiale. Il serait par ailleurs nécessaire de prendre en considération les temporalités des apprentissages qui diffèrent selon les apprenants.

L'élaboration de parcours de formation, sous un format hybride et individualisé, pourrait favoriser le développement de compétences des néo-titulaires et leur permettre de consolider leur professionnalité. Cela pourrait s'approcher d'un parcours de formation « à la carte », basé sur un catalogue de formation continue.

Axe 2 : La modularité des formations pourrait permettre la construction de projets professionnels individuels par les éducateurs et directeurs des services de la PJJ.

Les néo-titulaires construisent leur parcours professionnel en fonction de cheminements individuels, au gré d'expériences vécues et de formations suivies. En prenant en compte la pluralité des évolutions professionnelles possibles et en considérant que toute personne peut s'engager dans un processus de formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV), la modularité des formations ainsi que la création de passerelles pourraient faciliter les transitions professionnelles.

La présentation de ces pistes de réflexions clôt une première phase de l'étude qui a permis d'observer le processus de professionnalisation des directeurs des services et des éducateurs de la PJJ néo-titulaires. Une deuxième phase de l'étude a débuté et s'intéresse à la réforme des formations statutaires mise en œuvre en mars 2020<sup>66</sup>. Des changements ont été opérés au niveau des contenus de formation, des méthodes d'apprentissage, des modalités d'évaluation. Un nouveau mode d'organisation, à travers une plus grande individualisation de la formation a été introduit.

---

<sup>65</sup> L'accompagnement mis en place pendant la formation initiale est particulièrement structuré. Lors de la prise de fonction, le néo-titulaire peut par contre être très vite responsabilisé. L'écart d'accompagnement entre la formation et la prise de fonction peut être brutal pour le néo-titulaire et le mettre en difficulté.

<sup>66</sup> Arrêtés des 11 et 12 février 2020

Avec cette deuxième phase de l'étude, il s'agira d'analyser les changements opérés par la réforme des formations, et plus spécifiquement plusieurs nouveautés : l'approche par compétences, la formation hybride, la formation après la prise de fonction.

Réalisée auprès des trois premières promotions des directeurs des services et des éducateurs qui ont suivi ce nouveau format de formation, la deuxième phase de l'étude prend également en compte le contexte sanitaire lié à la pandémie de la Covid qui s'est juxtaposée à la réforme des formations.

# Bibliographie

- (HCTS), H. c. (2022). *Livre vert 2022 du travail social*. Haut conseil du travail social (HCTS).
- (UNAFORIS), U. n. (2016). *La professionnalisation dans les formations sociales : des modalités diverses. Note du groupe de travail professionnalisation*.
- Alföldi, F. (2017). Définir l'analyse des pratiques. Dans F. Alföldi, *L'analyse des pratiques en travail social* (pp. 21-37). Dunod.
- Barbier, J.-M., & Wittorski, R. (2015, Mars). La formation des adultes, lieu de recompositions ? *Revue française de pédagogie*(190), pp. 5-14.
- Bart, D. (2011). Mise en situation professionnelle : enjeux et signes de reconnaissance entre stagiaires et référents. Dans A. Jorro, & e. al., *La professionnalité émergente : quelle reconnaissance ?* (pp. 117-130). De Boeck Supérieur.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien*. Armand Colin.
- Bodergat, J.-Y., Wittorski, R., & Wentzel, B. (2020). L'évaluation de la professionnalisation dans la formation des enseignants. Démarches et faces cachées. (E. Editions, Éd.) *Recherche & formation*(93), pp. 9-15.
- Bouder, A., & Kirsch, J.-L. (2007, Septembre). La construction de l'Europe de la compétence. Réflexions à partir d'expériences françaises. *Bref*(244), p. 4 p. .
- Carril, A. (2020, Juin). La représentation des compétences en construction à l'occasion de mises en situation professionnelle : une approche par les savoirs d'action. (I. Franche-Comté, Éd.) *Les cahiers du travail social*(95), pp. 79-93.
- Chami, J. (2020). L'analyse des pratiques professionnelles : quelques repères. *Savoirs*(53), pp. 11-47.
- Charlier, E. (2013). Accompagnement professionnel. Dans A. Jorro, *Dictionnaire des concepts de professionnalisation* (pp. 17-20). De Boeck.
- Conjard, P., & Devin, B. (2007). La professionnalisation : acquérir et transmettre des compétences. p. 159 p.
- Do, M. (2015, Octobre). Se professionnaliser dans une logique de compétences : le cas des étudiants infirmiers. *Travail et apprentissages*(15), pp. 30-49.
- Dubar, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles* (éd. 3e éd. ). Armand Colin.
- Fourdrignier, M. (2015, Décembre). L'alternance intégrative, une nouvelle modalité de professionnalisation ? Le cas des métiers du travail social. (CEREQ, Éd.) *Relief*(50), p. 10.
- Fremaux, C., & Perez-Roux, T. (2020). Processus de construction identitaire et appropriation des savoirs en formation : étude longitudinale auprès de futurs éducateurs spécialisés. *Recherche et formation*(94), pp. 67-82.
- Goignoux, R. (., Ria, L. (., & Toczek, M.-C. (. (2010). *Mieux connaître les parcours de formation des enseignants débutants pour mieux les former*. Presses universitaires Blaise Pascal.
- Gremion, C. (2018). Former des enseignants pour favoriser la professionnalisation : mais selon quelle temporalité ? . (C. social, Éd.) *Phronesis*, 7(2), pp. 65-74.
- Gremion, C., & Zinguinian, M. (2021). Lorsque l'alternance vient soutenir la professionnalisation. *Formation et pratiques d'enseignement en question*(27), pp. 7-14.
- Hoarau-Geissle, F. (2020, Juin). Mise en situation professionnelle et situations du champ professionnel : essai de mise en perspectives à partir de quelques-uns des expériences franc-comtoises. (I. Franche-Comté, Éd.) *Les cahiers du travail social*(95), pp. 95-121.
- Jaeger, M. (2009). Du principe de responsabilité au processus de responsabilisation. *Vie sociale*(3), pp. 71-81.
- Jorro, A. (2007, Janvier). L'alternance recherche - formation - terrain professionnel. *Recherche et formation*(54), pp. 101-114.
- Jorro, A. (2009, Mai). La construction de l'éthos professionnel en formation alternée. (R. e. passions, Éd.) *Travail et apprentissages*(3), pp. 13-25.

- Jorro, A. (2011). Ethos professionnel et transactions de reconnaissance. Dans A. e. Jorro, *La professionnalité émergente : quelle reconnaissance ?* (pp. 51-63). De Boeck Supérieur.
- Jorro, A. (2011). Reconnaître la professionnalité émergente. Dans A. e. Jorro, *La professionnalité émergente : quelle reconnaissance ?* (pp. 7-16). De Boeck Supérieur.
- Jorro, A. (2013). Développement professionnel. Dans A. Jorro, *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 75-79). De Boeck.
- Jorro, A. (2013). Quels concepts scientifiques dans le champ de la professionnalisation ? Dans A. Jorro, *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 7-13). De Boeck Supérieur.
- Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses*. Grasset.
- Labruyère, C., & Simon, V. (2014, Décembre). L'alternance intégrative, de la théorie à la pratique. *Bref du Céreq*(328), pp. 1-4.
- Lebon, F., & Torterat, F. (2020). Se former par la recherche en travail social ? . (E. Editions, Éd.) *Recherche & formation*(94), pp. 11-17.
- Maubant, P. (2013). Alternance. Dans A. Jorro, *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 29-32). De Boeck.
- Petrus, C., Cugola, U., Grima, Y., & Lenoir, J.-L. (2020, Juin). Le sujet apprenant, l'alternance intégrative et le processus de professionnalisation des éducateurs spécialisés. (I. Franche-Comté, Éd.) *Les cahiers du travail social*(95), pp. 37-55.
- Robin, P. (2020). De la "recherche avec" à l'accompagnement de travaux de mémoires en formation continue, des travaux supports à la reconnaissance et à l'émancipation. (E. Editions, Éd.) *Recherche & formation*(94), pp. 53-66.
- Vacher, Y. (2015). Professionnalisation, alternance et émergence de nouveaux savoirs dans la formation initiale des enseignants. *Recherche et formation*(79), pp. 91-99.
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. (L'Harmattan, Éd.) *Savoirs*(17), pp. 9-36.
- Wittorski, R. (2012). La professionnalisation de l'offre de formation universitaire : quelques spécificités. *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*(28).

## Liste des sigles

ASE : Aide sociale à l'enfance  
CEF : Centre éducatif fermé  
CNFE-PJJ : Centre national de formation et d'études de la protection judiciaire de la jeunesse  
CJ : Contrôle judiciaire  
CPAM : Caisses primaires d'assurance maladie  
CPU : Commissions pluridisciplinaires uniques  
CT : Conseiller technique  
DEPAFI : Directeur de l'évaluation, de la programmation, des affaires financières  
DIR : Direction interrégionale  
DRH : Directeur des ressources humaines  
DS : Directeur des services  
DT : Direction territoriale ou Directeur territorial  
DTA : Directeur territoriale adjoint  
DTPJJ : Direction territoriale de la protection judiciaire de la jeunesse  
DUERP : Document unique d'évaluation des risques professionnels  
EANO : Etude approfondie à partir des notions d'un ouvrage  
ENPJJ : Ecole nationale de protection judiciaire de la jeunesse  
EPE : Etablissement de placement éducatif  
EPEI : Etablissement de placement éducatif et d'insertion  
FSD : Formation statutaire des directeurs  
FSE : Formation statutaire des éducateurs  
GAME : Gestion de l'activité et des mesures éducatives  
GEASE : Groupe d'entraînement à l'analyse de situations éducatives  
ITEP : Institut thérapeutique éducatif et pédagogique  
LMD : Licence-Master-Doctorat  
MEAJ : Mesure éducative d'accueil de jour  
MJIE : Mesure judiciaire d'investigation éducative  
MNA : Mineur non accompagné  
PEAT : Permanence éducative auprès du tribunal  
PJJ : Protection judiciaire de la jeunesse  
PTF : Pôle territorial de formation  
PPU : Projet pédagogique d'unité  
PS : Projet de service  
RAPE : Rapport d'analyse de pratique éducative  
RAPT : Responsable de l'appui au pilotage territorial  
RPI : Responsable des politiques institutionnelles  
RUE : Responsable d'unité éducative  
SEAT : Service éducatif auprès du tribunal  
SEEPM : Service éducatif en établissement pénitentiaire pour mineurs  
SST : Santé et sécurité au travail  
STEMO : Service territorial éducatif de milieu ouvert  
STEMOI : Service territorial éducatif de milieu ouvert et d'insertion  
TD : Travaux dirigés  
TPE : Tribunal pour enfants  
TSA : Trophée sport aventure  
UEAJ : Unité éducative d'activité de jour  
UEAT : Unité éducative auprès du tribunal  
UECEF : Unité éducative en Centre éducatif fermé

UEHC : Unité éducative d'hébergement collectif

UEHD : Unité éducative d'hébergement diversifié

UEHDR : Unité éducative d'hébergement diversifié renforcé

UEMO : Unité éducative de milieu ouvert

UESEPM : Unité éducative au sein d'un service éducatif en établissement pénitentiaire pour mineurs

UNAFORIS : Union nationale des acteurs de formation et de recherche en intervention sociale







**MINISTÈRE  
DE LA JUSTICE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*