

Encadrer des ISCG ?

Quelques clés pour un management singulier



Association Nationale d'Intervention Sociale
en Commissariat et Gendarmerie

Novembre 2019

Contenu

Contraintes et bénéfices de l'éloignement ISCG/cadre	3
Les trois niveaux possibles d'actions des cadres.....	4
A - Les liens avec l'ISCG	4
Entretenir le lien sans attendre le problème.	4
Organiser une forme de proximité géographique.	4
Disponibilité et souplesse + rendez-vous organisés, avec une régularité planifiée : sécurise et oblige à penser la rencontre.....	4
Donner à l'ISCG la possibilité de (re)venir travailler dans l'institution employeur. Fournir un « port d'attache » ou une place où l'IS peut se replier si besoin.	5
Nourrir le sentiment d'appartenance par diffusion des informations internes.....	5
Associer l'IS à des moments sélectionnés pour la pertinence des échanges et/ou leur thématique	5
Favoriser la participation de l'ISCG à des informations ou formations, reconnaissance d'une fonction et de savoirs spécifiques.	5
Favoriser leur présence auprès de leurs collègues du service pour garder le contact, mesurer les contextes de travail réciproque entre pairs (ISCG/secteur par exemple).....	5
Être garant de l'autonomie de l'ISCG, en référence souple.....	5
Assumer sa position hiérarchique : avoir un pouvoir sur.....	6
Autorité fonctionnelle et autorité hiérarchique : champs respectifs	6
B - Rôle en interne : faire connaître et reconnaître le poste.....	6
Légitimer en interne la position professionnelle et le travail de l'IS.....	6
Protéger de la « surexploitation-surexposition ».....	7
Trouver l'articulation pertinente avec les services centraux/rattachement à la bonne direction .	7
Valoriser le travail réalisé	7
Sensibiliser direction/administrateurs/élus aux enjeux, rappeler l'existence, décrire la fonction.	7
Garant du portage institutionnel en mobilisant la hiérarchie interne	7
Être à l'initiative pour que le « copil » puisse être institué.....	7
Conseiller la direction pour l'approche stratégique avec la force accueillante	7
C - Rôle envers l'institution accueillante	8
Montrer la présence, que l'ISCG n'est pas seul ni isolé	8
Interface pour protéger les ISCG	8
Rencontrer directement le référent fonctionnel, accompagné du ou accompagner de la direction si besoin pour rappeler les conditions nécessaires de l'exercice de l'IS	8
Comprendre l'organisation hiérarchique police/gendarmerie pour symétrie des formes.....	8
Partenariat : prendre sa place, affirmer sa place, représenter son institution.....	8

Encadrer des ISCG ? Quelques clés pour un management singulier

Les intervenants sociaux en commissariat et gendarmerie exercent hors de l'institution qui les emploie. L'implantation de leur poste d'action sociale EN commissariat ou gendarmerie crée une situation particulière, tant pour l'Intervenant.e Social.e en Commissariat et Gendarmerie (ISCG) que pour son encadrement hiérarchique et technique. Cela amène les cadres à **produire une forme de management peu classique** dans le secteur et l'organisation au sein desquels ils travaillent : un **management à distance**.



Cette situation peut générer certaines appréhensions. L'originalité de cette fonction singulière d'ISCG réunie autour d'un même intérêt, souvent avec la même envie, le responsable de service et l'ISCG. Elle entraîne aussi des attentes réciproques marquées parfois par des incompréhensions. Les expériences recueillies auprès des ISCG montrent des points de questionnement souvent convergents, quel que soit le territoire ou l'institution qui porte le poste.

C'est à partir de ces constats et de la **proposition de plusieurs cadres de la Région Ouest de travailler sur cet encadrement particulier** que s'est réuni en janvier et juin 2018 un groupe de travail piloté par l'ANISCG. **Composé de cadres accompagnant des ISCG employés par des associations, villes/intercommunalité et conseils départementaux**, il a permis de mutualiser les analyses et les pratiques des uns et des autres. L'idée de formaliser une première série d'éléments de réflexion pour les cadres qui accompagnent un.e intervenant.e social.e en commissariat ou gendarmerie en a découlé.

Proposer des repères pour un encadrement adapté aux professionnels sur ces postes si particuliers constitue autant un partage d'expérience qu'une invitation à être en vigilance sur certains points essentiels.

Contraintes et bénéfices de l'éloignement ISCG/cadre

Les éléments réunis ci-dessous sont issus des remontées recueillies par l'ANISCG auprès des ISCG. S'il est rare que tous ces constats se retrouvent énoncés par un.e ISCG, toutes et tous en énoncent au moins un, et le plus souvent plusieurs. Les effets sont ceux énoncés par les ISCG ou constatés par l'ANISCG.

Du côté de l'ISCG	Du côté du cadre	Effets
Peu de possibilités de rencontres informelles, spontanées, improvisées avec son encadrement.	Peu de situations concrètes de proximité dans un même lieu et temps	Renforce le sentiment d'isolement de l'ISCG
Moins de possibilités de soutien, de partage d'expérience et compétences que dans un service social classique	Plus d'attentes d'autonomie, de compétences, d'initiatives tout en demandant un lien avec l'encadrement.	Accentuation du sentiment d'incompréhension
Moins de possibilité de donner à voir sa pratique et son contexte d'évolution au cadre hiérarchique	Peu ou pas de visibilité sur l'activité de l'ISCG, sur ce qu'il éprouve au quotidien ou dans des moments particuliers.	Interrogation de la légitimité à être évalué par le cadre hiérarchique lors de l'entretien annuel par exemple.
Obligation de développer des stratégies pour se retrouver en proximité avec le cadre et se mettre en visibilité auprès de lui.	Difficulté à adopter une disponibilité du fait que l'ISCG représente une petite partie des responsabilités incombant au cadre qui en est le référent.	Accentuation de l'impression de devoir dépenser beaucoup d'énergie pour des choses pensées comme « évidentes », « basiques »
Plus de difficultés à joindre le cadre en cas de besoin de soutien aigue (trancher un dilemme éthique, choisir entre plusieurs priorités)	Disponibilité réduite et souvent asynchrone avec l'ISCG du fait des autres activités du cadre.	Renforcement du sentiment d'être laissé livré à soi-même par l'ISCG, sentiment d'une « insistance décalée » chez le cadre.
Isolement et impression d'être oublié.	Risque d'oublier parfois de faire circuler vers l'ISCG des informations qui sont adressés aux autres professionnels du service social/institution employeuse.	Atteint le sentiment d'appartenance à l'institution d'emploi.
Sentiment flou d'appartenance à l'institution employeuse	Sentiment d'évidence de l'appartenance de l'ISCG à l'institution employeuse	Accentuation de l'incompréhension réciproque.
Tentation de s'affilier/identifier aux missions/cultures de l'institution dans laquelle il exerce et des professionnels qui y exercent, et qui semblent lui offrir une appartenance	Difficulté à identifier et analyser ce glissement parfois présent, et à y réagir.	Risque de dérive du sens de la mission et de la fonction de l'ISCG, perte de repères professionnels.

L'éloignement ISCG/cadre offre aussi **des possibilités très appréciées par les professionnels** :

- une **autonomie très importante**, permettant au professionnel d'organiser son travail, sa disponibilité en l'adaptant aux besoins des personnes reçues.
- une **responsabilisation accentuée**, génératrice de créativité dans sa pratique et de valorisation de sa propre estime professionnelle.
- une **incitation à travailler avec d'autres pairs**, à amplifier le partenariat et le travail en réseau.
- une **activité de représentation de sa propre fonction**, l'amenant à échanger avec des responsables de différentes institutions et d'être consultés ou associés à différentes réflexions.
- une **accentuation de sa capacité à prendre des initiatives** et faire des propositions.

Les trois niveaux possibles d'actions des cadres

Les échanges au sein du groupe ont permis de repérer trois niveaux qui appellent à une attention particulière de la part de l'encadrement : les liens cadre/ISCG ; la communication au sein de l'institution qui porte le poste, pour le faire connaître et reconnaître ; le rôle à tenir envers l'institution accueillant le poste (police/gendarmerie).

A - Les liens avec l'ISCG

La relation CADRE – ISCG est peu évidente et pourtant cruciale. Les contextes de travail du cadre comme de l'ISCG ne la rendent pas facile. C'est donc une relation qu'il s'agit de fonder, de construire et faire vivre ensemble.

Entretenir le lien sans attendre le problème.

La distance, voire l'invisibilité de l'action et du contexte quotidien d'exercice de l'ISCG incitent à créer des formes de liens hors situations de tensions.

Organiser une forme de proximité géographique.

Se voir de façon espacée et régulière, que ce soit dans l'institution ou en commissariat/gendarmerie permet une meilleure connaissance réciproque interpersonnelle et professionnelle.

Disponibilité et souplesse + rendez-vous organisés, avec une régularité planifiée : sécurise et oblige à penser la rencontre.

L'équilibre entre des temps de rencontre formalisés, fixés sur le planning, et des possibilités de contacts dès que nécessaire produit un cadre sécurisant pour l'ISCG (lien possible facilement) et donne des objectifs de travail en commun pour les rencontres.

Idée : créer si besoin des outils tels qu'un agenda partagé indiquant les rencontres ISCG-Responsable de service ; rencontre Employeur et police/gendarmerie, les moments importants (réunion ANISCG, formations, etc.)

Donner à l'ISCG la possibilité de (re)venir travailler dans l'institution employeur. Fournir un « port d'attache » ou une place où l'IS peut se replier si besoin.

Pouvoir prendre de la distance avec son lieu d'exercice en commissariat et gendarmerie est parfois nécessaire. Avoir la possibilité de « se poser » et travailler à partir du site de l'institution offre une prise de distance parfois nécessaire pour mieux travailler et renforce le rapport entre l'ISCG et son employeur.

Nourrir le sentiment d'appartenance par diffusion des informations internes.

Le lien et l'appartenance de l'ISCG à son institution d'emploi passent aussi par la transmission de certaines informations qui circulent auprès de ses collègues en interne.

Associer l'IS à des moments sélectionnés pour la pertinence des échanges et/ou leur thématique

Les ISCG deviennent au fur et à mesure de leur expérience accumulée sur le poste de possibles ressources pour leurs pairs dans certains domaines (procédure pénale, violence dans le couple, etc.). De même, ils peuvent aussi perdre en niveau de connaissance sur certains aspects qu'ils mettent moins au travail sur ces postes. Penser à les associer à des temps d'échanges, non pas systématiquement mais en fonction de la pertinence des thèmes discutés, renforce le lien et l'enrichissement mutuel de tous.

Favoriser la participation de l'ISCG à des informations ou formations, reconnaissance d'une fonction et de savoirs spécifiques.

La spécificité de la fonction génère des besoins de formations/informations spécifiques. Les cadres de formation parfois proposés ne sont pas toujours adaptés aux besoins des professionnels en poste. S'attacher à repérer et entendre les besoins spécifiques de formations/informations est un enjeu important qui permet à l'ISCG de mesurer que sa fonction et ses contours particuliers sont mesurés et pris en compte par le ou la cadre hiérarchique et technique.

Favoriser leur présence auprès de leurs collègues du service pour garder le contact, mesurer les contextes de travail réciproque entre pairs (ISCG/secteur par exemple).

La proximité avec ses collègues de secteur social (du conseil départemental, de la ville ou intercommunalité, de l'association) sont des atouts pour faciliter les repérages réciproques de fonctions et renforcer les interactions professionnelles. Favoriser l'identification des spécificités, des différences permet d'éviter d'entrer dans une forme de « compétition de professionnalité » préjudiciable à tous.

Être garant de l'autonomie de l'ISCG, en référence souple.

La fonction d'ISCG va de pair avec une grande autonomie. C'est autant une condition de son exercice que de sa réussite. Cette dimension peut parfois générer des incompréhensions de la part de l'institution d'emploi, qui peut par son organisation et fonctionnement interne avoir d'autres normes de fonctionnement (plus de processus de validation des actes par exemple). La fonction d'encadrement nécessite donc pour le cadre :

- d'avoir une « référence souple », qui intègre cette autonomie de l'ISCG comme composante inévitable de la relation cadre/ISCG ;
- de se poser en garant de cette autonomie.

Assumer sa position hiérarchique : avoir un pouvoir sur

La distance et l'autonomie vont de pair avec l'affirmation de la responsabilité hiérarchique et du pouvoir qu'il confère. Il s'agit de signifier que, si la proximité avec l'autorité fonctionnelle est plus quotidienne, c'est bel et bien le cadre de l'autorité hiérarchique qui est décisionnaire lorsque nécessaire. Cette fonction ne peut être déléguée au référent de l'autorité fonctionnelle, au risque de générer des confusions non seulement de rôle, mais d'identité professionnelle et de missions. Le cadre de référence confirme cette impossibilité de délégation.

Autorité fonctionnelle et autorité hiérarchique : champs respectifs

Le Cadre de référence fixé par la Circulaire interministérielle en date du 1^{er} août 2006 précise notamment dans son point III-4 Encadrement et supervision quel est le périmètre de compétence de l'autorité fonctionnelle.

- L'autorité fonctionnelle ne peut être en situation hiérarchique : « Le positionnement de l'intervenant au cœur des services, au plus près du travail quotidien du travail des forces de l'ordre, ne doit pas avoir pour conséquence son placement sous l'autorité hiérarchique du chef de circonscription de sécurité publique ou du commandant d'unité de gendarmerie. »

- La responsabilité de l'autorité fonctionnelle est essentiellement matérielle : « (L'intervenant social) est placé sous l'autorité fonctionnelle du chef de service de police ou d'unité de gendarmerie qui fixe le cadre général de son activité et lui fournit les moyens de fonctionnement (en particulier un espace garantissant la confidentialité des entretiens). »

- La gestion quotidienne du professionnel par l'autorité fonctionnelle porte sur la gestion de son temps d'activité.

Les dimensions techniques (pratique professionnelle, évaluation des priorités d'interventions, etc.) et hiérarchiques sont dans le champ de l'autorité hiérarchique, c'est-à-dire celle de l'employeur.

B - Rôle en interne : faire connaître et reconnaître le poste

C'est parfois, voire souvent, au sein de sa propre institution qu'il existe des incompréhensions quant au poste, son fonctionnement, son utilité dans certains cas. Il semble n'exister que comme un coût, un poste « au service » des policiers et gendarmes, ou sans voir et/ou comprendre ce qui est produit comme action. Une partie du travail du cadre sera de tenter de modifier ces perceptions erronées auprès des différentes parties de son institution (direction, élus, encadrement, professionnels de premier contact).

Légitimer en interne la position professionnelle et le travail de l'IS

Pouvoir préciser les contours du poste auprès d'autres cadres ou de professionnels de premier contact avec le public, montrer quel type de travail est réalisé, qui n'est pas nécessairement facilement repérable de l'extérieur, sont des enjeux importants. Le cadre hiérarchique et technique, présent au sein de son institution de façon continue peut veiller à le faire lorsque l'occasion se présente. Cela permet aussi d'identifier que l'ISCG ne peut être utilisé comme chacun l'imagine. Si l'ISCG est bel et bien agent ou salarié employé par son institution, sa fonction ne se confond pas avec les autres postes de cette institution et il a des impératifs spécifiques qui doivent être parfois rappelés.

Protéger de la « surexploitation-surexposition »

Du fait de son intégration dans deux institutions (voire trois dans les cas de postes mixtes en police et gendarmerie), l'ISCG peut être sollicité de toute part pour participer à des instances, réunions et autres manifestations. Le cadre hiérarchique et technique doit veiller à ce que la place prise par ces demandes soient pertinentes et ne saturant pas son emploi du temps.

Trouver l'articulation pertinente avec les services centraux/rattachement à la bonne direction

L'ISCG est un poste si spécifique qu'il est parfois difficile de déterminer à quelle partie de l'institution et quel cadre il peut être rattaché. Le cadre peut permettre de mieux appréhender ce rattachement parmi les différentes possibilités qu'offre l'institution, en rappelant que l'ISCG a une pratique de travail social et se situe dans le champ de l'action sociale.

Valoriser le travail réalisé

Montrer par une description fine et/ou illustrée du travail réalisé par l'ISCG ce qu'il produit et en quoi c'est clairement au service du public et inscrit dans les missions d'action sociale qui sont les siennes.

Sensibiliser direction/administrateurs/élus aux enjeux, rappeler l'existence, décrire la fonction.

C'est un enjeu majeur de permettre aux responsables d'identifier ce que permet cette fonction, sa singularité et sa pleine cohérence avec les missions institutionnelles.

Garant du portage institutionnel en mobilisant la hiérarchie interne

Le premier niveau d'évaluation du travail réalisé passe par sa mesure et sa spécificité. Le valoriser « en interne » est la conséquence de cette évaluation. Elle renforce la perception de l'intérêt pour l'institution-employeur de porter le poste par l'identification des bénéfices qu'en retire le public.

Être à l'initiative pour que le « copil » puisse être institué

Le cadre est un facilitateur de la tenue du comité de pilotage du poste. Lorsque le poste est installé et que tout semble fonctionner, il arrive que cette instance soit oubliée. C'est bien le cadre qui peut permettre sa tenue afin que autant le bilan de l'exercice que le caractère partenarial de son existence soient une réalité pour toutes et tous.

Conseiller la direction pour l'approche stratégique avec la force accueillante

La connaissance qu'a le responsable de service de ses interlocuteurs en police ou gendarmerie fait de lui une personne-ressource pour aider sa direction à cerner les enjeux et adopter une stratégie adaptée lors des phases de discussion et négociation quand des ajustements sont proposés ou nécessaires.

C - Rôle envers l'institution accueillante

La construction de ces postes amène à ce que l'institution qui emploie le professionnel (conseil départemental, ville/intercommunalité, association) et celle qui l'accueille (police, gendarmerie) s'articulent et trouvent chacune leurs place et limites.

Montrer la présence, que l'ISCG n'est pas seul ni isolé

Il exerce l'essentiel de son temps de travail en police et/ou gendarmerie, un lieu où il est isolé. Il s'agit de lui montrer et montrer aussi à ces partenaires que sont la police et/ou gendarmerie que l'institution qui emploie est là, présente, aux côtés de celle ou celui qui reste sous sa responsabilité.

Interface pour protéger les ISCG

Lorsqu'il existe des tensions entre l'ISCG et l'institution qui l'accueille, il est important de ne pas laisser seul.e le ou la professionnelle. Dans des cas particulièrement compliqués, la place du cadre en interface peut s'avérer nécessaire, pour sortir d'une situation d'incompréhensions réciproque ou en limiter un risque de face-à-face accentuant la tension.

Rencontrer directement le référent fonctionnel, accompagné du ou accompagner de la direction si besoin pour rappeler les conditions nécessaires de l'exercice de l'IS

Le cadre est le garant des conditions d'exercice de l'ISCG. Il doit pouvoir rencontrer dès que nécessaire son référent fonctionnel. Il est préférable qu'une telle rencontre n'attende pas qu'il existe un problème. La tenue des comités de pilotage chaque année va dans ce même sens, qui vise à ce que s'instaure des relations régulières.

Comprendre l'organisation hiérarchique police/gendarmerie pour symétrie des formes

La connaissance de l'organisation et des fonctions au sein de la police et/ou de la gendarmerie s'avère un élément important. Il permet de mieux cibler les enjeux dans les relations, de repérer les bons interlocuteurs, comprendre le contexte dans lesquels les officiers de police ou gendarmerie opèrent.

Partenariat : prendre sa place, affirmer sa place, représenter son institution

Devant les représentants de la police ou de la gendarmerie, il n'est parfois pas simple d'affirmer sa propre autorité, celle de son institution. Le dispositif est construit pour que les partenaires aient une place égale, avec chacun des prérogatives différentes. C'est bien sur cette base que les cadres ont à occuper leur place et la représentation de leur institution.

Remerciements

Nous remercions les cadres et responsables de services qui, dans le cadre des rencontres et échanges animés par Laurent PUECH, chargé de mission de l'ANISCG, ont contribué à l'élaboration de ce document :

Sophie CARLO, **Chantal LE POEC** et **Patrick VALLEE** du Conseil Départemental des Côtes d'Armor ; **Denis BAUCHET**, du Conseil Départemental de Loire-Atlantique ; **Hubert LEMONNIER** et **Elise CHENAVAL**, de l'Association ASFAD 35 ; **Céline BOUTTIER**, du Conseil Départemental de La Mayenne ; **Christelle CHARRIER**, Ville de La Roche-sur-Yon ; **Jean-Marie CHAMBIRON**, du Conseil Départemental de la Sarthe ; **Nadège CHAUVEAU**, du Conseil Départemental de l'Orne ; **Hélène JANITOR**, du Conseil Départemental du Maine-et-Loire.

Retrouvez sur la page [Documentation](#) du site de l'ANISCG ce document ainsi que de nombreux autres documents-ressources de l'intervention sociale en commissariat et gendarmerie telles que :

Le Cadre de référence de 2006, texte essentiel qui pose les principes définissant la fonction d'ISCG et la place de chacun des partenaires engagés autour de ce dispositif.

Le livre-téléchargeable Guide pratique "Les intervenants sociaux en commissariat et en gendarmerie".

Des rapports sur la fonction d'ISCG et le dispositif.

La convention-type et fiche de poste-type.

La grille d'activité.

Nos documents sur l'actualité du dispositif.



Association Nationale d'Intervention Sociale
en Commissariat et Gendarmerie

www.aniscg.org

06 50 55 20 60



<https://www.facebook.com/ANISCGofficiel/>



<https://twitter.com/ANISCGofficiel>