

LE TRAVAIL DE
L'ENCADREMENT PENITENTIAIRE

**pratiques professionnelles et représentations
de la fonction dans une situation de changement**

Rapport de recherche



**Recherche subventionnée par le G.I.P.
« Mission de Recherche Droit et Justice »**



D. LHUILIER, A. SIMONPIETRI, D. ROLLAND, C. VEIL.

Mars 2000

LE TRAVAIL DE

L'ENCADREMENT PENITENTIAIRE

**pratiques professionnelles et représentations
de la fonction dans une situation de changement**

Rapport de recherche



**Recherche subventionnée par le G.I.P.
« Mission de Recherche Droit et Justice »**



D. LHUILIER, A. SIMONPIETRI, D. ROLLAND, C. VEIL.

Mars 2000

Le présent document constitue le rapport scientifique d'une recherche financée par le G.I.P. « Mission de Recherche Droit et Justice » (subvention n°97.12.11.04.22).

Son contenu n'engage que la responsabilité de ses auteurs.

Toute reproduction, même partielle, est subordonnée à l'accord du G.I.P.

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons exprimer toute notre gratitude aux personnes qui à l'administration centrale, dans les directions régionales comme dans chacun des établissements retenus pour notre recherche nous ont accueillis et ont contribué à ce travail notamment les directions des établissements et tous les membres de l'encadrement du personnel de surveillance que nous avons rencontrés.

Nous remercions également les responsables de la formation des personnels d'encadrement à l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire qui ont répondu avec bienveillance et efficacité à nos demandes d'information.

Qu'ils trouvent tous ici l'expression de notre reconnaissance et nos chaleureux remerciements.

Claude VEIL notre collègue et ami est décédé au moment où nous allions entreprendre la rédaction du présent rapport.

Un de ses engagements, la prison et ses changements l'impliquait depuis plusieurs années déjà dans un travail de recherche.

Comme par le passé, à l'occasion d'autres contrats, il s'était pleinement investi dans l'élaboration du projet sur le travail du personnel d'encadrement pénitentiaire. Il a aussi participé activement au recueil de données dans les cinq établissements retenus pour notre étude. De nombreux entretiens et précieuses observations de Claude ont fait l'objet d'échanges réguliers dans l'équipe, alimentant et stimulant notre travail de réflexion commune. Les éléments de synthèse que nous présentons dans notre rapport sont le résultat d'une collaboration étroite avec lui.

C'est au contact de sa personne et de sa pensée que cette construction partagée, a pu prendre forme.

En témoignage de reconnaissance, nous avons choisi qu'il soit cosignataire de ce texte bien que nous sachions qu'il manque sa relecture exigeante et vigilante.

Dominique Lhuilier

Dominique Rolland

Aldona Simonpietri

SOMMAIRE

I. Introduction	6
▪ Problématique et hypothèses	7
▪ Méthodologie.....	15
▪ Relations aux chercheurs, à l'objet de la recherche.....	22
II. Organisation et contenu du travail	28
▪ Diversité des modalités d'organisation du travail	29
▪ Le contenu du travail de l'encadrement.....	37
▪ Territorialité et gestion du quotidien	43
▪ A la marge de la détention.....	46
III. Conceptions et pratiques d'encadrement.....	48
▪ L'encadrement des détenus par les surveillants :	50
▪ L'empreinte de ce premier niveau d'encadrement	53
▪ Orientations managériales	59
IV. L'information et le rapport à l'autre	69
▪ Sources et statut de l'information	69
▪ Les équilibres internes et l'information	74
▪ Le récit sur le travail	77
V. Entre passé et avenir : la question du changement.....	79
▪ La temporalité pénitentiaire.....	79
▪ Des vecteurs de changement ?.....	85
VI. Aux différents niveaux de la ligne hiérarchique.....	89
▪ Les personnels de direction	89
▪ Les Chefs de Service Pénitentiaire	115
▪ Les premiers surveillants.....	125
VII. Conclusion.....	139
Bibliographie	144
Annexe	151
Guide d'entretien.....	151

I. Introduction

Notre expérience et nos travaux antérieurs inscrivent la problématique de cette recherche dans la perspective d'une psychologie clinique du travail qui place en son centre, non pas seulement l'acteur, mais le sujet et la part de subjectivité qu'engagent le travail et les relations professionnelles.

Il s'agit dans cette orientation d'explorer l'articulation entre représentation de soi et de sa fonction, et expérience du travail, ainsi que les processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail.

L'objet de la recherche est le travail du personnel d'encadrement dans les établissements pénitentiaires, les pratiques professionnelles engagées dans le fonctionnement de l'organisation, les représentations de la fonction d'encadrement aux différents niveaux de la ligne hiérarchique et ce, dans un contexte de changement.

Cette ligne hiérarchique présente les caractéristiques suivantes :

- Longue, elle entretient de la distance entre personnel de direction et personnel dit d'exécution. Cette distance accroît l'importance du rôle de l'encadrement intermédiaire, et ce, d'autant plus que la taille de l'établissement est grande.
- Discontinue, cette ligne paraît se structurer autour de deux pôles : les premiers surveillants se sentiraient plus proches de la base alors que les chefs de service (CSP 1 et 2) s'identifieraient plus à la hiérarchie et à la direction.
- Triangulaire plus que linéaire, l'encadrement entretient des relations directes avec les détenus, sans passer par la médiation du premier niveau de commandement, celui qu'assurent les surveillants auprès des détenus.

▪ Problématique et hypothèses

Au-delà de ces caractéristiques, on peut dégager ici la problématique que cette recherche se propose d'explorer :

L'organisation et le fonctionnement hiérarchique de type militaire ont servi de modèle à l'encadrement pénitentiaire. Or ce modèle s'est révélé inadapté à la réalité des situations de travail en prison aujourd'hui et aux orientations préconisées par l'administration. Il n'est plus compris, voire est rejeté, et ce, plus globalement d'ailleurs dans le monde contemporain. En perte de légitimité, il ne peut constituer un cadre d'étayage aux positions et identités professionnelles entendues comme articulations entre les représentations que les sujets élaborent de leurs situations de travail et leurs représentations d'eux-mêmes dans cette situation. Un processus d'adaptation des pratiques d'encadrement aux changements qui traversent l'institution est en cours. Il passe par la définition :

- des modes de gestion des contradictions qui accompagnent ces changements,
- des régulations qui encadrent les pratiques et assoient leur légitimité aux yeux des « partenaires » de travail,
- de règles morales qui puissent soutenir une représentation de soi validante et reconnue.

Processus de perte et de reconstruction, il s'élabore à partir d'une quête de cohérence et de signification (de soi, de la fonction assurée, de ses pratiques...) et il peut être entravé par le recours à des stratégies défensives quand les ressources nécessaires à cette dynamique font défaut.

Le corps d'hypothèses dégagées pour orienter ce travail s'articule autour de trois axes. Le premier vise l'exploration des processus de perte et de dégageant des repères concourant à orienter les représentations et les pratiques en matière d'encadrement. Le second, dans un rapport dynamique au précédent, privilégie l'analyse des processus d'adaptation et de réélaboration des positions professionnelles dans leur double dimension, subjective et intersubjective. Le troisième décline ces deux axes aux différents niveaux de la ligne hiérarchique.

1. Les évolutions qu'a connues le monde pénitentiaire tendent à accroître l'hétérogénéité de l'encadrement. Le profil des candidats recrutés a changé, et ce,

aux différents niveaux de la ligne hiérarchique ouverts au recrutement externe. Tant en termes d'origine sociale et géo-démographique que de trajectoires de formation et professionnelle, cette hétérogénéité inter-catégorielle se double d'une diversification de la composition de chacune des catégories hiérarchiques où des générations successives des membres du personnel d'encadrement, ayant reçu des formations différentes, coexistent. Cette diversité est redoublée par les fonctions occupées qui inscrivent chacun dans une plus ou moins grande proximité aux détenus, à la vie quotidienne en détention, et dans des finalités professionnelles différenciées en fonction des secteurs d'activité dans la prison.

De cette hétérogénéité des origines et des places résulteraient des représentations différentes des finalités institutionnelles, des objectifs professionnels, des détenus, des subordonnés, de la fonction d'encadrement.

Chacun de ces « objets » est dans un rapport associatif aux autres, les constituant comme systèmes de représentations, modes d'approche et de pensée globale. Les représentations, entendues comme produits de l'activité psychique par laquelle un sujet se rapporte à un objet, portent la marque de la position sociale et professionnelle occupée et assurent une fonction défensive face aux contraintes psychiques du travail.

Elles contribuent à construire une représentation de soi en situation de travail qui préserve l'estime de soi, à euphémiser voire occulter ce qui est susceptible de fragiliser les positions professionnelle et personnelle et d'accroître l'angoisse.

Ces systèmes de représentations se constitueraient au carrefour d'une segmentation sociale en fonction des trajectoires et fonctions occupées et des défenses psychiques mobilisées dans la rencontre avec la situation de travail.

Plusieurs modèles de relations professionnelles et de fonctionnement organisationnel seraient actualisés simultanément. Pluralité qui conduirait à une perte de repères et qui rendrait opaque le fonctionnement des établissements. D'autant que, d'une prison à l'autre, leur combinaison peut être différente. On peut, en première approximation, distinguer deux de ces modèles :

- Un modèle de type bureaucratique et hiérarchique : en termes statutaires, les grades s'échelonnent à la manière de la hiérarchie militaire, le système d'autorité est formel et impersonnel, l'encadrement est garant du respect de la règle comme principe central de contrôle et de légitimité.
- Un modèle professionnel où le pouvoir cède le pas à l'autorité professionnelle construite à travers l'expérience du travail en détention ; centré sur la relation et la négociation, il reconnaît implicitement une marge de manœuvre aux différents acteurs. L'autorité légitime est à construire dans un système d'échanges.

Le rapport entre ces deux modèles n'est pas seulement celui de la coexistence, même si on peut penser que le premier se manifeste de manière privilégiée au sommet de la pyramide hiérarchique alors que le second imprègne davantage la base. Chacun des membres de l'encadrement, du directeur au premier surveillant, se réfère à ces deux modèles dans le traitement des situations concrètes de travail. La prégnance de l'une ou de l'autre de ces logiques peut varier aussi en fonction essentiellement des relations croisées entre deux variables : la destination et la taille de l'établissement. Orientant les conditions et le contenu du travail, ces variables nuancées par d'autres (histoire, situation géo-démographique de l'établissement...) contribuent à façonner la diversité des situations de travail, des pratiques d'encadrement, et des processus concourant à la représentation de soi dans l'avenir professionnel.

La pluralité des modèles d'autorité, si elle peut être en partie attribuée à des facteurs culturels (nouvelles générations de surveillants, évolution générale du rapport à l'autorité, incidence des mouvements sociaux des années 90 et de l'expérience d'une contestation collective...) a trait aussi à des changements de la situation de travail elle-même. Il conviendra ici d'explorer les visions historico-subjectives de l'organisation et des pratiques d'encadrement et leurs caractéristiques actuelles, telles que les perçoivent les différents acteurs de la ligne hiérarchique, notamment l'encadrement intermédiaire.

2. On ne saurait comprendre le fonctionnement de l'institution carcérale sans examiner ses liens avec la société qui la mandate. Dans une perspective historique, à

une évolution de la macrosociété globale correspond tôt ou tard une évolution de la microsociété carcérale. L'organisation hiérarchique est naturellement concernée.

On considérera, avec bon nombre d'observateurs, que l'évolution récente – et d'ailleurs non terminée – des missions et de l'organisation du travail des établissements pénitentiaires concerne l'ensemble du personnel, à tous les niveaux hiérarchiques. On remarquera que le personnel d'encadrement, tout en vivant cette situation de changement au même titre et en même temps que le personnel d'exécution, est appelé en outre à réagir, avec le maximum de pertinence, aux réactions de ce même personnel qui est susceptible de mettre en cause, notamment, les relations d'autorité.

Dans de telles conditions, il apparaît localement des solutions de continuité dans les pratiques. Des novations, parfois surprenantes, interviennent çà et là. Un premier niveau d'analyse consisterait à les apprécier uniquement comme l'expression d'un trouble, voire comme un trouble en soi, notamment sous leur aspect éventuel d'entorse aux règles professionnelles, que ces règles soient écrites ou consacrées par l'usage.

Une hypothèse de travail plus féconde consiste à attribuer à ces prises de distance vis-à-vis de la norme la valeur d'étapes dans un processus d'adaptation des individus et des groupes à des situations inédites. Il y a matière à envisager une typologie du jeu des besoins, des contraintes, et des ressources mises en œuvre. On s'attend à identifier souvent de simples démarches par essais et erreurs, mais même dans ce cas, et à fortiori lorsqu'une formalisation conceptuelle les sous-tend, on peut y discerner la préfiguration partielle de la reconstruction d'un rôle professionnel.

A titre d'exemples, on citera ici les conduites adaptatives du personnel d'encadrement face à l'activité en détention d'un personnel relevant uniquement de la hiérarchie hospitalière, ou du degré de l'implication individuelle dans une pratique sportive. Assurément, on peut percevoir dans ces circonstances un risque d'alourdissement, d'appauvrissement, de dénaturaion d'une fonction, d'une

responsabilité, d'une autorité, mais on peut y déceler aussi les chances ouvertes au développement de la créativité.

Les situations de crise, les conflits ouverts ou les changements initiés par l'institution (réorganisations, nouvelles orientations...) peuvent être l'occasion d'une mutation ou d'une nouvelle étape d'un processus d'adaptation de l'encadrement. Ils constitueraient des analyseurs des contradictions organisationnelles et professionnelles : analyseurs au sens où ils permettraient de faire surgir des évolutions latentes, des éléments non dits ou occultés mais déjà présents de plus ou moins longue date. Leurs effets de rupture d'avec le fonctionnement habituel, les compromis élaborés et les connivences acquises sollicitent de nouvelles réponses, tant au niveau des subjectivités engagées que des pratiques mises en œuvre.

Nous nous attacherons à l'exploration des sources de conflits et de leurs modalités de résolution, des dynamiques susceptibles de conduire à des réaménagements des représentations et des pratiques ; certaines sorties du conflit peuvent d'ailleurs être plus créatrices que d'autres. Ces conflits peuvent opposer différents acteurs ou catégories d'acteurs le long de la ligne hiérarchique et/ou impliquer la population carcérale.

Les changements qui tiennent une place officielle (comme la nouvelle organisation du programme 13 000, la mise en place de la réforme sanitaire ou de projets de service ou du PEP...) peuvent impliquer des remaniements très profonds. Ayant fait l'objet d'une conceptualisation et de production de textes destinés, entre autres, à prévenir les conflits ou à définir les modes de règlement des conflits, il convient d'explorer l'évaluation subjective qui en est faite et l'appréciation des effets de ces changements (le choix de ceux-ci dépend de « l'actualité » locale perçue dans l'établissement).

L'entrée du personnel féminin dans l'encadrement des établissements pénitentiaires peut contribuer à une remise en cause des rapports hiérarchiques de type traditionnel. Bien que diversement « accueillie » suivant les niveaux hiérarchiques concernés (direction, CSP, premier surveillant), la relative féminisation de l'encadrement peut constituer un facteur d'évolution des représentations d'une autorité marquée de caractères virils. Le modèle professionnel, fortement structuré sur un pôle masculin, n'intègre pas dans les représentations de la fonction d'encadrement en prison sa

version au féminin. Aussi, dans un univers essentiellement marqué par la non-mixité, l'arrivée des femmes dans des fonctions d'encadrement peut susciter des malaises dus à l'ébranlement des représentations initiales, et qui révèlent la dimension sexuée des images et des pratiques. Elle peut aussi favoriser un processus d'adaptation et permettre une évolution dans l'exercice de la fonction.

Cependant cette évolution pourrait n'être perceptible qu'au-delà d'une première « vague » : dans un premier temps, le relatif isolement de ces femmes les conduit à développer une quête de conformité au modèle dominant et à occulter ou euphémiser leur identité de sexe au profit d'une identité professionnelle marquée du sceau de caractères virils.

3. Le personnel de direction, et tout particulièrement le directeur d'établissement, assume un rôle d'interface entre les détentions et l'autorité centrale, ainsi que la gestion de l'organisation et la responsabilité de ce qui peut se passer dans la prison.

En position de perte de pouvoir du fait du développement du modèle bureaucratique légal, de la dilution de la collusion hiérarchie syndicale - hiérarchie pénitentiaire, de la gestion de leur propre carrière qui se traduit par un important turn-over, de leur méconnaissance des réalités du travail et du fonctionnement en détention du fait de recrutement par concours externe... les directeurs vivent, en solitaire, une situation doublement ambiguë :

- Perçus comme tout-puissants, ils font l'expérience des limites de leur pouvoir et d'une évolution d'un rôle de décideur à celui de régulateur de rapports de force entre les différents groupes d'intérêts présents dans les établissements (les deux principaux restant ceux des détenus et du personnel de surveillance). La construction de leur autorité suppose un engagement dans un processus d'apprentissage et de négociation avec leurs subordonnés, notamment avec ceux qui disposent de la culture carcérale et de l'ancienneté pénitentiaire (on pense ici essentiellement au chef de détention voire aux chefs de service). Ils peuvent être tentés de pallier leur absence d'autorité par l'exercice du pouvoir formel et la mise en scène des attributs et autres formes symboliques de ce pouvoir. Mais là, le risque, si ce n'est de

l'épreuve de force, du moins d'une direction artificielle déconnectée de la réalité du fonctionnement de l'organisation, s'accroît. Seront explorés ici les processus d'apprentissage, les modalités de transmission des savoirs au sein de ce corps (directeur – sous-directeur), les dynamiques de négociation informelle et les termes des échanges concédés entre « partenaires » interdépendants. Les modes de fonctionnement des équipes de direction seront éclairés (directeur – sous-directeurs – chef de détention – chefs de service) à partir des attributions respectives prescrites et réelles, du contenu du travail de chacun et des modalités de coopération (délégations, circulation de l'information, travail d'interprétation, de transformation, et, le cas échéant de création des règles...). L'indétermination des fonctions, notamment des chefs de service... accroît l'importance des principales ressources que sont l'expérience, la culture institutionnelle et l'ancienneté dans l'établissement.

- En charge de la conformité des règles, la hiérarchie, y compris à son sommet, sait que, pour assurer le fonctionnement ordinaire de la prison, des accommodements, voire des contournements sont indispensables à la prévention des troubles dans l'établissement. L'étendue et la nature de ces dérogations par rapport aux règles sont variables suivant la destination des établissements mais sont surtout fonction de l'équilibre des rapports de force entre détenus et personnels de surveillance. Mais dans tous les cas la hiérarchie à la fois garantit l'application des règles et « couvre » voire réalise elle-même leur transgression. Elle est ainsi en permanence exposée au risque de la disqualification quand elle aura d'un côté laissé faire pour que les contraintes de résultat soient satisfaites, et que d'un autre elle aura sanctionné quand surviendra l'incident dormant trop de visibilité aux pratiques transgressives.

La discontinuité de la ligne hiérarchique, scindée en deux ensembles, surveillants et premiers surveillants d'une part, hiérarchie supérieure et direction d'autre part, pourrait être interprétée en terme de stratégie défensive : seule la distance au terrain, à la réalité des pratiques

quotidiennes en détention peut permettre d'éviter la contradiction entre exigences de moyens et de résultats ; la méconnaissance qu'entretient le déni des pratiques « clandestines » conduit à une délégation implicite de la gestion des contradictions entre les prescriptions aux niveaux inférieurs. L'autorité de la hiérarchie, pourtant réelle sur le plan formel, peut être décalée dans le commandement du travail quotidien : occupée par des tâches administratives multiples et diverses, ses détenteurs ne pourraient assumer un rôle classique de commandement et de contrôle du travail qui les exposerait à des tensions avec un personnel que l'expérience des mouvements revendicatifs a changé. L'investissement du travail auprès des détenus, la multiplication des « audiences » constitueraient à la fois une stratégie de retrait-repli vis-à-vis de leur fonction d'encadrement des personnels et un moyen détourné de contrôle du travail en recueillant auprès des détenus une information sur les pratiques professionnelles des surveillants.

L'usage des informateurs s'inscrit dans cette même perspective et peut-être dans l'illusion d'une possible restauration d'un mode de contrôle basé sur des alliances avec une hiérarchie des pouvoirs dans la communauté des détenus.

Le premier niveau d'encadrement apparaît dans ce contexte comme un rôle hiérarchique essentiel : bénéficiant nécessairement d'une expérience préalable comme surveillant (le plus souvent en détention), assurant, contrairement aux autres niveaux hiérarchiques, une présence la nuit et les week-ends sur les mêmes horaires de travail que les surveillants, le premier surveillant se trouve placé au centre des contradictions précédemment indiquées, dans un rôle de tampon entre les niveaux supérieurs de la hiérarchie et les surveillants. Chargé du contrôle du travail de ces derniers, il n'en a que peu les moyens : sa propre charge de travail administratif, la dispersion des surveillants à leurs postes, la difficulté d'objectivation de leur travail essentiellement relationnel, ne disposant ni d'un espace de travail propre, ni de la responsabilité durable d'une équipe attribuée, ni de l'information nécessaire à l'anticipation et au repérage des

orientations de la direction... le premier surveillant ne reçoit pour son action qu'un support institutionnel minimal.

Aujourd'hui, ce grade est le seul qui ne comporte pas d'accès direct : le premier surveillant étant issu du groupe des surveillants, sa distance sociale avec ses anciens collègues est faible. La prise de distance hiérarchique est supposée facilitée par la distance géographique, d'où la fréquence de l'association promotion-mutation. Ce qui est susceptible de fragiliser le seul principe de qualification dont il dispose, l'expérience, car le travail est différent en fonction des destinations des établissements (maison d'arrêt, centre de détention, maison centrale).

Ne bénéficiant pas (ou peu) de ressources susceptibles de faire d'eux des animateurs d'équipe, les premiers surveillants ont à construire leur autorité auprès de chacune d'elles. Les modalités d'élaboration de leur position professionnelle sont à examiner afin de repérer notamment les ressources dont ils disposent pour ce faire, les modèles d'identification ou contre-identification qui y contribuent, leur évaluation des écarts entre les représentations idéales de l'exercice d'encadrement et la réalité de leurs pratiques.

L'examen de leur position porte notamment sur les types de compétences (territoriales, fonctionnelles, relationnelles...) qu'ils se reconnaissent et/ou qui leur sont reconnues, sur les critères qui président à l'identification de leur pouvoir de décision et sur l'évaluation du respect de celui-ci.

▪ **Méthodologie**

a) Cette recherche, définie à travers sa problématique et les hypothèses associées, privilégie deux modes de recueil des données :

- La conduite d'entretiens individuels auprès des différents membres de la ligne hiérarchique (du directeur au premier surveillant) en tenant compte des disponibilités de ces personnes dans l'organisation de chacun des établissements retenus pour l'enquête.

L'entretien individuel permet une exploration de la relation personnelle au travail et à la fonction d'encadrement, l'entretien en petit groupe étant centré sur l'approche des représentations collectives, des relations entre « pairs » et des systèmes de valeurs.

Ces entretiens cliniques, (110) visent non pas à faire répondre mais à faire parler les interviewés le plus librement possible et à découvrir les tendances spontanées au lieu de les canaliser et de les endiguer. Cette technique semi-directive nécessite l'élaboration préalable d'un guide d'entretien comprenant les différents thèmes qui seront proposés à l'expression des personnes rencontrées. La possibilité d'élargir les thèmes est laissée ouverte, ce qui permet d'être attentif à la façon dont l'interviewé opère les transitions d'un thème à l'autre.

La situation psychosociale de l'entretien est complexe et dominée par deux facteurs : le cadre social dans lequel l'entretien doit être légitimé et les motivations propres de l'entretien, c'est à dire ce qui permet aux membres du personnel d'encadrement et de direction d'accepter cette collaboration.

Avec cette manière de procéder, il convient d'intégrer à l'analyse d'une parole tout le matériel disponible : notamment la combinaison des séquences discursives, la place et le poids des silences, les inflexions produites par la réflexivité de l'échange narratif.

L'analyse du matériel recueilli a été conduite à la fois sur les plans longitudinal et transversal :

- Analyse longitudinale permettant de repérer les modalités d'organisation des systèmes de représentations, les réaménagements dans la relation à la fonction occupée, et la stratégie discursive générale propre à chaque entretien.
- Analyse transversale du contenu des entretiens visant à repérer les positions face aux « partenaires » de travail (subordonnées, supérieurs, détenus...), les co-occurrences entre représentations de la fonction et représentations des pratiques, les paradigmes situationnels évoqués pour traiter du changement, du conflit.

- L'observation des situations de travail et des pratiques déployées, et de situations d'interaction avec les « partenaires ». Le suivi de la journée de travail a été l'occasion d'un recueil de pratiques commentées et contextualisées. Ce temps d'observation est aussi celui d'échanges informels entre chercheurs et personnel d'encadrement, temps nécessaire à l'établissement d'une relation de confiance indispensable à notre acceptation dans la détention et à la réalisation ultérieure des entretiens. L'observation de réunions d'encadrement et de direction (avec l'accord des participants) complète utilement l'investigation.

Les données de cette observation ont été confrontées à celles recueillies lors des entretiens, non pas pour réaliser une sorte d'épreuve de vérité, mais pour pouvoir dégager les significations des décalages, des non-dits éventuellement constatés.

b) En ce qui concerne le choix des terrains (celui-ci a été réalisé *in fine* avec le concours de l'administration pénitentiaire), plusieurs critères ont été privilégiés pour spécifier les éléments organisationnels : la catégorie d'établissement (maison d'arrêt, centre de détention, maison centrale), la taille, l'implantation en zone rurale ou urbaine (incidences sur le profil de la population carcérale et des personnels) et l'historique des établissements.

En fonction de ces critères, cinq établissements ont été retenus pour notre travail d'enquête : trois maisons d'arrêt, un centre de détention et une maison centrale.

Maison d'arrêt n°1

Il s'agit d'un petit établissement d'une capacité de 130 détenus pour 135 à 150 détenus présents lors de notre enquête. L'architecture est ancienne et la détention est répartie sur deux nefs : la principale correspond au quartier des hommes, une autre héberge 13 femmes pour une capacité de 40 places. Au rez-de-chaussée du bâtiment hommes sont installées les 5 cellules réservées à 12 mineurs.

L'encadrement comprend : un chef de maison d'arrêt, 2 C.S.P.2, dont l'un est l'adjoint du chef d'établissement et l'autre chef de détention, et 7 premiers surveillants (dont un au greffe). Ces vingt dernières années, 4 chefs d'établissement se sont succédés (dont un qui est resté plus de dix ans à ce poste).

Trente-cinq surveillants travaillent dans cette maison d'arrêt : ils sont 5 à 6 en détention le jour et 3 la nuit. Une petite dizaine sont en poste fixe : mineurs, cuisine, travail pénal, comptabilité, travaux...

La moyenne d'âge est d'environ 50 ans : on compte de nombreux surveillants principaux et peu de demandes de mutation.

Les syndicats représentés sont F.O. et l'U.S.P., mais le taux de syndicalisation est faible. Nous avons rencontré et interviewé l'ensemble de l'encadrement ainsi que le surveillant chargé des mineurs.

Maison d'arrêt n°2

C'est la maison d'arrêt la plus récente de notre échantillon : elle a été un des premiers établissements du programme 13 000. Quatre directeurs se sont succédés depuis son ouverture.

Les 700 à 750 détenus sont répartis sur trois bâtiments. Il n'y a pas de quartier de femmes mais un quartier mineurs (60). La durée de détention dans l'établissement est de 4 mois en moyenne ; ce sont en majorité des prévenus (50 condamnés) mais on compte environ 350 procédures criminelles.

L'encadrement comprend : un directeur, deux sous-directeurs, un attaché, cinq C.S.P. dont un chef de détention – (ces C.S.P.2 sont des femmes d'une trentaine d'années en moyenne)- et 13 premiers surveillants.

Sur les 140 surveillants, environ 75 travaillent en 3/8 dans la détention ; les autres sont en poste fixe ou intégrés dans des brigades (mineurs, parloirs, sécurité périmétrique, Q.I. – Q.D...). En moyenne, ils ont 5 à 10 ans d'ancienneté : certains, les plus anciens, viennent de l'ancienne maison d'arrêt, d'autres sortent de l'E.N.A.P. On compte 10 à 15 demandes de mutation par an et l'absentéisme est considéré comme un problème. Les syndicats représentés sont l'U.F.A.P. (majoritaire), la C.G.T et F.O.

Nous avons rencontré et interviewé l'ensemble de l'encadrement sauf les absents (détaché syndical, accident du travail, congé) et le premier surveillant du greffe.

Maison d'arrêt n°3

Cette maison d'arrêt ancienne comporte 540 places pour environ 1 100 détenus en moyenne qui sont répartis sur deux bâtiments, l'un pour les condamnés, l'autre pour les prévenus. Un autre bâtiment comprend le Q.I – Q.D. et le quartier mineurs (une quinzaine) ; le quartier femmes héberge 85 détenues environ.

Les condamnés représentent un peu plus de 50 % des détenus, 99 % sont condamnés à une peine correctionnelle et 89 % ont une peine n'excédant pas 3 ans. En terme d'infractions, on compte 49 % de vols, 18 % d'I.L.S. et 7 % d'I.L.E.

L'encadrement comprend : un directeur, un directeur adjoint, deux sous-directeurs et un attaché de direction (moyenne d'âge : 35 ans), 7 C.S.P. dont un chef de détention et 20 premiers surveillants dont 6 intégrés dans le roulement des services matin – après-midi – nuit.

150 surveillants travaillent dans l'établissement, dont 20 surveillantes et 45 en postes fixes.

Les surveillants et premiers surveillants ont entre 40 et 50 ans, sont souvent originaires de la région : les demandes de mutation sont peu nombreuses et on compte beaucoup de surveillants principaux. L'absentéisme est jugé important : il est mis en relation avec la charge de travail (130 détenus aux différents étages de la détention) et avec l'âge des personnels.

Les syndicats représentés sont l'U.F.A.P. et F.O., puis la C.G.T. Le taux de syndicalisation est important.

Nous avons rencontré et interviewé l'ensemble du personnel de direction, 4 C.S.P. et 8 premiers surveillants, dont un « faisant fonction » auprès des mineurs et une « faisant fonction » auprès des femmes.

Ces vingt-cinq dernières années, 10 directeurs se sont succédés dans cet établissement.

Centre de détention

Situé près d'une grande ville de province, cet établissement ne connaît pas la surpopulation carcérale de la maison d'arrêt n°3. Son effectif est de 370 détenus. Une cinquantaine d'entre eux est hébergée dans un petit bâtiment dit « de confiance » où

ils disposent d'une liberté de circulation, de clefs qui leur permettent de fermer leur cellule, de salles communes où ils peuvent manger ensemble et avoir diverses activités.

La transformation de ce centre de détention national en CD régional a modifié le profil de la population carcérale (accroissement du nombre de condamnés à de courtes peines). Celle-ci bénéficie des dispositions antérieurement mises en place pour favoriser la réinsertion mais la réduction du temps passé dans l'établissement comme le rajeunissement des détenus accueillis complexifie l'adéquation de ces dispositifs aux ressources des personnes incarcérées. Le travail pénal comme les formations proposées occupent encore les détenus le matin mais les activités encadrées l'après-midi sont beaucoup plus restreintes.

L'effectif des surveillants est de 118 à l'organigramme, 106 en réalité. On distingue les 71 agents répartis dans 6 équipes et 35 agents en poste fixe. Ces surveillants sont pour la plupart d'entre eux originaires de la région et affectés dans ce centre de détention après plusieurs années d'expérience dans d'autres établissements. Les premiers surveillants (11 à l'organigramme – 8 dans les faits, dont une première surveillante) sont eux aussi peu mobiles. Ils assurent, avec les surveillants, une continuité qui contraste avec les changements de personnel aux niveaux supérieurs de la ligne hiérarchique. Quatre de ces premiers surveillants sont « dans le roulement » en détention, les autres disposent de responsabilités fonctionnelles (atelier, service des agents, hygiène et sécurité, transfert des détenus).

Cinq C.S.P. se répartissent les fonctions de chef de détention, responsable de formation, responsable du domaine extérieur et gestion de la détention (2 d'entre eux).

Le poste d'adjoint de direction est récemment pourvu après une longue vacance.

Le directeur d'établissement comme le chef de détention sont arrivés depuis un peu plus d'un an.

Situé dans une ancienne abbaye, le centre de détention a une architecture en nef et de vastes espaces occupés pour l'enseignement et les ateliers. Un projet de création d'un centre pénitentiaire rassemblant ce centre de détention et la maison d'arrêt voisine constitue la toile de fond des interrogations sur l'avenir de l'établissement et de son personnel d'encadrement.

Maison centrale

Cette centrale est située en zone rurale, près d'une ville moyenne de province. Elle est installée sur un vaste domaine pénitentiaire et près de la moitié du personnel loge sur place. Essentiellement originaires de la région, les surveillants, comme la plupart des premiers surveillants constituent le personnel stable de l'établissement alors que les niveaux hiérarchiques supérieurs connaissent les mouvements habituels. La durée moyenne des directions successives est de 2 à trois ans : il est question d'isolement dans un environnement essentiellement rural et d'usure face à la cohabitation avec les « longues peines ».

L'établissement compte 120 détenus dont 45 « perpètes », 60 réclusions criminelles et 25 DPS.

La centrale comprend deux quartiers. Le centre de détention voisin héberge une centaine de détenus et dans un autre bâtiment se trouvent à la fois les quartiers disciplinaires, d'isolement et d'arrivants.

Le directeur est récemment nommé à ce poste. Pendant une période de vacance de poste, le directeur adjoint, responsable de la centrale, a assuré l'intérim pendant que son collègue directeur-stagiaire assurait la responsabilité du centre de détention. Un chef de détention est censé couvrir les deux établissements mais dans les faits, son activité concerne surtout la centrale. Sept C.S.P. figurent sur l'organigramme mais un de ces postes est non pourvu pendant que le titulaire de l'autre est détaché. Restent donc 5 C.S.P. Les premiers surveillants sont au nombre de 13, 11 en réalité, 9 d'entre eux étant affectés sur la centrale.

Enfin 160 surveillants se répartissent entre les deux établissements et connaissent une stabilité territoriale sur leur bâtiment respectif.

Construite il y a une quinzaine d'années pour être un établissement de haute sécurité, l'architecture de la centrale contraste avec celle du centre de détention, site historique. La fermeture de ces établissements est évoquée comme une rumeur itérative depuis près de 20 ans.

L'intervention de l'équipe des chercheurs dans chacun de ces établissements a été précédée d'une prise de contact avec la direction afin de s'assurer de son agrément à notre proposition de collaboration et d'organiser les modalités de ce travail.

L'équipe a effectué un premier séjour de trois jours dans chacun d'eux et le programme a été à chaque fois à peu près le suivant : rencontre avec les membres de l'équipe de direction, visite de l'établissement, observation de journées de travail et de réunions, premiers entretiens.

Deux à trois jours par chercheur ont été ensuite programmés en fonction du calendrier de nos interlocuteurs et ce, dans un temps différé afin d'intégrer à notre investigation les effets de la temporalité et des changements advenus sur la construction des représentations du travail de l'encadrement.

Le retour dans un même établissement quelques mois plus tard permet d'autres entretiens avec les mêmes interlocuteurs, mais cette fois centrés sur le changement, que celui-ci soit référé à des dispositions nouvelles ou à des mutations de personnel, ou à des évolutions non programmées ou à l'expérience ou aux influences produites par la réflexivité suscitée par l'échange narratif.

▪ **Relations aux chercheurs, à l'objet de la recherche.**

Conduite dans la perspective d'une psychologie clinique du travail, notre investigation s'est attachée à saisir la part de la subjectivité engagée dans le travail et les relations professionnelles.

La démarche clinique impose la reconnaissance de la singularité et de la complexité des situations réelles d'engagement au carrefour des trajectoires singulières et de contextes organisationnels. Elle vise, non pas l'étude quantitative d'un corpus de données pour établir une représentativité statistique mais la mise en évidence de processus communs qui sont identifiables à travers les spécificités des situations et des personnes.

L'analyse clinique approfondie d'un petit nombre de « cas » informe sur des processus qui sont communément à l'œuvre au-delà des singularités.

L'attention portée à l'implication du chercheur suppose la prise en compte de ses présupposés de l'objet de recherche, des préjugés et stéréotypes concernant l'univers carcéral et ses différents acteurs. Le travail de recherche s'inscrit dans la relation construite avec les personnes rencontrées sur le terrain, une relation établie à partir de la rencontre entre deux demandes : celle des chercheurs qui sollicitent une coopération pour une construction en commun de la signification des représentations et conduites étudiées, celle des sujets en situation de travail relative à la connaissance

des enjeux de leur relation au travail, des processus intersubjectifs sollicités, et à la reconnaissance, voire la restauration d'une image de soi, de la fonction.

Dans le cadre de recherches conduites à partir d'un appel d'offre de l'administration centrale et réalisées à partir d'enquêtes dans des établissements choisis par elle, les chercheurs ne peuvent prétendre, *a priori*, répondre à une demande locale, exprimée par les acteurs de terrain rencontrés. Cependant, seul l'engagement de ces acteurs dans le travail d'investigation proposé peut permettre l'établissement de relations de coopération. La construction de cette relation passe par l'identification d'une demande implicite à partir du dégagement des bénéfices attendus de la collaboration et du repérage des sources de résistance à celle-ci. Les chercheurs ont donc à s'inscrire dans des contextes locaux en favorisant l'expression d'attentes individuelles et collectives qui seules peuvent donner sens à la coopération sollicitée. Dans cette démarche, les chercheurs ne visent pas seulement la collecte de données soumises ensuite à l'analyse mais la construction de dispositifs d'élaboration conjointe d'une compréhension des processus qui sous-tendent les systèmes de représentations et les pratiques professionnelles déployées. L'échange avec les partenaires rencontrés dans les différents établissements est imprégné par le type de relation établie. On présume ici que celle-ci actualise et révèle d'autres relations vécues en dehors de la rencontre avec les chercheurs par les personnes sollicitées. Les représentations-rôles imaginaires qui sont attribués aux chercheurs, les motivations à la collaboration, les résistances et les difficultés rencontrées, les demandes plus ou moins explicitement exprimées renseignent sur l'image que ces professionnels ont d'eux-mêmes, sur la position qu'ils entendent se donner.

L'attention portée aux modalités de la rencontre et à ses effets sur le discours est indispensable pour saisir comment s'actualise au cours de l'échange une forme de relation apprise qui lui est antérieure. Le repérage de ce qui se déplace du fonctionnement institutionnel et/ou organisationnel sur celui de la rencontre et des entretiens représente, en plus du contenu des énoncés, une source de savoir sur le statut habituel de « l'étranger » au milieu de travail, de la parole et de la circulation de l'information, sur les représentations que l'encadrement peut avoir de lui-même.

Le dépassement des discours institutionnels ou d'une ouverture conventionnelle pour l'engagement dans une expression plus impliquée suppose une présentation claire des chercheurs, de l'objet de recherche et des objectifs poursuivis, un temps

d'observation et d'inter-connaissance nécessaire à l'établissement de relations de confiance.

De nombreux travaux réalisés à partir d'enquêtes de « terrain » témoignent des caractéristiques de la rencontre avec les chercheurs et leur démarche de recueil de données, caractéristiques éclairées essentiellement par un climat de suspicion toujours présent et le contrôle de l'information transmise. Notre expérience antérieure relative à d'autres recherches en milieu pénitentiaire nous permet de comparer le type de relations établies avec l'équipe de chercheurs. Nous avons nous-même fait l'expérience de ces difficultés d'accès aux données et des conditions nécessaires à l'établissement d'une confiance minimale autorisant l'expression. Mais, c'est à l'occasion de cette recherche que la réticence rencontrée a été la plus importante. Réticence à nous recevoir dans les établissements tout d'abord : nos propositions de dates ont été plusieurs fois reportées, la programmation de notre venue étant considérée comme incompatible avec d'autres impératifs, comme une charge de travail supplémentaire dans une période déjà critique.

Réticence encore à nous permettre les conditions d'accès aux informations demandées : refus de nous communiquer les documents nécessaires à notre travail, « oublis » multiples dans les réponses à nos demandes, rendez-vous toujours remis à plus tard, indisponibilité programmée des personnels que nous devons rencontrer...

Cette présentation univoque de l'attitude face à la recherche doit bien sûr être nuancée suivant les établissements. Certaines directions, après avoir souligné à la fois l'intérêt d'une recherche sur le travail de l'encadrement pénitentiaire et la contrainte que représentait pour elles le fait de nous recevoir, ont permis *in-fine* que ce travail puisse se dérouler. D'autres n'ont jamais exprimé formellement leur réserve face à cette « intrusion » dans leur établissement mais les discours convenus et stéréotypés faisaient écran à l'exploration de la réalité du travail de l'encadrement. Ces discours apparaissaient vite en décalage complet avec l'observation ou les informations recueillies auprès d'autres membres du personnel.

Deux exemples particulièrement fréquents peuvent être ici donnés. L'importance accordée dans le discours à un fonctionnement d'équipe de direction et à la constitution de collectifs d'encadrement notamment au niveau des chefs de service contraste souvent avec l'absence de réunions programmées ou avec des réunions durant lesquelles les échanges sont essentiellement centralisés autour de la personne du directeur.

De même l'insistance avec laquelle est soulignée la nécessité de relation de proximité avec le personnel de surveillance sur son lieu de travail, la nécessité de « se montrer » en détention contraste là aussi avec ce qu'en disent les agents ou avec notre observation lors de nos séjours dans les établissements.

Nous nous sommes assez vite trouvés pris dans un système relationnel où l'information transmise est essentiellement stratégique : il s'agit de donner à voir ou à savoir ce qui est supposé attendu parce que conforme aux représentations des orientations de l'administration centrale.

Cette « mise en scène » n'est évidemment pas propre à l'administration pénitentiaire mais elle apparaît ici à la mesure des enjeux relatifs au statut de l'information dans un contexte où celle-ci est perçue toujours comme potentiellement menaçante. La prise de risque que semble constituer la transmission d'information induit nécessairement des stratégies de fuite, d'évitement, de travestissement et de distorsion communicationnelle telles que le mensonge ou le discours-écran. Ces stratégies induisent elles-mêmes d'autres stratégies de contournement des résistances rencontrées telles que le recoupement d'informations recueillies auprès de différents interlocuteurs, l'observation des interactions et l'interprétation du non-verbal...

La réticence perçue, plus ou moins manifestement déployée, confronte le chercheur à l'actualisation lors de la rencontre d'une forme de relation apprise et qui appartient au système relationnel habituel. Elle sollicite chez lui les mêmes tentations de recours à des stratégies de recueil d'information par des voies parallèles.

Les conditions d'une suspicion réciproque sont alors assez vite réunies et le dégagement de ce système relationnel suppose un travail d'élucidation dans l'équipe de recherche comme la persistance dans la durée de nos séjours dans les établissements.

On peut bien sûr évoquer ici différentes hypothèses pour éclairer les diverses formes de la réserve à l'égard des chercheurs et de l'objet de la recherche.

Ces stratégies d'évitement ou de mise en scène peuvent être interprétées comme système de défense face à l'étranger, à celui qui n'appartient pas à la pénitentiaire. Ici la représentation du chercheur est celle de l'intrus comme le serait le journaliste ou tout autre professionnel venant prélever de l'information au-dedans pour la communiquer au-dehors. Cette représentation certes perdue même si l'ouverture de l'institution pénitentiaire semble avoir habitué les personnels à ce type de rencontre. Seuls quelques « vieux pénitentiaires » continuent de penser que la prison ne

concerne que ceux qui y travaillent et que les « étrangers » sont là nécessairement des indésirables.

On peut aussi penser que ces stratégies constituent plutôt un système de défense contre ce qui est perçu comme un contrôle interne à la pénitencière. Ici la représentation du chercheur est celle de « l'œil » de l'administration centrale. Les informations inlassablement communiquées concernant les conditions de cette recherche (inscrite dans le cadre d'un appel d'offre de la mission de recherche du ministère de la Justice, réalisée par une équipe de chercheurs universitaires astreints au secret professionnel et garantissant l'anonymat des personnes) n'ont que difficilement levé les doutes sur les usages par l'administration de notre travail.

On retrouve ici à nouveau la question centrale de la transmission de l'information : nos investigations pourraient constituer une source d'information sur le fonctionnement des établissements et notamment des pratiques de direction et d'encadrement. En toile de fond se profile l'image du contrôle ou de l'inspection.

On doit reconnaître que certaines caractéristiques de la démarche d'accès aux « terrains » peuvent aisément entretenir cette représentation du chercheur comme « informateur » de l'administration.

Les établissements ont été désignés par l'administration centrale, alors qu'un appel au volontariat aurait sans doute induit des attitudes moins défensives. De plus les critères présidant à la sélection des établissements n'ont pas été suffisamment explicités. Ceux donnés renvoyant aux variables évoquées précédemment – taille, destination, environnement... n'épuisent pas les questions autour de « *pourquoi mon établissement ?* »

La désignation des établissements a façonné la perception d'une contrainte imposée à laquelle on ne pense pas pouvoir être en mesure de se dérober.

Plus fondamentalement, ces stratégies d'évitement ou de distorsion communicationnelle nous semblent constituer des formes de déplacement de traits du fonctionnement organisationnel et professionnel sur la relation avec les chercheurs. Les normes collectives de rétention de l'information sont ici d'autant plus prégnantes que l'information en question concerne justement le « lieu » où cette rétention s'exerce : la ligne hiérarchique, du surveillant à l'administration centrale.

La relation aux chercheurs ici n'engage pas seulement la relation aux services centraux. Elle engage aussi les relations hiérarchiques internes à l'établissement. Dans la mesure où nous « circulions » entre les différents niveaux de cette ligne,

nous faisons effraction dans un système relationnel où la part de la distance, de la rétention d'information et de la méfiance réciproque est variable mais toujours présente. Dans ce contexte, nous pouvons apparaître comme ceux susceptibles de mettre à mal les stratégies de distorsion communicationnelle déployées par les uns et les autres.

Nous avons jusqu'ici mis l'accent sur la réserve rencontrée et ses interprétations. Il nous faut aussi souligner que celle-ci est de fait variable suivant les établissements, et plus précisément le type de relations hiérarchiques établies, et suivant les personnes.

Les plus ouvertes à l'échange et la réflexion sur l'objet de notre recherche sont tendanciellement celles qui ont le moins d'ancienneté dans l'administration pénitentiaire ou dans l'établissement à condition qu'elles se sentent suffisamment reconnues et légitimées dans leur contexte professionnel. Ce sont aussi celles que nous avons eu l'occasion de rencontrer lors de précédents travaux. On retrouve ici une observation souvent soulignée : dans des systèmes hiérarchiques et bureaucratiques, le réseau personnel constitue une ressource essentielle. L'établissement de relations interpersonnelles permet de compenser, voire contourner, les obstacles ou les limites des relations formelles enfermées dans un code qui réduit les échanges.

II. Organisation et contenu du travail

L'organisation du travail, au sens de la division et de la répartition des tâches, peut être explorée à travers sa traduction formelle telle que présentée par les différents documents disponibles dans les établissements. L'organigramme permet de visualiser les différentes fonctions et leurs liens les unes aux autres. D'autres textes peuvent préciser cette première présentation schématique comme les fiches de postes listant les missions et les tâches de chacun.

On doit ici souligner les limites de ce type de documents : ils ne rendent pas compte de la réalité du travail des différents membres de l'encadrement même s'ils peuvent révéler des décalages entre positionnement hiérarchique et attributions fonctionnelles. Ainsi certains signes indiquent des zones d'attribution et des positionnements a priori singuliers (par exemple un directeur adjoint figurant au même niveau sur la ligne hiérarchique que les sous-directeurs et attaché de direction ou un chef de détention et un directeur-adjoint se partageant la responsabilité des différents services de l'établissement). La présentation formelle de l'organisation du travail apparaît souvent en décalage avec les remaniements plus récemment effectués et en communiquant ces documents nos interlocuteurs ont souvent souligné qu'ils étaient en cours de réactualisation ou plus simplement dépassés. Les fiches de postes tentent de clarifier le « qui fait quoi ». Question souvent présentée comme objet de préoccupation tant les glissements d'activités favorisent une relative indifférenciation des rôles effectivement assurés.

Ces fiches de postes apparaissent relativement rares ou en voie d'élaboration. Une élaboration sans doute compliquée par la conflictualité de deux logiques censées orienter leur construction : une logique de grade renvoyant à un positionnement hiérarchique, une logique de fonctions renvoyant à un certain type d'activités. L'ambivalence face au référentiel métier semble s'inscrire dans cette perspective. A son propos est toujours souligné l'intérêt de cet important travail de redéfinition et clarification des tâches de chacun. L'évaluation est élogieuse voire admirative : ces volumineux dossiers figurent un ordonnancement des missions respectives et donnent une lisibilité aux relations professionnelles prescrites en recensant l'ensemble des partenaires de travail.

En même temps, ce référentiel ne paraît pas pouvoir être un outil de travail utile au niveau des établissements :

« On a un outil remarquable, mais il n'est pas convivial d'accès et il est laissé de côté en ce moment ». (Direction régionale).

La convivialité ne paraît pas la seule en cause. Le référentiel métier nous semble plutôt constituer un révélateur des contradictions entre deux cultures, l'une pénitentiaire référée à la fois aux systèmes des catégories de la fonction publique et des grades suivant le modèle de la hiérarchie militaire, l'autre managériale qui tente d'introduire dans l'institution les références de l'entreprise qui s'attachent à cerner les fonctions et les compétences.

Nous reviendrons sur ces contradictions à propos des conflits de cultures et de la question du changement dans l'institution pénitentiaire.

▪ **Diversité des modalités d'organisation du travail**

La diversité des organisations du travail d'un établissement à l'autre peut conduire à s'interroger sur les variables qui président à leur détermination.

On pourrait dans un premier temps penser que la destination de l'établissement (maison d'arrêt ou établissement pour peine) constitue une donnée essentielle orientant les caractéristiques de l'organisation du travail.

La comparaison entre les trois maisons d'arrêt oblige à reconnaître que cette variable semble moins déterminante que la taille et l'historique de ces prisons.

Dans la maison d'arrêt n°1, le chef d'établissement s'appuie sur les deux C.S.P.2 qui travaillent en étroite collaboration et se perçoivent comme interchangeables dans la conduite de leurs missions. La polyvalence et la charge de travail de l'encadrement supérieur sont soulignées : gestion du quotidien de la détention, audiences des détenus, relation avec les concessionnaires, les intervenants, les différentes catégories de personnel, élaboration des documents demandés par la D.R. et l'administration centrale, organisation des travaux, relations avec les « partenaires » extérieurs...

Les premiers surveillants qui se relaient en détention n'ont pas de responsabilités fonctionnelles (sauf un qui est chargé du service des agents) ni territoriales (la première surveillante en charge du quartier femmes a été réintégrée dans le

roulement des équipes). Ils assurent tous leur service en couvrant l'ensemble de la détention et ils participent au rapport quotidien qui réunit le chef d'établissement, les deux C.S.P.2, le premier surveillant du greffe et la responsable de l'économat. Ils assurent depuis peu un service de nuit.

Auparavant, une permanence de nuit était établie par les personnels d'encadrement logés sur le domaine pénitentiaire.

Dans la maison d'arrêt n°2, le directeur est assisté de deux sous-directeurs, l'un chargé des relations avec le personnel, l'autre des détenus. L'attaché de direction assure la liaison avec la société privée. Sur ce point, deux conceptions des modes de collaboration peuvent engendrer des types de relations différentes, voire des malentendus et tensions : « le privé » est-il un partenaire ou un prestataire de services pour la direction de l'établissement ? Une part de la gestion du budget échappant au pouvoir du directeur, celui-ci se trouve en position de demandeur à certaines occasions (commande de matériel par exemple) et non plus de décideur. Le sentiment d'une dépendance au privé peut être avivé lorsque les détenus se plaignent de la qualité des prestations fournies (par exemple : service médical, cantine). Des jeux d'accusations réciproques des manques ou dysfonctionnements peuvent accroître les difficultés de coopération.

Les C.S.P. se voient attribuer une responsabilité territoriale : en charge chacun de l'un des bâtiments de la détention, ils sont assistés par un premier surveillant censé assurer un rôle d'adjoint. Cette organisation a été modifiée depuis peu dans la perspective de réduire le nombre de premiers surveillants dégagés du roulement des équipes. En effet, sur les 13 premiers surveillants affectés à l'établissement peu sont des « généralistes » en détention.

Dans l'ensemble, soit ils encadrent une brigade (4 brigades) et, à ce titre, ils ont de fait une spécialisation liée aux types d'activités confiées aux brigades, soit ils sont attachés à l'un des secteurs de la détention. Le fait que des premiers surveillants n'assurent pas de service de nuit, conjugué à une organisation du service des agents qui les fait « tourner » sur les différents bâtiments, accroît la distance relationnelle aux surveillants. Inversement, responsables de brigade, ils y assurent formellement un rôle de chef d'équipe.

Ainsi le premier surveillant peut-il contribuer à la « sélection » des agents de la brigade, organiser le service et la répartition du travail, assumer un rôle de relais dans la circulation de l'information avec la hiérarchie supérieure. Il est considéré par elle

comme un véritable interlocuteur quand sa place et son rôle sont clairement identifiés. La spécialisation contribue à la responsabilisation des premiers surveillants : elle accroît leur pouvoir et leur zone d'autonomie. Elle favorise leur reconnaissance et légitimation. Elle est aussi associée le plus souvent à une dispense du service de nuit. Mais elle est aussi perçue comme préjudiciable à l'assurance d'une permanence en détention. L'opposition entre généralistes (associés aux services sur l'ensemble de la détention) et spécialistes (définis par la responsabilité fonctionnelle ou territoriale) apparaît comme une constante structurelle aux différents niveaux de la ligne hiérarchique (surveillant, premier surveillant, C.S.P.).

Dans la maison d'arrêt n°3, l'organisation du travail est ordonnée par des attributions sectorielles : l'établissement comporte trois « sections », chaque sous-directeur étant responsable de l'une d'elles (prévenus – condamnés – femmes et mineurs). Du côté des C.S.P., le chef de détention et son adjoint « couvrent » l'ensemble de la détention, pendant que les quatre autres se répartissent essentiellement sur les trois secteurs (sauf un qui a la charge de la fonction sécurité). Chaque C.S.P.2 travaille avec un premier surveillant, sorte d'adjoint permanent. Les autres premiers surveillants se répartissent pour l'essentiel des fonctions diverses : trois travaillent au greffe, deux au service des agents, un est formateur, un autre orienteur : ils n'ont pas ici de personnel de surveillance à encadrer. Par contre, le premier surveillant des parloirs est responsable d'une équipe. Les six premiers surveillants restants sont intégrés dans le roulement des services : ils encadrent indifféremment toutes les équipes.

Du côté des établissements pour peine, les organisations du travail sont aussi singulièrement contrastées : la destination de l'établissement ne paraît pas orienter la définition et la répartition des tâches. Notons toutefois que la vocation de la maison centrale est présentée comme essentiellement sécuritaire alors que ce centre de détention régional serait orienté vers la réinsertion des personnes incarcérées.

La maison centrale connaît à la fois une réduction importante du personnel, y compris au niveau de l'encadrement – notamment des C.S.P – et un double ancrage des surveillants, dans l'établissement et à leur poste de travail. La mise en place du 1/5 comme les mouvements de mutation ont laissé de nombreux postes vacants qui obligent à une redéfinition des services et des tâches. Sur environ 160 agents (effectif

réel) plus d'une vingtaine ont quitté l'établissement en deux mois (déc.99 et janv. 2000). Les agents en poste fixe se voient attribuer une permanence en détention et certains postes sont découverts, notamment dans les unités de vie où les surveillants qui travaillaient en binôme se trouvent dès lors seuls. Dans un contexte marqué par la représentation d'un établissement qui a connu dans son histoire des événements dramatiques, la dangerosité perçue de la situation de travail renforce les liens entre les agents, des agents qui pour l'essentiel ont une double ancienneté importante, dans l'administration pénitentiaire et dans l'établissement. Aussi une sorte de régulation interne au groupe des surveillants oriente la répartition du travail dans un cadre qui permet la sédentarisation à un poste. Contrairement aux autres établissements étudiés, on ne retrouve pas ici ce principe de roulement qui « fait tourner » les agents sur différents postes suivant un rythme qui peut varier (quotidien, trimestriel...). Chaque surveillant est « affecté » à un espace de la détention (bât. A ou B de la MC, CD, QI-QD). A l'intérieur de ces espaces respectifs, l'attribution des postes (miradors, portes, étages...) apparaît comme essentiellement produite par des arrangements internes aux équipes qui sont elles-mêmes stables dans leur composition. Ainsi, paradoxalement, c'est dans l'établissement où les durées des peines sont les plus longues et où la dangerosité du contexte de travail est évaluée comme la plus importante que la proximité aux détenus est la plus grande : un même surveillant retrouvera à chacun de ses temps de service les mêmes détenus et ce potentiellement pendant des années. Paradoxe, si on considère que cette proximité dans la durée accroît les risques (de routine, de perte de vigilance, de manipulation, de compromission... risques évoqués pour légitimer le principe de roulement appliqué ailleurs). Cohérence, si on considère que la connaissance des détenus est indispensable à la construction et à l'entretien d'un équilibre interne à la détention. La proximité n'est pas alors évaluée comme une menace mais comme une condition nécessaire à l'anticipation que suppose toute situation de gestion de risques. Cette proximité suppose néanmoins que le surveillant ne se vive pas comme isolé à son poste de travail mais comme appartenant à une équipe qui dispose d'une certaine marge de liberté dans la répartition du travail. Les échanges de services, les échanges de postes ou d'horaires de travail, la prise en compte des préférences de chacun, (comme ceux qui sont régulièrement « de mirador ») participent à l'entretien des liens tissés dans les équipes et qui alimentent le pouvoir du groupe des surveillants dans cet établissement. Si la répartition du travail est essentiellement réalisée en interne, par le jeu d'un système de régulation intra et inter équipes, l'encadrement

peut se vivre comme dépossédé d'une bonne part de ses prérogatives. Ceci peut contribuer à expliquer la résistance des premiers surveillants à une modification de leur service. La direction souhaite extraire du roulement des premiers surveillants pour qu'ils assurent une fonction d'adjoint aux C.S.P. responsables de bâtiment. Le travail en journée réduit certes les temps libres permis par le rythme des 3/8, temps investis pour des activités extra-professionnelles considérées comme nécessaires pour se dégager ou atténuer les contraintes psychiques d'un travail perçu comme éprouvant (poids de l'enfermement dans la longue durée, dangerosité de certains détenus...). Mais la réticence des premiers surveillants s'explique aussi par leur scepticisme concernant les moyens qui leur seront accordés pour assumer leurs nouvelles responsabilités d'adjoint au C.S.P dans les bâtiments.

« Moi, si je travaille de jour dans un bâtiment je veux pouvoir choisir mes surveillants aux postes stratégiques. Là ce n'est pas le cas. Les surveillants se remplacent entre eux comme ils veulent ».

Les premiers surveillants, dans cette fonction d'adjoint, risquent fort de se trouver au cœur des tensions entre deux pouvoirs : celui informel mais néanmoins puissant des surveillants, celui de la hiérarchie supérieure poursuivant un objectif de « normalisation » perçu comme tentative de restauration du pouvoir de l'encadrement. La dépendance du premier surveillant aux équipes qu'il encadre successivement – là aussi il n'est pas à proprement parler responsable d'une équipe de surveillants – oblige à l'entretien de relations de coopération, ou au moins de coexistence pacifique. Elle autorise peu de contrarier le système de régulation interne aux équipes dans la mesure où le premier surveillant n'appartient de fait à aucune d'elles et ne peut dans la durée participer aux processus de répartition des activités. La territorialité, assise sur la stabilité du poste tenu et la construction d'un système de relations aux détenus, oblige les « itinérants » à composer avec des modes de fonctionnement définis sans eux. Notons que là encore, comme dans tous les établissements étudiés, il n'y a pas de réunions de premiers surveillants où pourraient s'élaborer le contenu de cette fonction, la définition de cette place, le sentiment d'appartenance à un groupe partageant une même position professionnelle.

Les C.S.P seraient théoriquement des responsables de bâtiments. Ce qui supposerait une commune territorialité avec les surveillants...et avec les détenus. Mais actuellement la situation est toute différente puisqu'il ne reste dans l'établissement que trois C.S.P. (dont un chef de détention) sur les sept prévus. Un C.S.P. stagiaire assure la gestion des deux bâtiments de la centrale. D'où l'inévitable glissement de

tâches des C.S.P. aux premiers surveillants sans que ces derniers disposent des ressources nécessaires pour les assurer (continuité du travail dans le temps et dans l'espace).

Le centre de détention connaît lui-aussi les effets de la mise en place du 1/5 et des mouvements de mutation. Les départs comme les arrivées bouleversent les équilibres aménagés : un poste vacant peut permettre d'accéder à des activités auxquelles normalement le titulaire d'un autre poste n'aurait pas accès. L'appropriation d'une part des fonctions du poste non-pourvu peut-être perçue comme une promotion implicite quand le poste en question est valorisé. Celui qui se verra affecté à ce poste aura à faire sa place, soit en rappelant les quelques principes qui président à la répartition des tâches et qui sont pour l'essentiel des principes ordonnés à la logique hiérarchique, soit en composant avec ce qui lui sera concédé c'est-à-dire l'ensemble des tâches que ses partenaires de travail ne se sont pas réparties entre eux avant son arrivée.

Le recours au « faisant-fonction » (à tous les niveaux de la ligne hiérarchique) permet certes de combler des manques, de satisfaire à des aspirations, à une diversification des activités ou à des responsabilités perçues comme plus importantes mais il expose les intéressés à de brutales désillusions quand il leur est demandé de réintégrer leur fonction au moment de l'affectation de nouveaux personnels. Un surveillant peut assurer le rôle d'un premier surveillant (à la demande de la hiérarchie locale) dans l'espoir de se voir nommé à ce poste dès sa réussite au concours. Mais la logique des affectations n'est pas celle des attributions de fonctions au plan local.

On voit alors se dessiner les effets des contradictions entre des principes de gestion des grades et des corps et des principes de gestion des ressources internes à l'établissement.

On doit aussi évoquer un autre cas de figure rencontré dans cet établissement mais présent aussi dans d'autres. Il s'agit de création de poste à des fins de « placement » de personnes qu'on souhaite – pour différentes raisons – retirer de leur fonction. On connaît déjà le recours à des postes périphériques à la détention pour les agents qui sont considérés comme « inapte » au travail en détention.

La pénurie d'agents dans un établissement peut être attribuée aux effets du 1/5, aux contraintes architecturales locales, mais elle peut aussi être accrue par une multiplication et sédimentation au fil du temps de postes créés pour « occuper » ceux

qu'on ne sait pas où placer, ceux dont on ne sait que faire ou dont on souhaite se séparer sans pouvoir le faire.

Ces formes de mises à l'écart – désignées aussi comme « mises au placard » – contribuent à une multiplication du nombre de postes fixes sans que ces postes correspondent nécessairement à des besoins.

On pense ici aux agents pour lesquels le médecin expert prescrit une activité « sans contact avec les détenus », ou à ceux qui connaissent des situations familiales difficilement compatibles avec un travail de nuit, ou à ceux dont la dépendance alcoolique constitue un désordre préjudiciable à une fonction d'encadrement (des détenus comme des surveillants), ou à ceux pour qui cette « mise au placard » constitue une sorte de rétorsion suite à un conflit avec un supérieur hiérarchique...

Autant de situations très diverses mais qui creusent l'écart usuel entre effectifs théoriques et effectifs réels, y compris au niveau de l'encadrement, voire même de l'équipe de direction.

Dans ce CDR, 6 équipes (70 agents) « tournent » en détention pendant que 35 agents occupent des postes fixes. Aux différents niveaux de la ligne hiérarchique, on observe la même tendance : une proportion importante de personnel d'encadrement sans personne à encadrer.

L'attribution des postes en détention est théoriquement stabilisée sur des périodes de trois mois. Ce principe du « roulement », souvent valorisé dans les établissements n'est pourtant que très partiellement appliqué : certains surveillants ne souhaitent plus travailler en détention et seront donc régulièrement placés aux miradors ou aux portes d'entrée. Certains postes sont considérés comme stratégiques et là aussi une sorte de spécialisation s'opère : des agents se voient confier ces postes.

On peut donc observer la déclinaison d'un principe (qui ne tient pas compte des spécificités des postes et des compétences associées) aux « aménagements » réalisés par le premier surveillant responsable du service des agents, à la demande de la direction ou des agents eux-mêmes. Les « arrangements » constituent un autre principe régulateur qui creuse l'écart avec l'organisation formelle du travail.

Les premiers surveillants (11 à l'organigramme – 8 en activité) n'ont pas d'équipe attribuée : ils ne sont que 4 dans le roulement, complétés par un « faisant fonction », pendant que 4 autres assument des missions spécifiques. Les C.S.P., au nombre de 5, n'assurent pas pour la plupart une fonction d'encadrement en détention : on compte un responsable de formation, un chargé de mission, un chef de détention assurant

l'intérim d'un poste de directeur-adjoint. Restent deux C.S.P présents quotidiennement en détention, dont un très absorbé par les audiences des détenus.

On doit ici souligner la précarité des équilibres relationnels et des modalités d'organisation du travail du fait des nombreux mouvements de personnel d'encadrement et des vacances transitoires de poste qui se soldent bien souvent par une forte tension entre ceux qui ont « une place à prendre » et ceux qui ont « une place à défendre ».

La comparaison entre ces différentes modalités d'organisation du travail laisse apparaître le poids de déterminants locaux. Elles ne sont pas présentées comme des dispositions destinées à satisfaire des besoins en termes d'emplois ou à traduire une politique de gestion de l'établissement. Elles sont plutôt perçues comme le résultat (transitoire) de compromis entre diverses contraintes. Tout d'abord la nécessité d'assurer une permanence de l'encadrement dans le temps et l'espace. D'où la segmentation temporelle et spatiale qui détermine deux « profils » de poste : les « territoriaux » en journée, les « généralistes » de la détention sur les trois services matin – après-midi – nuit. A ceci, on peut ajouter des postes définis, eux, par une fonction transverse (la sécurité par exemple) ou par un champ d'activités spécialisées (comme le greffe, le service des agents...) qui inscrivent les tenants de ces postes à la marge de la détention, voire les dispensent de relations avec les détenus.

Un autre type de contraintes est constitué par l'historique des dispositions prises en matière d'organisation du travail : les « services rendus » par certains, les pressions des organisations syndicales, les recours à des « mises au placard » ou retraits de la détention... autant de facteurs susceptibles d'orienter les décisions de création de postes ou d'affectation des personnels (surveillants comme encadrement).

Ainsi observe-t-on une sorte de sédimentation des modes d'organisation du travail traduisant les dispositions prises par les directions d'établissement successives. Les réorganisations sont d'autant plus problématiques qu'elles ont nécessairement des conséquences sur l'ensemble du système et qu'elles paraissent surdéterminées par deux principaux critères : le nombre de postes à couvrir et le nombre d'heures travaillées par chaque agent. Ici la référence à l'activité, au contenu du travail, apparaît comme secondaire.

▪ Le contenu du travail de l'encadrement

Il apparaît pour l'essentiel peu déterminé par des prescriptions précises associées au grade attribué. L'approche comparative ne permet pas de repérer ce qui spécifie le travail du C.S.P.2 ou du premier surveillant par exemple ; et ce qui en est dit lors des entretiens apparaît tellement général et abstrait qu'il est difficile par cette approche de traduire ces principes généraux en activités concrètes. Ainsi, à propos des premiers surveillants, on relève plus souvent la définition d'une place « entre les surveillants et la hiérarchie supérieure » que le contenu d'une fonction. Les activités « incontournables » au sens d'impératives en détention semblent être pour l'essentiel réduites à l'appel des surveillants, à la supervision des mouvements des détenus, à la centralisation des effectifs des détenus, aux interventions qui, la nuit, nécessitent l'ouverture de cellules. Au-delà, on observe une grande variété des activités. Certains sont de véritables gestionnaires du quotidien du secteur de la détention auquel ils sont affectés. D'autres assurent une permanence, plus présents qu'actifs.

Pour l'essentiel, le travail de l'encadrement paraît s'inscrire dans la réponse aux demandes : demandes de la D.R. ou de l'administration centrale pour les directeurs, demandes de la hiérarchie supérieure et des détenus pour les autres.

Ceci a tendanciellement plusieurs incidences : l'inscription dans une position plus réactive que déterminée par des initiatives propres, la dépendance aux micro-événements qui ponctuent la vie quotidienne en détention, une absence de contrôle de l'organisation temporelle de son travail, une faible anticipation.

Une part essentielle du travail de l'encadrement (sous-directeur, C.S.P. et premier surveillant) a trait à la gestion du quotidien de la détention – pour la majorité d'entre eux.

Et la gestion de ce quotidien, c'est d'abord le traitement des demandes des détenus. Massives, incessantes, les détenus « demandent » en permanence, directement auprès de l'encadrement, ou par l'intermédiaire du surveillant d'étage, ou par voie écrite (cf. l'abondance du courrier interne).

Demandes de changement de cellule, d'affectation à une activité, à un travail, de parloir prolongé, d'audience, d'arbitrage, de rencontre avec un visiteur de prison, avec le J.A.P., de rendez-vous avec le coiffeur, d'inscription à un groupe de parole, de laisser ses cantines alimentaires à un « collègue » lors d'un transfert ou d'une libération, de réparation de tuyauterie, d'électricité ou de T.V., de formulaire de

mandat, d'information sur le montant du pécule ou sur des opérations le concernant, de précisions sur la procédure de demande de permission, de libération conditionnelle, de produits d'hygiène, de « *colis indigents* », de rendez-vous avec l'assistante sociale, l'orienteur, le psychologue, demande de consultations, demande de soins médicaux...

L'absence d'information des détenus, notamment des primaires ou de ceux incarcérés pour la première fois dans cet établissement, sur « le mode d'emploi de la prison » conjugué à l'absence d'autonomie du détenu font de celui-ci, en maison d'arrêt, un perpétuel demandeur. C'est aussi par ses demandes qu'il manifeste son existence et tente de se dégager de l'uniformisation des modes de traitement qu'induit la gestion d'un grand nombre de personnes dont la durée de séjour n'est à priori pas fixée, en tout cas pas par ceux qui ont la charge de les garder dans l'établissement.

En établissement pour peine, on distinguera le centre de détention où par l'effet conjugué de l'évolution du profil de la population pénale depuis le passage en CDR (réduction de la durée de séjour dans l'établissement, type de délits comparables à ceux qu'on recense en maison d'arrêt, rajeunissement de cette population...) et de la réduction du nombre d'activités offertes dans l'établissement, les demandes des détenus et leurs incidences sur le contenu du travail de l'encadrement se différencient peu de ce qui est observé en maison d'arrêt.

La tendance reste celle de multiples demandes traitées au coup par coup ou à l'occasion des audiences (en moyenne deux heures par jour pour les C.S.P.), demandes adressées de manière privilégiée à ceux qui assurent une permanence dans le temps et dans l'espace (C.S.P et secrétaire de détention).

« Ici le détenu s'adresse directement aux C.S.P., il bípasse le surveillant et même le premier surveillant. Le détenu pense toujours que au plus haut il va, la réponse lui sera plus favorable, ou qu'on sait rien, ou que le C.S.P. va mettre les autres en porte à faux en lui donnant raison » Premier surveillant.

En maison centrale, tant le profil de la population pénale que son expérience de l'incarcération et la durée des peines, réduisent l'intensité de la demande. Elle se manifeste aussi de façon privilégiée au niveau supérieur de la ligne hiérarchique (C.S.P et sous-directeurs) mais la gestion du quotidien confronte plus au vide du travail, à l'attente d'un événement perçu comme toujours susceptible de faire irruption sur fond d'une sorte d'anesthésie générale.

« Ici, c'est différent des autres établissements. Au quotidien, il n'arrive jamais rien. Mais quand il y a un pépin, c'est mort d'homme » Premier surveillant.

Le travail se confond moins avec une multiplication d'activités, il est moins question de faire que d'être là, occupé à la fois par des tâches administratives et par cette inscription dans un temps ralenti presque suspendu.

« Il n'y a pas de politique pour les longues peines. Ils ne savent pas qu'en faire. Y a un gars ici qui a 28 ans et 30 ans de peine incompressible. Qu'est-ce qu'on peut en faire ?

Ceux qui sont là longtemps connaissent le mode d'emploi. C'est bonjour – bonsoir. Quand ils ont besoin de quelque chose, ils écrivent ou ils viennent nous voir. Ils se font leur trou ». Premier surveillant.

L'entretien de la dépendance du détenu constitue un mode de contrôle majeur de la population carcérale. Dans le même temps, il accroît le poids des contraintes et les risques de tension. Aussi, le traitement des demandes est considéré comme un impératif central dans la construction de l'équilibre interne en détention, pour la prévention des conflits ou du déplacement de la demande au niveau N+1. La dépendance des détenus aux personnels de surveillance alimente la dépendance de ces mêmes personnels : ne pas les traiter, c'est s'exposer au désordre et au recours des détenus à la hiérarchie supérieure. Le courrier adressé au directeur ou au chef d'établissement comme les audiences qu'ils réalisent eux-mêmes peuvent permettre ces « signalements » de problèmes non résolus.

La gestion du quotidien de la détention passe par le traitement au coup par coup des demandes là où elles se formulent. Et elles se formulent électivement auprès de ceux qui assurent une permanence dans le bâtiment du détenu-demandeur, de ceux qui disposent d'un pouvoir de décision.

La demande peut donc s'adresser au surveillant quand il est jugé être en mesure d'y répondre. D'une part, ceci suppose que cette demande puisse être traitée immédiatement ; le temps de présence séquencé des surveillants à un même étage ou coursive complique le traitement différé des demandes. Si la réponse à la demande suppose un recueil d'informations auprès d'autres acteurs et/ou un délai, le surveillant devra reporter le traitement de la demande au moment de son retour en détention ou la transmettre à ses collègues du service suivant. D'autre part, la demande doit relever de son niveau de décision ; sinon, il la transmettra au niveau

N+1, ou plus exactement au C.S.P. ou au premier surveillant responsable du secteur de la détention dont dépend le détenu.

Les premiers surveillants intégrés dans le roulement des services assurent plus une présence et un rôle de relais (et de filtre) entre les surveillants et ceux chargés de compétences territoriales, qu'ils ne traitent eux-mêmes de l'organisation et de la gestion du quotidien (sauf ce qui est régulièrement programmé comme les mouvements des détenus).

Les demandes des surveillants adressées à l'encadrement paraissent peu fréquentes : le surveillant a recours à l'encadrement essentiellement en situation d'incertitude, c'est à dire quand la réponse à apporter à la situation-problème ne paraît pas décidable par lui seul, ou/et quand il lui semble préférable que sa responsabilité ne soit pas engagée.

Quand la décision est perçue comme susceptible de comporter des risques trop importants (risque de désaveu, du « questionnaire »...), elle peut être ainsi renvoyée aux différents niveaux de la ligne hiérarchique : par exemple, un surveillant en charge des mineurs reçoit une demande de cantine de bière sans alcool. Il relaie cette demande au chef de détention (en omettant ainsi l'étape du premier surveillant) qui la relaie au chef d'établissement qui la relaie à la direction régionale.

Le faible recours des surveillants à leur encadrement peut être attribué à leur expérience et à leur savoir-faire : ils sont en mesure de traiter eux-mêmes les situations rencontrées. On peut aussi penser que les détenus savent choisir leurs interlocuteurs et, soit se servent du surveillant comme d'un simple relais, soit s'adressent directement aux niveaux supérieurs. En effet, l'organisation du travail des surveillants leur laisse peu de stabilité sur un « territoire » dont ils peuvent apprécier les particularités, les changements. Le suivi dans le travail est haché par le temps en 3/8 et le roulement quotidien, mensuel ou trimestriel (dans quatre des cinq établissements étudiés) sur différents postes dans différents secteurs de la détention. Ceci pourrait alimenter l'incertitude du détenu quant au suivi de sa demande, l'incertitude du surveillant qui travaille sur des « blancs », des « vides » correspondant aux séquences temporelles de ses absences.

Mais d'autres hypothèses peuvent être envisagées : la prégnance de la représentation du « bon surveillant » comme étant celui qui gère sa course, son étage à bas bruit, sans tension ni éclat, sans que rien ne remonte – car ce qui remonte est alors défini

comme problème. Ce surveillant signale ainsi ses propres capacités d'encadrement des détenus.

Le recours à l'encadrement peut être interprété comme insuffisance professionnelle ou comme dérangement. Les critères qui président à l'évaluation des équipes indiquent cette tendance à l'équivalence silence = compétence professionnelle.

« Quand on dit qu'il y a des bonnes équipes, c'est des équipes où les gars s'entendent bien. Y a pas de problème dans leur façon de travailler, la nuit ça se passe bien, quand y a un problème y en a toujours un qui va donner un coup de main. Ils sont très soudés et se débrouillent de toutes les situations... mais y a le revers de la médaille. Dans ces équipes là, y a rien qui transpire. On se demande quelle est la répartition du travail ». Premier surveillant.

« Quand rien ne transpire », que l'équipe gère en son sein les situations et demandes, elle témoigne d'une autonomie signalant à la fois une compétence professionnelle (fruit de l'expérience de chacun et de l'utilisation synergétique des ressources disponibles dans l'équipe) et une distance à l'encadrement qui n'est que le destinataire d'un laconique « R.A.S. ».

Inversement, le « bruit » en détention est interprété comme signe d'une insuffisance voire d'une incapacité professionnelle. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il peut être volontairement provoqué pour obtenir un retrait de la détention : quand un surveillant se voit contre son gré affecté à un poste de travail, il peut favoriser des tensions ou des dysfonctionnements et se voir de ce fait changer de poste.

La prégnance d'un modèle de relation essentiellement descendante (les prescriptions et informations sont le plus souvent pensées comme circulant de haut en bas de la hiérarchie) oriente et filtre les informations et demandes des surveillants communiquées à leurs supérieurs.

De plus l'information transmise peut se retourner contre son auteur. Le dévoilement de ses pratiques professionnelles expose aux jugements de l'encadrement. L'exercice d'un pouvoir discrétionnaire s'accompagne de la possibilité de se voir toujours reprocher quelque chose, la non-conformité à la règle, alors même que la stricte application des règles a un effet contre-productif (Chauvenet A., Benguigui G., Orlic F. -1993).

L'insécurité du surveillant, confronté aux contradictions entre prescriptions de résultat et prescriptions de moyens, alimente la distance à la hiérarchie.

Cet extrait d'entretien témoigne des multiples sources de réticence à considérer l'encadrement comme une ressource dans l'exercice du travail en détention.

« Les surveillants sont insécurisés. Leur premier soutien, ça devrait être la hiérarchie mais elle peut aussi être l'objet de leurs déboires. Ils ont peur de se voir reprocher des fautes professionnelles. Quelquefois ils doivent quitter le travail en se demandant si au retour on ne va pas leur reprocher quelque chose. Peur du questionnaire. Peur de l'écrit. Dans les cahiers d'observation il n'y a rien sauf quand y a un incident grave. Les rapports d'incident c'est pareil. Ils n'aiment pas écrire, ils préfèrent ne pas voir.

C'est un métier très difficile. On demande aux gens de faire de la surveillance, de la police intérieure et de participer à la réadaptation sociale des personnes incarcérées. C'est antinomique. Comment concilier les deux, être sûr qu'en optant pour l'un on ne va pas se voir reprocher d'oublier l'autre ?

Et puis y a aussi l'organisation du service. Par exemple, dans le cahier d'observation le surveillant note "intervention pour faire baisser le niveau sonore de la T.V". On va lui dire – mais pourquoi n'avez-vous pas fait un rapport d'incident ? – Mais le surveillant, il n'est pas censé savoir que c'est une récidive. C'est très partiel leur vision de la détention, c'est des séquences temporelles avec du vide entre. Faut leur donner des infos avant de leur faire des reproches.

Il y a encore la lourdeur de la hiérarchie qui empêche la concertation, qu'on discute du travail. Moi, on me donne des ordres sans me consulter, sans m'expliquer pourquoi, sans demander l'avis aux surveillants. Par exemple on me dit faut changer tel détenu de cellule et le mettre dans telle autre.

Les surveillants disent – mais ça va pas aller, y aura des problèmes ce soir – et moi je suis obligée de dire – c'est un ordre. C'est très inconfortable, c'est quelque chose qui ne me plaît pas du tout. Le seul rempart pour moi, c'est de dire c'est un ordre. Je suis déconsidérée, je suis une bille. Comment je peux être reconnue comme un véritable interlocuteur pour les surveillants ?

On est toujours dans un sens descendant et jamais ascendant. Tout tombe et plus on est en bas et plus ça s'accumule. Ça descend les différents niveaux et ça s'écrase sur le surveillant. On encourage les surveillants à fournir des observations. Ils n'en fournissent plus. Tout leur tombe dessus. Ils ne sont plus acteurs de la vie en détention. On devrait de temps en temps tous se réunir pour que le surveillant parle des problèmes rencontrés en détention et que le premier surveillant fasse remonter ». Première surveillante.

L'analyse du contenu du travail de l'encadrement n'est pas dissociable de l'analyse du statut de l'information et des voies de circulation de celle-ci. Nous reviendrons sur cette question centrale dans le chapitre IV.

▪ Territorialité et gestion du quotidien

Les activités des membres de l'encadrement paraissent moins dépendre de leur niveau sur la ligne hiérarchique (premier surveillant, C.S.P.1, C.S.P.2, sous-directeur) que de leur inscription dans la répartition des secteurs de la détention.

C'est la permanence sur un territoire qui apparaît comme le premier facteur orientant l'activité.

Dans la maison d'arrêt n°1, le chef de détention et l'adjoint au chef d'établissement travaillent conjointement dans un partage des tâches qui différencie peu ces deux fonctions : « *ici on fait tout* », chacun devant être susceptible de remplacer l'autre. En ce qui concerne la gestion du quotidien de la détention, les premiers surveillants qui se succèdent se voient déléguer fort peu de tâches.

Le premier surveillant, lors de l'appel à la prise de service, vérifie si tous les agents sont présents et décide de l'heure de l'appel intermédiaire du matin ou de l'après-midi. Il réceptionne au greffe les notifications et convoque les détenus un par un pour les en informer. Il prépare les transferts en faisant installer les détenus dans les cellules d'attente. Il tient à jour le tableau des effectifs et prend connaissance des informations consignées dans les cahiers d'observation, le cahier des rondes de nuit et le cahier de liaison des premiers surveillants. Il prépare le cahier d'étage où sont consignées la liste des détenus inscrits à des activités, prévus pour une extraction, les cellules (deux par service) à fouiller. Il transmet l'ensemble du courrier émanant des détenus à l'adjoint du chef d'établissement qui le classe avant de le communiquer au chef d'établissement. Il assure la supervision des mouvements (promenade, formation, sport, atelier). Il gère les autorisations de parloirs prolongés. Il participe au rapport quotidien dans le bureau du chef d'établissement. En matière de prise de décision proprement dite, il ne semble lui rester que le traitement des demandes de changement de cellule quand celles-ci lui sont formulées directement. Le plus souvent, ces demandes font l'objet d'un courrier et, comme l'ensemble du courrier des détenus, celui-ci est centralisé au niveau des C.S.P. Le premier surveillant donne

son avis en matière de notation des agents (« *et si le surveillant appelle fréquemment le premier surveillant lors du service de nuit, ça lui sera spécifié dans son appréciation* »). La note est décidée par le chef d'établissement lors d'une réunion avec les deux C.S.P.2.

Le roulement des premiers surveillants (et donc leurs absences) conjugué à un mode de fonctionnement centralisé où « *tout remonte au niveau des C.S.P.* » laisse peu de responsabilités propres à ces chefs d'équipes qui, de fait, n'en n'ont aucune parce qu'ils sont censés les encadrer toutes à tour de rôle.

Dans la maison n°2, les attributions respectives des sous-directeurs et des C.S.P. sont nettement différenciées : c'est aux seconds que revient la gestion du quotidien de leur bâtiment. Une réorganisation du service des premiers surveillants a modifié partiellement leur répartition : avant, chaque C.S.P. disposait d'un premier surveillant comme adjoint. Aujourd'hui, on rencontre suivant les bâtiments des situations différentes : quand le C.S.P. est assisté de premiers surveillants qui tournent (matin – après-midi), ces derniers restent en retrait, alors que le C.S.P., parce qu'il a de fait une meilleure connaissance des détenus et qu'il est en mesure d'assurer un suivi dans le temps de la gestion de son bâtiment, se trouve assailli de demandes qui convergent toutes vers lui. A cela peut s'ajouter une implication personnelle (« *mes détenus, mon bâtiment* ») qui tend à favoriser les glissements de tâches et à assurer ce qui pourrait relever les activités du premier surveillant, voire même du surveillant (centralisation et tri du courrier, notifications, audiences, changements de cellule, contrôle des cellules, résolution des problèmes de cantine, de mandat, de T.V. en panne...).

Inversement, les premiers surveillants responsables de brigades (Q.I. - Q.D., parloir, par exemple) gèrent à la fois leur équipe de surveillants, dont la composition est stable, et l'organisation du service réalisé par la brigade.

Dans la maison d'arrêt n°3, la coexistence sur les différents secteurs de la détention d'un sous-directeur, d'un C.S.P. et d'un premier surveillant semble pouvoir favoriser une certaine indétermination dans les attributions des uns et des autres.

Ces « trios » offrent des équilibres relationnels différents : des oppositions peuvent se manifester entre le sous-directeur et l'alliance C.S.P. – premier surveillant, ces derniers tentant de préserver leur pouvoir de décision et d'autonomie dans la gestion

du quotidien du bâtiment et reprochant au premier ses interventions intempestives sur les domaines qu'ils jugent de leur ressort.

Dans un bâtiment, le C.S.P et le premier surveillant fonctionnent en binôme, avec un partage des tâches qui tient moins de la différence de grade que des intérêts de l'un ou de l'autre (par exemple ; le C.S.P. ne souhaite pas participer à la C.A.P. alors que le premier surveillant apprécie particulièrement cette activité : c'est donc lui qui y siègera).

Le clivage sous-directeur / personnel de surveillance est vraisemblablement alimenté non seulement par les pratiques managériales du sous-directeur mais aussi par son « profil » : jeune dans la fonction, il n'est pas perçu comme disposant de l'expérience de la détention, de la culture pénitentiaire.

Des conflits de générations viennent redoubler des conflits de valeurs.

Dans un autre bâtiment, l'équilibre entre ces trois types de partenaires est différent. En effet, le C.S.P. apparaît comme un personnage hybride : il appartient au corps des personnels de surveillance parce que C.S.P et, à ce titre, serait plus proche du premier surveillant avec lequel il partage les mêmes horaires de travail. Comme lui, il n'est pas convié au rapport de fin de journée qui ne réunit que les personnels de direction (contrairement à celui du matin qui réunit l'ensemble de l'encadrement). Mais il apparaît aussi proche du sous-directeur dans la mesure où il partage avec lui certaines caractéristiques : son âge et son accès au concours par la voie extérieure.

Un autre facteur complique encore les systèmes d'alliance et de coopération entre ces trois acteurs : le C.S.P. est une femme, les deux autres sont des hommes. L'identité de sexe constitue une variable dont il nous faudra explorer les effets dans les relations professionnelles et les représentations de rôles aux différents niveaux de l'encadrement.

Ceux de nos interlocuteurs qui disposent de fait d'une spécialisation définie par une compétence territoriale ou fonctionnelle (le greffe par exemple) sont, semble-t-il, ceux dont on perçoit le mieux le contenu de leur travail et le sens qui lui est donné par ces personnes elles-mêmes. Place, rôle, activités sont plus clairement évoqués. Et si plainte il y a, elle peut être celle d'une surcharge sans contrôle de l'organisation temporelle du travail, et non celle d'un sentiment de vide, de relative inutilité, d'une perte de responsabilité... de l'ennui.

▪ A la marge de la détention

Certains secteurs apparaissent avoir une place particulière dans les établissements. Ils sont perçus comme « à part », posant des problèmes spécifiques. Ils sont aussi très différemment investis par les personnels, encadrement compris.

• *Le quartier mineurs*

Il représente un poids mal supporté dans les trois maisons d'arrêt.

On observe un faible engagement des personnels qui, le plus souvent, souhaitent ne pas y travailler. Ceux qui y sont affectés (et se voient conférer ainsi cette « spécialité ») semblent, a contrario, s'y investir même s'ils n'avaient pas a priori manifesté de motivation particulière pour ce quartier (hormis l'intérêt des horaires attribués aux postes fixes). L'absence de préparation aux spécificités du travail auprès de mineurs conjuguée à l'absence de doctrine relative à la prise en charge des mineurs (signalée par la faible cohérence et l'absence de consensus sur cette question) accroissent les difficultés rencontrées auprès de ces jeunes réputés déjà difficiles.

Ici le quartier mineur pourrait bien apparaître comme un révélateur des limites du projet carcéral navigant entre neutralisation et traitement-réinsertion. Les contradictions structurelles aux visées pénitentiaires paraissent ici accentuées et rendent la situation de travail des personnels encore plus problématique que dans le reste de la détention.

• *Le quartier femmes*

Il n'apparaît pas beaucoup plus attractif que le quartier mineurs. Naturellement considéré comme « *une affaire de femmes* », c'est tendanciellement un encadrement féminin qui en a la charge.

• *Les parloirs*

Considérés comme un lieu sensible, les personnels qui y sont affectés, notamment leur encadrement (premier surveillant) semblent y bénéficier d'une marge d'autonomie plus importante. L'importance du maintien des liens au dehors pour le détenu, comme les risques de trafics divers, d'introduction d'objets, de produits illicites font de ce secteur une sorte « d'avant-poste » dont le contrôle doit être maintenu avec vigilance.

Les responsables de ces trois secteurs s'inscrivent dans une ligne hiérarchique moins longue que leurs collègues du reste de la détention. Ils sont des interlocuteurs directs pour le chef d'établissement ou son adjoint.

III. Conceptions et pratiques d'encadrement

Les recherches sur les personnels pénitentiaires ont connu en France un développement relativement récent : essentiellement sociologiques ces travaux ont notamment porté sur les relations sociales dans la prison, les logiques d'action et le quotidien du travail en détention, la répartition des pouvoirs dans le système carcéral, l'absence de clarté des doctrines d'emploi de la prison et du personnel, le malaise des surveillants confrontés à une situation de double contrainte et d'incertitude...

Ces différentes analyses, bien que n'ayant pas pour objet central la fonction de l'encadrement, explorent des problématiques dans lesquelles se trouve impliquée la ligne hiérarchique avec ses différents acteurs.

Dans cette perspective, on peut relever, sans prétendre à l'exhaustivité, les constats suivants :

- La structure hiérarchique de la prison est définie sur le modèle d'une organisation de contrôle des crises : instrumentalisation des agents d'exécution, centralisation de l'autorité et de l'information, exigences disciplinaires, disponibilité et réactivité pour faire face aux situations d'urgence.

Cette organisation, pyramidale, est non seulement fragilisée par les nombreux changements qui affectent le monde carcéral depuis une vingtaine d'années (multiplication des intervenants, évolution du profil des personnes recrutées, généralisation du modèle bureaucratique légal...) mais elle apparaît comme en contradiction avec les exigences du travail qu'impliquent les rapports aux détenus et la construction d'un équilibre interne à la détention.

L'ouverture des prisons sur l'extérieur entraîne une diversification des groupes d'intérêts ayant leur propre rationalité, leurs propres représentations partielles de la prison, de ses finalités. Autour de ces groupes se tissent des rapports de force qui complexifient la gestion de l'organisation et la distribution des pouvoirs.

L'hétérogénéité des origines et des trajectoires des différents acteurs, non seulement inter mais aussi intra catégorielles, contribue à accroître l'incertitude quant aux finalités institutionnelles et professionnelles ; l'absence d'objectifs communs aux différents partenaires de la prison favorise une fragilisation des régulations.

La recherche de légitimité de la prison, sous ses différentes formes, participe elle aussi d'une amplification des contradictions et des paradoxes qui traversent l'institution et auxquels sont confrontées les différentes catégories du personnel pénitentiaire.

L'ambiguïté fondamentale des discours et des dispositions valorisant la socialisation et la réinsertion masque mal la permanence de la primauté donnée au maintien de l'ordre interne. Au-delà de l'absence de reconnaissance du personnel qui a la charge de cette mission de sécurité publique, on note à la fois une surenchère sécuritaire et un modèle de traitement qui promeut la responsabilisation et la participation des détenus tout au long du déroulement de leur peine. Les contradictions des injonctions réglementaires entre le respect de la dignité de la personne et les contrôles (des corps, des communications, de l'espace privé des détenus...), d'autant plus intrusifs que la prison se fait plus perméable, constituent une des nombreuses sources de double contrainte qui affectent le travail du personnel.

La quête de légitimité se traduit aussi par le développement de l'exigence de légalité. Cette évolution s'est concrétisée par un « modèle bureaucratique légal » reposant sur une profusion de règles et de textes censés encadrer les pratiques et limiter les pouvoirs exposés au risque de l'arbitraire. Si l'autonomie des acteurs, tout au long de la ligne hiérarchique, se voit théoriquement contrôlée, le droit de source réglementaire qui prévaut en prison est impuissant à régler les interactions nécessaires à l'équilibre toujours précaire du monde carcéral. L'illusion legaliste qui veut que la règle soit le déterminant des conduites bute sur l'épreuve de réalité des relations sociales en détention. Les règles bureaucratiques contredisent les moyens utilisés pour le maintien de l'ordre et l'obtention de la coopération des détenus dans la mesure où l'obligation de moyens (respect des règlements) contrecarre l'obligation de résultats (éviter tout incident). L'autorité légitime des personnels, précarisée par le recours à des pratiques extra légales, ne peut s'appuyer sur ces textes réglementaires qui sont à la fois pléthoriques, incohérents, imprécis, voire absents en certains domaines. Les instruments formels de régulation des relations sociales constituent plutôt le creuset de pouvoirs discrétionnaires dans les interstices de la règle et à l'occasion du travail d'interprétation de celle-ci.

Le paradoxe qui fait de la prison l'instrument du droit pénal alors même qu'elle échappe aux principes régulateurs du droit est lié à la contradiction majeure de la perspective sécuritaire qui impose à la fois contrainte-coercition et échange-

coopération dans la perspective de la construction et du maintien de la paix sociale interne.

Les relations établies avec les détenus, les marges de négociation autour de l'application de la règle, les services rendus, le renoncement au projet de contrôle permanent et de visibilité totale de la vie clandestine carcérale...concourent davantage à aménager le poids des contraintes et à restaurer une sociabilité sur une norme de réciprocité. Mais, cette norme n'étant pas reconnue institutionnellement, le modèle alternatif de relations fondées sur l'échange est fragile.

Dans un tel contexte, fondamentalement caractérisé par les contradictions entre logique sécuritaire et logique de prévention, réduction des tensions, l'analyse des pratiques d'encadrement impose une approche systémique et globale.

Le travail d'encadrement est d'abord essentiellement celui que réalise le surveillant auprès des détenus.

▪ **L'encadrement des détenus par les surveillants**

Contrairement à la représentation des surveillants comme personnel d'exécution se conformant à des prescriptions définies par la hiérarchie, ceux-ci exercent une fonction d'encadrement des personnes incarcérées. Ce qui d'ailleurs limite grandement l'intérêt d'un éclairage du travail de l'encadrement pénitentiaire par les analyses disponibles concernant d'autres milieux professionnels.

Les nombreuses études sur le rôle de l'encadrement en milieu industriel par exemple ne peuvent que très partiellement servir à l'approche comparative car cette différence fondamentale doit être soulignée : le plus bas niveau de la ligne hiérarchique est lui-même en position d'encadrement.

Un encadrement certes singulier si on considère que ceux qui encadrent et ceux qui sont encadrés sont non seulement inscrits dans une relation structurellement conflictuelle mais qu'ils n'ont a priori pas d'objectifs communs.

Pourtant, ce premier niveau d'analyse, s'il met l'accent sur ce qui différencie radicalement gardants et gardés, ne résiste pas à la poursuite de l'investigation. Les uns comme les autres ont des intérêts communs à la construction d'une coexistence pacifique, à la construction d'un équilibre interne à la détention.

La relation d'interdépendance (le détenu a besoin du surveillant dans l'aménagement de la quotidienneté carcérale, comme le surveillant a besoin de la coopération du

détenu pour obtenir « le calme en détention ») fonde ces intérêts communs au-delà du conflit structurel qui oppose ceux qui sont là sous la contrainte et ceux qui sont chargés de les y maintenir.

On peut, d'une certaine manière, considérer que détenus et surveillants produisent ensemble cet équilibre interne et observer que les uns comme les autres tolèrent difficilement ceux qui viennent troubler les règles implicites de cette dynamique relationnelle, notamment les toxicomanes et les « cas psychiatriques ».

D'autres travaux de recherche ont déjà exploré les principes et pratiques mises en œuvre par les surveillants pour obtenir la coopération des détenus et les inscrire comme « partenaires » dans la construction de la paix sociale dans les établissements (Benguigui, Chauvenet et Orlic, 1992 – Lhuillier et Aymard, 1993). Nous recensons ici brièvement les grands traits de ces analyses car les caractéristiques de la relation surveillant-détenu imprègnent l'ensemble des relations d'encadrement aux différents niveaux de la ligne hiérarchique.

Pour obtenir la coopération des personnes incarcérées, les surveillants privilégient les relations interpersonnelles à l'abri du regard des pairs. La relation personnalisée permet de se dégager de l'unidimensionnalité des regards réciproques et de l'emprise des positions antagonistes.

L'évitement de la confrontation aux groupes des détenus constitue une tentative de dégagement d'une scène sociale qui ne peut que cristalliser les positions des uns et des autres et radicaliser les tensions. La rencontre de ces deux groupes structurellement antagonistes ne permet pas l'atténuation de la distance et une forme de face à face alternative au rapport de force. Le groupe est toujours pensé comme une menace et la segmentation des détenus est perçue comme une ressource pour les personnels de surveillance. Eviter que des liens se tissent, que des groupes se forment, que des solidarités se nouent, que des leaders s'imposent... et préférer « traiter d'homme à homme » pour reprendre ici l'expression souvent entendue. Le collectif des détenus est considéré comme contre productif dans la perspective d'une prévention des tensions et désordres.

D'autres principes relationnels viennent encore encadrer les pratiques comme la nécessité de respecter les détenus, de faire preuve d'équité, de tenir ses engagements... Dans une micro société imprégnée de valeurs viriles, le respect tacite d'une sorte de code de l'honneur qui doit permettre à chacun des partenaires de sauver la face, de ne pas humilier l'autre ou l'acculer à des positions défensives qui pourraient se solder par des irruptions de violence, est essentiel. La construction de la

légitimité de l'autorité du surveillant passe par le respect de ces principes. Principes qui visent à restaurer une réciprocité dans la relation, celle-ci étant institutionnellement définie comme asymétrique et non-réciproque. Le respect du détenu vise à obtenir le respect du surveillant, les promesses tenues visent à susciter l'engagement du détenu dans des rapports contractuels, ne serait-ce qu'à minima.

La construction de nature informelle de la paix sociale passe par l'introduction d'un principe de coopération et d'échange dans des rapports interpersonnels. Le service rendu est la contre partie de la coopération des détenus.

La privation d'autonomie assure les bases du pouvoir du surveillant et favorise le contrôle de la population carcérale (elle est cependant parfaitement antinomique avec une visée de responsabilisation et de réinsertion des personnes incarcérées). Mais, dans le même temps, elle est à l'origine des tensions et conduites agressives. Le surveillant peut accentuer, renforcer ces contraintes ou inversement les alléger. Les multiples « services rendus » aux détenus par les surveillants médiatisent la relation et lui permettent de se dégager de la logique institutionnelle pour laquelle seule la distance serait une garantie de préservation de l'autorité. Le pouvoir discrétionnaire du surveillant puise dans ces arbitrages entre ce qu'il accepte ou refuse de donner, d'autoriser, de signaler, de voir.

Ce « troc relationnel » repose sur une norme informelle de réciprocité qui permet l'entretien du lien social dans un contexte institutionnel qui le dénie. Il repose aussi sur un jeu permanent autour de l'application des règles.

Le pouvoir d'interprétation et d'aménagement de la règle constitue un enjeu central dans les relations sociales internes : les détenus cherchent à élargir les limites des contraintes et tentent de conquérir une certaine autonomie, les surveillants tout en négociant et marchandant avec les détenus, tentent de rester les maîtres du jeu en contrôlant les transgressions tolérées, l'encadrement, qui sait bien que la stricte application du règlement aboutit à des effets inverses à ceux poursuivis, n'en souhaite pas moins se réserver le pouvoir d'interprétation et de dérogation des règles.

Le travail d'encadrement des détenus réalisé par le surveillant apparaît orienté par deux sources de règles : une source institutionnelle, officielle qui lui prescrit un rôle d'autorité et de contrôle des détenus, une source informelle, née de la pratique où prévaut la négociation de la coopération des détenus.

▪ L’empreinte de ce premier niveau d’encadrement

Le modèle de la relation d’encadrement surveillant – détenus imprègne l’ensemble de la ligne hiérarchique. Nous avons déjà indiqué que cette ligne hiérarchique est plus triangulaire que linéaire : chacun de ses niveaux encadre à la fois les surveillants et les détenus. On notera au passage la fréquence des lapsus qui dans l’expression désignent les surveillants au lieu des détenus et réciproquement. L’encadrement entretient des relations directes avec les détenus, sans passer par la médiation du premier niveau du commandement, celui qu’assurent les surveillants auprès des détenus. Et les principes et pratiques développées à l’occasion de ces relations directes semblent persister ou se déplacer sur les pratiques d’encadrement du personnel.

La triangulation des relations hiérarchie – surveillants – détenus constitue un système de contrôle spécifique : la hiérarchie « utilise » les surveillants pour contrôler les détenus, elle « utilise » aussi les détenus pour contrôler l’activité des surveillants.

Cette confusion des rôles et des places favorise une sorte d’indifférenciation des modes d’encadrement, ou au moins une tendance au déplacement des pratiques.

Ce déplacement peut être favorisé par l’empreinte des trajectoires professionnelles et la tendance à reproduire des positions professionnelles antérieures. L’apprentissage du travail d’encadrement s’opère d’abord à travers l’expérience de la relation au détenu. Puis le surveillant devenu gradé peut persister dans les pratiques antérieures et devenir alors une sorte de surveillant des surveillants.

Plusieurs traits caractéristiques des représentations et pratiques de l’encadrement, aux différents niveaux de la ligne hiérarchique nous paraissent pouvoir être interprétés comme des signes d’une sorte de contamination du modèle de la relation d’encadrement des détenus à celui du personnel :

- La prévalence de l’observation au détriment de la valeur accordée à la parole. La parole du détenu est a priori suspectée de stratégique. Ce qui est dit ne peut être tenu pour crédible, pour vrai. La vérité se niche dans les micro-indices prélevés par l’observation. Il s’agit de voir – surveiller - plutôt que de s’engager dans une relation qui favorise l’échange.

- La distance est une condition de l’autorité. Elle doit, pour être entretenue malgré une coprésence dans la durée et parfois la promiscuité, se signaler par de multiples signes qui rappellent et soulignent la différenciation des places et des rôles.

La proximité est interprétée comme familiarité préjudiciable au respect des places assignées, comme signe d'une possible compromission.

- La suspicion et la méfiance qui sont promues au rang d'outil de travail dans la relation aux détenus imprègnent l'ensemble des relations sociales dans l'institution. Il convient de mesurer la crédibilité accordée aux collaborations et partenariats engagés, de tester ses subordonnés, de vérifier ce qui est transmis, de multiplier les sources d'information afin de déjouer les tentatives de déformation, manipulation, distorsion. L'essentiel est ce qui n'est pas donné, il s'agit de l'obtenir en contournant les différents filtres et autres travestissements du vrai.

- La focalisation sur le négatif, la transgression qui oriente la surveillance des détenus se prolonge dans le contrôle du travail du personnel. Comme il n'est pas attendu que le surveillant signale les coopérations des détenus ou plus simplement les signes d'une évolution positive durant le temps de la peine, il n'apparaît que secondaire de signaler les compétences et performances des agents. La priorité semble donnée au repérage des troubles, désordres, inconduites, dérives... aux signes et manifestations d'un écart par rapport à la règle.

- De la demande d'explication au questionnaire, le surveillant devra se justifier plus souvent qu'il ne s'entendra féliciter ou plus simplement conforter dans sa pratique professionnelle. Le silence vaut comme un acquiescement, comme à propos du détenu « sans problème » prévaut un R.A.S. laconique.

- L'appréhension du collectif imprègne là encore l'ensemble des relations sociales dans l'institution pénitentiaire. Comme il convient de prévenir les risques de regroupement des détenus et de favoriser un morcellement de la détention, les conditions nécessaires à la construction de collectifs de travail ne sont habituellement pas réunies. Elles paraissent même singulièrement méconnues quand elles ne sont pas plus radicalement contrecarrées.

- L'information est essentiellement perçue comme à collecter plutôt qu'à distribuer. Le surveillant dans l'exercice de son travail, à l'occasion de ses contacts avec les détenus prélève de l'information. Le premier surveillant, le C.S.P., le directeur, chacun prélève auprès des agents, à l'occasion des rapports ou d'autres

rencontres plus informelles des informations qui permettront d'évaluer la situation en détention... et les personnels sources de ces informations. Il est semble-t-il moins essentiel de donner l'information qui permettrait aux surveillants de se dégager du « travail en miettes » induit par les discontinuités temporelles et spatiales.

- La communication descendante est essentiellement directive, prescriptive. Il convient ici de distinguer les réunions des C.S.P., de l'équipe de direction, des directeurs d'établissements... et les réunions animées par le niveau N+1 destinées aux C.S.P., membres de l'équipe de direction, directeurs d'établissement. Cette nuance, suggérée par une première surveillante, indique bien que le fait de réunir tel niveau de la ligne hiérarchique ne signifie pas pour autant l'institution d'un espace d'échange.

- Le principe du roulement sur les postes qui caractérise le plus souvent les modalités d'organisation du travail des surveillants se prolonge dans cette conception du travail d'encadrement du premier surveillant auprès de chacune des équipes : il « tourne » lui aussi d'une équipe à l'autre en fonction des rythmes des services. Quant aux échelons supérieurs de la hiérarchie, leur mobilité d'un établissement à l'autre traduit une autre forme de roulement.

« La résistance à associer un premier surveillant à une équipe de surveillants, c'est la culture pénitentiaire, on tourne toujours y compris sur les postes. C'est le même processus, un évitement des responsabilités. Les directeurs aussi tournent très vite, ils passent. Il a fallu instituer une règle des deux ans dans le même poste. C'est différent en Belgique où les directeurs sont stables. Cinq ans c'est bien.

Faire aussi que les premiers surveillants soient de vrais chefs d'équipe. Faudrait alors un taux d'encadrement supérieur.

Le turnover des directions c'est lié à la promotion, à la carrière. Et puis y a aussi deux phénomènes qui accentuent ces turnover, c'est les départs à la retraite et l'ouverture du 13000 ». Direction régionale.

Au-delà de ces traits communs ou comparables concernant les positions et pratiques d'encadrement des détenus et des personnels, on peut encore s'intéresser à la question du rapport à la règle.

La hiérarchie expérimente elle-même, comme le surveillant en détention, la double contrainte des règles prescrites. Cette situation de double contrainte structurelle

analysée à propos du travail du surveillant (Chauvenet, Orlic, Benguigui, 1993) est la source d'un état d'incertitude professionnelle. Le personnel est confronté à deux choix qui, quels qu'ils soient, le conduisent à déroger aux attentes des prescripteurs. Appliquer et faire appliquer les règles (C.P.P., règlement intérieur, notes de service...) est synonyme d'un risque de désordre par les tensions que cette option ne manquera pas de susciter. Ne pas appliquer les règles ou négocier leur application en tolérant certaines transgressions expose au risque du désaveu voire de la sanction.

Cette double contrainte est due aux contradictions entre logique bureaucratique et visée de maintien de l'ordre, entre exigences sécuritaires et exigences de prévention des désordres, entre l'obligation légale de moyens et l'obligation pratique de résultats.

Paradoxalement, la violation des règles et des consignes apparaît comme une exigence pour atteindre l'objectif de production attendu comme la construction de la paix sociale intra-muros alors même que les personnels pénitentiaires assurent une fonction d'exécution de décisions de justice et de sécurité publique. Censés représenter l'ordre, ils ont pour l'obtenir à réaliser et tolérer des transgressions.

On peut bien sûr rappeler ici que toute organisation du travail comporte deux faces, l'une formelle, l'autre informelle et qu'entre les deux se creuse l'irréductible décalage entre travail prescrit et travail réel. Tout procès de travail nécessite interprétation et adaptation des règles, négociation et construction de compromis. La conformité parfaite aux règles et consignes est un leurre. Sa promotion ne peut s'appuyer que sur une profonde méconnaissance des situations de travail, sur un déni de la réalité.

L'impossible conformité tient à plusieurs facteurs dont deux essentiels : la singularité des situations de travail, des interlocuteurs et les multiples micro-événements qui ponctuent la vie quotidienne en détention. L'exigence d'adaptation, d'ajustement est impérative. Elle constitue une des règles informelles communes aux métiers de la relation, ceux qui supposent un travail sur du « matériel » humain, et donc sur des situations nécessairement singulières.

Les pratiques, ou modes opératoires, ne peuvent être standardisés. Elles sont nécessairement personnalisées, au sens d'empreintes des caractéristiques (personnalité mais aussi valeurs, motivations, expérience, assurance ou vulnérabilité...) de celui/ceux qui se réalisent.

On retrouve ici la même observation que celle de D. Monjardet. (1996) dans son analyse du travail policier. Alors que les organisations policière et pénitentiaire se

présentent comme hiérarchiques et marquées par la prégnance de la discipline et du fonctionnariat (cas typiques d'organisations bureaucratiques dominées par la règle impersonnelle), on relève d'une part l'étroitesse du champ de la règle (entendue ici comme procédures, modes opératoires standardisés) et l'importance de la subjectivité que traduit l'individualisation des pratiques.

Dans ce contexte, la hiérarchie est à la fois en charge du contrôle du travail des agents, d'une évaluation de sa conformité aux prescriptions et tenue doublement de réaliser elle-même et tolérer des transgressions. Doublement, parce qu'elle est dans un rapport direct aux personnes incarcérées (et à ce titre s'impose pour elle aussi la construction de relation de négociation et pas seulement d'imposition, comme le surveillant en détention) et parce qu'elle est dans un rapport d'interdépendance avec ses subordonnés. L'efficacité du travail (toujours dans la perspective de la gestion au quotidien d'une détention « calme ») dépend de l'investissement des agents et de leur coopération. Le premier surveillant dispose certes comme le C.S.P. d'un pouvoir (capacité d'ordonner) que lui confère ses galons, sa position hiérarchique. Mais il est aussi dépendant des agents qu'il encadre et doit négocier leur contribution à la poursuite des objectifs communs.

Le zèle intempestif des surveillants dans les coursives comme un laisser-faire persistant peuvent perturber rapidement l'équilibre toujours fragile en détention.

L'encadrement doit s'inscrire dans une relation d'échanges et de négociation du fait même de l'interdépendance qui le lie aux subordonnés. La représentation d'une ligne hiérarchique fonctionnant sur le modèle militaire, où l'ordre donné est impérativement exécuté, où le pouvoir formel est synonyme d'autorité réelle est loin de la réalité des relations tissées à l'occasion de l'activité de travail.

Là encore l'asymétrie formellement définie doit être tempérée par la restauration d'une réciprocité dans les échanges. Il s'agit donc de savoir donner pour pouvoir recevoir. Savoir donner des aménagements de postes, d'horaires, des marques de confiance, des zones de liberté, des signes de reconnaissance, de solidarité... pour obtenir en retour la coopération nécessaire.

Il s'agit là d'un système d'échanges complexe, déjà souligné à propos de la relation surveillant – détenu, qui constitue une sorte de contrat tacite et clandestin car en contradiction avec le modèle d'une autorité prescriptive et vigilante vis-à-vis de la conformité à la règle.

Le recours à la discipline, au modèle d'autorité militaire apparaît en raison inverse de l'exercice d'une autorité négociée en prise avec la réalité du travail.

Quand un chef d'établissement souligne la fréquence des écarts à la règle, les nombreuses notes de service rédigées et diffusées pour rappeler ces règles... et la persistance des transgressions, quand il poursuit sa réflexion en se disant qu'il ne peut quand même pas rédiger une nouvelle note qui prescrirait la lecture attentive des précédentes et leur application, il signale son impuissance et sa distance d'avec le travail en détention. Il peut alors interroger l'efficacité du travail de l'encadrement intermédiaire qui semble ne pas relayer les ordres donnés. La discontinuité dans la ligne hiérarchique ne peut être attribuée à l'incompétence ou la mauvaise volonté de l'encadrement de proximité. Celui-ci ne peut légitimer son autorité que si elle est négociée, ce qui suppose de lui reconnaître ce pouvoir de négociation. La capacité d'action de l'encadrement est essentiellement étayée sur l'expérience et le savoir professionnel. S'il n'est qu'un simple relais d'une autorité centralisée, s'il s'inscrit dans une position de donneur d'ordres et de sanctions, il souligne, renforce, rappelle l'asymétrie de la relation et il rompt alors la relation informelle d'échanges et de réciprocité.

L'encadrement intermédiaire (premier surveillant et aussi C.S.P.) est confronté au décalage entre deux logiques contradictoires : une logique bureaucratique qui promeut l'autorité hiérarchique et la conformité aux règles, une logique professionnelle qui valorise l'autorité négociée et l'efficacité de l'activité de gestion des tensions.

Son rôle est essentiellement celui d'une construction de compromis entre ces deux logiques. Ce qui suppose aussi l'exercice d'un rôle de filtre dans les deux sens, ascendant et descendant.

Les cadres réglementaires et les politiques définies par le haut peuvent ne pas avoir prise sur la réalité du fonctionnement des établissements et des détentions si la discontinuité dans la ligne hiérarchique se creuse au point qu'ils s'élaborent dans une profonde méconnaissance de la réalité des situations concrètes.

La ressource majeure est l'information et ce à tous les niveaux : l'information collectée, traitée, diffusée. Elle seule permet de construire une représentation de la situation toujours mouvante sur laquelle chacun des niveaux hiérarchiques intervient (la courserie, l'étage, le bâtiment, la détention, l'établissement, les établissements). De sa qualité dépend la capacité à prévoir, anticiper, maîtriser l'événement critique, la capacité à orienter les pratiques et les politiques qui leur donnent sens.

L'organisation formelle ordonnée autour de principes d'autorité déclinés en termes d'ordres, commandement, discipline est inappropriée aux évolutions culturelles qui

transforment les formes considérées comme légitimes de l'autorité. Elle est plus fondamentalement antinomique avec les mécanismes de coopération et d'échanges qu'exige une interdépendance fonctionnelle étroite. La construction de ces mécanismes de coopération dépend de la reconnaissance de cette interdépendance et des espaces de négociation ouverts à l'élaboration de compromis entre les deux logiques évoquées précédemment.

Dans une première approche sans doute trop schématique, on distinguera non seulement le haut et le bas de cette ligne hiérarchique discontinue mais aussi les jeunes et les anciens, les internes et les externes (entendu comme issus du recrutement interne ou externe). Les personnels d'encadrement ayant peu d'ancienneté et entrés par voie externe semblent tendanciellement se référer au cadre rationnel-légal (qui fait d'ailleurs l'objet de l'essentiel de la formation professionnelle dispensée) alors que les plus anciens dans le grade et dans l'institution pénitentiaire se réfèrent plutôt à l'expérience d'une négociation et de compromis autour de la règle.

Ces deux positions, lorsqu'elles s'enferment sur leur logique propre, conduisent toutes deux à masquer le réel.

L'une parce qu'elle favorise une approche techno-bureaucratique de l'organisation en dictant des principes de fonctionnement et des orientations déconnectés de la réalité.

L'autre parce qu'elle produit de l'opacité pour masquer les transgressions tolérées ou réalisées, entretenant ainsi une clandestinité des pratiques réelles.

▪ **Orientations managériales**

Nous nous appuyons ici sur l'analyse des documents produits par la direction de l'administration pénitentiaire et des entretiens réalisés auprès des représentants des différents bureaux de l'administration centrale. Nous nous attacherons à l'exploration des orientations managériales que cette direction veut promouvoir et mettre en œuvre. Il ne s'agit pas tant d'être exhaustif que de saisir les grandes tendances qui se dégagent du matériel recueilli et d'identifier le modèle d'encadrement plus ou moins explicitement proposé pour accompagner et réaliser ces orientations.

Dans un premier temps, la légitimation de la politique pénitentiaire et de ses déclinaisons passe par leur contextualisation.

D'où l'importance accordée au recensement des nombreux changements et des « évolutions considérables qu'a connu l'administration pénitentiaire ». Ces évolutions s'originent dans des transformations sociétales plus globales qui ont des répercussions sensibles sur cette institution chargée d'exécuter des décisions et des sentences pénales.

L'accent est mis sur l'augmentation du nombre de détenus et une surpopulation carcérale récurrente que n'a pas corrigé le programme 13000, ce qui a conduit à décider une nouvelle extension du parc pénitentiaire (le programme 4000 en cours de réalisation). Cette augmentation, due essentiellement à l'allongement de la durée des peines, tient aussi à une forte diminution des mesures de libération conditionnelle.

Le profil des détenus a lui aussi changé et leur prise en charge s'en trouve complexifiée par la part croissante de « publics difficiles » : toxicomanes, délinquants sexuels, détenus condamnés à de très longues peines, mineurs, indigents. L'aggravation de la précarité et des différentes formes d'exclusion comme les transformations des institutions (familiale, sanitaires...) orientent vers la prison des personnes très déstructurées, sans aucun appui familial et social et dans un état de santé globalement évalué comme peu satisfaisant. Ce qui peut conduire à s'interroger sur le développement de la fonction asilaire de la prison à l'image de l'hôpital général de l'âge classique.

Parallèlement, le profil des agents de l'administration pénitentiaire a changé lui aussi. Les vagues de recrutement (dues notamment à la mise en place du programme 13000 et plus récemment du « 1/5 ») se traduisent par l'entrée d'un personnel plus jeune, plus diplômé et sans expérience professionnelle préalable. Ces nouveaux venus sont perçus comme potentiellement aptes à une responsabilisation accrue et plus réticents vis-à-vis d'un modèle d'autorité traditionnel qui les réduit à un rôle d'exécutant.

Par ailleurs, l'introduction du privé dans certains secteurs des établissements (programme 13000), comme les partenariats engagés avec d'autres ministères (éducation nationale, santé, culture...) obligent à penser la question des articulations voire des coopérations entre différentes catégories de personnels autour de leurs missions.

Ces mutations et réformes accroissent la complexité du travail en détention et alimentent le malaise des personnels de surveillance. Les mouvements sociaux ont exprimé, de manière plus ou moins explicite, ce malaise qui s'origine pour une part dans le décalage perçu entre la formation initiale dispensée à l'E.N.A.P. et les exigences des situations de travail rencontrées, dans le défaut d'étayage sur un

collectif de travail où la transmission des savoir-faire et les échanges sur les pratiques puissent être assurés, dans l'attente insatisfaite d'une revalorisation du métier de surveillant. L'identité professionnelle de ces personnels paraît en crise tant ils sont, de par leur position dans l'institution, placés au centre des contradictions qui traversent le système carcéral. Au-delà de la permanence du décalage entre pratiques et discours, entre travail réel et travail prescrit, se pose aujourd'hui avec acuité la question du sens du travail et de la légitimité d'une profession confrontée à de nombreux changements.

Dans ce contexte, l'encadrement est doublement interpellé : à la fois parce que les pratiques d'encadrement doivent intégrer ces changements et s'y adapter, à la fois parce qu'il peut constituer un levier dans la recherche de réponses au malaise des surveillants, dans la construction des conditions nécessaires à une socialisation professionnelle qui prépare et accompagne les surveillants dans cette complexité accrue.

Dans cette perspective, trois orientations se dégagent du matériel recueilli :

- **Développer la responsabilisation des surveillants et les relations de coopération.**

Il s'agit là essentiellement de réduire le poids des rapports hiérarchiques (voire pour cela de réduire la longueur de la ligne hiérarchique en supprimant un des niveaux – celui des premiers surveillants ayant été plusieurs fois évoqués lors des entretiens auprès de membres de l'administration centrale), de développer la concertation et le travail collectif, de passer de la prévalence d'une logique de grade à une logique de contenu d'emploi (cf. le référentiel métier). La définition de repères communs dans l'exercice des métiers devrait permettre de mieux préciser les responsabilités de chacun et les contributions respectives à la réalisation des missions de l'A.P.

- **Développer la motivation du personnel.**

Elle passe par la restauration d'une continuité dans le travail (cf. modification de l'organisation du service) et par une transformation des modes de circulation de l'information pour réduire le « travail en miettes » et permettre aux agents d'avoir une vision plus globale du cadre et des effets de leurs activités. La stabilisation de la composition des équipes et de leur encadrement (premier surveillant) apparaît aussi comme une condition à la régulation des pratiques et à la co-construction du sens du

travail. De même la promotion d'autres missions que celle de la garde viendrait enrichir le travail du surveillant. D'autant que cette mission traditionnelle paraît déjà remplie de manière satisfaisante.

« Nous avons le taux d'évasion le plus faible d'Europe. Il faut consacrer l'énergie à autre chose, les conditions de détention, la prévention des suicides ». Administration centrale.

« La sécurité, on sait, y a des techniques, des gestes connus. Le surveillant, la mission de sécurité on lui a décliné, mais la mission de réinsertion jamais. On lui a jamais dit quand vous faites ça vous faites de la réinsertion. Sur l'accès aux droits des détenus par exemple, y a besoin d'un certain partage de ces valeurs. Y a un manque. Il faudrait recalibrer certaines valeurs ». Direction régionale.

• **Crédibiliser les niveaux intermédiaires**

Ceci passe par une clarification de l'organisation du travail, une redéfinition du « qui fait quoi » à chacun des niveaux de la ligne hiérarchique, (et notamment ceux des premiers surveillants et des C.S.P) et la reconnaissance d'une capacité de négociation à ces différents niveaux. Ceux-ci ne sont plus seulement perçus comme de simples relais chargés de transmettre mais comme des acteurs disposant d'une marge d'initiative et d'un pouvoir de décision.

Ces orientations qui visent à renforcer l'identité professionnelle individuelle et collective des personnels rencontrent des résistances que nous présentons ici et sur lesquelles nous reviendrons dans les chapitres suivants.

Le nouveau modèle préconisé, qui propose de passer du commandement au management et s'appuie sur les principes de participation, responsabilisation et coopération intra et interprofessionnelle, rencontre un système ordonné autour d'une visée de contrôle des crises et où les objectifs sécuritaires restent prévalents.

La contention et la neutralisation des détenus orientent les méthodes de travail et les relations professionnelles tout au long de la ligne hiérarchique. Elles induisent des rapports où dominant vigilance, suspicion, méfiance. La relation au détenu est à la fois indispensable et « à hauts risques », ces liaisons dangereuses devant être étroitement contrôlées pour éviter tout à la fois des pratiques abusives et des compromissions douteuses.

Le pouvoir d'enfermer et de punir paraît toujours suspecté d'illégitimité et d'arbitraire comme si la neutralisation de l'infacteur provoquait des effets de miroir

et réveillait des images d'abus de pouvoir, de transgressions. Comme si cette proximité à ceux dont la nocivité perçue légitime l'incarcération constituait une menace de contamination.

La suspicion se décline du plus haut du système institutionnel. Elle s'accompagne aussi d'une forte méconnaissance. La méconnaissance n'est pas seulement un défaut de connaissance ; elle se signale par le peu d'intérêt accordé aux questions pénitentiaires, par leur occultation. Le rejet indifférencié du contenu et du contenant (les détenus et la prison) place le monde carcéral dans une poche d'oubli.

«La chancellerie s'intéresse peu à la prison. On fait peur. On est perçu comme une grosse mécanique bureaucratique, comme voulant imposer ses vues au ministre. Pourtant les magistrats ont plus de poids que les pénitentiaires. Et peu de magistrats s'intéressent à l'exécution des peines et donc à la prison. Il y a 300 J.A.P. seulement. Les membres du parquet, les magistrats se préoccupent peu des effets des décisions prises, du parcours des détenus. Là il y a une carence qui est fondamentalement culturelle. L'école nationale de la magistrature n'est pas branchée là-dessus. Il y a un gros travail à faire. S'ils s'y intéressaient plus, les décisions seraient différentes, le contrôle de l'institution ne serait pas seulement sur le mode du chercher-la-faute ». Administration centrale .

Ce « *chercher la faute* », décliné tout au long de la ligne hiérarchique apparaît comme fondamentalement contradictoire avec une évolution des pratiques d'encadrement vers la participation et la responsabilisation. Comme la prévalence de la mission de garde qui privilégie le contrôle de la population carcérale et qui apparaît en contradiction avec les visées de réinsertion censées valoriser la participation et la responsabilisation des personnes incarcérées.

« Tant que la tâche première de la prison sera cette fonction sécuritaire, sa structure actuelle d'organisation et son système hiérarchique persisteront » . (J.E.Thomas – 1972)

La méconnaissance peut se traduire par l'absence d'intérêt, d'investissement porté aux questions pénitentiaires. Elle peut aussi être le socle sur lequel se déploient de nombreux projets de réforme et de « modernisation ».

L'intérêt ici porte moins sur ce qu'est aujourd'hui la prison que sur ce qu'elle devrait être. Le risque d'une approche technocratique croît avec la méconnaissance, voire le déni de la réalité carcérale et du travail dans ce contexte.

La multiplication des réformes engagées et des actions « prioritaires » peut favoriser un émiettement des objectifs et contribuer à diluer le sens de ces changements.

Les établissements qui nous ont reçus étaient tous destinataires de directives concernant : la prévention du suicide, la lutte contre l'illettrisme, la prise en charge des mineurs, des indigents, la mise en place du P.E.P., l'informatisation, l'amélioration des conditions de vie des détenus, la rénovation du dialogue social et la mise en place de procédures de concertation... le tout sur fond de pénurie de personnel (cf. effet du 1/5) et de réformes peu accompagnées (cf. réforme du système de soins, réforme du régime disciplinaire des détenus, réforme des services d'insertion et de probation...).

« On fait des réformes mais elles ne sont pas développées. On fait du P.E.P., mais ça ne veut pas dire qu'on a réussi le P.E.P. Je crains qu'on donne une image aux directions régionales et aux établissements d'un éparpillement dans de multiples actions. Sur le terrain, ils essaient de faire, mais ils disent aujourd'hui quand vous nous avez demandé des rapports, on vous en a fait des beaux mais en quoi ça touche la réalité ? On a fait beaucoup de réformes à la fois. Il le fallait pour bousculer, déstabiliser mais là il faut un travail de fond. Se montrer intelligent à la Centrale, ce n'est pas parler du réel mais être sur des projets. C'est ça qui est valorisé ». Administration centrale.

La voie descendante des « projets » à mettre en œuvre dans les établissements n'apparaît pas toujours cohérente et coordonnée. Les différents services et bureaux de l'administration centrale et des directions régionales adressent aux établissements des demandes correspondant à leurs dossiers respectifs et on observe sur le terrain une sorte d'empilement de directives et de recommandations. Cet empilement perçu interroge la cohérence de l'ensemble et les effets de ces orientations sur chacune d'elles. Par exemple, en quoi la mise en place de la réforme des services d'insertion et de probation va modifier les dispositions prises et les modes de collaboration engagées autour du P.E.P ?

Une des formes de résistance à ces demandes venues d'en haut consiste à « répondre » par la production de rapports faisant état de la conformité aux recommandations.

Produire des rapports censés témoigner des dispositions prises pour leur mise en œuvre : ici l'essentiel est moins d'avoir une action sur la réalité du fonctionnement

de l'établissement que de construire une présentation de ce fonctionnement correspondant aux orientations prescrites.

Certaines pratiques, observées lors de notre enquête, réduisent ces « actions prioritaires » à l'organisation d'une ou quelques réunions, plutôt en comité restreint, où on construit l'inventaire du contenu du rapport à rédiger. Par exemple, concernant la prise en charge de l'indigence, le recensement de l'existant devra témoigner d'un mode de fonctionnement déjà satisfaisant mais que des propositions nouvelles viendront optimiser en accord avec les recommandations reçues.

La prise en charge des indigents, comme la prévention des suicides suppose nécessairement l'implication de l'ensemble des personnels de surveillance. Pourtant la tendance semble être plutôt, à l'image de la multiplication des « dossiers » au niveau de l'administration centrale, celle d'une multiplication de « spécialistes ». Ces orientations peuvent non pas imprégner l'ensemble du système et les pratiques du personnel mais plutôt être « déposées », confiées à quelques uns chargés de les assurer.

Ce que certains désignent comme du « *zapping managérial* » favorise un morcellement des orientations et des missions attribuées. La différenciation entre les généralistes et les spécialistes s'en trouve accrue au détriment des premiers qui y voit un appauvrissement de leurs attributions.

« Y a une sorte de zapping managérial sans capitalisation. On passe d'un dossier à l'autre, d'un outil à l'autre. Par exemple le P.E.P., s'agit-il de mobiliser le personnel ou certains personnels ? Aujourd'hui, il y a des spécialistes du P.E.P, il y a des référents suicide. On est à même de créer des spécialistes sécurité... Quand quelque chose ne marche pas trop bien, on crée des spécialistes. Mais qu'est ce qui reste au surveillant de détention ? On parcellise tout ».
Administration centrale.

L'accroissement de la spécialisation réduit les attributions du surveillant de détention comme l'évolution vers ce qui serait une détotalisation (C. Rostaing -1997) réduit les attributions des pénitentiaires et notamment des directions des établissements.

Le « *travail en miettes* » dont il est question ici n'est pas celui du surveillant qui travaille isolé à son étage et déconnecté de la durée du fait des séquences temporelles dues à l'organisation du service. Il est celui d'un accroissement de spécialisations

diverses qui paraissent tendanciellement plutôt juxtaposées que coordonnées.

A l'image de rapports construits à partir de la collection de différentes parties rédigées par différents auteurs ou services.

L'exemple du « dossier santé » illustre cette tendance au morcellement.

La réforme du système de soins en prison, que consacre la loi du 18 janvier 1994, s'est traduite par l'entrée de l'institution hospitalière dans l'institution pénitentiaire. Les missions de l'hôpital, représentées par l'U.C.S.A., s'organisent autour de quatre axes : les soins en milieu pénitentiaire, l'accueil des détenus à l'hôpital pour des consultations, examens ou hospitalisations de courte durée, la préparation du suivi sanitaire à la sortie de prison et la coordination des actions de prévention et d'éducation pour la santé.

Cette externalisation de la fonction sanitaire se présente comme une forme de réponse au paradoxe que connaît la prison qui, si elle n'a pas pour vocation d'assurer un rôle de succédané d'hôpital général, est effectivement un lieu de prise en charge sociale et médicale sur le plan sanitaire. Mais ce déplacement maintient ouvertes les questions relatives aux modalités de coordination et de coopération nécessairement à établir entre les différents professionnels convoqués autour de la question de la santé de la population carcérale.

La mise en place de la réforme peut donner lieu à des juxtapositions de différents services et catégories professionnelles (U.C.S.A., S.M.P.R., personnels socio-éducatifs, de surveillance...) travaillant sans liens fonctionnels entre eux si, au-delà du travail prescrit, n'est pas pris en compte le travail réel des personnels de surveillance dans son rapport à la santé des détenus.

La division entre les logiques sanitaire et pénitentiaire censées inscrire dans des positions conflictuelles leurs représentants respectifs (soignant – surveillants) est une analyse qui fait l'impasse sur les rapports dialectiques qui entretiennent ces logiques.

La santé des détenus n'est pas étrangère à la logique pénitentiaire et ce à un double titre : l'administration pénitentiaire a la charge de « la garde et l'entretien des personnes incarcérées ». La garde n'est pas seulement synonyme d'enfermement : elle comporte aussi une visée de protection des détenus et de ce fait de préservation de leur santé (prévention de la contagion-transmission des maladies infectieuses intra-muros, des automutilations, des suicides...). De même la mission d'entretien en termes de satisfaction des besoins essentiels concerne les conditions contribuant à la santé (accès aux soins, alimentation, hygiène).

Et cette mission d'entretien soutient celle de maintien de l'ordre. En effet, nous l'avons souligné, l'ensemble des tâches contribuant à l'entretien du détenu et le rôle d'intermédiaire occupé par le surveillant entre les personnes incarcérées et les services de soins inscrivent ces personnels dans une relation de service aux détenus. Et c'est à l'occasion de ces services rendus que les surveillants obtiennent la coopération des détenus, qu'ils s'assurent de la tranquillité de la détention.

Ainsi l'opposition souvent soulignée entre visée sécuritaire et projet sanitaire se complique si on prend en compte non pas le modèle sécuritaire fondé sur la discipline exercée par les surveillants et la soumission des détenus mais l'autre modèle qui coexiste avec celui-ci et qui met plus l'accent sur les rôles de prévention des tensions et des conflits assurés par le personnel. Ces deux modèles permettent d'éclairer la conflictualité du rapport des personnels de surveillance à la santé des détenus. Ce rapport est ambivalent, pris à la fois entre l'affirmation d'une position idéologique sur le métier qui revendique une distance face aux soins et la relation quotidienne aux détenus centrée sur la réponse à leurs besoins dans une dynamique de négociation et d'échange. La confrontation, suscitée par la réforme, entre ces nouveaux partenaires (hospitaliers – pénitentiaires) paraît avoir été peu préparée. Les personnels de surveillance, une fois de plus renvoyés à leur mission de maintien de l'ordre, se sont vus retirer l'objet-médiateur que constituent les médicaments, dans la construction de cette relation d'échange avec les détenus : ils se voient privés là d'une occasion de négociation et d'une source d'information sur l'état de santé des détenus. Réduits à un rôle de porte-clefs lors de la distribution des médicaments dans les cellules par les soignants, leur connaissance des détenus et des micro événements qui ponctuent la vie carcérale n'est pas sollicitée dans une perspective de repérage des détenus qui, bien que confrontés à des difficultés somatiques et/ou psychiques, ne s'adressent pas à l'U.C.S.A. La méconnaissance de leur contribution à la fonction sanitaire les cantonne à une instrumentalisation comme simple relais des demandes de soins des détenus.

Enfin, si la visée de la réforme sanitaire n'est pas seulement celle d'un maintien de l'état de santé des détenus pendant l'incarcération mais celle d'une amélioration d'un état de santé reconnu comme médiocre à l'entrée, alors la pratique médicale et soignante ne peut être seulement curative. Elle doit intégrer un développement de la prévention et de l'éducation sanitaire. Ce qui impose nécessairement des

décloisonnements et des coopérations intra et extra muros. Coopérations qui semblent dans nombre d'établissements problématiques.

La priorité accordée aux soins répond à des exigences sanitaires. Mais elle peut contribuer à occulter la question de la santé en prison dans ses rapports avec les conditions de détention et les modalités d'exécution des peines.

Pour conclure sur les sources de résistance aux transformations des pratiques d'encadrement nous évoquerons la question de la temporalité carcérale, rétractée sur le « ici et maintenant », qui s'oppose à la temporalité de la direction de l'administration pénitentiaire.

Dans les établissements la priorité est nécessairement donnée à la gestion du quotidien. Un quotidien fait de multiples sollicitations, de demandes diverses formulées par des voies diverses, d'incidents à traiter avant qu'ils ne s'amplifient... Un des directeurs de maison d'arrêt se présentait comme un « *urgentiste de la détention* » pendant que d'autres de ses collègues évoquaient leurs difficultés à se dégager de cette pression du quotidien pour travailler dans une perspective à la fois plus globale et plus prospective. Du côté de ceux qui, centralement, définissent des orientations pour la modernisation de l'institution pénitentiaire, l'attention est moins captée par le présent que par la construction d'une représentation d'un futur vers lequel cette institution devrait tendre.

Les uns sont contraints à une position plus réactive que prospective, les autres conçoivent et promeuvent des projets.

La focalisation sur le « ici et maintenant » dans les établissements a sans doute plusieurs origines : une visée d'anticipation - régulation des tensions et désordres afin de maintenir cet équilibre interne toujours précaire, l'importance des mouvements et des demandes des détenus en maison d'arrêt, la pression de la population carcérale et notamment de ceux qui ne pouvant tolérer des obstacles à la satisfaction immédiate de leur désir ont recours aux passages à l'acte.

IV. L'information et le rapport à l'autre

▪ Sources et statut de l'information

Fera l'objet de réflexion dans ce chapitre, le rapport au langage tel qu'il concerne la position, le statut de l'information et sa manière de circuler. Quelles en sont les conséquences pour le travail de l'encadrement impliqué par le hic et le nunc caractéristique du fonctionnement au quotidien de l'institution carcérale ? Quels en sont les traits spécifiques ?

Il nous semble que le recueil de l'information se fait de sorte à ce qu'elle puisse être traitée sur le champ, en temps réel ou presque. Cette précipitation ne supporterait pas de délai. Anticiper l'information en pressentant les choses lui donnerait un statut d'une plus grande importance encore.

Mais que s'agit-il d'anticiper, de devancer ? Ou qui ?

L'interrogation porte ici sur l'espace-temps carcéral, la représentation de son immuabilité d'une part, son fonctionnement « en pointillé », de l'autre ; l'urgence du quotidien ou l'attente d'un événement et la pérennité du dispositif carcéral. Elle renvoie également à la question du traitement carcéral, de l'approche mouvante de la personne détenue mais aussi des populations détenues.

La complexification de l'institution pénitentiaire comme sa plus grande perméabilité met en jeu une masse d'informations et d'interlocuteurs de plus en plus grande. Les modèles institutionnels variés avec leurs logiques propres rencontrent ceux de la prison et de ses missions. Tous centrés sur le / les détenu(s), ils se juxtaposent plus qu'ils ne communiquent. Tous se saisissent de la personne incarcérée imaginaire en embrouillant les contours tout en la revendiquant comme objet de leurs logiques spécifiques. La personne enfermée physiquement est par ailleurs saisie par les différents discours sur elle. La mise à l'écart de sa subjectivité (méconnue volontairement ou non) en donnera des lectures parcellaires, contradictoires, parfois antagonistes.

Fragmentée et désobjectivée, la personne détenue informera plus qu'elle ne communiquera avec ses interlocuteurs en pesant ses propres intérêts. Il s'établira par conséquent un lien de correspondance entre l'attente du destinataire de l'information et le propos de l'émetteur. Elle sera l'enjeu relationnel majeur et jamais explicité

entre gardant et gardé, su mais non dit car connoté de compromission. de part et d'autre. Se trahir, trahir l'autre, collègues, codétenus, la mission... Elle pourra par ailleurs inverser l'asymétrie relationnelle, les positions des interlocuteurs, celui qui demande se trouvant en position contraire de celle du pouvoir réel ou supposé qu'il détiendrait habituellement. En résulterait l'inversion du système de dépendance entretenue gardant/gardé et du détenu perpétuel demandeur. Mais peut-on se fier aux informations fournies par le détenu ? Il peut mentir. Il dissimule, manipule l'information, ne dit pas tout ! Et il demande la ristourne. Il demande le change. Il s'agira de lui rendre service. Les rôles assignés officiellement à chacun devront s'atténuer en devenant eux-mêmes objet du non-dit car impliquant l'existence des limites relationnelles déniées par l'institution et par les interlocuteurs eux-mêmes. Pour préserver le contrôle sur une relation imprégnée de méfiance et soupçonnée pour les deux protagonistes, il faudra au gardant d'autres sources, un réseau (d'autres détenus, collègues, intervenants extérieurs) et d'autres moyens d'informations. Elle lui serviront à leur tour de matériaux relationnel et professionnel avec ses supérieurs hiérarchiques. Il les collectera également à partir de signes non-dits, analogiques communiqués involontairement par le gardé. Leur repérage s'appuiera sur le vu et le ressenti qui connotera tendanciellement l'observation. Parce que reposant sur la sensibilité de chacun, elle donnera lieu à des interprétations qui tenteront de cerner, de se saisir du secret ¹ que dissimulerait et refuserait l'autre. La parole disqualifiée

¹ Nous citons des extraits de l'article d'Arnaud LEVY « Evaluation étymologique et sémantique du mot "secret" » : « (...) le concept de secret peut se définir comme un savoir-caché-à-autrui. Le concept se décompose en trois éléments sémantiques dont chacun est nécessaire et dont l'ensemble est suffisant pour constituer le concept : le savoir, la dissimulation de ce savoir, la relation à l'autre qui s'organise à partir du refus de communication du savoir.

Le secret est un savoir. Les dictionnaires font état de secrets très divers, de nature très différente. Comme secret, on trouve aussi bien des éléments du psychisme (pensées, désirs, sentiments, desseins), des éléments de comportement (négociations, intrigues, recettes de fabrication) que des objets matériels (tiroirs, mécanismes de serrures, portes escaliers, lieux). Tout semble pouvoir être un secret, même rien. Mais le polymorphisme des secrets n'est qu'apparent, car tout se ramène en dernier lieu à un savoir. C'est le savoir de la chose, et non la chose elle-même, qui constitue le secret. Tout secret est un savoir et rien qu'un savoir.

Mais ce savoir n'est pas banal ; il occupe une place à part dans l'ensemble des connaissances de la personne. Sa caractéristique, deuxième élément sémantique du concept, est d'être caché, dissimulé, écarté de la communication, refusé à l'autre. Cette place à part, séparée du reste du savoir, résulte d'une opération de tri, déjà évoquée par l'étymologie (*cerno-secerno*). La technique du refus joue à trois niveaux : la non-communication, le refus de la demande de savoir de l'autre, la dissimulation derrière un cache. Au niveau de la parole, ce sont respectivement le non-dit, le silence en réponse à la question, le mensonge. Au niveau visuel, c'est ne pas montrer, refuser de montrer, montrer un maquillage.

Le troisième élément sémantique du concept est l'autre. La notion de secret implique la présence d'un autre. Cet autre est supposé intéressé par ce savoir, curieux de le connaître, et le lui dissimuler a valeur de refus. La relation à l'autre est l'aspect essentiel du problème sémantique ». Dans la relation à l'autre, le secret aura la fonction du pouvoir, de bien précieux, il sera parfois source de honte ou de plaisir. Une autre de ses fonctions est d'être un moyen de se protéger...

car suspectée du détenu croisée avec celle des autres sur lui sera reprise dans leurs rets.

La culture du soupçon qui imprègne les relations surveillants-détenus semble aussi contaminer les relations surveillants-encadrement. Si chaque demande de détenu, chaque information est jugée susceptible de comporter une part de manipulation, un implicite ou une signification cachée à décoder parce que potentiellement menaçante, si le détenu est jugé toujours à l'affût de la faille de la surveillance, les surveillants pourraient aussi estimer leurs relations à l'encadrement comme susceptibles de comporter des risques. Le recours à l'encadrement peut être interprété comme insuffisance professionnelle, ou comme dérangement ; l'information communiquée peut se retourner contre son auteur, le dévoilement de ses pratiques professionnelles expose au jugement des autres, le modèle de la « *balance* » imprègne le statut donné à l'information, le savoir sur les pratiques condamnables de certains doit être tu quand « *chacun se tient* » ou quand l'impératif de solidarité en cas d'incident impose de pouvoir compter sur les autres ; l'exercice d'un pouvoir discrétionnaire s'accompagne de la possibilité de se voir reprocher quelque chose, la non-conformité à la règle, alors même que le strict respect de celle-ci a un effet contre-productif... Autant de facteurs susceptibles d'entraver la communication ascendante.

On note ici d'ailleurs la fréquence des recours à des voies parallèles de circulation, de remontée de l'information et ce, aux différents niveaux de l'organisation pénitentiaire : l'administration centrale met en place divers groupes de travail composés de « personnel de terrain ». Ces groupes sont aussi des sources d'informations sur les fonctionnements des établissements ; le niveau directeur régional peut s'appuyer sur certains membres du personnel, sur les organisations syndicales, sur « *des gens qui gravitent autour de la prison* » (associations d'intervenants, par exemple), le directeur de l'établissement, lui, peut compter sur les informations communiquées par le chef de détention si leurs relations le permettent, sur celles qui lui sont transmises par des détenus lors d'audiences, par les familles...

Le spectre de « *l'informateur* » est la figure obligée d'un système d'information ascendante pris dans cette culture de la méfiance et du « *troc* ». Car l'information s'échange alors contre autre chose et sa valeur croît avec sa rareté.

Le rapport à l'écrit est pris lui aussi dans ces mêmes représentations et pratiques : pire, il laisse des traces. Aussi, il conviendra de limiter ce qui est transmis à sa plus simple expression (dans les limites de ce qui est considéré comme acceptable) et/ou de s'attacher à la seule présentation de ce qui est perçu comme attendu.

Ces voies parallèles d'information et leur multiplication s'originent dans la rétention ; elles l'amplifient aussi en alimentant le soupçon.

Les réunions du personnel paraissent aussi peu fréquentes et sont globalement conçues comme des temps d'information descendante. Elles ne peuvent être organisées, à notre connaissance, qu'à l'initiative des personnels de direction, les autres membres de l'encadrement recourant éventuellement à des rassemblements plus informels. Prenant rarement la forme de réunion-discussion, il s'agit, lors de la formule dite du « *rapport* », de communiquer des décisions et de faire le point sur la détention. « *L'appel* » constitue un autre type de rassemblement susceptible de donner lieu à des échanges plus ou moins formel.

Le recueil d'information et le rapport à la demande des détenus sont étroitement liés. Les informations parviennent au surveillant grâce à la nature de la relation établie avec le gardé, grâce à la particularité du lien construit autour de cette demande. Muette ou bruyante elle s'inscrit dans un contexte humain et temporo-spatial de chaque établissement en modelant pour une grande part les équilibres internes. Nous soulignons ici que les effets du lien de parole gardant/gardé dont la saisie en tant qu'information qui se met à circuler, se laisseront observer aux différents niveaux de la ligne hiérarchique et qu'ils agiront en retour sur le système d'interdépendance détenu – surveillant – encadrement.

Sur les moyens d'obtenir la paix sociale en prison pèse un déni partagé qui scelle l'alliance des professionnels pénitentiaires. Il marque en creux les modes de collaboration où l'information et sa transmission occupe une place stratégique car centrale et parce qu'elle-même stratégie. Cette métaphore militaire en écho avec le modèle hiérarchique de type militaire en prison, connote l'enjeu que constitue l'information. A ce sujet, la relation aux chercheurs (voir ce chapitre I) en fournit un exemple éloquent.

Perçue comme potentiellement décisive, elle paraissait prendre pour les personnes sollicitées une connotation de danger qui exposait au jugement défavorable, au blâme... Support de la relation chercheur-interviewé, ce mécanisme projectif normal, organisait excessivement le rapport à la parole échangée. Notre demande d'échange de parole semblait électivement interprétée comme demande d'information pouvant compromettre celui qui en fournissait.

L'impossibilité que nous avons rencontrée de formaliser des entretiens collectifs d'encadrants dont l'organisation était prévue avec la direction, permet de constater un non-dit collectif qui conforte l'observation d'existence de réseaux personnels et

informels de circulation de l'information. Elle suscite un mouvement projectif des chercheurs autour de ce « rien », de cette absence de parole individuelle et collective, intra, inter et trans-subjective en situation de groupe.

La distorsion communicationnelle (Habernas J. cité par. Dejours Ch - 1998), repérée dans les écarts entre la parole et les pratiques observées nous semble être au service du laissé de côté, du dénié, du refoulé, du non-dit qui organise l'être ensemble des personnels rencontrés. Nous revenons ici sur la notion d'alliance, de pacte dénégatif² (Kaës R. - 1993) qui sous-tend le lien entre les personnes et qui porte en milieu carcéral sur la nature de la relation surveillant – détenu. Fondamentale car concernée par la régulation de l'équilibre interne de l'établissement, impossible à dire, elle génère l'opacité, la dissimulation et institue le mensonge.

L'équilibre interne, l'affaire qui lie tous et organise le lien des uns avec les autres repose sur un refus conjoint d'admettre les moyens relationnels nécessaires au maintien de l'ordre et de la paix sociale.

Ici, la technicité que met en valeur la conception managériale du travail en prison lisible à travers les programmes de formation des cadres pénitentiaires paraît conforter le pacte dénégatif conclu et ceci au détriment de certaines conséquences humaines et sociales propres à une approche technocratique.

Le lien, l'être ensemble scellé par ce pacte implique l'indifférenciation de l'espace commun psychique, de pensée, de travail. Il nous semble présent par ailleurs, au cœur même du référentiel métier qui la formalise en termes de « fonctions ». Nous en parlons abondamment dans différents chapitres du présent rapport.

Le pacte dénégatif contribue à une organisation du lien à double polarité : positive et défensive. Cette dernière, en maintenant à l'écart un certain nombre de choses constitue cependant une aire d'illusion qui peut s'ouvrir à l'invention et à la créativité. Nous soulignons à cet égard l'aspect potentiellement créateur du « flou » des fonctions qui caractérise les échelons intermédiaires de l'encadrement.

² « Dans les différents textes où j'en expose le principe, j'ai souligné deux polarités du pacte dénégatif : l'une est *organisatrice* du lien et de l'ensemble trans-subjectif, l'autre est *défensive*. En effet, chaque ensemble particulier s'organise *positivement* sur des investissements mutuels, sur des identifications communes, sur une communauté d'idéaux et de croyances, sur un contrat narcissique, sur des modalités tolérables de réalisations de désirs... ; chaque ensemble s'organise aussi *négativement* sur une communauté de renoncements et de sacrifices, sur des effacements, sur des rejets et des refoulements, sur un « laissé de côté » et sur des restes. Le pacte dénégatif contribue à cette double organisation. Il crée dans l'ensemble du non-signifiable, du non-transformable : des zones de silence, des poches d'intoxication, des espaces poubelles ou des lignes de fuite qui maintiennent le sujet étranger à sa propre histoire. Dans les couples, dans les familles, dans les groupes et dans les institutions, les alliances, contrats et pactes inconscients soutiennent notamment le destin du refoulement et de la répétition. » - R. Kaës : « Le groupe et le sujet du groupe ».

▪ Les équilibres internes et l'information

Si nous considérons l'information et sa circulation comme l'enjeu relationnel central dans le fonctionnement de l'institution carcérale, il nous semble possible de proposer des éléments d'analyse de certains de ses effets sur le travail de l'encadrement pénitentiaire. Nous nous attacherons à présent à comparer les conséquences que le type de rapport au langage, ce véhicule de l'information, entraîne quant aux mécanismes subjectifs qui sous-tendent les équilibres internes identifiés dans les maisons d'arrêt d'une part, en établissement pour peine, de l'autre.

Notre analyse globale de la surdétermination de ces équilibres par le type du rapport au langage ne prétend pas à l'exhaustivité mais voudrait esquisser les grandes lignes qui semblent les caractériser.

La circulation incessante de personnes et d'informations en provenance de multiples sources en maison d'arrêt contraste singulièrement avec l'ambiance sonore étouffée et le calme apparent d'une maison pour peine. Le rapport au temps, à l'espace, à l'environnement humain diffère en effet. La relation surveillant – détenu inscrite dans ces deux contextes imprègne chacune à sa façon l'équilibre interne des établissements.

Scandée par les mouvements et le brouhaha des demandes continues des détenus adressées aux surveillants mais qui se propagent facilement jusqu'aux C.S.P., l'activité de la journée des personnels en détention d'une maison d'arrêt concerne pour l'essentiel le traitement de ce flux. Le plein de personnes différentes, changeantes (détenus, personnels de surveillance, intervenants) correspond à d'autant de discours singuliers et diffractés. Leur abondance, leur inflation charrie une parole variée à tamiser et à négocier. Sous forme de réponse à la demande du détenu mais aussi en tant qu'information à identifier comme pertinente. L'espace d'échange duel détenu – surveillant en maison d'arrêt déborde tendanciellement ce cadre sous la pression de la demande qui cherche la voie la plus rapide de satisfaction en se déplaçant vers le C.S.P. qui de plus, la traite souvent de sa propre initiative, ou encore la sollicite. L'information qu'il collecte à cette occasion, en prise directe avec le détenu, le renseigne sur celui-ci d'une part, sur le surveillant, de l'autre. Le double contrôle ainsi exercé, l'espace de négociation informelle avec le détenu ouvert, il lui est possible de cette façon de faire l'économie de l'information dispersée, d'un éventuel « détournement » de l'information recueillie par le surveillant ou le premier

surveillant, mais aussi du détour et du délai temporel qui maintient la continuité de la ligne hiérarchique. Tentative de maîtrise sur l'information, il est également un moyen de contrôle sur la relation fantasmée surveillant – détenu.

Tout se passe comme si l'archétype relationnel surveillant - détenu, « mauvais » objet, contaminait le grade et la fonction du C.S.P et modelait à son tour sa position professionnelle. Le mécanisme d'identification projective mobilisé par le paradoxe de cette relation entraînerait une certaine indifférenciation de fonctions professionnelles. Il semble en effet à l'origine d'initiatives ayant pour objet une tentative de le maîtriser. Les moyens déployés conduiraient cependant non au dégagement du paradoxe mais à une répétition en écho de ce paradigme relationnel et au maintien corrélatif de l'efficience du paradoxe lui-même. Les règles officielles, contre-productives pour le maintien de la paix sociale prescrivent une distance relationnelle au détenu dont l'encadrement est le garant désigné par l'institution. Mais comment être garant d'une règle inapplicable ? Peut-être en se donnant les moyens illusoire de maîtrise sur cette relation duelle suspectée de toutes les compromissions et en préservant ainsi le non-dit qui cimente l'être ensemble et le lien. Nous y reviendrons en fin de ce chapitre pour aborder la pauvreté du récit sur le travail.

Nous avons été frappés par la qualité du silence qui règne dans un établissement pour peine. Les quelques bruits qui s'en détachent attirent l'attention, la rendent comme plus sensible, attirent le regard. Ici le rapport à la parole et au dit occupe une toute autre place qu'en maison d'arrêt. La relation à l'autre s'inscrit dans un contexte historique qui fait doublement appel à la mémoire collective, culturelle et pénitentiaire, au temps passé.

Monument de la civilisation européenne, témoin des évolutions humaines depuis des siècles, cette maison pour peine mythique est un lieu où détenus comme personnels de surveillance se côtoient pendant de nombreuses années. La nécessité de maintenir dans une longue durée des rôles antagonistes prescrits révèle des mécanismes psychiques défensifs puissants qui radicalisent l'opposition gardant-gardé. Le conflit fondamental, organisateur du rapport relationnel surveillant-détenu, ne peut en maison pour peine s'appuyer sur la stratégie de la demande entretenue comme c'est le cas en maison d'arrêt. L'asymétrie gardant-gardé repose ici davantage sur la disqualification de la parole, son désaveu comme mode relationnel. La circulation de la parole est possible cependant entre paires, détenus d'un côté, surveillants de

l'autre. Son refus concerne électivement les « adversaires » de l'autre camp. C'est en effet une relation interpersonnelle gardant-gardé qui apparaît comme dangereuse, une relation duelle.

Le clivage organise en établissement une paix imposée en détention ... Elle repose sur un pacte de silence qu'imposent à leur tour les détenus.

Stratégique au plus haut point, l'information semble investie d'un pouvoir susceptible de maintenir comme de rompre brutalement l'équilibre de la détention à tout moment. Elle garde une place centrale, vitale, étant refusée en tant qu'objet d'échange et de négociation et convoitée comme signe avant-coureur d'un mal à maîtriser. Prémisse aux conséquences à anticiper sous peine d'un désordre majeur, sa puissance résiderait dans sa capacité à réguler les crises avant même qu'elles ne surviennent. Fantasmatiquement, elle aurait le pouvoir de préserver de la rupture de l'équilibre relationnel qui repose sur le clivage et sur un rapport sans parole. Rompu, cet équilibre exposerait au danger de l'effraction des barrières défensives érigées contre l'angoisse indicible de la confusion entre le gardant et le gardé.

Eminemment spéculaire, non verbale, sous-tendue par le clivage, la relation gardant – gardé mobilise massivement chez les protagonistes des mécanismes projectifs responsables d'un vécu persécutif alimenté par ailleurs par le mode de recueil de l'information. Dans ce contexte de parole rare, il est fait appel, surtout à l'observation et au registre analogique, à son tour interprétatif.

La pression de la parole désavouée décrédibilise le surveillant en tant que professionnel capable de négociation avec le détenu mettant à mal le sens de son travail et son intégrité narcissique. Les détenus s'adressent plus facilement « aux gradés ». Pour le surveillant, le groupes de paires, presque tous fortement enracinés dans l'établissement et sur leurs postes de travail, semble avoir une grande importance. Nécessaire pour soutenir la position antagoniste face aux détenus, il serait également un contenant raffermissant le narcissisme de chacun. Se répartir le travail en interne (voir chapitre II), disposer ainsi d'une forme de pouvoir informel qui renforce la cohésion du groupe, permettrait de tenir collectivement une position psychiquement impossible pour un individu.

La forte cohésion du groupe des surveillants construite au contact des détenus semble compenser dans une certaine mesure, la pénibilité de la charge psychique du travail. Le rapport de force, muet, psychiquement violent se répercuterait cependant sur les modes de collaboration avec l'encadrement intermédiaire et supérieur. La difficulté que rencontrent les initiatives prises de la réorganisation du travail des surveillants,

les achoppements du dialogue avec les organisations syndicales la concernant reflètent un certain écart entre la base et l'encadrement.

La réalité du travail des surveillants, les mécanismes défensifs qu'ils y engagent face aux dangers psychiques se heurtent aux décisions managériales rationnelles prises par la hiérarchie, déconcertée et épuisée par cet affrontement.

Les liens affectifs organisés pour vivre et travailler dans une proximité toujours crainte d'une population détenue muette et hostile pendant de longues années, construire des défenses communes dans cet environnement clos et sécuritaire relève en effet, d'une logique non-rationnelle. Jamais mise à jour, non-dite, elle semble fonctionner cependant comme un argument qui permet à l'établissement d'accomplir sa mission.

▪ Le récit sur le travail

Pour tenter de comprendre les déterminants de la pauvreté du récit sur le travail que nous avons observé lors de notre enquête avec le personnel d'encadrement, il nous faudra distinguer le récit du discours.

Le récit est pour nous la face apparente, le manifeste du discours subordonné lui-même aux éléments subjectifs, aux règles implicites qui l'organisent. Exprimer ou taire des contenus par exemple, renvoie ainsi au choix de mettre en avant ou au contraire d'omettre de dire. Étudié par nous comme modalités d'expression individuelle dans une situation d'entretien dont l'objectif explicite de l'échange est le travail, le récit implique le locuteur et mobilise chez lui des mécanismes et des stratégies défensifs déterminés par le cadre de la rencontre avec les chercheurs (ici le lien de travail et ses acteurs), l'objet de l'échange et sa propre subjectivité. Les particularités communes qui apparaissent dans des récits recueillis dans une situation à chaque fois singulière, complétées par les observations du travail effectif permettent de constater un double écart : entre le récit et la pratique, entre le récit et le discours.

Le trait transversal dominant dans les entretiens réalisés est la référence au cadre formel du travail et au faire. Tout se passe comme si le travail se limitait à des tâches concrètes à effectuer (je fais ceci ou cela) ou comme s'il se déclinait en termes d'interdépendance organisationnelle c'est-à-dire en fonction de la place occupée sur la ligne hiérarchique.

Nous avons déjà traité de l'écart entre le récit et la pratique (chapitre III) mais aussi de la place capitale qu'occupe l'informel dans le travail au quotidien de l'encadrement. Donné à voir et même parfois décrit individuellement comme mode de collaboration établie, il conserve par ailleurs le statut d'un objet non-élaboré comme intégré dans la pratique professionnelle. Il se réfère en effet aux usages et aux configurations locales plus qu'aux normes consensuelles explicites partagées par les professionnels en général. Dans le récit sur le travail, il subit une restriction qui semble viser l'objectivation possiblement conforme du travail au prescrit. L'absence de conditions nécessaires à son élaboration, de moments et de lieux institués qui pourraient la permettre se reflète ainsi dans la multiplicité de modes de collaboration et dans la primauté donnée au faire dont témoigne le récit.

La désobjectivation de situations de travail qui apparaît à travers la référence au prescrit produit un discours souvent abondant où il s'agirait de parler sans cependant révéler, d'afficher la transparence et de déplacer l'opacité. Ce qui relève du non-prescrit serait ainsi à dissimuler ou à taire, le conforme au prescrit à mettre en avant. Cette position défensive pourrait être mise en rapport avec la pauvreté du prescrit lui-même, mais aussi avec l'angoisse que peut susciter sa « souplesse d'adaptation » (Herzog-Evans M. - 1998) dans sa valence relationnelle qui implique les professionnels entre eux comme détenus et personnels. Opérationnel quant aux questions concrètes à régler sur le terrain, ce prescrit « souple » génère des pratiques qui s'en écartent plus ou moins. Elles ouvrent en effet un espace de négociation non légitimé officiellement nécessaire au maintien de la paix imposée, sur lequel pèse cependant le poids du déni. Le discours énoncé en porte ainsi la marque. S'effaçant comme animé d'un conflit qui engage une complexité subjective vivante, il fait toute la place à l'expression d'une parole pauvre récitant le prescrit.

V. Entre passé et avenir : la question du changement

▪ La temporalité pénitentiaire

On peut relever au cours des entretiens une réelle difficulté à penser le temps de l'institution dans la durée et la continuité, voire aussi dans une perspective dynamique. En effet, lorsqu'ils évoquent l'évolution de l'administration pénitentiaire, les personnels en parlent le plus souvent en termes de ruptures : il y aurait un avant, renvoyant à un passé clairement identifié, et un après, territoire de l'incertitude. On peut observer une représentation qui domine jusque dans les années 70-75 : celle d'un établissement carcéral refermé sur l'intérieur, structuré hiérarchiquement sur un modèle emprunté à l'institution militaire, avec des repères stables aussi bien pour les personnels que pour les détenus. Les émeutes des détenus de 1974 ont été et sont encore vécues comme une rupture dans cet équilibre. Les personnels situent l'origine des transformations de l'institution pénitentiaire, à ce moment-là et ils perçoivent depuis une accélération des évolutions

La difficulté à penser le temps dans la continuité est aussi la résultante d'une différence importante entre l'inscription du personnel de surveillance dans les établissements et celle du personnel de direction. Le personnel de surveillance reste attaché plusieurs années dans le même établissement (au moins 7 ans pour un surveillant avant de pouvoir éventuellement passer un concours). Et on peut observer qu'une fois installés dans leur région d'origine ou d'adoption, ils s'y inscrivent dans la durée (et l'enjeu peut être suffisamment important pour renoncer à une promotion envisageable). La carrière des directeurs nécessite au contraire de nombreuses mutations et leur affectation dans certains établissements peut favoriser de meilleures opportunités de promotion. Du point de vue du personnel de surveillance, chaque changement de direction s'accompagne d'une nouvelle organisation de l'établissement et de la valorisation de tel projet par rapport à tel autre, ce qui est vécu en termes de ruptures successives. De plus, l'expérience vécue d'un fort investissement dans un projet, qui n'est pas soutenu dans la durée avec les sentiments d'inutilité et de frustration qui en découlent, risque de représenter à terme un frein à toute nouvelle initiative. Un mode de protection possible alors pour les personnels de

surveillance sera peut-être de se positionner comme l'unique garant d'une certaine permanence et de s'inscrire là aussi dans "l'ici et maintenant"

La difficulté à penser le temps dans la durée et la continuité dans les établissements est aussi renforcée par la segmentation temporelle du travail des surveillants et des premiers surveillants sur le modèle des 3/8. Rythme qui lui-même est en décalage avec celui des CSP et de la direction. Autrement dit l'ensemble des personnels ne s'inscrit pas dans l'établissement sur les mêmes temporalités.

Le temps de l'institution carcérale, c'est aussi le temps de l'incarcération des détenus, modèle par excellence d'une rupture temporelle avec un centrage sur l'ici et maintenant. Mais ce temps là marque aussi de son empreinte l'organisation du travail. Morcelé éparpillé, assimilé au "*travail en miettes*" dans les maisons d'arrêt où les détenus sont amenés à entrer de jour comme de nuit, sortir pour voir le juge ou aller au tribunal, recevoir leur avocat... où, primo arrivant, ils ont sans cesse besoin d'un membre du personnel pour poser des repères, où l'incertitude quant à leur devenir demeure. Les personnels disent là "*répondre à l'urgence*", réagir en fonction des événements et être dans l'impossibilité de "*prendre le temps*" de pauser, de réfléchir et d'élaborer ensemble. Le faire est premier. Par ailleurs, dans cet espace où le temps ne peut s'inscrire, ni même se penser, dans une durée prévisible, la construction d'un projet autour de la réinsertion est rendue difficile voire impossible.

A l'inverse, le temps de la centrale est perdu comme vide et interminable, un premier surveillant disait jusqu'à "*l'ennui*". Ce qui est évoqué au cours des entretiens, notamment par les personnels qui avaient auparavant travaillé en maison d'arrêt, est la difficile adaptation à ce temps qui s'étire où le faire, la réponse à l'urgence, n'est pas là pour dire ce qu'on a fait. La projection dans l'avenir est là aussi difficile parce que cette fois trop de temps, temps unimaginable, assimilable au temps d'une vie. Parler réinsertion fait faire l'économie de l'élaboration d'une question fondamentale mais difficile à penser et à énoncer : "*comment penser une vie en détention dans une centrale ?*"

Reste le centre de détention où le temps de la peine est identifié, borné. Mais on a pu observer, au moins dans les établissements rencontrés, que le mode de fonctionnement des équipes était très proche de celui d'une maison d'arrêt. Ce qui ferait frein là au travail autour de la problématique de la réinsertion, au travers des

représentations des personnels, serait moins la représentation du temps que le détenu lui-même plus préoccupé de la sortie en soi que d'un projet autour de cette libération. Enfin, ce temps de l'institution carcérale, contracté sur "l'ici et maintenant" des événements traversant la détention, est en décalage avec le temps de l'administration centrale qui, elle, se positionne dans la durée et la prospective et élabore des projets dans ce sens.

Un trait commun se dégage de l'analyse comparative : l'importance de l'historique de l'établissement et la prégnance dans la mémoire collective d'événements ou de périodes qui ont marqué cette histoire. Les "traces" électivement évoquées sont essentiellement : les mouvements collectifs de détenus définis comme émeutes (destruction du matériel, des locaux, actes de violence, peur, retrait de la détention...). Ces mouvements, et l'entretien de leur souvenir, semblent contribuer à la cohésion des personnels quels que soient les niveaux hiérarchiques : tous unis face à l'adversité, la solidarité est de mise devant une telle épreuve. Ici, la communauté d'appartenance est valorisée.

A l'inverse, les mouvements collectifs des personnels contribuent, même après plusieurs années, à des ruptures, des clivages. Les formes plus ou moins radicalisées de ces mouvements (grèves, piquets de grèves, portes soudées, pneus brûlés, refus d'obtempérer aux ordres...) opposent l'encadrement supérieur et les surveillants, les premiers surveillants ayant sans doute vécu le plus difficilement ces moments où chacune des parties lui enjoignait de rejoindre son camp. Contraints de choisir, ils ont vécu à cette occasion un fort isolement : les premiers surveillants sont les seuls personnels d'encadrement la nuit, le week-end et les jours fériés présents dans les établissements. Et le fonctionnement de ceux-ci dépend alors essentiellement des équipes de surveillants en service.

D'autres périodes peuvent être évoquées encore comme celle correspondant au "séjour" de tel directeur aux pratiques contestées ou tournées en dérision.

Le poids de l'histoire est le plus fort dans la maison d'arrêt la plus récente : le temps pénitentiaire est ici plus déterminant que le temps des horloges. Les représentations de cet historique convergent vers un même bilan : un cumul de handicaps ou de dysfonctionnements à l'ouverture et durant les premières années de cet

établissement. Se trouvent conjugués ici l'absence de préparation des "anciens" de la vieille maison d'arrêt à la nouvelle organisation propre au programme 13 000 (gestion mixte avec une entreprise privée, changement dans la conception architecturale, informatisation et automatisation...), un premier directeur accusé de violences sur mineurs, suspendu puis muté, un directeur par intérim peu présent, un autre promu au choix et peu investi dans la direction de l'établissement, le poids de la corruption et des menaces d'un "milieu" très présent à l'intérieur comme à l'extérieur des murs, l'image d'un établissement "poubelle" où ne viennent que les personnels récemment sortis de l'école en attendant une prochaine mutation, le coût de la vie dans la région qui impose des lieux de résidence éloignés du lieu de travail, l'évasion de six détenus, le plasticage des véhicules du personnel sur le domaine pénitentiaire, un mouvement des surveillants en 1993 qui a creusé le clivage encadrement-agents.

Ce passif est toujours évoqué pour éclairer la tendance au repli sur sa zone d'activité, le morcellement des acteurs, la sédimentation des modalités d'organisation du travail, l'insécurité générée par le sentiment d'une disqualification a priori... La plainte est massive ou évitée par le retrait, le repli et l'investissement sur des activités ou des projets extra-professionnels.

L'historique d'une manière générale constitue un des éléments qui façonne l'identité de l'établissement, la "*force des murs*" avec laquelle le nouveau venu aura à composer. La personnalisation des pratiques, par défaut de cadre de référence commun, trouve ici ses limites : elles auront à se conformer à des us et coutumes locales, des normes d'action à défaut de principes partagés. Ce qui est désigné comme le "*poids de l'établissement*" encadre les pratiques et définit le degré de tolérance à l'écart à la norme plus qu'à la règle.

On observe une vraie difficulté d'avoir une représentation un peu élaborée de l'avenir de l'institution pénitentiaire en général et de l'avenir de certains établissements en particulier. En effet, par exemple il est question de ne faire qu'un seul établissement d'une maison d'arrêt et d'un centre de détention. Ce projet, qui ne semble pas encore précisément daté, alimente des rumeurs et des inquiétudes au fil de micro-événements comme lors de l'une de nos visites. Un photographe et un arpenteur

doivent venir travailler à ce projet, le chef de détention organise l'emploi du temps de chacun en fonction de cette arrivée et le rendez-vous est reporté ultérieurement ce qui suscite maints commentaires. Un autre exemple nous est donné au travers d'une centrale et d'un centre de détention qui se trouvent être construits à proximité d'un site historique. Non seulement les bâtiments pénitentiaires doivent être refaits mais il semble que le Ministère de la Culture et le Service des Monuments Historiques aimeraient pouvoir restaurer ce site en tant que telle et voir partir l'administration pénitentiaire ce qui entretient le spectre de la fermeture du lieu. Dans ces deux situations, les personnels sont bien évidemment dans une grande incertitude concernant leur devenir.

Par ailleurs les entretiens rendent compte d'une très grande difficulté à percevoir la cohérence des réformes qui engagent le devenir de l'institution mais aussi des pratiques professionnelles. En effet de nombreux dossiers ont été ouverts dans le même temps : la délégation d'une partie des activités de l'administration pénitentiaire vers le privé ou vers d'autres organismes publics, la réforme du système sanitaire, l'ouverture du recrutement vers l'extérieur, le PEP, la réforme des CIP, la focalisation sur le problème des mineurs, des suicides... Cette multiplicité des nouvelles missions s'accompagne dans le même temps de changements à l'intérieur même des services. Cet ensemble donne un sentiment de morcellement des actions engagées et la cohérence de l'ensemble échappe à la plupart des personnels.

Cette perception de l'avenir comme incertaine et peu construite fragilise les personnels et favorise une centration sur le présent. On peut faire l'hypothèse qu'elle est d'autant plus forte que, pour certains personnels, les perspectives d'avenir professionnel sont elles aussi absentes. On pense notamment aux premiers surveillants dont la carrière paraît suspendue depuis l'arrivée des CSP par la voie externe.

Dans cette même perspective, articulant passé et présent, la question de la transmission est souvent évoquée. Non pas pour indiquer quelles sont les dispositions prises pour l'assurer mais pour signaler l'incertitude relative au statut du passé. De transmission il est question entre les "*anciens*" et les "*nouveaux*", entre les internes et les externes, entre les "*sédentaires*" (personnel de surveillance) et les "*nomades*"

(personnel de direction). Comment penser l'acculturation des "étrangers" au monde pénitentiaire ?

Question accrue du côté de l'encadrement par la perspective des nombreux départs prévus du fait de la mise en place du 1/5. Question d'actualité déjà du fait de l'arrivée d'un encadrement recruté par voie externe. Si l'ouverture des corps de directeurs aux candidats externes est finalement assez récent, la représentation d'une direction "*d'une autre nature*" que l'ensemble des personnels de surveillance paraît être acceptable, l'autorité étant volontiers associée à la distance. Le chef de détention apparaissant comme l'interlocuteur central pour tout ce qui relève de l'intra muros, cette première ouverture dans les modalités d'accès à la pénitentiaire ne paraît pas remettre en cause fondamentalement la culture professionnelle. Par contre l'arrivée de CSP étrangers à la "*maison*" constitue une rupture majeure. D'autant qu'elle apparaît synonyme d'arrêt dans la carrière des premiers surveillants. L'expérience et le savoir faire acquis par eux ne suffisent pas à compenser les handicaps en matière de niveau de formation générale et de diplôme.

S'insinue ici l'idée que ces nouvelles dispositions comme les modalités de sélection aux concours pourraient avoir pour visée le renouvellement de l'encadrement. Ici, il ne serait plus question de perte mais d'affranchissement d'un passé avec lequel il s'agirait de rompre. L'héritage, trop lourd à assumer, serait à éviter sur la base de représentations communes au niveau de l'administration centrale et des "nouveaux venus" : les anciens, résistants au changement, s'arc-bouteraient sur des pratiques caduques, inappropriées aux profils des nouveaux surveillants et de la population carcérale. Ils auraient à laisser la place aux nouveaux, plus diplômés, plus ouverts, plus stimulés par les projets pénitentiaires visant la responsabilisation des détenus et l'implication du personnel.

Le regard porté sur le passé et ceux qui se croient contraints de le représenter, varie bien sûr suivant les appartenances, les générations. Mais l'ambivalence à l'égard de la transmission est toujours perceptible, y compris du côté des "anciens" qui y voient aussi le risque d'une perte de pouvoir, d'une réduction des marges d'incertitude qu'ils maîtrisent.

▪ Des vecteurs de changement ?

Une des modifications majeures qu'a connu la prison, monde entièrement clos par excellence jusqu'à il y a quelques années, est incontestablement son ouverture vers l'extérieur via d'une part l'arrivée d'intervenants ne relevant pas de l'administration pénitentiaire mais du privé ou d'autres institutions publiques (comme l'Assistance Publique, l'Education Nationale...), d'autre part via les modes de recrutement des nouveaux personnels.

• Les intervenants extérieurs

Au fil du temps, on observe un phénomène de "détotalisation" au sens où l'administration pénitentiaire ne prend plus tout en charge et se centre progressivement principalement sur la garde, la neutralisation et la sécurité, et secondairement, sur la question de la réinsertion. La santé relève maintenant des hôpitaux ou du privé (pour les établissements 13000), l'enseignement de l'Education Nationale, la formation continue d'organismes indépendants, publics ou privés... Cette évolution vers une spécialisation des tâches provoque un émiettement en sous-ensembles de la prise en charge du détenu avec des tentatives de création d'espaces de collaboration (par exemple, nous avons pu assister à une réunion sur le PEP animée par un sous-directeur qui accueillait à la fois du personnel pénitentiaire, premiers surveillants et moniteurs de sport, des personnels socio-éducatifs, des enseignants, un infirmier, une assistante sociale, une psychologue). La question se pose de savoir à quel niveau ces différentes logiques institutionnelles peuvent être organisées et coordonnées.

Les intervenants venant d'autres institutions amènent de fait la question du "travail en partenariat" autour de ce que l'on pourrait définir comme la "prise en charge globale du détenu". Mais le manque de temps de rencontre et d'échanges entre ces différents intervenants, et ce à tous les niveaux de la hiérarchie, conduit au mieux à travailler en parallèle, au pire à des situations de conflits quasi structurelles. Un exemple de ces situations nous est donné, dans un établissement, au travers de la position des médecins de l'UCSA qui ne prendraient pas en compte, en se référant au texte sur le secret médical, la prévention de la contagiosité de certaines pathologies auprès du personnel pénitentiaire.

• Le recrutement du personnel

Les nouvelles modalités de recrutement des CSP, à savoir le concours externe et le concours interne qui a remplacé l'examen professionnel pour les premiers surveillants, modifient considérablement non seulement les perspectives d'avenir des premiers surveillants mais aussi les pratiques institutionnelles au quotidien.

Les concours externes amènent dans l'institution pénitentiaire des personnes jeunes, souvent diplômées de l'enseignement supérieur mais n'ayant peu, voire aucune, expérience professionnelle en général et du travail en milieu carcéral en particulier. Les premiers surveillants sont donc encadrés par des personnels qui ont un pouvoir statutaire mais qui, compte-tenu de leur inexpérience, sont dépendants pour partie de l'expérience de leurs subordonnés. Il est donc difficile pour les CSP de la nouvelle génération d'avoir une réelle autorité et d'être reconnus dans leur fonction.

Les nouveaux arrivants ont tendance à promouvoir le texte réglementaire et la règle censés encadrer les pratiques et limiter les pouvoirs au risque de l'arbitraire. Mais le règlement est impuissant à régler les interactions nécessaires à l'équilibre toujours précaire d'une détention. Les notes de service, les circulaires, par ailleurs nombreuses, souvent contradictoires, ne sont pas en accord avec les pratiques (relations, négociations, dons, contre - dons) et les moyens utilisés en détention. Les premiers surveillants et les chefs de service pénitentiaire sont confrontés au décalage entre deux logiques contradictoires : une logique bureaucratique qui promeut l'autorité hiérarchique et la conformité aux règles et une logique professionnelle qui valorise l'autorité négociée et l'efficacité de la gestion des tensions au quotidien. Le CSP détient un pouvoir qui lui est conféré par sa position hiérarchique, pouvoir qui est remis en cause par les surveillants parce qu'il n'est pas lié à une expérience du terrain. Il perd la position de "l'expert" qu'il avait dans l'ancienne organisation : *"Maintenant, c'est nous qui leur montrons ! (premier surveillant)"*. Mais lors d'une situation difficile *"nous n'avons plus personne d'expérience vers qui nous retourner (premier surveillant)"*.

Le recrutement des surveillants se modifie aussi même s'il n'a pas subi de profondes modifications quant à la forme. La crise économique, les difficultés d'insertion des jeunes sortant des universités, amènent dans l'institution des personnels avec un profil très différent des précédents, notamment au niveau des diplômes, qui peuvent

leur permettre de postuler directement au concours de CSP. Il y a une probabilité que le premier surveillant devienne, à terme, le seul personnel stable d'un établissement et connaisse ainsi un vieillissement du grade.

- **La féminisation**

On a beaucoup parlé de la mixité des intervenants dans les établissements, aussi bien du côté de la direction que du côté des personnels de surveillance : "*elles arriveraient en masse !*". Cette féminisation du personnel, recommandée par les directives européennes et la fonction publique au titre de la non discrimination des femmes, déjà mise en oeuvre dans certains pays, est loin d'être aussi importante que le laissent croire les énoncés. Dans les cinq établissements retenus pour la recherche, nous avons rencontré une directrice, deux sous-directrices, deux chefs de service pénitentiaire et une première surveillante. Il semble qu'elles soient, pour le personnel de surveillance tout au moins, plutôt inscrites à la marge, n'intervenant pas dans les bâtiments qui seraient au coeur de la détention. La perception des personnels est différente selon qu'il s'agisse de la féminisation du corps des directeurs ou de celle du personnel de surveillance. La féminisation de la direction semble mieux acceptée peut-être du fait de la distance avec la détention. L'acceptabilité est moins importante en ce qui concerne les personnels de surveillance : "*Si on est trois hommes à l'étage, ça nous fait un bipède masculin en moins*". Les situations de crises, d'agressions de détenus sont le plus souvent évoquées : "*Quand il faut maîtriser un détenu... qu'est-ce que vous voulez qu'on fasse avec une femme !*" et "*en plus il faudra aussi la protéger*". Mais des qualités, supposées intrinsèques, sont aussi valorisées chez ces dernières : elles discuteraient plus et auraient moins souvent recours à la force, elle seraient moins dans les luttes de pouvoir, les détenus seraient plus respectueux avec elles...

Savoir quels types de changements seront introduits dans l'institution carcérale, les pratiques, la vie en détention, au travers de la féminisation du personnel est difficile à évaluer aujourd'hui. On ne retrouve la plupart du temps que les représentations classiques qui placent les hommes plutôt du côté de la garde et de la sécurité et les femmes du côté de la relation et la réinsertion. Mais par ailleurs, le fait qu'elles soient très minoritaires ne les autorise pas vraiment à valoriser ce qui pourrait être leur spécificité dans la mesure où elles devront se conformer, pour s'intégrer et être

reconnues, à une identité professionnelle élaborée à partir du modèle masculin dominant.

VI. Aux différents niveaux de la ligne hiérarchique

▪ Les personnels de direction

L'analyse des représentations de la fonction occupée et des pratiques associées supposerait de privilégier une approche par l'emploi et non par le corps d'appartenance. On s'intéressera alors à la fonction de chef d'établissement, celle-ci pouvant être assurée par des personnels de direction ou des C.S.P.1.

Mais en donnant ainsi la priorité à la fonction on risque de méconnaître le poids de l'appartenance au corps, celle-ci induisant des trajectoires professionnelles antérieures, des formations, des projets de carrière différents.

Nous traiterons donc ici à la fois des personnels de direction en distinguant ceux qui occupent une fonction de chef d'établissement et ceux qui aspirent à l'occuper (et que par commodité de distinction nous désignerons comme sous-directeurs bien que cette appellation ait été supprimée) et des CSP1 assurant la direction d'un petit établissement.

La fonction de direction apparaît tout d'abord, à travers les entretiens réalisés auprès de ceux qui en ont l'expérience, marquée par l'ensemble des évolutions qu'a connu l'institution pénitentiaire. Là encore domine l'idée d'une rupture dans les repères et pratiques antérieures : on ne dirige plus un établissement aujourd'hui comme hier, ou « *le patron de droit divin, c'est fini, un bon patron fonctionne en équipe* ».

Ce changement est abordé comme synonyme de perte de pouvoir ou comme complexité accrue de la gestion des établissements :

« La réduction du champ de compétences du directeur est à l'origine d'une crise d'identité. Avant il était le seul maître à bord, aujourd'hui avec le décroisement de l'institution il est obligé de travailler en partenariat. Y a eu la réforme sanitaire, la centralisation de la gestion des personnels de la R.I.E.P, la réforme des C.P.A.L. qui conduit à une perte d'autorité sur les travailleurs sociaux. Les missions du directeur se déterminent en négatif : c'est ça moins, moins, moins... D'où le blues. Ils sont dépossédés de certains domaines mais pas des responsabilités. Il faut aller vers plus de concertation, de négociation vu la multiplication des experts, des spécialistes. C'est un système plus complexe ».

Administration centrale.

« Les directeurs vivent une crise d'identité, une perte de pouvoir. Ils sont émasculés. En 1975 la politique de décloisonnement s'amorce. Avant l'administration pénitentiaire faisait tout, là on a recours à des spécialistes. Dans un premier temps, l'action culturelle a été donnée aux associations puis il y a eu des conventionnements avec les D.R.A.C. Dans un deuxième temps, ça a été l'enseignement, puis un troisième, le 13000 et l'arrivée du privé, puis un quatrième, la santé et les hospitaliers puis un cinquième, la réforme des S.P.I.P.... Ces changements sont perçus comme signes d'une défiance à l'égard de l'administration pénitentiaire ». Direction régionale.

« Il y a une complexité croissante de la gestion de la prison. Avant personne ne rentrait en détention, les détenus marchaient le long des murs en silence ; il ne se passait rien. Aujourd'hui, c'est un bouillonnement permanent avec une tension croissante ». Directeur MA.

Si chacun convient que les pratiques antérieures ne sont plus adaptées au contexte actuel, on observe, dans le prolongement de ce premier constat, une importante hétérogénéité des représentations de la fonction de direction. Aux anciens cadres de référence ne se sont pas substitués de nouveaux qui viendraient fédérer une représentation commune. On peut dégager, tendanciellement trois modèles, mais ils n'apparaissent jamais purs. Il s'agira le plus souvent d'une dominante qui n'exclut pas le recours aux deux autres (ou au moins à l'un d'entre eux) suivant les situations évoquées ou les moments de l'interview.

Le premier modèle correspond à une forme de direction hiérarchique qui repose sur une conception disciplinaire de l'autorité. Ici la position sur la ligne hiérarchique définit les rapports de domination et de soumission. Le pouvoir centralisé est concentré au niveau du chef d'établissement qui définit les orientations, donne des ordres et veille à leur exécution.

Le deuxième modèle de type bureaucratique-légal place au centre de la conception de la fonction de direction non plus l'exercice d'une autorité hiérarchique, mais l'application de la réglementation pénitentiaire. *« Ce travail consiste, en grande partie, dans l'interprétation et l'application du corps vaste et grandissant des textes et des procédures qui gouvernent les conditions et le traitement des détenus, ainsi*

que dans l'explication et la justification des cas où ces conditions ne peuvent être indiquées » (Syr J.H.-1996).

Ainsi, un directeur de maison d'arrêt récemment nommé à ce poste insiste lors de l'entretien sur la priorité qu'il donne à « *la normalisation du fonctionnement et des relations dans l'établissement* ». Il évoque l'impérieuse nécessité d'une rupture d'avec le type de fonctionnement découvert lors de son arrivée dans cette prison dans laquelle le chef de détention tenait une place importante. Ce directeur s'attachera donc à rétablir les places associées aux statuts et notamment à restaurer le directeur adjoint et les sous-directeurs dans leur fonction. Il veillera à donner de la visibilité à la répartition des activités s'opposant d'une manière générale à la vie clandestine de l'établissement, faite d'alliances occultes, d'un réseau de contre pouvoir et d'un système de troc relationnel assurant un fonctionnement clanique faisant écran à la lisibilité des pratiques en détention.

Un autre directeur, responsable d'une section dans une maison d'arrêt, évoque son attachement aux droits (« *droits des détenus – droits des surveillants* » précise-t-il) et aux règles. « *Nous les jeunes, on a envie de pratiques plus legalistes. La règle, c'est pas pour la règle, c'est pour se protéger. Qui est responsable s'il y a un problème ?* ».

Le compte rendu d'observation suivant peut illustrer cette mise en pratique du contrôle de l'application de la règle.

Lors de la visite des ateliers ce directeur :

- Interpelle un détenu qui fume et lui demande d'éteindre sa cigarette
- Est interpellé par un groupe de détenus qui ne comprend pas pourquoi ils ont eu un allègement disciplinaire inférieur à un autre pour une infraction identique : il explique le règlement et prévient qu'il va vérifier.
- Interpelle le surveillant chargé de la surveillance des trois ateliers : il souligne que les portes entre les ateliers ne sont pas fermées et que c'est interdit. Le surveillant argumente en expliquant qu'il ne peut pas entendre ce qui se dit dans le 2^{ème} atelier s'il ferme la porte à cause du bruit des machines et que c'est une situation peu sûre, il explique ensuite que cela lui permet de se déplacer rapidement dans les trois ateliers pour surveiller. Le sous-directeur ne

prend pas en compte ces arguments et réitère l'ordre de fermer les portes entre les trois ateliers. Rien n'est exécuté. Le surveillant me prend à témoin de sa difficulté de surveiller un espace où il est facile de se dérober aux regards et à l'écoute ainsi que la dangerosité des machines. Le sous-directeur continue sa visite.

- Parle avec le responsable des ateliers et lui fait observer que l'état des lieux laisse à désirer et qu'il faudrait ranger et faire le ménage. Il souligne à quel point ce serait facile de mettre le feu aux matériaux divers traînant sur le sol. Il fait ensuite le point sur le nombre réduit semble-t-il de détenus travaillant aujourd'hui. Un relevé des présences/absences est fait. Il appelle en détention pour vérifier les causes des absences et s'enquérir de l'endroit où se trouvent les détenus. Il y en a un ou deux dont on ne sait pas vraiment où ils sont !
- Il évoque avec le responsable de l'atelier le problème des rémunérations des détenus (bien inférieures à celles de l'établissement mitoyen) et s'enquiert des nouveaux marchés possibles.
- Au fond de l'atelier, il interpelle à nouveau le surveillant sur le fait que l'accès aux douches et aux toilettes est ouvert. Le surveillant explique que les détenus ne veulent pas utiliser l'urinoir dans l'atelier lui-même parce qu'on les voit de l'extérieur et que cela provoque des quolibets, ce qui est confirmé par les détenus. Il explique ensuite que lorsque c'est fermé, les détenus passent au-dessus du mur (c'est facile effectivement), règlent leurs comptes à l'intérieur et que lorsqu'il lui faut intervenir en ouvrant avec une clef, c'est trop tard. Le sous-directeur maintient l'ordre de fermer la porte en rappelant à nouveau le règlement. Le surveillant ferme la porte en expliquant à nouveau. Le sous-directeur vérifie ensuite à l'extérieur l'impossibilité d'utiliser l'urinoir et confirme. (Un peu plus tard un membre de l'équipe de recherche va visiter les ateliers, la porte des toilettes est ouverte et va le rester). L'inspection du travail a été invitée à visiter les ateliers : il y a une tentative de normalisation des conditions de travail, par exemple le chauffage a été installé.
- Visite de la section D : il me montre deux cellules très dégradées et très habitées. Il n'a pas choisi de visiter des cellules vides.

- Il est sans cesse interpellé par les détenus, les écoute avec beaucoup de courtoisie, les vouvoient (et me le souligne), ne prend aucune note et fait inmanquablement la même réponse : « *il faut rédiger votre demande* » (il est question successivement de la nécessité d'aller chez le coiffeur, d'un cantinage absent pour un arrivant, d'une demande de travail, d'une autorisation de visite pour une concubine). Il fera la même réponse à un détenu qui lui explique qu'il ne veut pas changer de cellule parce qu'il ne sait pas lire mais que son codétenu lui lit son courrier – (« *il faut rédiger votre demande* »). Il demande à des détenus de retourner en cellule et de ne pas traîner dans les coursives en évoquant à nouveau le règlement

Le troisième modèle qu'on peut qualifier de gestionnaire met l'accent sur une forme négociée de l'autorité. La direction d'un établissement suppose la construction d'arbitrages et de compromis entre différentes logiques d'action et entre intérêts divergents. On pense bien sûr aux deux catégories essentielles que sont les détenus et les personnels de surveillance, mais aussi aux autres acteurs présents en détention, appartenant ou non à l'administration pénitentiaire. La négociation peut trouver des formes d'expression institutionnelle à travers divers types de réunions où les « partenaires » échangent leur point de vue et tentent de construire des modalités de coopération. Elle peut aussi prendre une forme plus clandestine et permettre de tisser des alliances dans les coulisses des jeux de pouvoir propres à chaque établissement.

« Notre métier, c'est peut-être ça, être des réducteurs de tension. C'est un métier à emmerdements. Faut l'intégrer. C'est normal que les détenus s'énervent, protestent. C'est normal que les surveillants aussi vu leurs conditions de travail. Faut réguler, négocier, trouver un équilibre ». Directeur MA

« Je suis le chef d'orchestre. Il faut des ajustements permanents dans le cadre du respect de la loi. Pas de violence, du respect réciproque, au-delà c'est négociable ». Directeur MA.

« La toute puissance du directeur, c'est un sentiment assis sur la toute puissance face aux détenus. On commande aux détenus, donc aux surveillants. Mais c'est différent ! Le surveillant est un fonctionnaire, il a des garanties, des

droits. On nous a obligé à voir les OS, la note de Guigou recommande de créer des conseils d'établissements, de formaliser le dialogue social. C'est une bonne chose. Il nous faut consulter, négocier pour évoluer (...). Ici le chef de détention est un incontournable. Il est dans l'établissement depuis 16 ans. Paternaliste, il connaît tout le monde. Je marche en binôme avec lui. Mes sous-directeurs sont très jeunes, inexpérimentés. Ils sont vulnérables. Mais très motivés et créatifs ». Directeur MA

Une directrice-adjointe se vit « *chargée d'impulser une dynamique collective* ». Sa profession concilie ses deux vocations, l'ordre et l'éducation. Aussi elle apprécie d'avoir en charge à la fois la discipline et l'écoute, tant en ce qui concerne les détenus

que les personnels.

Au-delà de cette première typologie différenciant modèle autoritaire, modèle réglementaire et modèle de la négociation, on peut en envisager une autre concernant cette fois le contenu du travail de direction ou ses zones d'attributions privilégiées. Quel est l'objet du travail d'un directeur ? On conviendra aisément que ceci dépend de la taille de l'établissement et des contraintes imposées par la situation locale (par exemple : l'état de vétusté et l'importance des travaux engagés). Mais les priorités accordées dépendent aussi des centres d'intérêts des directeurs et du degré de proximité-distance avec la gestion de la détention.

« On reproche à l'équipe de direction d'être éloignée de la détention, de laisser les premiers surveillants et les surveillants se débrouiller seuls. Mais cette équipe doit-elle se centrer sur la gestion globale de l'établissement et la gestion directe des surveillants ? Doit-on privilégier le management global de l'entreprise pénitentiaire ou la proximité aux problèmes quotidiens de la détention ? Moi je pense que la direction doit gérer globalement et déléguer aux collaborateurs appartenant au personnel de surveillance. Un chef d'établissement a beaucoup de pouvoirs, on se tourne toujours vers lui, or il ne peut tout régler, être partout. Il y a le dehors c'est-à-dire les partenaires extérieurs, le management de l'établissement, les relations avec les surveillants, avec les détenus... Il ne peut tout faire ». Administration centrale.

« Il y a pas de réflexion sur la fonction de direction. Un premier groupe de travail vient d'être créé. Chacun agit en fonction de son expérience et s'adapte

à la culture de l'établissement. Il y a aussi les évolutions de l'administration centrale. La culture des chefs d'établissement de l'ancienne génération privilégie les travaux et la gestion. Normal vu les établissements vétustes à restaurer. Dans les années 80, c'était un axe majeur. Avant 1974 les détenus on ne les entendait pas, les surveillants non plus. Pas de gestion des ressources humaines. Aujourd'hui par contre la fonction personnel prend une dimension importante. On juge un chef d'établissement à sa capacité au dialogue social plus qu'aux travaux ». Direction régionale.

On peut tenter de repérer, dans notre échantillon restreint de population (6 chefs d'établissement), la diversité de ces orientations, ou la conflictualité perçue entre conception de la fonction et pressions de l'établissement.

- Un chef de maison d'arrêt, en retraçant son histoire professionnelle, met l'accent sur son expérience de maréchal des logis (son goût pour la discipline) et son origine sociale qui a soutenu durant toutes ces années un projet d'ascension, de promotion sociale. La fonction aujourd'hui occupée est l'aboutissement de ce projet et cette réussite est confortée par les signes extérieurs de distinction auquel elle donne accès. L'image de soi, l'image de l'établissement sont investies : les relations avec les partenaires extérieurs comme le pilotage des travaux engagés constituent une bonne part de l'activité. Même s'il faut pour cela recourir au « système D » en usage dans nombre d'établissements. Un détenu carreleur fait des travaux importants en échange d'une TV gratuite dans sa cellule et de parloirs prolongés. L'implication dans la politique de la ville est aussi l'occasion de trouver des financements pour des actions intra-muros.
- Un directeur de maison d'arrêt, qui avant d'intégrer l'administration pénitentiaire a été éducateur, se présente comme « un humanitaire » et met l'accent sur la mission de réinsertion de la prison. Mission qu'il conçoit dans le développement de l'implication de la cité sur les questions carcérales. La souffrance des détenus, des surveillants comme la misère des conditions de détention dans certains établissements doivent sortir de l'ombre pour que les moyens nécessaires à la prise en charge des personnes incarcérées soient

améliorés. D'où l'investissement des relations avec le dehors, les partenaires extérieurs, les médias...

- Ce directeur souligne le décalage entre la conception qu'il a de la fonction de direction et le poids des contraintes locales : « *je suis un urgentiste de la détention* ». La pression du quotidien et des événements qui le scandent font obstacle à un travail plus prospectif et plus global, intégrant une nécessaire coopération avec divers partenaires non-pénitentiaires.
- Un directeur de maison d'arrêt est lui aussi confronté à cette même difficulté. Arrivé avec une mission confiée par l'administration centrale il évoque les difficultés de réalisation du fait « *de la pression de l'événement, du quotidien* ». Le management global de l'établissement et la mise en place de projets d'ampleur sont compliqués par l'exigence de traitement rapide de situations susceptibles de dégénérer dans un climat perçu comme éminemment instable.
- Un directeur de maison d'arrêt qui a déjà une longue carrière dans cette fonction et regarde avec perplexité son avenir professionnel, considère que « *le directeur d'un établissement ne sert pas à grand chose sauf en situation de crise. Là il faut prendre la situation en main. Le reste du temps, le directeur fait faire mais ne fait pas lui-même. Un bon directeur délègue tout* ». Il s'occupe essentiellement « *des relations avec l'extérieur, avec la direction régionale, la participation à des groupes de travail pour se tenir au goût du jour, faire des actions de formation, de recrutement ...* ». Il s'agit « *d'impulser une dynamique, de faire confiance à ses collaborateurs, d'assumer la responsabilité de ce qui est fait dans l'établissement* ».
- Un directeur de centre de détention, travaillant en étroite collaboration avec le chef de détention, est lui plus tourné vers le fonctionnement de l'établissement dans la diversité de ses aspects. La mutation du profil de la population incarcérée semble avoir partiellement interrogée la vocation de réinsertion sur laquelle la précédente direction avait mis l'accent sans qu'un projet alternatif se dessine. L'accent est mis lors des entretiens sur les ajustements

organisationnels permanents afin de faire face aux pénuries de personnel et d'encadrement.

- Un directeur de centrale qui perçoit sa présente mission comme « *un défi à relever, un challenge* », se centre sur la gestion des ressources humaines et la réorganisation des services. Le projet de management de l'établissement dont il est porteur se heurte aux rapports de pouvoir internes et nécessite l'élaboration de diverses stratégies pour lever les résistances.

On peut encore, pour souligner la diversité des pratiques et des orientations qui tiennent à la fois aux trajectoires professionnelles des directeurs (qui façonnent leurs valeurs et centres d'intérêt professionnel) et aux caractéristiques des établissements dont ils ont la charge, évoquer cette formulation originale de la fonction de direction. Formulation qui, en creux, en dit long sur la complexité de cette fonction et sur le poids du rôle professionnel, un rôle pour une mise en scène.

« Je suis occasionnel du spectacle : funambule, clown et... dompteur de lions ».

On doit bien sûr distinguer la fonction de directeur de celle de sous-directeur. Cette dernière est le plus souvent considérée comme déterminée par la personnalité et les orientations du directeur.

« Je ne sais pas s'il y a un travail du sous-directeur. Son travail est déterminé par l'organisation du travail définie par le patron. Y a aussi un principe directeur : le patron assume toutes les responsabilités, quelque soit l'organisation du travail dans l'établissement. Alors après c'est aussi la confiance qui joue ». Sous-directeur M.A.

La variabilité de la répartition des tâches entre personnels de direction d'un établissement à l'autre, comme la diversité des marges de manœuvre dont ils disposent paraissent liées aux négociations et compromis entre acteurs locaux. Le turn over de ces personnels impose de renouveler à chaque départ-arrivée ces négociations. Le temps de latence entre mutation et affectation oblige souvent à répartir temporairement les tâches de celui qui a quitté l'établissement. A l'arrivée du successeur, celui-ci aura à faire sa place pendant que d'autres auront à défendre la leur.

Différents cas de figure ont été rencontrés :

- des sous-directeurs responsables de secteurs de la détention :

« notre fonction, c'est de donner des lignes directrices aux chefs. Le directeur donne des directives, les sous-directeurs répercutent et contrôlent la mise en application ». Sous-directeur MA.

- des sous-directeurs responsables de secteurs à la marge de la détention :

« je chapeaute le quartier femmes, le quartier mineurs et je m'occupe des relations avec le personnel médical ». Sous-directeur MA.

- des sous-directeurs responsables de la fonction personnel :

« je m'occupe des relations avec les organisations syndicales, de la réorganisation du service, de superviser la gestion administrative des personnels. Il y a une part de travail administratif et beaucoup de dialogue, de négociation ». Sous-directeur MA

- des sous-directeurs responsables de la population incarcérée :

« il y a une tendance générale, plus on monte en grade, plus on a tendance à s'éloigner des détenus. C'est un principe commun au personnel de surveillance mais aussi au personnel de direction. Pourtant la détention c'est le cœur de la prison. Moi mon rôle, c'est le maintien du lien du patron avec la détention. Il ne faut pas se faire bouffer par la représentation externe ou les problèmes de personnel. Je suis le seul dans la direction à connaître les détenus. Cette répartition des tâches entre personnel et détenus n'est pas simple à gérer. Par exemple pour le projet prévention suicide, y a un volet formation. Je renvoie ça à mon collègue mais lui n'investit pas ce dossier. D'où l'absence de participants adéquats à ce stage. Comment décroïsonner ? ». Sous-directeur MA.

La qualité de la relation au directeur apparaît essentielle tant en ce qui concerne la professionnalisation que l'intérêt et la satisfaction trouvée au travail.

D'où la nécessité, dès que le mode d'emploi de l'administration et ses rouages ont été découverts, de construire des projets de mutation et de carrière non seulement en fonction des types d'établissement (destination, taille, classique ou 13000...) mais aussi en fonction des directeurs en poste et de leur répartition.

« Quand on demande une mutation, faut se renseigner, savoir quel est le patron ; s'il est tordu, c'est infernal. C'est notre premier client à nous les sous-directeurs. C'est important. Ici le patron met en pratique le principe des grands directeurs : déléguer, faire confiance et contrôler à l'intuition.

C'est une nécessité pour nous les sous-directeurs d'avoir d'énormes capacités d'adaptation. On n'est pas des génies mais faut s'ajuster au directeur toujours.

Le premier directeur que j'ai eu, c'était un fou. Il court-circuitait tout le monde, travaillait seul, contrôlait tout, de l'achat de la gomme à la planification du congé du C.E.S des cuisines. Le deuxième déléguait tout. Il m'a beaucoup appris, beaucoup soutenu ». Sous-directeur MA.

« Le directeur et son adjointe, on ne peut pas mieux. Ils font preuve d'humanité, ils gèrent les ressources humaines, il y a de l'écoute, ils sont formateurs, pédagogues. Je me sens soutenu (dans le conflit qui l'oppose au C.S.P. de sa section). J'ai le sentiment de travailler avec un filet ». Sous-directeur MA.

« J'ai eu la chance de travailler avec des directeurs qui ont beaucoup délégué leurs fonctions et leurs responsabilités. J'avais une véritable autonomie dans mon travail et je gérais les dossiers de A à Z. Ici, j'ai carte blanche contrairement à d'autres sous-directeurs qui se heurtent au directeur. J'apprécie cette confiance totale, y compris sur des dossiers qui appartiennent à son domaine de compétences : budget, appréciations, notations, dossiers disciplinaires, représentations à l'extérieur ». Sous-directeur MA.

Les personnels exerçant une fonction de direction évoquent, à l'occasion de la réflexion suscitée par les entretiens sur leur expérience professionnelle, les épreuves ou mises à l'épreuve rencontrées. Il s'agit là de difficultés présentées comme liées à l'exercice de cette fonction. On distinguera :

- **Les difficultés à « faire sa place » en arrivant dans un établissement.**

Faut-il se « couler » dans l'équilibre relationnel et la répartition des zones de pouvoir et d'activités laissées par son prédécesseur ou déstabiliser cet équilibre quitte à s'affronter avec ceux qui s'arc-boutent sur la défense des positions acquises ?

On pense ici aux alliances passées entre directeur et chef de détention. Le premier parti, son successeur aura à composer avec ce « partenaire » qui résiste à la restauration du directeur adjoint dans ses fonctions.

On pense encore à ce jeune sous-directeur nommé directeur adjoint dans un établissement où ce poste est resté longtemps vacant. Le chef de détention « faisait fonction d'adjoint » et voit d'un très mauvais œil sa nomination. Il s'appuie sur son

alliance avec le directeur pour maintenir le nouveau venu sur des dossiers considérés comme moins essentiels.

La difficulté à « faire sa place » peut être aussi liée au « poids des murs » :

« Le directeur est amené à s'adapter à l'établissement. Il y a un poids de l'établissement qu'on doit respecter, des habitudes, une culture. Sentir ça quand on arrive, c'est une nécessité. Y a l'histoire de l'établissement, les personnalités fortes, l'environnement extérieur, les organisations syndicales. Dans chaque établissement il y a un homme ou une association qui compte. Alors faut composer avec ça ».

Direction régionale.

Le directeur doit rapidement saisir les caractéristiques de l'établissement et les marges de manœuvre dont il dispose ainsi que les personnes-ressources sur lesquelles il pourra s'appuyer. Nous reprendrons ici la métaphore de P. Combessie (1996) : *« le directeur de prison n'est qu'un acteur de passage, qui vient jouer un rôle, certes de premier plan, mais très court, dans une pièce dont la plupart des protagonistes étaient là bien avant lui et ils resteront sur scène après qu'il aura dû quitter le plateau, lui laissant en fait une marge de manœuvre assez réduite. Comme un chef d'orchestre qui viendrait prendre la suite d'un collègue quelques minutes alors que l'ensemble des musiciens continuent leur partition et savent d'ailleurs qu'après lui un autre viendra, puis encore un, etc.... ».*

Le rythme de passage des directeurs précédents constitue une variable essentielle : si ceux-ci se sont succédés sur des temps courts, le nouveau venu est d'emblée perçu comme un partant en puissance ce qui entame largement sa crédibilité d'emblée et alimente les résistances aux projets de changement dont il est porteur.

- **Gérer des exigences contradictoires**

Nous ne reprendrons pas ici les analyses relatives aux contradictions multiples auxquelles sont confrontés les surveillants dans leur travail (A. Chauvenet et al - 1993, D. Lhuillier - N. Aymard - 1997).

Ces contradictions entre logique sécuritaire et logique de maintien de l'ordre, entre visées de neutralisation et de réinsertion, entre exigence de moyens (respect des règles) et exigence de résultat (maintien du calme en détention) ne concernent pas seulement les surveillants mais l'ensemble des personnels pénitentiaires, y compris bien sûr les directions des établissements.

Le directeur apprend rapidement que « pour obéir, il faut désobéir », que pour répondre à certaines attentes il lui faudra recourir à certaines transgressions, s'autoriser certaines libertés par rapport aux règles... et que de ce fait il est vulnérable puisque toujours exposé au désaveu.

Quelques exemples peuvent illustrer ces contradictions et la difficulté des prises de décision :

« Aujourd'hui on porte plus d'attention aux primaires. Par exemple on essaie de leur favoriser l'accès au travail alors qu'avant c'était une bande de gros voyous classés au service général et qui organisait un trafic en détention. Mais c'est un risque de mettre à ces postes stratégiques (cantine, bibliothèque...) des primaires et pas des chevronnés qui peuvent résister aux autres.

D'une manière générale y a une collusion d'intérêts entre les détenus et le personnel. Les primaires sont abattus, perdus. Les habitués eux savent prendre le personnel, ils connaissent le mode d'emploi de la prison ». Sous-directeur MA

« On est issu d'une culture hiérarchique ou policière et on sait qu'aujourd'hui ça ne marche pas. Il faut moderniser l'institution nous dit le courant R.B. De l'autre côté on a le quotidien, la gestion et l'incident. Quand il y a un incident, là on ne nous demande pas si on travaille en équipe, si on favorise la participation, la délégation... Là on nous dit où étiez-vous ? ». Direction régionale.

« Les mineurs, c'est un bâtiment de pestiférés. Tout le monde craint les mineurs. Ils sont en manque de repères à l'intérieur comme à l'extérieur. La gestion des mineurs, c'est un problème très difficile et c'est bien difficile de trouver des volontaires pas seulement attirés par les horaires de journée. En même temps, c'est un dossier prioritaire pour l'administration centrale. Ils ont les quartiers mineurs à l'œil ». Sous-directeur MA.

« La mise en place du 1/5 c'est, au moins transitoirement de gros problèmes d'effectif et d'encadrement. Et dans le même temps, avec moins de moyens on doit mettre en place plein de projets qui augmentent la charge de travail. Ces projets supposent en général une formation du personnel mais on ne peut pas se permettre de les envoyer en stage ». Directeur CD.

« La centrale comme la direction régionale nous demandent, sans coordination entre les différents bureaux, des dossiers, des statistiques, des projets X – Y – Z et le plus souvent dans un délai très court, incompatible avec un travail en profondeur. Alors on répond à la demande. Ils veulent des dossiers, on leur envoie des dossiers mais c'est pas du bon travail ». Chef MA.

« L'administration veut tout et le contraire de tout. C'est complètement déstabilisant ». Directeur MA.

Les exigences contradictoires trouvent de multiples déclinaisons dont celles qui concernent le décalage entre principes éthiques et contraintes – pressions dans l'établissement ou entre idéaux professionnels et épreuve de réalité.

« J'ai opté pour un fonctionnement normalisé. Mais du coup ça génère des conflits. On peut se constituer un réseau, des appuis solides en magouillant, en favorisant l'accès à certains postes, en accédant à certaines demandes. On rend l'autre débiteur d'une manière ou d'une autre et comme ça on le tient. Je ne veux pas reproduire ça. Mais ce n'est pas sans tension, sans peau de banane et autres fausses rumeurs ». Directeur MA.

« En arrivant ici, je me suis demandé si j'avais pris la tête d'une maison de retraite. Le personnel de surveillance a 45 ans en moyenne et beaucoup de problèmes de santé. Seulement 20% environ vont à la visite médicale annuelle. L'ACMO fait pression pour augmenter le nombre de visites médicales. Vu l'état sanitaire du personnel, j'ai poussé moi aussi. Et sur les quatre premiers qui y sont allés, deux ont été déclarés inaptes par le médecin de prévention. Vu les problèmes d'effectifs que j'ai, je me demande si je peux me permettre de continuer à mettre l'accent sur la nécessité des visites ! ». Directeur de MA

« C'est complexe car rien n'est jamais acquis. On est toujours inévitablement déçu. On va de déconvenues en déconvenues. On n'a pas les moyens de notre travail, de notre politique. Je travaille pour la petite minorité qui va s'en sortir. Les détenus récidivistes sont dans un engrenage infernal sans personne-ressource. Il faut faire visiter les prisons... Les programmes 13000 sont paumés dans la nature et on parle de réinsertion ! On ne fait que neutraliser. La prison,

c'est inhumain, c'est dégradant. Faut raser tous ces établissements vétustes. Faut moins de prisons et plus de prises en charge comme en centre de semi-liberté. La prison, c'est la seule solution pour que le bourgeois soit tranquille mais cela ne résout rien ». Sous-directeur MA.

Les exigences contradictoires sont encore celles qui émanent respectivement des détenus et des personnels de surveillance. La présidence d'un conseil de discipline constitue une mise à l'épreuve au sens où l'arbitrage du directeur sera évalué par les uns comme par les autres.

- **Le spectre du désaveu**

Le poids des responsabilités, le sentiment de solitude sur le terrain, l'accroissement de la dépendance du directeur à différents partenaires (dont les organisations syndicales), l'impossible prévision et contrôle de tout ce qui peut se passer en détention... sont autant de facteurs qui alimentent un sentiment de vulnérabilité, de précarité souvent évoqué lors des entretiens.

« Le directeur d'établissement peut être un fusible. Ça dépend des périodes. Ceux qui passent « au tapis vert », avant c'était pour des problèmes de gestion malhonnête. Là c'est différent. Ce peut être suite à une pression syndicale pour avoir la tête d'un directeur ou pour un problème de compétence professionnelle ». Direction régionale.

« A un moment, personne ne veut être chef d'établissement. Y a des mises en examen, des gens suspendus. Le chef d'établissement est responsable à tous les niveaux. Et chacun est coincé entre le désir de modernisation et la peur de l'incident qui peut être médiatisé. Le manque de confiance, c'est tout du long de la ligne hiérarchique et c'est réciproque. Avant, c'était déjà comme ça mais c'était plus clair. Aujourd'hui avec ces discours sur le travail d'équipe, on est dans plein de contradictions. Avant un directeur en conseil de discipline, ça ne se voyait pas. Aujourd'hui si, c'est un plus au plan démocratique mais sur quelle base sont-ils convoqués ? ». Direction régionale.

« On est dans une administration très hiérarchisée. On vit dans la crainte de la sanction, il faut le dire. La responsabilité est tellement lourde. Ici on travaille

avec de l'humain. Si on met un détenu au quartier, il peut se pendre... Toute décision peut se retourner contre nous et les décisions sont impératives.

J'ai de plus en plus le sentiment d'être sur une corde raide. Avant on nous embêtait pas pour des détails, on nous faisait confiance. C'était plus compréhensif. On comprend pas ce changement. On croirait qu'on veut nous laminer. On dirait qu'on cherche à nous déstabiliser. On a des comptes à régler avec nous. Les magistrats ne nous aiment pas. Quand le directeur de l'administration pénitentiaire est un magistrat, on est traité comme des sous-merdes.

Le plus dur, c'est directeur d'établissement. On est sur la sellette. Les organisations syndicales sont plus écoutées que les directeurs. C'est une évolution qui va s'aggraver. On ne sent pas la confiance de notre administration. Le chef d'établissement est seul ». Directeur MA

« Le métier est dur. Il est le plus pénible pour le personnel de base. Nous, c'est le poids des responsabilités. Y a des établissements à risques, d'autres non. Le siège éjectable, c'est pas partout. Ici, on n'a pas le droit de se tromper. Moi par exemple je souhaite modifier l'organisation du service et revenir aux postes trimestriels. Mais si je fais ça je saute ». Directeur Centrale.

« Les mineurs, c'est un problème sensible, un dossier prioritaire pour l'administration centrale. Si y a un problème là, le directeur saute. Je me suis opposé au chef de détention quand j'ai voulu dégager du personnel pour ce quartier. Alors je me suis appuyé sur l'affaire du collègue suspendu à X parce qu'il avait eu un problème au quartier mineur ». Directeur MA

- **Tension, pression, stress**

Le climat relationnel en détention n'épargne pas les directeurs confrontés aux pressions des détenus, aux attentes des personnels, aux interventions des organisations syndicales, aux tensions dans les relations avec les différents acteurs non-pénitentiaires, aux exigences de l'administration centrale.

Les oppositions, conflits ne manquent pas de surgir, comme la concentration de misère, de souffrance, d'agressivité et de violence ne peut que mettre à l'épreuve au plan émotionnel. Une épreuve qui à la longue est perçue comme menaçante pour l'équilibre personnel.

« Les détenus et les surveillants, c'est deux catégories de personnes qui sont dans des situations difficiles. Comment les surveillants peuvent être bien ? C'est sale, ça pue, c'est vétuste, y a 50% de toxico agressifs...qu'ils se plaignent, qu'ils râlent c'est normal. Mais moi je suis comme les autres. Je ne suis pas zen. J'ai un bon copain à X. Il a fait deux mois de dépression. Il ne peut plus supporter de recevoir l'agression, de se faire attaquer par l'U.F.A.P.

Cette tension, on ne peut pas la supporter pendant des années. Faudrait mieux gérer nos carrières. Nous donner du temps pour souffler en direction régionale. Mais en DR il y a beaucoup de planqués, des hors classe qui ne bougent plus. Il faut veiller à ne pas faire une succession de postes difficiles sinon on craque ».

Directeur MA

« Il y a des choses qui marquent...une TS avec du sang partout, des explosions de violence suivies d'effondrement, d'une sorte de vide. On se fait toujours violence pour venir travailler ici...un pendu à décrocher, un début d'incendie... Des fois on ne se sent pas à la hauteur. On ne fait jamais l'unanimité. On draine toute la rancœur, la haine du personnel. Globalement, ça marche trop sur l'affectif. Y a une demande massive de reconnaissance. On est porteur des espoirs du personnel mais on ne peut régler tous les problèmes. On ne maîtrise pas tout. On est un des éléments de la pyramide ». Sous-directeur MA.

« La détention nous bouffe. Le plus dur, c'est de s'en extraire. On est tout le temps sollicité. Ça prend la tête ». Sous-directeur MA

« L'établissement ne fonctionne qu'à l'affectif. Ça peut être très positif, gratifiant, mais ça nous fait porter une charge émotionnelle étourdissante ».
Sous-directeur MC.

La charge émotionnelle peut être amplifiée par la fonction de représentation assurée : représentation de l'institution, de l'autorité centrale, d'un pouvoir perçu comme tout-puissant par les uns, comme simple figurant d'un jeu de pouvoir complexe pour les autres... Etre directeur suppose une disponibilité et une réactivité immédiate à « l'événement », toujours susceptible d'advenir.

Un directeur, alors que nous étions en entretien avec lui, reçoit un coup de téléphone d'un collègue d'un autre établissement : faut-il lorsqu'on part en congé ou en week-

end, se munir de son téléphone portable au cas où ? La réponse sera la suivante « *moi, je l'ai toujours avec moi, le jour où tu as une merde, il vaut mieux l'avoir* ».

L'emprise du rôle professionnel est amplifiée par l'absence de séparation entre lieu de travail et lieu d'habitat. La vie commune sur le domaine expose la vie privée aux regards des collègues et des personnels. Cette relative indifférenciation des espaces-temps du travail et du hors-travail complique la construction d'une distance nécessaire à un dégagement des pressions liées au rôle professionnel.

On peut être extrêmement satisfait des conditions de logement quand l'appartement ou le pavillon de fonction est spacieux, confortable et témoigne par divers signes d'une position sociale élevée. Et à la fois être, du fait de la proximité à la détention ou à l'établissement, en permanence sollicité au point de ne plus arriver à préserver un espace-temps de récupération. Les préoccupations contaminent la vie extra-professionnelle, la tension ne peut plus être régulée par une distance suffisante, et la fatigue rend vulnérable. Une vulnérabilité qui accroît le malaise, le doute et qui conduit à investir toujours plus la scène professionnelle. Ce processus ne peut être généralisé bien sûr, mais un des directeurs rencontrés vivait cette expérience éprouvante où, à la limite de ses ressources, il n'arrivait plus à « décrocher » tant il appréhendait l'échec, lui qui était venu pour « gagner ».

D'autres disent explicitement le poids de cette fonction de représentation et le désir de se protéger de l'emprise de l'institution.

« On est tout le temps en fonction. Déjà le fait d'habiter sur place, ça compte beaucoup psychologiquement. Le soir je reçois des coups de téléphone de surveillants pour leurs problèmes privés ou professionnels. On est confondu avec l'institution et ça c'est difficile à vivre.

Quand je suis dans mon jardin en train de faire un barbecue, le mirador me regarde. Je n'ai pas de vie privée. Je n'ai pas de maison à moi. On s'identifie à l'administration et réciproquement. Ça fait 23 ans que je ne coupe pas. Pas possible. Même pendant les congés, on vit dans la hantise d'être rappelé, qu'il y ait un problème ». Directeur MA

• Solitude et dépendance

Le directeur semble vivre une situation où il est à la fois profondément seul face au poids des responsabilités, des décisions à prendre et de plus en plus dépendant d'acteurs sur lesquels il n'a que peu de prise.

La solitude du directeur est exprimée par tous ceux que nous avons rencontrés, même si elle est plus ou moins douloureusement vécue.

« Je n'en pouvais plus. Il fallait que je parle à quelqu'un. J'ai appelé le DR. Il était en réunion. J'ai demandé qu'il me rappelle. Il ne l'a pas fait. Là j'étais au plus mal. Je me suis dit, il me lâche, je reste seul. J'avais vraiment besoin de parler, de me vider ». Directeur MC.

« Je ne pensais pas que directeur, on serait aussi isolé. On est très indépendant finalement. Ça m'a surpris. La direction régionale n'est pas une vraie ressource. On a un impact important. On a un pouvoir. Si y a des dérives c'est pas étonnant vu l'absence de contrôle. Mais moi, je travaille avec un collaborateur privilégié, alors la solitude du directeur, c'est pas mon cas. On se connaît depuis longtemps, on a des affinités ». Directeur CD.

« La directrice de l'administration pénitentiaire réunit les régionaux. Après les DR réunissent les chefs d'établissement. Une grande messe – de l'information descendante, rien d'intéressant. C'est "démerdes-toi dans ton établissement !" Les chefs d'établissement dénoncent leur isolement. On est vraiment seul ». Directeur MA.

« Le directeur d'établissement est seul. Adjoint, c'est différent. On ne peut pas aider le directeur dans ses décisions. Les conseillers sont pas les payeurs ». Directeur MA

Après avoir recensé ce qui constitue, pour les personnes interviewées, les difficultés de l'exercice de cette fonction de direction d'établissement, nous tenterons maintenant de repérer les ressources et les contraintes perçues dans la construction du rôle professionnel. Sur quoi, sur qui s'appuient ceux qui sont en charge d'une direction d'établissement ou qui sont responsables d'un secteur pour faire face aux difficultés rencontrées, pour élaborer une position professionnelle qui puisse être reconnue et dans laquelle ils puissent se reconnaître ?

• Les relations entre pairs

La professionnalisation passe par l'intégration à une communauté professionnelle dans laquelle sont puisées les références professionnelles (techniques, principes, valeurs, normes...) et qui permettent d'évaluer la validité des pratiques. Si le cadre prescriptif de l'activité se heurte à l'épreuve de réalité, notamment aux contradictions entre exigences de résultats et exigences de moyens, la deuxième source de légitimation peut être trouvée auprès des pairs et des normes d'actions construites dans l'expérience pratique. Les chefs d'établissement constituent-ils un cadre de référence ? Peuvent-ils s'appuyer sur un sentiment d'appartenance qui relativise l'isolement perçu sur le terrain ? Peut-on à proprement parler là d'une source de régulation des pratiques professionnelles ?

L'analyse des entretiens indique tout d'abord la prévalence d'une représentation d'un corps professionnel hétérogène. L'absence d'unité du corps est expliquée par différents facteurs.

Plusieurs de nos interlocuteurs tentent tout d'abord une catégorisation des différentes composantes du « groupe », catégorisation construite à partir de différents critères :

- le parcours professionnel antérieur,
- des conceptions du rôle professionnel,
- l'appartenance au corps des personnels de direction et au corps des personnels de surveillance,
- l'emploi occupé « sur le terrain » ou dans les services centraux.

Nous reproduisons ici les différentes catégories qui nous ont été présentées :

« Les chefs d'établissement ne forment pas un groupe homogène. Il y a d'abord un groupe important, les frustrés de la magistrature, et puis un autre, les cadres fonction publique. Eux, ils sont attachés au service public. Ils pourraient être commissaires ou proviseurs indifféremment. Et puis y a un autre groupe minoritaire qui pense que les 80 000 personnes qui passent dans la prison sont en déserrance économique, affective, sociale. Pour nous, ce n'est pas seulement leur rapport au délit qui est important. Mettre à disposition l'accès aux soins, au travail, au logement, à la citoyenneté, c'est ça ce qui est passionnant ». Directeur MA.

« Il y a 320 directeurs, les sous-directeurs compris. Ça forme pas un groupe homogène. Il y a des catégories différentes suivant le parcours professionnel et la

conception du rôle, plus ou moins répressif, plus ou moins libéral ». Directeur MA.

« Il y a deux sortes de directeurs. Ceux qui dirigent les établissements et ceux qui sont au ministère, à la régionale. Avec les premiers, y a une unité, c'est un petit corps, on se connaît tous. Y a une solidarité. Quand y a un problème, on s'appelle. On s'encourage. On se rend service. C'est différent avec ceux qui ne dirigent plus d'établissement depuis longtemps. On n'a plus la même façon de penser. C'est pas le même métier. Y a aussi des fois des rivalités, des conflits pour des postes aussi ». Directeur MA.

« Les personnels de direction, c'est un corps très morcelé. Y a des courants différents. Qu'est-ce qu'un chef d'établissement pénitentiaire ? Ils sont incapables de définir ça. Le référentiel, ça devrait permettre au moins de se retrouver en interne sur une vision commune. Le problème, c'est qui recrute, comment sont choisis les jurys. Le plus souvent c'est fait de bric et de broc à la dernière minute. C'est pareil pour les corrections des copies. Dans ma promo, on avait tous une réflexion sur la vie en société. Dans d'autres, c'est la vision réglementaire qui domine. ça dépend des orientations des jurys. Ça entraîne des morcellements importants. » Direction régionale.

« Y a pas de réflexion sur la fonction de direction. Chacun agit en fonction de son expérience. C'est un métier qui conduit à un certain individualisme. Un tout petit corps avec des enjeux en termes de promotion, des rivalités ». Direction régionale.

L'habituelle distinction au sein de la catégorie chef d'établissement entre les personnels de direction et les C.S.P.1, distinction toujours soulignée et attribuée aux origines socioculturelles, aux niveaux de formation, et aux habitus, apparaît réductrice. Elle masque la persistance de la distance qui sépare les « internes » et les « externes ».

Ceux qui, anciens surveillants sont aujourd'hui intégrés dans le personnel de direction peuvent en témoigner.

« Nous les anciens chefs de maison d'arrêt, on a plus de mal à faire notre trou. On nous fait remarquer que si on est arrivé là, c'est parce qu'on a eu de la chance. Y a des jeunes directeurs qui nous acceptent pas trop. Mais d'autres nous téléphonent pour nous demander des conseils, parce qu'on a de l'expérience.

C'est pas tellement la fonction occupée (chef de MA ou directeur) c'est d'où on vient. On n'est pas bien admis au club, même si on paye notre droit d'entrée. On n'est pas de la même race. On serait vu comme des directeurs au rabais. Alors que c'est peut-être nous les purs. L'expérience de surveillant et de chef de MA nous sert. Je ne regrette pas au contraire.

En fait, y a deux catégories de directeurs : ceux qui sont sortis du rang et les autres. C'est une difficulté pour nous qui sortons du rang, on ne connaît pas grand monde au ministère. Les anciens chefs de MA on a tendance à se retrouver entre nous à table quand il y a des réunions et ceux qui sortent des écoles c'est pareil. On a aussi peut-être intériorisé cette mise à l'écart ». Directeur MC.

L'absence d'unité du corps des chefs d'établissement, l'hétérogénéité des conceptions de la fonction et des pratiques sont liées aussi à l'absence des conditions nécessaires à la construction d'une identité professionnelle partagée. Les relations formelles apparaissent plutôt pauvres. Les chefs d'établissement, quand ils sont réunis semblent l'être le plus souvent pour des réunions d'information descendante au cours desquelles il y a peu d'échanges sur les pratiques professionnelles. Au point que certains s'interrogent sur ce qu'ils perçoivent comme une organisation de la division. On retrouve une fois de plus cette réticence face à la construction de collectifs de travail. Le groupe serait-il toujours dans la pénitencière une menace potentielle ?

Les directeurs de centrales semblent bénéficier d'un réseau formellement organisé. Là des échanges peuvent se développer autour de la gestion d'une population pénale qui comporte des caractéristiques communes d'un établissement à l'autre.

Mais dans l'ensemble, les chefs d'établissement ne semblent pas disposer d'un cadre d'élaboration de leur rôle professionnel, de confrontation entre leurs conceptions de la fonction et leurs pratiques.

Une première forme d'unité se construit alors dans la plainte, la critique du fonctionnement institutionnel.

Une unité qu'on pourrait qualifier de défensive et qui est rejetée par certains qui la considèrent comme factice et stérile.

« Y a une chose qui nous réunit, c'est la critique contre le métier, contre l'institution. Mes collègues se plaignent toujours. Mais c'est peut-être nécessairement comme ça notre métier. Un métier à emmerdements ». Directeur MA.

« Y a de gros reproches depuis 5-6 ans. L'administration centrale ne nous comprend pas, elle est éloignée de la réalité. C'est une critique récurrente. Mais à l'inverse les gens de l'administration centrale disent on ne vous entend que vous plaindre. Vous ne voulez pas bouger. Ca m'énerve le discours poujadiste, la dichotomie raciste terrain – direction. La ligne de partage n'est pas là. Le bureau des pleurs, ça va croissant. C'est vrai qu'il y a un fossé croissant depuis 4-5 ans. C'est le rythme des réformes qui pose problème. Moi ça me va mais mes collègues sont bousculés. On nous demande d'expliquer nos décisions. C'est pas pour nous casser mais eux voient l'inquisition. Surtout en matière de gestion sociale. Les demandes d'explication sont vécues comme des persécutions – on va être déjugés !

Faut pas attendre la reconnaissance. Faut prendre la place qui nous revient. On nous demande notre avis, faut le donner. Mes collègues s'auto flagellent. Je ne me retrouve pas dans ce discours ». Directeur MA.

Le peu d'organisation formelle des relations entre chefs d'établissement conduit au développement de réseaux informels qui viennent tenter de compenser cette carence. Des réseaux de promotions, de syndicats, de voyages... Des réseaux favorisés par l'appartenance à une même direction régionale.

« On est dans la même circonscription et on s'entend bien. On se respecte même si on n'a rien de commun. On se file des infos, des copies de notes de service ».

Directeur MA.

Les groupes de travail mis en place par l'administration centrale constituent aussi une occasion de créer des liens mais surtout de se rapprocher des lieux du pouvoir.

« Les groupes de travail, c'est une charge en plus mais on est content, ça nous sort de nos boites, on voit des collègues, on a accès à l'administration centrale...se faire repérer par une intervention originale par un chef de bureau. Dans une perspective de carrière, c'est intéressant. On est une petite administration, ça marche par cooptation ». Directeur MA.

« Le réseau, c'est mon carnet d'adresses personnel. Il faut connaître ses interlocuteurs pour avoir des informations sans passer par le système formel. Avec nos trajectoires aux uns et aux autres, on établit ce réseau là. C'est fondamental. Je me fais fort de vous trouver partout l'information dont vous avez besoin ! ». Sous-directeur MA.

Si les chefs d'établissement semblent s'appuyer plus sur les réseaux informels qu'ils construisent chacun pour obtenir de l'information, des conseils, pour échanger sur leurs pratiques, on peut se demander dans le prolongement de notre question initiale concernant les ressources institutionnelles dont ils disposent pour construire leur rôle professionnel si l'administration centrale et/ou la direction régionale sont perçues comme des interlocuteurs en cas de difficultés, des supports à la définition de position professionnelle.

La personnalisation, envers de la bureaucratisation, apparaît comme une ressource essentielle pour pallier les lenteurs, obstacles, complexités d'un système perçu comme lointain et centralisé. L'administration centrale semble plutôt perçue comme prescriptive : elle définit des orientations, des « priorités », elle demande des informations, des dossiers. Elle apparaît peu comme une ressource.

« L'administration centrale est près des établissements parisiens. Mais nous ici en province, on est loin. Ils viennent quand il y a de gros problèmes. On préfère ne pas les voir. Ils nous arrosent de demandes, beaucoup de tableaux à remplir, à renvoyer. On est souvent en retard. Mais ça ne nous mobilise pas tant que ça. On ne prend pas ça très au sérieux ». Directeur MA.

Par contre la direction régionale apparaît comme plus proche et plus sensible aux contraintes du travail dans les établissements. Il faut toutefois noter que l'évaluation n'est pas homogène : pour les uns le directeur régional est un véritable interlocuteur

vers qui on se tourne en cas de difficulté, pour les autres il apparaît peu impliqué dans l'accompagnement de la gestion des établissements.

« Le seul appui possible, c'est le directeur régional. S'il est bon, c'est confortable.

Il y a 11 régionaux – 3 arrivent qui seront des magistrats – ça nous prépare de beaux jours !

Y a qu'un échelon qui nous couvre de la solitude de la décision, c'est le DR. Heureusement qu'il y a ce niveau là. Mais ça va changer. Alors comment avoir l'avis d'un professionnel ? Ce sera fini. On ne pourra plus se tourner vers eux. Y a deux ou trois DR sur les 12 sur qui on peut s'appuyer. On a plus de proximité avec eux. Ici quand il y a eu un incident récent, le directeur régional m'a dit bouge pas, j'arrive dans 10 minutes. On se sent en confiance. Il assume son rôle. » Directeur MA.

« Dans l'ensemble, c'est démerdes-toi dans ton établissement. Faut une nouvelle génération de DR ». Directeur MA

« Pour moi, l'administration centrale n'est pas une ressource mais le DR oui. C'est quelqu'un à qui je peux demander des conseils. On a d'excellents contacts ».
Directeur MC.

« Les demandes de l'administration centrale, de la DR s'empilent : le projet éducation santé, développer le dialogue social, développer le travail pénal, lutter contre l'indigence, le dispositif mineurs, la prévention des suicides...Faut élaborer des dossiers dans l'urgence. Un cumul de dossiers à réaliser alors qu'on est peu nombreux. Chaque service de la DR envoie ses demandes. Quelle coordination ils ont entre eux ? Est-ce qu'ils pourraient harmoniser leur calendrier ? » Chef de MA.

On ne peut conclure cette analyse des entretiens réalisés auprès des chefs d'établissement et des sous-directeurs sans évoquer l'investissement et la satisfaction trouvée dans leur travail. Si le temps de l'entretien est souvent celui d'un inventaire des périls et difficultés de la fonction dans une institution perçue comme en

mutation, mutation globalement évaluée positivement, l'exercice professionnel paraît aussi prenant, stimulant, enrichissant.

La diversité des situations à traiter, l'importance des aspects relationnels, la complexité même des arbitrages et des équilibres à construire, les signes de distinction auxquels la fonction donne accès, l'exercice du pouvoir... sont autant de facteurs qui suscitent l'engagement. Les plaintes, les critiques, les frustrations sont signalées, développées. Mais rares sont ceux qui sont essentiellement dans la désillusion et le retrait.

▪ Les Chefs de Service Pénitentiaire

L'hétérogénéité de cette catégorie de personnel d'encadrement intermédiaire appartenant au groupe du personnel de surveillance en est la caractéristique la plus frappante. Tant sur le plan du parcours professionnel que sur celui de l'évolution de carrière. Elle rentre par ailleurs, en résonance avec la disparité de contextes locaux où l'organisation du travail et le travail effectif dans différents établissements se traduisent par un fonctionnement spécifique. Fortement déterminée par les représentations non homogènes de la fonction, illustrée par des pratiques variées, son hétérogénéité renvoie à des conceptions du travail différentes.

• Les parcours professionnels :

Les modalités d'accès au grade de C.S.P différencient nettement cette catégorie de personnel en trois sous-ensembles. Nous avons ainsi rencontré des C.S.P promus à ce grade par avancement ou concours interne. Il s'agit d'un sous-ensemble actuellement le plus représenté. Ayant gravi les échelons hiérarchiques successifs (surveillant, premier surveillant...), ils ont une expérience professionnelle de la prison et d'établissements différents la plus longue et la plus marquée par la culture pénitentiaire. Témoins et acteurs les plus anciens de l'évolution de l'institution carcérale, ils ont construit leurs repères professionnels autour du principe d'ordre négocié avec le détenu et d'un savoir-faire acquis essentiellement en détention.

Un autre sous-ensemble de C.S.P est composé par un personnel issu des rangs des surveillants ou plus rarement des premiers surveillants, qui accède à ce grade par concours externe. Les C.S.P. qui en font partie sont souvent plus jeunes que ceux appartenant à la catégorie précédente. Ils possèdent donc une expérience antérieure de la détention et une formation qui s'adresse également aux candidats extérieurs à l'institution. De « *culture mixte* », leur niveau d'études est globalement plus élevé que celui du premier sous-ensemble. Familiers de fonctionnements propres à la culture pénitentiaire, ils disposent de connaissances acquises lors d'une formation axée d'une manière prépondérante sur la sécurité, la réglementation et la gestion.

Ce qui caractérise les C.S.P. du troisième sous-ensemble est l'absence d'expérience pénitentiaire et souvent peu ou pas d'expérience du monde du travail. Il s'agit de personnes extérieures à l'administration pénitentiaire. Majoritairement les plus

jeunes, elles débutent leur parcours professionnel avec l'appui de la formation brièvement mentionnée ci-dessus.

- **L'évolution de carrière :**

Aux parcours professionnels décrits plus hauts correspondent des moments de carrière différents. Ainsi les C.S.P. du premier sous-ensemble se trouvent en fin de leur parcours professionnel et en fin de carrière. Pour ceux du second sous-ensemble il s'agit de construction de carrière. Quant au troisième sous-ensemble, il regroupe les personnes qui débutent leur carrière dans l'administration pénitentiaire et pour certaines, entrent pour la première fois dans le monde du travail.

L'âge, l'expérience de la prison, la formation, la féminisation sont autant de paramètres de la disparité qui caractérise le grade de C.S.P. Ils mettent en concurrence des personnes aux pratiques et aux doctrines du travail non-homogènes et semblent favoriser tendanciellement une certaine forme d'individualisation, de personnalisation du grade. Liée parfois à un sentiment de perte chez certains « *anciens* », celle-ci peut les conduire à un repli et une activité restreinte et ciblée. D'autres, souvent plus jeunes témoignent au contraire d'une surabondance de tâches et d'un sentiment de « *faire de tout* ».

Nous avons pu noter au niveau local, dans un des établissements étudiés, le projet d'un travail de groupe réunissant les C.S.P. de différents bâtiments. Ayant par ailleurs constaté l'absence de sentiment d'appartenance commune au grade, cette démarche nous a semblé traduire l'ébauche d'une recherche d'identité commune.

Que penser de la tendance au rajeunissement comme à la féminisation du personnel de ce niveau d'encadrement qui comporte de plus en plus de C.S.P. de « *culture mixte* » ou externes aux établissements et voit le départ à la retraite de nombreux C.S.P. de culture pénitentiaire ?

Les nombreuses et rapides évolutions survenues ces 20-30 dernières années à l'administration pénitentiaire, sa modernisation accélérée, inscrite dans les changements sociétaux globaux, introduiraient un certain nombre de ruptures d'avec le fonctionnement traditionnel de l'institution. Le changement du profil de la population pénale mais aussi du personnel de surveillance et de l'encadrement semble motiver la volonté de substituer aux pratiques des anciens un certain nombre de savoir-faire et d'outils modernes de gestion du travail comme de la détention.

L'ordre négocié avec les détenus et les personnels, le « troc » seraient des pratiques avec lesquelles il s'agirait de rompre pour les remplacer par des dispositions reconstruites autour de la règle conforme aux textes prescriptifs.

Cette approche en quelque sorte idéale, formalisée en amont dans les programmes de formation des C.S.P confronte ces personnels à l'ordre ancien et la nécessité d'adaptation, d'ajustement de leurs pratiques professionnelles au terrain existant. Celles-ci s'écartent en effet du modèle appris de co-gestionnaire de l'établissement, de gestionnaire du personnel organisateur du travail, positionné à une certaine distance du quotidien de la vie en détention. Elles l'impliquent au contraire bien souvent dans des activités qui peuvent se confondre avec celles dévolues aux personnels encadrés, celles des premiers surveillants notamment. Nous y reviendrons.

La conception de la modernisation institutionnelle repérable à travers le programme de formation des C.S.P., place ces professionnels dans une position où la confrontation au terrain modèle singulièrement leurs pratiques. Celles-ci restent pour une grande part surdéterminées par des contextes humains comme historiques et des équilibres locaux structurés autour du modèle de l'ordre négocié. Le manque de repères clairs au travail dont font souvent part les jeunes C.S.P. que nous avons rencontrés, laissent à ces professionnels une certaine marge de manœuvre, une certaine souplesse pouvant contribuer à l'individualisation de leurs pratiques et du grade lui-même.

Il nous semble que le « flou » des fonctions qui lui sont associées constitue un élément dynamisant important pour les C.S.P dans la construction de leur position professionnelle.

- **L'hétérogénéité et les contextes locaux :**

L'observation de situations de travail dans les établissements comme les entretiens que nous avons pratiqués avec les différents membres du personnel d'encadrement ont permis de saisir la disparité de dispositifs organisationnels du travail et des pratiques variées. Ceux-ci s'inscrivent en effet dans des contextes locaux historiques et socio-géographiques propres à chaque établissement. Ainsi la localisation, la taille, le profil de la population pénale accueillie, le régime de détention, le mode de gestion et l'histoire de chacun d'entre eux déterminent dans une grande mesure le positionnement hiérarchique et fonctionnel du personnel d'encadrement.

D'une manière générale, ce qui spécifiera le grade de C.S.P. et ses fonctions dépendra de la nature et de la qualité de complémentarité avec les autres personnels de l'institution et ceci en tenant compte de la responsabilité territoriale ou encore fonctionnelle qui sera la sienne. Nous soulignons ici la stabilité de la verticalité de la ligne hiérarchique et la géométrie variable des fonctions qui affecte la spécificité du grade sur cette même ligne. A titre d'exemple, l'assignation d'une place déterminée coexiste avec une distribution des fonctions sur le terrain qui ou bien confonde les attributions du C.S.P. avec celles du premier surveillant ou bien cantonne ce dernier à une existence formelle dans des responsabilités exercées en service de jour. Cette double tendance illustre la position paradoxale du premier surveillant. Hiérarchiquement inférieur au C.S.P., pouvant, et souvent exerçant de facto les mêmes fonctions, il est tantôt en position d'interchangeabilité avec lui, tantôt presque effacé dans son rôle propre. Le C.S.P. pouvant par ailleurs avoir la fonction du chef de détention, qui aura une spécificité locale conditionnée, dans une grande mesure, par la nature de collaboration établie avec le personnel de direction.

Quant au grade du C.S.P.1., systématiquement indifférencié pour nos interlocuteurs de celui du C.S.P.2., il sera décliné comme l'aboutissement de carrière du C.S.P.2. tantôt dans la fonction de chef de détention, tantôt dans celle de chef d'établissement.

- *La polyvalence*

Inscrite dans l'équilibre local de la petite maison d'arrêt étudiée, la polyvalence du travail du C.S.P. en constitue le trait saillant. Une importante délégation étant conférée par le chef d'établissement aux C.S.P., ceux-ci vivent par ailleurs leurs fonctions comme interchangeables. Malgré l'attribution distincte de fonctions dans l'organisation du travail, ils se trouvent de fait en position de suppléance l'un par rapport à l'autre. Impliqués dans des activités administratives de l'établissement, ils participent à la coordination inter-services, à la mise en œuvre de projets impulsés par l'administration centrale comme à la gestion courante de la détention sans oublier les responsabilités liées à la sécurité, les travaux entrepris, le travail pénal... Ces activités multiples en font les généralistes les plus accomplis de l'établissement faisant « *de tout* ». Appelés à assumer des tâches variées, leur fonctionnement répond d'une manière privilégiée à l'instantanéité et au besoin du moment plus qu'il ne correspond à un travail inscrit dans une temporalité qui intègre une possible action différée. Le « *glissement de tâches* », à comprendre ici comme la nécessité de passer

de l'une à l'autre et de l'un à l'autre, renvoie à un sentiment de « *faire des choses en pointillé* » et de « *ne pouvoir organiser son travail* ».

- *La responsabilité territoriale*

La responsabilité territoriale concerne des C.S.P. ayant à charge un bâtiment ou un quartier de la détention (femmes, mineurs). Il s'agit dans ce cas d'établissements de plus grande dimension et d'une ligne hiérarchique plus longue. Dans un des établissements étudiés, les C.S.P. partagent pour deux d'entre eux, l'espace du travail en détention avec un sous-directeur qui dispose par ailleurs d'un bureau dans des locaux administratifs. Nous insistons ici sur l'importance symbolique de l'attribution de l'espace qui varie d'un établissement à l'autre et nous semble indiquer une certaine indétermination quant à la distance ou la proximité des C.S.P. d'avec l'équipe de direction et les subordonnés. Pour en donner un autre exemple, un seul C.S.P. sur les quatre actuellement en poste dans un autre établissement, dispose d'un bureau dans des locaux réservés à l'administration.

Les dispositifs organisationnels du travail et l'utilisation de l'espace, son partage ou non avec tel ou tel collaborateur, renseignent par ailleurs l'observateur sur les équilibres de coopération trouvés par chaque C.S.P. avec le niveau hiérarchique N+1, N-1 et les détenus. Ils informent enfin, sur l'absence manifeste de travail d'équipe entre les différents C.S.P. d'un même établissement. Ceci n'exclut cependant pas une forme de suppléance liée par exemple au manque d'effectif impliquant la prise de poste non couvert et de responsabilités dans un autre bâtiment. Cette mobilité du C.S.P. qui fait appel à ses capacités d'adaptation amplifie néanmoins le phénomène de segmentation temporelle du travail et sa résonance avec l'organisation en 3/8 du service des surveillants et des premiers surveillants.

Le rattachement dans la durée à un secteur de la détention met au jour la représentation d'une indépendance relative de fonctionnement du bâtiment qui se traduit par l'appropriation de l'espace, des collaborateurs et des détenus (« *mon bâtiment* », « *mes premiers surveillants* », « *mes détenus* »).

- *Les modes de collaboration*

Les modes variés de collaboration C.S.P. / premier surveillant illustrent la conflictualité de deux logiques contradictoires qui traversent l'institution pénitentiaire : celle qui se réfère à la ligne hiérarchique et celle, plus horizontale, des fonctions. Le positionnement hiérarchique visible et repérable coexiste avec des

zones d'indétermination des fonctions. Leur distribution, objet d'un travail plus ou moins avancé de remaniements, de délimitations, de redéfinitions au niveau local, permet de décrire des modes de collaboration différents d'un établissement à l'autre.

- *La subsidiarité*

Cette notion peut se définir comme l'éventualité d'intervenir à un niveau hiérarchique différent de son statut professionnel. Instaurée comme un mode de collaboration où domine la représentation d'interchangeabilité C.S.P. / premier surveillant, celle-ci tendrait à gommer partiellement les grades et leur complémentarité. La distinction pour les protagonistes relèverait davantage d'un sentiment subjectif d'appartenance. Pour le premier surveillant il s'agirait de celui d'avec le corps des surveillants, pour le C.S.P. de celui de proximité avec le personnel de direction. La gestion courante de la détention est assurée indifféremment par l'un comme par l'autre et s'accompagne d'un fort sentiment de complicité.

- *Le court-circuit*

Le rôle de chef d'équipe des surveillants, officiellement assigné au premier surveillant comme celui d'intermédiaire entre le détenu et le C.S.P. mais aussi entre le surveillant et le C.S.P., est dans ce cas invalidé. Toutes les demandes des détenus ainsi que l'ensemble des problèmes que rencontrent les surveillants dans la gestion de la détention parviennent directement et sont traités par le C.S.P. qui ne délègue que fort peu de tâches au premier surveillant. Celui-ci, présent en détention plus qu'actif, apparaît comme laissé de côté. La remontée d'informations se fait en passant par une voie plus rapide qui annule le premier surveillant dans son rôle professionnel tout en le confrontant au sentiment d'inutilité et d'ennui.

- *La collaboration émietlée*

La segmentation temporelle du travail du premier surveillant (3/8) « généraliste » se double d'une segmentation spatiale et relationnelle particulière. Le premier surveillant « encadre » en effet une équipe de surveillants le matin puis une autre lors du service suivant mais ceci dans un bâtiment différent. Il travaille par conséquent alternativement avec des C.S.P. différents, des équipes elles-mêmes « mouvantes » de surveillants et des détenus affectés aux différents bâtiments de la détention. Cette discontinuité spatio-temporelle et relationnelle empêche un mode de collaboration

basé sur un partage établi de fonctions avec le C.S.P., le seul référent et interlocuteur stable pour les agents comme pour les détenus. Le premier surveillant se verra de facto souvent contourné ne pouvant asseoir son rôle professionnel sur une présence et une fonction suffisamment lisible et stabilisée pour ses interlocuteurs. Le C.S.P. quant à lui, sera submergé par des sollicitations relevant du grade et des compétences du premier surveillant.

- **Le premier surveillant adjoint du C.S.P.**

Cette forme de spécialisation territoriale et fonctionnelle du premier surveillant n'existe formellement, au moment de notre recueil de données, dans aucun établissement étudié. Elle a conduit à une réorganisation du travail dans un des établissements où elle existait dans l'objectif de réengager les premiers surveillants dans le roulement des équipes. Il s'agissait également de pallier certains dysfonctionnements qu'entraînait la proximité C.S.P. / premier surveillant qui conduisait semble-t-il à une autonomisation croissante des pratiques et des bâtiments. Le nouvel équilibre dans cet établissement est composé actuellement du dispositif qui fragmente le travail du premier surveillant du point de vue relationnel, spatial et temporel (voir ci-dessus) et de celui, coexistant, où prime la spécialisation territoriale et fonctionnelle de certains premiers surveillants ayant la responsabilité des brigades (QI / QD, parloir). L'autonomie comme le pouvoir des « *spécialistes* » coexiste ici avec la difficulté à individualiser le rôle et la place des « *généralistes* ».

Dans un des établissements pour peine dont une des caractéristiques est l'enracinement du personnel de surveillance à la fois dans la région, dans la profession et sur leur poste de travail, le projet de modifier l'équilibre actuel se heurte à une forte résistance. L'encadrement intermédiaire et supérieur qui se renouvelle fréquemment souhaiterait agir sur la base sédentarisée des surveillants et des premiers surveillants en confiant à ces derniers la responsabilité d'adjoint au C.S.P. et en les soustrayant par conséquent du roulement. Le poids des modes informels de distribution du travail entre surveillants, fortement surdéterminés par des régulations affectives internes au groupe, s'opposerait à un tel projet.

- **Conceptions du travail et l'indétermination des fonctions**

Les différentes logiques traversant l'institution carcérale et les pratiques observées évoquent un modèle spatial organisé autour de deux grands axes, horizontal et

vertical. Le premier renvoie à la ligne hiérarchique et ses discontinuités, à l'organisation formelle du travail et ses conceptions, au prescriptif, le second, aux pratiques ainsi qu'aux modes de penser le travail des acteurs du terrain.

L'hétérogénéité des contextes locaux comme celle caractéristique de la catégorie des C.S.P. décrite plus haut reflète la nature des aménagements qu'impliquent la complexité du positionnement professionnel imposé par l'organisation du travail, les missions institutionnelles, les ajustements identitaires donc nécessairement relationnels et plus subjectifs.

Le modèle bureaucratique, animé d'une illusion légaliste qui coexiste et interfère avec la conception managériale du travail, rencontre et rencontrera toujours la dimension relationnelle. Agissant puissamment dans toute situation sociale, celle-ci doit être d'autant plus masquée sinon méconnue qu'elle est active.

La structure visible, apparente de l'institution qui assigne les places de chacun en son sein et détermine formellement le système de dépendances, occulte la nature des moyens relationnels nécessaires au maintien de son ordre interne. L'obligation de la conformité à la règle et le savoir-faire relationnel qui repose sur la connaissance de moyens périphériques pour l'obtenir dans l'institution pénitentiaire se trouvent en position paradoxale (voir chapitre III).

La conception du travail bâtie autour de l'ordre négocié ainsi que celle se référant préférentiellement aux prescriptions suppose la coexistence des pratiques non-homogènes et non-consensuelles quant à la distance relationnelle aux collaborateurs comme aux détenus.

Dans ce contexte, l'indétermination des fonctions que traduisent les différents modes de collaboration C.S.P. /C.S.P, C.S.P./premier surveillant, C.S.P./surveillant, et les modes relationnels C.S.P./détenu, premier surveillant/surveillant, premier surveillant/détenu semble mettre en évidence une position défensive, consolidée par les orientations managériales, appuyées sur les principes de participation, responsabilisation et coopération. La logique de l'emploi qui diluerait en quelque sorte celle du grade ferait appel, en ce qui concerne les C.S.P., à la nécessité d'individualisation de la position professionnelle. Tout en ayant une valeur positive car potentiellement créatrice de pratiques innovantes, elle apparaît cependant comme éminemment conflictuelle. Pour certains C.S.P., leur travail devrait se centrer sur le personnel et sa formation, pour d'autres, sur le suivi des détenus. D'autres encore considèrent leur présence active en détention comme indispensable et souhaiteraient déléguer le travail administratif aux premiers surveillants... Le cumul des fonctions

nous paraît être une autre réponse à ce même conflit. La nécessité d'individualisation semble par ailleurs renforcée par la spécialisation a priori de la majorité des C.S.P. assumant une responsabilité territoriale.

- **C.S.P.1 / C.S.P.2. : grade et fonction**

La situation fréquemment rencontrée de l'indétermination des fonctions du C.S.P. et du premier surveillant malgré une perception nette de la différence de grade contraste avec l'indifférenciation du grade de C.S.P.1. et de C.S.P.2. Dans ce cas, la distinction concernerait pour nos interlocuteurs la représentation des fonctions et l'évolution de carrière et non la spécificité reconnue du grade lui-même. Tout se passe en effet, comme si le C.S.P.1. et le C.S.P.2. se situaient au même niveau hiérarchique mais en assumaient des fonctions qui peuvent différer. La fonction régulièrement citée est celle de chef d'établissement. Celle de chef de détention, également bien différenciée, pouvant être confiée indifféremment à un C.S.P.1. ou à un C.S.P.2. contribue à diluer la notion de grade.

- **Le chef de détention**

Certaines caractéristiques communes concernent les C.S.P. ayant la fonction de chef de détention. Tous issus du corps du personnel de surveillance, ils ont une expérience plus ou moins longue de la détention en tant que subordonnés dans différents établissements et pour la plupart d'entre eux, en tant que chefs de détention. Souvent en fin de carrière, stabilisés dans la fonction et dans l'établissement, ils apparaissent comme personnages centraux assurant le lien entre la détention et la direction, celle-ci bien plus mouvante. Bon connaisseurs de l'institution et de sa vie informelle, leur rôle est dans une grande mesure déterminé par la qualité de la collaboration développée avec le chef ou le directeur de l'établissement.

Ayant une responsabilité territoriale, les chefs de détention, censés « *couvrir* » l'ensemble de la détention, tendent fortement à investir de façon privilégiée son cœur, ses quartiers principaux. Quasi-absents des secteurs périphériques, ceux-ci paraissent d'autant plus marginalisés et plus méconnus. La nature de la collaboration avec la direction de l'établissement spécifie d'une manière particulière le chef de détention dans sa fonction. Nous avons pu observer à ce propos deux tendances contraires. Tantôt interlocuteur privilégié et bras droit du directeur ou encore écarté de la détention et de la collaboration avec celui-ci, la personnalisation de sa fonction paraît être sous la dépendance de cette alliance, parfois impossible. Il est à noter que

la proximité avec le directeur ne signifie pas nécessairement l'investissement du travail en détention mais semble elle-même singulièrement investie. Elle peut en effet se traduire par une certaine distance d'avec la détention et ses complexités relationnelles multiples au profit d'une relation duelle réciproque vécue comme bénéfique par les deux partenaires. Elle peut également prendre l'aspect d'une spécialisation technique, dans le domaine de la sécurité par exemple, confiée à un adjoint dont les attributions ne le mettront qu'à minima au contact des détenus et des personnels, l'implication ayant prioritairement pour objet l'ensemble du dispositif physique de sécurité.

Nonobstant cette forme de coopération, l'alliance chef de détention – directeur peut reposer sur l'étendue et le type de fonctions déléguées en détention.

Reflet d'une orientation générale de l'établissement impulsée par la direction, elle peut avoir pour objet un travail d'unification, de fédération du personnel ou encore se manifester par l'attribution au chef de détention d'innombrables activités à tous les niveaux du fonctionnement de l'établissement.

L'imprécision et l'ampleur de la première mission peuvent ainsi paraître comme antithétique de la seconde. Elles nous semblent démontrer cependant non seulement le « *style* » personnel du directeur mais d'une manière plus générale, les réponses spécifiques recherchées au niveau local aux orientations multiples préconisées par l'administration centrale.

L'arrivée d'un directeur nouveau dans l'établissement s'accompagne le plus souvent d'une recomposition de l'équilibre préexistant. Comme occasion d'une redéfinition des places et des attributions, cette arrivée peut agir sur l'alliance directeur-chef de détention. L'expression la plus radicale de l'éventuelle modification de rapports de collaboration consiste à mettre ce dernier à l'écart de la détention. Dans d'autres cas, il s'agira de confronter le chef de détention à la perte de sa place d'interlocuteur privilégié, renvoyé aux affaires de la détention, bien moins valorisées par l'intéressé et bien souvent partiellement désinvesties.

L'alliance chef de détention – directeur peut aussi tendre à associer d'autres C.S.P. de l'établissement à une plus étroite collaboration. Ce cas de figure correspond à une situation où le pouvoir de l'encadrement s'organiserait en rapport avec le contre-pouvoir que représentent les agents de base.

▪ Les premiers surveillants

• Les premiers surveillants au travers de différents documents de l'administration pénitentiaire

On s'intéressera tout d'abord au « référentiel-métier ».

Lorsqu'on consulte les fiches "Emploi de détention", on y trouve décrits, dans les fonctions-types de l'emploi, tous les postes de surveillants qu'ils soient en détention ou en postes dits "fixes". La rubrique "corps-grades pour lesquels cet emploi est au coeur du métier" mentionne uniquement les surveillants. Aucune mention n'est faite des premiers surveillants.

Dans les fiches "Emploi d'encadrement de détention" et "Emploi d'organisation de service", la rubrique "corps-grades pour lesquels cet emploi est au coeur du métier" mentionne, dans l'ordre, les premiers surveillants et les CSP2. Le CSP1 est cité secondairement comme pouvant accéder à ces emplois "en fonction des contraintes ou des opportunités".

En ce qui concerne la hiérarchie à laquelle le surveillant doit référer, les fiches détaillant les "principales relations professionnelles" de ce dernier n'indiquent que deux postes : l'encadrement de détention d'une part et la direction d'autre part. Aucune indication ne permet de définir plus précisément les relations entre le surveillant et le premier surveillant, entre ce dernier et le CSP2, ni les relations du surveillant avec le CSP2.

Dans ces premiers documents, le premier surveillant fait clairement partie de l'encadrement mais rien ne vient le distinguer d'un chef de service pénitentiaire. Ils sont présentés comme en quelque sorte interchangeables. Il en découle que les activités spécifiques de chacun sont attribuées d'abord à un poste, ce dernier étant occupé de façon indifférenciée par un premier surveillant ou un CSP2.

En ce qui concerne un document relatif à l'E.N.A.P, une première page présente les différents intervenants de l'administration pénitentiaire : les cadres pénitentiaires, le personnel de surveillance, le personnel d'insertion et de probation, les métiers administratifs et techniques. Le personnel de surveillance comprend les chefs de service et les surveillants. Une analyse de la rubrique concernant les chefs de service

montre qu'un tiers environ du texte définit la fonction, les deux autres tiers sont consacrés à une valorisation du métier au travers des postes occupés : ils "peuvent, le cas échéant, suppléer les chefs d'établissement en qualité d'adjoint" et des perspectives de carrière : "après inscription à un tableau d'avancement de chef de service de 1ère classe, ils exercent les fonctions de chef d'établissement dans les maisons d'arrêt...". On ne trouve rien d'équivalent dans le texte concernant les surveillants. Aucune mention n'est faite d'une possibilité de promotion en terme de carrière et l'existence du premier surveillant n'est pas mentionnée.

Nous avons pu aussi analyser une étude commandée en 1992 par la direction régionale sur les chefs de service pénitentiaire d'une Centrale.

Un des objectifs de ce travail était notamment de "clarifier le positionnement hiérarchique des gradés entre le personnel de direction et de surveillance..." ce qui peut s'entendre aussi comme le repérage d'une difficulté de l'institution.

Une partie de cette étude est consacrée aux "grandes problématiques de la détention" et cherche à différencier les difficultés respectives des CSP, des premiers surveillants et des surveillants face à un certain nombre de "problèmes" définis comme "la gestion des crises, le stress..., l'application du règlement et son évolution, la pression de la demande (des détenus)". Les difficultés rencontrées par les CSP et par les surveillants comportent un certain nombre d'items différenciés pour chacun de ces "problèmes". On peut faire l'hypothèse qu'il est significatif que les réponses concernant les premiers surveillants ne comportent que l'indication : "Idem que le CSP", voire avec un point d'interrogation : " Idem que le CSP ? "

Une seule des "problématiques" analysées ("comment mettre en oeuvre les décisions et les mesures hiérarchiques ?") va appeler un positionnement spécifique du premier surveillant : "être entre deux feux : gérer les surveillants et que cela plaise au chef, un pouvoir limité : on transmet les ordres, il est rare de prendre une décision valorisante, se fondre dans la manière de faire du CSP, se mettre dans la peau du CSP quand on décide, même le week-end et la nuit".

Dans le même document la relation entre le CSP et le premier surveillant est définie ainsi : le CSP donne l'exemple et demande des informations, le premier surveillant

demande de la reconnaissance et donne des informations ... "encadre l'équipe des surveillants, seconde le CSP et continue l'action du chef".

Les auteurs de cette étude ont cherché à clarifier ce qui relevait spécifiquement du CSP et du premier surveillant. Les conclusions sont éloquentes : "Le premier surveillant assure la fonction du CSP lors de ses absences du bâtiment. La collaboration est donc basée sur une répartition équitable du travail et une délégation totale des responsabilités". Mais on ne saurait confondre les deux postes et les auteurs vont lister d'une part "ce que fait le CSP que le premier surveillant ne fait pas", d'autre part "ce que fait le premier surveillant que le CSP ne fait pas". Cette différenciation va permettre de définir assez précisément la fonction du CSP en termes de territoire (attaché à son secteur) et de relations par rapport aux détenus (décisions de changement de quartier, mises en prévention au quartier), aux surveillants (affectation), à la direction (réunions avec la direction), aux autres intervenants (participation à la CAP et relations avec le juge d'application des peines)... En ce qui concerne le rôle spécifique du premier surveillant, il fait d'abord "les rondes quand il pleut" (sic). Par ailleurs, son rôle est de nouveau défini par rapport au CSP : "Il agit dans l'esprit des CSP du bâtiment, il se fonde dans la façon de faire du CSP". Enfin, il assure "le service de nuit : moment privilégié des relations avec les surveillants". On ne peut pas manquer de noter que ce "moment privilégié" qui semble valorisé dans le texte, correspond aussi à l'absence des CSP dans l'établissement.

Ces quelques textes, bien que non exhaustifs, montrent toute la difficulté à définir la place, le rôle et la fonction du premier surveillant : absent, défini uniquement par rapport au CSP2 voire confondu avec. Par ailleurs, et cela découle aussi probablement pour partie de ce qui précède, le grade n'est pas valorisé et cela apparaît d'autant plus sensible que le corps de CSP2, mais aussi l'accès au grade de CSP1, est pour sa part très valorisé.

- **Les premiers surveillants du point de vue de la hiérarchie**

Bien que l'un des directeurs rencontrés affirme que "*le premier surveillant est le grade le plus important, le poste plus important de notre administration*", tout par

ailleurs au cours des entretiens avec les personnels de direction vient montrer la difficulté qu'a la direction de positionner précisément le premier surveillant.

Par exemple, un directeur évoquera *"les gradés"* pour parler à la fois des CSP et des premiers surveillants et l'analysera ainsi : *"les premiers surveillants ne sont pas reconnus en tant que tels, on ne fait pas trop de différence avec les CSP"*. Un sous-directeur, lui, parlera des "surveillants", en utilisant toujours le terme de façon générique c'est-à-dire recouvrant l'ensemble surveillants-premiers surveillants. Un autre évoquera beaucoup plus précisément la question posée par la place et la fonction du premier surveillant : *"Le premier surveillant avait du mal à se situer....beaucoup n'ont pas encore le sentiment de leur véritable place dans la hiérarchie... ils ont du mal à se situer mais même nous, on a du mal....(On a fait) l'erreur de mettre les chefs et les premiers surveillants au même niveau... ce qui a eu pour effet de dévaloriser quelque part la fonction de chef et de surévaluer certains premiers surveillants"*

Un chef de détention parle lui aussi *"des gradés"*, désignant ainsi un CSP2 secondé par deux premiers surveillants. Il décrit leur tâche sans rien distinguer de ce qui appartiendrait à l'un ou aux autres : il donne l'image d'une équipe indivise et non hiérarchisée. Un autre chef de détention affirme qu'il se *"moque des grades"*, et que *"ce qui compte, ce sont les hommes"* et il met ainsi au même niveau les CSP2, le premier surveillant mais aussi les surveillants. Un dernier témoigne sans équivoque de son appartenance *"nous les surveillants"*

Se référer aux entretiens avec les CSP2 n'amènera pas de sensible clarification, nous pouvons en prendre pour illustration les exemples suivants : *"La réparation des WC, je renvoie aux surveillants, un pourvoi en cassation, je vais au greffe pour accélérer le mouvement"*. Dans ce premier exemple, le premier surveillant n'existe pas, il est au mieux inclus parmi les surveillants, il n'y a que deux intervenants : le CSP et le surveillant. *"Les surveillants doivent s'occuper des détenus à savoir les mouvements à l'étage, les douches, la gestion de l'étage. Ils ont un référent, le premier surveillant"*. Dans ce deuxième exemple, le premier surveillant n'est défini qu'en creux par rapport aux surveillants et ce que recouvre la fonction *"être référent"* ne sera jamais clairement défini au cours des entretiens ultérieurs.

Il est toutefois nécessaire de faire une distinction importante : en effet, tout ce qui précède concerne le rôle ou la fonction du premier surveillant lorsqu'il intervient dans la journée. Les représentations sont sensiblement différentes lorsqu' est abordé le rôle du premier surveillant quand il est de garde, que ce soit la nuit ou le week-end : *"La nuit, c'est encore une autre tâche parce qu'il est seul dans l'établissement... c'est le premier surveillant qui a la charge de l'établissement entier"* (Directeur)

Ces temps de garde représentent clairement les seuls moments où la fonction du premier surveillant est valorisée. Cependant il représente alors aussi une source d'interrogation, voire d'inquiétude, au travers de ce qui précisément va définir sa fonction pendant ces gardes (la charge de l'établissement), sa zone de responsabilité et son rôle à savoir l'encadrement d'une équipe de surveillants. Ce lien particulier que le premier surveillant entretiendrait avec les surveillants pourrait échapper au contrôle de la hiérarchie : *"Il faut du doigté parce qu'il y a une alliance entre les premiers surveillants et les surveillants et on n'a pas la courroie de transmission"* (CSP)

Cette double position, le jour et la nuit, a été résumée ainsi par un personnel de direction : *"le premier surveillant est à la fois un personnel d'encadrement, à la fois un personnel d'exécution, on ne connaît pas vraiment leur place"*

- **Les premiers surveillants vus par eux-mêmes**

On peut remarquer tout d'abord dans les réponses une confusion fréquente entre la définition du rôle professionnel et la liste des activités quotidiennes ce qui traduit probablement une difficulté à se représenter le rôle professionnel ou la mission au sens large.

Au travers des entretiens, un premier sentiment apparaît tout d'abord assez fréquemment, celui d'être *"entre deux"* : *"On est coincé entre le marteau et l'enclume"* dit l'un, pour un autre premier surveillant, il s'agit d'être *"entre la cheville ouvrière et le patronat"*. Mais aussi, *"on a tout le monde contre nous, les surveillants et les détemus"*. On retrouve cet *"entre deux"* dans la définition de leur rôle qui sera toujours défini d'abord par rapport à celui du surveillant mais aussi parfois à celui du CSP. Les éléments suivants montreront que les premiers surveillants aussi éprouvent

des difficultés à se positionner : *"C'est un grade bâtard ! on n'est plus surveillant mais on n'est pas chef, on ne sait jamais ce qu'on est"*.

La plupart des définitions s'appuient sur une comparaison entre le rôle du premier surveillant et celui de surveillant. Il s'agit de marquer une différenciation mais le fait, par exemple, que les premiers surveillants appartiennent au corps des surveillants ne facilite pas les repères : *"On appartient à la même catégorie que les surveillants... on ne peut pas nous reprocher de ne pas marquer la différence si rien n'a été fait pour, dans tous les textes il y a surveillants et premiers surveillants et la fracture avec CSP"*.

Pour une partie des premiers surveillants, cette différenciation est très peu marquée : *"Je suis un surveillant comme les autres avec une tâche en plus, accompagner les surveillants dans leur travail"*. *"Un premier surveillant, c'est un surveillant amélioré : il fait l'appel c'est tout"*, *"Je me sens plus surveillant que gradé, on les aide pour les mouvements"*.

Pour une autre partie des premiers surveillants, *"ce n'est pas le même métier que surveillant"*. Mais en quoi diffère-t-il ? Etre premier surveillant, c'est peut-être d'abord ne plus avoir les mêmes activités. *"Il y a des tâches ingrates qu'on ne fait plus, les parloirs, le mirador, les fouilles au corps"*.

Devenir premier surveillant, c'est prendre une responsabilité définie comme une activité d'encadrement, de *"chef d'équipe"* : *"On ne fait plus le travail des surveillants, on le vérifie, on distribue le travail, un rôle de chef d'équipe"*. Ce rôle, qui est cité par de nombreux premiers surveillants, est dans le même temps souvent relativisé comme suit : *"On est chef d'équipe mais elles tournent sans arrêt ! C'est pratique pour la notation mais pas pour encadrer vraiment une équipe"*. On peut constater effectivement que de jour comme de nuit, les équipes n'existent pas au sens plein du terme (sauf dans de rares exceptions où le premier surveillant et les surveillants peuvent être attachés à un bâtiment spécifique). Non seulement, les premiers surveillants sont amenés à encadrer successivement des petits groupes différents mais la composition de ces derniers est elle-même variable. Par ailleurs, il ne semble pas qu'ils aient une quelconque autorité sur leur composition. Dans un ou deux établissements, l'existence d'une équipe dont les membres s'étaient choisis entre

eux a été évoquée. Cette dernière, dite "*soudée*", mettait particulièrement à mal l'autorité des premiers surveillants. Ces derniers sont en effet toujours amenés à négocier avec les équipes, en particulier la nuit, pour ne pas se retrouver isolés ou abandonnés par le groupe. Le fait que les activités des premiers surveillants soient très proches de celles des surveillants, que leur position hiérarchique par rapport à ces derniers soit difficile à légitimer pendant la journée compte-tenu de la présence des CSP en détention, de nuit parce le groupe peut faire basculer l'autorité de son côté, rend difficile le plein investissement du rôle d'encadrement, de "*chef d'équipe*".

Devenir premier surveillant, c'est aussi voir son espace d'intervention s'agrandir. En effet, il n'est plus "*seulement en contact avec les détenus*" (en référence au surveillant) mais il est amené à circuler dans tous les bâtiments, à entretenir des relations avec d'autres personnels que ceux de surveillance, notamment avec les divers services administratifs et les intervenants extérieurs à la pénitencière. Enfin, il semble disposer d'une plus grande autonomie : "*on est libre de circuler, de rester dans son bureau, d'être moins présent à l'étage*".

Mais il reste à pondérer ces éléments en se référant aux pratiques professionnelles. En effet, le manque important de personnel sur le terrain amène les premiers surveillants à se consacrer à des tâches de surveillance : "*j'ai le sentiment d'avoir plus de responsabilités que lorsque j'étais surveillant, maintenant mon travail a un sens... il faut programmer le travail, faire que les choses soient réalisées... mais dans la pratique, je fais le même travail que les surveillants parce qu'on manque de personnel*".

Le domaine d'intervention du premier surveillant rencontre aussi souvent une limite, celle qu'a le CSP (voire le personnel de direction) de son rôle et de son espace d'intervention. Ceci s'est traduit au cours des entretiens par des phrases du type : "*Théoriquement le premier surveillant doit faire.... mais pratiquement c'est le chef qui le fait*". Les témoignages suivants de premiers surveillants sont en ce sens exemplaires : "*Il y a un trou dans le plafond depuis trois mois, c'est le sous-directeur qui va régler le problème !*", "*Ici, les détenus, ils s'adressent directement au CSP, ils passent le surveillant et même le premier surveillant*".

Enfin, comme on a pu le voir au travers des entretiens avec les CSP et les personnels de direction, les premiers surveillants ont une représentation très différente de leur rôle lorsqu'ils sont seuls de garde : "*La nuit, on est patron de l'établissement*" assorti d'un sentiment de responsabilité important : "*Mais la nuit, il faut tout savoir, savoir tout faire et savoir gérer les urgences*".

S'il peut y avoir confusion des rôles surveillant -premier surveillant, voire premier surveillant - CSP, au travers des attributions respectives des activités quotidiennes, ce n'est plus le cas lorsqu'il s'agit des relations avec les détenus. Malgré tout, il s'agit moins pour les premiers surveillants de se situer en soi par rapport aux détenus que de chercher à se différencier du modèle de relation surveillant-détenu qu'ils connaissaient auparavant.

On peut noter dans un premier temps que l'acquisition du grade de premier surveillant est corrélée, au moins théoriquement, avec une possibilité de mise à distance plus grande des détenus : "*On va au contact si on en a envie, le surveillant d'étage, il n'a pas le choix*". Cette mise à distance peut être une tentative de se dégager quelque peu de la pression induite par la demande des détenus.

Dans leurs relations avec ces derniers, les premiers surveillants se perçoivent le plus souvent comme des tiers, médiateurs ou arbitres, mais aussi comme un lien possible, une interface, entre l'institution au sens large et la personne détenue. La situation citée de façon la plus courante est le conflit entre un surveillant et un détenu où le premier surveillant a une position d'arbitrage. Lors d'un incident nécessitant un rapport, c'est le premier surveillant qui est susceptible de recevoir le détenu en audience pour recueillir les informations nécessaires, lesquelles seront transmises à la hiérarchie qui prendra une décision. Cette décision sera notifiée au détenu par le premier surveillant. Mais on peut remarquer dans la pratique quotidienne que les audiences peuvent être aussi faites par les CSP et que de nouveau, les rôles, au travers des domaines d'intervention, peuvent être confondus.

Le premier surveillant se perçoit aussi comme celui qui fait le lien entre le détenu et les différents personnels intervenant dans l'institution pénitentiaire (les personnels en postes fixes, les personnels administratifs, la direction...) : "*Le surveillant téléphone mais il faut que le premier surveillant aille dans les bureaux pour dépatouiller les affaires des détenus*".

Au cours des entretiens, les premiers surveillants ont souvent fait référence à une "*définition objective*" de leur mission à savoir la garde et la réinsertion. En ce qui concerne celle-ci, ils mesurent les écarts entre les énoncés généraux et la réalité quotidienne et déplorent le manque de moyens, de temps et de formation nécessaires pour s'y investir. La question de leur participation au PEP n'est pas remise en question mais il est difficile de faire le point sur ce dispositif dans les établissements concernés. L'un d'eux est un site pilote mais a connu de nombreux changements dans le personnel de direction et la personne responsable s'est absentée juste après un début de mise en place. Ces modifications ont entraîné une perte de confiance de la part des premiers surveillants concernés. Dans le deuxième établissement, une psychologue référente commence juste à mettre le dispositif en place.

- **Les activités des premiers surveillants**

Si, en ce qui concerne les représentations du rôle de premier surveillant on n'observe pas de différence sensible entre les personnels des maisons d'arrêt et ceux des établissements pour peines, il n'en est pas de même pour ce qui est des activités entre les premiers surveillants qui interviennent dans les maisons d'arrêt et le centre de détention et ceux qui travaillent dans la centrale.

Il y a bien des éléments objectivables dont on pourrait faire l'inventaire comme par exemple cet emploi du temps d'un premier surveillant intervenant dans une centrale :

"7 h 15	Ouverture bâtiment B par ascenseur de la FC - Contrôle effectif ouverture
7 h 45	Mouvement : départ ateliers
8 h 00	Formalités administratives au bureau, courriers, etc...
9 h 00	Mouvement : départ aux activités
9 h 15	Passage dans les ateliers et les différentes activités
10 h 00	Rapport de détention. A l'issue du rapport gestion du bâtiment et des différents litiges. Si temps libre, passage sur terrain ou sur cour de promenade
11 h 45	Mouvement de réintégration : sport, promenade et activités
12 h 10	Mouvement de réintégration des ateliers et contrôle
12 h 20	Contrôle de la distribution des repas
12 h 50	Neutralisation de l'ascenseur FC et du rez-de-chaussée
13 h 00	Passage des consignes et relèves
13 h 20	Contrôle de la distribution des médicaments
13 h 30	Mouvement : départ ateliers
14 h 00	Mouvement : départ aux activités

- 14 h 45 Mise en place des parloirs avec les différents agents
Gestion du bâtiment et des différents litiges
Si temps libre, passage sur terrain ou sur cour de promenade
- 16 h 10 Mouvement de réintégration des ateliers et contrôle
- 17 h 30 Mouvement de sortie de parloirs
- 18 h 30 Mouvement de réintégration : sport, promenade et activités
Déblocage de l'ascenseur du bâtiment
- 19 h 00 Contrôle de la distribution des repas et des effectifs
- 19 h 30 Fermeture du bâtiment, condamnation des différentes grilles,
neutralisation de l'ascenseur

De plus il est prévu que le premier surveillant remplace le CSP en son absence, qu'il participe aux éventuels mouvements des détenus entre les bâtiments ou vers le QI-QD, qu'il assure les extractions et les transferts, enfin, qu'il contrôle le passage des détenus au greffe (départ, retour, permission)".

Ces éléments, qui sont communs à un certain nombre d'établissements au moins quant à la forme, sont très loin de rendre compte de l'activité réelle des premiers surveillants et notamment de la spécificité suivant la nature des établissements.

Il y a des constantes que l'on retrouve dans tous les établissements : la présence aux mouvements des détenus en est une par exemple comme l'appel des surveillants, le contrôle des effectifs, le règlement d'un certain nombre de litiges surveillants-détenus, la liaison entre les détenus et les différents services ou encore une partie de la gestion administrative du bâtiment. Est une constante aussi le fait que les marges d'autonomie ne peuvent se construire qu'à l'intérieur d'un cadre matérialisé par un timing rigoureux construit autour des besoins élémentaires et des déplacements des détenus dans l'établissement.

Mais ce que traduit d'abord cet emploi du temps, c'est une possibilité d'organisation temporelle, fixe et régulière et que l'on peut observer dans l'organisation du travail, sur le terrain, mais uniquement dans la centrale. Les choses sont très différentes dans les maisons d'arrêt mais aussi dans le centre de détention. Là, il est beaucoup plus difficile de rendre compte des activités du premier surveillant, sauf à dire que sa présence dans l'établissement est en soit une activité essentielle au bon fonctionnement de la détention, qu'il circule non seulement entre les étages mais aussi entre les bâtiments, en détention mais aussi dans les services administratifs, qu'il est sans cesse sollicité, à la fois par les détenus, les surveillants mais aussi les

CSP, voire les sous-directeurs, et que l'essentiel de sa journée consiste à répondre en urgence aux très nombreuses demandes émanant de l'ensemble de ses interlocuteurs, avec comme contrainte et objectif la nécessité de maintenir le calme en détention. Cette absence d'organisation du travail dans un temps autre que l'ici et maintenant éclaire des éléments souvent retrouvés au cours des entretiens : n'avoir jamais le temps (de s'organiser, de se réunir, de discuter ensemble...) et le sentiment de ne pas mener une tâche à son terme.

Ce morcellement du travail, qui d'une façon générale fragilise les personnels qui y sont confrontés, intervient peut-être pour partie dans la demande de travailler en postes fixes, demande formulée par un certain nombre de premiers surveillants. En effet, on ne saurait réduire ce choix uniquement à la possibilité de travailler avec des horaires réguliers et de journée. Positionnés à plus grande distance de la détention, et donc en quelque sorte dégagés de la demande directe des détenus, ils ont la possibilité d'organiser et de planifier leur travail, de mener une tâche à son terme et d'avoir un sentiment de maîtrise sur leurs activités professionnelles.

- **Les relations avec la hiérarchie**

Le CSP est le principal interlocuteur hiérarchique des premiers surveillants mais la relation qu'ils entretiennent n'est pas indemne d'une part des difficultés de clarification de rôles respectifs de chacun en détention, d'autre part des nouveaux modes de recrutement via les concours externes. Ce dernier mode de recrutement a plusieurs effets dont une inversion de la pyramide des âges : c'est le plus jeune, mais aussi le plus inexpérimenté, qui a autorité sur le plus âgé qui est aussi celui qui a une longue expérience du travail en détention : "*Les nouveaux chefs, ils ne savent pas ce que c'est d'être surveillant*". Par ailleurs l'existence de ce concours externe limite aussi les perspectives d'avenir des premiers surveillants, l'inscription sur les tableaux d'avancement se faisant de plus en plus rare : "*Cela fait 7 ans que j'attends pour être chef mais il y a des jeunes, ce sont des arrivistes*". Il y a donc confrontation sur le lieu de travail avec des personnels qui symbolisent en quelque sorte ce défaut de promotion sociale.

De plus les premiers surveillants ont le sentiment d'être très souvent court-circuités sur le terrain par les CSP. Si un CSP passe dans un couloir et qu'un détenu

l'interpelle, il ne le renverra que très rarement vers le premier surveillant ou le surveillant. L'absence d'harmonisation des pratiques à l'intérieur du groupe "*personnel de surveillance*" peut amener ainsi un CSP, en répondant directement au détenu, à désavouer implicitement une décision, un mode d'intervention, du premier surveillant. Ce dernier ne pourra que mettre en place un système de protection l'amenant à orienter systématiquement le détenu vers le CSP en se court-circuitant lui-même en quelque sorte. Dans certains établissements, c'est le CSP qui décide seul, sans consultation, de l'attribution ou du changement de cellule. Ces attitudes ont pour effet de faire perdre une certaine légitimité aux premiers surveillants non seulement par rapport aux détenus mais aussi par rapport aux surveillants voire à eux-mêmes.

Le CSP est perçu comme directement en contact avec la direction. Il est chargé de transmettre les informations descendantes et ascendantes mais de ce fait, il peut être "*soupçonné*" de filtrer ces informations. Il y a donc la perception d'une alliance possible avec la direction au sens large. Il est d'ailleurs souvent évoqué comme "*toujours en réunion avec la direction*", réunions dont les premiers surveillants se sentent exclus. Mais dans le même temps, les CSP appartiennent au personnel de surveillance et sont en uniforme. Une autre alliance est donc possible avec les premiers surveillants et les surveillants, et ce probablement d'autant plus que les CSP sont eux-mêmes d'anciens surveillants : "*Le CSP, il fait partie de la famille*", "*En ce moment, on sent fort la solidarité entre les gradés (qui incluent CSP et premiers surveillants)*".

Les réunions entre les CSP et les premiers surveillants sont rares, voire absentes, et les transmissions d'informations sont le plus souvent informelles, ou se font par le biais de notes de service apposées sur le tableau d'affichage. L'harmonisation des pratiques, des modes d'intervention auprès des détenus par exemple, est donc difficile.

Les premiers surveillants ne se sentent en général pas "*Écoutés*" par la direction et ont le sentiment que les informations ne remontent pas ou ne sont pas prises en compte. Ils ne se sentent pas écoutés mais aussi pas reconnus : "*J'ai demandé deux fois à la direction un petit mot de reconnaissance pour les agents qui avaient évité sept tentatives d'évasion l'année dernière, je n'ai jamais eu de réponse*", "*J'ai fait fonction de chef pendant 2 ans et puis on m'a dit, rentrez dans le rang !*"

Ils ne se sentent pas reconnus personnellement mais aussi dans leur rôle : « *J'ai fait un rapport disciplinaire pour absentéisme irrégulier d'un agent. Il n'y a eu aucune suite !* ». Enfin, les premiers surveillants ne se sentent pas soutenus par leur direction : plusieurs incidents en détention n'ont pu être discutés "en interne" avant de convoquer la gendarmerie.

Par ailleurs, les premiers surveillants ont conscience de représenter un personnel attaché à l'établissement par rapport à une direction, et donc une politique de l'établissement, perçue comme très mobile : "*Il y a eu quatre directeurs différents depuis 1990 et deux chefs de détention...*". Ce turnover de la hiérarchie renforce, s'il en était besoin, un défaut d'investissement dans tout nouveau projet, souvent perçu plus comme un projet personnel destiné à valoriser la carrière du nouvel arrivant que comme traduisant une volonté politique plus globale à savoir celle de l'administration pénitentiaire. Ce turnover renforce aussi l'idée que c'est la pérennité de l'expérience du personnel de surveillance qui fait fonctionner l'établissement : "*Une prison, ça peut fonctionner sans directeur mais pas sans surveillants*".

- **La représentation que les premiers surveillants ont de leur avenir**

Les premiers surveillants sont confrontés, comme tous les autres personnels, aux changements qui traversent depuis quelques années l'institution pénitentiaire. Parmi ces derniers, ceux qui semblent les toucher plus particulièrement sont l'accès aux droits des détenus et les modifications importantes du profil de la population pénale, l'ouverture de la prison qui se matérialise par la nécessité de travailler avec des intervenants appartenant à d'autres institutions et véhiculant d'autres cadres de références, le profil des nouveaux surveillants (diplômés) et, surtout, les modifications apportées aux modes de recrutement des CSP. Face à ces transformations profondes, ils peuvent adopter des positions conservatrices ou des positions progressistes mais on peut observer le plus souvent une importante perte de repères qui, parce qu'elle les fragilise, rend plus difficiles les processus adaptatifs.

Les nouvelles modalités de recrutement des CSP, à savoir le concours externe et le concours interne qui a remplacé l'examen professionnel, modifient considérablement

les perspectives d'avenir des premiers surveillants et font obstacle à leur désir de promotion d'autant que les nominations à partir du tableau d'avancement se raréfient. Cette situation est douloureusement vécue par beaucoup de premiers surveillants qui se retrouvent ainsi en fin de carrière, parfois en étant assez jeunes. Au cours des entretiens, un certain nombre de rationalisations ont fait écho à cette souffrance : *"De toutes façons, il n'y a pas une grande différence de salaire entre un CSP et un premier surveillant, "*, *"En fin de carrière, on a un meilleur salaire et les ennuis en moins, il y a juste un galon qui est différent"*. Le concours interne est considéré comme difficile et certains disent ne pas avoir envie *"de se remettre à étudier"*, masquant mal un parcours scolaire arrêté souvent assez tôt : *"Je n'ai pas assez d'instruction pour ça"*. Enfin la promotion signifierait la nécessité d'un temps de formation à l'ENAP puis une mutation dans un autre établissement, toutes choses qui concernent non seulement le premier surveillant mais aussi sa famille : *"J'ai passé le concours de formateur, j'étais le premier sur la liste mais j'ai renoncé parce qu'il fallait aller à Paris. La chose la plus difficile à réussi dans la vie, c'est la vie privée !"*

" Tous ces éléments ne peuvent que renforcer un vécu d'inachèvement professionnel, voire un sentiment d'échec : *"Je me sentais l'étoffe d'un surveillant chef mais j'ai compris que je ne serais jamais CSP"*.

VII. Conclusion

En lien avec les évolutions globales de la société, l'institution pénitentiaire a connu de nombreux changements parmi lesquels certains ont plus particulièrement touché le personnel d'encadrement à tous les niveaux de la hiérarchie en questionnant et en remettant en cause les formes et les structures de l'autorité. C'est donc dans ce contexte de changements que l'ensemble de l'analyse a été mené à partir d'un certain nombre d'hypothèses. Ces dernières visaient d'une part à explorer les processus de pertes qui transforment les représentations qu'ont les personnels de l'encadrement - les directeurs, les CSP et les premiers surveillants - de leur fonction et qui orientent leurs pratiques. D'autre part elles visaient à repérer les processus d'adaptation, de réélaboration des positions professionnelles aux différents niveaux de la hiérarchie.

Les processus de perte ont fait l'objet, tout au long de ce rapport, de nombreuses analyses. La perte première, parce qu'elle en origine de nombreuses autres, est probablement celle du modèle hiérarchique pyramidal ainsi que la nature du pouvoir qui y est naturellement associé. En effet, les personnels d'encadrement, en particulier les directeurs et les CSP, ont le sentiment d'avoir perdu de leur pouvoir et d'être contraint d'assurer un rôle managérial en passant du rôle de décideur à celui de régulateur des tensions internes. Dans le même temps, on observe une perte du sentiment de "l'unité de corps" : en effet, tous les personnels d'encadrement avaient le même parcours professionnel : tous les CSP étaient d'anciens premiers surveillants par exemple comme auparavant les directeurs étaient issus d'une promotion interne à l'administration pénitentiaire. Aujourd'hui, seuls les premiers surveillants éprouvent encore cette "unité de corps" et tentent de la préserver. Ces changements sont évoqués d'emblée par de nombreux personnels comme a été massivement abordée l'absence de nouveaux repères stables permettant de légitimer les différentes interventions ainsi que la question de l'autorité liée à la fonction mais parfois dénuée de lien avec une réelle expérience du terrain. Cette perte est à l'origine de beaucoup d'autres comme par exemple l'organisation des carrières autrefois liée à l'expérience et à l'ancienneté. Cela concerne aussi la relation avec les détenus qui ne sont plus soumis à une autorité hiérarchique toute puissante. Cette modification de la relation avec les détenus trouve aussi son expression au travers de l'évocation fréquente des

nouveaux droits acquis ("*maintenant, ils ont leur mot à dire* ") et dans les tentatives de légitimer le règlement en lieu et place du troc et de l'arbitraire.

Il y a perte aussi des repères structurant la différenciation "dedans-dehors" et du "entre nous les pénitentiaires". En effet, d'un fonctionnement quasi autarcique fermé sur l'extérieur, l'institution carcérale a ouvert ses portes non seulement à des intervenants appartenant à des établissements publics mais aussi privés, avec d'autres cultures institutionnelles, mais au grand public via la télévision ou la presse qui relaient notamment les revendications syndicales, les mouvements de personnel mais aussi les révoltes des détenus. Ces évocations sont cependant peut-être moins itératives que celles concernant le recrutement par concours externe qui vient limiter l'avenir en terme de carrière des personnels de surveillance.

Perte des repères aussi en lien avec les missions de l'administration pénitentiaire, définies essentiellement en termes de garde et de sécurité, et qui intègrent de plus en plus aujourd'hui une dimension de réinsertion qui passe nécessairement par une modification du rôle des personnels auprès des détenus ce qui les place en quelque sorte dans un système de double contrainte. Enfin, les personnels, percevant mal la cohérence des nombreuses réformes mises en œuvre (PEP, CIP, prévention suicide...), éprouvent des difficultés à s'y inscrire.

Cependant, il est nécessaire de pondérer quelque peu ces éléments. En effet, si tous les personnels d'encadrement ont évoqué l'une ou l'autre de ces pertes, ce n'est pas tant sur le registre d'une nostalgie de l'ancien temps, du "bon vieux temps", que sur la difficulté actuelle d'appréhender clairement les évolutions, d'en percevoir les cohérences internes et les finalités.

Si l'ensemble du processus est relativement aisé à mettre en évidence dans la mesure où ces pertes ont été évoquées par tous les personnels rencontrés, il n'en est pas de même pour les processus de reconstruction, de novation voire d'innovation. On relève relativement peu d'éléments venant enrichir cette deuxième hypothèse. En effet, ce que l'on rencontre le plus souvent c'est la conformité à un discours et à des normes dominantes, une conformité rendue parfois nécessaire sous "*la pression de l'extérieur*" si l'on veut "*faire carrière*". Dans l'ensemble l'encadrement reste inscrit dans un système relationnel plus triangulaire que linéaire, c'est-à-dire qu'il entretient des relations directes avec les détenus sans passer par la médiation des surveillants.

Mais parfois on peut aussi voir apparaître des tentatives, le plus souvent personnelles, de construction ou de reconstruction à la fois de la fonction, des pratiques et du sens du travail. Ces tentatives sont le plus souvent à la marge en ce sens qu'elles ne sont pas conformes au modèle dominant et qu'elles ne sont ni validées ni reconnues dans l'établissement. Elles ne s'originent pas dans le cadre de la formation initiale ou continue.

Par exemple, un CSP évoque ainsi son rôle : *"Je suis personnel en uniforme, je suis responsable de ceux qui sont en dessous, ils sont tous en uniforme, au-dessus, il n'y a que des gens en costard, je compose plus avec mon personnel parce c'est avec eux que je travaille au quotidien. Moi je vis avec eux, je ne peux pas me permettre de les laisser de côté, je ne peux pas dire "ce ne sont que des surveillants, c'est leur boulot, c'est leur problème", je ne peux pas parce qu'ils se retourneraient contre moi. C'est ça qui m'a le plus surpris, c'est ça que j'ai trouvé de nouveau dans ma fonction".* Ce CSP, il est le seul à se positionner ainsi, se place dans une position de responsabilité de ce qui se passe en détention et ce dans une interrelation permanente avec "son" personnel. Il reconnaît la nécessité qu'il a lui de ce personnel pour faire les compromis qu'il est susceptible d'avoir à élaborer dans le cadre de son travail. Il est à leur écoute, analyse leurs besoins (le besoin de reconnaissance, d'écoute, de sécurité, de repères, d'avoir un chef) et toute une partie de son travail est d'y répondre : *"Parfois, je fais ce que j'appelle le débriefing, je les convoque tous dans mon bureau, comme ça de manière informelle, puis on discute, je passe tous les jours aux étages, je discute, le matin je passe au mess... Quand il y a un problème, je vais au contact, si un mec pète les plombs en cellule, c'est moi qui dois y aller parce que je suis chef.."* Il ne définit pas seulement rôle au travers d'un ensemble de tâches matérielles à effectuer mais essentiellement par un travail qui place en son centre la prise en compte d'une dimension relationnelle. Tout son travail s'effectue en direction du personnel, des surveillants, de ce qu'ils font au quotidien. Il situe sa place clairement dans la hiérarchie, à l'articulation entre la direction et les personnels de surveillance.

Une première surveillante élabore sa fonction dans ce temps particulier, celui des changements, temps qu'elle définit comme potentiellement porteur en soi d'une possible créativité : *"... la réforme naissante comportait forcément un manque de finition qui constituait une aubaine : l'absence de moyens humains mis au service de l'esprit novateur d'ouverture. Cette situation laissait au personnel de surveillance*

une grande latitude, certes empirique, mais exploitable pour le meilleur, si l'on voulait". Elle prend à son compte l'étymologie du mot "surveillance" qui est "veiller sur" pour positionner son rôle qu'elle envisage comme celui d'un animateur-régulateur d'une "équipe" de surveillants au sens plein du terme : "Je conçois ce rôle comme un rôle de régulation, dans le sens de diriger une équipe, des hommes et des femmes, avec le souci constant de la modération, de la gestion des tensions, le maintien d'un contact permanent, l'effacement des zones d'ombre, puis, le recueil et la communication de toutes les informations relatives à la surveillance des personnes placées sous main de justice, soit l'implication dans l'accompagnement des détenus pendant l'incarcération et dans leur perspective de sortie". Pour cette première surveillante, comme pour le CSP précédemment évoqué, le rôle professionnel ne se réduit pas à une "liste de tâches à faire" quotidiennement mais il se construit au jour le jour au travers d'un espace relationnel privilégié avec une équipe, celle des surveillants avec un objectif commun à savoir "l'accompagnement des détenus".

Les tentatives de construction-reconstruction d'une position professionnelle novatrice suppose de considérer que l'objet du travail de l'encadrement est l'accompagnement du travail des surveillants. Ce qui implique une prise en compte des caractéristiques de ce travail, au plus près de sa réalité et de sa singularité suivant les établissements et les différents secteurs de la détention. Ce repositionnement, observé auprès de quelques-unes des personnes rencontrées, s'accompagne d'un dégageant d'une ligne hiérarchique triangulaire pour faire du surveillant et de l'équipe de surveillants les principaux interlocuteurs de l'encadrement. Dans cette perspective, il y a non pas appréhension, méfiance face au collectif de travail mais valorisation des ressources disponibles dans l'équipe et utilisation synergique des contributions de chacun à la poursuite d'objectifs communs. Ici l'échange, la mise en débat au sein des équipes sont essentielles car elles permettent de construire les positions professionnelles, les principes et les règles d'action, le sens du travail réalisé par chacun.

Hormis quelques exemples, la relation hiérarchique triangulaire reste la norme. Pour la majorité des personnes rencontrées la reconstruction est difficile, voire impossible, dans le contexte où ils évoluent, et ils privilégient le plus souvent soit la conformité aux normes dominantes soit des positions de retrait comme l'investissement dans des activités extérieures et un engagement faible dans leur vie professionnelle. L'innovation ou ses tentatives constituent une prise de risque dans un milieu

professionnel où la déviance est mal tolérée. Elles sont aussi coûteuses psychiquement car elles exposent aux tensions, aux conflits et au discrédit. Les "novateurs" ont souvent évoqué une sorte d'usure au travail accompagné d'un sentiment de solitude. Une interrogation reste alors en suspend : l'institution pénitentiaire réunit-elle les conditions pour que la reconstruction, la novation puissent advenir ?

Bibliographie

- ABRIC J.-C. (1994), Pratiques sociales et représentations, *Paris, P.U.F.*
- Actes (1977), La prison sans fin, *printemps 1977, n° 13-14.*
- AMADO G. (1999), Groupes opérationnels et processus inconscients – *Revue Française de Psychanalyse, 3, pp.905-916.*
- AMALBERTI R., De MONTMOLLIN M., THEVREAU J. (1991) Modèles en analyse du travail, *Bruxelles, Pierre Mardaga éd.*
- Anonyme (1996a), Formation initiale des élèves surveillants, Fleury-Mérogis, *E.N.A.P (multigraphié).*
- ANZIEU D. & al. (1987), Les enveloppes psychiques, *Paris, Dunod.*
- AUBERT N. (1986), Pouvoir et féminité dans l'organisation : réalité et imaginaire, in AUBERT N., ENRIQUEZ E., GAULEJAC V. (De), *Le sexe du pouvoir, Paris Desclee de Brouwer, pp 301-315.*
- AYMARD N., LHUILIER D. (1993), Sécurité et identité professionnelle des personnels de surveillance, *GERAL, Université Paris 7.*
- BADINTER R. (1992), La prison républicaine, *Paris, Fayard.*
- BALANDIER G. (1988) Le désordre. Eloge du mouvement, *Paris, Fayard.*
- BARUS-MICHEL J. (1991) Pouvoir : mythe et réalité, *Paris- éd. Klincksieck.*
- BARUS-MICHEL J., GIUST-DESPRAIRIES F., RIDEL L. (1996), Crises, une approche psychosociale clinique, *Paris, Ed. Desclée de Brouwer.*
- BEAUR J.C., DUMOND J.P., EKSI R., PAVRIN M., SOUWALK C., TEDESCO J., Pré-rapport de synthèse – *Consultation des personnels de l'Administration pénitentiaire – oct.déc.1998 – Mission BONNEMAISON.*
- BEAUVOIS J.L. (1985), L'agent de changement et ses théories – *Connexions, n° 45, pp. 173-185.*
- BERNHEIM J-C. (1993), L'insécurité en prison - in BRODEUR J.P., MONJARDET D. (s.dir.), *L'insécurité, la peur de la peur. Revue internationale d'action communautaire (Montréal), n° à thème 30/70, pp.145-153.*
- BESSIN M., LECHIEN M-H., ZELEM M.-C., (1997a) Soigner en prison : principes et sens pratique des acteurs de la réforme – *Revue française des affaires sociales, 51, 1, pp.111-116.*
- BESSIN M., LECHIEN M-H., ZELEM M.-C., CAMBON L. (1997b), Soigner en prison, logiques et pratiques des acteurs de la réforme de soins en milieu pénitentiaire, *Etude pilote sur deux sites, Groupe de recherche sur la socialisation, Mars 1997.*
- BIBAL D., MENARD M. (1986), L'uniforme du personnel des prisons de la restauration à nos jours, *Paris, Ministère de la justice, Direction de l'Administration Pénitentiaire.*
- BISHOP N. (1994), Le stress parmi le personnel pénitentiaire en Suède, *L'espoir pénitentiaire, 6,128.*
- BONALDI H. (1977), D'une prison l'autre, *Paris, Grasset.*
- BONNEMAISON G. (1989), La modernisation du service public pénitentiaire, *Paris, La Documentation Française.*
- BOURGOIN N. (1994), le suicide en prison, *Paris, L'Harmattan.*
- BOUTET J. (1993), Activité de langage et activité de travail in *Futur antérieur, n° 2, pp.53-62.*
- BOUTET J. (s. dir.) (1995) Paroles du travail, *Paris, L'Harmattan*
- BOWKER L. H. (1979), The warden : a classic case of the double-bind dilemma - *International Journal of offender therapy and comparative criminology, 23, n°2, pp. 159-163.*
- BRODEUR J.P. (1993), Positivité de l'insécurité. La peur de la peur, in BRODEUR J.P., MONJARDET D. (s. dir.), *L'insécurité, la peur de la peur - Revue internationale d'action communautaire (Montréal), n° à thème 30/70, pp.19-27.*
- BRODEUR J.P., MONJARDET D. (s. dir.) (1993), L'insécurité, la peur de la peur - *Revue internationale d'action communautaire (Montréal), n° à thème 30/70.*
- BRUNSTEIN I. (s. dir.) (1999), L'homme à l'échine pliée – *Paris, Desclee de Brouwer.*
- BUFFARD S. (1973), Le froid pénitentiaire : l'impossible réforme des prisons - *Paris, Le Seuil, Coll. Esprit.*
- CAMILLERI C. & al. (1990), Stratégies identitaires, *Paris, P.U.F.*
- CAMPIOLI G., DE CONINCK G. (1977), Paroles de détenus, *Déviance et Société - Genève, vol. 1, pp.237-279.*
- CASADAMONT G. (1984), La détention et ses surveillants. Représentations et champ carcéral - *Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales - Thèse de troisième cycle.*

- CASADAMONT G. (1985), Les personnels pénitentiaires, la peine et la culture : l'avèrs et l'envers d'une professionnalisation - Paris, Publication de l'E.N.A.P.
- CASTEL R. (1995), Les métamorphoses de la question sociale - Paris, Fayard.
- CHABROL C. (1992), Communication secrète et communication démocratique - *Connexions*, n°60, pp.9-19.
- CHANLAT J.F. (s. dir.) (1990), L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées - Presses de l'Université Laval.
- CHAUVENET A. (1996), L'échange et la prison, in FAUGERON C., CHAUVENET A., COMBESSIES P., *Approches de la prison - Paris-Bruxelles, De Broeck Université*, pp. 45-70
- CHAUVENET A., BENGUIGUI G., ORLIC F. (1992), Le personnel de surveillance des prisons : essai de sociologie du travail - Paris, C.N.R.S., E.H.E.E.S., Centre d'études des Mouvements Sociaux.
- CHAUVENET A., BENGUIGUI G., ORLIC F. (1994), Le monde des surveillants de prison - Paris, P.U.F.
- CHAUVENET A., BENGUIGUI G., ORLIC F. (1993), Les surveillants de prison : le prix de la sécurité - *Revue française de sociologie*, XXXIV, pp.345-366.
- CHAUVENET A., BENGUIGUI G., ORLIC F. (1993), Sécurité et insécurité et prisons - in BRODEUR J.P., MONJARDET D. (s. dir.), L'insécurité, la peur de la peur - *Revue internationale d'action communautaire (Montréal)*, n° à thème 30/70, pp. 135-143.
- CHEEK F.E., DI STEPHANO MILLERM M. (1983), The experience of stress for correction officers : a double bind theory of correctional stress - *Journal of criminal justice*, vol.11, pp.105-120.
- CHEVRY P., PLANCHE C. (1997), Quelques réflexions de terrain sur la place de l'acteur de santé en milieu carcéral - *Revue française des affaires sociales*, 51,1,pp.137-148.
- CHOQUET J.-L., Les surveillants, mais que veulent-ils ? La demande de reconnaissance sociale du personnel de surveillance - *Mémoire 17^{ème} promotion sous-directeurs*, Paris, Ministère de la Justice, E.N.A.P.
- CLEERY M.C.R. (1978), Changement de politique dans l'administration d'une prison - 1957, trad. Fr., in LEVY A. (s. dir.), *Psychologie sociale, textes fondamentaux anglais et américains - Paris, Dunod*.
- CLEMMER D. (1940), The prison community -*New York, Rinehart & Co*
- CLOT Y. (1995) Le travail sans l'homme ? - *Paris La Découverte*
- CLOT Y. (1999) La fonction psychologique du travail, -*Paris, P.U.F.*
- CLOT Y. (s. dir.) (1996) Les histoires de la psychologie du travail - *Toulouse, Octaves éd.*
- CLOWARD R.A. (1960), Social control in the prison, *Theoretical Studies in Social Organisation of the Prison -New-York, Social Science Research Council, 1960, pp.20-48.*
- Code de procédure pénale, dixième édition (1997-98) - *Paris, Litec.*
- Code de procédure pénale, trente-sixième édition (1994-95) - *Paris, Dalloz.*
- COLIN M. (1976), Contrôle et autorité dans les institutions de traitement - *Bulletin du centre international de criminologie clinique*, n°2, pp. 11-33.
- Collectif (1995), Prisons à la dérive - *Esprit*, 215 (octobre), pp.101-161.
- Collectif (1996a), Michel Foucault. Surveiller et punir : vingt ans après - *Sociétés et représentations*, n°3.
- Collectif (1997c), La santé en prison : un enjeu de santé publique - *Revue française des affaires sociales*, 51,1,pp.1-296.
- COMBESSIE P. (1996), Ecosystème social et distribution des pouvoirs en prison - in FAUGERON C., CHAUVENET A., COMBESSIES P., *Approches de la prison, Paris-Bruxelles, De Broeck Université*, pp.71-100.
- COMBESSIE P. (1996), Prisons des villes, prisons des campagnes, Paris, éd ; de l'Atelier.
- Comité Européen pour les problèmes criminels, *La gestion des établissements pénitentiaires, Strasbourg, Conseil de l'Europe.*
- CORMIER B. (1975), The watcher and the watched - *Montréal, Tundra books.*
- CORMIER B., WILLIAMS P. (1970), The watcher and the watched. A study of an deprivation of liberty - *Annales internationales de criminologie*, 1970, vol. 9, n' 2, pp. 447-452.
- CRESSEY D. (1958), La réalisation d'un objectif d'organisation non formulé -trad. Fr. in LEVY A. (s. dir.), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains, Paris, Dunod.*
- CRESSEY D. (1960), Limitations on Organization of Treatment in the Modern Prison, *Theoretical Studies in Social Organization of the Prison - Social Science Research Council, New York, 1960, pp. 78-110.*
- CRESSEY D. (1965), Prisons organizations, *Handbook of organizations - Chicago, Rand McNally & Co, March.*

- CRESSEY D. (1972), Sources of resistance to innovation in corrections - *Correctionnal institutions*, Carter, Glaser, Wilkins, J.B. Lippincott Company, Philadelphia..
- DAVREUX S et al. (1996), Le pouvoir pénitentiaire en question in FAUGERON C., CHAUVENET A., COMBESSIE P.- Approches de la prison, Paris-Bruxelles, De Broeck, pp.127-150.
- DEJOURS C. & al. (1987-1988), Plaisir et souffrance dans le travail, *Tomes I et II*, Paris, Ed. de l'A.O.C.I.P.,
- DEJOURS C. (1993) Coopération et construction de l'identité en situation de travail in *Futur antérieur n°2*, pp.41-52.
- DEJOURS C. (1993), Travail usure mentale - *Le Centurion*, Paris, Bayard Editions.
- DEJOURS C. (1995), Le facteur humain - *Paris P.U.F.*
- DEJOURS C. (1996), Prescription, transgression et souffrance dans le travail in *La transgression des règles au travail* (s. dir. GIRIN et GROSJEAN) pp. 107-118.
- DEJOURS C. (1998), La souffrance en France - *Paris, éd. du Seuil.*
- DEJOURS C., VEIL C., WISNER A. (s. dir.) (1985), Psychopathologie du travail - Paris, éd. ESF
- DEVEREUX G. (1980), De l'angoisse à la méthode, *Paris, Aubier.*
- Direction de l'Administration pénitentiaire (1995), Qui étaient les pénitentiaires en 1994 - *Ministère de la Justice - Direction de l'AP.*
- Direction de l'Administration pénitentiaire (1996a), Mémento du surveillant - *Paris, Ministère de la Justice.*
- Direction de l'Administration pénitentiaire (1997) Rapport général sur l'exercice 1996 - *Paris, Ministère de la Justice.*
- Direction de l'Administration pénitentiaire (1998) , Les chiffres clés de l'administration pénitentiaire - *Paris, Ministère de la Justice, août 1998.*
- DODIER N. (1996), Ce que provoquent les infractions in *La transgression des règles au travail* (s. dir. GIRIN et GROSJEAN) - pp.11-38.
- DORMOY O. (s. dir.) (1995) Soigner et / ou punir - *Paris, Ed. L'Harmattan.*
- DUBAR, C. (1991), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles - *Paris, Armand Colin, Coll. U.*
- DUBET F. (1985), Après l'évolutionnisme, y a-t-il une sociologie du changement ? - *Connexions, n°45, pp.15-36.*
- DUFFEE D. (1974), The correction officer subculture and organizational change - *Journal of research in crime and delinquency, pp. 155-172.*
- Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire - Formation initiale des sous-directeurs - *27^{ème} promotion.*
- Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire - La situation juridique des personnels de l'administration pénitentiaire (Personnel de surveillance) - *Recueil de textes législatifs, déc.1995.*
- ENRIQUEZ E. (1983), De la horde à l'état -*Paris, Gallimard.*
- ENRIQUEZ E. (1987), Le travail de la mort dans les institutions - in KAES R. (s. dir.) - *L'institution et les institutions, Paris, Dunod, pp. 62-94.*
- ENRIQUEZ E. (1991), Les figures du maître - *Paris, Arcantéra.*
- ENRIQUEZ E. (1992), L'organisation en analyse - *Paris, P.U.F.*
- ENRIQUEZ E. (1997), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise - *Paris, Desclee de Brouwer.*
- ENRIQUEZ E., FAIN M., COURNUT J., CIFALI M. (1987), Les trois métiers impossibles - *Paris, Les Belles Lettres.*
- ENRIQUEZ E., HOULE G., RHEAUME J., SEVIGNY R. (1993), L'analyse clinique dans les sciences humaines - *Montréal, éd. Saint Martin.*
- ESCOBART, MOLINA A. (1989), L'enfermement - *Paris, Klincksieck.*
- *Esprit* (1979), - *Toujours la prison - Novembre 1979, n°11.*
- FAÏTA D., DUC M. (1996), Savoir faire d'encadrement et prescription floue in *La transgression des règles au travail* (s. dir. GIRIN et GROSJEAN) pp.51-82.
- FAUGERON C. (1995a), La dérive pénale - *Esprit, 215, pp. 132- 144.*
- FAUGERON C. (1995b), Prisons et politiques pénitentiaires - *Paris, La Documentation Française, n° 755-756.*
- FAUGERON C., CHAUVENET A., COMBESSIE P. (1996), Approches de la prison - *Paris-Bruxelles, De Broeck Université.*
- FAUGERON C., LE BOULAIRE J.-M. (1988), La création du service social des prisons et l'évolution de la réforme pénitentiaire de 1945 à 1958 -*Paris, C.E.S.D.I.P. (C.N.R.S.), Etudes et données pénales, n° 57.*

- FAUGERON C., LE BOULAIRE J.-M. (1992), Prisons, peines de prison et ordre public - *Revue Française de Sociologie, Paris, n° 33*.
- FAUGERON C., TOURNIER P. (1990), La crise des prisons françaises - *Regards sur l'actualité, no 163, pp. 17-31*.
- FAVART J. (1987), Des prisons - *Paris, Gallimard*.
- FLAMENT C. (1989), Structure et dynamique des représentations sociales - in JODELET D. (s. dir.) *Les représentations sociales - Paris, P.U.F, pp. 204-219*.
- FOUCAULT M. (1975), Surveiller et punir. La naissance de la prison - *Paris, Gallimard*.
- FRIEDBERG E. (1998), L'analyse sociologique des organisations - *Paris, L'Harmattan*.
- FROMENT J.C. (1994), Les mécanismes de régulation et de légitimation du corps des surveillants de prison - Aspects juridiques et sociopolitiques. *Thèse doctorat - Université Pierre Mendès-France, Grenoble*.
- *Futur antérieur - Paradigmes du travail n°2, 1993*.
- GIALLOMBARDO R. (1966), Social roles in a prison for women - *Social Problem, n°13, pp. 268-288*.
- GIAMI A. (1989), L'approche comparative : son utilité pour l'analyse des représentations - *Psychologie Clinique, 1*.
- GIRIN J., GROSJEAN M. (s. dir.) (1996), La transgression des règles au travail - *Paris, L'Harmattan*
- GIUST A.-C. (1989), L'identité professionnelle : une unité conflictuelle - *Psychologie Clinique*,
- GOEMAERE J. (1977), La relation gardiens-gardés d'un point de vue sociologique - *Cahiers de criminologie et de pathologie sociale, Louvain, n°14, pp. 59-66*.
- GOFFMAN E. (1968), Asiles. Etude sur la condition sociale des malades mentaux - *Paris, Ed. Minuit, Coll. Le sens commun*.
- *Groupe multiprofessionnel des prisons (1976), Rôle des personnels pénitentiaires dans la défense des détenus - Paris, mars 1976, n°8*.
- GUIHO-BAELLY M.P. (1993), Identité sexuelle au travail - *Education permanente, 116, 3*.
- HALL E.T. (1971), La dimension caché - *Paris, Le Seuil*.
- HARNOIS J. (1998), Le personnel de direction féminin de l'administration pénitentiaire - *ENAP : mémoire - (CGHAR)*.
- HARRISSON D. (1988), La représentation du risque professionnel et de l'autonomie ouvrière - *Sciences Sociales et Santé, vol. VI, n° 3-4, pp. 75-98*.
- HEFFERNAN E. (1972), Making it in prison. The square, the cool and the life - *New York, John Wiley and Sons*
- HERITIER F. (1996), Masculin / féminin. La pensée de la différence - *Paris, Ed. Odile Jacob*.
- HERZOG-EVANS M. (1996), Le droit pénitentiaire : un droit faible au service du contrôle des détenus ? in FAUGERON C., CHAUVENET A., COMBESSIE P.- Approches de la prison, *Paris-Bruxelles, De Broeck, pp.273-296*.
- HERZOG-EVANS M. (1998), Les particularités du droit pénitentiaire - *Les cahiers de la sécurité intérieure, n°31, pp.19-34*.
- HIRATA H., KERGOAT D. (1988), Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail - in DEJOURS C. & al. (1987), *Plaisir et souffrance dans le travail, Tome II, Paris, Ed. de l'A.O.C.I.P., C.N.R.S., pp. 131-176*.
- IRWIN J., CRESSEY D. R. (1962), Thieves, convicts and the inmate culture - *Social problems, vol. 10, n°2, pp. 142-155*.
- JACKSON B. (1975), Leurs prisons - *Paris, Plon, Coll. Terre Humaine*.
- JACOBS J. B., RETSKY H. G. (1975), Prison guard - *Urban life, vol. 4, no 1, pp. 5-29*.
- JEAN J.-P. (1995a), L'inflation carcérale - *Esprit, 215, pp. 117-129*.
- JODELET D. (s. dir.) (1989), Les représentations sociales - *Paris, P.U.F*.
- KAËS R. (1993), Le groupe et le sujet du groupe - *Paris, Dunod*.
- KAES R. (s. dir.) (1987), L'institution et les institutions - *Paris, Dunod*.
- KAES R. (s. dir.) (1996), Souffrance psychopathologie des liens institutionnels - *Paris, Dunod*.
- KAUFFMANN K. (1988), Prison officers and their world - *Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press*.
- KAËS R. (s. dir.) (1979) Crise, rupture et dépassement , *Paris, Dunod*.
- KOEPPPEL D. (1986), Du côté des surveillants de prison - *Centre de recherche interdisciplinaire de Vaucresson, Ministère de la Justice*.
- LAUNAY G., PRIMROSE J. FIELDING (1989), Stress among prison officers : some empirical evidence based on self report - *The Howard Journal of Criminal Justice, May 1989, vol. 28, n° 2*.
- LAURANS J. (1996), Psychiatrie et personnel pénitentiaire - *Psychiatrie française, n°2*,

- LAZARUS A. (1977), Les surveillants de prison : un corporatisme sans issue ? – *Déviance et Société, Genève, vol. 1, n°2, pp. 209-218.*
- LE GOFF J.P. (1992) Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale, *Paris, La découverte*
- LE GOFF J.P. (1996) Les illusions du management, *Paris, La Découverte*
- LE GOFF J.P. (1999) La barbarie douce, *Paris, La Découverte*
- LE GUERER A. (1998), Les pouvoirs de l'odeur, *Paris, Ed. Odile Jacob.*
- LECLERC A. (1974), Parole de femme, *Paris, Grasset.*
- LECOQ D. (1997), Formation et management : propos sur l'objet de la demande – *Actes du colloque de psychopathologie du travail – Paris, CNAM.*
- LEMIRE G. (1990), Anatomie de la prison, *Montréal, Presses de l'Université de Montréal.*
- LESSELIER C. (1984), Les femmes et la prison. 1820-1939 - in PETIT J. (s. dir.) - *La prison, le bain et l'histoire, Librairie des Méridiens, Coll. Médecine et Hygiène, pp. 129-140.*
- LEVY A. (1985), Le changement : cet obscur objet du désir – *Connexions, n°45, pp.15-36.*
- LEVY A. (1997) Sciences cliniques-organisation sociales - *Paris, P.U.F.*
- LEVY A., Evaluation étymologiques et sémantique du mot « secret » - *La Nouvelle Revue de Psychanalyse, n°14, pp.117-129.*
- LHUILIER D., AYMARD N. (1993) - Sécurité et identité professionnelle des personnels de surveillance de l'administration pénitentiaire, - *Droit et société, 25.*
- LHUILIER D., AYMARD N. (1997), L'univers pénitentiaire. Du côté des surveillants de prison - *Paris, Desclée de Brouwer.*
- LHUILIER D., LAURANS J. et KLINGER J.-P. (1996), L'isolement carcéral - *Psychiatrie Française, août 1996, vol. XXVII, pp. 92-99.*
- LHUILIER D., RIDEL L., SIMONPIETRI A., VEIL C. (1995), Identité professionnelle, identité de sexe et SIDA : le cas des surveillants de prison - *Paris, Rapport de Recherche A.N.R.S.*
- LOMBARDO L.X. (1981), Guards imprisoned, correctional officers at work - *Amsterdam, Elsevier.*
- MARCHETTI A. M. & al. (1995), Pauvretés en prison - *Paris, Centre de Sociologie de l'Education et de la Culture.*
- MARCHETTI A. M., COMBESSIE P. (1996), La prison dans la cité - *Paris, Ed. Desclée de Brouwer.*
- MARCHETTI A.M. (1997), *Pauvretés en prison - Ramonville Saint-Agne, ERES.*
- MARY P. (1989), Pratiques clandestines en milieu carcéral, Réflexions sur la reproduction et la production de la prison - *Revue internationale de criminologie et de police technique, avr.-juin 1989, vol. 42, n° 2, pp. 172-184.*
- MATHIEU H. (1988b), Prisons de femmes - *Actualités Marabout, Paris.*
- MISSENARD A., ROSOLATO G., KAËS R. (1987), Le négatif : Formes et modalités – *Paris, Dunod.*
- MOLINIER P. (1996), Autonomie morale subjective et construction de l'identité sexuelle : l'apport de la psychodynamique du travail - *Revue internationale de psychosociologie, III, 5, pp. 53-63.*
- MOLINIER P. (1997), Féminité et savoir-faire discrets - *Actes du Colloque International de psychodynamique et psychopathologie du travail, Paris, C.N.A.M., pp. 335-349.*
- MONGIN O. (1995), Prisons à la dérive - *Esprit, 215, pp. 101-103.*
- MONJARDET D. (1993), Entre ordre et délinquance, brève note sur l'insécurité policière - in BRODEUR J.P., MONJARDET D. (s. dir.), *L'insécurité, la peur de la peur - Revue internationale d'action communautaire (Montréal), n° à thème 30/70, pp. 163-166.*
- MONJARDET D. (1996) Ce que fait la police - *Paris, La découverte*
- MONJARDET D. (1996) Règles, procédures et transgressions dans le travail policier in La transgression des règles au travail (s. dir. GIRIN et GROSJEAN) pp.83-94.
- MONTANDON C. (1979), Actualités bibliographiques : la dangerosité, revue de la littérature anglo-saxonne - *Déviance et Société, 1, 90.*
- MONTANDON C., CRETTEAZ B. (1981), Paroles de gardiens, paroles de détenus - *Paris-Genève, Masson, Coll. Déviance et Société.*
- MOSCOVICI S. (1989), Préface à JODELET D., Folie et représentations sociales - *Paris, P.U.F.*
- n°1, *Paris, éd. Klincksieck, pp. 147-161.*
- NORMANDEAU A. (1987), La petite histoire de la sociologie en milieu carcéral en Amérique du Nord (1940-1985) - *Revue pénitentiaire et de droit pénal, 111-1, janv-mars 1987, pp. 34-48.*
- PAGES M., BONETTI M., de GAULEJAC V., DESCENDRE D. (1979), L'emprise de l'organisation – *Paris, P.U.F.*

- PARIENTE P. (1993), Les valeurs professionnelles : une ressource pour l'encadrement de l'activité policière ? - Paris, I.H.E.S.I.
- PAUCHET C. (1982), Les prisons de l'insécurité - Paris, Les Editions Ouvrières.
- PAUCHET C. (1984a), L'espace carcéral - *Revue pénitentiaire et de droit pénal*, juill. -déc. 1984, no 3-4.
- PAUCHET C. (1984b), L'insécurité du dedans - *Actes/Cahiers de Vaucluse*, no 45-46, pp. 18-21.
- PAUCHET C. (1984c), Le temps en milieu carcéral - *Revue pénitentiaire et de droit pénal*, avril-juin 1984, n°2
- PERROT M. (1980), L'impossible prison, recherche sur le système pénitentiaire au XIX^e siècle - Paris, Le Seuil.
- PERROT M. (1984), Alexis de Tocqueville et les prisons - in PETIT J. (s. dir.) - *La prison, le bague et l'histoire*, Librairie des Méridiens - Coll. Médecine et Hygiène.
- PERROT M. (1991), Préface à PETIT J. G. & al., *Histoire des galères, bagnes et prisons - Toulouse, Privat.*
- PERROT M. (1997) Préface à MARCHETTI A.M. Pauvretés en prison - *Ramonville Saint-Agne, ERES.*
- PETIT J. G. (s. dir.) (1984), *La prison, le bague et l'histoire - Genève, Librairie des Méridiens, Coli. Médecine et Hygiène.*
- PETIT J. G. (s. dir.) (1991), *Histoire des galères, bagnes et prisons - Toulouse, Privat.*
- PINATEL I. (1973), La crise pénitentiaire - *L'année sociologique*, vol. 24, pp. 13-67.
- POOLE E., REGOLI R. (1981), Alienation in Prison, an examination of the work relations of prison guards - *Criminology*, août 1981, vol. 19, 2, pp. 251-270. pp.119-122.
- PRINCE G., PRINCE J. (1979), Le personnel de surveillance - *Esprit*, n°11 pp. 39-43.
- REDL F. (1942), Emotion de groupe et leadership in Psychologie sociale - Textes fondamentaux - LEVY A. - Paris.
- REVAULT D'ALLONNES C., BARUS-NUCHEL J. (1 981), La psychologie sociale - *Bulletin de psychologie*, XXXIV, 349, pp. 240-246.
- ROSTAING C. (1997), La relation carcérale. Identités et rapports sociaux dam les prisons de femmes - Paris, P.U.F.
- ROUBAN L. (1994), Les cadres supérieurs de la fonction publique et la politique de la modernisation administrative - éd. Direction générale de l'Administration et de la fonction publique.
- SAINSAULIEU R. (1985), L'identité au travail - Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- SALAS D. (1995), Vingt ans après, le grand silence - *Esprit*, 215, pp. 104-116.
- SIVADON P., FERNANDEZ-ZOÏLA A., Temps de travail, temps de vivre - Bruxelles, Pierre Mardaga éd.
- STATSNY C., TYRNAUER G. (1982), Who rules the joint - Toronto, Lexington Books.
- SYKES G. M. (1958), The society of captivnes, a study of a maximum security Prison - Princeton/N.J., Princeton University Press.
- SYR J.H. (1996) Le pouvoir pénitentiaire en question in FAUGERON C., CHAUVENET A., COMBESSIE P.- Approches de la prison - Paris-Bruxelles, De Broeck, pp.245-270.
- TAPP. & al. (1986), Identités collectives et changements sociaux - Toulouse, Privat.
- TAPP. (1988), La société Pygmalion, Intégration sociale et réalisation de la personne - Paris, Dunod.
- TARDIF D. (1990), France: Programme 13 000 - *Informations pénitentiaires suisses*, Berne, n° 1, pp. 34-35.
- TARTAKOWSKY P. (1995), La prison. Enquête sur l'Administration Pénitentiaire - Paris, Payot.
- TERSSAC G (De) (1992), Autonomie dans le travail - Paris, P.U.F.
- THOMAS J.E. (1972) The English prison officer since 1850, A study in conflict - Londres Routledge and Kegan Paul.
- Travailler - Autonomie et dépendance dans le travail n°1, 1998.
- VOLKOFF S., DESSORS D. (1993) Le travail comme modeleur : processus d'adaptation et mécanismes de sélection in *Futur antérieur*, n°2, pp.63-74.
- WEILL-FASSINA A., RABARDEL P., DUBOIS D., (1993) Représentations pour l'action - Paris, Bayard.
- WELZER-LANG D., MATHIEU L., FAURE M. (1996b), Sexualités et violences en prison : ces abus dits sexuels - Lyon, Aléas, Observatoire International des Prisons.

- WHEELER S. (1961), Socialization in correctional communities - *American Sociological Review*, 1961, vol. 26, n° 5, pp. 697-712.
- WILLET T. C. (1983), Prison guards in private - *Revue canadienne de criminologie*, janv. 1983, vol. 25, n°1, pp. 1-17.
- WILLIAMSON H. E. (1990), The corrections profession - *London, Sage publications*.

Guide d'entretien

L'entretien est engagé à partir d'une question sur la conception de la fonction d'encadrement

REPRESENTATION DE LA FONCTION D'ENCADREMENT

- Fonction : activités, responsabilité, pouvoir, objectifs, principaux partenaires de travail
- Représentations des subordonnés
- Représentations des supérieurs
- Représentations des détenus
- Conception de l'encadrement dans d'autres établissements
- Travail de l'encadrement en maison d'arrêt, en centre de détention, en maison centrale, dans les établissements du programme 13000
- Changements : vécus, pronostiqués, désirés

TRAJECTOIRES PERSONNELLES ET PROFESSIONNELLES

- Trajectoire personnelle - professionnelle
 - Origine - formation - carrière
 - Vie privée / vie professionnelle
 - Projets
- Conception et pratiques d'encadrement dans l'établissement
- Ressources personnelles / organisationnelles / institutionnelles
- Compétences acquises
- Compétences reconnues
- Principes personnels - professionnels
- Conflits de valeurs
- Relations entre pairs
- Apprentissage - transmission des savoirs
- Expérience propre de subordonné
- Changements : vécus, pronostiqués, désirés

FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

- Une des journées de travail
- Fonctionnement de l'organisation hiérarchique
- Fonctionnement de l'équipe de direction
- Fonctionnement de l'équipe d'encadrement
- Relations entre pairs
- Organisation du travail de l'encadrement : répartition
- Délégation
- Circulation de l'information
- Rôle des règles
- Les conditions du bon fonctionnement
- Contraintes - Limites - Difficultés
- Situations conflictuelles - Rapports de force
- Changements : vécus, pronostiqués, désirés.