

CERTOP

**CENTRE D'ETUDE ET DE RECHERCHE
TECHNIQUE, ORGANISATION, POUVOIR**

UMR Associée au CNRS n°5044

**LE TRAVAIL D'ENCADREMENT DANS LES ETABLISSEMENTS
PENITENTIAIRES**

G. de Terssac, L. Cambon

Rapport de synthèse

Décembre 1999

Convention de recherche entre le G.I.P. et l'UTM-CNRS n°9707150414

**Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidé,
accueilli pour cette recherche et consacré un peu
de leurs temps.**

Gilbert de Terssac et Laurence Cambon.

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES	1
INTRODUCTION GENERALE	5
I - LE TRAVAIL D'ENCADREMENT	5
II - MÉTHODOLOGIE	7
2.1 <i>Les entretiens</i>	7
2.1.1 Au niveau national.....	7
2.1.2 Au niveau régional.....	7
2.1.3 Etude sur 6 sites.....	8
2.1.4 L'analyse des entretiens.....	10
2.2 <i>Les écrits</i>	10
2.2.1 Bilan des études du domaine.....	10
2.2.2 Analyse de la documentation	11
A) Au niveau national :	11
B) Au niveau régional :	11
2.2.3 Les écrits de travail au niveau des établissements.....	11
A) Nature des documents recueillis et caractéristique de l'échantillon	11
B) Présentation détaillée pour deux établissements	12
C) Cartographie des documents recueillies au regard du travail d'encadrement	12
CHAPITRE I : LES COMPOSANTES DU TRAVAIL D'ENCADREMENT.....	15
INTRODUCTION	15
I - DE LA MISSION DE SÉCURITÉ À LA MISSION DE RÉINSERTION : VERS UN CHANGEMENT DE RÉFÉRENTIEL.....	16
1.1 <i>Une autre manière de " pratiquer " la détention : les années 1970</i>	16
1.1.1 Des pratiques remettant en cause du modèle pénitentiaire du XIX ième siècle	17
1.1.2 Des changements de pratiques poussées par les événements :	20
A) Les événements	20
B) L'assouplissement des règles de contrôle des détenus et inquiétude des personnels pénitentiaires.....	21
1.1.3 Hétérogénéité des applications dans les établissements.....	22
1.2 <i>Une autre manière de voir le détenu : un changement de représentation venu "d'en haut";</i>	23
1.2.1 De la population pénale à la personne incarcérée :	23
1.2.2 Le détenu : acteur de sa réinsertion mais privé de liberté.	24
<i>Conclusion</i>	26
II - LA SPÉCIALISATION : LE DOMAINE D'INTERVENTION DU PERSONNEL PÉNITENTIAIRE ENTRE ÉLARGISSEMENT ET SEGMENTATION.....	26
2.1 <i>L'élargissement des fonctions du personnel pénitentiaire vers la réinsertion</i>	27
2.1.1 La juxtaposition de deux missions : la sécurité et la réinsertion	27
2.1.2 La difficile mise en œuvre d'une réinsertion : une mission hors de portée ?.....	28
2.2 <i>- La segmentation des métiers : un recentrage sur le cœur du métier</i>	29
2.2.1 La séparation des domaines de compétences : le programme 13 000	29
2.2.2 Le cas de la réforme de la prise en charge sanitaire	31

2.2.3 Conséquence du recentrage sur la redéfinition des territoires professionnels : le référentiel emploi formation	33
2.3 <i>La recomposition des territoires professionnels : Une tentative d'intégration du personnel pénitentiaire dans "l'équipe réinsertion "</i>	34
2.3.1 Développement et formalisation de la fonction d'observation : le PEP	34
2.3.2 Les réalités de la mise en œuvre sur le terrain : la fiche d'observation.....	35
<i>Conclusion :</i>	38
III - LES RELATIONS DE TRAVAIL ET COOPÉRATION	38
3.1 <i>Avec la population pénale</i>	39
3.1.1 Relation de pouvoir partagé : le fondement implicite du fonctionnement des établissements pénitentiaires ...	39
3.1.2 La nature de la coopération entre détenus et personnel est modifiée	40
A) Des interlocuteurs plus instables :	40
B) La "judiciarisation" des interactions : la réforme de la procédure disciplinaire.....	42
3.2 <i>Entre personnels pénitentiaires</i>	44
3.2.1 D'un rapport hiérarchique à un rapport de collaboration : Des relations moins militarisées.....	44
3.2.2 Une relation d'échange : d'exécutant à collaborateur	46
3.2.3 Une relation d'autorité rendue plus complexe : l'ère de la justification.....	46
3.3 <i>Les communautés professionnelles et l'encadrement</i>	47
3.3.1. Rupture avec la tradition syndicaliste pénitentiaire.....	47
A) L'hégémonie de FO.....	47
B) La multiplication des syndicats : l'arrivée de l'UFAP.....	48
3.3.2 Une continuité dans les revendications et rupture.....	49
3.3.3 Les organisations professionnelles deviennent des partenaires : la montée de l'implication.....	52
A) Les syndicats force de proposition	53
B) Localement, une pression croissante : "La double conduite" ?.....	54
Les syndicats dans l'administration pénitentiaire sont "puissants". Localement, les décisions qu'ils peuvent être amenés à prendre peuvent bloquer très rapidement l'établissement. Le directeur est désormais obligé de composer avec ce groupe de pression.....	55
<i>Conclusion :</i>	55
IV – COORDINATION ENTRE CENTRE ET DÉCISION : UNE DÉLOCALISATION DU POUVOIR D'INITIATIVE	56
4.1 <i>Le pouvoir d'initiative aux mains de "la centrale "</i>	57
4.2 <i>L'initiative est déplacée au niveau régional et au niveau local</i>	58
4.2.1 L'élargissement des domaines de compétences des directions régionales	58
4.2.2 Le niveau locale intégré dans une démarche participative : le projet d'établissement, une rénovation des modes de gestion	59
4.3 <i>Une initiative régionale et locale encadrée et contrôlée</i>	61
<i>Conclusion :</i>	63
CONCLUSION : DYNAMIQUE ET CONTRADICTIONS DE LA RATIONALISATION.	64
1 <i>Le tournant des années 70 : un changement du référentiel de la détention.</i>	64
2. <i>Nature et évolution des quatre composantes du travail de l'encadrement.</i>	64
CHAPITRE II – LE TRAVAIL DES PREMIERS SURVEILLANTS	66
INTRODUCTION : LE TRAVAIL DES PREMIERS SURVEILLANTS (TPS) : CADRE ET PRATIQUES.	66

1 Un point de vue sur le travail : une combinaison plus qu'une opposition entre règles formelles et règles pratiques.....	66
2 L'hypothèse d'une relation cognitive entre règles formelles et règles pratiques.....	67
3 L'hypothèse d'une co-évolution symétrique, réciproque et contradictoire.....	67
I LE CADRE DU TRAVAIL DES PREMIERS SURVEILLANTS.....	69
1.1 Les règles formelles : obligations, évolutions et contenu de travail.....	69
1.2 Les obligations de l'institution : des règles abstraites ?.....	71
1.2.1 La double mission des établissements pénitentiaires.....	72
1.2.2 Le monde judiciaire et le monde pénitentiaire : deux mondes éloignés.....	73
1.2.3 La mission de réinsertion : un processus sans sujet ?.....	74
1.3 Les règles d'évaluation.....	78
1.4 Règles de contenu et référentiel emploi/formation : le premier surveillant comme cadre de détention	81
Conclusion.....	84
II LES PRATIQUES DU TRAVAIL DES PREMIERS SURVEILLANTS.....	87
2.1 L'intelligence de la règle : position du problème.....	87
2.1.1 L'organisation du travail des premiers surveillants se poursuit dans les pratiques.....	87
2.1.2 Les pratiques des premiers surveillants : sortir d'un rapport d'opposition ou d'application des règles formelles.....	88
2.2 L'adaptation du système de règles : la composante discrétionnaire.....	91
2.2.1 Le travail de contrôle des premiers surveillants : une force de rappel.....	91
A) Le contrôle préalable : la reprise de service.....	91
B) Le contrôle courant : la construction du problème.....	93
C) Contrôle d'exécution : un contrôle a posteriori ?.....	98
Conclusion : le contrôle pour faire cadrer.....	99
2.2.2 Le travail du premier surveillant : un travail de recadrage entre " menace " et " sanction ".....	99
A) Le recadrage des surveillants.....	101
B) Le recadrage des détenus.....	105
C) Le travail des premiers surveillants : un travail d'encadrement discrétionnaire et sans pouvoir.....	109
2.2.3 Le travail du premier surveillant : un travail d'encadrement variable selon le contexte.....	112
A) L'environnement de travail.....	113
B) Le poste occupé : poste fixe et poste de détention.....	115
C) Trajectoire professionnelle des « encadrants » et des « encadrés ».....	117
Conclusion : l'intelligence de la règle n'est pas la transgression des règles.....	118
2.3 La composante cognitive du travail des premiers surveillants : le référentiel commun.....	120
2.3.1 La construction des savoirs de détention : la position du problème.....	120
2.3.2 De l'amont vers l'aval : des savoirs construits sur la transmission.....	121
A) Faire circuler l'information.....	122
B) Procéder à une médiation : la traduction.....	123
C) Construire la confiance : la transparence.....	123
2.3.4 De l'aval vers l'amont : les savoirs issus du retour d'expérience.....	124
A) Les savoirs pertinents sur la détention.....	124
B) Des savoirs qui ne remontent pas toujours.....	125
2.3.4 Les savoirs échangés : la réunion du matin.....	126

A) L'importance du rapport du matin : un échange croisé.....	126
B) Les limites de cet échange croisé.....	127
C) Les raisons du blocage dans les échanges.....	128
<i>Conclusion : l'indispensable construction des savoirs de détention.....</i>	<i>130</i>
2.4 La composante coopération du travail du premier surveillant.....	131
2.4.1 La coopération suppose un référentiel d'action, un pouvoir, une communauté.....	131
2.4.2 Le référentiel d'action : entre « silence » et « publicité ».....	132
A) La loi du silence : les “ savoir se taire ”.....	133
B) Des référentiels d'action confus et non partagés : les “ savoir dire ”.....	133
C) Le référentiel d'action partagée : les savoirs de situation.....	134
2.4.3 Le pouvoir des premiers surveillants : entre pouvoir hiérarchique et autorité professionnelle.....	135
A) Explication et justification comme fondement du pouvoir des premiers surveillants.....	135
B) Le pouvoir des premiers surveillants : les hommes du milieu.....	137
2.4.4 La dimension identitaire : entre communauté professionnelle et collectif de cadre.....	140
A) L'affiliation des premiers surveillants aux communautés professionnelles des surveillants : une triple proximité.....	140
B) L'appartenance au collectif des cadres.....	142
C) Un collectif d'encadrement intermédiaire : un chef d'équipe ?.....	143
<i>Conclusion.....</i>	<i>144</i>
CONCLUSION GENERALE.....	146
1 <i>Un constat: la méconnaissance du travail des premiers surveillants.....</i>	<i>146</i>
2 <i>Pistes de réflexion.....</i>	<i>149</i>

INTRODUCTION GENERALE

I - LE TRAVAIL D'ENCADREMENT

L'objectif de la recherche c'est de caractériser et de comprendre le travail d'encadrement pour tenter d'en améliorer son organisation. Pour définir le travail d'encadrement, il est d'usage de se référer aux personnes qui exercent une fonction de direction orientée vers la réalisation d'un but fixé en amont. Il est cependant réducteur de limiter l'analyse à un groupe socialement défini ; c'est pourquoi, nous proposons d'aborder non le groupe social des cadres, mais le travail d'encadrement qui oblige à combiner les processus d'action et leurs acteurs. Ce travail n'est pas réservé aux cadres, ni même délimité à la définition du cadre de l'action ; le travail d'encadrement est un processus qui combine une pluralité d'acteurs et de niveaux de décisions. Nous avons effectué une analyse de la littérature dans un document intermédiaire que nous ne reprendrons pas ici.

L'approche que nous développons sera limitée à l'encadrement en tant qu'activité qui se dédouble avec d'un côté, l'activité qui consiste à créer les cadres de l'action future et de l'autre, l'activité qui consiste à " faire cadrer " ou à " recadrer " les actions c'est-à-dire à faire en sorte qu'elles ne sortent pas du cadre et si elles en sortent à les y ramener. Si le travail des surveillants a fait l'objet de nombreuses études, il n'en est pas de même pour le travail des agents situés en amont des surveillants : premiers surveillants, chefs de détention, direction.

Le travail d'encadrement est donc une activité multicentrique, distribuée entre plusieurs centres de décision et répartie entre différents acteurs. Nous avons privilégié dans ce travail d'une part l'analyse du contexte du travail d'encadrement (chapitre 1) et l'analyse du travail des premiers surveillants (chapitre 2)

Le premier chapitre concerne l'analyse des quatre composantes du travail d'encadrement, saisies de manière globale : (a) le référentiel d'action concernant les représentations de la détention sur la base desquelles s'ordonnent les actions courantes, (b) la définition des territoires professionnels qui se recomposent entre l'élargissement des fonctions et la segmentation des métiers, (c) les relations de travail dont la structuration s'assouplit d'un côté et se rigidifie de l'autre, enfin (d) les modalités de coordination qui se traduisent par une délocalisation de l'initiative vers les établissements et une régulation centralisée de ces initiatives au niveau intermédiaire de la Région. Ces composantes constituent les contraintes

du travail d'encadrement, mais aussi les moyens de l'activité d'encadrement. Il nous a paru essentiel de les caractériser et d'en expliciter l'évolution .

Le second chapitre concerne le travail des premiers surveillants qui est apparu comme un maillon essentiel du travail d'encadrement, malgré la pauvreté des codifications censées le définir, comme le révèle l'analyse du cadre de travail des premiers surveillants (PS). Tout d'abord parce que le travail des PS repose sur " l'intelligence de la règle ", une sorte d'adaptation des règles formelles aux contextes variables et toujours singuliers, intelligence qui s'éloigne d'une vision réductrice qui fait de cette adaptation des règles une simple transgression. Ensuite parce que les PS construisent des " savoirs de détention " qu'ils ne possèdent et qui sont indispensables à l'exercice de leur métier. Enfin parce que les PS développent des processus de coopération sans lesquels l'interdépendance des acteurs ne pourrait pas être réglée : cette coopération sur une certaine conception de l'action en détention, sur une conception du pouvoir combinant une position hiérarchique et une autorité professionnelles, sur une dimension identitaire qui fonde la solidarité des collectifs.

Nous faisons l'hypothèse que le travail des PS constitue pour l'essentiel un travail visant à recréer un contexte organisationnel pertinent par l'invention de redondances organisationnelles que nous allons expliciter au travers des trois composantes de ce travail .

- La composante discrétionnaire : le travail du premier surveillant consiste à " faire cadrer " les actions et à sanctionner tous débordements, mais ce travail ne se résume pas à l'application stricte des consignes, des règles qui doivent être adaptées au contexte et aux contraintes effectives du terrain. Ce travail fait donc appel aux compétences individuelles, à l'initiative de chacun.

- La composante cognitive : le travail d'encadrement ne peut s'effectuer sans la construction de savoirs relatifs à la situation, aux détenus, aux personnels. Ces savoirs vont permettre aux premiers surveillants d'analyser, de comprendre la situation et de définir en conséquence la nature de leur intervention.

- La composante coopérative : Le travail d'encadrement est une action finalisée, orientée vers un même but, et collective ; un individu isolé ne peut parvenir au résultat. L'interdépendance des acteurs implique donc un minimum de coopération dont les premiers surveillants vont être un acteur central.

II - METHODOLOGIE

Notre méthodologie vise à cerner les contextes du travail d'encadrement, les règles formelles qui le spécifient et les pratiques réelles. Compte tenu de cet objet, nous avons utilisé essentiellement deux méthodes : les entretiens de type cliniques, de heures chacun, enregistrés, retranscrits et retransmis aux personnes concernées en vue de leur validation (70 entretiens environ, soit près de 1000 pages) ; le recueil des traces de l'action c'est à dire de tous les écrits qui " tracent " l'action ou " retracent " ce qui a été fait, observé, transmis

2.1 Les entretiens

2.1.1 Au niveau national

Nous avons rencontrer d'une part, des " personnes ressources ", appartenant notamment à l'administration centrale ce qui nous a permis d'analyser de manière globale les transformations de l'administration pénitentiaire et celles qui ont pu toucher le travail d'encadrement et les personnels pénitentiaires. D'autre part, nous avons également rencontré, les représentants des principales organisations syndicales évoluant dans l'administration pénitentiaire.

2.1.2 Au niveau régional

La recherche s'est déroulée dans deux Directions Régionales : la direction régionale des services pénitentiaires située à Toulouse et la direction régionale des services pénitentiaires située à Bordeaux.

En tenant compte de la spécificité des établissements (régime de détention, taille, zone géographique), cinq sites ont été retenus :

DRSP de Toulouse	Maison d'arrêt de Saint-Michel	Centre pénitentiaire de Lannemezan	
DRSP de Bordeaux	Centre de détention de Mauzac	Centre de détention d'Uzerche	Maison d'arrêt d'Agen

Nous avons complété, sur l'avis du Directeur Régional de Toulouse, ces analyses par l'analyse de deux établissements caractéristiques par leur petite taille : la maison d'arrêt d'Albi et la maison d'arrêt de Montauban.

Notre démarche a été identique dans chaque Direction Régionale. Dans un premier temps, nous avons rencontré le Directeur Régional et son équipe, afin, d'une part, de mettre en place les modalités de notre intervention dans chaque établissement et d'autre part, de recueillir les représentations des cadres de direction à propos de l'évolution de l'administration pénitentiaire et des transformations du travail d'encadrement. Dans chaque établissement sélectionné, nous avons rencontré l'équipe de direction, composée essentiellement du directeur de l'établissement et du sous-directeur. Nous avons procédé, par la suite, à des entretiens avec un certain nombre de personnes appartenant au personnel d'encadrement, notamment des premiers surveillants et des chefs de service pénitentiaire deuxième classe, en respectant le volontariat et l'anonymat.

Par ailleurs, avant de commencer les entretiens avec les personnels pénitentiaires, nous avons rencontré les responsables syndicaux régionaux.

2.1.3 Etude sur 6 sites

Nous avons centré notre recherche, dans un premier temps, sur la maison d'arrêt de Toulouse, d'une part, pour des raisons de proximité géographique et d'autre part, afin de mettre en place une méthode de travail qui sera identique pour l'ensemble des établissements dans lesquels nous allons travailler. Dans un deuxième temps, nous nous sommes rendus dans les autres établissements (Lannemezan, Agen, Mauzac, Albi, Montauban) pour effectuer nos entretiens. Ces entretiens se sont effectués sur la base du volontariat et ont duré en moyenne 2 heures. Ils ont été enregistrés, puis retranscrits. Le texte a été envoyé pour validation à l'intéressé. Les informations obtenues ont été traitées de manière anonyme. Dans chaque établissement, nous avons rencontré le personnel de direction, les chefs de services pénitentiaires et les premiers surveillants. Nous avons à quelques occasions rencontré d'autres personnes : personnel administratif, éducatif, médical. Près de 70 entretiens de deux heures chacun ont été enregistrés, retranscrits et validés auprès des personnes.

Synthèse générale : 65 entretiens

Niveau	Fonctions	Nombre d'entretiens				
		Etablissement A	Etablissement B	Etablissement C	Etablissement D	Préliminaires
Local	Personnel de direction	2	2	1	3	1
	Premier surveillant	5	6	3	2	2
	CSP2	3	2			1
	CSP1	1	1			1
	Surveillant	2	1		3	5
	Autres				2	
		15	12	4	10	10
Total Local		51				
National		5				
Régional		9				
Total général		65				

2.1.4 L'analyse des entretiens

A un premier niveau, nous avons effectué une analyse thématique des entretiens qui se structurait autour de 6 grands thèmes :

- 1 - le parcours de la personne interrogée : l'entrée dans l'administration pénitentiaire, sa carrière (établissements, grade)
- 2 - le contexte local
- 3 - le personnels
 - 3.1 - les surveillants : espace professionnel, interactions avec ses pairs et ses supérieurs hiérarchiques
 - 3.2 - les premiers surveillants : espace professionnel, interactions avec ses pairs, ses subordonnés et ses supérieurs
 - 3.3 - les chefs de service pénitentiaire : espace professionnel, interactions avec ses pairs, ses subordonnés et ses supérieurs
- 4 - la coordination au sein de l'établissement
- 5 - les incidents, les infractions et les procédures
 - 5.1 - concernant la population pénale
 - 5.2 - concernant le personnel pénitentiaire
- 6 - les organisations syndicales

Cette analyse thématique nous a permis par la suite de distinguer deux types d'encadrement : l'encadrement des personnels pénitentiaires et l'encadrement de la population pénale. Notre analyse s'est alors structurée pour ces deux catégories autour de trois dimensions :

- 1 - les cadres de l'action
- 2 - la mise en œuvre de ces cadres
- 3 - la gestion des débordements.

2.2 Les écrits

2.2.1 Bilan des études du domaine

Au travers de la bibliographie, nous avons recensé différents documents qui nous apportent soit des éléments de connaissance :

- sur le milieu carcéral de manière générique,

- sur les personnels, notamment les surveillants,
- sur des aspects plus théoriques.

Cette analyse ne figure pas dans ce rapport de synthèse

2.2.2 Analyse de la documentation

A) Au niveau national :

Ces documents nous ont été fournis par l'administration centrale, notamment par le service de la communication, ainsi que par les personnes que nous avons pu rencontrer. Ils sont numérotés de N1 à N12 (Annexe n° 1).

B) Au niveau régional :

Il en est de même au niveau régional. La Direction Régionale des Services Pénitentiaires de Toulouse, nous avait fourni des documents, que nous avons référencés de N13 à N 25 dans notre dernier état d'avancement (Annexe n°2, état d'avancement note trimestrielle n°9801).

2.2.3 Les écrits de travail au niveau des établissements

A) Nature des documents recueillis et caractéristique de l'échantillon

En ce qui concerne l'étude approfondie sur site, nous avons eu accès pour les deux établissements étudiés, à la plupart des écrits autour desquels se structure le fonctionnement quotidien. De ces registres nous avons retranscrit à la main les données suivantes :

B) Présentation détaillée pour deux établissements

Types de documents	Données recueillies						Total
	Etablissement A			Etablissement B			
	N°	Nombre	Durée	N°	Nombre	Durée	
Règlement intérieur	1	1		27			2
Cahier du service de nuit des surveillants	2	relevé 50 1p / nuit	8 mois	16	10	10 jours	60
Cahier du service de nuit des gradés	3	relevé de 13 nuits	3 mois	17	4	4 nuits	17
Cahier des fouilles et des sondages	4	7	1 semaine				7
Feuille de mirador	5	relevé 15	1 mois	18	1	1	16
Rapport d'activité	6			19			
Procès verbal de la réunion sur l'organisation du service	7	1					1
Procès verbal de la réunion de l'encadrement (rapport du matin)	8	4	10 mois	20	7	1 semaine	11
Fiches de poste	9	5		21	7		12
Formulaire d'une demande d'explication	10	1					1
Cahier de quartier (jour)	11	4	4 jours	22	2	2 jours	6
Grille d'évaluation élèves surveillants	12	1					1
Divers écrits syndicaux	13	4					4
Procès verbal réunion chefs de service	14	1	1	24	23	7 mois	25
Procédures disciplinaires	15	11		25	6		17
Fiches de notation (personnel)				26	1		1

C) Cartographie des documents recueillies au regard du travail d'encadrement

La cartographie des écrits nous a permis de retracer indirectement les pratiques professionnelles des personnels pénitentiaires en distinguant d'une part, les différentes formes d'écrits qui peuvent coexister au sein d'un établissement, leurs finalités, la manière dont ils se coordonnent et d'autre part, la nature de ces échanges.

	Intitulé du document			
Thèmes	Préalable (descendant)		Consécutif (ascendant, faire cadrer)	
1 - le travail des personnels	N°		N°	
Organisation du service	D1	- Charte du service (Nombre A :1) - Planning (Nombre A :1)		
Définition des espaces professionnels	D2	- Fiches de postes ¹ (Nombre A : 5, B : 7)		
Evaluation	D3 D4	- Personnel pénitentiaire (Nombre B :1) - Elève surveillant (Nombre A :1)		
2 - Les règlements et les procédures				
Normes et règles	D5 D6 D7 D8	- Règlement intérieur (Nombre A :1, B :1, total=2) - Notes de service - Demande d'explication (formulaire) (Nombre A :1) - Procédure disciplinaire (formulaire) (Nombre A :1)	D9 D10	- Procédures disciplinaires remplies (Nombre A :11, B : 6, total =17) - Demandes d'explications remplies
3 - Retour du terrain : compte rendu de travail (supports écrits) :				
Des quartiers			D11 D12	- Cahier de quartier rempli (Nombre A :4, B :2, total=6) - Fouille et sondage de barreaux rempli (Nombre A :7)
Des miradors			D13	- Feuille de mirador remplie (Nombre A :15, B :1, total 16)

¹ La lettre A correspond à l'établissement A : la Maison d'arrêt de Toulouse et la lettre B correspond à l'établissement B, le Centre Pénitentiaire de Lannemezan

Du service de nuit			D14	- Cahier de service de nuit rempli des surveillants (Nombre A :50, B :10, total=60)
			D15	- Cahier de service de nuit rempli des premiers surveillants (Nombre A :13, B :4, total=17)
4 - Coordination : supports écrits				
Rapport du matin détention			D16	- Compte rendu de réunion rapport du matin (Nombre A :4, B :7, total=11)
Rapport des chefs de service			D17	- Compte rendu de réunion rapport chefs de service (Nombre A :1 B : 23, total=24)

Chapitre I : Les composantes du travail d'encadrement.

INTRODUCTION

Compte tenu de notre objectif qui est de caractériser le travail d'encadrement dans les établissements pénitentiaires, nous allons dans ce chapitre préciser le contexte de ce travail d'encadrement. Le contexte a dans notre analyse un double statut.

Premièrement, il s'agit d'un certain nombre de tendances caractérisant l'organisation des établissements pénitentiaires et définissant les objectifs et les moyens alloués pour exercer le travail d'encadrement (TE). En ce sens le contexte constitue une contrainte pour l'ensemble des acteurs (direction nationale, régionales, ou locales, hiérarchie, premiers surveillants et surveillantes).

Deuxièmement, il s'agit du cadre de l'intérieur duquel s'exerce le TE pour les agents d'encadrement. Ce cadre constitue une ressource pour exercer leur travail dans la mesure où le cadre leur fournit les moyens de leur action et tous les équipements de leurs pratiques. Autrement dit, nous nous limiterons à l'énoncé de ces contraintes et de ces ressources qui définissent les pourtours du TE.

Notre hypothèse générale est que le TE s'exerce au travers d'un ensemble de pratiques structurées en 4 composantes : Le référentiel d'action, les espaces professionnels, les formes de relations entre tous les acteurs et enfin la définition du réseau de centres de décision au sein duquel fonctionnent les établissements pénitentiaires.

Par référentiel d'action nous entendons les représentations sociales à partir desquelles s'ordonnent les pratiques de détention.

Par espace professionnel, nous entendons les territoires professionnels spécialisés définis en vue de créer un domaine de compétences maîtrisables.

Par relations de travail, on entend les décisions d'organisation visant à régler les rapports entre les personnels et les détenus, mais aussi entre les communautés professionnelles et les collectifs d'encadrement.

Enfin par réseau de centres de décision, on entend d'une part la place occupée par l'établissement pénitentiaire au sein du réseau de centre de décision qui l'englobe (la région et le niveau national) et d'autre part la manière dont le pouvoir d'initiative locale est régulé par les autres centres de décision.

Ces quatre pôles du travail d'encadrement seront caractérisés succinctement d'un double point de vue. D'abord du point de vue de leur évolution et ensuite du point de vue des personnes concernées. Si les entretiens constituent la méthode privilégiée de ce chapitre, c'est parce que nous considérons que l'important n'est pas seulement de comprendre les textes ou les énoncés des règles formelles, mais bien ce que ces textes et ces énoncés font à leurs destinataires et ce qu'ils en font.

I - DE LA MISSION DE SECURITE A LA MISSION DE REINSERTION : VERS UN CHANGEMENT DE REFERENTIEL

1.1 Une autre manière de “ pratiquer ” la détention : les années 1970

La première composante du travail d'encadrement (TE) concerne le référentiel de détention. Par référentiel, nous entendons l'ensemble des représentations sociales à partir desquelles s'ordonnent les pratiques. Notre hypothèse est que l'on assiste à de profondes modifications du référentiel de détention, comme dans les représentations de la détention. Dit autrement, cette hypothèse signifie que les modifications dans les pratiques correspondent à des manières de voir différentes : si les manières de faire changent, c'est parce que les manières de voir le détenu changent ; manières de faire et conceptions de la détention sont indissolublement liées. Cette hypothèse doit cependant être nuancées : tout d'abord parce que les modifications dans les manières de voir les détenus ont été impulsés "par le haut" sous la pression des événements; ensuite parce que la traduction de ces manières de voir dans les pratiques s'est opérée de manière très différente d'un établissement à l'autre. Enfin, parce que l'on ne change pas les pratiques par décret : changer les pratiques suppose un long travail de modification des représentations basé d'une part sur un "décrochage" d'avec les anciennes conceptions et d'autre part sur un processus d'appropriation des nouvelles conceptions des détenus ; nous verrons que ce travail de modification des représentations est loin d'être achevé.

1.1.1 Des pratiques remettant en cause du modèle pénitentiaire du XIX^{ème} siècle

Cette remise en cause se traduit par de nouvelles pratiques permettant l'amélioration des conditions de vie des détenus et l'ouverture de la prison vers l'extérieur, que ce soit en terme de communication ou en terme de personnes.²

D'après nos interlocuteurs, la " réforme de 1975 " constitue un tournant :

" je crois 1975, c'est vraiment une date à retenir, ça a été véritablement la prise de conscience de la nécessité de réformer l'administration pénitentiaire d'une manière forte et d'une manière indiscutable et objective. " (80N)

" une administration pénitentiaire qui était sous le choc de la réforme de 1975 dans les mentalités parce que c'était l'écroulement, véritablement du modèle pénitentiaire du 19^{ème} siècle qui avait globalement prévalu avec des nuances avant 1945, avec des choses qui ont évolué doucement entre 1945 et 1975, mais très doucement. " (80N)

Suite à cette réforme, le déroulement de l'exécution de la peine est appréhendée différemment. Cette nouvelle approche va induire, pour le détenu trois changements principaux dans sa vie quotidienne dont l'ampleur et la vitesse d'introduction varient d'un établissement à l'autre.

A) Premièrement, ces évolutions se traduisent par une amélioration matérielle : les conditions de vie du détenu vont se trouver modifiées par certains aménagements. Désormais, des toilettes sont intégrées dans les cellules, le détenu a la possibilité de s'isoler du regard des autres. Ces progrès mettent aussi l'accent sur l'hygiène corporelle des personnes incarcérées en introduisant un accès plus fréquent aux douches :

" Donner une douche par jour au détenu, l'eau étant considérée comme un élément de plaisir, les toilettes individuelles, le remplacement des tinettes par des toilettes dans les cellules et c'est après 1975 qu'on a vu ça, possibilité d'isoler le détenu par une couverture ou un drap dans une cellule les toilettes étant au milieu avant c'était très strictement interdit pour des problèmes de sécurité. Le surveillant qui regardait dans l'œilleton

² La légende que nous utilisons dans ce chapitre vise tout en préservant l'anonymat des personnes, à situer d'où les personnes parlent : P = premiers surveillants ; C = chefs de détention ; D = directions d'établissement. De plus, nous faisons suivre la mention M ou D, selon qu'il s'agit d'une maison d'arrêt ou d'un centre de détention. Enfin, nous nous appuyons aussi sur le discours de personnes extérieures aux établissements que nous désignerons par R pour celles qui travaillent au niveau régional, N pour celles qui travaillent au niveau national de l'administration pénitentiaire, S pour les personnes extérieures et appartenant au monde scientifique, A pour les responsables syndicaux rencontrés.

quand il y avait la couverture il ne voyait rien. Tout ça c'est construit petit à petit sur effectivement la nécessité d'adoucir la peine. ” (80N)

B) Deuxièmement, de nouveaux moyens de communication, radio, télévision, font irruption dans les établissements. Cependant, tous les détenus n'y ont pas accès : leur l'acquisition ou leur location s'effectue par l'intermédiaire de l'administration pénitentiaire, mais nécessite une contre partie financière ; de plus ces moyens peuvent être supprimés en cas de manquement à la règle de discipline.

“ Avant, le détenu n'avait l'information qu'au travers de l'agent, du gradé. Il n'y avait pas de radio, pas de télévision, pas de média, simplement des journaux, . La censure était telle que quand le détenu ouvrait le journal, il ouvrait des pages dentelées, découpées. ” (8R)

Cette ouverture indirecte sur l'extérieur atténué considérablement la dépendance du détenu vis-à-vis du personnel pénitentiaire et notamment du surveillant qui était le principal relais avec ce qui pouvait se dérouler dans le “ monde libre ”. Pour certains, la dépendance au regard de l'information semble s'inverser : désormais, à un instant T, le détenu a, du fait de l'accès immédiat, une meilleure connaissance des événements que les surveillants, ceux-ci étant “ coupés ” de l'extérieur au cours de leur service :

“ Si vous voulez la seule personne qui lui apportait l'information, c'était le surveillant, c'était le gradé, donc un lien très fort de dépendance. Le détenu avait un lien très fort de dépendance par rapport à la structure, par rapport à l'agent, par rapport à la hiérarchie. Aujourd'hui, on a inversé. C'est le détenu qui informe, parce qu'il a la télévision, parce qu'il a la radio, parce qu'il a les journaux, parce qu'il a le temps et de fait, l'agent a beaucoup moins de temps et la plupart du temps ne lui passe pas l'information. C'est le détenu qui lui passe l'information, qui lui indique ce qui se passe dans le monde, dans la mesure où la aussi, les informations ont évolué très rapidement et on est informé de ce qui se passe dans le monde en instantané. ” (8R)

C) Troisièmement, il est indéniable que les établissements se sont ouverts sur leur environnement. En effet, les établissements offrent la possibilité à des personnes extérieures à l'administration pénitentiaire d'intervenir auprès de la population pénale, afin d'apporter leur concours et leurs compétences, notamment, pour les activités relatives à la réinsertion :

“ La prison a changé, la prison est beaucoup plus perméable. La prison est un lieu où rentre l'extérieur de plus en plus et où la hiérarchie ne se trouve pas confrontée qu'au seul groupe de surveillants ou qu'au seul groupe

de détenus ; mais elle se trouve également confrontée à toutes les influences extérieures et également à toutes les personnes qui viennent apporter leurs savoirs, leurs compétences, leurs connaissances dans le monde de la prison qui s'est ouvert sur le milieu associatif, sur l'éducation nationale avec les enseignants, sur le sport, avec les moniteurs de sport ce qui n'existait pas il y a trente ans" (8R)

De plus, ces évolutions amènent, en 1977, l'administration pénitentiaire à recruter des personnels nouveaux comme les éducateurs ou différemment formés pour exercer les fonctions de direction :

" L'administration était repliée sur elle-même, elle a commencé à s'ouvrir au monde à partir de 1975. Les gens commençaient à rentrer, il y avait des éducateurs et après du personnel de direction universitaire qui rentrait à la tête des établissements" (61P-D)

Ceci amène certaines personnes à dire que la prison est devenue " une fourmilière ".

" Ca évolue, oui, mais il y a quelque chose qui ne va pas. C'est que dans nos prisons, malheureusement, c'est toujours cette politique idéaliste. On souhaite faire des choses, faire évoluer la prison, faire évoluer les détenus dans un lieu digne de notre siècle. Qu'est-ce qui se passe, on fait intervenir, de plus en plus de gens dans les prisons. De plus en plus de gens rentrent dans les prisons. Il n'y a qu'à voir le cahier de la maison d'arrêt de x d'entrée... je sais pas vous avez 300 personnes, 400 personnes qui rentrent dans la journée. Alors, vous avez des intervenants, qu'est-ce que ça veut dire ? Ca veut dire que la prison devient une fourmilière " (10R)

" Ca se passe bien avec certains et avec d'autres non. Je me suis engueulé je ne sais pas combien de fois. .. beaucoup de personnes parce qu'ils rentrent en prison, se pensent investis d'un certain rôle : eux passent avant nous. Alors qu'ils n'oublient pas que c'est nous qui assurons la garde. Après, il y a des personnes avec qui on n'a jamais de difficulté parce qu'ils l'ont bien compris. Il m'est arrivé de m'engueuler avec une femme qui est venue me trouver, elle ne savait ni dire bonjour quand elle rentrait, ni dire au revoir quand elle partait. Elle passait devant nous, sans nous dire rien. Un jour j'en ai eu marre. Quand elle est venue me demander et dire " il faut que j'attende longtemps.. " " ah, vous êtes là comme vous ne dites pas bonjour, je ne savais pas si vous étiez arrivée. " ça l'a vexée. Même si on n'a pas les mêmes idées avec la personne, mais ça n'empêche pas de dire bonjour. " (21, PM)

Ces nouvelles pratiques sont instituées, notamment par la circulaire du 26 mai 1975 et la loi du 22 juin 1987 qui stipule " le service public pénitentiaire participe à l'exécution des décisions et sentences pénales et au maintien de la sécurité publique. Il favorise la réinsertion sociale des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire. Il est organisé de manière à assurer l'individualisation de la peine ".

1.1.2 Des changements de pratiques poussées par les événements :

A) Les événements

De telles pratiques ne se sont pas imposées naturellement. Elles résultent aussi bien des pressions de la population pénale que de celles des personnels qui se sont traduites, au début des années 1970, par d'importants mouvements contestataires.

“ Cette réforme de 1975 est très précise en fait, elle rappelle des principes généraux, elle a été fondatrice. Il fallait qu'elle arrive, elle était dans les esprits. Elle n'est pas arrivée comme ça, parce qu'il y a eu des prises d'otages à Clairvaux. ” (80N)

“ Il y a eu à la fois la nécessité de répondre à une pression pénale de la population pénale qui réclamait des télévisions, du sport de la santé, des places. Il y a eu la pression du personnel qui effectivement disait “ c'est toujours des détenus dont on s'occupe les premiers ” (80N)

L'année 1971 se caractérise par de multiples incidents de gravité croissante. Deux d'entre eux ont particulièrement marqué les mémoires des personnes que nous avons rencontrées : “ l'affaire de Clairvaux ”, (le 21 septembre 1971 où deux détenus prennent en otage une infirmière et un surveillant et les tuent) et les mutineries de Toul .

“ Avant 1975, il y a eu 1970, 1974, les événements de Toul, de Clairvaux, les révoltes de la population pénale. ” (80N)

“ On se souvient tous de Clairvaux, la prise d'otage qui s'est mal déroulée.. je ne vous dirai pas les détails, mais les détenus ont pris en otage un surveillant et une infirmière. Ils les ont tués et ils ont coupés les parties génitales du surveillant et ils les ont mises dans sa bouche.. ” (1P)

Ces excès de violence ne font qu'accroître le mécontentement du personnel de surveillance et le malaise de cette profession. ³

³ Comme le souligne C. Faugeron “ les modifications (de 1975) n'apportent aucune réponse au malaise des personnels de surveillance, d'autant plus qu'elles augmentent leurs charges de travail. Les lignes de conflit sont renforcées : entre juge d'application des peines et directeur, entre intervenants socio-éducatifs et surveillants. L'administration se trouve incapable de reprendre son personnel en main et laisse le champ libre à la surenchère entre syndicats. ”in Faugeron ..

B) L'assouplissement des règles de contrôle des détenus et inquiétude des personnels pénitentiaires

La plupart des personnes que nous avons rencontrées ont vécu les évolutions entraînées par la "réforme de 1975" comme une rupture totale avec leurs anciennes pratiques professionnelles:

" Au bout de 21 ans, on se pose des questions. En 1977, on vous envoyait vous disputer avec les détenus parce qu'ils avaient les mains dans les poches... quand on voit l'évolution, maintenant ils ont des ordinateurs, on se demande pourquoi on est allé se bagarrer avec les gars, à prendre des coups ou en donner. Pourquoi est-ce que j'ai fait ça ? " (36 P D)

A l'époque, une certaine crainte des conséquences de la libéralisation des conditions de détention s'est développée. Les personnels appréhendaient négativement ce nouveau fonctionnement et certains d'entre eux, notamment les " anciens ", le percevait uniquement en terme d'absence de maîtrise des événements :

" Je suis rentré en 1977. 1977, c'était une des premières réformes qui faisait suite aux mutineries de 1972-1974; j'ai vécu une période de transition avec les anciens qui disaient " mais c'est de la folie, on ne va plus rien maîtriser " (29 PD)

Ces appréhensions étaient fortement relayées par les organisations professionnelles. Les politiques successives des différents Garde des Sceaux heurtent les syndicats : les discours des responsables politiques paraissent prendre fait et cause pour la population pénale sans traiter les revendications catégorielles de base des personnels pénitentiaires :

" Ensuite, où la aussi les gens, notamment les OS qui sont toujours à la pointe de la revendication ont crié scandale quand il y a eu les téléviseurs, les parloirs sans dispositif de séparation " (29 PD)

Cependant, les mesures qui ont été prises ont été interprétées par certains comme un moyen d'améliorer le climat en détention et de diminuer la probabilité d'apparition d'incidents, toujours coûteux à gérer pour le personnel pénitentiaire :

" Après, il (Badinter) a mis les télés dans les cellules. C'est vrai sur le coup, moi quand je suis rentré, où les gens ils n'avaient pas droit d'avoir une montre, on leur enlevait les chaussures, les ceintures et tous les soirs, du jour au lendemain mettre les télés. C'est vrai qu'avec du recul, quand ils regardent la télé, ils nous foutent la paix, ils tapent pas aux portes. " (9R)

1.1.3 Hétérogénéité des applications dans les établissements

Bien entendu ces nouvelles pratiques développées en détention ont été déclinées de manière différente selon les établissements et en fonction des collectifs de direction qui ont relayé le “vent de modernisation” qui soufflait au travers des discours et dans les textes des responsables de l’administration pénitentiaire :

“ il y a eu des établissements pénitentiaires dans lesquels on a joué le jeu parce que les circonstances y étaient, parce qu’il y avait une volonté, une équipe qui était réformiste. En sachant que ce réformisme se faisait dans une ambiance générale qui était rétrograde, qui était conservatrice, sans aucune préparation avec des ruptures totales, complètes ” (80N)

“ Certains établissements sont de véritables moulins, surtout des établissements parisiens. Il se passait tous les jours quelque chose, dans un effet inverse : la prison c’était un lieu d’animation.... il y avait des tas de gens qui venaient faire de bonnes actions... la centrale de Saint-Maur travaille avec l’INA. (...) Il y a eu des publications du ministère de la culture sur ce qui se faisait en prison, sur les expositions... Il y a eu des groupes de théâtre. Il y a eu un peu un effet show bizz. C’est caricatural parce que ce n’est pas représentatif de tous les établissements. Il y avait de grandes injustices entre des établissements phares où il y avait du moto cross... il y avait des rings de boxe... ” (80N)

L’interprétation de ces différentes mesures qui ont été implantées dans les établissements a été extrêmement variable. Une des raisons fondamentale évoquée par nos interlocuteurs concerne la nature des situations locales. Dans certains établissements, les moyens alloués étaient estimés insuffisants et la surpopulation empêchait d’apprécier à leur juste valeur de telles mesures :

“ Dans certains établissements, on a avancé, on a avancé sans personne et sans moyens ” (9R)

“ Cette période a laissé la place à nouveau à une période de doute qui s’est construite essentiellement sur le problème de la surpopulation. On avait beau faire rentrer les télévisions, inventer des systèmes de location, permettre aux détenus d’avoir un parloir sans hygiaphone, mais il restait qu’à la MA des femmes il y avait 7 femmes dans une cellule pour 1. Quand on visitait la MA des femmes en 1985, il y avait des couloirs qui étaient remplis de matelas. Dans la journée, on les sortait et dans la nuit, on rentrait les matelas dans la cellule pour que les détenus couchent à même le sol à 5, 6, 7 .. il y avait une surpopulation de 200 % ou de 250 %, les Beaumettes ça atteignait 375% .. ” (80N)

1.2 Une autre manière de voir le détenu : un changement de représentation venu "d'en haut";

Derrière ces pratiques qui semblent se démarquer du modèle pénitentiaire du XIX^e siècle, s'élabore progressivement une autre manière de voir le détenu. De la population pénale, comme ensemble homogène, on passe à une conception du détenu comme personne et de plus le détenu est d'avantage sollicité pour contribuer à sa réinsertion.

1.2.1 De la population pénale à la personne incarcérée :

L'émergence d'une nouvelle représentation des détenus est l'un des effets né de l'application des nouveaux textes réglementaires.

- 1) Cette récente conception de la personne incarcérée a été portée par le plus haut niveau de la hiérarchie pénitentiaire, en la personne du chef de l'Etat de l'époque : M. Giscard d'Estaing. A l'issue des émeutes de 1974, "une poignée de main symbolique marque la fin de la période de violence et le désir de réconciliation"⁴ entre le gouvernement et la population pénale. Ce geste signe d'une part, l'intérêt porté par l'état au système pénitentiaire et d'autre part, l'évolution du concept de la prison qui doit désormais se limiter à la seule privation de liberté.

" Il y a une image qui me revient : cette poignée de main symbolique de Giscard d'Estaing lors de sa visite dans les prisons. C'est un symbole, à ce moment là si on ne comprend pas que la prison est un lieu public, je crois qu'on passe à côté de quelque chose " (7 PM)

- 2) La vision de la population pénale change : "aider le détenu à s'en sortir". Cette vision passe d'un ensemble d'individus indifférenciés et devant exécuter leur peine à des personnes incarcérées devant être prise en charge de manière différenciée:

" On ne voit pas le détenu de la même manière qu'on le voyait il y a 30 ans de cela. " La mission a été différente, ça a changé la manière de voir, ça a changé les relations avec le détenu. Lors que nous vivions en vase clos, c'était règlement, règlement. Après, au fur et à mesure que les gens sont venus de l'extérieur, ça a

⁴ C. Faugeron " Prisons et politique pénitentiaires ", La documentation française n°755-756, 1995, p 78

amené de l'oxygène. Les mentalités ont changé, chez les surveillants. On ne va pas faire que de la garde, il va falloir aider le détenu à s'en sortir, l'occuper. ” (43PM)

3) Le langage se modifie.

“ Il est de bon ton dans les années 1980 de parler du détenu non plus comme un sale délinquant à qui il faut faire payer ses fautes. On commence à dire c'est un individu.. il y aurait un travail à faire, de travailler sur les émissions de télévision dans les années 1980. On voit des détenus parler, s'exprimer. On voit des autorisations pour des étudiants pour rencontrer les détenus.. ” (80N)

1.2.2 Le détenu : acteur de sa réinsertion mais privé de liberté.

Cette autre manière de voir, fait du détenu, non plus un "délinquant" incarcéré, passif et confiné dans un parcours unique, mais un individu pouvant agir partiellement sur les conditions d'exécution de sa peine. La représentation qui prévaut repose sur l'idée que le détenu peut devenir acteur de sa réinsertion et qu'en échange d'une contribution positive, il obtiendra des réductions de peine.

“ C'était un texte (1975) très généreux, un texte soixante-huitard qui annonçait 1981, signé par le garde des sceaux. On l'a appelé “ la carotte et le bâton ”. Pour le détenu “ si tu te tiens bien en prison, ta peine sera raccourcie ”, donc la notion systématique de remise de peine pour bonne conduite prend forme de manière évidente. Il y a aussi la modification du temps de peine pour résultats scolaires, pour formation professionnelle. En même temps, il y a la nécessité de rappeler le cadre avec la peine. Il ne s'agit pas de confondre la prison avec le Club Méditerranée. ” (80N)

Ce processus aboutira, en 1995, au le Projet d'exécution des peines (PEP).

Certes entre le détenu et le personnel pénitentiaire il existe un conflit d'intérêts lié au fait que les uns gèrent en toute autonomie la privation de la liberté des autres.

“ Nous exerçons des contraintes sociales, notre mission est d'exercer une contrainte sociale, en même temps de permettre aux gens de se réinsérer. Il ne faut pas oublier un de nos deux buts, c'est d'exercer des contraintes. Quelle est une de nos deux missions ? On prend des hommes qui n'ont pas choisi d'être avec nous, que l'on met dans des lieux qu'ils n'ont pas choisis, que l'on met avec d'autres personnes qu'ils n'ont pas choisies, que l'on gère avec des personnels qu'ils n'ont pas choisis. A partir de ce moment-là, même dans les systèmes les plus libéraux, c'est jamais facile. On gère la privation de liberté. Gérer une privation de liberté, même si elle s'accompagne de permission, de régime libéral, d'activités, c'est toujours la privation de liberté, l'homme ne

peut plus le soir rentrer voir ses enfants, sa femme, ses parents. Il est contraint et nous gérons la contrainte”
(8R)

Comme le souligne l'un de nos interlocuteurs, ce conflit d'intérêt extrême est spécifique de l'univers carcéral :

“ Il y a une tension qui vient du conflit au départ insoluble, le conflit central des prisons qui est entre ceux qui n'ont qu'une idée c'est sortir et ceux qui sont payés pour les en empêcher. Je ne connais pas d'organisation qui ont un conflit d'intérêts aussi grave parce qu'il s'agit de la liberté et de la mort (...) ce n'est pas banal il n'y a pas beaucoup d'endroit où on tue les gens s'ils sautent par la fenêtre. ” (90 S)

Néanmoins, ce conflit d'intérêts débouche paradoxalement sur des échanges et des négociations entre détenus et personnels pénitentiaires, car n'oublions pas que l'un des objectifs d'un établissement pénitentiaire est l'absence de désordre : “ ne pas faire de vague ”. Dans ce contexte, le détenu se trouve incité à coopérer : pour obtenir des réductions de peine, il doit faire preuve d'une bonne conduite ou de sa participation à des activités éducatives (école) ou formatrices (formation professionnelle)

Ces quelques éléments concernant les pratiques développées en détention attestent d'une évolution qui va dans le sens d'un assouplissement des règles de contrôle des détenus ; de telles pratiques sont le résultat d'une autre manière de voir le détenu dont le projet d'exécution des peines signera sa nécessaire contribution comme acteur de sa réinsertion. Si nous mentionnons ces deux éléments de pratiques et de représentations c'est parce qu'ils constituent un élément fort de la mémoire des personnels pénitentiaires. Nous verrons que la représentation que les personnels se font de leur travail est traversée par des marqueurs temporels qui localisent le discours dans un “ avant ” ou dans un “ après ”. Ils nous signalent par là, des ruptures dans les manières de faire et dans les manières de voir dans les prisons. De telles ruptures ont deux types de conséquences : premièrement, des conséquences cognitives, puisque le référentiel de la prison change de nature ; deuxièmement, des conséquences sur les pratiques professionnelles, puisque les repères structurant ces pratiques changent de place et de contenu : en même temps, que ces repères visent à inciter le détenu à coopérer plus activement à sa détention pour sa réinsertion, ils obligent le personnel pénitentiaire à réviser son mode de travail.

Conclusion

Nous venons de montrer que des dispositions ont été prises au cours de dernières années pour modifier essentiellement les conditions de la détention dans un sens d'un assouplissement ; néanmoins ces dispositions ont quelques difficultés à rentrer dans les pratiques parce qu'elles sont perçues comme des avantages octroyées aux détenus sans contreparties pour les personnels qui voient leur travail changer de nature.

Pour autant, ces modifications annoncent les prémisses d'un changement du référentiel d'action qui se caractérise par un changement dans les manières de faire du fait d'un changement dans les manières de voir le détenu. Des raisons internes expliquent ces modifications comme les événements survenus dans les établissements pénitentiaires ; mais des raisons externes liées à la société sont venues renforcer ces modifications internes.

Au total on assiste bien depuis 20 ans à une modification du référentiel d'action, impulsée par le haut et imposée par la hiérarchie, ce qui a changé moins les objectifs à atteindre que la manière d'y parvenir.

II - LA SPECIALISATION : LE DOMAINE D'INTERVENTION DU PERSONNEL PENITENTIAIRE ENTRE ELARGISSEMENT ET SEGMENTATION.

La deuxième composante du travail d'encadrement concerne la spécialisation, c'est à dire la définition des territoires professionnels de chacun. Cette spécialisation n'est pas à confondre avec la parcellisation qui est une des formes extrêmes de la spécialisation : par spécialisation nous entendons la définition du domaine de compétences maîtrisables. L'intérêt porte aux territoires professionnels est double : d'une part cette définition constitue, du point de vue de l'action organisationnelle, la traduction de la cible visée c'est à dire l'opérationnalisation du référentiel d'action. D'autre part, cette définition des territoires professionnels constitue le cadre du travail d'encadrement : le travail d'encadrement s'exerce dans un contexte structuré par un référentiel (I) et par la définition d'un espace professionnel (II) objet de cette partie.

Notre hypothèse c'est que la définition des espaces professionnels de chacun s'effectue selon une dynamique contradictoire (élargissement et segmentation) débouchant sur une tentative de recomposition des territoires professionnels. Sous l'angle de la dynamique, notre hypothèse signifie que les définitions des espaces professionnels évoluent et cela se traduit par une

instabilité du contour des territoires : cette évolution se traduit par un compromis touchant la recomposition des territoires professionnels, recomposition marquée par une tentative d'intégration de la mission de réinsertion, en plus de la mission d'exécution de la peine. Sous l'angle de la contradiction, notre hypothèse signifie que les définitions des espaces professionnels oscillent entre un élargissement des fonctions du personnel pénitentiaire qui étend la mission de sécuritaire à la mission d'insertion et une segmentation des métiers redistribue cette double mission dans des collectifs distincts.

Notre analyse sera basée essentiellement sur des entretiens pour deux raisons : d'abord parce que pour alléger l'exposé nous reportons au chapitre II l'analyse détaillée des textes qui précisent l'espace professionnel notamment des personnels d'encadrement ; ensuite parce qu'il nous paraît essentiel de caractériser la manière dont les acteurs concernés énoncent leur point de vue sur leur contexte de travail et sur leur rapport aux décisions qui sont prises. Nous mettons l'accent ici moins sur les caractéristiques précises des transformations des territoires professionnels que sur ce qu'en pensent les acteurs concernés et ce qu'ils en font.

2.1 L'élargissement des fonctions du personnel pénitentiaire vers la réinsertion.

2.1.1 La juxtaposition de deux missions : la sécurité et la réinsertion

Le domaine de compétences du personnel de surveillance s'élargit avec les nouvelles missions que met en avant l'administration pénitentiaire ; elles sont officialisées notamment avec l'article premier de la loi du 22 juin 1987. Par la suite, le décret du 21 septembre 1993 relatif au statut particulier du personnel de surveillance stipule que ce dernier " participe à l'exécution des décisions et sentences pénales et au maintien de la sécurité publique. A ce titre il assure la garde des personnes incarcérées et est associé au traitement de la peine et à son individualisation et participe aux actions de réinsertion "

" Le chef d'établissement à Fleury nous a dit " A présent, la mission du surveillant n'est pas uniquement d'empêcher le détenu de s'évader mais de rendre à la société un homme meilleur " (6PM)

" On ne se contente plus de donner aux surveillants une gestion hôtelière, une gestion sécuritaire, mais on donne aux surveillants un autre attribut, qui est celui de participer à une pédagogie " (4PM)

Cependant, l'évolution des orientations de l'administration pénitentiaire ne coïncide pas nécessairement avec les pratiques professionnelles des surveillants. La prison fonctionne

essentiellement sur un mode dichotomique ; un de nos interlocuteurs parle même du côté schizophrénique de la prison . L'écart entre les services ayant en charge la réinsertion et le personnel pénitentiaire semble important malgré la nouvelle dimension instituée dans la mission des surveillants.. Face à cette contradiction, la notion de sécurité fait place à celle de sûreté qui d'après certains permet de contourner l'opposition fondamentale entre la garde et la réinsertion. Ces deux dimensions deviennent pour certains complémentaires pour la construction, en milieu carcéral, d'un projet réaliste :

“ Ces deux missions ne sont pas antagonistes mais complémentaires. On a introduit la notion de sûreté à la place de la notion de sécurité. Cette notion de sûreté assure un peu comme le lien entre ces deux missions. Pour assurer une bonne garde, une bonne sécurité il faut un bon programme d'insertion. On ne peut bien insérer qu'à partir du moment où on est capable d'assurer une sécurité optimale dans l'établissement. Il n'y a pas de méchants matons et de gentils éducateurs. Pour qu'il y ait sécurité il faut qu'il y ait projet d'insertion et pour qu'il soit viable réaliste à l'intérieur du temps de peine, il fallait que le système de sécurité soit optimal qu'il garantisse à l'individu des conditions de vie, de bien être optimales.... cette idée réarticule ces deux missions : assurer sur le versant de la mission sociale et de la mission individuelle une performance acceptable. ” (80 N)

2.1.2 La difficile mise en œuvre d'une réinsertion : une mission hors de portée ?

Dans son livre sur le personnel de surveillance, G. Benguigui montre que cette mission revêt un caractère "utopique" pour le personnel de surveillance.⁵ Il en est de même pour les personnes que nous avons rencontrées. Sur le terrain, la réinsertion se heurte à quatre obstacles :

- le manque de temps,

“ Les surveillants ont beaucoup de mouvements à gérer. Ils ne font que ça, ils n'ont pas le temps de s'occuper de réinsertion. Pendant que les détenus sont en promenade ils passent dans les cellules et ils font les sondages de barreaux , ils font les fouilles ” (11 PM)

“ Franchement la réinsertion, ils n'ont pas le temps ” (11 PM)

- le partage des responsabilités : la réinsertion est déléguée à un service spécialisé : le service socio-éducatif,

⁵ G. Benguigui, le personnel de surveillance des prisons, 1992 , 59% des personnels mentionnent que la réinsertion est une utopie et qu'elle “ ne peut constituer en l'état actuel des choses une mission réelle ” p 40

“ Ca ne les intéresse pas vraiment dans le sens où ils se disent il y a le service socio-éducatif qui est là, il y a les activités. ”(11PM)

- le taux de récidive élevé,

“ Je ne crois pas qu'il y ait grand monde qui y croit. Ils n'ont aucun moyen de se réinsérer... il y en a on les a lâchés il y a 3 jours, ils vont revenir ce soir ou demain. Ils n'ont rien dehors ” (15 PM)

“ La réinsertion c'est zéro, c'est toujours les mêmes que l'on voit ” (15PM)

Cette mission semble également passer au second plan si l'on prend en considération les priorités. La récidive est-elle réellement évaluée comme un échec de la prison ? Il ne le semble pas pour certains :

“ Qu'est-ce que c'est l'échec de la prison ? c'est l'évasion et l'émeute, ça n'a rien à voir avec la réinsertion. L'échec ce n'est pas la récidive ”(90S)

- l'absence de connaissance des résultats : pas de retour du retour.

Pour un membre de la direction d'un établissement, il n'y a pas à ce jour pas de possibilité de connaître les résultats précis de ce que deviennent les détenus lorsqu'ils sortent de l'établissement, du coup, les personnels pénitentiaires n'ont pas les moyens d'évaluer leur action au regard de ces résultats :

“C'est très difficile de savoir ce que les détenus deviennent à l'extérieur. On sait juste ce qui se passe quand ils reviennent ” (60DD)

2.2 - La segmentation des métiers : un recentrage sur le cœur du métier

2.2.1 La séparation des domaines de compétences : le programme 13 000

La politique de l'administration pénitentiaire semble prendre de nouvelles orientations avec le projet de M. Challandon (1986/1987) qui prévoit pour certains établissements une gestion mixte, en attribuant certaines prestations à des entreprises privées : la maintenance immobilière, l'hôtellerie, la restauration, la blanchisserie, le transport, la santé, le travail et la

formation professionnelle. L'un des principaux objectifs étant de disposer d'une capacité d'hébergement correspondant aux besoins⁶ d'accueil.

“ En réalité le troisième fait ça a été en 1986, le plan 13000. C'est la période à laquelle on a basculé. L'administration a complètement basculé en 1986 (...) On a commencé à partir de 1986, (qui correspond au plan 13000). On a commencé à se dire il faut augmenter la capacité des établissements pénitentiaires parce que la délinquance est grandissante. Il faut pour que les régimes de détention soient vivables, il faut donner aux détenus des conditions qui soient normales. A partir de ce moment là, l'administration a réfléchi à un certain nombre de mesures : des maisons centrales d'un certain type, des CD pour jeunes.. qui ont nécessité la création d'établissements pénitentiaires. Il y avait donc cette expérimentation du programme 13000 qui fait appel à un partenaire privé. (..) Il a fallu commencer à les moderniser. il y a eu des opérations extrêmement importantes depuis 10 ans, dans la plupart des établissements. ” (25R)

Pour l'administration pénitentiaire ce projet “ demeure bien en de ça d'une concession de service public mais atteint un degré qui la différencie nettement de la sous-traitance, ordinairement spécialisée à laquelle recourent de nombreuses administrations ou collectivités publiques. Il s'agit d'une expérience originale, d'une tentative exemplaire de modernisation du service public qui pourrait être qualifiée d'administration mixte. ”⁷

Ce dispositif consiste en un recentrage sur les missions essentielles des personnels pénitentiaires : la surveillance, les tâches administratives, le greffe et la réinsertion.

“ Le programme 13000, au départ, on partage la France en 4 secteurs, on lance des appels d'offre. On retient 4 constructeurs qui proposent de construire les fameuses 13 000 places, mais surtout un long débat se déroule pour savoir quelle était la part du privé et du public dans ces établissements . Au départ dans le projet Challandon, la totalité des charges y compris la sécurité étaient assurées par le privé. Il y a eu un revirement politique qui a fait que le projet Challandon dans son ultralibéralisme a été revu très nettement à la baisse. ” (80N)

“ Le programme 13000 est une idée d'un homme politique.. au départ il faut le rappeler il y avait une idée pratiquement de privatisation. Ont échappé au privé, la fonction de surveillance et la fonction de direction, mais au départ ce n'était pas prévu comme ça. ” (25R)

Pour certaines personnes, ce projet de privatisation a été ressenti comme un désaveu et crée une inquiétude.

⁶ 36 225 places en 1989 pour 49 730 détenus

⁷ Plaquette d'informations sur le programme 13 000 de l'administration pénitentiaire

“ Pour moi, la bascule se fait là, au niveau des structures, mais aussi au niveau des mentalités... dans l'esprit de chacun d'entre nous, on s'est dit, le privé dans l'administration pénitentiaire, oui, mais nous qu'est-ce qu'on va devenir ? Beaucoup de gens ont commencé à réfléchir : comment est-ce que dans les établissements traditionnels on doit réagir pour "être à la hauteur" et démontrer que le service public a son rôle à jouer. On ne raisonne plus de la même façon. ” (25 R)

“ Bien évidemment, tollé du personnel pénitentiaire qui se voyait doublé sur sa compétence alors “ prison a deux vitesses ”.(80N)

Des dysfonctionnements sont également apparus dans le fonctionnement quotidien.

“ Il y avait un néon qui claquait, le surveillant de nuit disait “ c'est le privé ”. Le privé à 18 heures, il était chez lui, il n'y avait pas de maintenance de nuit. (...) Il fallait que les prisons soient électromagnétiques. On a imaginé, un établissement, le surveillant avait une carte magnétique qui ouvrait 35 cellules, il n'y avait plus de clé. Ça a marché 3 jours les détenus avaient mis des chewing-gum.. il y avait un périmètre de sécurité, ils avaient imaginé des prisons sans mirador ; C'est un poste fixe, il faut payer quelqu'un 10 000 francs pour regarder un mur où il ne se passe rien, ils avaient mis des radars périmétriques au sol. Les 15 premiers jours, l'alerte générale c'était toutes les 10 minutes dès qu'un oiseau se posait. Au lieu du mirador, il faisait tourner une voiture nuit et jour. Au bout de quelques jours, on s'est rendu compte que les surveillants faisaient des concours : ils mettaient des bouteilles sur le chemin, ils faisaient des chronos. Ils faisaient de la chasse aux lapins. De même les plats étaient fabriqués par le privé distribués par le public. Systématiquement, les plats étaient distribués froids. Dans les étages, les surveillants devaient passer au micro-ondes les plateaux. Au lieu de laisser le plateau 1,30mn, ils le laissaient 4mn. Ils donnaient le plateau complètement calciné en disant c'est le privé ”. ” (80N)

Ces difficultés ont semble-t-il laissé la place peu à peu à un mode coopératif d'échanges de “ bons procédés ”.

“ Nous sommes dans la même galère (...) Petit à petit ça c'est régulé, les hommes ont appris à se connaître, à coopérer. Il y a eu une solidarité (...) Finalement il y a eu la cohabitation.. ” (80N)

2.2.2 Le cas de la réforme de la prise en charge sanitaire

La réforme de 1975 a étendu la polyvalence des activités professionnelles du personnel de surveillance à l'individualisation de la peine et à la réinsertion. Cette polyvalence existait auparavant dans d'autres domaines tels que celui de l'hygiène et de la santé des personnes incarcérées.

“ Avant, on faisait tout, on était surveillant, infirmier et parfois éducateur ” (6PM)

Le début des années 1990 marque une rupture dans la politique de l'administration pénitentiaire. Désormais, un recentrage s'effectue sur le cœur des métiers, les fonctions annexes comme la prise en charge sanitaire des détenus vont être confiées à des spécialistes par la loi du 18 janvier 1994, afin de garantir une qualité des soins égale à celle dispensée en milieu libre. Il incombe au "service public hospitalier d'assurer, dans les conditions fixées par voie réglementaire, les examens de diagnostic et les soins dispensés aux détenus en milieu pénitentiaire et si nécessaire en milieu hospitalier".

" L'administration pénitentiaire a pris conscience qu'elle était condamnée à passer par la société et que le rêve des années 1980 de pouvoir régler quasiment tout, tout seul, ce n'était pas possible...(...) Il y a quelque chose qui est récent, 1995, le retour en arrière de la notion de spécialiste. Avant, 1980 à 1990, beaucoup de personnels pénitentiaires s'étaient imaginé qu'ils allaient être non plus des porte-clés mais des infirmiers, des cuisiniers des moniteurs de sport... " (80N)

Le personnel de surveillance n'a plus la possibilité d'intervenir dans le processus de prise en charge sanitaire de la population pénale. Par exemple, ils n'ont réglementairement plus le droit, de distribuer des médicaments aux détenus qui en font la demande.

Ce repositionnement a été, dans bien des cas, très mal vécu par les surveillants qui se sont retrouvés cantonnés à " faire le sale boulot " comme ils disent.

" Il y a eu un retour en arrière qui a été catastrophique sur le plan de l'ambiance du climat social. Des gens avaient espéré ne pas quitter vraiment les fonctions de surveillant, s'en écarter, être plutôt dans une relation professionnelle plutôt que dans une relation purement sécuritaire " (80N)

Ce transfert du milieu carcéral au milieu hospitalier s'inscrit également dans une politique générale de rationalisation des dépenses publiques et de gestion prévisionnelle des budgets de chaque établissement.

" C'est 1994, la date à laquelle la réforme de la santé en milieu carcéral a été mise en place. Ca a eu un lien budgétaire. Jusqu'en 1994, les dépenses de santé étaient sur un chapitre de fonctionnement, ce qui veut dire que plus il y avait de dépenses de santé, et moins j'avais de crédits pour faire fonctionner l'établissement. Maintenant, les dépenses de santé, sont les dépenses de droit commun. Elles sont hors chapitre budgétaire puisque c'est une négociation entre administrations. Les dépenses de santé sont prises en charge par les hôpitaux, on n'intervient plus. Dans mon budget de fonctionnement, j'ai pratiquement plus que des dépenses, je ne pouvais pas. C'est important pour un gestionnaire. " (25R)

Ce nouveau mode de fonctionnement a eu de nombreuses incidences ⁸ pour les personnels, en accentuant leur charge de travail notamment lors des extractions pour des soins à l'extérieur, mais aussi dans la gestion quotidienne des mouvements des détenus se rendant à l'UCSA (Unité de Consultations et de Soins Ambulatoires).

“ Pour les soins, l'unité de soins ambulatoires, on fait plus d'extractions. Nous, ça nous prend un gradé, un chauffeur et deux agents pour l'escorte. Tout ça c'était pas prévu, avant, on allait qu'en cas d'urgence. Il y a des dérives partout. ”(9R)

“ On a mis en place ce qu'on appelle les unités de consultations et de soins ambulatoires, ça a été une grande réforme. Auparavant, nous avons, en moyenne, une vingtaine de détenus qui allaient à l'infirmerie sur un effectif de 500, vous en avez aujourd'hui 100, 120 tous les jours.. Ceci dit, c'est 120 détenus qui vont passer tous les jours à l'infirmerie. Il faut qu'ils se soignent bien sûr, ce sont des gens qui sont issus des milieux modestes... pas de problème, mais attendez, il y en avait 20 et du jour au lendemain vous vous retrouvez avec 120 détenus. Ca veut dire quoi ? que le surveillant avant c'était un feignant ou maintenant c'est un super maton ” (10R)

Cette tendance à la spécialisation se poursuit, à la fin des années 1990, avec la réforme des SPIP (Services Pénitentiaires d'Insertion et de Probation) dont l'objectif principal est de “ permettre le développement des alternatives à l'incarcération et une meilleure prévention de la récidive par un renforcement de l'efficacité des services et une clarification des rôles des différents acteurs pénitentiaires et judiciaires ”

2.2.3 Conséquence du recentrage sur la redéfinition des territoires professionnels : le référentiel emploi formation

C'est dans ce contexte de segmentation des compétences que l'administration pénitentiaire met au point le référentiel emploi formation⁹. Son premier objectif est de clarifier les attributions de chacun à tous les niveaux. Le territoire professionnel des personnels de surveillance reste dans bien des cas relativement flou. Dans certains établissements, il n'existe pas toujours de fiches de postes ou si elles existent, elles ne sont pas réactualisées régulièrement. Le contenu des attributions peut aussi dépendre des caractéristiques de

⁸ Laurence Cambon, “ L'organisation de la prise en charge sanitaire : le cas de la réforme pénitentiaire ”, mémoire de maîtrise, Toulouse, Université du Mirail, 1996, 128 pages

⁹ Le référentiel se structure autour de trois éléments : l'activité (recensement des tâches essentielles et des compétences qui s'y rattachent), la fonction type (regroupement de différentes activités proches les unes des autres) et la relation (les relations essentielles avec leur objet et leur enjeu).

l'établissement : la taille, le régime de détention (% de permission de sortie), l'implantation géographique, l'équipe de direction... Le référentiel emploi formation essaie d'établir une définition commune à tous des domaines d'activités et des compétences qui doivent s'y rattacher, ceci afin d'homogénéiser les pratiques professionnelles.

Cette clarification et cette formalisation permettra également une meilleure connaissance des métiers pénitentiaires et facilitera en conséquence les modalités de contrôle et d'évaluation que doivent mettre en place les membres de l'encadrement au sein des établissements.

“ Comment peut-on contrôler quelque que chose que l'on ne connaît pas, mais aussi comment peut on évaluer le travail, sur quelle base ? ” (E80)

“ On doit définir les postes. Il faut que les gens sachent ce qu'on leur demande. Déjà, les premières recettes que l'on demande, que l'on souhaite, c'est définissez ce que l'on attend de tel poste pour qu'on puisse lui dire, après “ Monsieur, voilà ce que vous devez faire. ” Ca, ça commence déjà par l'adjoint du chef d'établissement à qui on doit définir son poste. Déjà lorsqu'on commence à avoir des gens qui définissent ce qu'ils attendent des autres, c'est déjà un peu mieux, ça fonctionne un petit peu mieux. ” (23R)

L'aboutissement du référentiel emploi formation étant relativement récent, peu de personnes rencontrées l'ont évoqué. Les personnels de direction ont quelques fois mentionné cette avancée, en nuanciant cependant les impacts entraînés par ces travaux.

“ On va s'apercevoir que le référentiel emploi formation, il ne règle rien quand il y a un problème entre un détenu et un surveillant, que le cœur du métier n'est pas là, il n'est pas dans une mise en forme, une formalisation ” (80N)

Ce référentiel est le plus souvent appréhendé comme un outil d'aide, notamment pour l'élaboration des fiches de poste, pour leur réactualisation.

“ Le référentiel ce n'est pas la bible, c'est juste quelque chose sur lequel je peux m'appuyer pour les fiches de poste ” (60D)

2.3 La recomposition des territoires professionnels : Une tentative d'intégration du personnel pénitentiaire dans “l'équipe réinsertion ”

2.3.1 Développement et formalisation de la fonction d'observation : le PEP

Avec la mise en place du PEP, en 1995 dans les établissements pilotes, l'administration pénitentiaire n'est plus dans une perspective identique à celle du début des années 1990, elle tente, non plus de limiter le territoire professionnel des surveillants, mais de lui donner une nouvelle dimension en développant la fonction d'observation et en l'intégrant dans un

processus relatif à la réinsertion. Le surveillant, semble pouvoir avec ce projet participer de manière active, comme le prévoit les textes réglementaires, à des activités de réinsertion. Les objectifs sont donc doubles tout d'abord "enrichir le métier de ses agents" et ensuite "donner un sens plus positif à la façon dont les condamnés vivent leur peine"¹⁰.

Le PEP repose sur une contribution du personnel de surveillance qui rassemble des renseignements sur le comportement quotidien d'un détenu, mais également sur celle de l'ensemble des services de l'établissement (SPIP, psychologue, UCSA...). L'échange d'informations s'effectue, par la suite, dans une commission pluridisciplinaire.

"le PEP est fondé sur un principe d'échanges permanents des informations qui suppose la confiance entre les services et les personnes."¹¹

Ce dispositif semble atténuer la "schizophrénie" de la prison, en intégrant le surveillant dans une équipe pluridisciplinaire et en donnant des objectifs communs aux différents acteurs. Comme le souligne, l'administration pénitentiaire, sa mise en œuvre doit également "faire évoluer la pratique professionnelle du surveillant et sa position vis-à-vis du détenu : plus de maîtrise d'information, plus d'autorité et plus de technicité dans l'observation"¹². Il y a donc un recentrage sur la mission de réinsertion du personnel de surveillance. Ces multiples aspects ont donc pour objectif d'accroître l'intérêt du travail du personnel de surveillance, en répondant à l'une des revendications latentes depuis les années 1980, "nous ne voulons pas être des porte-clés".

2.3.2 *Les réalités de la mise en œuvre sur le terrain : la fiche d'observation*

La fiche d'observation qui se rattache au PEP et qui doit être complétée par les surveillants, a un "ancêtre" dans les établissements pénitentiaires : le cahier d'observations. Celui-ci était également utilisé par les personnels pour consigner les remarques, les observations qu'ils pouvaient effectuer sur la population pénale. Mais cet outil s'est bien souvent heurté à la tradition orale de l'administration pénitentiaire. Bien que son existence soit toujours mentionnée dans le CPP, dans certains établissements il n'est plus utilisé.

¹⁰ plaquette relative au PEP de l'administration pénitentiaire

¹¹ plaquette relative au PEP de l'administration pénitentiaire

¹² idem

“ En fait c’était prévu pour mettre les observations relatives à la population pénale ou à des risques d’incidents, mais en règle générale, il y avait beaucoup de choses qui se transmettaient oralement, qui ne se marquaient pas sur les cahiers ” (67PD)

“ J’ai essayé de remettre au goût du jour le cahier d’observations quand je suis arrivé dans cet établissement, mais personne n’écrivait rien ; il n’y avait plus que ma signature.. alors j’ai laissé tomber ” (12DM)

“ Avant, les ¾ du temps, dans les cahiers d’observations, personne ne mettait rien, c’était RAS ou c’était le service ” (67PD)

“ Pour la cahier d’observations, il y a eu deux étapes : la première, il devait le remplir à chaque nuit. Il n’avait pas obligatoirement quelque chose à mettre, il marquait son service ; on l’a déjà ce n’est pas la peine de le marquer. La deuxième étape, le cahier d’observation a été à la disposition du surveillant, lorsqu’il avait quelque chose à marquer. C’est vrai qu’il n’était pas souvent utilisé, mais quand il l’était c’était pour des choses importantes ” (71PD)

La fiche d’observation semble se heurter à certaines difficultés que le cahier d’observation a lui aussi eu du mal à surmonter notamment la “ peur de l’écrit ”. Celle-ci peut s’expliquer d’une part, par le manque d’habitude des personnels et d’autre part, par le fait que l’écrit reste et engage les responsabilités de celui qui rédige.

“ Les anciens n’aiment pas trop écrire ou ils ont peur de mal s’exprimer, de faire des fautes. L’expression écrite est assez difficile à instaurer(...) il y en a qui craignent que ça se retourne contre eux ” (67PM)

“ L’écrit reste ” (71PD)

“ les surveillants n’aiment pas écrire, mais je pense que ça va s’améliorer avec les générations qui arrivent. Notre génération n’était pas habituée à écrire. C’était souvent par dialogue, par discussion que par écrit ” (67PM)

“ Les fiches d’observation ont du mal à passer (...) Ils n’aiment pas écrire pour le PEP non plus ” (71PD)

Les fiches d’observation contiennent bien souvent des informations trop génériques, qui ne permettent pas d’effectuer une analyse pertinente du comportement du détenu.

“ Il y a des surveillants qui vont marquer : attitude correcte, fait ce qu’on lui dit ou ne fait pas ce qu’on lui dit ”. Il y a cette catégorie ” (71PD)

Dans un des établissements visités, un membre de l’équipe de la commission pluridisciplinaire du PEP a effectué une analyse quantitative des commentaires des personnels par un comptage des mots. La moyenne des mots par fiche d’observation est de 8.4 (1998).

La mise en place du PEP se trouve confrontée à de nouveaux obstacles qui sont liés à la perception de ce nouveau projet.

- Premièrement, pour certains, la fiche d'observation n'apporte rien de nouveau, elle ne fait que formaliser ce qui existait déjà.

“ Avant il n'y avait pas toutes ces méthodes d'observations, mais on le faisait il fallait le faire. ” (75PD)

Cependant, la perception du personnel pénitentiaire semble être influencée par la population pénale à laquelle il est confronté, non pas par la nature du délit, mais par la durée de la peine.

“ C'est peut-être lié au régime de détention. On est dans un établissement pour longue peine. Le surveillant il voit toujours le même détenu pendant des années, qu'est-ce que vous voulez qu'il marque sur lui. A part qu'il y ait un changement brutal de comportement, il va marquer toujours la même chose (...) Ici, c'est calme. Il ne se passe jamais rien et peut-être que ça ne motive pas les personnels. S'ils étaient dans de grosses boîtes comme la Santé, les Beaumettes peut-être ils rempliraient mieux les fiches parce que le jour où il y a un problème avec un détenu on va aller regarder le parcours de ce détenu ” (75PD)

- deuxièmement, ce nouvel outil a également été perçu comme quelque chose, “ venu d'en haut ”, imposé par l'administration centrale. Certains personnels regrettent de ne pas avoir été associés à l'élaboration de ce projet.

“ C'est arrivé du jour au lendemain sur notre bureau et on nous a dit il faut remplir ça ” (75PD)

- enfin, certains surveillants ne souhaitent pas porter des observations car on leur demanderait alors de se prononcer sur une suggestion. Ils interprètent cela comme un "jugement" sur le comportement des détenus.

“ Il y a des surveillants qu'ils pensent qu'ils sont là pour observer, mais qui ne sont pas là pour porter des jugements. A la fin de la fiche d'observation, il y a une petite rubrique : quelles suggestions vous faites pour ce détenu ? ” (71PD)

Pour atténuer ces résistances et notamment la dernière, localement, des formations ont été mises en place.

“ Il y a quelques informations qui sont faites, ça permet d'aider les gens à s'exprimer ” (67PD)

“ Il y a eu des formations, mais on a toujours des problèmes de personnel et il faudrait que les formations soient répétées, que les gars y passent au moins une fois par an ” (71PD)

Conclusion :

Nous venons de montrer que la dynamique organisationnelle est un processus qui n'est jamais stabilisé, comme l'attestent les modifications dans la définition des territoires professionnels. Celles-ci se traduisent d'une part par un élargissement des missions du fait de l'accent mis sur la réinsertion et d'autre part par la segmentation des territoires entre plusieurs acteurs, réservant aux personnels de surveillance la fonction sécuritaire, même si le référentiel emploi tente de redéfinir des territoires consistants et cohérents.

De plus le recentrage sur le métier oriente l'action ces personnels vers une plus grande mobilisation autour du comportement du détenu afin d'observer et d'enregistrer tous les éléments significatifs de leurs comportements : le passage par l'écrit nous semble la première difficulté de ce recentrage, car il renvoie à un registre d'action très éloigné des pratiques coutumières centrées sur l'oral. De plus, cette initiative de recentrage autour du comportement des détenus rentre lentement dans les faits, comme si ce recentrage restait sans signification pour les personnels de qui on exige de relever des traces, des signes, des faits , mais aussi de les traduire sur le papier, de les transmettre, sans qu'ils soient partie prenante de leur usage

III - LES RELATIONS DE TRAVAIL ET COOPERATION

La troisième composante du travail d'encadrement concerne les relations entre les différents acteurs des établissements pénitentiaires. Cette composante caractérise à la fois les relations entre les personnels et la population pénale, mais aussi, entre les personnels et leur hiérarchie. Elle caractérise aussi les relations entre les communautés professionnelles, telles qu'elles se structurent au travers des syndicats et les directions.

Autrement dit notre hypothèse vise à montrer que les relations de travail sont doublement structurées : une structuration interindividuelle qui règle le rapport personnel-détenu, et le rapport personnel-hiérarchie ; une structuration collective entre le collectif d'encadrement et les communautés professionnelles syndicales.

Cette hypothèse pourrait être prolongée en formulant l'idée d'une structuration contradictoire : du côté interindividuel, il y aurait un certain assouplissement dans les rapports passant de la soumission passive à la coopération active. Du côté collectif, on assisterait à une certaine rigidification de la structuration au sens où les communautés professionnelles comme la hiérarchie ont des positions mieux définies et un réglage de leurs rapports plus explicite.

Cette hypothèse signifie simplement qu'il nous faut penser ensemble l'évolution des rapports interindividuels et l'évolution des rapports entre collectifs. Cette évolution parallèle ne signifie aucunement une évolution déstructurante : au contraire, on assiste bien à une refonte des bases sur lesquelles s'étaient établies la coopération entre tous les personnels.

3.1 Avec la population pénale

3.1.1 Relation de pouvoir partagé : le fondement implicite du fonctionnement des établissements pénitentiaires

Certains de nos interlocuteurs ont mis en évidence d'une part, le conflit d'intérêts autour duquel se structure le fonctionnement de la prison et d'autre part, le nécessaire recours à la négociation entre le personnel pénitentiaire et la population pénale.

“ Il s'agit de convaincre les détenus qu'ils ont intérêt à coopérer. La prison repose sur ce couple, non pas sur la réglementation, non pas sur la discipline, elle repose sur le couple surveillant/détenu ” (90S)

La prison est un lieu permanent de négociations, de dons et de contre dons¹³. Les personnels ont recours à ces échanges dans le souci d'assurer le bon ordre en détention, d'éviter les incidents, de “ ne pas faire de vague ”.

“ C'est une règle entre les surveillants, il faut négocier, celui qui ne négocie pas il casse le travail. Après qu'est-ce qu'on négocie, après c'est individuel, ça dépend du contexte ” (90S)

Ces échanges mutuels de “ service ” peuvent revêtir soit un caractère positif soit un caractère négatif. Un surveillant peut donner à un détenu la possibilité de passer un objet d'une cellule à une autre, bien que ceci soit formellement interdit dans le code de procédure pénale ou bien lui octroyer une douche supplémentaire si ce dernier se comporte de manière à ne pas le gêner dans son travail ou à faciliter celui-ci.

“ Qu'est-ce que le surveillant peut mettre sur la table, tout ce qui est interdit. Sinon, il n'a rien à mettre dans la négociation. Tout ce que le surveillant donne, c'est à 99% des choses illégales (...) Avant, il y avait des bières alcoolisées ; il y avait des surveillants qui ne laissaient pas passer la bière ; ça c'était la règle. Il y avait ceux

¹³ G. Benguigui

qui en laissaient passer deux par jour, ceux qui en laissaient passer le soir, ceux qui laissaient passer tout. Il y a un jeu subtil ” (90S)

Mais, dans le cas où le détenu devient “ un élément perturbateur ”, des moyens de sanctions informels peuvent apparaître.

“ Un détenu qui m'a rendu un service je peux me débrouiller pour qu'il ait plusieurs douches, un détenu qui m'a fait une vacherie je lui renvoie. Par exemple, une prison où les bons de commande étaient relevés par les surveillants : un détenu commande un pack de lait, le surveillant rajoute un zéro, ça fait dix packs de lait ” (90S)

Mais dans cette relation, il n'y a pas que les surveillants qui possèdent du pouvoir. En détention : “ tout le monde a du pouvoir ”.

“ Les détenus, ils savent qu'ils ont du pouvoir ” (90S)

Si l'on considère le nombre de détenus pour un surveillant (souvent 3 pour 1), le rapport de force s'inverse radicalement. Les détenus peuvent bloquer, rapidement, le fonctionnement d'un établissement : en refusant, par exemple, de réintégrer leur cellule. Dans des cas extrêmes, il est arrivé, que des détenus prennent le contrôle d'une détention.

“ Il y a l'établissement Y, il y a quelques années qui s'est retrouvé sous le contrôle des détenus. La seule chose qu'ils ne pouvaient pas faire c'est sortir. Dans la prison, ils faisaient ce qu'ils voulaient. ” (90S)

Cependant, il semblerait que les deux caractéristiques du fonctionnement d'un établissement pénitentiaire que nous venons d'évoquer, le conflit d'intérêts et la distribution du pouvoir, aient toujours plus ou moins existé dans le milieu carcéral.

3.1.2 La nature de la coopération entre détenus et personnel est modifiée

A) Des interlocuteurs plus instables :

Un autre fait qui a souvent marqué certains de nos interlocuteurs est le changement des caractéristiques de la population pénale :

- premièrement, l'autorité du personnel est différente.

“ En 1977, il y avait beaucoup de détenus qui fonctionnaient à la parole donnée, il y avait le milieu. ” (36DD)

Dans les années 1970, il semblerait qu’il y ait eu de forts accords tacites de coopération entre les personnels et certains détenus du “ milieu ”, qui facilitaient le fonctionnement en détention et le travail des surveillants. Ces deux groupes, même si le conflit d’intérêts était toujours présent avaient en commun certaines valeurs.

“ Avant, on n’avait pas besoin de la parole, des gestes ou des regards suffisaient (...) il y a trente ans, lorsque ce gradé a ouvert la cellule, le détenu s’est mis au fond de la cellule dos au mur et au garde à vous, sans que le gradé ni moi-même lui donnions l’ordre de prendre cette position. Il y a trente ans, il y avait des gestes automatiques, intégrés dans le mental de la population pénale et qui n’avaient pas besoin d’être reformulés ou formulés oralement et qui montraient la position du surveillant, du gradé, de l’encadrement par rapport au groupe des détenus. Aujourd’hui, si vous faites la même opération et si vous rentrez dans une cellule, à mon avis, vous n’aurez pas la même réaction. ” (8R)

De plus, l’autorité du surveillant était d’une certaine manière relayée par les régimes stricts de détention et il n’y avait pas de contestation explicite de la part des détenus.

“ Avant le détenu n’avait pas le droit de dire un mot, maintenant il vous insulte ” (10R)

“ L’uniforme ne fait plus peur au détenu aujourd’hui, ni les barrettes, les détenus n’ont plus peur de ça, c’est fini ce temps là ” (40 PD)

“ Les hommes avaient une autre mentalité, avaient une autre approche de l’uniforme, du respect, du sens de la hiérarchie. Il y a trente ans les choses étaient beaucoup plus faciles. Aujourd’hui, c’est beaucoup plus compliqué. ” (8R)

- deuxièmement, la nature des délits.

Les personnels sont désormais confrontés à des profils psychologiques de plus en plus différenciés, ce qui accentue la complexité de leurs fonctions, d’observation, d’encadrement, et de contrôle :

“La mentalité a évolué. On a quelques disjonctés, on a beaucoup de pointeurs...les délits ont évolué. Ils ne vont plus braquer les banques, ils attaquent les vieux ou les gosses. Il y a la drogue, maintenant il y a des violeurs, avant c’était les proxos, c’est différent. Il y a une évolution et pas dans le bon sens. C’était mieux avant, c’était plus propre. On savait qu’on avait un proxo, on savait qu’on avait un braqueur, on savait qu’on avait un escroc tandis que maintenant, on sait qu’on a un mec qui a tué une gosse de 4 ans... ” (21CD)

Bien que de nombreuses personnes aient souligné le fait que “ *le délit ne compte pas* ”, et que “ *le détenu est jugé, on n’a pas à le rejurer*”, la nature du délit, souvent connue par le personnel, conditionne les perceptions qui peuvent être développées à l’encontre du détenu.

“ J’estime plus un mec qui a braqué une banque, qu’un gars qui a tué un gosse et je ne m’en cache pas., j’aime mieux travailler avec un gars qui a tué sa femme qu’avec un gars qui avait tué une gosse. Je ne supporte pas. ”
(21CD)

La population pénale est devenue plus hétérogène, plus instable. Les personnels de surveillance sont parfois surpris par le comportement des détenus.

“ Il y a trente ans, quelque part, il y avait une certaine facilité, une certaine assurance. On était fortement rassuré par le comportement des groupes de surveillants et des groupes de détenus qui se moulait, qui se fondaient dans des comportements qu’attendait la hiérarchie. ” (8R)

B) La “*judiciarisation*” des interactions : la réforme de la procédure disciplinaire

L’assouplissement des règles de contrôle en détention, induit principalement par la “*réforme de 1975*” a amené les premiers changements dans les relations entre détenu et personnel. Ce processus qui consistait à faire “*rentrer le droit*” en prison s’est poursuivi dans de nombreux domaines et notamment celui de la discipline.

“ Avant, la prison n’était pas un lieu de non droit, mais un lieu à part. Il faut concevoir que c’est aussi un reconnaissance d’appartenir à la société. ” (61DD)

“ C’est là tout le paradoxe. On judiciarise quelque peu la procédure disciplinaire, on veut en faire quelque chose qui va dans le sens de l’équité, du droit et planifier au niveau de tous les établissements un peu la jurisprudence des sanctions”(33DD)

Cette volonté d’uniformisation tente d’une part, de donner aux détenus des droits identiques à celui d’un homme libre et de se mettre en conformité avec les règles pénitentiaires européennes contenues dans la recommandation du conseil de l’Europe (1987) et d’autre part, d’homogénéiser les pratiques dans les établissements notamment concernant la définition des fautes disciplinaires. Désormais, les personnels pénitentiaires sont associés à deux niveaux dans le processus disciplinaire ; le surveillant par la rédaction d’un compte rendu d’incident et par sa présence en tant qu’assesseur à la commission de discipline et le premier surveillant par la conduite d’une enquête. : “*l’enquête conduite par le gradé permet de valoriser le rôle du*

personnel d'encadrement et de donner plus de poids à la procédure engagée contre le détenu ”¹⁴.

Cette réforme de la procédure disciplinaire met en place “ l’institutionnalisation d’une véritable procédure d’enquête ”, la “ concrétisation réglementaire d’un délai octroyé au contrevenant pour préparer ses explications ”, la “ mise en œuvre d’un recours administratif préalable avant tout recours contentieux éventuel ” et un “ panel plus large de sanctions ”.

“ Ce qui change pour nous pas grand chose, à part beaucoup d’écrit, la motivation écrite du placement disciplinaire qui se faisait avant mais d’une manière différente au niveau local, il y avait toujours un surveillant qui rendait compte à sa hiérarchie d’une infraction à la législation, suite à ça le détenu passait en commission de discipline, au prétoire à l’époque et était sanctionné ou pas sanctionné. Maintenant, le surveillant rend des comptes, un gradé donne son avis sur l’infraction et ce qui doit en découler. De là le directeur classe sans suite ou poursuit l’affaire. Le détenu est reçu en commission de discipline, le directeur motive sa décision et l’envoi à la DR. Le détenu peut faire un recours ” (42PD)

“ L’ancienne procédure disciplinaire, on notait les explications du détenu mais on ne motivait pas notre décisions. Maintenant il y a une faculté de recours qui n’existait pas avant ” (33PD)

Ces changements semblent avoir donné “ plus de poids ” aux détenus. Certains d’entre eux ont changé de comportement en prenant la mesure de leurs droits, voire de leur force, rendant, parfois, plus malaisé, l’exercice de l’autorité du personnel de surveillance.

“ On est rendu au rôle de porte-clés c’est clair. Il y a 20 ans, le détenu me manquait de respect... je le prenais, je le descendais en cellule de punition et je savais qu’il allait y passer au moins 3 jours... le détenu après quand même il vous regarde autrement, parce qu’il sait que vous pouvez agir. ” (10R)

“ Quand j’ai démarré, il y 20 ans, un surveillant sur la coursive, faisait sa discipline, sa loi en exagérant. Il réglait ses problèmes tout seul avec le détenu. Un détenu qui faisait des problèmes, soit il arrivait à discuter avec nous, on arrivait à s’entendre et on arrivait à régler le problème rapidement ; soit il savait que le surveillant était à même de le prendre par la main et le descendre en cellule de punition. Une fois en cellule de punition, on faisait un rapport d’incident, le directeur le passait au prétoire, il prenait 8 jours, 15 jours. Le détenu était très souvent perdant. A partir de là, il reconnaissait l’autorité du surveillant. Il savait que le surveillant pouvait agir sur sa peine. Il y a 10 ans dans les années 1980, c’est passé au premier surveillant. Le surveillant ne représente plus grand chose sur la coursive au niveau autorité et c’est passé au premier surveillant. Années 1990, c’est passé aux CSP 2, CSP 1. Actuellement, c’est au directeur. L’autorité n’est plus reconnue par la population pénale. On en arrive pour n’importe quoi, le détenu est prêt à écrire au ministre ou faire intervenir je ne sais qui. Le détenu demande son avocat au prétoire... il y a une évolution qu’on ne maîtrise pas.. ” (10R)

¹⁴ Plaquette de présentation de la réforme disciplinaire du ministère de la justice

3.2 Entre personnels pénitentiaires

3.2.1 D'un rapport hiérarchique à un rapport de collaboration : Des relations moins militarisées

Le fonctionnement d'un établissement pénitentiaire se structure autour si ce n'est de l'anticipation, du moins de la gestion des crises. L'atteinte de cet objectif semble nécessiter une forte centralisation dans le commandement qui s'apparente de près aux structures militaires. Cependant, en 30 ans, la nature des relations entre collègues, au sens élargi du terme, a évolué.

- Premièrement, certaines pratiques professionnelles ont disparu dans les années 1970, le personnel de surveillance arborait une casquette, qui elle non plus n'existe plus, et avait l'obligation de saluer ses supérieurs hiérarchiques.

“ C'était une époque où le surveillant saluait le directeur chaque fois qu'il le voyait. ” (31PD)

“ Il y a une évolution qui a été faite. Moi quand j'ai débuté on avait encore la casquette, on saluait.. c'était vraiment très hiérarchisé. ” (39PD)

“ Il y a 20 ans, un jour le directeur régional passe dans l'établissement. A un moment donné je leur ouvre une porte pour qu'ils aillent à la chapelle, ils étaient cinq ou six, des huiles, à l'époque, on saluait. On m'a fait saluer cinq fois, il y avait cinq personnes, on m'a fait saluer cinq fois, même à l'armée, on ne vous le fait pas. C'était une humiliation. Ca c'est fini. ” (10R)

- Deuxièmement, les barrières entre les grades semblent s'être atténuées.

“ Il y a trente ans quand j'ai démarré dans ce métier, le premier surveillant, le premier grade de notre institution, lorsqu'il arrivait à 13 heures faire son appel, il rentrait dans une salle, qu'on appelait la salle d'appel et tous les agents, nous arrivions un quart d'heure, dix minutes, un quart d'heure avant. Nous attendions que le gradé arrive pour qu'il nous passe les consignes, les directives qu'il y avait lieu d'effectuer l'après-midi. Dès que le gradé rentrait dans la pièce, il y avait d'abord un grand silence. Nous nous mettions au garde à vous et nous attendions, de façon très attentive et très attentifs, les instructions que nous passait le gradé. Nous attendions que le gradé en fin de passage des consignes, nous dise “ messieurs, vous pouvez parler. ”. Si on fait la même opération aujourd'hui, il m'étonnerait que nous fassions les mêmes constatations. ” (8R)

La prise de contact avec les premiers surveillants, les CSP2, ou même le personnel de direction paraît être plus facile pour les agents. Lorsqu'ils le souhaitent, ils ont la possibilité

d'aller exposer leurs difficultés, d'aller discuter de problèmes personnels avec leurs supérieurs hiérarchiques: " la porte est ouverte ".

" Quand on a travaillé en tant que surveillante, il y a 20 ans en arrière, c'était beaucoup plus dur, plus triste et on n'avait pas la facilité de contact qu'on a maintenant avec la hiérarchie. C'était discipline, discipline, hiérarchie, hiérarchie. Ce n'était pas l'armée mais presque. " (44PM)

" Moi, je me rappelle dans ma carrière de vieux chefs, on ne pouvait pas discuter. On avait un problème familial, on ne pouvait se confier à eux, ils s'en foutaient. Leur bureau n'était pas ouvert ; quand on mettait le pied dans le bureau c'était pour se faire engueuler, on allait rarement les voir. On ne discutait pas, ou rarement avec eux.. "(38PD)

" Quand j'ai débuté, la hiérarchie c'était vraiment la hiérarchie. Quand j'ai débuté, le directeur il y avait des semaines entières où on ne le voyait pas. C'était le personnage presque inaccessible qu'on voyait, qu'on approchait quand on avait un problème et encore. Maintenant cette hiérarchie a régressé, il y a moins de barrières, les directeurs ont évolué. Pour moi les directeurs maintenant sont des gens tout à fait à l'écoute... Avant, on aurait pu se dire que c'était un respect presque forcé, maintenant que ce respect n'est plus forcé, il devrait être mutuel, les gens devraient apprécier. " (31PD)

La notion de " travail d'équipe "a de plus en plus tendance à structurer les interactions. Les membres de l'encadrement et les surveillants ont des objectifs communs et la relation de suspicion cède la place à une relation de confiance.

" Autrefois, on sentait une ségrégation entre le personnel de base, les premiers surveillants et les surveillants chefs, il y avait vraiment un fossé. Aujourd'hui c'est un travail d'équipe avec quelqu'un qui dirige à la tête qui donne les grandes orientations et puis une relation de confiance qui se fait dans les deux sens. " (40PD)

" Avant, ce n'était pas les mêmes rapports entre hommes, c'était des rapports de supérieur à inférieur. Alors que maintenant, c'est plutôt un esprit d'équipe, il y a toujours la hiérarchie qui est là parce que le gradé donne un ordre et il va être exécuté avec des difficultés ou sans difficulté, mais il sera exécuté l'ordre.. " (14PM)

Ce nouveau mode de fonctionnement fait évoluer la perception que les personnels pouvaient développer à l'encontre de leur supérieur hiérarchique.

" On avait peur des gradés. Les gradés nous faisaient peur, plus que les détenus. Un gradé arrivait dans le bâtiment, c'était une volée de moineaux " (40PD)

3.2.2 Une relation d'échange : d'exécutant à collaborateur

L'assouplissement dans les relations hiérarchiques a permis peu à peu au personnel de surveillance d'apporter d'avantage sa contribution, de donner son avis.

“ Avant, on nous demandait pas notre avis ” (31PD))

“ C'est vrai que dans l'administration pénitentiaire, je l'avais constaté, on manquait de dialogue, d'explication, de relation franche et sincère avec les gens ” (61DD)

“ Avant, on ne dialoguait pas avec la hiérarchie. Maintenant, ils peuvent dialoguer plus facilement ” (14 PM)

“ Dans les années 1988, il y a eu un certain nombre de mouvements sociaux, outre le fait de demander des modifications de statut ou des problèmes relatifs aux organisations professionnelles, on sentait une nouvelle mentalité des personnels. On sentait qu'ils avaient besoin de parler, de dire, de raconter. On sentait que les gens avaient besoin de s'exprimer pour évoquer leurs besoins, leurs propositions ” (61DD)

Les surveillants ne sont plus considérés uniquement comme des exécutants, mais comme des collaborateurs.

“ Pour le personnel il y a une évolution dans le bon sens, c'est-à-dire, on nous a donné beaucoup plus souvent la parole. On nous a donné le droit de nous exprimer. On nous a traité plus comme des collaborateurs de base, mais des collaborateurs de base plutôt que comme exécutant. A l'époque on ne discutait pas avec les membres de l'encadrement ou les premiers surveillants.. Il n'y avait pratiquement pas de dialogue à l'époque, on exécutait point à la ligne, même si les ordres nous semblait parfois invraisemblables ou illogiques ou s'il y avait de grosses erreurs de faites, on n'avait pas le droit de donner notre sentiment et notre point de vue professionnel ” (40PD)

3.2.3 Une relation d'autorité rendue plus complexe : l'ère de la justification

Du point de vue de l'ensemble des personnes que nous avons rencontrées, l'assouplissement des relations hiérarchiques est perçu de manière très positive.

“ A l'époque, il n'y avait pas de voix de recours comme on dit. On n'avait pas le droit de contester. Maintenant, il y a moins de barrières. ” (14PM)

“ L'AP a vécu 20 ans après son mai 1968. Avant les années 1990, le chef avait dit et c'était comme ça.. Autrefois, le surveillant rentrait dans le bureau du chef, il ressortait il ne savait plus la question qu'il avait posée. Le chef avait dit plus personne ne disait rien.(...) Il y avait ce poids hiérarchique qui pesait en permanence où le trois galons commandait sans discussion le deux galons et le deux galons commandait sans

discussion celui qui n'en avait pas. Le directeur c'était le maître à bord, il prenait une décision c'était la décision incontestable. " (61PD)

Cependant, les membres de l'encadrement qui se plaignaient, lorsqu'ils occupaient la position de surveillant de la rigidité des interactions, souhaiteraient, implicitement, maintenant qu'ils appartiennent à la hiérarchie, revenir à l'ancien mode de fonctionnement. En effet, ce vent de "démilitarisation" tend à rendre plus complexe, les relations d'autorité. Désormais, les personnels n'hésitent pas à demander des explications et à aller jusqu'à la contestation d'un ordre donné, ce qui était impensable ne serait ce qu'il y a une vingtaine d'années en arrière. Il paraît de plus en plus compliqué pour l'encadrement de faire faire les choses comme en témoigne ce large extrait :

" Les relations c'était plus difficile. Maintenant si quelqu'un n'est pas content, il le dit directement, c'est quand même assez. Dans la mesure où on demande l'ouverture et la relation, ça demande des explications par voie de conséquence. On a ouvert à la discussion et donc on arrive à s'imposer difficilement par la discussion et par les textes. A l'époque, on vous disait " marche ou crève ", mais c'était soit vous faites comme ça si vous n'êtes pas content c'est pareil. On avait plus de .. à l'époque tu travaillais un mois sans repos après la nuit, maintenant si vous enlevez un repos c'est un scandale (...) De plus en plus le personnel a l'esprit revendicatif, il ne faut pas toucher à certaines choses. Ca devient de plus en plus difficile de fonctionner, tout ça parce que... ils ont le droit de revendiquer et nous de plus en plus, il faut argumenter dans les conversations. Bien souvent, on a du mal à y arriver parce qu'on a l'impression d'avoir tort dans tous les sens. On a l'impression.. il y a quelque chose qui manque, qui existait avant. Je ne dis pas qu'avant c'était bien parce qu'il n'y avait pas cet esprit d'ouverture, mais maintenant c'est trop.(...) Si on continue on ne trouvera plus personne pour certains postes. Au poste de direction d'établissement peut-être et encore que ça devient difficile mais au poste d'encadrement, d'adjoint, ça va être de plus en plus difficile de recruter du personnel. Dans un petit établissement et un gros c'est pareil, le personnel d'encadrement est de moins en moins motivé, c'est ce que je ressens. " (44PM)

3.3 Les communautés professionnelles et l'encadrement

3.3.1. Rupture avec la tradition syndicaliste pénitentiaire

A) L'hégémonie de FO

Dans un article portant sur les revendications des syndicats pénitentiaires de 1958 à nos jours, l'auteur énonce principalement deux dimensions qui définissent le particularisme de ce syndicalisme : d'une part, son " caractère inclusif ", c'est-à-dire qu'il englobe les demandes et étend les bénéfices de ses actions non pas à ses seuls membres, mais à la totalité du groupe,

d'autre part, les relations que les syndicats majoritaires entretiennent avec l'administration centrale.

Dans l'administration pénitentiaire, la CGT et notamment FO sont souvent apparus comme des "syndicats maisons" agissant dans l'intérêt de l'administration pénitentiaire.

"La maison accompagnatrice du ministère de la justice, a été force ouvrière depuis des années, a perdu pied par rapport, sur des dossiers importants, ils ne sont pas signataires" (9R)

Tout au long des années 1970, FO affirme son leadership, qui décline peu à peu au début des années 1980 avec l'apparition de nombreux syndicats. L'arrivée de l'UFAP est énoncée comme un événement modifiant les rapports.

B) La multiplication des syndicats : l'arrivée de l'UFAP

Le milieu des années 1980 se caractérise par la multiplication des syndicats.

"On est passé de deux ou trois syndicats à 17 ou 18, à partir du début des années 1990." (80N)

L'année 1986, correspond à l'émergence de nouvelles tendances, avec la création d'un nouveau syndicat l'UFAP (Union fédérale Autonome Pénitentiaire) qui introduit une rupture radicale avec ce que l'administration pénitentiaire avait pu connaître jusqu'alors : les positions sont tranchées, le discours agressif et les moyens d'actions "radicaux."

"La création d'un syndicat, l'UFAP. Ce syndicat a été excessivement contestataire dans l'administration, syndicat très dur ; presque il faut raser pour refaire. Un syndicat avec des positions que l'on ne connaissait pas auparavant dans l'administration pénitentiaire. FO avait toujours été présent, mais a toujours eu une démarche très contractuelle. Il y avait des syndicats traditionnels tels que la CFDT qui a perdu beaucoup du terrain, la CFTC.. ce syndicat UFAP s'est constitué pourquoi ? Parce qu'il y avait ce besoin, ça correspondait à un besoin de gueuler. Il fallait qu'on dise des choses... on a senti une très forte poussée de l'UFAP." (61DD)

"Il y a une nouvelle forme de syndicalisme avec l'UFAP et c'est la dimension désespérée, allant jusqu'à détruire l'outil de travail... pour exister ils récupèrent des gens qui sont désespérés, déstabilisés qui ne sont plus dans un syndicalisme coopératif, traditionnel" (80N)

"Nous avons des syndicats style l'UFAP (...), qui ont fini dans notre administration par exemple, par banaliser les mouvements. Un mouvement d'ampleur nationale c'est quelque chose qui doit se faire sur une base commune, sur des revendications communes et qui soit bien arrêtées, bien mûries et réfléchies. On ne se met pas devant la porte d'un établissement, la bloquer pour un oui ou pour un non... on peut le faire mais en ultime recours. (...) l'UFAP je dirais c'est un langage à court terme, c'est-à-dire ils demandent, ils veulent. Je crois que toute la finalité quelque part vient de là." (10R)

Le leadership de FO qui s'est affirmé dans les années 1970 est mis à mal par ce nouveau syndicat.

“ C'est vrai que l'UFAP a un langage à la limite de la correction envers le personnel de direction et ça, ça plaît. ” (10R).

3.3.2 Une continuité dans les revendications et rupture

Parallèlement, à l'éclatement des organisations professionnelles pénitentiaires, la nature des revendications syndicales, sur une période de trente années, ne semble pas avoir beaucoup. Les contestations ont toujours porté sur le statut spécial, la parité avec la police et sur les conditions de travail (effectif, organisation de service).

1) L'un des premiers débats entre les organisations professionnelles et l'administration pénitentiaire se cristallise autour du statut spécial institué par l'ordonnance du 6 Août 1958 qui stipule dans son article 4 que “ toute cessation concertée du travail, tout acte collectif d'indiscipline de la part des personnels extérieurs de l'administration pénitentiaire est interdit ”. Lorsque cette situation se produit les personnels sont sanctionnés.

“ Ils nous enlèvent un trentième du salaire. Maintenant comme on sait qu'on a un trentième, et bien les gens, ils ne rentrent pas du tout. C'est pareil. Etre sanctionné d'un trentième pour dix minutes de retard ou pour la journée, c'est pareil ” (91A)

Contrairement à la police, la suppression du droit de grève sans contrepartie, qui est perçu en France comme l'un des premiers instrument de lutte et de négociation, suscite l'incompréhension et la colère des personnels pénitentiaires.

“ On travaille beaucoup sur un statut social, c'est-à-dire on est sous un statut spécial d'une ordonnance de 1958 qui nous interdit le droit de grève (...) Donc, on fait des mouvements de protestations devant les établissements avec des gens en repos ou en congés, même comme ça on arrive à se faire sanctionner. On voudrait un peu, ce n'est pas qu'on ne veut pas perdre le statut spécial, puisque ça nous permet d'être surclassés, parce que nous on est des catégories C surclassées et donc.. on voudrait quand même avoir un droit d'expression. On demande un peu le toilettage de ce statut spécial en statut social. L'administration a encore, il y a un mois, a dit qu'il n'était pas question de négocier sur le droit de grève. Après des bricoles, changer l'uniforme, les galons... ce qui importe peu et on s'en fout complètement. ” (91A)

Ce statut spécial ne fait que renforcer le sentiment d'être des " laissés pour compte ". Les personnels se sentent mis à l'écart, ils n'obtiennent pas la reconnaissance sociale que peut avoir la police. Il faut cependant ajouter que tous les syndicats ne s'opposent pas au statut spécial. Les " autonomes " et à la fin des années 1980, FO et la CFTC le soutiennent, considérant que c'est le seul moyen d'obtenir la réévaluation de la situation des personnels pénitentiaires au niveau de celle des policiers. A l'opposé, la CGT, la CFDT et l'UFAP restent fermement opposés à ce particularisme.

2) Cette situation va déboucher sur une autre revendication essentielle : la parité avec la police. Celle-ci concerne aussi bien la rémunération (un policier termine sa carrière à l'indice 370, un surveillant peut plafonner à 285), les primes (transformer la prime forfaitaire de risques en indemnité de sujétion spéciale calculée en pourcentage du traitement), la carrière (le personnel pénitentiaire effectue sa carrière en 5 grades au lieu de 3 pour la police) et les retraites (les policiers bénéficient depuis 1948 d'un système de bonification).

" Les syndicats avaient décidé qu'il fallait que les surveillants soient alignés sur les statuts de la police " (2PM)

3) Il faudra attendre 19 ans, pour que le statut des personnels pénitentiaires soit rénové en 1977 et arrive à établir une parité complète entre surveillants et gardiens de la paix. L'année 1996 sera elle aussi marquée par l'aboutissement de plus de 20 ans de revendications avec l'obtention du système de bonification des retraites qui permet au personnel de prendre une retraite à taux plein dès qu'il a 50 ans (pour toute période de 5 ans de service, une année de bonification pour la retraite).

Les syndicats développent également des revendications relatives aux **conditions de travail** qui portent sur les effectifs et sur l'organisation du service.

" Je veux dire, au niveau revendications pures et dures : effectif, sur le plan matériel, sur le plan moral aussi, on se retrouve. On retrouve les syndicats sur la même longueur d'ondes. " (10R)

4) Le problème du manque de personnel est lié au phénomène de l'augmentation du nombre de détenus et à l'évolution des régimes de détention caractérisés par une augmentation des activités, donc du nombre d'intervenants et les surveillants considèrent que ces changements aboutissent inévitablement à une surcharge de travail.

" Plus il y a d'activités, plus il faut de personnel " (6PM)

La dénonciation de la surcharge du travail et de l'insécurité débouche sur la demande des révisions des organigrammes et sur une politique de recrutement massif. Cette revendication est relancée avec les nombreux départs à la retraite engendrés par la bonification " du cinquième ".

" Il va nous manquer, on aura une vingtaine de départs entre 1998 et le premier trimestre 1999. A savoir que le contrôleur financier ne signe le remplacement que quand l'agent est parti. Donc, 8 mois de formation à l'école, ça fait presque une année blanche. Avant, on arrivait à avoir les gens avant que l'agent parte à la retraite, ça ne se fait plus depuis...(..) ils n'ont pas su faire une gestion prévisionnelle des départs à la retraite par rapport au un cinquième qui nous permet de partir à 50 ans avec 25 ans de service de partir. On se retrouve avec des personnels manquant dans tous les établissements. On aura du mal à fonctionner ne serait ce que cette année. " (91A)

" Un exemple, l'année dernière au niveau de la régionale de Toulouse, il y a 40 surveillants qui sont partis à la retraite, il n'y en a eu que 20 de remplacés. Cette année, nous en avons 80 qui partent à la retraite, l'effet du un cinquième, si nous en avons que 40, je ne sais pas où on va. 1998, 1999, 2000, c'est 3 ans, il y en a 3500 au total. Je ne sais pas comment on va faire. " (10R)

Les organisations professionnelles dénoncent également l'organisation locale du **service** des agents qui, du fait du manque de personnel, ne permet pas d'obtenir la totalité des repos laquelle le personnel à droit (repos hebdomadaire, repos de garde..). Cette situation engendre :
- directement, un nombre important d'heures supplémentaires.

" Aujourd'hui, je suis en ce qu'on appelle " repos de garde ". Ca veut dire que hier soir j'ai fait la nuit. Je n'ai pas fermé l'œil. J'en suis au stade, où je ne peux même plus exercer mon droit syndical. Nous avons des journées de délégation. On ne peut plus les utiliser parce que sinon, on est montré du doigt par les collègues " (10R)

" On faisait toujours des heures supplémentaires. On a été obligé de recentrer ou recadrer notre service. On a mis, on a redéployer davantage de surveillants sur la détention. Ca a été pris au détriment des postes hors détention, c'est-à-dire les postes fixes. Maintenant, il y a un déséquilibre au niveau de ces postes là. On a maintenant des problèmes avec les postes hors détention. Puisqu'ils sentent qu'il y a un déséquilibre, ils disent " Nous on fait pas d'effort non plus ", donc c'est de la maladie. Avant la maladie était sur les postes de détention, maintenant elle est passée de l'autre côté. Tout ça parce qu'on a un effectif qui est juste, avec un taux d'absentéisme important lié aux malades " (12DM)

- et un taux d'absentéisme élevé. Certains personnels se réfugient derrière " une logique de l'ultimatum. "

" Le surveillant qui doit faire 175 heures par mois, actuellement, il tourne à 190, 195.. A la maison d'arrêt X, l'absentéisme, normal, le taux compensateur, qui englobe les congés annuels, la maladie, le détachement

syndical, la formation est de théoriquement 19%, nous avons eu des pointes à la maison d'arrêt X, de 33 % et la moyenne annuelle est de 25%. La moyenne nationale est de 19" (10R)

" Voilà notre période de vacances d'été si ça ne change pas , je plante. Aujourd'hui, il n'est pas venu. Il n'est pas venu. Ici, la réponse à un problème c'est un ticket maladie 8 jours, le patron envoie un contrôle c'est 15 jours. " (18CM)

" Au niveau absentéisme on est arrivé à des dérives. Absentéisme des surveillants, des premiers surveillants, on en arrive à des dérives. C'est injustifié... les gens ont tendance à se mettre en maladie plus facilement. Un agent qui est en maladie c'est un autre qui va prendre sa place... des fois on ne peut pas le remplacer et puis c'est l'agent qui est au-dessus, au premier étage qui couvre les deux étages. Après sur le terrain, il faut réorganiser les postes... " (14DM)

Ce qui fait que dans divers établissements, certaines tâches ne peuvent plus être assurées dans de bonnes conditions par les surveillants.

" En ce moment, les parloirs ne marchent pas très bien, les bouquins ça ne marchent pas du tout, les télévisions ça ne marche pas bien, les frigos n'ont plus, les cantines n'ont plus... Les postes fixes c'est eux qui tiennent les télé, les frigos, les cantines. Forcément, comme il y a un absentéisme très fort de ces personnels, les détenus en souffrent, en pâtissent. " (...) En ce moment, les détenus pâtissent d'un grand nombre de carences qui sont dues à l'absentéisme des postes fixes et aux mauvaises volontés. " (18CM)

L'organisation du service reste un élément clé dans le fonctionnement d'un établissement.

" Je crois que si cette question n'est pas résolue on ne peut pas parler du reste si vous n'avez pas résolu les problèmes de repos (...) Si on ne règle pas ce problème-là, ce n'est pas la peine d'attaquer le reste, c'est vraiment la pierre angulaire. A partir du moment où vous avez un bon service, là vous pouvez engager des réflexions sur le travail en détention, sur l'observation de la population pénale, sur la formation. Jusque-là, on ne parlait que du service. Avec le directeur, on était très pris par tous les problèmes de service et du coup, la population pénale était un peu délaissée. " (16DM)

"Avant, c'étaient des revendications de corps massives ; en disant " on fait tout pour le détenu rien pour le surveillant ". Ces discours ne passent plus.. Les repères d'une revendication corporatiste traditionnelle n'a plus aucun sens. Un surveillant aujourd'hui en formation il prépare déjà le concours de 1^{er} surveillant.. il y a une espèce de dilution des corps dans une augmentation des grades et des indices " (80N)

3.3.3 Les organisations professionnelles deviennent des partenaires : la montée de l'implication.

L'institutionnalisation et la formalisation des relations entre les syndicats et les administrations pénitentiaires s'officialisent en 1989 avec la circulaire du 23 février relative

au renouveau du service public qui stipule que “ le dialogue social dans les fonctions publiques doit être renforcé et doit devenir un instrument privilégié de la modernisation des administrations ”

A) Les syndicats force de proposition

Les syndicats vont désormais être associés à la prise de décision aussi bien au niveau des directions régionales, qu’au niveau des établissements. Ils passent dans les textes, d’une force de contestation à une force de proposition. Les thèmes de discussion se structurent essentiellement autour de thèmes récurrents tels que l’organisation du service, les conditions de travail.

“ On associe extrêmement souvent nos partenaires sociaux. De façon institutionnelle, on a sept rencontres par an, en gros une rencontre par mois, au siège de la DR sur des sujets que sont la formation, le disciplinaire... ça ce sont les rencontres formelles. Il y a une vingtaine de rencontres informelles dans les établissements. Il y a un problème particulier, on se donne rendez-vous, on va voir sur place. Ils viennent ou j’y vais, on discute... Il y a un contact et un lien très important entre les responsables syndicaux et nous ” (8R)

“ Les syndicats participent activement à l’élaboration du service du personnel ” (14DM)

“ Ils sont très intéressés par l’organisation du service, par exemple, les conditions de travail c’est un autre thème qui revient souvent. Ça peut être par exemple, la façon dont sont organisés les postes... Il y a aussi la gestion des cas particuliers, ils suivent telle ou telle personne : autour d’une sanction disciplinaire, d’une promotion, d’une mutation... Les effectifs, le quantitatif figure autour de leurs grands thèmes, mais ce sont des thèmes réels qu’on retrouve chez nous, mais c’est aussi un thème national qui est récurrent et qui est toujours reproduit comme ça. ” (23R)

La circulaire du 23 février fait remarqué que “ la pratique de la négociation est souvent centrée sur l’évolution des rémunérations. Trop souvent elle s’y limite au point d’exclure tout autre sujet d’engagement contractuel ” .

Certains syndicats ont des difficultés à se positionner face à ce changement de politique vis-à-vis des organisations professionnelles, notamment les plus contestataires. Ils restent sceptiques quant au résultat qui peut découler de ce nouveau mode de coopération.

“ Le DR nous appelle comme ça, nous sommes les partenaires sociaux. Partenaire, nous on veut bien être partenaire, mais il ne faut pas non plus qu’on y laisse des plumes et qu’ils nous prennent pour des imbéciles. Partenaire, moi, je veux bien discuter, tout ce qu’on veut. On veut bien travailler sur des dossiers, essayer de faire avancer l’institution parce que même lui, souvent il reconnaît que si on ne l’aide pas, on n’arrive pas, sur des problèmes d’effectif... mais il ne faut pas non plus qu’ils nous endorment avec des réunions, manière de se réunir (...) C’est un peu le leitmotiv de l’administration : le dialogue avec les organisations professionnelles,

même à la limite, on se demande si on ne fait pas beaucoup de réunions pour nous écarter du terrain par rapport aux problèmes. On passe, sur le mois, je dois faire dix, douze réunions, ça n'arrête pas et parfois, on tourne en rond. Vendredi, j'ai eu une réunion sur l'hygiène et la sécurité avec des textes qui existent depuis 1982 et on va essayer de les mettre en place dans la pénitencière, sans moyen, sans personnel. Alors que ça fait 16 ans que ça existe et... on a passé toute la journée de 9 heures à 18 heures. On discute là-dessus. On tourne en rond. ” (91A)

Le développement du dialogue social n'est pas toujours bien perçu par tous les personnels qui rappellent que les organisations syndicales ne représentent pas la totalité des personnels et qu'il serait donc nécessaire de consulter d'avantage “ la base ”.

“ Les syndicats c'est quelque chose de nouveau depuis quelques années et c'est lamentable de la part de l'administration pénitentiaire. Le dialogue social a été très mal... l'administration centrale oublie que le personnel de base n'est pas forcément syndiqué et souvent ils font appel à des gens qui sont syndiqués qui représentent leurs collègues et ce n'est pas vrai... il faut consulter le personnel de base, le personnel d'encadrement. Ne consultez pas les 4 ou 5 représentants syndicaux qui ne représentent que ceux qui ont une carte... parce qu'on ne travaillera pas dans de bonnes conditions... il faut consulter la base lorsqu'on veut évoluer, changer quelque chose ou l'encadrement qui est responsable du personnel. L'administration prend les problèmes à l'envers. Au niveau de l'établissement le directeur fait des réunions avec les syndicats parce que quelque part il est obligé.. avant j'y allais mais je ne les supporte plus. J'en ai marre de répéter les mêmes choses.. ” (32CD)

B) Localement, une pression croissante : “ La double conduite ” ?

L'institutionnalisation du dialogue avec les syndicats ne fait qu'accroître leur poids dans les échanges que ce soit au niveau régional ou au niveau d'un établissement. Ils deviennent des acteurs incontournables aussi bien dans le fonctionnement quotidien que dans les négociations portant sur des thèmes spécifiques. Désormais, les syndicats invoquent un droit de regard sur les décisions quotidiennes qui sont prises dans un établissement.

“ Il faut prendre une décision rapidement, pour couvrir les postes, pour presser au plus urgent. Après coup, on rend compte, mais dans l'urgence, il faut trancher. C'est une prison, l'urgence, il faut aller très vite. Après tranquillement, vous avez le représentant syndical qui veut vous demander des comptes : pourquoi vous avez pris tel agent pour le mettre à tel poste alors que la charte du service l'empêche ? Il faut rendre compte à ces gens-là Pour les changements de service, on n'a pas été du tout associé ca a été un marchandage entre la direction et les syndicats et un syndicat parce que les autres ont été court-circuités. ” (18CM)

Les syndicats dans l'administration pénitentiaire sont "puissants". Localement, les décisions qu'ils peuvent être amenés à prendre peuvent bloquer très rapidement l'établissement. Le directeur est désormais obligé de composer avec ce groupe de pression.

“ Les chefs d'établissements doivent être prudents vis-à-vis des syndicats. Ils peuvent facilement bloquer l'établissement ” (14DM)

“ Tout le monde a peur des syndicats, chez nous, parce que.. quand quelqu'un veut faire une carrière, il a plutôt intérêt à composer avec les syndicats, ou il s'oppose totalement et il sera toujours dans la difficulté, dans le conflit. Il vaut mieux que ce conflit là, il le gère en ayant de bons rapports avec les syndicats. C'est vrai que le syndicalisme pénitentiaire est un très bon contre poids (...) On les considère pas trop comme des partenaires sociaux, pas comme des partenaires officiellement, c'est clair, officieusement, ils font avec parce qu'ils savent qu'ils sont obligés de faire avec. ” “ Il ne faut pas perdre de vue que nous sommes une petite administration, il n'y a que 20 000 fonctionnaires, donc je veux dire si un syndicat et notamment un secrétaire général lance un mot d'ordre, ça va très vite, les établissements du jour au lendemain, je dirais d'une heure sur l'autre.. vous avez les établissements pénitentiaires qui sont bloqués dans toute la France. Imaginez un petit directeur d'établissement, qui de part sa faute génère un mouvement national, sa carrière elle est finie. ” (10R)

Certains vont même plus loin et parlent de double conduite à la tête d'un établissement.

“ Le syndicalisme pénitentiaire est puissant. Nous, on le vérifie à la maison d'arrêt Z, on a des collègues qui se demandent si c'est la direction qui dirige où si c'est nous... je mets un bémol” (10R)

“ Nous avons un chef officiel et un chef officieux avec l'assentiment de la direction. ” (18CM)

Très facilement, les syndicats, sous couvert de l'institution du dialogue social, peuvent court-circuiter soit le niveau local en s'adressant à la direction régionale, soit le niveau régional en négociant directement avec l'administration centrale.

Conclusion :

Nous venons de montrer que le travail d'encadrement subit une troisième modification relative aux relations de travail. Celle-ci se caractérise par une tendance contradictoire : d'un côté un assouplissement des relations interindividuelles entre les détenus et le personnel , mais aussi entre le personnel et sa hiérarchie, qui ferait passer d'un univers de soumission active à un univers de coopération active ; de l'autre, une rigidification des relations entre les communautés professionnelles regroupées dans différents syndicats et la hiérarchie de plus en plus soumise à une exigence de négociation pour asseoir son pouvoir et son autorité, comme

si, dans certains cas, la direction des établissements était répartie entre ces deux collectifs (syndicats et direction). Ce qui frappe l'observateur, c'est sans aucun doute la combinaison de méfiance et de confiance qui règle les rapports entre ces deux entités, comme s'il existait une "double conduite".

Au total les fondements du rapport coopératif entre les acteurs de l'univers pénitentiaire se trouvent remis en question du fait d'un usage stratégique de la position de chacun qui peut à tout moment refuser de coopérer et donc remettre en question l'objectif à atteindre : d'où l'importance des négociations tacites et des arrangements locaux, partiels et provisoires inscrits dans le registre des pratiques coutumières ; néanmoins des tentatives sont faites pour rendre plus explicites les transactions entre ces acteurs interdépendants de façon à ce qu'ils gèrent leur interdépendance dans le cadre de négociations en forme, explicites débouchant sur des compromis plus robustes

IV – COORDINATION ENTRE CENTRE ET DECISION : UNE DELOCALISATION DU POUVOIR D'INITIATIVE

La quatrième composante du travail d'encadrement concerne le réseau de centre de décision au sein duquel fonctionne l'établissement pénitentiaire. Ce réseau doit analyser tant du point de vue des différents centre de décision qui le composent que du point de vue des interactions entre centre. Cette quatrième composante est capitale car elle définit les modalités selon lesquelles sont réglées les dynamiques de fonctionnement des établissements pénitentiaires et les dynamiques de leurs relations.

Notre hypothèse est que l'on assiste à un déplacement de l'initiative vers le bas et à une régulation décentralisée de cette initiative. D'un côté, il y a bien assouplissement de la coordination hiérarchique descendante pour redonner des espaces d'initiative aux établissements afin qu'ils mobilisent les personnels : dit autrement le pouvoir attribué au local provient des limites du pouvoir central qui ne fait à lui seul encadrer l'établissement, et faire en sorte que les comportements de chacun soient conformes à ce qui est attendu. Pour cela, il semble aujourd'hui que les orientations conduisent à faire de l'établissement un lieu d'initiative et d'élaboration de projets issus de l'établissement et non pensés par d'autres.

D'un autre côté, il y a bien une régulation de ce pouvoir qui est centralisée. Centralisée notamment par le niveau régional qui vient modifier la relation direction nationale-établissement local, en faisant du niveau régional le lien d'une régulation intermédiaire. Le

niveau régional serait renforcé par son rôle de coordination entre l'amont et l'aval, c'est à dire par son rôle de mise en cohérence des décisions régionales avec les contextes locaux mais aussi des projets d'établissements avec les ressources régionales et nationales. Il nous semble qu'un certain espace de discussion et de négociation s'est ouvert par le rôle de coordination accrue dévolu à la région.

4.1 Le pouvoir d'initiative aux mains de “ la centrale ”

Au début des années 1980, le rôle des Directions régionales semble se limiter à la fonction de “ courroie de transmission ” et de “ boîte aux lettres ”. Le rapport Bonnemaïson¹⁵ soulignait que “ pour 30% des informations transitant par la direction régionale à destination des établissements et en provenance de la centrale, la direction régionale ne faisait que viser et transmettre ”.

En 1989, la circulaire du 23 février amorce pour le service public une politique de développement des responsabilités des services décentralisés. “ La déconcentration c'est faire en sorte que les décisions soient prises au plus près de ceux qu'elles concernent directement ”. “ La mise en œuvre de cette politique passe par une démarche collective ”.

Les directions régionales ne sont plus considérées comme les relais d'une politique centrale, mais comme des centres actifs qui doivent apporter leurs connaissances et leurs compétences afin d'accroître l'efficacité du système.

“ Jusqu'à présent, on faisait plus que ce contrôle puisqu'on manageait depuis Paris : la tendance doit se renverser. Les services déconcentrés doivent pouvoir agir. Nous donnons des impulsions générales et nous contrôlons pour donner une symbiose au niveau national, pour donner les grandes lignes, pour indiquer quels sont les axes. On s'est aperçu que l'administration centrale ne peut pas à elle seule mettre en valeur et faire connaître l'institution pénitentiaire parce qu'il y a des réseaux locaux qu'il faut sensibiliser ” (1DN)

¹⁵ Rapport Bonnemaïson, 1989, p 55

4.2 L'initiative est déplacée au niveau régional et au niveau local

4.2.1 L'élargissement des domaines de compétences des directions régionales

Les années 1990 sont synonymes pour les directions régionales d'un élargissement significatif de leurs domaines de compétences se développant autour de trois axes : la gestion des détenus, du personnel et la gestion financière.

1 - gestion des détenus	- affectation des condamnés dont le reliquat de peine est égal ou inférieur à 3 ans (s'ils n'avaient pas fait antérieurement l'objet d'une première affectation dans un établissement relevant de la compétence de l'administration pénitentiaire ou s'ils ne font pas l'objet d'une proposition d'orientation sur un établissement).
2 - gestion des personnels	<ul style="list-style-type: none"> - développement du dialogue social avec la création des CTPR (comité technique paritaire régional) - décisions d'imputabilité au service des maladies ou accidents de travail, la validation du service pour la retraite, la gestion des vacataires, les frais de déplacement, indemnités de changement de résidence, primes d'installations, saisie informatique des vœux de mutation - recrutement des agents administratifs, adjoints administratifs et chefs de travaux - l'octroi des congés de longue durée et de longue maladie et les réintégrations - les mises en disponibilité d'office après épuisement des droits à congés de maladie, de longue maladie ou de longue durée - les prolongations d'activité, les cessations progressives d'activité, les démissions, les congés parentaux, les départs au service national, les sanctions disciplinaires du 1^{er} groupe.
3 - gestion financière	- procédure de gestion par dotation globalisée des crédits de fonctionnement (étendue en 1994 à l'ensemble des DR)

La gestion financière est l'un des domaines qui symbolise le mieux le changement de politique de l'administration centrale vis-à-vis de ses directions régionales.

A partir de 1991, la gestion par dotation globalisée des crédits de fonctionnement est mise en place. Elle permet d'une part, d'atténuer certaines contraintes et d'introduire de la souplesse dans la gestion et d'autre part, semble permettre une meilleure rationalisation des dépenses.

" 1992, ça a été la première expérimentation de ce que l'on appelle les budgets globaux dans l'institution pénitentiaire. Avant, c'était très lourd et très compliqué pour un résultat pas évident. (...) A l'époque, il pouvait y avoir de l'argent sur un chapitre donné et vous ne pouviez pas le dépenser sur l'autre. On surconsommait alors qu'on était sous doté. Actuellement, il n'y a plus qu'un seul chapitre budgétaire; on optimise les deniers publics. C'est le principal changement (...) S'il me restait, par exemple de l'argent sur le chapitre qui me permettait de

faire des dépenses alimentaires , je ne pouvais pas faire autre chose que d'acheter des boîtes de conserve et faire du stock. Eventuellement, s'il fallait réparer une porte en détention, je ne pouvais pas. Il y avait une rigidité. " (25R)

Il est cependant intéressant de remarquer qu'un des domaines qui constitue dans l'administration pénitentiaire " le nerf de la guerre " n'a pas été déconcentré : il s'agit de la gestion des effectifs. Dans ce cas présent, les directions régionales continuent d'occuper une fonction d'intermédiaire, elles ne font que relayer les demandes des établissements.

" Donc, pour les effectifs, c'est nous qui rentrons en compte au niveau régional, pour relayer la demande, pour dire " il faut absolument mettre un adjoint à tel endroit. " Là, on appuie, en relayant une demande, parce qu'on comprend bien qu'il a un trou là. On va essayer d'appuyer en terme d'effectif. " (25R)

En considérant cet exemple, certains en viennent à dire que " bien souvent, c'est plus rapide de passer directement par le ministère. La direction régionale peut être un impulseur mais des fois, elle est un ralentisseur " (60M)

4.2.2 Le niveau locale intégré dans une démarche participative : le projet d'établissement, une rénovation des modes de gestion

Cette nouvelle démarche se concrétise par la mise en place au début des années 1990 du projet d'établissement. Il a pour principal objectif d'aboutir à la mobilisation " des personnels et des énergies autour d'un ensemble de principes, de règles, de valeurs clés et d'objectifs communs ". Le " personnel doit se sentir concerné, comprendre pourquoi on a besoin de lui, à son grade, à son niveau, il peut contribuer à la réussite collective ". Ce projet représente le passage d'une conception monologique des orientations et des objectifs de la politique de l'administration pénitentiaire à une conception basée sur la participation des acteurs décentralisés que ce soit au niveau régional ou local.

" C'est qu'on est passé, nous sommes passés d'une conception hiérarchique qui était que le haut décide et le bas obéit, ce sont des schémas, à maintenant une dimension extrêmement participative. On associe les personnes, autour d'un objectif que l'on définit en commun. Bien sûr, c'est difficile, c'est de plus en plus difficile, c'est évident, mais ça porte des fruits et puis de toute façon c'est vraiment la façon dont on travaille aujourd'hui. On associe de plus en plus les personnes ; ce qui veut dire qu'on associe l'ensemble de la chaîne et ça veut dire qu'on donne un sens à chacun dans sa chaîne " (23R)

“Il faut que la déconcentration aille jusqu’au cadre des établissements pour que chacun se sente impliqué dans la marche et le fonctionnement de l’institution. Au niveau national, il y a un travail qui est fait pour que les décisions se prennent au niveau régional, mais on incite aussi les directeurs régionaux à déléguer au maximum dans le cadre du projet d’établissement ” (1DN)

L’attribution du budget ne dépend plus uniquement des orientations de la direction régionale, elle prend désormais en compte les souhaits, les ambitions, les objectifs des établissements.

“ Mais là, le budget il est témoin de ce que l’on veut faire. Le budget : méthode ancienne, ça peut être aussi d’avoir une somme globale qui est attribuée à la région et la région toute seule, quelques personnes, voire même pourquoi pas le DR tout seul, décident de l’attribution des budgets aux différents établissements : en coupant des tranches. Ca, c’est une technique effectivement. Mais lorsque l’on voit la façon dont nous montons nos budgets aujourd’hui : le budget c’est toute une histoire qui prend des mois et des mois, qui prend même l’année, qui va être préparé ensemble, en tenant compte des orientations de la centrale, des objectifs de la région, des discussions et des difficultés des sites et tout ça, ça macère, on discute.. Lorsque l’on va indiquer son budget à l’établissement, on pourrait presque dire qu’il ne le découvre pas, il y est déjà préparé, il sait plus ou moins et au moins les orientations qu’on lui a donné et ce qu’on va lui demander de faire, il sait où il va, il sait comment on va l’aider. ” (23R)

“ Quand j’étais patron, j’avais trop longtemps souffert de recevoir simplement un papier, où on me disait “ monsieur le directeur, vous avez tant d’argent, ligne par ligne. Si vous dépensez moins sur une ligne, vous ne pourrez pas le reverser sur une autre ligne. ” Je m’étais juré que le jour où j’aurais des responsabilités, j’écouterais l’autre pour savoir ce qu’il avait à me dire sur le projet d’établissement, sur l’établissement qu’il dirigeait. Je ne dis pas qu’on intègre toutes les demandes , on ne peut pas. Mais au moins, on écoute et on ne passe pas à côté d’un projet qui peut présenter un intérêt pour l’institution. ”(8R)

Le budget se scinde en deux parties : l’une est reconduite systématiquement chaque année, elle concerne les dépenses incompressibles (nourriture, entretien.) et l’autre évolue en fonction du projet qui va être formulé par l’équipe de direction de l’établissement.

“ Il y a un budget de reconduction qui est un budget mathématique qui est lié au nombre de détenus que nous avons sur des fonctions, nourriture, entretien qui sont des fonctions constantes. A côté de ça vous avez des opérations particulières où un budget particulier qui répond aux innovations, à la dynamique de chaque établissement. ” (8R)

Le processus de construction du budget se structure autour de deux étapes :

- en premier lieu, les chefs d’établissements vont formuler des avant-projets qu’ils exposent devant le directeur régional. Cette première étape permet à la direction régionale de construire son budget et de le défendre, par la suite, devant l’administration centrale.

“ Les projets remontent en deux temps. Ils remontent d’abord pour que nous on bâtit notre projet. C’est à partir de ces avant-projets que nous on construit le budget que l’on présente à l’administration centrale.(...) Ces projets nous remontent avant que nous-mêmes nous fassions l’étude globale, que nous présentions notre propre budget régional. ” (8R)

“ Avant en début d’année, on leur a adressé, un dossier dans lequel on leur demande leurs orientations, leurs souhaits, ce qu’ils veulent voir mettre en œuvre, de l’expliquer et ça dans tous les domaines d’activité. Ce qui fait qu’on va travailler sur ce dossier qui est l’expression écrite, formalisée des vœux des établissements ” (23R)

- en second lieu, lors des conférences budgétaires, les chefs d’établissements reviennent avec leur projet définitif. Ils négocient avec le directeur régional, des orientations qu’il est nécessaire de privilégier. Lorsqu’un accord est conclu, un budget de fonctionnement définitif leur est attribué.

“ De plus pour ce qui nous concerne à nous, on organise chaque année, une conférence budgétaire où le chef d’établissement avec ses collaborateurs vient présenter son projet d’établissement qui doit être fondu dans les orientations générales et les orientations spécifiques. Au cours de cette conférence budgétaire où on consacre une demi-journée à chaque établissement et à son équipe de direction, des moyens sont attribués pour la mise en place de cette lettre d’orientation. ” (8R)

La mise en place de ce dispositif a pour objectif de responsabiliser les établissements en les obligeant à intégrer une nouvelle logique de fonctionnement : une logique prévisionnelle.

“ Je pense qu’il fallait que les établissements rentrent dans cette logique de contrainte budgétaire et dans cette logique de gestion prévisionnelle et qu’ils sortent de la logique précédente qui consistait à demander toujours plus pour obtenir, c’est comme ça que ça se passait avant. Je demande plus, la DR demande plus à l’administration centrale.. on a encore un ou deux établissements qui sont restés dans cette logique. ” (25R)

4.3 Une initiative régionale et locale encadrée et contrôlée

Bien que l’administration pénitentiaire soit dans une logique de décentralisation et de responsabilisation de ses services déconcentrés, elle encadre de très près ce processus.

“ l’administration centrale doit avoir un rôle de contrôle. ” (1DN)

- premièrement en fixant précisément les cadres de l’action au travers d’un document écrit : la lettre de mission. Cette lettre a pour principal objet de rappeler les grands axes de la politique de l’administration centrale et de fixer des orientations spécifiques à chaque direction

régionale tels que par exemple la réduction des heures supplémentaires. Il semblerait que les buts visés ne soient pas négociés avec le niveau régional, mais imposé d'en haut ; ce qui ne paraît pas être le cas pour les établissements. En effet, le directeur régional, à son tour, met en place une lettre de mission qui définit, suite à une négociation avec le chef d'établissement les objectifs qui doivent être atteints. La nature des relations entre l'administration centrale, les directions régionales et les établissements est désormais définie en termes contractuels reposant sur les engagements du niveau régional et du niveau local.

“ Ce qui est bien, depuis quelques années, la lettre de mission, le document écrit qui fixe la politique du DR et le DR qui fixe celle du chef d'établissement. C'est une proposition d'action qui peut être discutée par les chefs d'établissement. Il y a un travail par objectif qui est intéressant et qui est remobilisateur des cadres ” (29DD)

L'élaboration du projet d'établissement et l'attribution du budget prennent donc en compte une triple contraintes : les orientations de l'administration centrale, les objectifs de la direction régionale et les souhaits de l'équipe de direction de l'établissement.

“ On va avoir les vœux de l'établissement, plus les orientations de l'administration centrale, que tout le monde connaît et bien sur les objectifs de la région qui découlent des orientations de la centrale. Tout ça on le brasse en même temps, pour arriver à ce donner, à déterminer des objectifs qui recueillent un peu l'assentiment de tout le monde, qui sont dans la ligne de la centrale, qui ne heurtent pas les priorités régionales et qui correspondent à ce que souhaiterait l'établissement.. ” (23R)

- deuxièmement, en contrôlant les résultats des établissements. Il s'agit dès lors pour la direction régionale par l'intermédiaire d'une cellule de contrôle de mesurer les écarts, de réévaluer les coûts, de recalculer les plannings ou de rectifier les erreurs.

“ On a mis en place depuis le 1 janvier 1997, une cellule d'évaluation et de contrôle de gestion. On a des tableaux de bord, on a un ensemble d'outils qui nous permettent de commencer .. lorsque les clignotants s'allument.. je suis interpellé par le responsable de cette unité. On fait des comparaisons... ” (25R)

“ Un contrôle de gestion qui est chargé de contrôler la dépense dans tous les établissements, la pertinence de la dépense... Nous, à partir du contrôle de gestion, qu'est-ce qu'on fait ? Chaque mois, le contrôle de gestion me rend une copie. ” (8R)

Les établissements sont désormais soumis d'une part, à une logique économique de “ rentabilité ” ou du moins de maîtrise des dépenses et d'autre part, à une logique qui revêt l'une des caractéristiques de la logique de marché : la concurrence. L'un des moyens utilisés

afin d'évaluer les établissements est de les comparer entre eux, en tenant compte de leur points communs (régime de détention, taille).

“ Le chef d'établissement reçoit un document qui englobe quatre ou cinq établissements de même nature que lui. Il voit la dépense de ses collègues et il peut se comparer avec la dépense de ses collègues. Deuxième élément, en même temps, le chef d'établissement reçoit une lettre dans laquelle je lui fais part de mes satisfactions ou de mes inquiétudes. Satisfaction sur les lignes budgétaires qui me paraissent extrêmement bien tenues et inquiétudes sur les lignes budgétaires qui me paraissent moins bien tenues. Troisième élément, le contrôle de gestion fonctionne en relation avec les services du chef d'établissement, l'économat, les magasiniers... et autre élément, le contrôle de gestion se déplace de temps en temps sur les établissements pour bien contrôler que ce qu'on fait remonter comme information correspond bien à la réalité. Il a un pouvoir d'inspection. ” (8R)

Conclusion :

La quatrième modification du contexte du travail d'encadrement n'est pas la moindre puisqu'il s'agit de redonner de l'initiative aux établissements ; on assiste bien à une délocalisation vers le bas du pouvoir normatif, puisque les acteurs des établissements doivent se mobiliser pour définir leurs propres objectifs dans le cadre de dépendance qui est fixé d'avance. On assiste aussi à une reprise en main par la hiérarchie de l'encadrement extérieure aux établissements qui contrôle et régule les initiatives locales

Cette tendance au déplacement de l'initiative vers l'aval et la remontée d'un pouvoir centralisé qui vient réguler ces initiatives n'est pas spécifique à l'administration pénitentiaire, puisqu'on le retrouve dans toutes les entreprises. Il s'agit bien d'un nouveau mode de rationalisation ni descendant, ni ascendant mais hybride ou croisé puisqu'il vise à combiner les deux démarches de rationalisation . Dans le cadre de cette rationalisation croisée, la régulation intermédiaire basée sur le niveau régional comme acteur décisif pour faciliter l'encadrement des établissements, apparaît comme déterminant tant pour la mise en oeuvre des décisions prises par le niveau national que pour la pertinence des décisions auxquelles les établissements peuvent désormais être associés

CONCLUSION : DYNAMIQUE ET CONTRADICTIONS DE LA RATIONALISATION.

1 Le tournant des années 70 : un changement du référentiel de la détention.

Incontestablement, il y a bien une série de mesures dans les années 70 qui ont favorisé les conditions de vie des détenus et leurs relations avec le monde extérieur. Sans aucun doute, la pression des événements intérieurs a précipité ces changements dans les pratiques. Plus fondamentalement, nous considérons qu'il s'agit d'un peu plus que de modifications dans les manières de pratiquer la détention : il s'agit d'une autre manière de voir le détenu qui se met en place progressivement.

Ce changement de référentiel de la détention ne s'est pourtant pas propagé mécaniquement dans la conception du détenu véhiculée par le personnel pénitentiaire, qui l'interprète comme un déficit pour eux : le "plus" pour les détenus, c'est le "moins" pour les surveillants. Cette interprétation des mesures prises en faveur des détenus donne une des clés pour la compréhension du comportement des surveillants qui a de lourdes conséquences sur leur encadrement. En effet, ce "malentendu" rend le travail d'encadrement d'autant plus difficile que toute action demandée au personnel de surveillance et touchant notamment la réinsertion du détenu sera interprétée dans le registre sans grande signification pour lui. La réinsertion n'est pas un objectif intériorisé pour les surveillants. La rupture d'avec le référentiel de détention du XIX^{ème} siècle se dessine autour de l'élargissement de la mission sécuritaire vers des missions de réinsertion : "empêcher le détenu de s'évader et rendre à la société un homme meilleur". Mais cette rupture ne semble pas être consommée si l'on en croit nos interlocuteurs.

2. Nature et évolution des quatre composantes du travail de l'encadrement.

Nous venons de décrire la nature et l'évolution des quatre composantes principales du travail d'encadrement, dont nous pouvons tirer quatre conclusions.

Premièrement, le travail d'encadrement est une activité distribuée entre plusieurs acteurs structurés par des relations cognitives et de compétences, de coopération et de pouvoir. Encadrer est un travail car il s'agit d'une activité collective et finalisée qui s'effectue dans un rapport de subordination. Cette activité se déroule dans un cadre que l'on peut schématiser par un carré dont les quatre côtés sont : le référentiel d'action tel qu'il est formulé par les

directions, la délimitation des espaces professionnels de chacun, la nature des relations instituées entre les individus et les collectifs, enfin le pouvoir d'initiative de chacun et le mode de régulation de cette initiative

Deuxièmement, nous venons de montrer que la structuration du travail d'encadrement relève d'une dynamique organisationnelle, parfois contradictoire, mais jamais stabilisée de façon définitive : les éléments du référentiel d'action font du détenu une personne devant contribuer à sa réinsertion, les territoires professionnels sont sans cesse redéfinis, les relations de travail oscillent entre élargissement et segmentation et se recomposent autour du métier central , le pouvoir se redistribue au profit du local etc.... Bien entendu, il ne s'agit là que de tendances qui prennent des formes différentes selon les époques et selon les établissements

Troisièmement, nous venons de décrire le contexte structuré de ce travail, mais aussi les limites de cette structuration . Dit autrement, la structuration du travail d'encadrement ne se résume pas à l'énoncé de règles formelles, communes, impersonnelles, exportables dans tous les établissements et modifiables par décret ; la structuration du travail d'encadrement se traduit aussi par la prise en compte des règles coutumières, locales, singulières adaptées aux contextes que les acteurs locaux mettent en œuvre pour parvenir aux résultats. On pourrait conclure que la structuration du travail d'encadrement prend la forme d'une rationalisation hybride qui combine des règles formelles proches de l'idéal bureaucratique et des règles coutumières proches des pratiques réelles

Quatrièmement, le travail d'encadrement semble s'organiser au travers de la pluralité de règles qui sont combinées ; si tel est le cas, cela signifie que l'organisation du travail, d'encadrement se poursuit dans le cours même de sa réalisation. C'est cette perspective que nous proposons d'approfondir dans le chapitre suivant qui privilégie d'une part l'analyse du travail d'encadrement comme un processus combinant règles formelles et règles coutumières et d'autre part l'analyse du travail d'un acteur clé qui est le premier surveillant situé au premier niveau d'encadrement, entre l'amont (la hiérarchie ou la direction) et l'aval les surveillants, bref situé comme une charnière organisationnelles

Chapitre II – Le travail des premiers surveillants

INTRODUCTION : LE TRAVAIL DES PREMIERS SURVEILLANTS (TPS) : CADRE ET PRATIQUES.

1 Un point de vue sur le travail : une combinaison plus qu'une opposition entre règles formelles et règles pratiques.

Avant de décrire les pratiques de travail des premiers surveillants, il nous semble indispensable de préciser le cadre de ce travail et d'en faire une analyse. Il ne s'agit pas pour nous de distinguer le cadre d'un côté et les pratiques de l'autre pour les opposer en montrant que les pratiques débordent du cadre ou bien que le cadre est bien trop formel pour cerner la complexité des pratiques. Notre objectif est ailleurs. Il s'agit de décrire le travail des premiers surveillants : ce travail comprend d'un côté un cadre (objet de la deuxième partie) et un ensemble de pratiques (objet de la troisième partie) qui spécifie les objectifs à atteindre et définit les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Dans cette perspective, le travail des premiers surveillants peut être analysé comme la combinaison entre deux ensembles de règles : des règles pratiques que nous expliciterons à partir des pratiques concrètes reconstituées au travers du discours des acteurs et des règles formelles que nous expliciterons à partir de leurs énoncés dans les écrits.

La conséquence de cette perspective qui cherche à ne pas opposer ces deux ensembles de règles (pratiques et formelles) nous oblige à tenter de montrer comment celles-ci se constituent. La voie n'est pas facile, tant il est habituel d'opposer les deux et de montrer d'un côté la performance des pratiques du fait de l'intelligence professionnelle des acteurs et de l'autre, la non performance des règles formelles du fait de la pauvreté des modèles qui sont mobilisés pour les élaborer.

Notre partons du travail des premiers surveillants afin de montrer l'articulation qui existe entre les ensembles de règles qui le composent . D'un côté, le travail est "organisé" au sens où il se déroule dans un contexte organisé que nous appréhenderons au travers du "cadre" conçu pour "encadrer" les pratiques et faire en sorte qu'elles se déroulent à l'intérieur de celui-ci. De l'autre, le travail est "organisant" au sens où la diversité des situations concrètes et la singularité des acteurs sont autant d'occasions de "réguler" le cadre préétabli, de

l'adapter ou de le contourner, bref de combiner des règles préexistantes voire d'inventer d'autres règles pour parvenir aux résultats. Dans cette manière de voir, le travail est une seule et même pièce qui a deux facettes ou deux versants dont il s'agit de comprendre la relation.

2 L'hypothèse d'une relation cognitive entre règles formelles et règles pratiques

Premièrement, nous faisons l'hypothèse d'une relation cognitive entre règles formelles et règles pratiques : l'interdépendance des prescripteurs et des destinataires les conduit à prendre en compte leurs savoirs respectifs.

Nous inscrivons ces deux ensembles de règles dans le régime de la traduction cognitive, chacun faisant une interprétation du comportement de l'autre et chacun incluant dans ses décisions les savoirs détenus par l'autre. Les prescripteurs élaborent des règles formelles d'une part, cohérentes avec les missions attribuées à l'administration pénitentiaire et d'autre part, robustes, c'est-à-dire susceptibles d'être mises en œuvre par leurs destinataires. Les savoirs faire des destinataires sont donc nécessairement pris en compte. De leur côté, les destinataires utilisent ces règles en les interprétant, en les hiérarchisant ou en les complétant pour assurer la mission qui leur est attribuée. Ils prennent donc eux aussi en compte les savoirs des prescripteurs. Comme nous le voyons, prescripteurs et destinataires combinent leurs propres savoirs avec celui des autres. Cependant, il n'existe pas une double légitimité, celle issue des règles formelles et celle issue des pratiques. La légitimité des règles émises par les prescripteurs n'est atteinte que si ces règles sont validées par les destinataires et la légitimité des règles pratiques n'est atteinte que si ces dernières sont cohérentes avec les règles formelles. Que la légitimité des uns soit conditionnelle, c'est-à-dire sous réserve de validation par les savoirs détenus par les autres, ne signifie pas pour autant qu'il y ait une double légitimité.

3 L'hypothèse d'une co-évolution symétrique, réciproque et contradictoire

La deuxième hypothèse vise à inscrire les deux ensembles de règles dans un régime de co-évolution symétrique, réciproque et contradictoire.

Cela signifie tout d'abord qu'il y a une symétrie dans l'évolution. Chaque ensemble de règles évolue selon sa dynamique propre.

Les règles formelles évoluent en fonction (a) des nouvelles missions attribuées aux établissements pénitentiaires, (b) d'une exigence croissante de codification des activités

professionnelles, (c) des caractéristiques de la population pénale et plus généralement (d) de la manière dont la société voit la prison et dont la prison se voit dans la société.

Les règles pratiques évoluent aussi en fonction (a) des caractéristiques du personnel et de sa formation, (b) des manières de voir le détenu, (c) du lien établi (ou non) entre privation de liberté et réapprentissage de la liberté pour préparer la sortie du détenu (d) de la manière dont le personnel pénitentiaire (notamment les premiers surveillants) voit sa place dans la prison et ses relations avec les autres services de l'administration.

Cela signifie ensuite qu'il y a une réciprocité dans l'évolution : les règles formelles évoluent en relation avec la connaissance que l'on acquiert des pratiques et les règles pratiques se modifient sous l'influence des nouvelles règles formelles. Cependant, la réciprocité de l'évolution ne signifie pas nécessairement automaticité. Ce n'est pas, par exemple, parce que la population pénale a changé que les règles de détention se modifient mécaniquement. Mais l'évolution de la manière de percevoir le détenu (qui n'est plus nommé " délinquant ") peut être aussi liée aux caractéristiques changeantes des détenus. De même, l'évolution des règles de discipline relatives au personnel pénitentiaire n'est pas seulement liées aux caractéristiques d'âge, de formation et d'aspiration des personnels ; d'autres facteurs extérieurs aux prisons ont influencé l'assouplissement de la discipline.

La réciprocité signifie donc une influence des règles pratiques sur la règle formelle. Les modifications dans l'un des deux corps de règles ne résultent pas d'un changement total d'un corps de règles qui se propagerait dans l'autre corps. Il y a seulement une influence réciproque qui peut faire intervenir aussi des facteurs généraux liés notamment à l'évolution de la société et à la manière dont le corps social voit la prison, le détenu et le personnel chargé de l'encadrer.

Enfin, la co-évolution renvoie à une dynamique contradictoire. Parler de co-évolution ne doit pas laisser croire qu'il y a une évolution systématique réciproque harmonieuse et toujours acceptée. De nombreux exemples témoignent d'un malentendu entre prescripteurs et destinataires de règles. Comme nous le verrons, la mission de réinsertion du détenu est clairement affichée, sans pour autant qu'elle soit clairement partagée et réalisée par tous les personnels pénitentiaires. L'assouplissement de la discipline et l'amélioration des conditions de vie des détenus est parfois interprétée comme un ensemble de règles élaborées seulement pour les détenus et sans référence au travail pénitentiaire. Qu'est-ce qui fonde ce malentendu ? C'est, semble-t-il, la dynamique de production de règles qui est nécessairement contradictoire. Contradictoire d'une part, parce que toute modification dans un corps de règles remet en question la légitimité de l'autre corps de règles, déstabilise les équilibres des

pouvoirs qui s'étaient installés. Contradictoire d'autre part, parce que toute modification a une temporalité spécifique et nécessitera du temps, pour que les acteurs s'approprient ces modifications. Contradictoire ensuite, parce qu'une modification dans un corps de règles n'est pas toujours cohérente avec les règles de l'autre corps, voire même à l'intérieur d'un même corps. Cette cohérence n'est pas immédiate, songeons à la double mission d'exécution de la peine et de réinsertion. Contradictoire enfin, parce que les modifications sont souvent décrétées par les uns pour les autres sans qu'aucune concertation n'ait été mise en place.

Au total, nous venons de préciser notre objectif : comprendre le travail des premiers surveillants comme un ensemble combiné de deux types de règles, formelles et pratiques. Les premières sont établies préalablement aux activités professionnelles courantes et délimitent le cadre dans lequel les activités professionnelles doivent se dérouler. Les secondes dérivées des pratiques s'établissent dans le cours même de l'action et "régulent" les premières, les adaptent, les interprètent en les remplaçant par d'autres plus efficaces. Nous venons de préciser également notre approche au travers de notre double hypothèse. La première concerne l'existence d'une relation cognitive entre ces deux ensembles de règles, chacun articulant les savoirs détenus par l'autre qu'il soit prescripteur ou destinataire. La seconde concerne l'existence d'une co-évolution entre les deux ensembles de règles. Cette co-évolution est appréhendée comme une évolution symétrique, réciproque et contradictoire.

Le travail des premiers surveillants étant régulé par des règles formelles et par des règles pratiques, les règles ne constituent pas seulement une contrainte pour l'action, mais aussi une ressource. Autrement dit, nous cherchons à comprendre la nature des règles qui équipent l'action des premiers surveillants et nous cherchons à évaluer la pertinence de ces moyens d'action sur le travail des premiers surveillants.

I LE CADRE DU TRAVAIL DES PREMIERS SURVEILLANTS

1.1 Les règles formelles : obligations, évolutions et contenu de travail

Centrer l'analyse sur les premiers surveillants ne signifie pas que l'on écarte les autres catégories de personnel de surveillance, comme les surveillants, les chefs de service pénitentiaire ou le personnel de direction. Ce parti pris résulte d'abord de l'objet de l'étude qui concerne le travail d'encadrement dont font partie les premiers surveillants. Il résulte ensuite de la volonté de mettre l'accent sur le maillon le plus faible du travail d'encadrement.

Fragile parce que, comme nous allons le voir, c'est une catégorie mal définie du point de vue des activités professionnelles qu'elle est censée développer. Une telle affirmation pourrait être contredite par l'ensemble des dispositions qui règlent le statut et la carrière de ces personnels. Pourtant déjà là, nous ferons observer que les premiers surveillants sont classés de deux manières différentes : tantôt ils font partie de la catégorie C qui les associe aux surveillants et les différencie des chefs de services pénitentiaire (CSP) qui font partie de la catégorie B ; tantôt, ils font partie du grade " encadrement ", qui les associe aux CSP et les différencie des surveillants. Dans les deux cas, ils ne relèvent ni d'une codification ni d'un classement spécifique.

Nous tirons de ces observations préliminaires, la nécessité d'analyser le travail des premiers surveillants puisque déjà leur position est ambiguë, tantôt tirée vers le haut, tantôt tirée vers le bas. Pour mener cette analyse, nous proposons dans un premier temps d'explicitier le cadre du travail des premiers surveillants. Par cadre, nous entendons les règles formelles qui délimitent l'espace des activités professionnelles des premiers surveillants. Nous regrouperons ces règles en trois ensembles correspondant à des référentiels distincts :

- des règles de forme qui fixent les obligations dont le référentiel est l'institution,
- des règles d'évaluation dont le référentiel est la personne,
- des règles de contenu dont le référentiel est l'emploi.

Ces règles ont des caractéristiques communes. Elles sont préalables à l'exercice de l'activité professionnelle, elles sont hétéronomes, et elles ont pour fonction de " cadrer " les pratiques c'est-à-dire les orienter de telle sorte qu'elles se déroulent dans le cadre prédéfini. Néanmoins, ces règles se différencient par leur contenu et leur force coercitive. Les premières renvoient aux obligations communes auxquelles le personnel doit se soumettre et pour lesquelles des sanctions sont prévues en cas de manquement et de non respect. Les secondes renvoient aux qualités professionnelles individuelles qu'il faut détenir pour exercer ce métier. Elles sont liées à la personne qui peut ou pas les détenir. L'évaluation dont les personnels font l'objet sanctionne l'ampleur de ce patrimoine professionnel. Enfin, les règles de contenu spécifient le travail attendu, ce qui est demandé au personnel. L'ensemble de ces attentes et de ces demandes est regroupé au sein de l'emploi et délimite aussi l'emploi. Ces attentes sont moins coercitives et constituent d'avantage une cible à atteindre.

Notre hypothèse concerne l'existence d'une excessive division cognitive du travail. Pour développer cette hypothèse, nous montrerons que ces règles reposent sur une codification

abstraite, limitée et confuse puisqu'elles ne permettent pas toujours de différencier le premier surveillant des autres acteurs de la surveillance. Cette hypothèse ne vise aucunement à invalider les bases sur lesquelles sont fondées ces règles. Elle vise plutôt à expliciter ces bases et à montrer leurs limites. Leurs limites concernant la division cognitive excessive du travail sur laquelle elles reposent. Par division cognitive du travail, nous entendons d'une part, le fait que ceux qui doivent mettre en œuvre ces règles se trouvent face à des dispositifs conçus par d'autres dont ils ne comprennent pas obligatoirement le sens. Cette insuffisance de sens pour le destinataire de la règle provient du fait qu'il ne partage pas ou peu les savoirs avec celui qui - le prescripteur - élabore la règle. Par division cognitive du travail nous entendons d'autre part, le fait que ceux qui élaborent ces règles ont une connaissance limitée des pratiques professionnelles, voire une méconnaissance. Pour qu'une règle soit appliquée encore faut-il qu'elle soit applicable c'est-à-dire que les conditions concrètes soient réunies pour sa mise en œuvre. Il est aisé d'écrire que le surveillant doit " consigner les observations qu'il fait " . Mais il tout aussi aisé de montrer que la tradition pénitentiaire est orale, que les choses se règlent souvent " d'homme à homme ", que les écrits restent et que la trace fait peur parce qu'elle identifie son auteur et rend public un fait que l'on aurait, peut être, souhaité voir disparaître au plus vite.

Nous voici donc déjà entrain d'illustrer les limites des règles formelles, avant même d'avoir expliciter leur nature. Il s'agissait simplement de préciser notre regard sur ces règles dont nous considérons qu'elles influencent considérablement les pratiques, qu'elles forment ou défont les communautés professionnelles, qu'elles facilitent ou empêchent la construction d'une identité professionnelle.

1.2 Les obligations de l'institution : des règles abstraites ?

Les règles qui fixent les obligations de chacun sont issues d'abord de la position de la prison dans le maintien de l'ordre public social et de la double mission confiée aux établissements pénitentiaires, ensuite des attributions des personnels telles qu'elles sont statutairement définies. Les sources documentaires sont très nombreuses et nous nous limiterons à ne faire référence qu'à quelques-unes, juste pour illustrer notre propos. Nous tenterons d'éviter la citation trop longue, convaincus que chacun connaît les textes cités et peut donc s'y reporter.

1.2.1 La double mission des établissements pénitentiaires

Le cadre du travail des premiers surveillants est bien entendu celui des établissements pénitentiaires. Il s'exerce donc dans le cadre des missions dévolues aux établissements. La loi du 22 juin 1987 précise qu'il s'agit d'un service public chargé d'une double mission. D'un côté le service public pénitentiaire doit assurer l'exécution des décisions judiciaires, de l'autre il doit "favoriser" la réinsertion du détenu ou contribuer à son reclassement.

"Le service pénitentiaire assure l'exécution des décisions judiciaires privatives et restrictives de liberté. Il favorise la réinsertion sociale des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire. Il est organisé de manière à assurer l'individualisation des peines" (article 1^{er}).

De même le code de procédure pénale rappelle la mission "d'exécution" des décisions judiciaires.

"L'administration pénitentiaire a pour fonction d'assurer la mise à exécution des décisions judiciaires prononçant une peine privative de liberté ou ordonnant une incarcération provisoire et d'assurer la garde et l'entretien des personnes, qui dans des cas déterminés par la loi, doivent être placées ou maintenues en détention en vertu ou à la suite de décisions de justice" (article D188).

Cette double mission se retrouve également dans le décret du 21 septembre 1993 qui précise le rôle du personnel de surveillance :

"Le personnel de surveillance participe à l'exécution des décisions et sentences pénales et au maintien de la sécurité publique. A ce titre, il assure la garde des personnes incarcérées, est associé au traitement de la peine et à son individualisation et participe aux missions de réinsertion" (article 1^{er}).

Il n'est pas utile de multiplier ici, les références à cette double mission, tant elle semble bien ancrée dans la tradition de l'administration pénitentiaire ; bien que la manière actuelle d'énoncer varie de celle des années soixante. A cette époque, la double mission était énoncée avec une manière de voir le détenu qui a fortement évolué au moins dans le langage. Le décret du 21 novembre 1956 précisait que les "*fonctionnaires participent au maintien de la sécurité publique et à la réadaptation sociale des délinquants*" (article 1^{er}).

1.2.2 Le monde judiciaire et le monde pénitentiaire : deux mondes éloignés

Il convient cependant de faire une première remarque : la mission “ d’exécution des décisions de justice ” est une mission spécifiée en terme de prescription, d’ordre à exécuter par l’administration pénitentiaire. Il y a d’un côté, les “ prescripteurs ” et de l’autre les “ exécutants ”, chargés de la mise en œuvre des prescriptions. Deux mondes – le judiciaire et le pénitentiaire – qui ne se rencontrent pas ou peu , si ce n’est dans un rapport de subordination.

Nous pourrions objecter que la loi favorise le contact entre ces deux mondes puisque les magistrats sont astreints à se rendre dans les établissements pénitentiaires. En pratique, cette visite reste limitée en fréquence et selon certains témoignages, elle se résume à quelques contacts avec la hiérarchie de l’établissement. Pourtant les magistrats auraient, en plus de la mission de contrôle, sans doute avantage à identifier les conditions concrètes dans lesquelles leurs décisions sont mises en œuvre : la pertinence et l’efficacité d’un système n’étant pas seulement liées à la cohérence des décisions prises, c’est-à-dire aux possibilités effectives que les personnels pénitentiaires ont de mettre en œuvre ces décisions.

Ajoutons que de manière symétrique, les personnels pénitentiaires pourraient aussi faire valoir leurs propres conditions de travail et montrer parfois les difficultés “ d’exécution ” auxquelles ils sont confrontés.

Plus encore, le monde pénitentiaire est positionné comme “ exécutant ” des décisions prises par le monde judiciaire. Le détenu est alors un individu soit en détention provisoire, soit un condamné à une peine de privation de liberté. Une fois “ l’écrou ” réalisé, l’incarcération commence sous la vigilance du greffe qui “ *veille à la régularité de l’incarcération et de la détention de la population pénale* ” (Manuel du surveillant, 1999, p 112). Ces informations judiciaires sont peu nombreuses et le casier judiciaire reste aux mains des autorités judiciaires. Le détenu n’arrive qu’avec les indicateurs nécessaires à la nature des peines et des mesures restrictives ou de privation de liberté prononcées par les juridictions pénales. Cette totale étanchéité des informations détenues par chacun des deux mondes amène à nous interroger sur sa pertinence au regard de la réinsertion, qui constitue l’autre mission.

1.2.3 La mission de réinsertion : un processus sans sujet ?

La mission de réinsertion est énoncée en termes généraux : le personnel pénitentiaire “ favorise ”, “ contribue à ”, “ participe ”, “ est associé à ”. Rien n’est dit sur les actions concrètes qu’il doit entreprendre pour assurer cette mission. Peu de choses sont spécifiées sur la nature de l’engagement du personnel pénitentiaire ni sur ses obligations. Au regard de la mission précédente concernant l’exécution de la peine, la contribution à la réinsertion fait figure de parent pauvre : ni les actions à entreprendre, ni les formes de mobilisation à développer ne sont clairement identifiées. A contrario, de la mission sécuritaire qui affiche une hégémonie de la prescription dans le domaine de “ l’exécution des décisions judiciaires ” et une suprématie du prescripteur sur l’exécution de ces décisions, la mission de réinsertion témoigne d’un déficit de prescription. Sans aucun doute, la définition de cette mission est complexe, mais l’explicitation de ce qui est attendu par “ contribuer à la réinsertion ” permettrait sans aucun doute de mieux organiser les actions et de faire porter l’évaluation des établissements pénitentiaires aussi sur ce domaine. Le manuel du surveillant y consacre son chapitre 35 et il précise en quatorze pages les éléments de cette mission : le bénéfice d’un travail, d’une formation professionnelle ou d’un enseignement de la culture ou du sport. Ces remarques visent simplement à définir le cadre des obligations institutionnelles qui se caractérisent par une séparation entre “ prescripteurs ” et “ exécutants ” et une hétérogénéité des missions d’exécution de la peine et d’insertion. Le problème posé par cette incontournable séparation et par cette inévitable hétérogénéité concerne celui des savoirs qu’il faut détenir pour gérer cette séparation et cette hétérogénéité. Nous résumons cette présentations dans le tableau suivant (Tableau 1).

Tableau 1 : Principales attributions des personnels

	CSP 2 ^{ème} classe	Premier surveillant	Surveillant	
Niveau 1 Mission de l'administration pénitentiaire	" Exécution des décisions de justice "			T R O N C
	" Maintien de la sécurité publique "			
Niveau 2 Mission du personnel de surveillance	" Assure la garde "			C C O M
	" Participe aux missions de réinsertion "			
	" Associé au traitement de la peine et à son individualisation "			

Les attributions du personnel de surveillance sont également spécifiées dans le code de procédure pénale qui représente tout d'abord les règles communes à tout le personnel en terme de règles de conduite généralement à observer tant vis-à-vis des détenus que vis-à-vis des personnels eux-mêmes qui doivent " s'aider " :

" Les membres du personnel doivent, en toute circonstance, se conduire et accomplir leur tâche de telle manière que leur exemple ait une bonne influence sur les détenus et suscite leur respect.(..) ils sont tenus de se porter mutuellement aide et assistance chaque fois que les circonstances le requièrent " (article D 219)

" Les membres du personnel ne peuvent entretenir avec les personnes placées ou ayant été placées par décision de justice sous l'autorité ou le contrôle de l'établissement ou le service dont ils relèvent ainsi qu'avec leurs parents ou amis, des relations qui ne seraient pas justifiées par les nécessités de leurs fonctions. " (article D 221)

Les prescriptions du code de procédure pénale abordent ensuite les attributions des surveillants qui par exemple “ *sont tenus à consigner leurs observations concernant les différentes missions qui leur sont confiées* ” (article D217). Elles évoquent également les interdictions auxquelles les surveillants doivent se soumettre : ne pas être violent, ne pas tutoyer, ne pas fumer, ne pas recevoir un don, ne pas se charger pour les détenus d’une commission, ne pas tolérer toute transmission de correspondance. D’autres règles sont aussi évoquées comme par exemple les règles relatives à l’emploi du temps (article D247) ou aux sanctions disciplinaires (article D249).

Remarquons que le Code de procédure pénale ne statue pas sur les attributions des premiers surveillants qu’il passe sous silence. Seul l’article D276 précise celles des chefs de service pénitentiaire.

“ Le surveillant chef inscrit chaque jour sur le carnet de chaque surveillant les divers locaux qu’il devra visiter le lendemain, le nombre et l’horaire des rondes qu’il devra effectuer, les détenus qui lui seront confiés ou les parties du service dont il sera chargé. Le surveillant chef consigne sur le carnet les recommandations spéciales faites à un surveillant, notamment pour signaler un détenu dangereux ou à observer particulièrement ”.

Il n’y a donc aucune spécification du travail aucune spécification du travail des premiers surveillants qui semble être englobé dans le corps des surveillants. De plus les règles émises spécifient les obligations du personnel au regard de la mission de l’institution pénitentiaire, mais elles restent abstraites et générales. Nous les résumons de manière synthétique dans le tableau suivant (Tableau 2).

1.3 Les règles d'évaluation

Selon le statut général des fonctionnaires : les règles d'évaluation sont dévolues aux " chefs de service "

" le pouvoir de fixer les notes d'appréciation générales exprimant la valeur professionnelle des fonctionnaires est exercé par le chef de service " (article 55) .

Le décret du 8 août 1977 stipule également que :

" Le chef de chaque établissement pénitentiaire exerce le pouvoir de notation. Il peut toutefois en déléguer la préparation à des chefs de service intermédiaire (notion incluant le personnel de surveillance gradé) et associer les membres de la hiérarchie de l'établissement et des services à l'évaluation de leurs collaborateurs " .

Les règles d'évaluation constituent le deuxième pivot après les règles fixant les obligations de l'action d'encadrement. Le référentiel relatif à ces règles est ici celui de la personne et non plus l'institution. La personne doit détenir un certain nombre de qualités qui seront appréciées au cours de l'activité professionnelle au moment de la notation. Dit autrement, les qualités énoncées constituent une norme à partir de laquelle seront étalonnés les comportements des agents. Cette norme est décomposée en plusieurs critères d'évaluation (capacité à, aptitude à, qualité de, sens de) rapportés à des domaines précis (décision, animation, relations professionnelles, engagement etc...). Cette liste de critères est établie pour chaque catégorie de personnel (Tableau 3).

Tableau 3 : Liste des critères d'évaluation par catégorie de personnel

Critères d'évaluation	CSP 2 ^{ème} classe	Premier surveillant	Surveillant
Connaissances professionnelles	[Redacted]		
Disponibilité au service	[Redacted]		
Initiative	"Capacité" "Esprit d'" "Capacité"		
Sens de l'organisation	[Redacted]		
Sens du commandement	[Redacted]		
Réaction	"Capacité de" "A"		
Volonté de perfectionnement	[Redacted]		
Qualité des relations professionnelles	"Internes, externes"		
Décision	[Redacted]		
Investissement professionnel	[Redacted]		
Animation	"Aptitude"		

Communication	“Aptitude”		
Ascendant sur la population pénale			
Gestion de la détention			
Qualité de la tenue et de l’expression			
Adaptation			“Capacité”

Nous proposons de les classer en trois grands domaines :

- les compétences professionnelles qui englobent les connaissances générales, l’initiative, la décision, le sens de l’organisation
- l’autorité professionnelle qui englobe le sens du commandement, l’ascendant sur la population pénale, la communication et l’animation
- l’engagement professionnel qui incluse la disponibilité, la volonté de perfectionnement, l’adaptation , l’investissement professionnel

Là encore, on observera (Tableau 3) que le premier surveillant n’a pas de critère spécifique d’évaluation, alors que les autres groupes sont évalués sur des critères communs et sur des critères spécifiques. Tantôt, les premiers surveillants font partie de l’encadrement et assimilés aux chefs de service pénitentiaire pour la réactivité, le sens du commandement ou de l’organisation ; tantôt, ils font partie des surveillants pour la volonté de perfectionnement ou les qualités de relations professionnelles.

Les critères d'évaluation font donc du premier surveillant un acteur tiraillé entre les deux pôles de la surveillance : l'exécution concrètes des tâches ou bien le commandement.

1.4 Règles de contenu et référentiel emploi/formation : le premier surveillant comme cadre de détention

Les règles de contenu spécifient le travail attendu des premiers surveillants. Il s'agit là, d'un effort de codification récent qui au passage poursuit la confusion déjà constatée puisque les premiers surveillants sont rangés du côté des cadres et ne sont pas distingués des chefs de service pénitentiaire

“ Le cadre de détention est garant de la transmission des informations entre la hiérarchie et les agents de détention. Il explicite et organise la mise en œuvre des orientations données. Il est chargé de l'encadrement, de la répartition des tâches entre les personnels de détention. Il assure à ce titre un rôle important dans le domaine de la formation aux pratiques professionnelles et de l'interface entre les personnels de détention et les services de l'établissement ” (référentiel emploi/formation-1998)

Remarquons tout d'abord, que le classement du premier surveillant du côté des cadres repose sur une certaine conception de l'encadrement. Cet encadrement est conçu de manière descendante, du haut vers le bas et de l'amont vers l'aval. C'est une conception en terme de relais hiérarchique qui est accentuée, même si l'on attend aussi du premier surveillant un rôle “ d'interface ” entre les personnels de détention et les autres services de l'établissement.

Remarquons ensuite que les règles de contenu précisent le type et la nature des relations que le “ cadre de détention ” doit entretenir avec les autres acteurs : population pénale, hiérarchie, surveillants. Il s'agit donc de règles de contenu qui positionnent cet acteur au centre du dispositif de détention.

C'est sans doute une nouveauté que d'explicitier son rôle au regard de la population pénale (Tableau 5)

“ le cadre de détention est en relation directe avec la PPSMJ. Il veille à ce que le cadre de vie de la PPMJ soit conforme aux règles fixées pour le maintien de la sécurité et de la discipline, il facilite l'accès aux dispositifs de réinsertion et contribue au développement de l'individualisation. ”

Tableau 5 Emploi : Encadrement de détention (CSP 2^{ème} classe, premier surveillant)

Nature de la relation	Contenu de la relation	
<p>⇒ Aide :</p> <ul style="list-style-type: none"> • “ éclairer les choix ” • “ définir les orientations en termes de : <ol style="list-style-type: none"> 1) gestion 2) politique d’insertion 3) réglementation intérieure 4) gestion du climat social ” 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Information, communication 2) Avis, suggestions (projet) 3) Application des orientations : “ les retranscrire en objectifs opérationnels ”, suivi, contrôle, sanction 4) Gestion du matériel de sécurité 	Hiérarchie
<p>⇒ “ Crée les conditions nécessaires pour que chacun assure sa fonction dans le périmètre de ses responsabilités ”</p> <ul style="list-style-type: none"> • “ développer un climat social de confiance et un esprit d’équipe ” <p>⇒ “ S’assure du respect des règles ”</p> <p>⇒ “ Détermine les objectifs à atteindre ”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5) Evaluation 6) Coordination et suivi de l’exécution des tâches 7) Formation 8) Communication, information 9) Intervention, gestion d’incident, conflit 	Surveillants
<p>⇒ “ Veille à ce que le cadre de vie soit conformes aux règles fixées pour le maintien de l’ordre ”</p> <p>⇒ “ Facilite l’accès aux dispositifs de réinsertion ”</p> <p>⇒ “ Contribue au développement de l’individualisation ”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10) Ecoute/information/accueil 11) Traitement des incidents 12) Appliquer et expliquer la réglementation 13) Observer 14) Gestion de l’ensemble des mouvements 15) “ L’entretien ” des détenus 16) CAP, PEP 	Population pénale

Plus intéressant encore ce qui est précisé dans le référentiel emploi / formation en termes d'écoute, d'information, d'observation et de médiation dont voici quelques illustrations.

- *“ écoute-information ”*,
- *“ traitement des incidents : médiation, procédure disciplinaire, communication, maîtrise physique du détenu en cas de nécessité ”*,
- *“ autorité-discipline-respect : application et explication de la réglementation, donner des repères pour faciliter la réinsertion ”*,
- *“ observation ”*,
- *“ gestion espace-temps : maîtrise des mouvements, organisation de la journée de détention, changement et affectation en cellule ”*,
- *“ accueil ”*,
- *“ hygiène, sécurité ”*,
- *“ individualisation : avis dans le cadre des CAP et des réunions du PEP ”*.

Au regard de la hiérarchie, “ le cadre de détention ” constitue une aide précieuse grâce notamment au contact quotidien qu'il entretient avec la population pénale.

“ La hiérarchie a besoin de s'appuyer sur l'encadrement de détention pour éclairer ses choix et être à même de définir des orientations en termes de gestion, de réglementation intérieure et de gestion du climat social ”

Le référentiel emploi détermine aussi les relations entre premier surveillant et la hiérarchie, c'est-à-dire l'équipe de direction. Elles se structurent autour des thèmes suivant :

- *“ organisation de la circulation des informations ”*,
- *“ remontée et analyse des informations ”*,
- *“ avis, suggestions, propositions : donner un avis constructif sur les projets initiés localement ou les orientations, formuler des suggestions ”*,
- *“ application des orientations données : s'assurer de la réalisation effective des consignes données et les retranscrire en objectifs opérationnels, s'assurer de leur bonne réalisation par rapport aux pratiques professionnelles, mettre en œuvre les procédures correctives des pratiques non conformes, rechercher un soutien technique auprès de sa hiérarchie ”*,

- *“ gestion du matériel de sécurité ”.*

Et enfin, les activités du premier surveillant sont déterminées vis à vis des surveillants. Il doit évaluer les surveillants, coordonner les activités, communiquer et *“ organiser la remontée ”*.

“ le cadre de détention crée les conditions nécessaires pour que chacun assure ses fonctions dans le périmètre de ses responsabilités en développant un climat de confiance et un esprit d'équipe. Il s'assure du respect des règles et détermine les objectifs à atteindre. ”

- *“ évaluation des agents ”,*

- *“ coordination de l'ensemble des membres de l'équipe : suivi de l'exécution des tâches, réunion d'équipe, rappel des consignes et explication des notes de service, rappel des pratiques professionnelles ”,*

- *“ formation : développement des connaissances professionnelles, le cadre de détention doit se positionner comme un formateur permanent ”,*

- *“ communication : rapports, notes de services, notes d'informations, entretien individuel, transmission et explications des directives, transmission et échange des connaissances professionnelles, information sur tout mouvement du détenu... ”,*

- *“ intervention, sécurité : organisation des interventions... ”,*

- *“ management des agents de détention : donner des consignes claires, replacer dans son contexte les orientations données, organiser la remontée d'informations, participation ou animation de temps de travail à thèmes ou à la suite d'incidents, entretiens informels, encouragements des initiatives individuelles, gestion des conflits.. ”.*

Conclusion

Nous venons de caractériser le dispositif de cadrage du travail du premier surveillant. Ce dispositif définit l'espace d'action des premiers surveillants c'est-à-dire, d'une part les objectifs à atteindre ou les résultats attendus et d'autre part, les moyens qu'il doit mettre en œuvre pour y parvenir. Ce cadrage structure l'action des premiers surveillants, oriente le comportement et influence leurs décisions. Comment interpréter cet ensemble de règles ? Peut-on considérer qu'il *“ détermine ”* absolument le comportement des premiers surveillants ? Quelle est la force coercitive de ce type de règles ? Nous proposons trois conclusions.

Premièrement, il y a bien une pluralité de règles qui ordonnent ou “ pré-agencent ” l’action des premiers surveillants : (a) les règles d’obligation, (b) les règles d’évaluation, (c) et es règles de contenu. Ces règles diffèrent par leur référentiel respectif sur lesquels elles reposent : l’institution pour les premières, l’individu pour les secondes, l’emploi pour les troisièmes. Bien entendu, ces règles n’ont pas le même statut : les règles de contenu n’ont pas le même caractère obligatoire que les règles d’obligation.

Deuxièmement, les règles formelles ont en commun un effort de rationalisation des activités professionnelles des personnels pénitentiaires. Rationalisation que nous avons caractérisée comme une tentative croisée d’influencer “ par le haut ” le comportement des premiers surveillants et d’institutionnaliser “ par le bas ” des pratiques estimées pertinentes par les producteurs de règles. Cette rationalisation croisée nous semble basée sur une tentative de mise en cohérence des règles formelles et des règles pratiques .Pour montrer cela nous avons indiqué que les règles formelles et les règles pratiques entretiennent d’une part, une relation cognitive basée sur une tentative de mettre en cohérence des savoirs détenus tant par les producteurs que par les destinataires des règles. Néanmoins, nous avons observé une excessive division cognitive du travail qui laisse une place à la coordination des savoirs. Nous avons indiqué d’autre part, que les règles formelles et les règles pratiques évoluent de manière symétrique, réciproque et contradictoire. Là encore, nous avons montré que bien souvent les règles formelles contredisent les règles pratiques issues de l’expérience comme par exemple, la réinsertion reste une mission d’utopie aux yeux des premiers surveillants.

Troisièmement, les règles formelles sont limitées. S’agissant des premiers surveillants, nous avons montré que cette catégorie n’est pas définie de façon spécifique : tantôt rangée avec les chefs de service pénitentiaire, du côté de l’encadrement, tantôt rangé du côté des surveillants. Une exception doit être faite pour les règles de contenu qui spécifient le travail des premiers surveillants. Nous en concluons que ces règles sont limitées de quatre points de vue : (a) elles sont incomplètes (b), parfois incohérentes avec le contexte réel (c) parfois implicites (d), enfin parfois contradictoires.

Quatrièmement ces règles constituent pour nous un moyen de l’action des premiers surveillants. Elles sont à la fois, une contrainte qui pèse sur leur comportement et une ressource qui guide leur action, équipe leurs accomplissements et servent d’outil de coordination entre eux. De ce point de vue, nous proposons de quitter l’approche “ déterministe ” de la règle qui ferait de l’application stricte de ces dispositifs la seule garantie pour obtenir les résultats attendus. Les règles ne reposent pas sur une rationalité parfaite ou globale mais bien sur une rationalité limitée. Autrement dit, elles ne peuvent fonctionner sans

l'intelligence de ceux qui les mettent en œuvre. Si nous voulons comprendre l'essence même du travail des premiers surveillants, il nous faut rompre avec deux idées reçues : la première consisterait à croire que seule la bureaucratie triomphante est la condition d'efficacité des prisons au travers de la formulation de règles communes, impersonnelles, exportables et modifiables "par le haut" ; la seconde consisterait à réduire l'action des personnels de surveillance au seul respect des règles excluant compétence, initiative et intelligence de leur part, en particulier pour adapter ces dispositifs au contexte réel et les compléter par des savoirs de coopération. Cette perspective interdit d'aborder le travail des premiers surveillants comme une pratique étalonnable sur les seules normes et procédures. C'est ce que nous allons montrer à propos de "l'intelligence de la règle" qui caractérise le travail des premiers surveillants avant tout.

II LES PRATIQUES DU TRAVAIL DES PREMIERS SURVEILLANTS

2.1 L'intelligence de la règle : position du problème

2.1.1 *L'organisation du travail des premiers surveillants se poursuit dans les pratiques*

Rappelons l'hypothèse selon laquelle le travail des premiers surveillants comporte deux facettes d'une même réalité : le cadre et les pratiques qui s'imbriquent doublement. Cette imbrication est d'une part, cognitive dans la mesure où les savoirs des uns (prescripteurs) et des autres (destinataires) sont articulés et combinés du fait de l'interdépendance cognitive qui lie les deux ensembles humains et d'autre part, sociale dans la mesure où il y a bien une co-évolution du cadre et des pratiques qui est symétrique, réciproque et contradictoire.

Cette hypothèse, nous venons de l'illustrer au travers de trois ensembles de règles : les règles fixant les obligations, les règles d'évaluation et les règles de contenu qui renvoient chacune à un référentiel spécifique : l'institution, la personne ou l'emploi. Toutes ces règles témoignent d'une tentative de formaliser les règles communes, applicables (quel qu'en soit le contexte) et modifiables. Elles reposent sur des savoirs multipliés, non seulement les savoirs des concepteurs, mais aussi ceux des utilisateurs. Elles reposent aussi sur une codification des pratiques des premiers surveillants comme en témoignent les règles de contenu visant à formaliser ces pratiques au sein d'un référentiel emploi.

Jusqu'à présent, nous avons limité l'analyse à la conception des règles visant à élaborer le cadre des actions des premiers surveillants. La relation cognitive et la relation sociale entre le cadre et les pratiques se trouve bien à l'œuvre dans la définition du cadre, même si nous avons pu dégager quelques tensions :

- des ruptures cognitives incontestables notamment entre les mondes judiciaire et pénitentiaire, entre les caractéristiques antérieures du contexte de travail et sa réalité actuelle, entre les façons antérieures et actuelles de gérer la prison.
- des ruptures sociales indéniables notamment entre les règles juridiques inscrites par exemple, dans le code de procédure pénale ou les statuts des personnels et les règles de définition des emplois : la temporalité, le processus d'élaboration et la force coercitive différencient les modalités d'évolution de ces règles.

Il nous reste à remettre en chantier notre hypothèse selon laquelle, les règles coutumières constituent l'autre facette de la réalité du travail des premiers surveillants. Pour cela, nous détaillerons cette hypothèse générale en montrant que l'organisation se poursuit dans le cours

même de l'action. Autrement dit, l'organisation est bien premièrement, un dispositif de règles préalable à l'action extérieure, à l'action courante venant de l'amont ou d'en haut, communes et codifiables, dont l'écriture comprend aussi un dispositif de sanctions en cas de manquement à la règle. Mais deuxièmement, l'organisation est bien, un dispositif de règles qui accompagne l'action quotidienne. C'est dire que l'organisation ne peut se résumer dans un organigramme, un statut, un dispositif de sanctions. L'organisation se poursuit dans l'action.

2.1.2 Les pratiques des premiers surveillants : sortir d'un rapport d'opposition ou d'application des règles formelles

Dire que l'organisation se dédouble en quelque sorte en deux réalités, celle qui préexiste et celle qui se construit dans le cours de l'action ne nous renseigne guère sur le rapport entre ces deux réalités. S'agit-il d'un rapport d'opposition ou bien d'un rapport d'application ? La réponse à cette question influence la manière de concevoir les cadres et les pratiques. Si nous considérons d'une part, qu'il y a un rapport d'opposition, alors nous sommes amenés à considérer les pratiques comme nécessairement en dehors et tournées contre le cadre ; et d'autre part, qu'il y a un rapport seulement d'application, alors nous considérons les pratiques comme situées dans le cadre et tournées vers une utilisation mécanique des règles formelles.

Dans cette perspective, on est enfermé dans un rapport de détermination des règles formelles sur les règles coutumières : "détermination contre" dans le rapport d'opposition et "détermination par" dans le rapport d'application.

Premièrement, les pratiques constituent "l'ombre portée" de la règle formelle : la pratique est le lieu de dégradation de la règle formelle (opposition) ou bien les pratiques ne constituent que le "pâle reflet" de la règle formelle appliquée mécaniquement (application).

Deuxièmement, dans ces conceptions (ombre ou reflet), les règles coutumières issues des pratiques n'ont aucun statut. Les pratiques situées en dehors du cadre sont considérées comme illégitimes puisqu'elles transgressent le cadre ou bien elles sont considérées comme peu pertinentes puisqu'il suffirait d'appliquer les règles formelles pour obtenir le résultat attendu. Nous verrons, en quoi par exemple, l'utilisation d'un dispositif de sanction est utilisé avec intelligence : sanctionner un agent ou sanctionner un détenu ne se réduit ni à refuser d'appliquer la sanction, ni à appliquer mécaniquement la règle.

Nous sommes donc, contraints de dépasser le rapport d'opposition et le rapport d'application. S'enfermer dans ce dernier rapport serait d'une part, inscrire le travail des premiers surveillants dans une logique d'exécution comme si ce travail pouvait être réduit à la mise en

œuvre des règles et d'autre part, priver le travail des premiers surveillants de son contenu qui est et c'est notre hypothèse un travail centré sur l'intelligence de la règle, c'est-à-dire l'utilisation pertinente des règles, mais aussi la création de règles pertinentes.

Premièrement, le travail du premier surveillant est orienté, vers l'utilisation pertinente des règles préexistantes par la mise en cohérence de la règle formelle et de la situation réelle. Par "utilisation pertinente", nous entendons d'une part, que les règles formelles contraignent l'action des premiers surveillants sans la déterminer totalement et d'autre part, qu'elles constituent des moyens ou des ressources pour l'action. Dans les deux cas, l'utilisation est basée sur une compréhension des règles et sur leur adaptation au contexte. L'application trop stricte d'une règle pourrait être contre performante et renforcer le désordre qu'il s'agissait d'enrayer ; le non respect d'une règle pourrait rétablir provisoirement l'ordre, tout en positionnant "l'infractionniste" dans l'illégalité. L'utilisation pertinente de la règle ne correspond donc ni à une application mécanique, ni au refus d'application, mais bien à une mise en cohérence de la règle et de la situation.

Deuxièmement, le travail du premier surveillant est orienté vers la production de règles pertinentes. Par production de règles coutumières, nous entendons d'une part, la création de règles complémentaires comme par exemple, les "règles de confiance" (tant avec les détenus qu'avec les surveillants) qui accompagnent les processus de coopération et d'autre part, la création de "règles d'expériences" qui sont issues des résultats de la pratique professionnelle. Ce sont des règles dérivées de la pratique et sédimentées au sein des collectifs de travail.

Le travail du premier surveillant est enfin de compte un travail de combinaison de règles : un travail de mise en cohérence des règles existantes avec le contexte et un travail additionnel de production de règles.

Les trois composantes de la redondance organisationnelle

Dire que le travail du premier surveillant est un travail de mise en cohérence de règles au regard du contexte et un travail de production de règles complémentaires ou d'expérience, c'est mettre l'accent sur l'essentiel qui est la création de la redondance organisationnelle. Activer ou inhiber les règles existantes selon le contexte, inventer des règles ou mobiliser des règles dérivées de la pratique c'est bien ajouter au système existant, sans détruire ce qui existe déjà, d'autres dispositifs qui permettront de parvenir au résultat.

Pour tester cette hypothèse d'une redondance organisationnelle basée sur l'intelligence de la règle nous prendrons appui sur les trois composantes du travail du premier surveillant :

La composante discrétionnaire (le travail du premier surveillant comme travail de recadrage) :

Nous voudrions montrer d'une part, que le travail du premier surveillant est un travail structuré autour de deux pôles : d'un côté, le contrôle d'exécution des actions des surveillants et des détenus et de l'autre, la sanction en cas de non conformité de ces actions au regard du cadre préexistant ; d'autre part, que le travail du premier surveillant est un travail discrétionnaire qui se développe grâce à l'initiative et à la compétence des premiers surveillants.

C'est sans doute dans ce caractère discrétionnaire que réside la complexité du travail du premier surveillant. Complexité car travailler ce n'est pas forcément activer des règles, mais c'est aussi ne pas agir dans certains cas, ou agir par anticipation dans d'autres. Ce n'est donc en aucun cas un travail de routine.

La composante cognitive :

Nous voudrions également montrer que le travail du premier surveillant est aussi un travail de construction de savoirs de détention. Il s'agit à la fois des savoirs élaborés sur des situations concrètes et de savoirs d'anticipation. Ces deux savoirs servent à définir la nature de l'intervention et à la doser en fonction de ses compétences car l'action n'a pas uniquement des conséquences sur son destinataire, elle peut, dans certains cas, se retourner contre celui qui l'a émise, comme un " boomerang ".

La composante coopérative :

Dire que les personnes sont en situation d'interdépendance c'est dire d'une part, que les résultats ne peuvent être atteints par l'intervention d'une seule personne et d'autre part, que l'obtention du résultat requiert un minimum de coopération. Pour autant, la coopération entre les personnels pénitentiaires et entre les détenus n'est pas de même nature. C'est ce que nous tenterons de montrer.

2.2 L'adaptation du système de règles : la composante discrétionnaire

Le travail du premier surveillant est avant tout un travail d'adaptation du système de règles au contexte réel. Adaptation que nous allons illustrer au travers de l'utilisation des règles existantes ou de la production de règles pertinentes.

Le travail du premier surveillant peut être considéré comme un travail de contrôle et un travail de gestion de situations critiques.

Dans la première dimension, "travail de contrôle", le premier surveillant doit procéder au "cadrage" des actions par un triple contrôle : le contrôle préalable lié à la reprise en main du service, le contrôle courant visant à gérer les problèmes quotidiens et le contrôle a posteriori visant à s'assurer que les pratiques se déroulent bien dans le cadre préconisé. Ce travail de contrôle a donc pour objet la détection et la gestion des problèmes courants.

Dans la deuxième dimension, "travail de gestion des situations critiques", les premiers surveillants gèrent les situations dans lesquelles les actions des surveillants et des détenus sortent du cadre préconisé. Dès lors, il s'agit de procéder au "recadrage" de ces actions soit, d'abord par une tentative de gestion directe du débordement, soit, ensuite en rendant public le débordement.

Le travail de cadrage fait du premier surveillant, une force de rappel qui agit pour appuyer l'action d'un surveillant ou bien la relayer. En revanche, le travail de recadrage qui s'opère dans la gestion des situations de débordement agit comme un rappel de la force visant une décision. Dans ces deux cas, les premiers surveillants procèdent à une adaptation des règles témoignant d'une activité discrétionnaire que nous allons tenter de caractériser pour ensuite en dresser les limites. Bien entendu, l'ensemble des pratiques que nous allons exposer doit être rapporté aux situations concrètes dans lesquelles elles se développent.

2.2.1 Le travail de contrôle des premiers surveillants : une force de rappel

A) Le contrôle préalable : la reprise de service

Le moment de la prise de service est un moment clé pour le premier surveillant car il consiste avant tout à réactualiser la représentation qu'il peut avoir du service. S'agissant d'un processus dynamique, divers éléments ont pu modifier l'état du système contrôlé : le

comportement des détenus a pu changer, des mouvements d'entrée et de sortie ont pu se produire, des événements ont pu avoir lieu.

“ Ils ont des cahiers à remplir, des effectifs à faire. Ils font l'appel le matin en arrivant, avant de quitter leur service, ils feront un effectif. Ils sont obligés de partir en laissant les consignes au collègue qui arrive avec un effectif théorique, en disant “ il y en a tant à l'extérieur, en transfert.. ” (PS)

De plus, la prise de service, donne l'occasion de procéder à un certain nombre de vérifications notamment l'effectif du personnel en procédant à l'appel qui permet de s'assurer de la capacité de fonctionnement pour la prise de service.

“ On fait l'appel, on voit si tous les postes sont couverts, on voit si tous les miradors sont occupés (PS)

“ Il y a des tâches très précises, l'appel du personnel pour voir si on a tout le monde présent. ” (PS)

La vérification des clés constitue un autre aspect de cette inspection.

“ Nous arrivons à la péniche, au PCI, on contrôle les clés ” (PS)

“ Les premières tâches le matin, la vérification des clés . ” (PS)

Enfin, la distribution du travail clôture la prise de service. Elle consiste à programmer l'affectation des surveillants pour accompagner les divers mouvements :

“ Je donne aux surveillants les listes des détenus qui vont aller à l'infirmerie ” (PS)

“ Il faut programmer le déroulement de la matinée, savoir tous les mouvements, tout ce qu'il y a à faire ” (PS)

Cette distribution consiste aussi à programmer les fouilles et à les affecter aux surveillants ; ce qui est un point très sensible car le surveillant entre alors dans l'intimité du détenu avec un regard suspect puisqu'il s'agit de prévenir une évasion ou de détecter divers trafics d'objets par exemple.

A ces différentes opérations de prise de service, s'ajoutent les demandes d'audience formulées par les détenus, que le premier surveillant reçoit, le plus souvent, dans son bureau.

“ C'est pouvoir recevoir les détenus en audience. ” “(PS)

“ Le surveillant va faire l'audience en ouvrant la porte tandis que le gradé va le recevoir dans le bureau. ” (PD)

B) Le contrôle courant : la construction du problème

En dehors du contrôle préalable exercé lors de la prise de service, le travail du premier surveillant consiste également à exercer par sa présence une force tranquille : être là et disponible pour trois raisons :

- d'abord, pour lancer et assister les surveillants lors des mouvements

“ On se rend dans notre bâtiment. On assiste les mouvements importants à 7h20, le départ des ateliers. ” (PS)

“ Il y a ensuite les mouvements, on s'occupe des promenades. ” (PS)

“ On lance les mouvements, les promenades et on met les ateliers en place. ” (PS)

“ Assister les mouvements de détenus, les promenades , la distribution des repas. ” (PS)

Bien que cette disposition soit énoncée dans le règlement intérieur, les premiers surveillants n'assistent pas toujours aux promenades comme par exemple, dans cette maison d'arrêt.

“ Pour les promenades, moi j'y ai tout le temps assisté, il y en a qui ne le font pas. ” (PS)

“ On ne peut pas être partout, on essaie le plus possible d'assister aux promenades, mais on sait que les chefs sont là ” (PS)

“ C'est extrêmement difficile d'obtenir que les premiers surveillants soient présents. Ce qu'on entend très souvent c'est l'agent qui appelle le premier surveillant parce qu'ils ont des consignes de ne pas mettre les promenades en place tant que le premier surveillant n'est pas présent, ce qu'on entend très régulièrement “ oui, allez y j'arrive ”. Alors, j'arrive c'est 5 minutes, 10 minutes.. c'est pratiquement la moitié de la promenade, le premier surveillant n'a pas toujours été dans le quartier pour voir comment s'est passée la mise en place de la promenade. Voilà. ” (CSP)

“ Quand il y a des promenades, ils sont entrain de faire les enquêtes. Quand ils font des enquêtes, ils ne peuvent pas faire autre chose. ” (PD)

- ensuite, la présence du premier surveillant est importante pour “ asseoir l'autorité du surveillant ”. L'autorité de ce dernier pouvant être mise à l'épreuve lors d'un mouvement qui le met face à face avec les détenus dans un rapport numérique qui lui est défavorable.

“ J'attends d'un premier surveillant et c'est clair qu'il soit présent à chaque fois qu'il y a des mouvements de détenus, promenades. Il doit être présent pour encadrer les détenus, pour rassurer, pour assurer l'autorité du surveillant, pour être le représentant de l'ordre en quelque sorte. ” (PS)

“ Le 1^{er} surveillant n'est pas là pour chasser le surveillant, mais il est là pour asseoir l'autorité du surveillant. ”(CSP)

“ Il connaît parfaitement toutes les notes de service régissant la sécurité de l'établissement et c'est à lui à les faire appliquer et à soutenir le surveillant parce que le surveillant a peut-être quelques difficultés, quand il a 70 ou 80 détenus sur sa courative quand ils rentrent de promenade. Si personne ne va lui donner un coup de main, il se sent seul et peut se démotiver. S'il est soutenu, s'il a quelqu'un avec lui, automatiquement, ça lui assoit son autorité. ” (PD)

- enfin, la troisième raison de cette co-présence est relative à l'aide que le premier surveillant peut apporter soit en répondant aux interrogations du personnel soit en répartissant les activités au sein de l'équipe : il peut arriver par exemple, qu'un premier surveillant soit accaparé déjà par une tâche comme la réception d'un arrivant et qu'il ne puisse donc pas mettre en place la promenade.

“ Encadrer quelqu'un, c'est l'aider dans sa tâche, c'est pouvoir répondre à des questions que le personnel peut se poser. ” (PS)

“ Alors, le premier rôle c'est de seconder le surveillant, c'est-à-dire on n'est pas là pour dire au surveillant “ fais ça ”, on est là pour lui faire exécuter un travail c'est sûr. ; tout est accepté parce qu'ils savent que nous on peut le faire, qu'on peut donner un coup de main. ” (PS)

“ Au même titre, moi, je verrais que le surveillant n'a pas pu faire un travail qu'il avait à faire.. si il est tout seul, si il manque quelqu'un pour les promenades ce jour là, je vais aller les mettre en place. En sens inverse, il y a un arrivant, j'ai été appelé quelque part, c'est le surveillant qui va faire les étiquettes, qui va me positionner. C'est un travail d'équipe dans un petit établissement. “ (PS)

Les mouvements des détenus sont considérés comme des situations critiques dans la mesure où les lieux changent totalement de signification : de la cellule à la courative, de la courative à la promenade. Le lieu n'est plus la cellule, espace clos d'actions limitées et bien gardé, mais un espace ouvert d'actions collectives.

Assister le surveillant, assoier son autorité, assurer une présence silencieuse sont en fait des activités finalisées vers la détection des problèmes quotidiens. Cette détection est loin d'être banale et constitue le premier mécanisme de défense introduit par les premiers surveillants pour enrayer toute propagation d'un problème.

Mais avant tout, comment peut-on définir problème ? Un problème est d'une part, un événement local, un “ blocage ” qui peut se propager, s'amplifier et entraîner un autre problème et d'autre part, un événement qui ne peut être résolu localement par la seule action d'une personne et nécessite généralement l'intervention d'autrui. En d'autres termes, il convient de distinguer dans l'événement, l'aspect “ boule de neige ” et l'aspect “ reprise d'initiative ” par le personnel compétent.

Prenons quelques exemples :

- Un problème est un événement local singulier interprété par celui qui le rencontre comme “ un blocage ”

“ Au départ, c'est le surveillant qui a résolu les problèmes qui peuvent être résolus à son niveau. Il n'a pas appelé le brigadier pour résoudre les problèmes parce que moins le brigadier intervient et plus le surveillant est son patron sur sa course. Le surveillant ne vient me voir que s'il est vraiment coincé : ça peut être un détenu qui ne veut plus réintégrer sa cellule, il en a discuté avec le détenu et il n'y a pas moyen. Dans ce cas là, la situation est bloquée, mais avant tout il faut essayer de discuter avec lui. Si on pose un problème de cantine au surveillant, avant de venir me voir, je veux que le surveillant ait appelé la comptabilité, si le problème coincide, OK il peut venir mais lui avant il a essayé. ” (PS)

- Un problème est aussi un événement qui “ sort de l'ordinaire ” ; il est à la fois extraordinaire et il est estimé “ important ”.

“ Mais dès que c'est un problème qui sort de l'ordinaire, de suite nous sommes le référent.. c'est aussi ce qui est exceptionnel, ce qui n'est pas du ressort du surveillant.. des petites tâches qui demandent une permission exceptionnelle et là le surveillant nous envoie le détenu. C'est des prises de décision simples qui sont de notre ressort et nous on dit oui ou non. Voilà un peu notre cadre de décision. (PS)

“ Tout ce qui touche la détention, les problèmes de gestion des détenus, les problèmes de cantine, de comptabilité, de greffe, c'est simple de prendre le téléphone d'appeler le service concerné pour dire un tel n'a pas reçu sa cantine, dans la majorité ils le font, mais après quand ça commence à être plus important, quand ils comprennent moins, ils s'adressent à nous. ” (CSP)

- Un problème est, enfin, un événement dont la solution est ailleurs ; il nécessite de sortir de l'espace courant des activités professionnelles et de recourir à l'autorité.

“ Ils ne peuvent pas traiter tous les problèmes, c'est comme les surveillants parce qu'ils sont tenus d'avantage d'être à un poste et qu'ils ne doivent pas quitter ce poste pour assurer la sécurité et l'encadrement du personnel et des détenus. Tandis que nous, on a davantage de champs libre et on peut naviguer et circuler dans tous les bâtiments, eux sont tenus d'être dans un secteur précis. ” (CSP)

“ Lorsqu'il y en a un qui fait la forte tête parce qu'il ne veut pas aller dans cette cellule, parce qu'il estime qu'elle n'est pas tout à fait propre, alors il dit “ je veux aller à la 2226 ”, on ne peut pas se le permettre. C'est un établissement surencombré, on est obligé d'avoir un rapport d'autorité que le surveillant n'assume pas toujours ” (PD)

Un problème, est donc défini comme un événement qui bloque, qui sort de l'ordinaire et de l'espace fonctionnel ou hiérarchique. Sa caractérisation relève de l'estimation qu'en font ceux qui le rencontrent en faisant un pronostic sur ses conséquences. A cet effet, "boule de neige" s'ajoute la "reprise d'initiative" par la hiérarchie.

Cette "reprise d'initiative" n'est pas systématique, sans quoi le surveillant serait dépossédé de toute initiative.

" Il faut qu'il gère son bâtiment avec tous les problèmes qu'il peut rencontrer " (CSP)

" Ilgère aussi la population pénale. Les détenus rencontrent certains problèmes, le surveillant il peut ou il ne peut pas régler certains problèmes parce qu'il est limité dans ses mouvements. Il n'a pas la marge de manœuvre que nous possédons " (PS)

Mais de l'avis d'un certain nombre de nos interlocuteurs, les problèmes ne remontent pas seulement au niveau des premiers surveillants, puisqu'ils rejaillissent aussi auprès des chefs de service pénitentiaire ou des membres de la direction.

" Or, le surveillant se retourne vers son 1^{er} surveillant qui lui aussi ne règle pas à ce niveau là les problèmes. Souvent, ce n'est pas réglé, c'est reporté sur les chefs or les chefs ont un problème d'organisation générale de la prison. Ils n'ont pas à gérer les petits soucis, les petits tracs quotidiens. En ce moment, on se retrouve soit chez le chef, soit chez le sous-directeur. Comme on veut que ce soit fait parce que ça crée de la tension et bien on le fait, du coup les gens prennent l'habitude. " (PD)

" Souvent, ici dès qu'il y a quelqu'un qui ne veut pas rentrer dans sa cellule, plutôt à l'étage que de gérer le problème soit même, on le descend, on le met en salle d'attente et puis on appelle la hiérarchie. Le 1^{er} surveillant va voir le chef et lui dit " il y a quelqu'un qui est en salle d'attente " et c'est le chef qui s'en occupe. Idem, le gars qui s'énerve un peu sur la courserie.. " (PD)

En fait, la reprise en main semble se traduire par une pratique qui consiste à se "défausser" sur les chefs de service pénitentiaire ou la direction comme si le premier surveillant n'avait pas de prise sur le problème.

" Les surveillants ont tendance à ne pas toujours régler les problèmes, les 1^{er} surveillants encore moins. Donc, dès qu'il y a un pépin, c'est directement le chef qui intervient ou le sous-directeur. J'avoue personnellement que je suis tombé dans le piège au départ. Au bout d'un moment, on s'aperçoit que l'on ne fait plus que ça " (PD)

" Le chef de service il est là pour encadrer une équipe de surveillants et de 1^{er} surveillants, pour faire le relais avec les autres chefs de service, le relais avec la direction, avec les intervenants extérieurs. Notre rôle c'est de faire en sorte qu'on soit le relais entre tous les intervenants et le quartier dont on a la charge, mais ce n'est certainement pas surveiller les promenades. Alors, on nous oblige à surveiller les promenades. Mais si on

surveille les promenades, le 1^{er} surveillant dit “ il y a le chef, je n'y vais pas ”. le détenu qui descend, il nous voit à la grille au lieu de demander au surveillant ou au 1^{er} surveillant, il va s'adresser à nous, il vaut mieux s'adresser au bon dieu qu'à ses saints. Nous on le renvoie une fois, deux fois, trois fois, quatre fois cinq fois et quand vous avez dix détenus agrippés à la grille, il faut bien calmer le jeu et donner des éléments de réponse. C'est la promenade, il y 82 détenus qui descendent , il faut quand même que ça se passe bien. Il y a une démission totale des 1^{er} surveillants. “ (CSP)

Il importe de préciser ici quelques éléments pour comprendre le phénomène de “ démission ” des premiers surveillants. Deux raisons principales sont évoquées : “ l'effet boomerang ” et l'absence de pouvoir. Lorsqu'un premier surveillant intervient, son intervention laisse des “ souvenirs ” chez les détenus et ils peuvent, par la suite, “ se retourner ” contre lui en ne facilitant pas, par exemple les activités quotidiennes qu'il doit accomplir : c'est “ l'effet boomerang ”.

“ Lorsqu'il y a un conflit à gérer, il est toujours plus pratique de le reporter sur quelqu'un d'autre, ça permet de ne pas se heurter. Quand vous vous confrontez à un détenu, forcément, il va falloir le gérer pendant 5 autres heures et puis ensuite, il va falloir y revenir la fois d'après. Il existe un contentieux avec ce gars là. Si vous le reportez sur quelqu'un d'autre, vous pouvez lui dire “ ce n'est pas moi qui t'oblige c'est la hiérarchie ”. (PD)

“ Il est tranquille, il peut parler du week-end avec ses collègues, c'est le chef qui va résoudre le problème. Je ne dis pas qu'ils sont tous comme ça .. ” (CSP)

Dans certains établissements, nos interlocuteurs estiment que le fait de se “ défausser ” sur les chefs de service provient du fait que les premiers surveillants ne possèdent que peu de pouvoir face au détenu ; ce dernier résultant essentiellement de la capacité à accorder ou non certaines choses. Leurs marges de manœuvre restent faibles. Elles sont doublement réduites : en amont, les décisions “ stratégiques ” sont souvent prises par les chefs de service qui détiennent aussi les informations importantes pour le détenu ; en aval, les surveillants ont souvent “ quelque chose ” à échanger avec le détenu contre par exemple, une demande de modification d'un comportement.

“ On exige d'eux effectivement qu'ils gèrent tous les problèmes, mais ils n'ont plus aucun moyen ” (PD)

“ Le surveillant, à mon avis, a un peu plus de pouvoir que le 1^{er} surveillant sur la gestion de la population pénale. Le surveillant est en contact direct, donc le surveillant a des moyens. Quand le détenu n'a plus de tabac et demande s'il peut aller chercher du tabac dans la cellule voisine, le surveillant l'accorde ou ne l'accorde pas. Quand un détenu veut une douche supplémentaire, le surveillant l'accorde ou ne l'accorde pas. Quand le surveillant a quelqu'un dans le nez, il peut très bien décider que le gars n'étant pas debout au moment où il ouvre la cellule pour l'envoyer en activité “ clac ” de refermer la porte et c'est fini. Il a un pouvoir le

surveillant . le premier surveillant lui n'en a aucun. Ce n'est pas lui qui accorde tous ces petits privilèges, c'est le surveillant. Les autres privilèges ce sont les chefs. Ils ne peut rien accorder, mais par contre, il a un rôle ingrat d'encadrer, d'être obligé de faire respecter la règle, d'être obligé de mener son équipe. " (PD)

La première défense , pour les premiers surveillants face à la propagation d'un événement, qui leur échappe, est donc de s'en remettre aux chefs de service parce que souvent, leur espace d'action est trop restreint du fait des pratiques développées en amont et en aval. Si la détection du problème relève du premier surveillant, sa résolution ne pourra être réalisée par ce dernier si son territoire professionnel ne lui donne pas les moyens d'exercer son autorité. Le cadrage n'est donc pas seulement l'application des règles, mais bien un processus d'échange avec les destinataires de la règle.

C) Contrôle d'exécution : un contrôle a posteriori ?

Le contrôle d'exécution vise d'une part, à vérifier la réalisation d'une action demandée et sa conformité au regard du cadre préconisé et d'autre part, à " appuyer " le surveillant dans son action, à lui exprimer un soutien, bref à lui donner " un retour " sur ce qu'il a pu exécuter, parfois dans des conditions difficiles.

" Le gradé, lui il a un rôle d'encadrement. Il a une équipe avec laquelle il travaille. Le gradé doit "assurer que les consignes sont respectées. Il doit s'assurer de la bonne marche de la détention. " (PS)

" Quelqu'un qui est au dessus des surveillants et qui est là pour les encadrer, pour les soutenir, pour les aider mais aussi de temps en temps pour rouspéter, pour faire appliquer la réglementation, faire respecter les textes, contrôler ce que font les surveillants. " (PS)

" Il y a le contrôle. On est là aussi pour voir si le travail a été effectué correctement ou pas. " (PS)

" C'est important que le 1^{er} surveillant aille voir le surveillant quand il fait les fouilles, ne serait-ce que pour jeter un coup d'œil, voir le surveillant lui demander " ca va ? ça se passe bien ? pas de problème ? "Aucun surveillant ne m'a dit un jour " tiens, il y a tel 1^{er} surveillant qui est venu voir comment se faisait la fouille." (PS)

Pour certains, le contrôle d'exécution ne s'effectue pas en temps réel, mais en temps différé. Contrôler en temps réel serait le signe d'une méfiance alors que le faire à partir du seul compte-rendu d'intervention est le signe de la confiance que le premier surveillant a vis-à-vis des surveillants.

“ Non, franchement, je ne passe pas après. J’ai confiance, mais même elles prennent leur responsabilité aussi. Elles sont responsables du travail qu’elles effectuent. Je leur ai ouvert un cahier quand je suis rentrée pour les fouilles, qu’elles doivent signer. Elles signent, elles s’engagent à avoir fait leur fouille. Si après, il y a un problème, elles prennent leurs responsabilités, je ne vais pas les mater. Je ne suis pas là pour ça. Je ne suis pas là pour contrôler si.. pour moi, ce contrôle c’est le contrôle du cahier. Je contrôle si ça a été signé. Si ça n’a pas été signé ça veut dire qu’elles ne l’ont pas fait. Là, je vais rouspéter. Je vais dire “ attendez Mesdames, je vous ai donné une fouille à faire c’est parce que je souhaite que ça soit fait.(...) Pour moi, c’est un contrôle, le contrôle s’arrête là. J’ai confiance dans le personnel. ” (PS)

Pourtant, aux yeux de la direction, cette limitation du contrôle au “ temps différé ” est estimée regrettable.

“ Je n’ai jamais vu monter un 1^{er} surveillant monter dans une cellule d’un détenu pour regarder dans quel état elle était. Et Dieu sait si quand on fait des réunions avec les gradés, je leur demande. Les 1^{er} surveillants ne montent pas dans une cellule. C’est quand même regrettable qu’un 1^{er} surveillant n’aille pas voir, ne fasse pas des visites inopinées dans les cellules, au moins des détenus dangereux. ” (PD)

Conclusion : le contrôle pour faire cadrer

La première composante du travail du premier surveillant consiste à encadrer les surveillants, à leur prêter assistance pour l’encadrement des détenus. Les rôles de chacun sont bien distingués dans les pratiques. Les premiers surveillants constituent une force de rappel pour les surveillants, en même temps ils veillent à ce que les actions soient conformes à ce qui est préconisé et attendu.

De plus, le contrôle (préalable, en cours ou consécutif) vise à gérer les problèmes. S’il ne fait aucun doute que la détection du problème est bien de l’ordre du premier surveillant, en revanche sa résolution est souvent reportée. Elle lui échappe parfois en aval, parfois en amont. La raison principale est à chercher du côté de l’espace d’action des premiers surveillants qui est bien trop restreint.

2.2.2 Le travail du premier surveillant : un travail de recadrage entre “ menace ” et “ sanction ”

La première facette de l’intelligence de la règle, première composante du travail des premiers surveillants, correspond au contrôle centré sur la gestion des événements courants visant pour

l'essentiel à détecter des situations critiques et à les enrayer par une première série de " défenses " pour que l'événement ne se propage pas.

La deuxième facette de leur travail correspond à l'usage des règles disciplinaires pour opérer un retour à l'ordre. La situation est ici de nature différente. Elle n'est plus seulement critique mais dégradée. Il y a bien des débordements dans la mesure où l'action des surveillants ou des détenus se déroule hors du cadre. Dès lors, il s'agit pour les premiers surveillants de regagner un fonctionnement nominal et de gérer les événements perturbateurs. Les premiers surveillants vont développer une deuxième série de " défenses " pour enrayer le désordre qui résulte d'actions en dehors du cadre qui peuvent compromettre la sécurité. Ici, les premiers surveillants jouent le rôle de " rappel de la force " afin de " recadrer " les actions aussi bien des surveillants que des détenus.

Pourtant, ce travail d'encadrement tourné vers le recadrage va s'avérer bien plus complexe qu'un simple recours aux règles définissant pourtant clairement la nature des sanctions et les conditions d'application des dispositifs de sanction. Le recadrage va s'opérer selon deux régimes d'action principaux, la menace d'utiliser les règles de sanction et la mise en pratique de ces règles ; sachant que ces modes de traitement peuvent être eux-mêmes combinés. S'agit-il d'un contournement des règles de sanction ? Peut-on considérer qu'elles ne sont pas efficaces ?

Il convient de rappeler notre hypothèse : le travail des premiers surveillants est un travail d'adaptation des règles existantes au contexte réel qui se traduit par une variété dans les modalités d'application des règles. Il nous faut donc caractériser cette variété d'application et en expliciter les raisons.

Cette variété se traduit non par le refus ou par l'application de la règle mais par un déplacement du " curseur " qui va de la " menace " à la " sanction ". La " menace " utilise la règle de sanction comme un possible recours, si le comportement infractionniste ne disparaît pas, la " sanction " utilise la règle comme recours effectif, pour éviter que le comportement " déviant " se reproduise.

Dans cette manière de voir, la pratique des premiers surveillants témoigne d'une " intelligence de la règle ", c'est-à-dire d'un maniement des règles adapté au contexte : tantôt la règle est un possible recours, tantôt elle est un recours effectif. Mais dans ces deux cas, le recadrage s'opère (a) par la construction de la situation de débordement qui consiste à distinguer ce qui est dans le cadre et ce qui est hors du cadre, en se mettant d'accord sur l'énoncé de la situation, (b) par l'évaluation de l'écart au fonctionnement nominal qui repose sur un

jugement de gravité de la situation et enfin, (c) par le choix d'un mode de "récupération", de traitement pour enrayer le désordre.

Ce qui nous paraît déterminant dans ce travail de recadrage qui consiste d'abord et avant tout à se mettre d'accord sur ce qu'est un "débordement", sur son importance et sur ses conséquences éventuelles, c'est d'une part la dimension cognitive et d'autre part le fait de construire de mettre en œuvre des procédures de gestions. Deux situations peuvent se distinguer dans le cas où le recadrage est orienté vers le personnel ou vers les détenus. Pourtant, nous verrons que les processus qui règlent ce "rappel de la force" sont identiques dans les deux situations : d'abord la construction d'un accord sur la situation, ensuite le choix d'une stratégie de "récupération".

A) Le recadrage des surveillants

(1) La construction d'un accord sur la nature et l'importance du débordement : de l'inacceptable (l'erreur) à l'irréparable (la faute)

Il est clair que le recours à une sanction présuppose que, non seulement le problème ait été identifié, mais que son importance soit précisée :

" Quand il y a un manquement à la règle important, on demande à l'agent de s'expliquer " (PS).

Deux types de débordements sont distingués et vont entraîner des modes de "récupération" distincts. Le premier concerne les erreurs, certes inacceptables, mais qui sont exceptionnelles et qui ne remettent pas en cause la sécurité ; le second les fautes qui sont elles aussi inacceptables mais qui peuvent entraîner dans certains cas des conséquences irréparables qui remettraient en cause la sécurité de l'établissement Pénitentiaire

" L'erreur est humaine, l'erreur n'est pas sanctionnable, la faute oui. L'erreur aussi grosse soit elle peut être pardonnée, la faute volontaire non " (PS)

" Lorsqu'il s'agit de fautes professionnelles graves qui peuvent avoir des conséquences graves, on ne peut pas laisser passer. La plupart du temps c'est sur la sécurité " (PS)

" On ne peut pas laisser passer ce genre de faute, ça met en danger la vie des agents, des gradés et des co-détenus. On ne peut pas accepter. "

" C'est vraiment sur des choses sur lesquelles on ne peut pas passer, c'est des trucs flagrants. " (PS)

" Maintenant, si la faute professionnelle est telle qu'elle engage la sécurité de l'établissement, la sécurité des collègues, là je suis obligé de faire une sanction administrative " (PS).

Il s'agit donc bien de distinguer ce qui est sanctionnable par une demande d'explication et ce qui est sanctionnable par un simple rappel des règles, une sorte de mise en demeure de ne plus recommencer.

“ Lorsque les premiers surveillants mettent une demande d'explication, c'est qu'ils jugent que le comportement et/ou la faute sont irréparables et qu'ils ne peuvent plus passer dessus ” (PD)

“ En 20 ans, j'ai dû en mettre quatre : deux qui se sont fait jeter, alors c'était pour l'alcool et l'autre c'était un trafiquant avec les détenus. Ils ont été exclus de l'administration pénitentiaire. Des trucs importants sur lesquels on ne pouvait pas passer. Après les deux autres c'est sur des bêtises, des retards.. mais il y a aussi une partie de tolérance, mais pour certains trucs on ne peut pas passer. On peut tolérer, mais il ne faut pas abuser ». (PS)

“ Les motifs, un surveillant qui n'a pas fait sa fouille ” (PS)

Au fond, la distinction s'opère selon deux critères : le critère intrinsèque au comportement qui va de la tolérance à l'intolérance, le critère extrinsèque qui renvoie à la nature de la sanction, de “ l'engueulade ” à la demande d'explication. C'est la combinaison de ces deux critères qui détermine le choix de la sanction.

“ C'est exceptionnel, la demande d'explication va être mise en route si je m'aperçois que j'ai envoyé un surveillant faire la fouille de la cellule et puis il va discuter et il va me dire qu'il n'a pas eu le temps, qu'il a été débordé. Moi, je l'ai vu discuter donc il va m'expliquer pourquoi il n'a pas fait la fouille ” (CSP)

“ Des fautes graves, par exemple un agent qui est au mirador et qui rate deux pointages, ça veut qu'il dormait ” (CSP)

“ Quand un gars est sanctionnable il faut le sanctionner. Lorsque le gars, il a presque des pratiques de voyou, il faut le sanctionner. Il y a des choses qui sont sanctionnables : lorsqu'un gars vous dit “ je ne viendrai pas demain ” et il prend huit jours de maladie et qu'il le dit ouvertement. Lorsqu'un gars déserte le poste, il faut sanctionner ” (CSP)

2) Le choix d'une stratégie de recadrage : menace ou sanction

Les premiers surveillants utilisent deux stratégies bien distinctes. La première est privée, non écrite et locale : elle consiste à “ prendre à part ” le surveillant, à lui “ expliquer ”, à le “ conseiller ”, à “ l'engueuler ” le cas échéant et à rester dans le domaine de l'arrangement à l'amiable.

La seconde est publique, écrite et remonte la ligne hiérarchique : elle consiste à rendre public le débordement, à mobiliser d'autres acteurs de la ligne hiérarchique, à instruire la “ faute ”.

Les propos qui suivent rendent compte de l'importance accordée à la stratégie de la "menace" qui repose sur l'idée que le comportement du surveillant ne se modifiera que si ce dernier "comprend" le problème et qu'il partage l'analyse des conséquences du problème.

" En général, quand il y a une faute professionnelle, je les règle à l'amiable dans un bureau entre quatre yeux. Après, s'il faut arriver à la sanction une seconde fois, j'y arrive, mais généralement tout se passe bien à partir de là. Si vous avez des relations franches directes et des relations de confiance si l'agent en face est de bonne foi et reconnaît les faits, il prend une engueulade, comme moi, j'en ai prise trois par le chef. Il faut être bon joueur, ça fonctionne comme ça. " (PS)

" Il faut le prendre à part lui expliquer. Il y a deux cas de figure soit : il reconnaît qu'il a mal fait et puis si ce n'est pas une erreur grave, à ce moment là, ça va rester entre nous, mais il ne faut pas qu'il y revienne, sinon s'il n'admet pas, à ce moment là il va y avoir des écrits. " (PS)

" Il faut faire des rappels, mais il vaut mieux prendre la personne et lui dire " tu vois si tu fais ça il peut se passer ça, ça et ça.. " La personne elle reconnaît qu'elle a tort de faire comme ça, c'est 100 fois mieux qu'une demande d'explication " (PS)

" Je me situe en tant que copain, ami, collègue de travail et en tant que premier surveillant et là à l'agent je lui reproche la faute qu'il a commise et ça se passe toujours à l'amiable, bon enfant. Cet entretien est dans l'intérêt de tout le monde, dans le sien, dans le mien, dans celui de tout le monde. Généralement, on a des intérêts qui convergent. " (PS)

" Je n'en vois pas l'utilité sauf cas exceptionnel, c'est plutôt essayer de rectifier le tir de temps en temps " (PS)

" Sanctionner réglementairement non, maintenant un petit coup de gueule oui. Il faut voir aussi le problème, il faut voir la faute. Il y a des fautes sur lesquelles on ne peut pas passer.. mais sur des petites fautes, je suis pour la grosse engueulade plutôt que pour la sanction disciplinaire " (PS)

La plupart du temps ça se règle entre quatre yeux dans le bureau du premier surveillant, c'est une mise au point avec des avertissements et ça en reste là " (CSP)

3) Les raisons de la stratégie douce

Deux raisons peuvent expliquer le choix de cette stratégie : l'une est interne au collectif de surveillance (surveillants et premiers surveillants) l'autre est externe et concerne l'usage des demandes d'explication qui finissent bien souvent à la "poubelle".

- Les raisons interne : la solidarité d'une communauté professionnelle.

Cette solidarité se manifeste dans trois cas :

- Pour " avoir la tranquillité "

“ C’est avoir la tranquillité avec les surveillants. Pour avoir la tranquillité on va fermer les yeux et accorder des passe-droits. Le gars qui arrive en retard on ne dit rien, s’ils font un changement de poste sans rien dire à personne, on va valider. (PS)

- Le premier surveillant considère que cette dimension ne fait pas partie de sa fonction

“ Un premier surveillant relève qu’un agent fait mal son boulot et donc il vient se plaindre à moi en disant “ un tel il n’a pas fait son boulot ”. Je lui ai dit “ mais c’est vous le premier surveillant. C’est à vous de lui mettre une demande d’explication et après vous me la transmettez en m’expliquant ”. Le premier surveillant m’a dit textuel “ non ce n’est pas à moi. Je ne suis pas là pour mettre une demande d’explication. ” C’est vrai que quand on entend ce discours, c’est difficile. ” (CSP)

- Pour “ couvrir ” les surveillants

“ Ici, quand un premier surveillant relève un incident, ça se passe toujours pour essayer de limiter, de circonscrire l’incident. On n’essaie pas d’approfondir, de dire à l’agent “ ce que tu as fait ça ne va pas ” (CSP)

- Les raisons externes : la direction anticipe sur les conséquences de la sanction

La demande d’explication rédigée soit par les premiers surveillants, soit par les chefs de service pénitentiaire peut dans certains cas ne pas aboutir, ce qui est mal vécu par le personnel. La direction de l’établissement peut préférer stopper la procédure. Cette situation est ressentie à la fois comme un échec, comme une remise en cause de la légitimité et de la pertinence de son jugement. Il se sent désavoué au profit de la personne qui n’a pas été sanctionnée.

Selon certains, les demandes d’explication sont “ mises à la poubelle ”, pour plusieurs raisons. Il semble nécessaire d’une part, de ménager les susceptibilités de chacun, notamment des personnes “ syndiquées ” ou tenant des postes “ clés ” dans l’établissement et pouvant bloquer le fonctionnement et d’autre part, de préserver le plus possible un équilibre qui reste

“ Ici, il y a eu vingt demandes d’explication qui sont passées à la poubelle ” (CSP)

“ Le directeur me dit doucement “ le gars est un représentant syndical ”. Il faut ménager la chèvre et le chou. Il faut ménager les représentants syndicaux, il faut ménager les surveillants pour ne pas qu’ils tombent en maladie, il faut ménager celui là parce qu’il est bien placé. Il faut ménager tout le monde sauf les chefs. ” (CSP)

“ Le patron, il n’a pas osé, il ne voulait pas faire un martyr. On nous a dit “ nous, on ne veut pas faire de martyr. L’agent refusait toutes les missions qu’on lui donnait. Quand même à la fin du mois, il encaisse le

chèque et il ne le refuse pas. Il refusait toutes les missions à la fouille. Vous ouvrez un tiroir, il y a un tas de demandes de détenus qui n'ont pas été traitées. ” (CSP)

Cette dernière citation fait état des dérives qui peuvent découler d'un tel système. Dans ce cas précis, “ la population pénale en fait les frais ”.

“ Les détenus en souffrent, en pâtissent ” (CSP)

“ Les produits pour les indigents ne sont pas distribués parce que certains personnels y mettent de la mauvaise volonté. La gestion du parloir est archaïque, certains détenus n'ont pas reçu de visite depuis longtemps, les télés et les frigos marchent mal.. en ce moment les détenus pâtissent d'un certain nombre de carences. A terme, il va y avoir un mouvement des détenus. ” (CSP)

B) Le recadrage des détenus

1) L'intervention du premier surveillant dans la procédure disciplinaire

Le premier surveillant intervient dans la procédure disciplinaire à deux niveaux, soit en rédigeant lui même un compte rendu d'incident (CRI), soit en effectuant un rapport d'enquête (RE).

Les CRI sont établis lorsqu'une infraction est constatée. L'agent “ rédacteur ”, qui peut être, un surveillant, un premier surveillant ou chef de service pénitentiaire, relate par écrit les faits . Il spécifie son nom, sa “ qualité ”, la date, l'heure et le lieu de l'incident ainsi que les nom, prénom et numéro d'écrou du détenu ayant commis l'infraction.

Le RE fait suite au CRI mais il n'est rédigé que par les chefs de service pénitentiaire ou les premiers surveillants. Il se scinde généralement en deux parties, l'une axée sur les faits, avec le rappel des faits et les observations recueillies auprès du surveillant, du détenu ou des témoins éventuels, l'autre relative aux éléments de personnalité du détenu (son comportement, ses antécédents disciplinaires). Après analyse de ces éléments, le premier surveillant ou le chef de service pénitentiaire donne à la fin du RE son avis sur le comportement du détenu et fait une proposition sur “la suite à donner ”.

Exemple : “ rapport d'enquête en vue d'une éventuelle comparution en commission de discipline ”

- rappel succinct des faits

“ Bagarre entre le détenu X et Y. Un blessé a été présenté à l'infirmierie ”

- observations recueillies auprès du surveillant

“ Suivant rédaction du compte rendu d'incident ”

- observations recueillies auprès du détenu

“ M'a déclaré qu'il y avait une mauvaise cohabitation entre eux. Il y avait eu auparavant des insultes de la part de X. Le nommé X l'avait frappé par derrière à l'aide d'un tabouret et d'une fourchette ”

- observations recueillies auprès des témoins

Eléments de personnalité du détenu :

“ néant ”

- comportement en détention

“ Mauvais ”

- antécédents disciplinaires et sursis en cours

“ Nombreuses procédures disciplinaires depuis l'incarcération ”

- observations recueillies auprès du médecin psychiatrique s'il y a lieu

“ néant ”

- avis du rapporteur d'enquête

“ demande de passage devant la commission de discipline ”

2) La définition de ce qui est “ sanctionnable ” : la notion d'incident

L'administration pénitentiaire définit l'incident comme un « événement qui nuit à l'équilibre de la vie en détention par l'impact qu'il peut avoir sur la population pénale, le personnel ou le monde extérieur ». Mais même si l'institution fait une distinction entre les incidents collectifs, et individuels ; qu'elle donne des exemples pour éclairer cette distinction, la mutinerie ou la protestation pour le collectif, le suicide ou l'automutilation pour l'individuel, cette définition reste très large. Et de ce fait, sur le terrain cette définition institutionnelle est doublée par une

reconstruction locale de ce que peut être un incident. Le personnel doivent juger, par exemple, si tel ou tel comportement peut “ compromettre la sécurité de l'établissement ” ou si il est susceptible “ d'offenser la pudeur d'autrui ”.

Dans le fonctionnement courant, le personnel qualifie une multitude “ d'aléas ” d'incidents : bien sur les agressions physiques et verbales, ainsi que les évasions ou tentatives d'évasion, mais aussi les bagarres, le racket, les automutilations, les suicides ou les tentatives de suicide.

“ Les incidents, s'il y a du shit qui rentre dans les quartiers, les insultes ” (CSP)

“ Un détenu qui ne veut pas rentrer en cellule, parce qu'il fait son petit caprice ” (PS)

3) Le dispositif de sanction : dispositif controversé ?

La procédure comme travail supplémentaire “ bâclé ”

Les personnels ne remettent pas en question directement la légitimité de la procédure disciplinaire. Cependant, il arrive qu'elle soit indirectement “ niée ” car “ bâclée ”, son utilité devenant nulle. Les écrits peuvent être soit incomplets, soit incorrects et donc inutilisables : ils ne permettent donc pas le passage du détenu devant la commission disciplinaire.

“ On demande quand il y a un incident de faire une enquête par rapport au détenu. Le premier surveillant doit faire une enquête c'est assez formalisé. Les premiers surveillants d'abord répugnent à faire cette enquête. Pendant très longtemps, ils ont bâclé les enquêtes. On leur a dit “ si vous continuez à les bâcler, on va les classer sans suite parce qu'il n'y a pas assez d'éléments pour passer le détenu au prétoire ”. Certains ont fait l'effort de faire des enquêtes sérieuses, d'autres continuent de bâcler.. ” (PS)

La sanction contre la tranquillité

Ne pas sanctionner un détenu, peut correspondre pour le premier surveillant soit à “ laisser faire ” le détenu, c'est-à-dire ne pas intervenir, soit reporter la gestion du débordement sur un chef de service pénitentiaire. Ces deux situations peuvent correspondre à très court terme pour le premier surveillant à une tranquillité qui reste toutefois relative. Relative car le premier surveillant perd sa crédibilité et sa légitimité, aussi bien au niveau des détenus que de ses pairs, pour la gestion de situations futures.

“ Lorsqu'il y a un conflit à gérer, il est toujours plus pratique de le reporter sur quelqu'un d'autre ” (PD)

La non utilisation de la sanction peut entraîner le personnel dans un “ cercle vicieux ” où il sera difficile de “ recadrer ” les débordements le moment souhaité.

La sanction comme signe de faiblesse de l'autorité

La sanction reste l'ultime recours car elle représente, indirectement, l'échec du premier surveillant dans la manière de "faire cadrer". "Le recours à l'autorité légale se fait quand l'autorité personnelle ne suffit pas". Dans le fonctionnement nominal, l'autorité et la légitimité du personnel ne peut pas être uniquement fondée sur le pouvoir disciplinaire. Un premier surveillant qui utilise régulièrement les CRI est jugé, à la fois par la hiérarchie et par ses collègues, comme quelqu'un d'inefficace qui est incapable de gérer "seul" (sans un "appui" institutionnel) les situations qui se présentent à lui. Le premier surveillant, mais c'est aussi valable pour les surveillants et les chefs de service pénitentiaire, doit trouver un "juste milieu" dans l'utilisation de la sanction formelle ; qui n'a de valeur que par une utilisation très ponctuelle.

" Une prison où il y a trop de détenus au quartier disciplinaire, ça veut dire que les personnels n'ont pas d'ascendant sur la population pénale et ils se contentent de les mettre au quartier et une prison où il n'y en a pas ce n'est pas bon non plus. S'il n'y a personne au quartier disciplinaire, c'est bizarre, s'il y en a trop c'est bizarre aussi ". (CSP)

" Vous avez des populations pénales qui deviennent maître d'une détention. Le problème c'est comment revenir à l'application de la règle sans faire exploser son établissement. " (PD)

La procédure interrompue déjuge celui qui l'a instaurée

L'ensemble des personnels insiste sur le fait que d'une part, la rédaction d'un CRI n'aboutit pas systématiquement au passage du détenu devant la commission de discipline, la procédure pouvant être pour diverses raisons interrompues (CRI incomplet, choix politique de la direction..) et d'autre part, les sanctions qui peuvent être prononcées ne sont pas toujours (perçues) suffisamment dissuasives. Les personnels ressentent ces deux types de situation comme une remise en cause de la légitimité et de la pertinence à la fois de leur jugement et de leur intervention. Ils se sentent désavoués. Ce déséquilibre dans la relation de pouvoir entre personnel et détenu ne peut que rendre plus difficile la gestion des situations futures ; le détenu se sent "soutenu et conforté" dans ses pratiques et le personnel estimant que le "contentieux" n'est pas en totalité réglé peut mettre en place des "sanctions informelles".

" Ils joueront sur les dysfonctionnements habituels de la bureaucratie et sur la désorganisation. Ils oublieront par exemple de prévenir un détenu pour un rendez-vous.. "

A plus long terme, les personnels peuvent ne plus sanctionner les infractions, le “ coût ” de cette intervention excédant de loin le “ bénéfice ” retiré.

C) Le travail des premiers surveillants : un travail d'encadrement discrétionnaire et sans pouvoir

Si l'on se réfère les propos de certains de nos interlocuteurs , le travail du premier surveillant est un travail de “ cadrage ” et de “ recadrage ” qui suppose à la fois avec la population pénale des échanges et de la négociation.

1) “ Encadrer les détenus c'est échanger ”

Dans le fonctionnement nominal, l'autorité (formelle) liée au grade ne permet pas toujours au personnel d'obtenir de la part des détenus le comportement souhaité.

“ Ce n'est pas parce qu'un chef va dire quelque chose que cela va être fait, avant ça marchait comme ça maintenant ce n'est plus le cas. (PD)

“ En réalité on s'aperçoit que pour tenir 70 détenus à l'étage, vous ne pouvez pas faire preuve d'un rapport de force physique, vous êtes seul. Vous ne pouvez pas faire preuve d'un autoritarisme démesuré, ça ne marche pas trop. On est obligé de passer parfois par certaines choses. ” (PS)

“ Il y a une règle de fond, de base qui consiste à reprendre quelque chose en donnant quelque chose ” (CSP)

La gestion de la population pénale, ne peut donc pas, uniquement, correspondre à l'application stricte de la règle, elle repose également sur l'aménagement d'espaces discrétionnaires. Le personnel doit construire, posséder et utiliser des “ leviers ” c'est-à-dire une monnaie d'échange qu'il peut employer pour renverser, en sa faveur, l'équilibre de la relation avec le détenu et faire que celui ci réoriente son comportement. Ces leviers d'action permettent au personnel de refuser, d'accorder, ou de ne pas donner certains “ privilèges ” et donc d'asseoir son autorité sur la population pénale.

“ Il faut leur permettre d'avoir quelques leviers sur la détention, des moyens pour obtenir tout un tas de choses ” (PD)

Ces “ privilèges ” se traduisent le plus souvent par des “ petits services ” que le personnel rend au détenu.

“ Ca peut être d’envoyer un détenu à la douche alors que le créneau est passé, ou de la faire durer cinq minutes de plus ” (PS)

“ Laisser un détenu aller porter quelque chose à une autre cellule, ou des fois c’est moi-même qui m’en charge ” (CSP)

Remarquons, que les leviers de gestion construits par le personnel ont trait à des domaines spécifiques, notamment les affectations de cellule, le classement au travail, qui sont des moyens de pression pertinents car touchant des secteurs “ clés ” pour la population pénale. Remarquons également, que bien que se situant au bas de l’échelle hiérarchique, les surveillants sont les personnels en détention qui possèdent le plus de leviers de gestion, étant en contact permanent avec les détenus et gérant leur quotidien.

2) Encadrer les détenus c’est disposer de marges de manœuvre : l’absence de pouvoir des premiers surveillants

Comme nous l’avons vu précédemment, privés leviers de gestion, le personnel d’encadrement ne peut que très difficilement “ gérer la détention ”. D’après certains de nos interlocuteurs les premiers surveillants semblent être la catégorie de personnel qui possède le moins de “ moyens (informels) de pression. ”

“ Les premiers surveillants, ils n’en n’ont aucun. Ils n’ont rien. C’est là aussi qu’est certainement le problème. On exige d’eux effectivement qu’ils gèrent tous les petits problèmes, mais ils n’ont aucun moyen puisqu’à partir du moment où il y a trop de monde qui s’occupe de la même chose. Moi, je laisse des choses aux chefs, mais le problème c’est que les chefs ne laissent pas forcément quelque chose aux 1^{er} surveillants ” (PD)

Cette citation révèle les problèmes relatifs au chevauchement des territoires professionnels qui peuvent apparaître entre les premiers surveillants et les chefs de service pénitentiaires, mais aussi entre ces derniers et le personnel de direction, notamment le sous-directeur. “ L’intrusion ” dans un domaine d’action spécifique peut être perçue par la personne concernée soit comme acceptable, soit comme inacceptable et dans ce cas, elle est combattue ; la personne estimant que ce domaine d’action fait partie de son strict domaine de compétences.

“ Par exemple, pour le classement au travail, normalement, le chef propose et le directeur et le sous-directeur disposent. Le chef s’est débrouillé au départ pour le faire signer au directeur. Il signait, il faisait confiance au chef. Au début, j’ai un peu râlé, parce que ça me semblait être de ma compétence et puis au bout d’un moment, je me suis dit que ce n’était pas la peine de me battre là-dessus et qu’il valait mieux avoir des secteurs dans lesquels on faisait confiance au chef, de manière à pouvoir travailler en harmonie avec eux. Au bout d’un moment, j’ai donc renoncé à me battre là-dessus parce qu’il faut leur laisser un domaine d’action ” (PD)

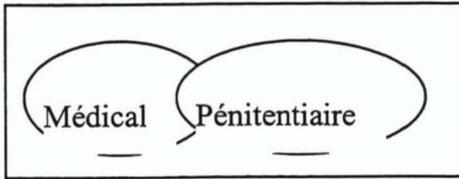
“ Par contre, j’insiste absolument sur le classement ou pas en commission de discipline. Là c’est la politique de discipline, c’est quelque chose de beaucoup plus important. Il y a des enjeux beaucoup plus lourds. Là par contre c’est une chose pour laquelle je me bagarre pour que ça remonte, que ça remonte et que ce soit moi ou le directeur qui tranchions. ” (PD)

3) Encadrer, c’est mettre en cohérence les pratiques des différents intervenants

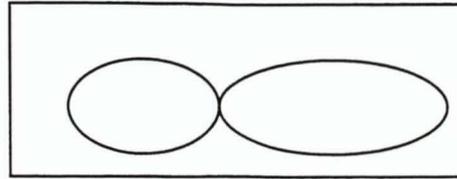
Suite à “ l’ouverture des prisons ”, les personnels pénitentiaires ne sont plus seuls à gérer le quotidien du détenu, à participer à son “ entretien ” ; de nombreux services extérieurs ou non à l’administration pénitentiaires interviennent dans l’établissement : le service médical, d’insertion et de probation.. Ces multiples intervenants qui deviennent autant de nouveaux référents pour le détenu modifient la nature des relations entre personnel et détenu. Le personnel pénitentiaire n’est plus l’unique interlocuteur du détenu. Il doit prendre en compte et composer avec ces nouveaux acteurs qui peuvent bouleverser dans certains cas les paramètres qui interviennent dans la gestion de la détention.

Pour illustrer notre propos, nous prendrons pour exemple le service médical. : secteur et service clé aussi bien pour le personnel (lieu “ fragile ”) que pour les détenus (moyens de pression) . Depuis la réforme de la prise en charge sanitaire de la population pénale, en 1994, l’administration pénitentiaire n’a plus en charge le secteur médical qui a été confié au service public hospitalier. Dans le domaine de la santé les “ pénitentiaires ” et les “ hospitaliers ” se trouvent dans l’obligation de travailler ensemble. Cependant, dans le quotidien, les logiques professionnelles respectives et les référentiels cognitifs différents semblent rester un obstacle difficile à surmonter. Chacun se retranchant derrière ses impératifs et ses contraintes ; ce qui aboutit, souvent, à une incompréhension mutuelle.

En théorie



En pratique



“ Il y a des réunions inter-services qui n'ont rien donné du tout, puisqu'ils continuent à faire ce qu'ils veulent ”
(CS2)

De plus, les contraintes et les priorités des uns ne sont pas nécessairement celles des autres.

“ Les médecins qui sont à l'UCSA, ils opèrent seuls, ils ne demandent jamais notre avis. Ils nous mettent devant le fait accompli. Par exemple, pour se couvrir, un détenu qui aura un bobo, ils vont l'envoyer en urgence mais à n'importe qu'elle heure. L'autre fois, ils ont envoyé un gars pour un petit éclat dans l'œil à 18 heures en urgence, pour ouvrir le parapluie. Il avait rien. Ils l'ont envoyé en urgence, mais nous ça nécessite un gradé, un agent, une escorte de police (...) ces médecins ils sont tout puissants et ils sont craints par la direction. ” (CSP)

La population pénale a conscience de cette incompréhension et peut dans certains cas en jouer en se “ servant du médical pour contrer le pénitentiaire ”. Le service médical peut être un contre-poids au “ pouvoir pénitentiaire ” : il peut modifier certaines décisions ou “ faire lever ” des sanctions pour raisons médicales. Il devient donc pour la population pénale un levier, un moyen de pression incontestable. Certains détenus n'hésitent pas à utiliser le service médical pour obtenir des avantages qui améliorent sensiblement leur quotidien.

“ Le SMPR qui a un avis médical a fait suspendre une sanction, mais je me suis arrangé pour refaire appliquer cette sanction ” (CSP)

“ Par exemple, les médecins ont peur des détenus, alors ils prescrivent à tire-larigot des douches médicales à des gars qui sont en très bonne santé. Nous, ça nous pose.. souvent c'est les gros truands de maison d'arrêt qui jouissent de largesse. Ils ont des douches médicales. Normalement les douches ce n'est pas tous les jours, mais avec les douches médicales et les douches sport ils arrivent à avoir une douche tous les jours. ” (CSP)

2.2.3 Le travail du premier surveillant : un travail d'encadrement variable selon le contexte

Le travail des premiers surveillants ne peut être défini dans l'absolu. Son contenu n'est que relatif ; il se construit, s'adapte et évolue en fonction de différentes paramètres tels que l'environnement de travail, le poste occupé ou encore la trajectoire des personnes.

A) L'environnement de travail

1) Le régime de détention : un cadrage fluctuant

Selon le régime de détention (établissement pour peine, maison d'arrêt) c'est-à-dire selon les contraintes spatio-temporelles et les caractéristiques de la population pénale (prévenu, condamné, degré de dangerosité..) le premier surveillant ne peut pas faire appel à la règle de manière identique. Autrement dit, le premier surveillant dans le recours à la règle doit, pour parvenir à une gestion de la détention la plus efficace possible, prendre en compte les caractéristiques effectives du contexte d'action dans lequel il agit.

« En maison d'arrêt, on est obligé d'appliquer la règle. En centre de détention, ils appliquent les règles, mais de manière différente » (PS)

« Les règles ne peuvent pas être appliquées avec la même rigueur dans tous les établissements. L'application des règles ça dépend de la population pénale. Ici, les détenus sortent en permission tous les deux mois, alors les surveillants oublient » (PS)

2) La taille de l'établissement : un degré de formalisation et de coordination différent

La taille de la structure (établissement) qui constitue le cadre d'action des premiers surveillants, par ses caractéristiques intrinsèques, a un impact réel sur le contenu et l'organisation du travail.

Un établissement de petite taille, si l'on se réfère aux travaux de Mintzberg ¹⁶ se distingue, principalement, par un faible degré de formalisme, alors qu'une plus grande structure est elle, caractérisée par un degré de formalisation mais aussi de coordination plus fort étant donné le nombre plus important de personnes concernées.

Dans un petit établissement, que ce soit une maison d'arrêt ou un centre de détention, le premier surveillant n'a pas en charge le même nombre d'activités programmées et institutionnalisées. Ce qui, d'après Mintzberg, lui laisse d'avantage de temps pour assurer le « suivi des opérations et est prêt à remplacer celui qui manque quand le besoin s'en fait sentir »¹⁷. Le premier surveillant, mais c'est aussi vrai pour les chefs de service pénitentiaire,

¹⁶

¹⁷

a la possibilité de passer plus de temps avec les agents en détention. Ce fonctionnement permet de privilégier les temps de discussion, par définition informels. Le premier surveillant va donc passer moins de temps en réunions programmées. L'échange d'informations et la coordination des activités se fait sur le terrain et dans le cours de l'action.

Dans un petit établissement, le domaine, non pas de compétences, mais d'activités du premier surveillant est aussi plus étendu. Le premier surveillant est polyvalent en raison d'une part, d'un manque d'effectif et d'autre part, du fonctionnement familial souvent institué dans ce type de structure qui n'implique pas nécessairement une répartition claire des activités et une distinction effective entre les territoires professionnels de chacun. Cette polyvalence s'accompagne la plupart du temps d'un accroissement des responsabilités.

« Dans un grand établissement, le premier surveillant n'est qu'un intermédiaire, il ne prend des initiatives qu'en cas d'extrême urgence. Tout le reste est subordonné à une autorisation. Dans un petit établissement, vous devez gérer la maison. La gestion se fait plus ou moins collectivement avec le chef d'établissement et son adjoint, mais lorsqu'ils ne sont pas là la moitié du temps, car ils font des permanences et donc ils récupèrent ou en congé, vous vous trouvez seul. Donc à ce moment là, il y a lieu de prendre uniquement les patins du chef d'établissement. Alors qu'aux Beaumettes ou à Fleury, le premier surveillant on ne le calcule même pas, il n'existe pas ou pratiquement pas. (PS)

Cependant, cette polyvalence et ce « gain » de responsabilités ne sont pas toujours bien ressentis par les premiers surveillants et ne sont pas nécessairement vécus comme un enrichissement de la fonction, soit parce qu'ils ne se sentent pas « prêts » c'est-à-dire suffisamment formés, soit qu'ils estiment que le fait d'être « dans les patins du chef d'établissement » ne relèvent pas et dépassent largement leur domaine de compétence.

« C'est une maison fourre tout. On est obligé de tout faire et en plus on n'a pas les moyens. On a aucun moyen, on fonctionne avec des bouts de chandelles et des morceaux de ficelles. On n'a aucune vie familiale, on est là du matin au soir » (PS)

« On pourrait vivre cette polyvalence comme un enrichissement de sa fonction, si c'était dans un cadre modéré, si on faisait ça normalement dans son travail. On ne travaille pas 39 heures par semaine, mais 40, 50 heures. On ne peut jamais récupérer (..) si on pouvait faire notre travail, récupérer, on pourrait dire que c'est enrichissant mais là, c'est contraignant et pas enrichissant. » (PS)

B) Le poste occupé : poste fixe et poste de détention

1) Des temporalités et des activités différentes

Les distinctions qui existent entre les premiers surveillants travaillant en détention et ceux « détachés » sur des postes fixes repose d'une part, sur le rythme de travail et d'autre part, sur la nature des activités.

Premièrement, le rythme de travail des « premiers surveillants de détention » dépend de l'organisation temporelle de la détention, qui fonctionne 24 heures sur 24. Ils ont le même emploi du temps que celui des surveillants : ils peuvent travailler en « service de jour » ou en « service de nuit ». Les « postes fixes », quant à eux, effectuent des « horaires de bureau ». L'emploi du temps des premiers surveillants se structurent donc autour de l'activité dont ils ont la charge : détention, économat, greffe, parloir, fouille, ateliers..

Deuxièmement, le contenu du travail des premiers surveillants est déterminé par la nature de l'activité ou du domaine dont ils sont responsables. Le travail d'un premier surveillant affecté, par exemple, aux ateliers n'a rien à voir avec celui du premier surveillant du greffe ou de l'économat.

« Il s'occupe des problèmes avec les détenus, quand ils se plaignent des conditions de travail. Il s'occupe aussi de la mise en régularité des machines, des entretiens avec les concessionnaires, tout ça » (PS)

« On voit si au niveau du poste central si tout fonctionne bien et après le travail consiste à préparer les consultations à venir, sinon on fait le tour des miradors. » (PS)

De plus, suivant l'activité, les contacts que le premier surveillant peut entretenir avec les détenus n'ont plus la même fréquence et la même nature. Un premier surveillant affecté aux ateliers aura d'avantage une relation de « patron à ouvrier » avec le détenu.

« En détention on est en uniforme. Quand tout va bien, on ne va pas le dire au détenu et quand ça va mal on l'attrape et on l'amène au quartier. On représente un peu l'ordre et la sanction. On se positionne beaucoup plus en patron aux atelier. Dans la zone atelier, on a des détenus qui travaillent, qui fournissent une production, c'est pas des détenus, mais avant tout des ouvriers qui produisent. On suit les rythmes de production, on discute avec les détenus des difficultés qui rencontrent dans le travail, au niveau des machines, au niveau des rythmes de production. On discute comme un ouvrier, lui il produit, d'ouvrier à patron. La position du détenu passe après » (PS)

3) Un moment particulier : la nuit

En service de nuit et le week-end, le premier surveillant est le seul « gradé » présent, physiquement dans l'établissement. Même si à tout moment, il peut contacter un chef de service pénitentiaire ou un membre de la direction qui sont de permanence, en l'absence de sa hiérarchie, le premier surveillant fait fonction de chef d'établissement. Certains n'hésitent pas à dire que « c'est le patron de la boîte ». Il existe donc un important décalage avec la situation qu'il peut connaître dans la journée, où il doit plus ou moins, rendre compte de ses actions à ses supérieurs.

« Le travail de nuit, c'est tout à fait différent. » (PS)

« C'est le premier surveillant qui devient le patron » (PS)

« Le premier surveillant, la nuit, il est isolé, il est responsable et il a tous les ennuis. Sur une maison d'arrêt comme ici, il est vraiment le patron la nuit. C'est le patron. » (PS)

« C'est un décalage complet. Dans la journée, on a tendance à les faire agir comme des exécutants, comme des relais. La nuit, par contre, ils sont les patrons de l'établissement. S'il y avait un problème (...) ce sont eux qui décident s'il faut appeler un médecin, ils font rentrer tous les gars qui rentrent un peu tard du palis de justice. Ils en ont la responsabilité surtout lorsqu'on sait que c'est dans les premières 48 heures qu'il y a le plus de suicide. Là, effectivement, c'est le jour et la nuit dans leur métier et dans le rôle qu'on leur demande. » (PD)

La nuit, le premier surveillant n'a donc plus, dans l'action courante, de référent immédiat ; il est le premier à intervenir et les surveillants sont obligés de « passer » par lui car il est le seul à détenir les clés. C'est donc, à lui de décider s'il est nécessaire d'intervenir, de quelle manière il faut le faire et à quel moment la hiérarchie doit être alertée. Le premier dispose la nuit d'une très large autonomie.

« Dans l'urgence c'est lui qui gère le problème. La nuit, il est le responsable de la détention » (PS)

« Pour les décisions, les plus graves, chez nous, la prise d'arme, il doit en référer avant d'agir, mais dans l'urgence tout est possible. Il est clair que si on se fait attaquer, je ne vais pas attendre l'autorisation de prendre le flingue, je prévient après. » (PS)

« Ensuite, tous les problèmes rencontrés par les surveillants, un détenu qui tape à la porte pour un mal aux dents, n'importe quoi, puisque l'ouverture d'une porte la nuit ne se fait qu'en présence d'un premier surveillant, parce que nous sommes à avoir les clés. » (PS)

Cette responsabilisation « forcée » ne semble pas toujours convenir aux premiers surveillants qui pensent ne pas être suffisamment « prêts pour ça ».

« Lorsque vient la nuit et le week-end, nous sommes responsables de l'établissement. C'est nous les plus haut gradé et un permanence est assurée par les surveillants chefs, mais une permanence ça veut bien dire ce que ça veut dire. On le prévient ou quand le problème on ne peut plus le gérer ou quand on l'a géré. On averti pour dire que le problème a été géré de telle manière. Nous avons les clés de la boîte et je ne suis pas d'accord. la nuit, si on intervient on a des consignes assez claires, ça reste encore du cadre que j'estime moi être de mes compétences. Par contre, le week-end je ne suis pas habitué. L'établissement est fragilisé de par le nombre de personnel et en plus il y a des mouvements extérieurs, les parloirs des détenus. » (PS)

4) Une distinction dans la reconnaissance : la « NBI »

Selon la nature de l'activité, la distinction est telle que le collectif des premiers surveillants peut se diviser, dans certains cas, les « postes fixes » ressentent une sorte d'exclusion.

« Au greffe, on est quand même exclu. Par exemple, toutes les réunions qui se font, je n'ai jamais assisté à une réunion des gradés. Je suis invité au repas après la réunion, mais à la réunion, non.. je vais vous donner l'exemple des alarmes individuelles. Un jour, il y a eu une réunion avec un organisme extérieur qui avait fait ces alarmes où était expliqué le fonctionnement de ces alarmes que l'on devait porter. Quand j'allais en détention, on avait comme consigne de mettre une petite alarme, chose qu'on faisait ; mais on n'a pas été convié à la réunion d'information. » (PS)

Selon certains d'entre eux, cette exclusion atteint son paroxysme dans la dimension financière qu'elle revêt. En effet, les premiers surveillants en poste fixe ne peuvent pas percevoir la NBI (nouvelle bonification indiciaire) accordée aux membres de l'encadrement qui sont en contact avec la population pénale.

« On est exclu, même au niveau du ministère. Une prime vient d'être attribuée à tous les personnels d'encadrement, CSP et premiers surveillants, une prime qui s'appelle la NBI. Tous les premiers surveillants en détention l'ont et tous les chefs l'ont. Ici, deux personnes sont exclues se sont les gradés du greffe. C'est une prime de 300 à 400 francs par mois. » (PS)

C) Trajectoire professionnelle des « encadrants » et des « encadrés »

L'un des derniers paramètres qui peut influencer le travail des premiers surveillants tient à l'expérience et au parcours professionnel aussi bien pour les personnes qui encadrent, que pour celles qui doivent être encadrées.

En effet, dans sa manière de travailler, le premier surveillant ne peut se positionner de façon identique s'il doit encadrer des « jeunes », qui n'ont que peu d'expérience de l'administration pénitentiaire et donc des situations qu'il faut gérer, ou des « anciens » qui connaissent leur métier et qui ont, avec l'expérience, développé des savoirs faire, tant en termes de techniques qu'en termes relationnels. Face aux « jeunes », le premier surveillant devra accentuer la composante « formateur » et « apprentissage » de son rôle en privilégiant l'aide et le soutien, alors que vis-à-vis des « anciens », il aura tendance à développer la dimension de suivi et de contrôle « lointain ».

« Dans le sud ouest, les surveillants sont des anciens, ils connaissent pour la quasi totalité bien leur travail » (CSP)

« Dans les grosses maisons d'arrêt où il y a beaucoup de très jeunes surveillants, il faut vraiment leur apprendre le métier. Ici, c'est plutôt regarder le surveillant comme il travaille, lui laisser la bride sur le cou et intervenir si ça va mal. C'est surtout de l'encadrement. » (PS)

« Vous avez des équipes, ils connaissent leur travail, ils savent comment il faut faire. Si vous vous mettez au milieu en disant « il faut faire ça, ça et ça », vous allez les bloquer. Si vous restez un peu loi, regarder comment ils font, ils savent que vous êtes là, s'ils ont besoin ils vous demandent » (PS)

Mais la manière d'encadrer, de se positionner est aussi spécifique à chaque premier surveillant. Elle s'est construite sur leur parcours professionnel et a évolué avec leur expérience. Selon Mintzberg¹⁸ pour comprendre une fonction, il est nécessaire de regarder celui qui occupe le poste : *« les données montrent que les valeurs, sa personnalité et son style contribuent à déterminer le travail qu'il fait »* (p131)

Conclusion : l'intelligence de la règle n'est pas la transgression des règles

Nous venons de montrer que le travail des premiers surveillants ne se traduit pas par une application mécanique des règles. Le travail du premier surveillant se traduit premièrement par une activité de contrôle d'un processus dynamique visant si ce n'est à stabiliser le processus de maintien de l'ordre, du moins à veiller par une gestion des problèmes courants au maintien de l'ordre. Le contrôle a priori, en cours d'action ou a posteriori place le premier surveillant comme une force de rappel. Le travail du premier surveillant se traduit deuxièmement par une activité de récupération d'incident visant alors lors de débordement

18

des surveillants ou des détenus, à retourner à un état acceptable du point de vue de l'ordre. La récupération d'incident comporte d'une part, la construction d'un accord sur la nature de l'incident et ses conséquences et d'autre part, le choix d'un mode de récupération : soit une stratégie d'arrangement local, privé en interne dans le cadre d'un face à face, soit une stratégie d'application du règlement public, en externe invoquant une pluralité d'acteurs (notamment la hiérarchie) nécessitant un rapport écrit et un jugement collectif sur la sanction.

Comment interpréter ces comportements ? Nous proposons les conclusions suivantes :

Premièrement, nous avons montré l'inéluctable flexibilité de la règle : cela signifie que les deux ensembles de règles utilisées dans le contrôle comme dans la récupération des incidents ne peuvent s'appliquer mécaniquement. C'est ce que nous savons déjà après l'analyse des règles formelles. Mais nous avons pu observer que les règles de contrôle et / ou les règles de sanction tolèrent quelques latitudes d'intervention : des marges de manœuvre existent pour ceux qui les utilisent. Le réveil du détenu s'effectue en tenant compte de ses réactions éventuelles, la fouille s'exerce " avec des pincettes ", des biens s'échangent parfois entre détenus. Nous proposons d'interpréter cette baisse du contrôle comme une source du contrôle. Il ne s'agit pas d'une inefficacité des règles ni de leur non pertinence mais bien de leur caractère limité qui se traduit par des latitudes d'intervention à l'intérieur d'un cadre de dépendance qui prévoit même la gestion des débordements. Mais l'utilisation des règles n'est pas leur application mécanique puisque les dispositifs de cadrage tolèrent en eux-mêmes des choix pour atteindre l'objectif : l'usage des dispositifs de sanction en est un bel exemple.

Deuxièmement, l'application des règles nécessite leur adaptation au contexte. La règle formelle est commune, formalisée, impersonnelles. Or les situations de travail sont spécifiques, faites de pratiques souvent orales, composées d'individus singuliers. A cette première raison s'en ajoute une autre. La règle formelles est conçue pour un contexte supposé connu et schématisé dans la règle. Or, les situations concrètes sont parsemées d'événements que le premier surveillant devra détecter, analyser avant de choisir un mode de gestion. Le travail du premier surveillant est un travail d'ajustement de la règle formelle pour la compléter, l'explicitier, l'adapter au contexte : c'est ce que nous avons montré au niveau de la gestion des problèmes courants lors du contrôle, mais aussi au niveau de la gestion des situations critiques. Ce qui serait contre performant serait une application mécanique des règles formelles. Ce qui fait la performance des règles c'est sans aucun doute le fait qu'elles soient " retravaillées " dans le cours de l'action.

Troisièmement, l'adaptation des règles n'est pas synonyme de transgression des règles. Nous avons insisté pour dire que le travail des premiers surveillants n'est pas réductible à

l'application mécanique des règles formalisées. Pour autant, l'adaptation ne signifie-t-elle pas le contournement des règles ? Aucun élément dans notre recherche ne nous permet de conclure à l'existence de comportements infractionnistes des premiers surveillants. Tout au contraire, nous considérons que les comportements des premiers surveillants témoignent d'un respect du cadre dans lequel se situe leur mission. Car en définitive, si l'on réfère l'action au résultat attendu, on se rend bien compte de l'importance de ce que nous avons appelé "l'intelligence de la règle". Ceci signifie non mise à côté, mise à l'écart, mise entre parenthèses des règles formelles, mais bien leur mobilisation, leur activation, leur intégration comme moyen d'action. Seulement cette utilisation s'opère dans l'esprit plus qu'à la lettre et s'effectue dans le respect du cadre qui leur est imparti. Mais le cadre n'est pas réductible à l'énoncé de quelques règles. C'est ce que nous allons développer maintenant à propos de la dimension cognitive du travail du premier surveillant qui consiste à construire des "savoirs de détention" qui indiquent l'importance du travail du premier surveillant dans le processus de surveillance. Là encore nous verrons l'importance de cette dimension "discrétionnaire" du travail des premiers surveillants sans laquelle le système pénitentiaire se gripperait bien vite.

2.3 La composante cognitive du travail des premiers surveillants : le référentiel commun

2.3.1 La construction des savoirs de détention : la position du problème

L'analyse des règles formelles nous a montré que le dispositif de cadrage de l'action des premiers surveillants reste limité. Les règles constituent plus un ensemble de moyens mobilisables, sous réserve de leur adaptation au contexte réel, c'est ce que nous venons de voir à propos de la première composante du travail des premiers surveillants : la composante discrétionnaire, témoignant de ce que nous avons appelé l'intelligence de la règle.

Nous savons donc que les règles formelles reposent d'une part, sur un modèle, sur une schématisation de la réalité, sur une implication des contextes réels et d'autre part, sur un ensemble de prescriptions visant à orienter le travail des premiers surveillants. Nous savons aussi que l'usage de règles formelles suppose leur adaptation c'est-à-dire d'une part, leur appropriation cognitive par ceux qui doivent les mettre en œuvre et donc les rendre compatibles avec leur système de référence et d'autre part, l'assentiment tant des utilisateurs des règles que de ceux à qui elles sont appliquées : une sanction ne vaut que si son destinataire en comprend la signification.

Nous allons poursuivre l'analyse du travail des premiers surveillants en montrant que l'usage des règles ne peut s'effectuer sans la contribution et la construction de savoirs de détention. L'hypothèse que nous formulons consiste à dire que la règle ne peut fonctionner sans l'intervention de savoirs de détention construits par les premiers surveillants dans le cadre de leur action. Bien entendu, la règle incorpore déjà les savoirs détenus par les concepteurs de règles. Mais, même si ces derniers élaborent un point de vue sur la détention, ces savoirs de conception ne suffisent pas ; nous avons montré qu'ils témoignent d'une division cognitive du travail excessive.

A présent, nous allons mettre l'accent sur l'aspect cognitif de la redondance organisationnelle. Les premiers surveillants construisent des savoirs de détention indispensables pour réduire l'asymétrie cognitive inscrite dans la règle et pour mettre en place le processus d'appropriation. Ces savoirs sont des savoirs pratiques qui naissent, s'élaborent et se transmettent dans l'activité courante mais ce ne sont que des savoirs complémentaires pour réduire la division cognitive du travail. Ils sont aussi élaborés pour que le collectif de travail puisse fonctionner sur un référentiel commun.

Nous allons dégager les modalités de cette construction en suivant le régime de fonctionnement de ces savoirs :

- d'abord, de l'amont vers l'aval des informations sont transmises, interprétées, hiérarchisées, traduites pour que leurs destinataires se les approprient.
- ensuite, de l'aval vers l'amont, (des surveillants vers la hiérarchie), des informations remontent, sont analysées, interprétées et traduites au regard de ceux qui vont les utiliser.
- enfin, des échanges assurent la rencontre entre l'amont et l'aval : les réunions du matin constituent un moment d'analyse pertinent pour expliciter ce qui s'échange effectivement entre les différents niveaux hiérarchiques.

2.3.2 De l'amont vers l'aval : des savoirs construits sur la transmission

La transmission de l'information correspond à un processus complexe qui repose sur trois opérations distinctes : faire circuler l'information, procéder à une médiation et construire la confiance. Ces trois opérations constituent la première composante des savoirs de détention centrée sur la transmission.

A) Faire circuler l'information

Faire circuler l'information n'est sans doute pas le rôle le plus valorisé par les premiers surveillants puisqu'ils ne se considèrent que comme des « passeurs » d'informations et de décisions, souvent élaborées par d'autres. Les termes de ce passage sont : « courroie de transmission », « relais », « on applique les décisions des autres », « maillon indispensable ».

“ C'est le directeur qui a cité cette expression lors d'un pot de départ d'un mec qui était promu CSP et il a dit : “ vous allez passer d'un grade de premier surveillant c'est-à-dire, d'acteur de décision à décisionnaire. Nous, on applique les décisions des autres et surveillant chef on prend les décisions. Voilà l'énorme différence, nous sommes des contremaîtres et pas des maîtres d'œuvre. ” (PS)

“ Quand il y a des grandes décisions vraiment importantes, on le voit ici, comme ailleurs, c'est le personnel de direction qui se réunit dans son bureau, directeur, sous-directeur, chef de détention, surveillants chefs. La porte est fermée et les décisions sont prises. Une fois qu'on a pris les décisions, les grandes orientations, on passe la porte et on appelle les premiers surveillants, les cadres et on dit “ voilà, il faut faire appliquer ça sur le terrain pour telles et telles raisons. ” et nous on prend, on essaie de comprendre, on est d'accord ou on n'est pas d'accord. Si on est d'accord c'est très bien, si on n'est pas d'accord ça change rien. On est chargé de faire appliquer sur le terrain ” (PS)

“ On fait la courroie de transmission un peu entre les surveillants, la population pénale et le surveillant et entre le surveillant et le surveillant chef ” (PS)

“ Il faut savoir organiser une journée de travail et faire passer les messages ” (PS)

“ Le premier surveillant, il est important parce que s'il veut il fait la révolution au niveau de la détention. Il faut qu'il ait un bon contact avec les voyous, il faut qu'il ait un bon contact avec les surveillants c'est le tampon entre le surveillant, le détenu et le surveillant chef ” (E21 1^{er} surveillant Mat)

“ On est une courroie de transmission entre les membres de la direction, le chef de détention et les surveillants chefs qui travaillent en équipe avec les membres de la direction et les premiers surveillants. Le premier surveillant est entre cette équipe de direction et de surveillants chefs et les surveillants qui sont sur le terrain et il doit faire appliquer les décisions qui viennent d'en haut. ” (PS)

“ On est un peu le maillon indispensable entre la détention c'est-à-dire la population pénale et la hiérarchie. On est le relais, on fait remonter l'information et on la fait redescendre. ” (PS)

Par contre, les supérieurs hiérarchiques des premiers surveillants (CSP, personnel de direction) insistent davantage sur cette fonction de relais : le premier surveillant étant l'une des personnes qui leur est indispensable pour ne pas être coupé du « terrain » et de la « base ».

“ Le premier surveillant il a une équipe de surveillants et il les fait travailler selon la politique de la direction. ” (CSP)

“ Le premier surveillant doit être un animateur d’équipe, c’est lui qui est le plus prêt des surveillants c’est donc à lui de faire le relais ”. (PD)

B) Procéder à une médiation : la traduction

La transmission d’informations, effectuée par les premiers surveillants, ne consiste pas uniquement à « faire passer » une information, celle-ci doit être « traduite » pour avoir du sens aux yeux des destinataires. Le premier surveillant doit expliquer la signification de telle ou telle consigne, répondre aux remarques, aux interrogations des surveillants. L’enjeu essentiel de cet échange est une application plus stricte des consignes et pour cela, elles doivent être perçues comme pertinentes c’est-à-dire efficaces.

Cette dimension de construction est indispensable et prouve que les premiers surveillants ne peuvent pas être réduits à une simple “ courroie de transmission ”.

“Il faut qu’on arrive à traduire une situation, un climat, un état d’esprit, une politique, une orientation. Quand c’est concret, c’est facile à faire appliquer, quand c’est beaucoup plus fin, quand il y a à long terme une réorientation, il faut expliquer aux gens et on n’est pas formé pour ça. On travaille beaucoup avec les qualités humaines que l’on peut avoir. Il y a des gens qui y arrivent plus ou moins à faire passer le message, à expliquer, mais on n’est pas formé pour ça. ” (PS)

Cette citation révèle les difficultés auxquelles les premiers surveillants peuvent se trouver confrontés.

C) Construire la confiance : la transparence

Pour la plupart des premiers surveillants, la transmission d’information doit être systématique et sans filtrage : rien ne doit être dissimulé aux surveillants. Cette continuité dans la diffusion est énoncé par les premiers surveillants comme d’une part, le témoignage d’une reconnaissance de l’importance de la fonction du surveillant dans le fonctionnement de la détention (ce n’est pas un “ porte clé ”) et d’autre part, comme une responsabilisation et une mise en confiance de ce dernier.

“ J’estime qu’on est tous dans la même galère, qu’on est dans le même bateau et la corde, il faut qu’on la tire dans le même sens ” (PS)

“ Ca passe mieux et puis il y a des résultats. Déjà , l’agent il se sent valorisé. Il se dit “ après tout on me met au courant de ce qui se passe, c’est qu’on me fait confiance “et le résultat il est là ” (PS)

“ Je leur fait confiance, donc je leur dis tout ” (PS)

“ il ne faut pas travailler comme on travaillait avant. Avant, lorsqu'on avait l'information, on la chuchotait à l'oreille parce qu'on avait peur que tout le monde écoute, que tout le monde répète au détenu.. on s'apercevait quand même que les gens le savait. Le problème c'était ceux qui devaient être au courant n'étaient pas au courant, alors que c'est eux qui travaillent au milieu des détenus et c'est eux qui risquent le plus. Donc, il ne faut pas avoir peur de passer l'information, il faut le dire à tout le monde de façon à ce que tout le monde se sente en sécurité. Ici, le plus important c'est passer l'information.” (CSP)

2.3.4 De l'aval vers l'amont : les savoirs issus du retour d'expérience

A) Les savoirs pertinents sur la détention

Ces savoirs, construits sur la base de l'expérience, consistent à effectuer un tri dans l'ensemble des événements pour ne faire remonter que ce qui est pertinent pour la hiérarchie.

“ Je crois qu'il faut faire un tri. On ne peut pas inonder le sous-directeur, le directeur d'informations qui ne les intéressent pas. On doit prendre ses responsabilités (..) il ne faut pas les ennuyer toutes les cinq minutes. ” (CSP)

C'est une position qui est adoptée par l'ensemble de la ligne hiérarchique, aussi bien par les premiers surveillants que par les chefs de service pénitentiaire ou encore par les personnels de direction. Ils ne souhaitent disposer que de l'information, qui est désignée, comme pertinente c'est-à-dire extra-ordinaire. Autrement dit, les informations qui ne touchent plus les “ problèmes du quotidien ”, mais qui sont relatives, par exemple, à la sécurité, aux changements de comportement des détenus (isolement, bagarre..) ou qui peuvent avoir des répercussions à l'extérieur ou encore qui touchent aux comportements “ déviants ” de certains personnels.

“ Les informations qui peuvent apporter quelque chose, une amélioration dans le travail, une meilleure connaissance de la population pénale et des informations qui sont liées plus ou moins directement à la bonne marche et à la sécurité. Par exemple, l'observation de détenus, de groupe de détenus, de clans. On a des clans qui se font dans les bâtiments, des caïdas, des bandes qui s'affrontent. Il y a eu des bagarres, ça peut avoir des conséquences graves pour les détenus, pour les personnels qui sont là et qui interviennent et ça a des conséquences sur la sécurité et sur la bonne marche. Donc on veut le savoir . ” (PS)

“ Ca doit remonter notamment si ça doit avoir des répercussions à l'extérieur. Si je reçois un coup de téléphone de tel organisme qui me dit “ il y a ça et ça qui ne va pas. ”, il faut que j'en sois informé. ” (PS)

“ Un agent qui a pris son service en état d'alcoolémie important, je veux que ça remonte. Un agent qui a une forte altercation avec un détenu il faut que ça remonte ” (PD)

Cette transmission d'éléments “ clés ” doit améliorer la gestion des situations. Le personnel d'encadrement et c'est aussi vrai pour les surveillants, doit pouvoir, au regard des informations dont il dispose, réagir le plus vite possible en sélectionnant le mode de traitement le plus pertinent c'est-à-dire qui tient compte des paramètres contextuels ; ceci afin dans un premier temps, d'éviter la propagation d'un incident , par exemple, et ensuite apporter la solution “ adéquate ”.

“ Les surveillants sont en première ligne, ils sont en contact direct, il ne faut rien leur cacher. Il faut leur donner tous les éléments pour que justement ils apprécient, parce que s'ils n'ont pas l'information ça peut être lourd de conséquence. Si on fait de la rétention d'information et qu'il se passe des choses dramatiques.. il faut donc livrer toutes les informations que l'on a. ” (PS)

“ Il faut être au courant. Quelqu'un qui est au courant il agit plus intelligemment. Plus on a d'information mieux on agit que ce soit nous ou les surveillants d'ailleurs ” (PS)

Nous avons pu observer que dans la plupart des établissements, ces informations ne sont pas nécessairement échangées lors des rencontres formelles, institutionnalisées (rapport, réunion) par la direction. Le passage a lieu souvent au détour d'un couloir, autour d'un café..

“ Le passage des consignes s'effectue avant 7h230, mais après on se situe dans les bâtiments. C'est un moment privilégié pour discuter avec les surveillants. C'est là, quand il y des informations des consignes particulières que ça se passe ” (PS)

B) Des savoirs qui ne remontent pas toujours

Selon la hiérarchie (chef de service pénitentiaire et personnel de direction), l'information pertinente ne remonte pas toujours ou lorsqu'elle remonte, elle est élaguée, “ tronquée ”, quand elle n'est pas déformée. Elle peut être aussi donné en temps différé.

“ Il y a des gens qui partagent l'info d'autres pas ” (PD)

“ Un détenu lève le ton en disant “ c'est le bordel, je vais tout casser ”, le personnel va le traduire par “ c'est chaud ” Je suis obligé d'aller me rendre compte par moi-même de ce qu'il en est au travers des entretiens que je conduis. Je confronte ma propre analyse avec celle de mes collaborateurs ” (PD)

“ Il y a une nette déperdition d'information. Il y aussi des blocages intentionnels ” (PD)

“ On réagit quand on l'apprend, mais n ne l'apprend pas forcément, le jour où ça c'est passé ” (PD)

Plusieurs raisons sont évoquées :

- l'importance de l'information qui peut être sous estimée

“ Pour beaucoup, le surveillant se dit “ je ne vais pas embêter le gradé avec ça » .A la limite, il ne se pose même pas la question de le remonter ou pas. Il voit des modifications de comportement chez le détenu, mais pour lui c'est anecdotique. Il ne va pas le dire. Il estime que ce n'est pas intéressant ” (PD)

- la peur du personnel :

“ Vous avez quelques agents qui ne vont pas oser, ils ont peur. Mais il vaut mieux dire des bêtises que de ne rien dire et de se retrouver coincé après vis-à-vis du détenu par exemple ” (CSP)

- la solidarité d'un collectif :

“ Certains des agents sont toujours en retard et les premiers surveillants ont tendance à couvrir toujours les mêmes agents. C'est quelque chose qui me revient très fréquemment. Les agents me disant “ moi, aujourd'hui, je me suis fait engueuler, mais un tel c'est tous les matins et on ne lui dit rien. Il y a un tas de choses qui crée un sentiment d'injustice auprès des surveillants. Quand on creuse un peu, on s'aperçoit que c'est toujours les mêmes surveillants qui bénéficient de ces passe-droit et si on creuse c'est parce qu'ils ont des relations extra-professionnelles par exemple avec les premiers surveillants ” (PD)

“ Il y a des choses que le directeur ne doit pas savoir non plus ” (CSP)

- l'autonomie excessive :

“ Il y a ceux qui ne gèrent pas et il y a ceux qui gèrent tout, tout seul. Ils gèrent tout, c'est très bien. Le problème avec cela c'est qu'ils sont tellement habitués à se débrouiller seul à l'étage, en fait ils ne rendent compte de rien. L'information ne remonte pas ” (PS)

2.3.4 Les savoirs échangés : la réunion du matin

A) L'importance du rapport du matin : un échange croisé

Le rapport du matin est en général, le moment où s'échangent les informations de la veille, mais aussi les “ nouvelles ” qu'il va falloir répercuter, tant auprès des surveillants que des détenus

“ Le rapport est un moment privilégié ” (PS)

“ On fait des réunions entre nous le matin. Il y a le patron qui vient, on se réunit 10 minutes et on donne les consignes ” (CSP)

“ On évoque les problèmes : qui va partir pour l'escorte pour tel transfert, qui va aller à l'hôpital ? les problèmes de cantine.. ” (PD)

“ Le but, moi j'amène des informations, des notes qui intéressent.. du ministère, de la DR, des consignes plus spécifiques du directeur, des informations de la veille. C'est un échange d'informations. Le personnel d'encadrement doit à son retour dans les bâtiments redispacher l'information, sauf à ce que je dise non communicable, mais en général si elles sont non communicables, je n'en parle pas au rapport de détention. Je sais qu'il y a des informations qui vont descendre si je parle d'organisation du travail, si je parle du nombre de repos, si je suis mécontent de certaines pratiques et que je le dis haut et fort ça passe.. mais après le reste tout ne descend pas. ” (PD)

Pour certains, le rapport du matin est réellement un lieu d'échange à double sens.

“ C'est un échange d'information d'en haut vers le bas et du bas vers le haut ” (CSP)

“ C'est un petit carrefour d'échanges ” (PS)

“ On discute et on soumet et on débat sur tous les petits problèmes du quotidiens ” (PS)

“ On fait un tour de table sur ce qui a pu se passer, tout le monde dit son avis ” (CSP)

B) Les limites de cet échange croisé

Comme l'indiquent les extraits suivants, ces échanges croisés ne fonctionnent pas toujours.

“ J'ai plus d'informations en discutant à bâton rompu avec les agents que lors du rapport du matin ” (PD)

“ Tous les matins, on a un carrefour d'échanges avec les CSP et les premiers surveillants, mais c'est vrai que ces carrefours fonctionnent mal parce qu'on a des difficultés avec les premiers surveillants (effectif) (PD)

“ Les chefs sont à peu près là tout le temps. Les premiers surveillants non. Le bureau est exigu et les premiers surveillants, eux, ils tournent autour de la rotonde comme s'ils n'étaient pas concernés. ” (PD)

Les échanges structurés (réunions, rapports) sont donc souvent redoublés par des échanges directs, sur le terrain, par petit groupe, notamment dans les petits établissements.

“Il y a la solution de prendre la note , le matin lorsque tout le monde est là, mais tout dépend du contenu de la note. Moi, je fais de cette façon là. Quand ils sont 15 autour de vous, il y a des contenus qui prêtent à commentaires.. donc quand ils sont nombreux je ne la lis pas. Je ne dis rien, je les laisse sortir et je vais les voir par deux, par trois et je leur lis la note, je leur explique. Par quinze ça fini toujours en brouhaha, à la grosse rigolade. On n'en finit plus” (PS)

“ Ici, c’est un petit établissement, donc on a la possibilité de se voir facilement. Quand on se voit, on parle. ”
(PS)

C) Les raisons du blocage dans les échanges

Plusieurs raisons sont évoquées.

Premièrement, aussi bien, les premiers surveillants que les surveillants considèrent qu’il n’existe pas de retour de l’information. Lorsqu’ils transmettent à leur supérieur hiérarchique respectif une information ils ne savent pas nécessairement ce qui est fait avec celle-ci : il n’y a donc pas de “ retour du retour ”.

“ Les surveillants ont tendance à dire que ça ne passe pas parce qu’il n’y a pas le retour qu’il désire. L’information monte des fois mais elle ne redescend pas toujours. Ça ne veut pas dire que le message n’est pas passé, mais des fois ça dure quelques jours et il y a d’autres problèmes à traiter qui viennent se greffer et on oublie un peu de la faire redescendre. ” (PS)

“ Souvent, le personnel nous reproche, il soulève un problème.. c’est un surveillant qui soulève un problème et travaille à ce moment là. Il en parle. Le gradé, nous en parle et on règle le problème ; mais ils nous reprochent de ne pas faire redescendre le résultat. Ils nous reprochent de ne pas avoir un retour. Ils l’ont le retour parfois, mais pas toujours. Il faut savoir que des fois, ils partent. Nous, on est là la journée, on règle le problème, eux, ils travaillent en équipe, ils s’en vont et reviennent quelques jours après. Entre temps, il s’est passé des tas de choses. Ils voudraient savoir si ça a été réglé ou pas. Si chacun fait son travail, il doit le savoir parce qu’il va toujours trouver quelqu’un qui est au courant du problème et qui va lui donner l’information. Mais c’est vrai que ce n’est pas toujours évident, parce que nous on règle le problème et on oublie souvent de le répercuter, alors qu’on devrait le faire. » (CSP)

“ L’information ne remonte pas, pourquoi ? parce que les surveillant font remonter l’information et ils ont l’impression, le sentiment qu’on ne tient pas compte de leurs informations qu’ils font remonter, qu’on ne les applique pas. ” (PS)

Deuxièmement, les échanges se déroulent dans un rapport hiérarchique dont ils sont dépendants. C’est la hiérarchie qui décide du traitement de l’information qui remonte et qui est échangée notamment lors du rapport du matin.

« C’est un des gros problèmes de l’administration pénitentiaire, l’information montante et descendante. C’est rare que les deux parties ensemble jouent leur rôle pleinement dans les deux sens. Généralement ça monte d’un côté l’information, ils en ont beaucoup à traiter en haut et souvent ils n’ont pas le temps de faire le tri et de faire redescendre. Au bout d’un moment, il n’y a plus rien à la base. Alors on s’inquiète... Nous on fait remonter l’information et on la fait redescendre avec le rapport du matin. C’est un des problèmes avec les barrières hiérarchiques, l’information circule mal » (PS)

Troisièmement, dans une situation de travail continue, il est difficile de toucher tout le monde en même temps.

« Il y a un problème et je dirai que c'est lié au mode de travail des surveillants, c'est le système de jours et le système de nuit. Un coup ils sont présents, un coup ils ne sont pas là. On a beau mettre en place quelque chose (...) on arrête les décisions collégalement en réunion de groupe, mais les petites décisions, notamment le matin au rapport, l'information passe mal. Celui qui a l'information le matin, il s'en va et il ne pense pas à passer l'information à ses collègues. » (PD)

« C'est difficile de les voir, mais ils pourraient très bien le noter sur un cahier, mais ça ne circule pas. Il n'y a pas de cahier de liaison entre eux. Il y a un cahier de nuit, des cahiers de consignes, mais ils ne notes pas ce genre d'information. Quand on fait des notes pour informer le personnel, souvent il y a lecture aux appels pendant 5 jours pour que tous les agents puissent en prendre connaissance. » (PS)

Quatrièmement, « l'adresse » peut être directe et courtcircuiter aussi bien le surveillant que la hiérarchie intermédiaire (premier surveillant ou chef de service pénitentiaire).

« Il y a des détenus qui viennent directement me voir et qui me disent « voilà, j'ai un problème de cantine », je leur dis « est-ce que vous avez vu le surveillant ? », s'il me dit non, je lui dis « adressez vous à lui ». (PS)

« Ça date de quelques années, comment on peut l'expliquer ? moi je m'en plains, mais le surveillant va se plaindre que le détenu s'adresse directement au premier surveillant, c'est peut être inconsciemment nous qui nous faisons notre tort. Moi je vais m'occuper peut-être d'un problème qui relève de la compétence du premier surveillant. Le premier surveillant va se sentir lésé et va s'occuper d'un problème qui relève du surveillant. Le surveillant va se sentir lésé. Est-ce que notre direction s'occupe trop de problèmes qui relèvent de notre compétence à nous ? Le détenu, il nous passe par dessus pour aller s'adresser à la direction. » (PS)

Cette adresse directe du détenu à la hiérarchie peut relayer le surveillant ou le premier surveillant au rang de porte clés.

« Ils doivent passer par le surveillant mais c'est un réflexe qu'ils ont. Si vous vous présentez toujours dans les couloirs, ils ont tendance à passer par dessus. Si c'est le directeur qui est là, ils passeront au dessus de tout le monde, ils iront voir le directeur, c'est sûr. Vous avez deux solutions, soit vous dites « vous avez vu le surveillant ? ».. ne serait-ce que le dire sinon vous faites passer votre surveillant pour un porte clés. » (PS)

« Quand j'étais sur un étage et qu'un détenu allait directement voir un premier surveillant, quand il revenait je lui disais « je suis ici, quand vous avez quelque chose à demander vous demandez à moi d'abord » ou alors s'il venait me dire « le premier surveillant a dit que vous pouviez me faire passer ça », je lui disais « le premier surveillant il n'a qu'à venir me le dire » (PS)

« Si je vous voulez le détenu, il saute carrément le surveillant, alors que pour certains problèmes il peut très bien s'adresser au surveillant qui est tout à fait capable de lui répondre. Mais ça je pense que la population pénale l'a oublié et c'est certainement notre faute. Quelque part il y a eu démotivation des personnels : allez voir le chef. Voyant que rien n'est réglé entre ces intermédiaires, automatiquement le détenu s'adresse au-dessus. (CSP)

Conclusion : l'indispensable construction des savoirs de détention

Nous venons de démontrer que pour adapter les règles, les premiers surveillants construisent des savoirs de détention à partir des échanges d'informations descendants, ascendants, croisés. Nous retiendrons trois conclusions.

Premièrement, les échanges d'informations sont transformés en savoirs de détention. Ces échanges ne se traduisent pas par une simple transmission que des textes, des panneaux d'affichage ou des circuits informatisés supporteraient. Ces échanges construisent d'abord un système d'informations pertinentes et les retravaille pour les faire circuler. Avant tout, les informations sont construites. Cela suppose de les détecter, de les analyser, de les hiérarchiser, de les traduire. Le premier surveillant est sans aucun doute la « charnière cognitive » déterminante de ces échanges car il transforme l'information en savoirs indispensables à la mise en œuvre des règles.

Deuxièmement, les savoirs de détention sont sur et pour l'action : il s'agit de rassembler en un temps pertinent des informations officielles ou non, des retours du terrain, des connaissances sur le comportement des détenus, sur les événements qui jalonnent le travail courant. Qu'ils s'agissent de faire descendre ou remonter les informations les premiers surveillants construisent ces savoirs qu'ils mobilisent pour déclencher l'usage de telle ou telle règle. Sans aucun doute lors de la gestion des problèmes courants ou des incidents ces savoirs constituent la condition de l'efficacité d'un mode d'action et en même temps le résultat de cette action qui est mise en connaissance et leur permet d'ajuster leur mode d'action. Les premiers surveillants ont donc un rôle déterminant dans l'efficacité des règles qui doivent être redoublées par cette dimension cognitive.

Troisièmement, les savoirs de détention constituent une occasion d'apprentissage. un apprentissage individuel qui résulte de la mise en connaissance des pratiques et un apprentissage collectif qui facilite les modifications dans la manière d'encadrer. Sans aucun doute, cette dimension d'apprentissage collectif est aujourd'hui sous estimée parce que cela supposerait de mettre à plat les pratiques, non pour les juger, mais pour vérifier leur cohérence

avec l'objectif visé qui ne se résume pas, rappelons le à l'objectif sécuritaire, mais qui consiste aussi à contribuer à la réinsertion des détenus.

2.4 La composante coopération du travail du premier surveillant

2.4.1 La coopération suppose un référentiel d'action, un pouvoir, une communauté

Parler de coopération dans un établissement pénitentiaire pourrait sembler illusoire et irréel notamment avec les détenus. Pourtant, nous considérons qu'il existe une interdépendance entre les différents acteurs. Il y a coopération lorsque l'action de l'un ne suffit pas pour parvenir au résultat. Cette coopération signifie que l'action est collective et finalisée : collective puisqu'elle suppose l'intervention de plusieurs personnes, finalisée parce qu'elle est orientée vers un but qui est, avant tout, le maintien de l'ordre.

Si l'on considère le maintien de l'ordre comme un processus, la coopération requiert la contribution de chacun : direction, chefs de service pénitentiaire, premiers surveillants, surveillants et détenus. Cette contribution coopérative, nous l'avons illustrée dans les deux composantes du travail du premier surveillant précédemment analysées : l'usage des règles et la construction de savoirs de détention. L'usage des règles nous a montré qu'elles ne peuvent pas être appliquées mécaniquement et que leur application suppose une adaptation des règles au contexte réel et requiert ce que nous avons appelé l'intelligence de la situation. Une règle pour être appliquée suppose d'une part, la compréhension de l'intention qu'elle manifeste et d'autre part, de partager le but visé. Cette application ne peut se faire sans un minimum de consentement de celui à qui elle s'applique, aussi bien le détenu que le surveillant. La construction des savoirs de détention nous a montré que de tels savoirs ne se limitent pas à faire passer des informations : encore faut-il construire ces informations, aller les chercher, mais il faut aussi les interpréter, les hiérarchiser pour les transmettre et pour décider d'une action.

Nous proposons d'approfondir ces deux composantes du travail du premier surveillant du point de vue des processus de coopération qui les accompagnent ou les sous tendent. La coopération entre les premiers surveillants et les autres acteurs est bien une composante distincte des précédentes (usage des règles, construction de savoirs de détention).

Nous formulons l'hypothèse selon laquelle la coopération est une forme de régulation des actions individuelles visant leur agencement en tout cohérent au regard de l'objectif visé.

Cette régulation se structure autour de trois dimensions : la formalisation de la situation, les modalités d'exercice du pouvoir et enfin l'appartenance communautaire. Nous entendons par :

- « formalisation de la situation », l'explicitation de l'objectif visé et la connaissance formulée de l'état de la situation : cette formalisation oscille entre la “ loi du silence ” et la mise sur la place publique du comportement des différents acteurs ; elle constitue le référentiel d'action.
- « modalité d'exercice du pouvoir », le positionnement adopté entre le pouvoir hiérarchique et l'activité professionnelle.
- et enfin, « appartenance communautaire », le processus d'identification à un groupe de référence, processus qui oscille entre la communauté des personnels de surveillance et le collectif d'encadrement.

Une fois caractérisées les différentes facettes de la coopération pour les premiers surveillants, nous tenterons de dégager quelques conclusions.

2.4.2 Le référentiel d'action : entre « silence » et « publicité »

Qu'il s'agisse des débordements des détenus ou des surveillants, l'usage des règles de sanction oscille entre la “ menace ” et “ l'explication stricte ”. Qu'il y ait des seuils de tolérance variables et des modalités différentes d'application des dispositifs de sanction n'enlève rien à l'efficacité : tout au contraire, nous considérons que la perte du contrôle (entendons l'application discrétionnaire des règles) est source du contrôle (entendons le maintien de l'objectif sécuritaire et d'un certain ordre). Comme le souligne Benguigui¹⁹ (page 159) “ *si on applique le règlement intérieur, c'est l'émeute à tous les étages, si on ne l'applique pas tout va bien, mais s'il y a un problème on est tout seul* ”. Qu'il faille “ savoir nager ”, ou “ moduler ” comme le souligne Benguigui²⁰ (p161), met en évidence l'importance des compromis qu'il faut trouver pour assurer l'ordre, sans appliquer à la lettre les règles définies. Nous avons montré que cette adaptation des règles n'est pas une “ violation ” des règles, mais bien leur utilisation dans l'esprit et non à la lettre. Cette contribution discrétionnaire des surveillants est parfaitement décrite par Benguigui²¹ (p 131) lorsqu'il écrit : “ *il peut ainsi autoriser les échanges de biens entre détenus, quand ces échanges ne mettent pas en cause la sécurité, accorder pour son bien être une douche supplémentaire que*

19

20

21

demande le détenu travailleur, autoriser un détenu à aller discuter ou prendre un café dans la cellule d'un autre détenu . ”

A) La loi du silence : les “ savoir se taire ”

Si ces faits sont bien établis, il convient cependant de les approfondir du point de vue du référentiel d'action sur lequel ils reposent. Nous proposons donc de déplacer le regard, afin de ne pas s'enfermer dans l'évaluation d'un incontestable et d'un incontournable écart entre ce qui est prescrit et prévu d'un côté, ce qui est pratiqué dans le cours d'action pour gérer les événements quotidiens (problèmes et incidents) de l'autre. Nous considérons que la diversité dans les manières de faire renvoie à des manières de voir différentes.

Prenons un exemple : l'ordre social dans les prisons. On conviendra aisément que pour le maintenir, il y a bien différentes manières de procéder, allant du laisser faire (« on ferme les yeux ») à l'intervention publique. Nous pourrions même dire que pour “ avoir la paix ”, il vaut mieux parfois fermer les yeux. Mais cette tolérance atteint ses limites lorsque, par exemple, l'intégrité du détenu est menacée par ses co-détenus.(Note : Exemple énoncé dans une émission « zone interdite » relative au viol en prison) La sexualité des détenus reste un problème majeur. Les abus sexuels sur les détenus doivent-ils, au nom d'une certaine manière de voir l'ordre social rester impunis ? Jusqu'où peut-on se faire le relais de la loi du silence imposée par les détenus qui menacent le détenu agressé de mort ou de représailles sur lui comme sur sa famille ? Peut-on considérer qu'il s'agit d'une violence inéluctable ? Peut-on admettre que pour qu'il ne se passe rien, certains paient le prix fort ?

B) Des référentiels d'action confus et non partagés : les “ savoir dire ”

Que nous apprend l'exemple d'un détenu relaté par les médias(Note) . Certes qu'il s'agit d'un incident directement lié à cette communauté de vie et que l'administration pénitentiaire se doit d'intervenir pour développer une politique cohérente qui ne se résume pas à quelques sanctions. Cet exemple nous apprend surtout que la loi du silence quand elle est pratiquée par les détenus est aussi relayée par les personnels pénitentiaires. Quelle en est la raison ? La loi du silence ne peut pas se réduire au seul gain de tranquillité momentanée qu'elle procure. Il nous semble que cette loi du silence est directement liée au référentiel d'action constitué par l'ensemble des représentations véhiculées et partagées par les acteurs de la détention et sur la base desquelles s'élaborent les actions. Autrement dit, il ne s'agit pas d'incriminer un déficit

de règles, ni d'évoquer la performance du silence au regard de l'ordre, mais bien de se tourner vers le référentiel d'action qui correspond à la manière dont les acteurs s'approprient et redéfinissent la double mission qui leur est confiée (l'exécution de la peine et la réinsertion).

Ce n'est qu'en portant le regard sur la nature des référentiels d'action partagés, sur leur mode d'élaboration et de transmission qu'il est possible comprendre les difficultés dans lesquelles se trouvent les personnels de surveillance pour "observer", pour "consigner leurs observations" et pour transmettre ce qu'ils savent.

Nous mettons l'accent ici, sur une dimension fondamentale de la coopération : disposer de référentiels d'action communs qui autorisent la construction de "savoirs dire", qui seuls peuvent briser les "savoirs se taire". "Savoirs dire", c'est à la fois recueillir des informations pertinentes (ce que nous avons montré à l'occasion du contrôle qu'exercent les premiers surveillants), les évaluer et les transmettre. C'est avant tout référer des pratiques à des normes et des valeurs qui dépassent le seul maintien de l'ordre. La question centrale de la coopération est donc celle de la formalisation des situations existantes qui repose sur une codification des pratiques qui les porte sur la place publique, les déloge de l'espace privé de la cellule. Si ces pratiques ne sont pas rendues appréhendables, elles n'ont aucune chance d'être connues et aucune chance d'être supprimés.

C) Le référentiel d'action partagée : les savoirs de situation

Plus généralement, le référentiel d'action suppose une représentation conjointe des dispositifs prévus pour encadrer (le personnel comme les détenus) des personnes à qui elles s'appliquent. Dit autrement, pour développer une action pertinente, il faut non seulement disposer d'une connaissance pertinente des dispositifs prévus à cet effet (ce qui n'est pas en cause ici) et les traduire pour les adapter à la singularité des contextes et des personnes. Nous touchons là, une fois encore les limites des règles formelles, impersonnelles, moyennes, communes exportables dans toute situation. Ces limites ont trait à l'impossibilité de les appliquer mécaniquement du fait de la singularité des situations et de la subjectivité des individus.

Coopérer c'est donc à la fois (a) transmettre ce que l'on a fait, (b) articuler avec d'autres son action lorsqu'elle est indépendante ou encore (c) combiner des actions dépendantes. Si les "savoirs dire" sont importants parce qu'ils opèrent contre les "savoirs se taire", les inhibitions ou les mises entre parenthèses fonctionnelles, les "savoirs de situation" sont

également d'une grande importance. Ces savoirs sont l'une des composantes des savoirs de détention que nous avons caractérisé précédemment.

Ces " savoirs de situation " sont liés, par exemple, au comportement des détenus. La notion de " trajectoire " du détenu est ici essentielle selon que celui-ci est jugé ou non et selon la durée de sa peine. La notion " d'environnement " du détenu est aussi déterminante. Elle peut être illustrée par les relations avec sa famille. Ces relations peuvent être plus ou moins consistantes : plus la durée de la peine est longue, plus les visites des familles se font rares . " *Plus la peine est longue, moins ils font de parloirs* " dira un premier surveillant.

Les connaissances partagées sur les trajectoires ou sur l'environnement des détenus constituent donc des savoirs indispensables au dosage de l'action des personnels. Le référentiel d'action commun repose-t-il sur des connaissances de situation communes aux intervenants ? Si l'on se réfère à la division cognitive du travail qui existe entre les différents personnels pénitentiaires intervenant auprès des détenus, nous ne le pensons pas.

Au total, nous venons d'indiquer que la coopération est un processus d'action collective et finalisée qui implique le partage d'un référentiel commun d'action . Ce référentiel suppose des représentations partagées et des savoirs « collectifs » : les " savoirs dire " et les " savoirs de situation " constituent deux illustrations de ces savoirs sans lesquels il ne peut y avoir de coopération. Ce que nous venons d'énoncer s'applique particulièrement aux premiers surveillants. Nous considérons qu'ils sont, aujourd'hui, des acteurs clés . Premièrement, parce qu'ils sont sur le terrain et qu'ils sont considérés comme légitimes par les surveillants. Deuxièmement, parce qu'ils sont du côté de la hiérarchie qui les considère, elle aussi, comme légitimes. Mais leur position n'est pas forcément évidente, comme nous allons le voir à propos de leur relation au pouvoir et de leur affiliation à un collectif de travail.

2.4.3 Le pouvoir des premiers surveillants : entre pouvoir hiérarchique et autorité professionnelle

A) Explication et justification comme fondement du pouvoir des premiers surveillants

Le pouvoir est un élément clé de la coopération : il est pour le premier surveillant ce qui va lui permettre de faire exécuter les choses en raison de sa position, de contrôler qu'elles ont été faites et dans le cas contraire de recourir au processus des sanctions prévues à cet effet.

Mais ce pouvoir, ne peut s'exercer sans que quelque chose ne soit donné en échange. Pour certains, les premiers surveillants n'ont rien à échanger, notamment avec les détenus et ils n'ont donc presque aucun pouvoir.

“ Le surveillant est en contact direct avec la population pénale, donc il a des moyens. Quand le détenu n'a plus de tabac et demande s'il peut aller en chercher dans une cellule voisine, le surveillant l'accorde ou pas. Quand le détenu veut ne douche le surveillant l'accorde ou ne l'accorde pas ” (PD)

S'agissant du pouvoir du premier surveillant au regard des surveillants, nos interlocuteurs insistent sur la nécessité de l'exercer avec beaucoup de discrétion. Ils privilégient une démarche explicative attestant ainsi qu'une règle ne peut être mise en œuvre qu'à la condition d'être comprise. D'où l'insistance des premiers surveillants sur l'explication, l'entraide ou la confiance.

“ On est là pour faire exécuter, c'est sûr, tout est accepté parce qu'ils savent que nous on peut le faire, qu'on peut leur donner un coup de main. ” (PS)

“ Si on donne un coup de main, ça passe mieux tandis que si je lui dis ”prends l'échelle et va faire ça “ et que je reste assis, ça ne se passe pas bien ” (PS)

“ Il faut user de beaucoup de diplomatie, expliquer aux agents, ce que l'on veut, le pourquoi, pourquoi on le veut comme ça ” (PS)

“ On dit au surveillant “ tu m'as ouvert 10 portes, les unes derrière les autres, c'est une chose qu'il ne faut pas faire ”. On lui explique pourquoi, on lui explique. On essaye de lui faire voir les conséquences que peut avoir ce manquement aux règles. Il y en a qui comprennent d'autres qui ne comprennent pas. Le lendemain ils continuent à ouvrir 10 portes ” (PS)

“ J'ai toujours essayé d'expliquer le pourquoi et le comment ” (PS)

“ Le coup de poing sur la table c'est fini. Il faut instaurer un climat de confiance, il faut expliquer les choses. Il y a un feeling, il y a une façon de travailler ” (PS)

Ces citations révèlent l'institution d'un nouveau mode d'interaction entre supérieur et subordonnée. La relation d'autorité ne suffit plus pour faire que les choses se fassent. Le premier surveillant doit de plus en plus expliciter, argumenter, expliquer les raisons, la pertinence de ses choix.

Cette nouvelle manière de procéder permet non seulement de moduler la perception d'imposition de la norme, le degré d'acceptation de celle-ci et donc d'atténuer les écarts entre la prescription et la mise en œuvre de la règle, mais aussi elle permet aux premiers surveillants d'exercer un contrôle direct sur le travail des surveillants.

“ Ils acceptent plus facilement la norme ” (PS)

“ On peut aussi vérifier que le travail est fait correctement puisqu'on y a assisté. Au niveau de la responsabilité c'est mieux, si quelque chose est reproché au surveillant ou à nous, on pourra dire qu'on y était et que ça c'est fait correctement ” (PS)

Cependant, dans le cas où par l'intermédiaire de cette démarche le premier surveillant n'obtient par le résultat souhaité, il réinscrit son action dans une “ logique d'imposition ” qui reprend alors le dessus.

“ Maintenant, vous pouvez commander avec le sourire du moment que l'agent qui est en face de vous sait que ce n'est pas parce qu'il y a le sourire qu'il ne faut pas obéir, parce que s'il n'obéit pas le sourire va passer (...) Vous donnez un ordre ça n'empêche pas qu'on en discute, mais même si on discute il faudra le faire. Des fois, on a le temps d'expliquer des fois il faut faire les choses de suite et après on expliquera ” (PS)

“ Il faut savoir aussi être autoritaire, il faut savoir communiquer . C'est les deux principales choses. Il faut savoir discuter pour expliquer les choses. Moi, je suis une personne autoritaire la hiérarchie c'est la hiérarchie, je crois qu'il faut l'être , mais il ne faut pas abuser de son autorité. On peut être autoritaire tout en étant très proche de son équipe ” (PS)

La position explicative adoptée par les premiers surveillants est également relayée par les chefs de service pénitentiaire et les personnels de direction.

“ Expliquer aux gens, il faut faire un effort de justification. Jusqu'à présent, il suffisait de donner un ordre et tout le monde appliquait, maintenant c'est un peu plus difficile “ (CSP)

“ On discute beaucoup avec les premiers surveillants. On ne leur donne pas un ordre bêtement et dire “ faites ça et ça ”. On leur dit pourquoi, on explique surtout ce qu'on attend et pourquoi. ” (CSP)

“ Le personnel de direction et le personnel d'encadrement doivent apprendre à expliquer les ordres, à expliquer les consignes. Il faut qu'ils apprennent à légitimer leur ordre. ” (CSP)

B) Le pouvoir des premiers surveillants : les hommes du milieu

D'après certains de nos interlocuteurs, le pouvoir des premiers surveillants est faible. En aval et du côté des détenus nous avons noté qu'ils possèdent moins de pouvoir que le surveillant ne peut en avoir. En amont et du côté de la hiérarchie, le pouvoir de décision leur échappe. Leur pouvoir est en question dans la mesure où il oscille entre un pouvoir hiérarchique statutaire et une autorité professionnelle sans cesse revendiquée. Comment utiliser sa position hiérarchique sans se couper des surveillants ? Comment asseoir son autorité chez les

surveillants sans prendre congé de sa position hiérarchique ? Finalement qu'elle est la bonne distance à maintenir pour n'être absorbé ni par les uns ni par les autres ?

On le voit le pouvoir des premiers surveillants est ambigu à la fois limité en amont par les chefs de service pénitentiaire et en aval par les surveillants, à la fois renforcé par une double légitimité qu'il trouve de cette position ambiguë. Précisons ici que les règles qui délimitent le territoire professionnel du premier surveillant ne sont jamais spécifiées pour le premier surveillant, tantôt assimilé aux acteurs situés en amont ou à ceux situés en aval.

Il nous semble cependant que la position des premiers surveillants bien que fort mal définie, leur confère une position intermédiaire qui joue le rôle de " charnière " organisationnelle c'est-à-dire qui met du lien dans l'usage des règles et qui réduit en partie la division cognitive qui sépare les directions des surveillants. Que ce rôle " d'homme du milieu " soit mal vécu, renvoie davantage à un positionnement mal défini qu'à une remise en question de ce rôle estimé par tous nos interlocuteurs comme déterminant.

" On est un petit peu dans une situation d'ambiguïté parce qu'on ne peut pas faire partie des surveillants et ils nous considèrent comme gradé, avec tout ce que ça peut avoir, on joue le rôle du bon, mais parfois on est obligé de jouer le rôle du méchant. Quand quelqu'un ne fait pas son travail, c'est une engueulade au pire et quand ça va vraiment très loin, ça peut être une sanction administrative, une demande d'explication.. donc quelque part on est gradé mais on est très prêt de la base parce qu'on travaille en équipe et on a besoin des collègues pour travailler. Si on n'a pas l'appui des collègues sur le terrain, si on ne travaille pas dans un climat de confiance, on ne peut pas sortir du bon boulot. Malgré tout, quand on monte plus haut, il y a des décisions auxquelles on ne participe pas. On n'est pas concerté, donc on ne fait pas partie du pouvoir de décision, qu'il y a en haut, au niveau de la direction et des chefs de détention. On ne nous consulte pas du tout. On a l'impression, passez moi l'expression, le cul entre deux chaises. On n'est pas surveillant.. et en, ce moment c'est la grande mode, on nous traite de cadre. Moi, je ne me sens pas cadre, je ne suis pas cadre. Je suis chef d'équipe. Je ne suis pas cadre parce que je ne dirige pas, je ne décide pas. Je dirige, je décide à un certain niveau, au niveau de l'équipe, mais au niveau des grandes orientations, je ne suis pratiquement pas consulté. " (PS)

Citons quelques propos encore :

" Le premier surveillant est entre le marteau et l'enclume " (PS)

" Les premiers surveillants fonctionnent avec les surveillants et les chefs fonctionnent avec la direction " (PS)

" C'est une position ambiguë. On a beau vous dire " vous faites partie de l'encadrement, vous êtes cadre ", on n'a pas la fonction de cadre. Quelque part, on n'est pas surveillant non plus, on ne fait pas partie de la base. C'est une situation qui est mal vécue par pas mal de personnes qui sont au grade de premier surveillant, ça ne nous traumatise pas. On s'entend bien avec les deux côtés, mais quand on discute avec les chefs et l'équipe de direction on est obligé de penser comme eux, d'avoir un certain état d'esprit et quand on est au rond point avec

5 ou 6 surveillants autour qui sont des êtres humains, qui réfléchissent, qui cherchent à comprendre, on est obligé de se mettre dans l'état d'esprit des surveillants qui travaillent sur le terrain et trouver d'autres mots. Si on ne s'adapte pas, on ne peut pas travailler. (PS)

Une attention particulière doit être portée pour mieux définir la position des premiers surveillants : leur pouvoir réside dans cette capacité de relier les surveillants et la hiérarchie, de coordonner les savoirs de détention dont ils sont les principaux artisans, de remettre de la continuité cognitive là où l'organisation a segmenté le travail et a introduit des ruptures. Pour remplacer, ce rôle de “ charnière organisationnelle ”, rappelons que la nuit ou le week-end leur rôle est renforcé et bon nombre de prisons ne pourraient pas fonctionner sans “ l'intelligence organisationnelle ” qu'ils déploient pour maintenir l'ordre social interne, dans des conditions parfois difficiles, du fait notamment de leur formation qui est davantage construite à partir de leur pratique qu'à partir de dispositifs adaptés.

“ Lorsque vient la nuit ou le week-end, nous sommes responsables de l'établissement. c'est nous les plus hauts gradés et un permanence est assurée par les surveillants chefs, mais une permanence qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire qu'on le prévient quand on a un problème qu'on ne peut plus gérer ou quand on l'a géré on l'avertit pour dire que le problème a été géré de telle manière. Le week-end et la nuit, nous avons les clés de la boîte, moi, je ne suis pas d'accord. la nuit, si on intervient, on a des consignes assez claires, ça reste encore dans le cadre de mes compétences. Par contre, le week-end je n'y suis pas habitué. Le week-end nous sommes vraiment responsables. En plus, l'établissement est fragilisé de part le nombre de personnel et c'est là où il y a des mouvements extérieurs, les parloirs des détenus. L'établissement est fragilisé là où il devrait théoriquement y avoir le plus de personnel d'encadrement parce qu'il y a des mouvements extérieurs . Nous dès qu'on s'ouvre sur l'extérieur, on est fragile par définition et les responsabilités reposent sur nos épaules. ” (PS)

“ Pour les décisions les plus graves qui sont chez nous la prise d'arme, il doit en référer avant d'agir, mais dans l'urgence tout est possible. Il est clair que si on se fait attaquer, je ne vais pas attendre l'autorisation de prendre un flingue, je préviendrai après » (PS)

“ La nuit (..) tous les problèmes rencontrés par les surveillants, un détenu qui tape à la porte pour un mal de dents, n'importe quoi, le premier surveillant intervient puisque l'ouverture d'une porte la nuit ne se fait qu'en présence d'un premier surveillant car les surveillants n'ont pas les clés et nous, nous avons la clé ” (PS)

Au total, nous venons d'explicitier le second pivot de la coopération : le pouvoir comme possibilité de coordonner les actions des différents membres, de relier des groupes professionnels séparés (cadres et surveillants). Ce pouvoir est à ce jour mal perçu par les premiers surveillants parce que leur position est mal définie. En revanche l'importance de ce pouvoir comme “ charnière organisationnelle ” est incontestable pour que l'action collective puisse se développer.

2.4.4 La dimension identitaire : entre communauté professionnelle et collectif de cadre

La coopération est un processus complexe : une première difficulté concerne le référentiel d'action commun qui n'est ni clairement explicité, ni partagé ; une deuxième difficulté concerne le pouvoir des surveillants qui se fonde davantage sur l'autorité professionnelle que sur la position hiérarchique ; une troisième difficulté concerne le processus d'appartenance à des collectifs.

Nos interlocuteurs expriment clairement cette difficulté. Les premiers surveillants s'estiment ni complètement cadres, ni complètement surveillants ; des premiers ils ne font pas tout à fait partie, des seconds ils ne sont pas tout à fait détachés. Tout se passe comme si leur identité professionnelle se construisait autour d'une double affiliation : une appartenance de droit au collectif des cadres, une appartenance de fait aux communautés professionnelles des surveillants.

A) L'affiliation des premiers surveillants aux communautés professionnelles des surveillants : une triple proximité

D'après nos interlocuteurs, les premiers surveillants restent affiliés aux communautés professionnelles des surveillants pour trois raisons : d'abord, parce qu'ils viennent du monde des surveillants et sont donc porteurs d'une histoire commune, ensuite parce qu'ils sont assimilés aux surveillants dans leur position statutaire, notamment dans le comité de technique paritaire et enfin parce qu'ils assurent avec les surveillants une co-présence sur le terrain au travers de laquelle se construit l'indispensable confiance avec le personnel qu'ils encadrent.

1) Une proximité sociale : l'histoire partagée

La position « d'homme du milieu » n'est pas toujours, facile à gérer du fait de la proximité qui existe avec les premiers surveillants et les surveillants.

« Ils sont là depuis longtemps, ils se connaissent très bien » (PD)

Les premiers surveillants sont tous d'anciens surveillants et donc sont socialement très proches de ces derniers. Dans les rapports quotidiens, cette proximité sociale oblige les premiers surveillants à établir la « bonne distance » vis-à-vis des surveillants.

« Il ne faut pas oublier qu'on était surveillant (...) on ne peut pas être copain, copain, mais ce n'est pas pour cela qu'il faut mettre une barrière. C'est un équilibre de tous les jours. » (PS)

« Il ne faut pas non plus se laisser marcher dessus parce qu'on était surveillant avec eux. » (PS)

2) Une proximité statutaire » : l'absence de reconnaissance

La proximité sociale est doublée par une proximité statutaire : les premiers surveillants appartiennent au même corps que celui des surveillants et sont des personnels de catégorie B comme ces derniers ; ce qui ne facilite pas la distinction et le positionnement des premiers surveillants comme « cadre de la détention ».

« il faudrait peut-être aussi séparer les surveillants des premiers surveillants dans le comité technique paritaire » (PS)

« Au comité technique paritaire, dans les institutions administratives paritaires, il font partie du personnel de surveillance, c'est certainement un erreur aussi. Donc, ils s'identifient bien souvent, au personnel de surveillance, en sachant que beaucoup étaient d'anciens surveillants passés au choix premier surveillant » (PD)

« Ce qu'il y a c'est que la formation n'est pas suffisante et adéquate pour passer du stade de surveillant au premier surveillant et ensuite, pendant très longtemps on nommait les premiers surveillants dans l'établissement où ils avaient été surveillants où ils reviennent et ça, c'est vraiment un désastre. C'est difficile d'exercer son métier quand on a été collègue et qu'on a fait les mêmes âneries. Je crois qu'il faudrait déjà d'un point de vue statutaire les reconnaître véritablement comme des cadres... qu'ils soient bien à part des surveillants et puis une véritable formation initiale. » (PD)

« Le cul entre deux chaises C'est là tout le problème parce que d'un point de vue statutaire, ils appartiennent au corps des surveillants. Ce qui se retrouve dans les élections professionnelles. A 90%, ils sont représentés au niveau syndical par les mêmes organisations ce qui est logique, mais dans le même corps. Il n'y a pas de distinction. Ils sont fondus dans le camp des surveillants. (PD).

3) Une proximité géographique : la confiance

Le premier surveillant est « un homme de terrain », il est dans le fonctionnement courant, en permanence en détention ; c'est lui qui est le plus en contact avec les surveillants et la population pénale.

« Je crois qu'il n'y a pas de solution idéale. On a une position bâtarde. Vous avez les gens qui sont sur le terrain, les surveillants et les premiers surveillant, c'est nous qui faisons tourner la boutique et il y a des gens qui sont dans les bureaux et qui dirigent, c'est les surveillants chefs, les membres de direction. Ils sont 5, on est 120. Malgré tout on encadre une équipe donc on n'est pas surveillant, mais comme on travaille avec eux sur le terrain, on a besoin d'établir de bonnes relations, des relations de confiance, on se sent très proches des surveillants. Mais on se sent proche aussi des surveillants chefs qui ont une fonction différente par ce qu'on est un petit peu cadre quelque part vu qu'on dirige une équipe. » (PS)

Ces trois raisons expliquent clairement le processus d'affiliation. Pour que les premiers surveillants puissent s'identifier pleinement, à leur nouveau collectif d'appartenance (cadre de détention), il faut « inhiber » les proximités existantes avec l'ancien collectif et activer certains registres d'appartenance relatifs à un collectif différent.

B) L'appartenance au collectif des cadres

Le personnel de direction évoque quelques difficultés relatives à la participation des premiers surveillants aux activités des cadres. D'après certains membres de la direction, les initiatives qui peuvent être mises en place pour intégrer les premiers surveillants dans l'équipe d'encadrement se heurtent parfois à quelques résistances.

« Mon souci à été de constituer une équipe entre la direction, les chefs et les premiers surveillants. Les premiers surveillants n'ont jamais souhaité fonctionner en équipe, avec je dirais, la hiérarchie supérieure. On a essayé de faire des réunions de travail, des réunions de gradés.. certains ne peuvent pas venir, ils ont toujours une bonne raison pour ne pas participer. On a essayé de faire un bloc, ces réunions sont ponctuées par un repas commun, payé par les crédits du directeur, là aussi il y en a qui réussissent à se défilier. On a essayé de créer une convivialité en faisant deux repas par an, pour qu'on puisse se connaître différemment. Participent les chefs, les premiers surveillants ne veulent pas participer » (PD)

Une autre raison souvent évoquée concernant la difficulté d'intégration au collectif des cadres vient du fait que certains estiment ne pas être suffisamment reconnus par la direction. Certains personnels de direction semble avoir des difficultés pour faire confiance aux premiers surveillants, ils peuvent avoir « peur du copinage » qui s'instaure avec les surveillants. Comment considérer le premier surveillant comme un relais lorsque, par exemple, celui-ci refuse de sanctionner les débordements des surveillants ?

« Je pense qu'on ne les considère pas assez comme des encadrants, mais en même temps une partie d'entre eux ne se considèrent pas non plus comme des encadrants » (PD)

« Lorsqu'ils sont avec la direction, ils sont d'accord avec elle et lorsqu'ils se retrouvent avec le personnel ils sont contre la direction. » (CS2)

« Certains ont du mal à se positionner, ils sont mal à l'aise » (PD)

C) Un collectif d'encadrement intermédiaire : un chef d'équipe ?

Entre les survivances d'une affiliation à la communauté professionnelle des surveillants et l'appartenance au collectif des cadres difficile, une troisième voie intermédiaire semble tracée par les premiers surveillants : celle de l'appartenance à un collectif d'encadrement intermédiaire qui renvoie à la fois à son appartenance à la ligne hiérarchique et à la fois à son appartenance au terrain, au monde des surveillants. Ces personnes ne développent aucun problème identitaire et leurs propos semblent témoigner d'une mise en cohérence des deux mondes plus importante qu'un tiraillement ou vers l'un ou vers l'autre de ces mondes.

« Je suis membre de l'encadrement et si j'ai choisi d'être bricard c'est pour avoir la paye et aussi parce que j'estimais pouvoir prendre quelques responsabilités. Je suis membre de l'encadrement et je parle de la même voie que l'encadrement.. au début, il y a des fois où j'étais d'accord avec le chef et des fois où j'étais d'accord avec les surveillants et j'étais mal perçu et de l'un et de l'autre ». (PS)

« Moi, je me sens aussi proche du personnel que des CSP2. Je n'ai pas de problème, c'est à vous à vous positionner et c'est à vous à dire « voilà, je suis premier surveillant c'est ça pas autrement ». Je suis très bien avec les CSP2, je suis très bien avec le personnel. Le personnel, si un jour j'ai quelque chose à leur dire qui ne va pas je vais pousser ma gueulante et elles le prennent comme elles le prennent ça m'est égal. (..) je suis très proche du CSP2 aussi. Moi, je ne comprends pas que l'on puisse dire « est-ce qu'on est plus proche de là ? ou est-ce qu'on est plus proche de là ? ». » (PS)

Ce garde et ce rôle de premier surveillant, n'a jamais été contesté par nos interlocuteurs qui l'estiment comme indispensable et qui l'assimilent à un chef d'équipe.

« C'est le capitaine de l'équipe de rugby. On joue la partie en même temps qu'eux, tout en étant responsable et en donnant quelques directives. » (PS)

« On a le rôle de chef d'équipe. »(PS)

« Les premiers surveillants font partie intégrante d'une équipe. C'est un petit peu comme un chef d'équipe. » (PS)

« Il faut qu'il soit un chef d'équipe pour que ça fonctionne. » (CSP)

« Pour moi, c'est un chef d'équipe. » (PD)

Conclusion

La coopération constitue la troisième composante du travail des premiers surveillants qui s'inscrit dans un triangle dont les sommets sont : l'intelligence dans l'usage des règles, la construction des savoirs de détention et enfin, la régulation de l'action collective. Ils contribuent à coordonner les différentes actions des acteurs de la prison.

Premièrement, la coopération, sous l'angle des premiers surveillants, en tant qu'action collective finalisée, suppose l'existence d'un référentiel d'actions partagé qui sédimente et oriente les actions de chacun. Ce référentiel ne se résume pas à l'énoncé de règles formelles. Il est le résultat de l'appropriation et de la redéfinition de ces règles au travers de l'expérience des acteurs : il combine ce qui a été défini par d'autres pour travailler, mais aussi ce qui a été testé au cours du travail et sans doute transmis d'un agent à l'autre. Il nous semble que ce référentiel d'action commun comporte, si ce n'est un oubli, du moins de profondes lacunes concernant les caractéristiques précises des personnes à qui les règles s'appliquent : le détenu comme individu singulier situé sur une trajectoire et dans un environnement social et familial, destiné pour la plupart à sortir de prison.

Symétriquement, ce référentiel d'action est essentiellement centré sur l'ordre social interne qui conduit à développer des « savoirs de prudence », dont la loi du silence est une parfaite illustration. Or, il ne peut y avoir de coopération en vue de réaliser la double mission de la prison que s'il existe un accord sur un référentiel commun qui intègre le détenu comme une personne devant se maintenir et sortir de prison avec des projets lui évitant d'y retourner. S'il existe tant d'écart aux règles, c'est que le référentiel est asymétrique : il ne comporte que des éléments sur les règles et peu sur les personnes (les détenus) à qui elles s'appliquent.

La deuxième conclusion concerne le positionnement du premier surveillant qui est ambiguë ? Il oscille entre le pouvoir hiérarchique et l'autorité professionnelle. Tout le comportement des premiers surveillants consiste à conserver l'autorité professionnelle qu'ils ont au regard des surveillants, en tentant d'exercer leur pouvoir sur fond d'explications.

Leur position est mal définie au sein de l'établissement pénitentiaire : ils occupent « place du milieu » entre hiérarchie et surveillants. Cependant, ces hommes du milieu, constituent une « charnière organisationnelle » sans laquelle la prison se gripperait. Cette charnière vise à remettre de la continuité cognitive là où la division cognitive du travail introduit des ruptures : encore faudrait-il que les premiers surveillants aient davantage d'information sur les détenus, informations réparties chez d'autres acteurs. Cette charnière vise aussi à réguler l'usage des règles chez les surveillants, à gérer les débordements selon des modalités distinctes.

Enfin, troisième conclusion, les premiers surveillants ont quelques difficultés à s'affilier à la communauté des cadres et à se détacher totalement du groupe des surveillants. Des premiers, ils ne sont pas totalement reconnus, des seconds, ils ne font plus tout à fait partie, malgré une triple proximité. Il semble que les premiers surveillants ouvrent la voie d'un collectif intermédiaire d'encadrement ayant une double légitimité et un espace d'action bien délimité, ce qui n'est pas le cas à ce jour.

CONCLUSION GENERALE

Il ne s'agit pas de donner une conclusion définitive , mais de rassembler pour le comité de pilotage les principaux éléments de l'étude. Pour le résumé des deux chapitres , il est nécessaire de se reporter aux conclusions de chacun des chapitres, conclusions que nous ne reprendrons pas ici. Nous nous limiterons à prolonger nos réflexions autour de deux thèmes: la méconnaissance du travail des premiers surveillants et quelques pistes pour en favoriser la reconnaissance. Si le constat est clair, en revanche les pistes sont plus difficiles à expliciter. C'est la raison pour laquelle, nous nous limiterons d'une part à rappeler les éléments de cette méconnaissance et d'autre part à inventorier quelques pistes qui, si elles retenaient l'attention des membres du comité de pilotage pourraient être approfondies.

1 Un constat: la méconnaissance du travail des premiers surveillants

Un premier constat s'impose: dans le travail d'encadrement, les premiers surveillants y jouent un rôle déterminant , alors que les codifications officielles sous estiment considérablement leur contribution : c'est ce que révèle l'analyse des pratiques des PS qui a mis en évidence la triple contribution des PS (adaptation des règles, constitution de savoirs de détention et enfin mise au point de processus coopératifs). Pourtant, l'analyse du cadre de ce travail des PS ressemble à une coquille vide : c'est le constat qui se déduit de l'analyse des règles formelles élaborées pour définir et encadrer ce travail des PS. D'où vient ce paradoxe entre d'un côté une richesse et une complexité des pratiques et de l'autre une pauvreté des codifications du travail des PS? Une réponse s'impose : il y a bien une méconnaissance du travail des premiers surveillants

Arrêtons-nous un instant sur l'hypothèse de la méconnaissance du travail du premier surveillant qui subsiste malgré les efforts et les tentatives de clarification. Cinq raisons, semblent expliquer que les codifications en vigueur voilent plus que ne dévoilent la réalité du travail du premier surveillant, exception faite du référentiel – emploi.

La première concerne la perspective avec laquelle le travail du premier surveillant est défini : c'est une fonction abstraite, au sein d'un système, et non un travail concret. Pour s'en

convaincre, regardons la définition donnée dans le décret du 21 septembre 1993 : « *le personnel de surveillance participe à l'exécution des décisions et sentences pénales et au maintien de la sécurité publique* ». Cette fonction s'exerce dans un système dont elle fait partie : elle est donc contrôlée par une fonction de niveau supérieur, à savoir pénale qui fixe les décisions et sentences et in fine par une fonction sécuritaire qui ordonne et contrôle le maintien de l'ordre public. Au fond, le travail du premier surveillant est un travail de gestion du temps de peine exercé par délégation : l'amont mandate l'aval pour effectuer cette gestion. Mais dans cette perspective, qui considère le système judiciaire comme un organisme et les établissements pénitentiaires comme une fonction, le travail du premier surveillant est entendu comme un rôle à jouer dont la partition comporte de nombreux silences et blancs.

La deuxième raison de cette méconnaissance provient du fait que le travail du premier surveillant est énoncé comme un cadre vide, c'est-à-dire un espace d'actions à réaliser, sans que le contenu de celles-ci ne soit précisé. Toujours dans le décret du 1 septembre 1993, il est dit que le personnel de surveillance « *assure la garde des personnes incarcérées, est associé au traitement de la peine et à son individualisation et participe aux missions de réinsertion* ». La garde des détenus, l'individualisation de la peine et la contribution à la réinsertion sont énoncées comme des contraintes de forme, en laissant à l'individu le soin de définir le fond et donc de se fixer des contraintes de contenu.

La troisième raison trouve son origine dans la définition du travail du premier surveillant qui reste une entité floue, un espace d'action qui relève de plusieurs métiers ; certes de surveillance, mais sans aucun doute, d'éducation ou de santé. Il ne peut être réduit aux seuls métiers de l'ordre dont il fait cependant partie sous l'angle de la surveillance et du maintien de l'ordre. Dans ce cadre, qu'elle est la contribution du premier surveillant ? Est-elle réductible à cette composante sécuritaire ? Le premier surveillant participe-il aux métiers d'éducation intégrés dans les établissements pénitentiaires pour aider et favoriser l'insertion des détenus ? Comment définir l'incontestable liaison entre le travail du premier surveillant et celui des services médicaux alors que la gestion de la santé a été externalisée et reprise par « l'institution médicale » (U.C.S.A. , S.M.P.R.) ?

Dans ce contexte, le travail du premier surveillant est incontestablement « à cheval » sur plusieurs métiers. Même s'il relève principalement des métiers de surveillance, l'exclure des autres métiers, c'est réduire le travail pénitentiaire à son aspect sécuritaire, au moment même où l'aspect insertion est énoncé comme primordial.

La quatrième raison concerne l'exclusion des premiers surveillants de la boucle organisationnelle. Il existe une « faiblesse » des énoncés concernant la contribution du premier surveillant à la diversité des projets ou des programmes, qui peuvent être mis en place au sein des établissements pénitentiaires, tant au niveau de leur élaboration, de leur mise en œuvre ou de leur évaluation. Le travail du premier surveillant est donc réduit à un travail d'exécution. Cependant, sur le terrain dans les projets ou programmes, le premier surveillant semble apporter une contribution décisive. Réglementairement, peu de choses sont dites sur cette participation, si ce n'est sur le « programme sécuritaire » centré sur le maintien de l'ordre et l'absence d'évasion. Mais qu'en est-il de la contribution du premier surveillant au « programme insertion » et d'ailleurs s'agit-il d'un programme ou d'un projet ? Qu'en est-il de la place du premier surveillant dans le projet d'exécution des peines ? Qu'apporte le premier surveillant dans le cadre du projet d'établissement ?

Si la contribution du premier surveillant reste peu explicitée au plan de la mise en œuvre, il en est de même quant à sa contribution pour l'élaboration ou encore à l'évaluation des projets-programmes, comme si le travail du premier surveillant était un travail d'exécution. N'est-il pas paradoxal que celui qui est au plus proche du terrain soit le plus éloigné des décisions d'organisation et de leur évaluation ?

La cinquième raison découle de la codification du travail du premier surveillant qui le définit comme une entité suspendue dans le vide. Certes, ce travail est bien identifié dans le contenu du poste, par la cotation de celui-ci, par la place de cette cotation sur une échelle et enfin par la valeur attribuée à chaque « barreau » de l'échelle. Le travail du premier surveillant est suspendu par toutes les ficelles qui tiennent le grade au sein de la toile constituée par la gestion des carrières. Mais le référentiel de gestion des personnels et des carrières, aussi important soit-il, n'éclaire en rien les relations que le premier surveillant entretient selon le régime d'inscription des activités professionnelles. Selon ce régime, le travail du premier surveillant mériterait quelques précisions : le travail du premier surveillant peut-il être considéré comme « ce qui reste » quand le surveillant a agi ? Peut-il être considéré comme « une autre chose » laissé à la discrétion même des personnes qui le réalisent ? Le travail du premier surveillant est-il réductible à « la transmission des ordres d'en haut » ? Cette entité est suspendue « en l'air », dans le vide car aucune relation n'existe avec le système des activités professionnelles.

Voilà cinq raisons qui conduisent à la conclusion du travail d'une méconnaissance du travail du premier surveillant et qui sont liées non à l'absence de définition mais plutôt à l'existence d'énoncés partiels, de codifications inappropriées pour rendre compte de la complexité de ce travail. Nous venons de rassembler cinq déformations qui nous « aveuglent » et nous empêchent de voir et de comprendre le travail du premier surveillant. La réglementation officielle nous rend sourd aux bruissements à peine audibles toute la complexité du travail du premier surveillant.

Ces cinq déformations peuvent se résumer ainsi : (1) un énoncé en terme de fonction abstraite, (2) un cadre vide fixant des contraintes de forme, sans que rien ne soit précisé sur le contenu, (3) un espace d'action souvent limité au métier de l'ordre, (4) une réduction du travail à l'exécution de projet-programme excluant la contribution à l'élaboration et à l'évaluation, (5) une entité inscrite dans le seul registre de la gestion des carrières avec un silence entendu sur le contenu des activités.

Comment dans ces conditions de méconnaissance peut-on apporter une quelconque reconnaissance au travail du premier surveillant ?

2 Pistes de réflexion

La première piste concerne l'analyse des pratiques de cette « charnière organisationnelle » que représente le TPS : d'autres études mériteraient d'être engagées pour approfondir la connaissance de leurs pratiques, variables selon les contextes (type d'établissement, nature de la population pénale, caractéristiques des personnels etc....)

La seconde piste concerne la recomposition du territoire professionnel des PS, de telle sorte qu'il soit cohérent et consistant tant du point de vue interne que du point de vue externe, c'est à dire de ses relations avec les autres centres de décision ; Il s'agirait de procéder, à partir de la connaissance des pratiques à une redéfinition d'un espace professionnel dans lequel pourrait s'exercer le TPS de manière plus pertinente, comme cela s'effectue à l'occasion du référentiel emploi : le domaine professionnel des PS, tel qu'il est défini, n'est à ce jour ni consistant, ni cohérent. Tantôt poussé vers l'amont (la hiérarchie), tantôt confondu avec l'aval (les surveillants). De notre analyse, il nous semble que ce domaine devrait prendre en compte les caractéristique de l'encadrement intermédiaire : (a) adapter les règles au contexte par le travail de contrôle et le recours symbolique ou réel aux dispositifs de sanction, (b) élaboration

de véritables savoirs de détention à partir d'observations, de recueil et d'analyse des informations qui transitent entre la hiérarchie et les surveillants, enfin (c) mise au point de processus de coopération basés sur des échanges et des négociations entre tous les acteurs, en maintenant la bonne distance tant avec les détenus qu'avec les personnels qu'il encadre. On pourrait penser qu'un tel travail d'encadrement soit rapproché avec celui des CSP, puisque ces derniers contribuent aussi à faire cadrer l'action des surveillants et à veiller à ce que les actions des surveillants comme des détenus ne débordent pas du cadre

La troisième piste concerne la constitution des savoirs de détention

Nous pensons avoir montré d'un côté que le référentiel d'action n'était pas totalement clair, si l'on en juge par la place de la fonction de réinsertion dans les représentations et dans les pratiques au niveau des PS et de l'autre la richesse des savoirs de détention que développent les PS pour travailler. Cette dimension cognitive de l'action est à ce jour sous-estimée : il n'y a pas ou peu de traçabilité de tout ce qui est observé, la traduction sur le papier, de ce qui est observé, reste difficile. Plus que de multiplier les supports écrits, mieux vaudrait s'interroger sur la place attribuée aux PS dans le contrôle de ce processus et dans la connaissance des personnes qu'ils encadrent, les surveillants et les détenus. Tout particulièrement les PS sont en première ligne du point de vue des comportements des détenus qu'ils observent et les rapports de coopérations qu'ils ont avec les surveillants devraient faciliter la formulation et la formalisation de ces savoirs de détention. On a pu mettre en avant les savoirs de prudence que développent les personnels pénitentiaires; on pourrait aussi mettre en avant les savoirs de situation qu'ils construisent pour doser l'intervention et veiller à ce qu'elles soit pertinente. En ce sens ils adaptent la règle en fonction de ce qu'ils connaissent du détenu, de sa trajectoire et de la souffrance de ce qu'il vit en prison. On voit mal comment les PS pourraient contribuer efficacement à la mission de réinsertion, alors même qu'ils sont privés d'informations sur les détenus et que ce qu'ils savent n'est pas forcément jugé pertinent par leur entourage.

La quatrième piste concerne le pouvoir des PS

Si l'on admet que l'autorité ne peut s'exercer sans un minimum de pouvoir, on est forcé de constater que les PS ont peu de pouvoir. Certes, ils ont le pouvoir de leur position; mais pour exercer son autorité, cela ne suffit pas; il faut aussi avoir la possibilité d'échanger avec celui à qui l'on demande quelque chose. Cette notion d'échange est acquise en sociologie des prisons par les travaux des scientifiques. Mais il nous semble devoir insister encore plus,

compte tenu de ce que nous avons mis en évidence dans le chapitre premier : des marges de manœuvre plus fortes pour les détenus, un affaiblissement du commandement autoritaire, bref un climat de négociation qui accompagne tout travail d'encadrement. Dès lors, la réflexion doit porter sur les marges de manœuvre dont disposent les PS face au détenu, pour obtenir de ce dernier le comportement souhaité.

La cinquième piste concerne la réinsertion

Nous considérons que pour les PS, la réinsertion est un processus sans sujet. Sans sujet d'abord parce que le comportement requis du PS doit être impersonnel, identique quelque soit le détenu, détaché de toute singularité, proche de l'application uniforme et à la lettre des règles formelles. Ensuite parce que les connaissances de la détention ne peuvent se résumer à l'observation du comportement des détenus qu'il faut consigner ; pour que de tels comportements aient du sens , encore faut-il qu'ils puissent être rapportés à des univers de connaissances qui permettent de donner une signification à de tels comportements. Sans aucun doute faudra -t-il augmenter la compréhension de la trajectoire du détenu, de ce qui l'a amené en détention, de la manière dont il lutte pour s'en sortir et en sortir, mais aussi de la manière dont il s'organise pour se maintenir en situation de privation de liberté et pour tenter de la retrouver. La connaissance fine des mécanismes de socialisation, l'analyse des processus de défaillance de la socialisation pourraient-ils faire aussi partie des compétences des PS? Ne faut-il pas revenir sur le découpage des territoires professionnels et sur la division cognitive du travail qui privent les PS d'une contribution quotidienne et essentielle à la mission de réinsertion?

La sixième piste concerne la singularité des situations

On ne pourrait améliorer la place des PS en se limitant à éditer des règles moyennes. Il nous semble tout au contraire qu'il faut approfondir la connaissance de la diversité des situations, de la singularité des populations et de la spécificité des conditions d'exercice du TPS. En effet, la seule taille des établissements suffit pour montrer l'hétérogénéité des situations; le travail d'encadrement se déroule dans des conditions de (sur) population variables selon les établissements, des horaires de jour ou de nuit, de semaine ou de week-end etc...

On l'aura compris, l'ensemble des pistes évoquées pourrait prendre place en tout premier lieu dans une réflexion sur la formation des premiers surveillants, formation qui pourrait intégrer une partie des réflexions ici proposées.