

# Directeurs des services pénitentiaires

## 41ème promotion

Mémoire de  
recherche et  
d'application  
professionnelle

De l'écriture  
professionnelle à  
la dynamique de  
l'action

présenté par  
Lauréline GUILLOT

**Juin 2013**



**De l'écriture professionnelle à la dynamique  
de l'action dans les établissements  
pénitentiaires**

## **Remerciements**

J'adresse mes plus vifs remerciements à Pascal BRIDEY, premier Vice-Président du Tribunal de grande instance de Nancy et néanmoins ami, qui a accepté d'être mon directeur de mémoire, et qui a toujours pris le soin de porter une oreille attentive à mes nombreux allers-et-retours réflexifs tout au long du processus d'élaboration de cet écrit.

Je remercie également l'ensemble des professionnels avec qui j'ai pu échanger sur la question de l'écriture professionnelle, et qui m'ont beaucoup apporté sur la connaissance du terrain de mon étude.

# Sommaire

Introduction.....	6
Chapitre 1 .....	19
Devoir d'écrire, empêchements d'écrire.....	19
L'impossible mise en écriture de l'action pénitentiaire .....	19
I.A) Le devoir d'écrire des professionnels, conséquence de l'évolution du cadre de l'action des établissements pénitentiaires .....	20
I.A.1) Le renforcement du contrôle de l'activité des établissements pénitentiaires, facteur d'accroissement de l'exigence d'écrit.....	21
I.A.1.1) Le contrôle externe : .....	21
I.A.1.2) Le contrôle interne de l'inspection des services pénitentiaires.....	23
I.A.2) De la libéralisation du système pénitentiaire à l'obligation d'écrire.....	24
I.B) Le devoir d'écrire, face aux empêchements d'écrire.....	26
I.B.1) Les empêchements individuels d'écrire : « j'écris ce que je suis ».....	27
I.B.2) Les empêchements culturels et institutionnels d'écrire : «du décalage entre précaution et nécessité ».....	29
I.B.2.1) De l'empêchement institutionnel d'écrire... ..	30
I.B.2.2) ... à l'empêchement culturel d'écrire.....	32
Chapitre 2.....	38
Devoir d'écrire, engagement d'agir.....	38
II.A) La rupture salutaire : du travail d'observation au travail d'écriture .....	38
II.A.1) La séparation de soi.....	40
II.A.2) L'arrêt de l'action.....	42
II.B) La transmission statutaire.....	44
« L'écriture est la peinture de la voix » .....	44
II.B.1) Transmission, trahison ?.....	44
II.B.2) De la transmission neutre à la parole neuve.....	46
II.C) La création volontaire.....	49
II.C.1) La force de l'écriture : convoquer à la réflexivité professionnelle.....	49
«On y pense à partir de ce que l'on écrit, et non l'inverse ».....	49
II.C.2) La démocratisation de l'écriture : les fondations de l'action nouvelle.....	53
Chapitre 3.....	55
Préconisations : pour un management des écrits .....	55
III.A) La mobilisation des acteurs autour de l'activité d'écriture.....	55
III.A.1) Des outils de nature à créer les conditions favorables au passage à l'écriture.....	56
III.A.1.1) La création de groupes d'analyse des pratiques.....	56
III.A.1.2) L'implication des premiers surveillants.....	58
III.A.2) L'accompagnement dans la démarche d'écriture : .....	59
La création d'une formation spécifique sur les écrits professionnels.....	59
III.B) Les écrits des chefs d'établissement, outil de management des agents.....	60
III.B.1) L'élaboration du projet d'établissement.....	61
III.B.2) La réactualisation des fiches de postes.....	63
Conclusion : L'émergence de l'intelligence pénitentiaire .....	65
Bibliographie.....	68
Table des annexes.....	71
.....	73

# Introduction

## Choix du thème :

«*L'écriture ne m'a jamais quittée* »<sup>1</sup> Marguerite DURAS

J'ai une double expérience de l'écriture : expérience d'art, expérience d'apprentissage.

Dans mon parcours personnel et professionnel, j'ai en effet développé un rapport à l'écriture à la fois ordinaire, quotidien, et extraordinaire, artistique.

Une relation ordinaire d'abord, parce que née d'une famille de classe moyenne et de parents instituteurs, j'ai été élevée avec l'idée que l'instruction scolaire et l'écriture étaient la clé de la réussite. Les études universitaires que j'ai ensuite poursuivies mettaient régulièrement à l'épreuve mes capacités d'abstraction, de réflexion, m'obligeant toujours à transcrire à l'écrit mes analyses. Enfin, le métier de greffier des services judiciaires que j'ai exercé pendant quelques années, m'a confrontée à la contrainte quotidienne d'écriture : produire des notes d'audiences, rédiger des jugements. J'écrivais tous les jours plus d'une trentaine de pages.

Une relation extraordinaire aussi, parce que pendant plusieurs années, j'ai fait partie d'une troupe mixte de théâtre contemporain. Dans ce théâtre, la mise en scène du texte, la réécriture étaient le fruit d'un ouvrage collectif. J'ai noué alors un rapport à l'écriture différent de celui évoqué ci-dessus : l'écriture associée au plaisir et à la création. Michel Cerda<sup>2</sup> décrit ainsi l'une des missions du théâtre comme « *le lieu où se dit l'intimité de l'acte de l'écriture* ». Le théâtre, c'est aussi le lieu où la démarche d'écriture comme support de l'action, est à son paroxysme. L'écriture vient non seulement mettre en valeur l'action et la sublimer, elle rejoint l'action, elle en est le souffle.

---

1 M. DURAS, *Ecrire*, Gallimard, Paris, 1995, « *Ecrire, c'est la seule chose qui peuplait ma vie et qui l'enchantait. Je l'ai fait. L'écriture ne m'a jamais quittée* », quatrième de couverture

2 Michel CERDA est metteur en scène. En 1980, il crée sa propre compagnie : *Le Vardaman*. Il conduit des actions de formation pour les comédiens et metteurs en scène. Il travaille notamment sur la transcription du texte, de l'écriture en théâtre.

Forte de cette double expérience d'écriture, j'ai ainsi rapidement perçu que le milieu naturel des établissements pénitentiaires au sein desquels j'exerce les fonctions de directrice, n'était pas tout à fait celui-ci. Si l'écriture prend une part de plus en plus importante dans le travail accompli par toutes les catégories d'agents, elle est habituellement perçue comme une contrainte éloignant de l'action.

#### Intérêt professionnel pour le sujet :

Dans chacun des établissements visités, la plupart des personnes rencontrées, qu'elles appartiennent au corps du personnel de surveillance ou au corps de direction, ont exprimé leur sentiment d'exaspération face à l'accroissement de la demande d'écriture professionnelle. Pour eux, cette tâche administrative est un accaparement de leur temps de travail, et n'apporte rien à leur activité. De plus, la commande institutionnelle d'écriture est perçue comme un manque de confiance, comme un moyen de contrôle de leur travail. La traçabilité répond selon eux, à une suspicion sur la qualité de leur action. J'ai ainsi rencontré certains membres du personnel qui considèrent que leur obligation d'écriture décourage toute initiative et paralyse l'action. Ainsi, non seulement la tâche d'écriture serait chronophage, mais en plus elle éloignerait les personnels de l'action.

Je me suis aperçue que bien souvent, l'écriture était mise en opposition à l'action, pourtant reconnue par l'ensemble du corps, comme cœur de métier. Par exemple, les exigences rédactionnelles du compte-rendu d'incident, sont mal vécues par le personnel de surveillance : ils ont le sentiment de devoir se justifier, que la hiérarchie les soupçonne d'emblée de mauvaise foi. C'est pourquoi ils vivent particulièrement mal la relaxe d'une personne détenue en commission de discipline pour des problèmes de formalisme. En conséquence, certains m'ont confié qu'ils s'abstenaient de rédiger des compte-rendus d'incident pour régler un incident, l'interrogation de leur honnêteté professionnelle, par les pairs, par la hiérarchie ou par eux-même, étant inadmissible.

J'ai donc remarqué qu'il existait un paradoxe dans les fonctions de l'écriture professionnelle. Alors que l'écriture professionnelle opère une traçabilité de l'action et partant, favorise la transmission des pratiques, la représentation que s'en font les personnels est de nature à paralyser l'action, et à heurter les personnels dans leur identité

professionnelle : pourquoi exige-t-on de moi un écrit pour justifier de mon action ? Cela veut-il dire qu'on doute de ma bonne foi, alors qu'on ne doute pas de celle d'une personne détenue ? Ma parole ne vaut donc t-elle rien ?

Ainsi, la réticence, voire l'hostilité, que nourrissent nombre de membres du personnels à l'égard du devoir d'écriture, montre que la question de l'écriture professionnelle est complexe. Résoudre l'équation entre l'exigence institutionnelle croissante d'écriture et la réticence du personnel implique le questionnement d'une culture basée sur la confiance verbale, et de tout un ensemble d'opérations de transmission orale.

C'est pourquoi, j'ai trouvé intéressant de m'interroger sur l'influence de l'écriture professionnelle sur l'action d'un établissement pénitentiaire. C'est finalement l'identification d'une tension, d'une difficulté qui a guidé mon intérêt sur la question de l'écriture : d'un côté, la perception négative par le personnel de l'écriture et leur empêchement d'écrire, de l'autre, l'opportunité de l'ancrage de l'écriture dans l'activité de l'établissement.

Question de départ :

Comment l'écriture professionnelle pourrait-elle transformer l'action d'un établissement pénitentiaire ?

Méthodologie :

La méthodologie observée pour le recueil des données destinées à l'élaboration de ce mémoire s'appuie sur des supports divers.

Mes travaux de recherche se sont ainsi fondés sur la lecture et l'analyse de nombreux ouvrages. Originellement, trois ouvrages et un article m'ont permis de préciser le sujet de mon mémoire et de définir des hypothèses d'études. Puis, au fur et à mesure du recueil des données et de l'écriture du mémoire, certains approfondissements m'ont orientée vers la lecture d'autres ouvrages.



L'observation attentive du terrain tout au long de cette année de pré-affectation sur poste a également été riche d'enseignements pour l'élaboration du mémoire : elle m' a apporté des clés de compréhension de la culture professionnelle dominante, de la relation des professionnels à l'écriture.

Des entretiens libre avec le personnel de surveillance sur la contrainte d'écriture, et avec des directeurs sur le management des écrits et sur leur propre obligation d'écrire, ont étayé davantage cette étude, notamment pour identifier les difficultés d'écrire.

Enfin, l'analyse du contenu de comptes rendus d'incident, du cahier électronique de liaison, de l'application de notes de service m'a permis d'appréhender autrement le rapport à l'écriture des agents.

### **Résultat de la phase exploratoire**

- Observations / échanges libres avec différents acteurs

A l'occasion des différents stages effectués au cours de cette formation, les échanges avec les différents acteurs m'ont permis de prendre conscience de la réticence nourrie à l'égard du passage à l'écriture. J'ai pu explorer différentes pistes permettant d'expliquer l'empêchement d'écrire. Il est de nature diverse. L'empêchement d'écrire résulterait-il d'obstacles liés à la langue : des entretiens menés avec divers membres du corps du personnel de surveillance sur leur rapport à l'écriture, il ressort que certains nourrissent un complexe lié à leur douloureuse expérience scolaire.

L'empêchement d'écrire proviendrait-il également d'une perception négative de l'écriture partagée par l'ensemble du personnel de l'administration pénitentiaire : les agents, pour la plupart sont conscients de la nécessité d'écrire, mais ils affirmer n'éprouver aucun plaisir à la tâche : l'écriture est associée à la contrainte, à l'obligation, à la reddition de compte.

Des observations sur le terrain, et des entretiens tout à fait libres sur les représentations du métier, il m'est apparu que l'empêchement d'écrire était de nature culturelle.

D'ailleurs, la lecture de l'ouvrage de Antoinette CHAUVENET, Françoise ORLIC, et Georges BENGUIGUI, *Le monde des surveillants de prison*, m'a confortée dans cette analyse.

Cet ouvrage, portant sur l'identité professionnelle des surveillants de prison, s'efforce de mettre en exergue les multiples contradictions qui affectent leurs fonctions. Parmi ces contradictions, les auteurs de cet ouvrage en relèvent une touchant le cœur de mon sujet : les exigences du maintien de l'ordre seraient contraires au fonctionnement bureaucratique de l'administration pénitentiaire : alors qu'une telle organisation est fondée sur des règles écrites, générales, l'exercice du maintien de l'ordre suppose en pratique un certain pouvoir discrétionnaire.

Cet ouvrage décrit également le monde des surveillants de prison, à travers les relations qu'ils nouent avec les personnes détenues. Il démontre comment les relations avec la population pénale influencent l'organisation et le fonctionnement de l'établissement. La relation avec les personnes détenues serait basée sur l'autorité acquise par la confiance accordée par les détenus, elle-même reposant sur une intimité préservée par l'absence de mise en écriture.

L'écriture est en effet perçue comme le signe d'une méfiance. Elle affaiblirait la spontanéité des relations, instaurerait une culture de l'engagement irréversible, nuirait aux discrétions. L'écriture, omniprésente dans l'organisation carcérale, régissant précisément les pratiques dans leurs moindres détails, produit de la lenteur, engage ; elle réduirait considérablement la marge de manœuvre nécessaire au maintien de l'ordre.

Ainsi, la culture pénitentiaire se construirait en parallèle de l'accroissement de la production écrite propre au fonctionnement bureaucratique de l'administration : le bon surveillant serait reconnu par sa capacité à s'aménager une marge de manœuvre à l'intérieur des règles prescrites lui permettant de dominer les relations interindividuelles qu'il noue avec les personnes détenues, et de maintenir l'ordre. S'en suit donc le développement d'us et de coutumes. Dans le « monde » pénitentiaire, l'information circulerait oralement. La confiance, clé de voûte de l'ordre de la détention, serait donc forcément verbale. Cette culture permet aux surveillant de légitimer leur autorité. Pourtant, cette autorité est précaire puisqu'elle est fondée sur des pratiques parallèles qui

échappent au regard bureaucratique de l'organisation. Elle n'en est pas moins dominante et persistante, puisqu'elle sanctionne socialement l'agent de surveillance qui s'efforcerait de rester dans le cadre, et porte un jugement sévère sur l'ensemble des tâches administratives et de ceux qui en ont la charge : ces tâches sont en effet perçues comme en décalage avec le terrain : le cœur de métier serait donc une sorte d'attachement sans faille au terrain, à l'action. Y serait particulièrement valorisée la capacité de chacun à faire régner l'ordre et le calme au sein de la détention. Y seraient donc mises à l'épreuve au quotidien les qualités sociales, la force physique, la ruse. Dans ces conditions, l'influence de l'écriture sur l'action paraît bien limitée.

Cela m'a permis de formuler l'hypothèse suivante : dès lors que le déroulement d'une détention repose en grande partie sur la manière dont un surveillant parvient à asseoir son autorité sur la population pénale qu'il encadre, sur le positionnement et la relation de confiance qu'il instaure avec eux, la réussite dans le métier repose sur une sorte de talent inexplicable, sur des qualités relationnelles du surveillant. Mettre en écriture cette relation, c'est prendre le risque de trahir cette confiance si difficilement obtenue, c'est encore anéantir toute la spontanéité, la convivialité et la distance nécessaires. Car écrire, c'est s'engager, c'est fixer. Or, il apparaît a priori difficile d'accepter ce caractère irréversible de l'écriture, lorsque le secret du bon fonctionnement d'une détention repose sur la réactivité, la résilience des surveillants face à l'imprévisibilité des détenus. Il faudrait préserver une certaine liberté d'action que semble remettre en cause le passage à l'écrit. En clair, mettre en écriture, cela reviendrait à remettre en cause tout un fonctionnement et une organisation qui reposent sur la part de liberté offerte au personnel de surveillance dans les relations qu'il entretient avec la population pénale.

Jacques RIFFAULT, *Penser l'écrit professionnel en travail social, contexte, pratiques, significations*, Dunod, Paris, 2006

Paulette BENSADON, *De l'écriture aux écrits professionnels, contrainte, plaisir ou trahison ?* L'Harmattan, Paris, 2005

La lecture de deux ouvrages, l'un écrit par Jacques RIFFAULT, intitulé *Penser l'écrit professionnel en travail social, contexte, pratiques, significations*<sup>3</sup>, le second par Paulette BENSADON, intitulé *De l'écriture aux écrits professionnels, contrainte, plaisir ou trahison ?*<sup>4</sup> m'a aidée à affiner ma problématique et à définir mes hypothèses.

En effet, dans le travail social, l'écriture constitue une partie importante de l'activité professionnelle des éducateurs. Partant, ces livres traitent des questions que soulève la place de l'écriture dans leur action quotidienne. Ils constituent un guide de métier et de pratiques pour les travailleurs sociaux pour qui l'écriture professionnelle prend une place croissante et constitue un enjeu essentiel : aider à la décision du magistrat, formuler des propositions.

Ces ouvrages m'ont donné des clés de compréhension pour identifier les problématiques liées à l'écriture professionnelle dans les établissements pénitentiaires.

Ce qui m'a particulièrement intéressée pour mon projet de recherche, c'est la démarche proposée : il s'agit dans les deux cas de proposer la réorganisation des conditions de l'action autour de l'écriture, de changer l'approche du métier et les pratiques à travers le prisme de l'écriture. C'est précisément le fil conducteur de mon mémoire.

Dans les établissements pénitentiaires, les surveillants, qui constituent la majorité du personnel, sont davantage confrontés à l'écriture en qualité de lecteur-exécutant qu'en leur qualité d'auteur : appliquer des écrits rédigés par leur hiérarchie. Lorsqu'ils sont auteurs, c'est le plus souvent pour produire des écrits pour rendre compte d'incidents, suivant un formalisme bien précis. Partant, l'écriture a ici une fonction administrative bureaucratique marquée. De plus l'écriture a ici une connotation disciplinaire forte. Dans une culture de l'oralité, telle que décrite ci-dessus, la rédaction d'un compte rendu d'incident constitue en quelque sorte le recours ultime du surveillant. Comme le compte

---

3 J. RIFFAULT, *Penser l'écrit professionnel en travail social, contexte, pratiques, significations*, Dunod, Paris, 2006

4 P. BENSADON, *De l'écriture aux écrits professionnels, contrainte, plaisir ou trahison ?* L'Harmattan, Paris, 2005

rendu d'incident implique inévitablement des conséquences individuelles importantes, le compte rendu d'incident est aussi l'aveu de l'échec d'un rapport de force, il sonne le glas d'une relation inter-individuelle. Pour le surveillant qui en est l'auteur, c'est reconnaître qu'il n'a pas su se faire obéir. On comprend dès lors la réticence manifestée par le personnel de surveillance face à des écrits qui emportent des conséquences, de façon formelle pour le détenu concerné, et de façon informelle pour les rapports de domination entre les personnels et la population pénale.

S'agissant des écrits des directeurs et des officiers, la fonction des écrits professionnels est de nature plus politique : la rédaction d'une note de service, la rédaction d'un avis pour un débat contradictoire ou un dossier d'orientation supposent analyse, synthèse et proposition. Leur influence sur l'action est cependant limitée par la prédominance de cette culture de l'oralité, dite aussi « culture de l'infra »<sup>5</sup>. L'enjeu pour les directeurs est donc double en terme de management des écrits :

- amener les agents du corps d'application de surveillance à donner du sens aux écrits qu'ils produisent
- faire en sorte que leurs propres écrits soient appliqués pour avoir une influence réelle sur l'activité

Ce qui m'intéresse pour le thème de ma recherche, c'est moins la nature des écrits que le personnel d'un établissement est amené à produire, que la démarche d'écriture qu'il observe, en rapport notamment avec cette culture de l'oralité. Ce qui m'intéresse, c'est l'influence de l'écriture sur l'action d'un établissement. Quelles sont les difficultés des différents acteurs-auteurs dans le passage à l'écriture ?

L'article de lancement de numéros thématiques coordonné par Gwenaële ROT, Anni

5 « culture de l'infra » : au cours d'un entretien libre, un agent de surveillance en poste en détention, résumait en ces termes le tissu de relations et de rapports de force qui se construit bon gré mal gré, échappant à l'étreinte pourtant généreuse des règles écrites. C'est la marge de manœuvre, la zone d'incertitude que le manager ignore. « Lorsqu'il y a un problème, il y a deux façons de le régler : soit on observe ce que les règles et ce que la hiérarchie nous prescrivent, soit on fait comme les anciens nous disent. On règle l'incident entre soi, la hiérarchie n'est même pas au courant. C'est la culture de l'infra. Et pour être accepté, aussi bien par le corps que par la population pénale, il vaut mieux choisir la seconde option. Si on opte pour les prescriptions écrites, on verrouille un certain nombre de leviers d'action, c'est pas bon pour la suite »

BORZEIX, et Didier DEMAZIERE : *Ecrits de travail, travail de l'écrit*<sup>6</sup>, est un appel à contributions visant à interroger la place des activités d'écriture dans le travail. L'objectif de cet appel est de se demander dans quelle mesure l'activité d'écriture peut servir d'analyseur sociologique de l'activité et de l'organisation du travail.

Cet article constate qu'il existe de nombreux écrits professionnels aux statuts différents. De la note de service aux notes personnelles, du courrier électronique au rapport officiel, les écrits ont chacun une fonction et une portée particulière : écrits de transmission, écrits de prescription, écrits de mémorisation, écrits publics, écrits personnels.

L'étude prétend examiner, à travers la façon dont les écrits sont produits, utilisés et conservés, l'activité du milieu professionnel dont ils constituent une ressource cognitive. Ainsi, la mobilisation des écrits professionnels renseigne-t-elle sur le contenu de l'activité professionnelle.

Partant, il s'agit non seulement d'étudier comment les travailleurs réagissent par rapport à la contrainte d'écriture mais encore d'observer ce que les écrits nous apprennent sur l'activité, voire, comment ils l'influencent : l'activité étant entendue comme celle impliquant des prises de décision, la gestion de crise, l'arbitrage.

Pour ce qui concerne mon étude, je souhaiterais parvenir à montrer que les écrits professionnels obligatoires participent également de la construction de la culture professionnelle. Les écrits professionnels sont non seulement les témoins de l'activité professionnelles et de sa culture, mais aussi des agents transformateurs de l'activité, par la réflexion et le recul qu'ils emportent.

### **Problématique**

Les établissements pénitentiaires, comme l'ensemble des institutions administratives, produisent toujours davantage d'écrits. L'écrit représente en effet une part de plus en plus importante du travail du personnel de direction, mais aussi du personnel de

---

<sup>6</sup>Gwenaële ROT, Anni BORZEIX, et Didier DEMAZIERE : *Ecrits de travail, travail de l'écrit*, <http://www.sociologiedutravail.org/spip.php?article36>

surveillance, qu'il s'agisse du corps d'encadrement ou d'application.

L'observation durant les stages de pratique professionnelle a montré que cette augmentation importante de la demande d'écriture en exercice professionnel était mal vécue.

Or, l'écrit peut-il être seulement l'exécution d'une commande institutionnelle ? Ne doit-il pas être au contraire une œuvre fondatrice, permettant d'élaborer une pensée sur l'action de l'établissement, de favoriser la transmission de cette réflexion, et donc de féconder une action nouvelle ? Il s'agit ainsi de donner du sens à l'écriture professionnelle, et partant à l'action : l'écriture s'érige en mode de transmission du savoir-faire et du savoir-être, en patrimoine immatériel de l'établissement.

En effet, la mise en écriture reflète une image, une sélection, une perception du milieu professionnel : le surveillant, l'officier, le directeur, chacun écrit sur l'établissement, depuis sa position dans l'établissement. Or cette position ne peut être omnisciente. L'écriture professionnelle est une activité représentative, créatrice d'images de l'activité de l'établissement. Avoir conscience de la capacité représentative des écrits professionnels permettrait ainsi de mettre en question nos représentations sur notre activité professionnelle. Partant, cela offre la possibilité de faire évoluer l'activité professionnelle et la culture de l'établissement. Autrement dit, de la production à la conservation, les écrits permettraient non seulement d'assurer la lisibilité de l'activité d'un établissement pour les professionnels nouvellement affectés dans l'établissement, mais elle permet aussi aux agents en exercice de s'interroger sur le sens de leur action, de leurs pratiques. L'écriture inscrirait dès lors la capacité de réflexion sur l'activité au cœur de l'activité elle-même. L'écriture guiderait la volonté, entendue comme capacité d'action délibérée<sup>7</sup>, résultat d'un processus de mise en image et de réflexion. Elle réunirait réflexion et action, habituellement opposés.

Appliquée aux problématiques du travail des personnels d'un établissement pénitentiaire, cette réflexivité permettrait non seulement de rendre compte de l'action

---

<sup>7</sup> « La volonté ou activité délibérée est la dimension réfléchie de ce que nous sommes en tant qu'êtres imaginants à savoir créateurs ou encore : la dimension réfléchie et pratique de notre imagination comme source de création » CASTORIADIS C., *L'institution imaginaire de la société*, Le Seuil, Paris, 1975

pénitentiaire d'un établissement, mais encore de poser cette action comme le résultat d'un processus de productions écrites et de créations dont la matière et les moyens sont des affects, des images, des expériences. La mise à distance permettait en effet une prise à témoin. C'est ce qui se produit lorsque sont rédigés des synthèses, des compte-rendus, mais aussi des annotations dans les cahiers d'observations.

Or, si la production écrite d'un établissement pénitentiaire va croissante, elle est surtout perçue de manière négative, comme une charge de travail supplémentaire ou comme étant en décalage avec l'action, alors qu'elle est potentiellement source d'amélioration de l'action de l'établissement. Quels facteurs d'empêchement d'écrire peut-on identifier ? Comment aider les professionnels à surmonter ces empêchements d'écrire pour remplir leur devoir d'écriture ?

### **Hypothèses**

Le problème du passage à l'écrit dans les établissements pénitentiaires serait lié à la prédominance d'une culture professionnelle de la convivialité dans laquelle les échanges verbaux sont de nature à entretenir un esprit de spontanéité favorisant l'interaction. L'écrit figerait les interprétations et serait d'emblée opposé à la fluidité qu'exige une véritable relation. Pourtant l'écrit ne permet-il pas un recul enrichissant la relation, tandis que la *socialité* de la parole est limitée à ceux qui la prennent et ceux qui l'écoutent. Au contraire, l'écrit possède une *socialité* universelle : tout écrit, objet du monde, est potentiellement accessible à tous.

Le problème du passage à l'écrit ne s'explique-t-il pas par une difficulté liée au fonctionnement et à l'organisation de l'institution elle-même, c'est-à-dire à l'activité incessante d'un établissement (conditions du travail, le manque de retour, trop d'écrits) ? Cette suractivité empêcherait le personnel de passer du statut d'acteur à celui d'auteur, car l'écrit nécessite à un moment donné l'arrêt de l'activité pour permettre l'élaboration de la pensée, et donner du sens à l'activité, même a posteriori.



La difficulté du passage à l'écrit serait-elle liée à un problème de formation de base, c'est-à-dire à un problème technique de capacité d'expression écrite ? Est-ce que le sentiment de déficit scolaire chez les personnels conduit à une sorte de blocage ? Si cela est souvent soulevé par des surveillants, le problème est plus complexe que cela, car l'écriture professionnelle interroge l'identité individuelle et collective de l'écrivain, comme le résume Pierre Delcambre :

*« Intervenir sur l'écriture, c'est peut-être plus intervenir sur des travailleurs, que, directement sur le travail lui-même. D'où la forte problématique d'identité lorsque les travailleurs sont vus dans leur langue (...) [La production des écrits] est un moment où l'éducateur assume un discours, risque quelque chose qui, pour lui, vaut la peine d'être dit. Il risque cette parole face aux autres membres de l'équipe autant que face aux hiérarchies. »*

Plus qu'un problème de mise en texte, l'écriture professionnelle des surveillants interroge aussi leur relation avec la population pénale, qui constitue en réalité leur principale source de production écrite : compte-rendu d'incident, cahier électronique de liaison, cahiers d'observations. L'écriture professionnelle ne serait donc pas un simple problème de transcription graphique. L'écriture ne saurait en effet être réduite à l'expression d'une pensée préexistante, elle serait productrice de quelque chose qui n'existait auparavant que sous une forme diffuse et éparpillée.

À cet égard, le rôle des directeurs-auteurs serait également primordial : depuis leur position de superviseur et le regard global qu'ils portent sur l'établissement, ils sont les mieux placés pour mettre l'action en réflexion à travers leurs écrits. L'enjeu de management pourrait être identifié comme suit : constituer un écrit en support de pensée permettrait de transformer l'action.

## **Présentation du plan**

La présente étude se subdivisera en trois parties : l'identification des empêchements d'écrire permettra d'abord de mettre en exergue la contradiction entre une logique bureaucratique et une culture pénitentiaire de l'oralité impropre à valoriser ou transformer l'action (Chapitre I). Cependant, si l'exigence croissante d'écriture semble conduire les établissements et leurs personnels à l'asphyxie, la démarche d'écriture apparaît comme une opportunité pour susciter une réflexion de nature à faire évoluer l'action pénitentiaire (Chapitre II). Enfin, la dernière partie de cette étude présentera des préconisations à travers deux axes : celui du management des écrits des agents, et celui de la production écrite des directeurs (Chapitre III).

# Chapitre 1

## Devoir d'écrire, empêchements d'écrire

### L'impossible mise en écriture de l'action pénitentiaire

Le monde du travail occidental contemporain a porté l'écriture comme moyen suprême et légitime de validation : la forme écrite est privilégiée parce qu'elle semble répondre aux exigences d'objectivité et d'universalité que l'oral ne remplit pas. Dans ces conditions, l'administration pénitentiaire est productrice, comme l'ensemble des administrations de l'Etat français, de circulaires, de notes de service et de comptes rendus.

Les fonctions ainsi assignées à l'écrit sont la production, la diffusion et la transmission des pratiques, permettant le recul nécessaire à l'analyse et à l'évolution de celles-ci.

Par conséquent, les professionnels de l'administration pénitentiaire, et particulièrement ceux des établissements, sont confrontés au devoir d'écriture.

L'objet de cette première partie sera de montrer la contradiction que connaissent les établissements pénitentiaires enfoncés entre une exigence croissante d'écriture liée à l'évolution de l'administration pénitentiaire, et les empêchements d'écrire de nature diverse. Lorsque la culture du terrain et de l'oral prédomine dans les établissements, accordant peu de reconnaissance à l'écrit, cela conduit à se poser les questions suivantes : écrire empêche-t-il d'agir ? Agir empêche-t-il d'écrire ? Les empêchements d'écrire, surtout lorsqu'ils sont d'origine institutionnelle ou culturelle, sont-ils autant d'obstacle à l'action ?

Le devoir d'écrire des professionnels est une des conséquences de l'évolution du cadre légal et réglementaire de l'administration pénitentiaires (I.A). Pour autant, cette commande institutionnelle d'écriture se heurte à des empêchements d'écrire (I.B).

### ***I.A) Le devoir d'écrire des professionnels, conséquence de l'évolution du cadre de l'action des établissements pénitentiaires***

Les établissements pénitentiaires appartiennent à une administration étatique française, obéissant à une organisation fortement hiérarchisée et pyramidale. Structurellement, le devoir d'écriture découle de l'obligation de rendre compte, et pèse sur tous les professionnels qui exercent en leur sein. Toutefois, les établissements pénitentiaires connaissent une organisation spécifique, liée à la particularité du public qu'ils accueillent.

Le fonctionnement des établissements pénitentiaires est désormais pour partie légalisé par la Loi pénitentiaire du 24 novembre 2009.

Les établissements pénitentiaires ont connu une évolution sensible du cadre de leur action quotidienne, liée au renforcement du contrôle de celle-ci et au renforcement des droits des personnes détenues, notamment en matière de droit de recours.

Le système carcéral connaît un mouvement de libéralisation engagé par l'individualisation des parcours d'exécution de peine et la reconnaissance aux personnes détenues de droits et de devoirs. Quand le silence et la discipline permettaient aux agents de l'administration pénitentiaire de contrôler facilement la population pénale, la libéralisation oblige les différents acteurs à modifier leur positionnement pour recouvrer ce contrôle. Ainsi, la reconnaissance d'un véritable statut aux personnes détenues en tant que telles, suppose une réflexion nouvelle sur les interactions et les relations entre les différents acteurs. L'individualisation des parcours d'exécution de peine induit une philosophie nouvelle de prise en charge des personnes détenues, et une remise en question des concepts d'enfermement, de garde<sup>8</sup>.

Par ailleurs, les établissements pénitentiaires exercent des missions qui leur sont assignées par l'extérieur tant au niveau de leur fonctionnement général (Lois,

---

<sup>8</sup> A. CHAUVENET, F. ORLIC, G. BENGUIGUI, *Le monde des surveillants de prison*, PUF, Paris, 1994, pages 12 et suivantes

réglementation, observatoires) qu'au niveau de la prise en charge particulière des individus (décisions du Juge de l'application des peines). Dans ces conditions, le contrôle de l'action des établissements pénitentiaires se fait plus prégnant au quotidien. Partant, les établissements pénitentiaires sont engagés dans un processus de bureaucratisation qui les conduit à produire massivement des écrits.

Nous examinerons successivement ces deux évolutions, renforcement du contrôle d'une part (I.A.1) et individualisation de la peine d'autre part (I.A.2), qui conduisent mécaniquement à une augmentation de la production écrite des établissements pénitentiaires.

### **I.A.1) Le renforcement du contrôle de l'activité des établissements pénitentiaires, facteur d'accroissement de l'exigence d'écrit**

L'action des établissements pénitentiaires est soumise à divers contrôles directs et indirects, internes et externes qui favorisent naturellement l'intensification de l'exigence de productions écrites.

#### ***I.A.1.1) Le contrôle externe :***

##### **I.A.1.1.1) Le Contrôleur général des lieux de privation de liberté :**

La Loi n° 2007-1545 du 30 octobre 2007 crée le Contrôleur général des lieux de privation de liberté, autorité administrative indépendante dont la mission est de veiller au respect des droits fondamentaux des personnes privées de la liberté d'aller et venir. Il a ainsi la faculté de visiter, même inopinément, tout lieu privatif de liberté, sur l'ensemble du territoire français et à tout moment, mais aussi d'enquêter en demandant aux chefs d'établissements concernés des réponses et tout document.

Partant, cela exige de la part des établissements une transparence accrue de leur activité quotidienne que permettent seules la traçabilité et la motivation des décisions prises.

### **LA.1.1.2) Le Conseil d'évaluation :**

La Loi pénitentiaire du 24 novembre 2009<sup>9</sup> crée le Conseil d'évaluation, chargé « d'évaluer les conditions de fonctionnement de l'établissement et de proposer, le cas échéant, toute mesure de nature à les améliorer ». Le Conseil d'évaluation remplace la commission de surveillance. La circulaire du 23 Janvier 2012 relative au conseil d'évaluation présente les dispositions qui déterminent la composition, les attributions et le fonctionnement de ce conseil d'évaluation.

Présidée par le Préfet du département dans le ressort duquel se situe l'établissement, le Conseil d'évaluation est fortement représentée par les magistrats de l'ordre judiciaire : le Procureur de la République et le Président du Tribunal de grande instance dans le ressort duquel est situé l'établissement sont ainsi vice-présidents, tandis que les chefs de cour, les juges de l'application des peines compétents et le doyen du juge d'instruction sont membres de droit. Surtout, la composition du Conseil d'évaluation s'est élargi aux représentants des associations et des visiteurs de prisons. Sa composition pluridisciplinaire vise à favoriser les rencontres partenariales et la construction de projets collaboratifs, tandis que le Préfet, en sa qualité de représentant de l'Etat, est un facilitateur.

Les travaux du Conseil d'évaluation reposent en grande partie sur les documents écrits produits par l'établissement pénitentiaire et notamment, le rapport d'activité.

Le Conseil d'évaluation constitue un organe d'évaluation et de contrôle de l'action des établissements pénitentiaire, puisqu'il a vocation à s'intéresser à un large champ d'activités : droits des personnes détenues, accès aux soins, et sécurité par exemple.

Il peut encore fixer des objectifs et assurer le suivi des orientations portées.

Par conséquent, l'institution de cet organe de contrôle, oblige l'établissement à s'inscrire dans une logique d'ouverture et de transparence. Pour cela, la collecte d'informations et l'élaboration de supports écrits destinés à valoriser l'action de l'établissement,

---

<sup>9</sup> L'article 5 de la Loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009 dispose : « Un conseil d'évaluation est institué auprès de chaque établissement pénitentiaire afin d'évaluer les conditions de fonctionnement de l'établissement et de proposer, le cas échéant, toutes mesures de nature à les améliorer. La composition et les modalités de fonctionnement de ce conseil sont déterminées par décret ».

apparaissent indispensables et font appel à l'écriture du directeur.

### **I.A.1.2) Le contrôle interne de l'inspection des services pénitentiaires<sup>10</sup>**

Dans le cadre des enquêtes administratives qu'ils mènent, les inspecteurs des services pénitentiaires sont susceptibles d'exploiter un certain nombre de documents écrits de l'établissement. Le guide méthodologique de l'inspection des services pénitentiaires prévoit ainsi la constitution d'une bibliothèque de référence en vue de la visite des inspecteurs des services pénitentiaires.

Dans le cadre des audits de fonctionnement réalisés par les inspecteurs territoriaux lors de la prise de fonctions d'un chef d'établissement, les documents écrits sont encore une ressource essentielle. Soumis à l'obligation de mobilité<sup>11</sup>, les directeurs se succèdent à la tête d'un établissement : à cet égard, la production écrite de l'établissement concerné constitue un outil d'analyse de l'action et de transmission. Ainsi, les écrits existants constituent un support pour la réalisation du rapport d'inspection. Ce rapport permet ensuite l'élaboration de la lettre de mission du directeur interrégional des services pénitentiaires adressée au nouveau chef d'établissement. Ces documents devraient ensuite permettre au chef d'établissement de définir son projet, et de le décliner en actions et objectifs. Ecrits d'évaluation de l'action - écrits d'analyse de l'action - écrits de transformation de l'action - écrits d'évaluation de l'action nouvelle : voici en substance le cercle vertueux que décrit le travail de l'inspecteur territorial, du directeur interrégional des services pénitentiaires et du chef d'établissement, destiné non seulement à rendre compte de l'action mais encore à la faire évoluer.

Le renforcement du contrôle de l'action des établissements concerne surtout les écrits du directeur. Cependant, la libéralisation du système carcéral, elle, accroît l'exigence d'écriture à l'égard de toutes les catégories de personnel, y compris les surveillants.

---

<sup>10</sup> Guide méthodologique de l'inspection des services pénitentiaires, Direction de l'administration pénitentiaire, Ministère de la Justice, 2009

<sup>11</sup> Article 15 alinéa 2 du Décret n° 2007-930 du 15 mai 2007 portant statut particulier du corps des directeurs des services pénitentiaires : «*La durée maximale d'affectation d'un directeur des services pénitentiaires sur un même emploi est fixé à quatre ans* »

## **I.A.2) De la libéralisation du système pénitentiaire à l'obligation d'écrire**

L'évolution du fonctionnement des établissements pénitentiaires suit inévitablement le mouvement d'individualisation de la peine. L'individualisation de la peine conduit les établissements à passer d'une logique disciplinaire et strictement égalitaire à une logique de personnalisation des parcours d'exécution de peine.

La juridictionnalisation de l'application des peines a amorcé ce mouvement renforcé par un certain nombre de lois reconnaissant aux personnes détenues un véritable statut. La loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec l'administration est applicable aux personnes détenues, considérées sous cet angle, comme des usagers du service public. Ainsi, les décisions faisant grief prises à leur égard obéissent à une procédure écrite prévue par les textes : la décision de déclassement au travail, la rétention d'une correspondance à l'attention d'un proche. Toute décision défavorable doit ainsi être motivée en fait, et en droit.

Le contrôle du juge administratif des décisions de l'administration pénitentiaire, amorcé depuis une quinzaine d'années, recouvre la quasi totalité de l'action de l'administration pénitentiaire. Le champ des mesures d'ordre intérieur n'a en effet cessé de se réduire. Aujourd'hui, les personnes détenues peuvent exercer différents recours contre un grand nombre d'actes. Qu'il s'agisse d'actes réglementaires édictés par l'administration pénitentiaire (circulaires impératives, règlements intérieurs des établissements, notes de services), ou de décisions individuelles, le droit à un recours effectif garanti par la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme, rend l'action des établissements pénitentiaire davantage transparente et labile. Deux critères non-cumulatifs permettent de savoir si une décision entre dans le domaine du droit de recours ou demeure dans le champ des mesures d'ordre intérieur :

- la nature de la décision
- l'importance des conséquences d'une décision sur la situation et les conditions de détention de la personne<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> La jurisprudence du Conseil d'Etat définit progressivement le champ des décisions qui font grief par nature, et sont ainsi susceptibles de recours : les sanctions de cellule disciplinaire (CE, Ass, Marie, 17



Par ailleurs, la jurisprudence du Conseil d'Etat admet dans certains cas, qu'une décision habituellement qualifiée de mesure d'ordre intérieur puisse néanmoins faire l'objet d'un recours pour excès de pouvoir, si elle « *met en cause des libertés et des droits fondamentaux des personnes détenues* »<sup>13</sup>. La démarche du juge administratif est alors la suivante : il examine si la décision porte à la personne détenue une atteinte qui « *excède les restrictions inhérentes à la détention* ». Si tel est le cas, il examine ensuite la légalité de cette atteinte en procédant à l'examen au fonds du recours. Par exemple, le changement d'affectation d'un établissement pour peine vers un autre établissement pour peine constitue, selon la jurisprudence du Conseil d'Etat, une mesure d'ordre intérieur insusceptible de recours. Cependant, si ce changement d'affectation éloigne beaucoup la personne détenue de sa famille qui lui rendait régulièrement visite, le juge administratif examinera le recours au motif qu' « *une telle décision bouleverse, dans des conditions qui excèdent les restrictions inhérentes à la détention, son droit de conserver des liens familiaux* »<sup>14</sup>.

La jurisprudence a ainsi reconnu aux personnes détenues un certain nombre de droits et libertés fondamentaux : le droit au respect de la vie privée et de l'intégrité de la personnalité des personnes détenues, le droit au respect de la dignité, les droits de la défense, le consentement libre et éclairé du patient aux soins médicaux qui lui sont prodigués, la liberté de conscience et du culte.

La privation de liberté : voici en substance en quoi consiste exclusivement l'incarcération. Le régime carcéral s'est ainsi fortement libéralisé, forcé d'adopter une gestion individualisée de la population pénale. Partant, le directeur d'un établissement pénitentiaire ou son délégué, prend quotidiennement des décisions individuelles dont il doit en même temps s'assurer de leur compatibilité avec les impératifs qui leur incombent dans le cadre de leur mission de garde et de sécurité. Cet exercice délicat

---

février 1995), la décision fixant les modalités d'acquisition de matériel informatique (CE, Druelle, 18 mars 1998), les mesures de placement ou de maintien à l'isolement (CE, Remli, 30 juillet 2003), le déclassement ou le retrait d'emploi (CE, Planchenault, 14 décembre 2007), la décision de soumettre une personne détenue à des fouilles corporelles (CE, 14 novembre 2008), l'inscription sur le répertoire des détenus particulièrement signalés (CE, Garde des sceaux c/ Khelli, 30 novembre 2009), la décision de soumettre une personne détenue à un régime différencié en quartier « portes fermées » (CE, Bennay, 28 Mars 2011)

13 CE, Planchenault, 14 décembre 2007, n° 290420

14 CE, Miloudi, 27 mai 2009, n° 322148

accroît mécaniquement l'exigence de motivations écrites : l'activité de l'établissement étant presque entièrement susceptible de contrôle, l'écrit assure la transparence, et s'adresse universellement à tout destinataire potentiel. La société post-moderne consacre le triomphe de l'individu, le dote de droits et de libertés. Dans ces conditions, l'autorité ne saurait s'exercer à coup de contraintes physiques, d'injonctions disciplinaires. Au contraire, elle est pérenne parce que la majorité de la population y consent<sup>15</sup>. Le système carcéral ne tient en effet que parce que la grande majorité de la population pénale consent à son sort, adhère à sa propre privation de liberté. La libéralisation et le triomphe des droits individuels facilitent l'adhésion au système carcéral d'abord, mais cherchent en même temps à recueillir l'adhésion durable au modèle social dominant (prévention de la récidive, insertion ou réinsertion). En conséquence, la prison, en tant qu'institution sociale et étatique, et modèle d'autorité, s'inscrit dans cette logique post-moderne. Son action, autrefois entourée d'une épaisse opacité, est exposée à l'observation et au contrôle de nombreux acteurs sociaux. Il faut donc écrire.

### ***1.B) Le devoir d'écrire, face aux empêchements d'écrire***

L'exigence croissante d'écriture qui pèse sur les établissements pénitentiaires se heurte à des difficultés d'écrire de nature diverse. Nous étudierons ici les empêchements d'écrire du corps des surveillants pénitentiaires, d'abord parce qu'ils sont les plus nombreux en établissement pénitentiaire, et ensuite parce que leur métier est par essence aux antipodes de l'écriture, contrairement aux métiers administratifs. Si les missions liées au métier de surveillant pénitentiaire apparaissent en contradiction avec les métiers du « papier », ils sont quotidiennement confrontés à l'obligation d'écrire. Leur devoir d'écriture réside essentiellement dans la rédaction de comptes rendus d'incident, de comptes rendus professionnels et d'observations dans les cahiers de liaisons. Ainsi, leur confrontation à l'écriture rend compte de leur propre confrontation à la population pénale. D'emblée, on conçoit aisément que la contrainte d'écriture est plurielle : elle met

---

15 A. ACCARDO, *Le petit-bourgeois gentilhomme - La moyennisation de la société*, Labor, 2003, « *Le système dominant n'a pas besoin de recourir de façon prévalente à la coercition et à la répression pour soumettre les populations* »

à l'épreuve les capacités rédactionnelles des agents ; surtout, elle met à nu son rapport à la population pénale, et son rapport au règlement. Elle s'inscrit enfin dans un contexte institutionnel qui n'est pas toujours favorable. Des échanges avec les agents, et de l'observation de l'activité des établissements, on a pu ainsi identifier trois types d'empêchements d'écrire : les empêchements individuels, les empêchements institutionnels et les empêchements culturels, les deux derniers étant intimement liés.

### **I.B.1) Les empêchements individuels d'écrire : « j'écris ce que je suis »**

Lorsque l'on interroge les surveillants sur leur rapport à l'écriture et aux écrits professionnels qu'ils doivent rédiger, la majorité d'entre eux met facilement en avant un problème de mise en texte : déficit scolaire, difficulté technique de passage à l'écriture pour rendre compte d'une action<sup>16</sup>.

Les surveillants pénitentiaires souffrent-ils véritablement de difficultés rédactionnelles ?

Plusieurs indicateurs peuvent orienter la réponse : le niveau d'études, la formation.

Si le niveau demandé pour le concours est le BEPC, le niveau d'études n'a cependant cessé de croître au fil des promotions. Ainsi, par exemple, parmi les agents de la 157ème promotion de surveillants entrés en formation en 2003, 64% d'entre eux étaient titulaires du baccalauréat et 26% étaient diplômés de l'enseignement supérieur<sup>17</sup>.

Cependant, d'un établissement à l'autre, le niveau d'études varie sensiblement : en effet, dans les établissements où de nombreux postes sont proposés en première affectation à l'issue de la formation initiale et où le jeu des mutations entraîne un flux important de surveillants, le profil socio-démographique correspond au profil des promotions

---

16 Au cours d'un entretien semi-directif sur le rapport à l'écriture en général, et leur obligation de rendre compte en particulier, cet agent invoque spontanément et en premier lieu cette justification : « *si je suis surveillant c'est parce que l'école c'était pas mon truc, je sais pas faire une phrase sans aligner trois fautes, alors depuis qu'il faut faire des rapports (comptes rendus d'incident), ben je suis pas à l'aise avec ça* »

17 Données recueillies dans le Dossier thématique publié par l'Ecole nationale de l'administration pénitentiaire, et écrit par Laurent GRAS, Regards croisés sur la socialisation professionnelle des surveillants pénitentiaires, CIRAP, 2011, page 17

récentes, avec un niveau d'études relativement élevé. Les capacités rédactionnelles des agents ne semblent pas pouvoir être mises en question.

En revanche, dans les établissements où les mutations sont plus rares et où les « anciens » surveillants sont majoritaires, le niveau d'études équivaut à celui requis pour passer le concours. Par conséquent, la difficulté d'écrire paraît liée à un déficit scolaire que la formation continue n'aurait pas réussi à compenser.

Il y a quelque chose d'intime dans l'acte d'écriture : écrire, revient à dévoiler l'organisation de sa propre pensée, révéler une personnalité, prendre un risque. Il paraît difficile, dans ces conditions, d'accomplir un acte si personnel dans le cadre professionnel. Ecrire dans un style hésitant, ponctué d'erreurs de syntaxe, c'est risquer d'être perçu comme une personnalité désorganisée, voire inférieure. Dans un entretien, un surveillant disait au sujet de son rapport à l'écriture en général :

*« J'aime pas écrire, c'est pour ça que j'aimais pas l'école. Moi je suis un manuel, pas un intello. Ecrire, c'est pas pour moi. J'ai pas envie de passer pour un imbécile. Alors, dans le milieu professionnel, encore moins ! »*

Pourtant, lorsqu'on observe les comptes rendus d'incident, ce qui pose le plus souvent problème n'est pas tant les lacunes syntaxiques que son contenu. En effet, la circulaire du 9 Juin 2011 relative au régime disciplinaire des personnes détenues précise que la présentation d'un compte rendu d'incident est informel. Cependant, elle exige une description objective, précise et claire des faits relatés, et une présentation fidèle du contexte dans lequel ils se sont produits. Par contre, les appréciations subjectives ou générales, et la qualification des faits sont proscrites. L'enquête suivant le compte rendu d'incident est en effet chargée de préciser ces éléments.

Or, on rencontre fréquemment dans les comptes rendus d'incidents des considérations d'ordre général, tandis que manquent les éléments circonstanciés des faits. Ainsi, dans un établissement pour peine où le régime de détention est ouvert, un compte rendu d'incident relatait les faits suivants :

*« Ce jour, vers 10 heures 30, il a été trouvé dans la cellule de Monsieur X, portant le numéro d'écrou, un téléphone portable. Je précise que deux autres personnes détenues*

*se trouvaient présentes dans la cellule au moment de la découverte, tandis que Monsieur X était sur la coursive. Les deux personnes présentes n'ont pu être identifiées. Monsieur X est connu pour prélever la dîme sur les cantines de ses voisins de cellule, et pour entretenir clandestinement ses liens avec sa famille. »*

Si ce compte rendu d'incident est parfait d'un point de vue syntaxique, il est très imprécis tant sur les faits eux-même, que sur le contexte : on ignore où le téléphone a été trouvé précisément, et le cadre dans lequel la découverte a eu lieu : fouille programmée, fouille aléatoire, dénonciation, découverte inopinée ? De plus, l'identité des deux autres personnes présentes, susceptibles d'avoir eu en leur possession ledit téléphone, est inconnue. D'un autre côté, le compte rendu fait état d'évaluations sur le comportement habituel du protagoniste. Evidemment, le destin d'un tel compte rendu d'incident laisse peu de place au doute : classement sans suite à défaut d'éléments matériels suffisants.

En réalité, le complexe scolaire nourri par les agents, masque une autre difficulté, bien plus importante : celle de rendre compte par écrit de tout événement, sans doute par méconnaissance des rudiments de la procédure décisionnelle en général, et de la procédure disciplinaire en particulier.

Il apparaît d'autant plus difficile au surveillant de remplir son double statut d'«acteur-auteur», qu'à cette difficulté technique, s'ajoute une autre difficulté de nature à empêcher le passage à l'écrit : la culture et l'identité professionnelle.

### **I.B.2) Les empêchements culturels et institutionnels d'écrire : «du décalage entre précaution et nécessité »**

L'empêchement d'écrire des agents résulterait non seulement d'un problème technique de formation et de niveau scolaire, mais aussi d'un environnement professionnel pris entre une logique institutionnelle bureaucratique et une culture de la transmission orale.

### I.B.2.1) De l'empêchement institutionnel d'écrire...

Comme nous l'avons vu précédemment, l'organisation de la prison obéit à un processus de bureaucratisation. L'accroissement des règles formelles est destiné à garantir l'individualisation de la peine et l'exercice des droits fondamentaux des personnes détenues. Ce processus réduit mécaniquement les marges de manœuvre du directeur et de l'ensemble du personnel, des gradés aux surveillants. Cette logique engendre deux conséquences : une évolution de la relation des agents avec les personnes détenues d'une part, l'accomplissement de tâches supplémentaires d'autre part.

Concernant la relation avec les personnes détenues, le processus de bureaucratisation encadre cette relation par des interdictions légales. En effet, à l'exception de l'article D219 du code de procédure pénale qui impose à tous les personnels pénitentiaires d'adopter une conduite exemplaire pour les personnes détenues<sup>18</sup>, les textes dressent une série d'interdictions devant régir les relations avec les personnes détenues<sup>19</sup>. Ces textes ne disent pas grand-chose des contacts humains qui nourrissent cette relation faite d'interdits. En revanche, l'article D220 du code de procédure pénale synthétise à lui seul un certain nombre d'exigences implicites et de perceptions : le souci de rétablir une

---

18 Alinéa premier de l'article D219 du code de procédure pénale : « *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* »

19 Article D220 du code de procédure pénale : « *Indépendamment des défenses résultant de la loi pénale, il est interdit aux agents des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire et aux personnes ayant accès aux établissements pénitentiaires :*

- *de se livrer à des actes de violence sur les détenus ;*
- *d'user, à leur égard, soit de dénominations injurieuses, soit de tutoiement, soit de langage grossier ou familier ;*
- *de fumer dans des lieux fermés et couverts affectés à un usage collectif, ou qui constituent des lieux de travail ;*
- *d'introduire ou de consommer des boissons alcoolisées dans ces établissements, à l'exception des logements des agents et des locaux affectés aux services de restauration et d'y paraître en état d'ébriété ;*
- *d'occuper sans autorisation les détenus pour leur service particulier ;*
- *de recevoir des détenus ou des personnes agissant pour eux aucun don ou aucun avantage quelconque ;*
- *de se charger pour eux d'aucune commission ou d'acheter ou vendre quoi que ce soit pour le compte de ceux-ci ;*
- *de faciliter ou de tolérer toute transmission de correspondance, tous moyen de communication irrégulière des détenus entre eux ou avec le dehors, ainsi que toutes attributions d'objets quelconques hors des conditions et cas strictement prévus par le règlement ;*
- *d'agir de façon directe ou indirecte auprès des détenus pour influencer sur leurs moyens de défenses et sur le choix de leur défenseur.*

certaine égalité dans une relation fondamentalement déséquilibrée entre ceux qui enferment et ceux qui sont enfermés (interdictions liées au respect de la dignité et de l'intégrité des personnes) et en même temps le souci de marquer une frontière entre ces deux catégories de personnes. Dans ces conditions, la libéralisation que décrivent les textes invitent vivement au dialogue avec la population pénale, au détriment de l'usage de la force. Par conséquent, l'exigence d'écrit paraît s'inscrire assez naturellement dans une logique de transparence et de contrôle propre à l'organisation bureaucratique.

Par ailleurs, la logique bureaucratique conduit à l'accomplissement de tâches supplémentaires : pour faire face à l'imprévu, la bureaucratie s'efforce de le programmer autant que possible en fixant toujours plus de règles, et donc, de nouvelles tâches. Or, l'organigramme de référence d'un établissement ne prend pas forcément en considération le temps que le surveillant doit consacrer à l'accomplissement de ces tâches nouvelles. C'est le cas en particulier pour l'élaboration des écrits professionnels. Non seulement les surveillants doivent rédiger davantage d'écrits, mais ce temps d'écriture n'est pas vraiment pris en compte. La circulaire du 9 Juin 2011 relative au régime disciplinaire des personnes détenues précise que les comptes rendus d'incident doivent être rédigés dans un temps voisin du déroulement des faits, alors que les surveillants se plaignent parfois de difficulté matérielle pour rédiger :

*« La hiérarchie exige un rapport sur le champ quand un incident vient de se produire. Mais ce que la hiérarchie ne voit pas, c'est qu'à côté, on doit encore remplir nos tâches habituelles : mouvements, appels etc. La vie continue, on n'a pas vraiment le temps de de poser pour faire correctement les écrits. Des fois, on ne peut même pas se faire relever, à cause des problèmes d'effectif »<sup>20</sup>.*

Si l'organisation bureaucratique compromet parfois elle-même le passage à l'écriture, elle se heurte également à une logique informelle de maintien de l'ordre de nature à favoriser la transmission orale et à bannir toute empreinte.

---

20 Réponse d'un surveillant interrogé sur les difficultés matérielles de réalisation des écrits professionnels

### **I.B.2.2) ... à l'empêchement culturel d'écrire**

Tant dans la perception que dans la réalité, la fonction essentielle des surveillants pénitentiaire consiste dans le maintien de l'ordre en détention<sup>21</sup>. En effet, lorsque l'on se demande ce qui constituerait l'échec de l'organisation du système carcéral, les émeutes et les évasions apparaissent immédiatement comme les indicateurs les plus pertinents. Dès lors, on conçoit aisément le maintien de l'ordre comme mission essentielle des surveillants. D'ailleurs, dans la perception qu'ils ont de leurs missions, le maintien du calme, et de l'ordre, est majoritaire. A cet égard, l'étude menée par le Centre interdisciplinaire de recherche appliquée au champ pénitentiaire en Mai 2011 sur la socialisation professionnelle des surveillants pénitentiaires de la 157ème promotion<sup>22</sup>, révèle que 39% des élèves répondent que la mission première du surveillant est le maintien du calme. Ce pourcentage s'élève à 43, après quatre ans passés dans l'administration pénitentiaire.

Or, la logique de maintien de l'ordre obéit à la loi de la nécessité et à une vision à court-terme, par opposition à la logique bureaucratique qui vise à fixer à long-terme l'imprévu, et a une portée générale. Tandis que la logique de maintien de l'ordre suppose une certaine marge de discrétion et reconnaît aux acteurs une nécessaire autonomie, l'organisation bureaucratique définit les zones de compétences, circonscrit les rôles. Lorsque la bureaucratie anticipe, prévoit, la gestion du maintien de l'ordre elle, réagit aux événements. Contrairement à la logique bureaucratique, il n'apparaît pas possible de définir a priori les mesures à prendre pour assurer le maintien de l'ordre public<sup>23</sup>.

Etienne PICARD, Docteur en droit public, décrit ainsi une certaine complémentarité

21 A. CHAUVENET, F. ORLIC, G. BENGUIGUI, *Le monde des surveillants de prison*, Chapitre 1, La définition instrumentale de la fonction de surveillant, Une mission principale de sécurité, pages 21 et suivantes

22 L. GRAS, *Regards croisés sur la socialisation professionnelle des surveillants pénitentiaires*, Dossier thématique, CIRAP, Mai 2011, page 25. La question, posée en début de formation, en fin de formation, puis après quatre ans de métier pénitentiaire, était la suivante : « *Selon vous, quelle est la mission première du surveillant ?* ». Quatre réponses étaient proposées, avec une seule réponse possible : « *maintenir le calme* », « *empêcher les évasions* », « *faire respecter la discipline* », « *réinsertion* ». Il est d'ailleurs intéressant de noter que parmi les quatre réponses proposées, trois contribuent directement à la fonction de maintien de l'ordre.

23 A. CHAUVENET, F. ORLIC, G. BENGUIGUI, *Le monde des surveillants de prison*, Chapitre 4, La logique bureaucratique et la logique du maintien de l'ordre, une contradiction fondamentale, pages 68 et suivantes



entre ces deux logiques antagonistes :

*« Là où les règles formelles sont insuffisantes, la fonction de nécessité, parce qu'il faut qu'elle accomplisse son œuvre en tout état de cause, doit puiser les normes juridiques qu'elle édicte dans l'interprétation immédiate de l'idée de droit rapportée au contexte circonstanciel précis qui exige sa mise en œuvre [...] Par définition, l'ordre public n'a pas de contenu, parce qu'il est un mode statutaire d'habilitation [...] Le contenu de l'ordre public général correspond ex post à une définition tout à fait existentielle et ex ante ne peut que résulter d'une interprétation quelque peu divinatoire de l'idée du droit »<sup>24</sup>*

L'entrée en vigueur du Code de déontologie<sup>25</sup> applicable à tous les personnels intervenant au sein d'un établissement pénitentiaire, par Décret n°2010-1711 du 31 décembre 2010, corrobore l'application de la logique de maintien de l'ordre à l'organisation carcérale. Face à la discrétion et à l'autonomie qu'admet la gestion du maintien de l'ordre, le Code de déontologie constitue une réponse éthique, permettant de guider le positionnement professionnel, à l'instar de la police nationale. A défaut de pouvoir prévoir toutes les situations, des règles déontologiques applicables à tous les professionnels orientent les pratiques, les réactions : loyauté, respect des droits fondamentaux de la personne placée sous main de justice, non-discrimination, recours strictement nécessaire et proportionné à la force.

Finalement, la reconnaissance implicite de cette logique de maintien de l'ordre par l'érection d'un Code de déontologie est tout à fait récente, alors qu'elle guide les pratiques depuis fort longtemps. Par ailleurs, la logique bureaucratique tend quant à elle à réduire toujours plus l'autonomie des acteurs, à déployer ses règles sur des domaines de plus en plus larges de la détention. Or, le surveillant, maître de son étage d'après les règles du jeu bureaucratique, se trouve en réalité au quotidien dans une position réactive. Il adapte sans cesse son positionnement, son activité, en fonction des événements et des incidents. Son activité de maintien de l'ordre le submerge en quelque sorte.

---

24 E. PICARD, La notion de police administrative, Paris, Librairie générale de droit et de jurisprudence, 1984

25 Voir annexe 2

Pour illustrer la contradiction entre les deux logiques, celle de maintien de l'ordre et celle de la bureaucratie, le cas d'une altercation entre un surveillant et un détenu est édifiant : un surveillant fait l'objet d'insulte ou de menace par une personne détenue qu'il prend en charge. Deux possibilités s'offrent à lui : soit il procède à la rédaction d'un compte rendu d'incident, soit il règle le problème de manière informelle. Cette situation pose ainsi le problème quotidien du surveillant tiraillé entre son rapport au cadre réglementaire et sa gestion informelle du maintien de l'ordre.

Le choix du surveillant confronté à cette situation est différent selon le type d'établissement, et selon son expérience : la plupart des surveillants affectés depuis un certain nombre d'années dans un établissement pour peine préfère régler le différend individuellement. Pour eux, la mise en écriture de l'incident nuit à la qualité de la relation avec la population pénale. Elle constitue en quelque sorte un aveu d'impuissance à maintenir l'ordre. Evidemment, cette solution nourrit la faille de l'organisation bureaucratique qui porte un regard biaisé sur la détention : l'information ne remonte parfois jamais à la hiérarchie, ou de manière déformée, ce qui l'empêche d'agir. Ce constat est parfois de nature à remettre en cause la sécurité d'un établissement.

Ainsi, pendant la durée de mon stage de préaffectation en centre de détention, j'ai eu à gérer une situation relativement grave, née de défauts réitérés d'écrits.

*Un détenu était transféré par mesure d'ordre et de sécurité à l'établissement. Pendant de nombreuses semaines, aucune information particulière ne remontait à la hiérarchie concernant son comportement. Un week-end, l'intéressé agressait un autre détenu à la sortie du parloir. Le premier surveillant gérait la situation, en décidant de l'affecter en fin de journée au régime contrôlé, en accord avec le détenu. La logique de maintien de l'ordre dans laquelle s'inscrivait le premier surveillant permettait de rétablir temporairement le calme en détention. Des comptes rendus d'incident étaient établis, concernant l'altercation entre les deux détenus. En fin d'après-midi, l'heure du changement de cellule approchant, le détenu se montrait revendicatif et provocateur à*

*l'égard du surveillant d'étage. Il encourageait les détenus de l'étage à se ruer devant le kiosque du surveillant pour témoigner leur soutien, et démontrer leur supériorité numérique. Tétanisé, le surveillant bénéficiait du renfort de ses collègues alertés par le bruit anormal, et du premier surveillant qui parvenait, après discussion et échange à faire accepter au détenu son sort. Aucun écrit n'était produit cette fois-ci, alors que l'incident eut été plus grave que le premier. Le corps d'encadrement et la direction étaient informés verbalement le lendemain seulement, tandis que l'incident avait un retentissement sans précédent auprès du personnel de surveillance. Fortement insécurisé, il exprimait le sentiment de ne pas avoir été soutenu par la hiérarchie, et manifestait son mécontentement concernant l'absence de suite disciplinaire à cette affaire. Ceci était paradoxal, en l'absence d'écrits seuls de nature à avoir une portée disciplinaire. Ainsi, là où la logique bureaucratique devait prendre le relais d'une gestion inefficace du maintien de l'ordre, l'absence d'écrit ne permettait pas d'apporter une réponse adaptée. Devant le sentiment d'insécurité nourri par les surveillants, et la difficulté à faire la lumière sur ce qui s'était réellement produit lors du second incident, les Equipes Régionales d'Intervention et de Sécurité (ERIS) étaient activées pour aider le personnel de l'établissement à recouvrer son autorité sur la population pénale.*

Cet exemple démontre plusieurs choses : Il démontre à la fois la complémentarité entre ces deux logiques, et leur substituabilité l'une à l'autre : la démarche de maintien de l'ordre engagée par le premier surveillant pouvait aisément être consolidée par la recherche de réponses disciplinaires fortes, si des écrits avaient pu être produits. En même temps, on constate que lorsqu'une logique ne peut se déployer, l'autre peut la remplacer : la réponse disciplinaire n'ayant pu être apportée, la logique de maintien de l'ordre a de nouveau fait son œuvre par l'action des ERIS.

Cet exemple démontre ensuite la prédominance d'une logique de maintien de l'ordre, empirique, instinctive, informelle, sur la logique bureaucratique, alors même que celle-ci garantit plus efficacement la sécurité et l'autorité, par les procédures sécurisées qu'elle met en œuvre. Cette logique imprègne fortement la culture professionnelle des surveillants.

Comme ils sont pris entre deux logiques contradictoires, ils sont très souvent amenés à contourner la règle :

*« Faire des comptes rendus d'incident, c'est bien beau. Mais il faut voir aussi que la hiérarchie a des attentes contradictoires vis-à-vis de nous (les surveillants) : à la fois, il faudrait toujours rapporter par écrit le moindre événement, et en même temps, si on en fait trop, on nous reproche de ne pas savoir gérer notre étage, de ne pas savoir gérer les conflits. Alors, souvent, ce qui mériterait un rapport (compte rendu d'incident), on le règle à notre façon. Comme ça, la hiérarchie n'est pas au courant et elle est contente, parce que le calme règne »<sup>26</sup>*

Ces propos d'un surveillant témoignent de la prédominance d'une culture professionnelle qui valorise avant tout la capacité des agents à maintenir l'ordre et le calme en détention, en dépit de la bureaucratisation et de la libéralisation du système carcéral. Cette capacité reposerait sur une bonne connaissance générale des détenus et des groupes de détenus. Elle fait appel à des qualités assez caractéristiques : acuité visuelle, mobilité, capacité d'adaptation. Si les règles bureaucratiques tendent définir l'action et à garantir la stabilité et l'égalité, les surveillants eux, doivent mettre en œuvre leur réactivité et leur adaptabilité pour endiguer les agissements imprévisibles des personnes détenues : ces derniers n'adhèrent pas forcément au système de règles et de contraintes et sont susceptibles à tout moment de remettre en cause l'ordre.

Dès lors, la reconnaissance des pairs, vecteur d'identité professionnelle, dépend de la démonstration par le surveillant de sa capacité à gérer les conflits de manière informelle. On est loin des qualités attendues de l'homme écrivant.

Il en résulte une culture de l'oralité, l'écrit apparaissant comme *« l'ultime recours »*. Cette expression employée par de nombreux surveillants pour qualifier le moyen de l'écrit, est caractéristique : elle sonne comme l'aveu de l'échec d'une relation interindividuelle, et en même temps, reconnaît implicitement que face à des situations

---

<sup>26</sup> Réponse d'un surveillant à la question suivante : « Selon vous, qu'est ce qui fait obstacle à la rédaction d'un compte rendu d'incident ? ». Ce surveillant travaillait en centre pénitentiaire, et était affecté au quartier centre de détention.

de trouble important, la mise en œuvre de la logique bureaucratique est nécessaire. Les agents savent en effet qu'un soutien adapté de la hiérarchie dépend de la manière dont il lui est rendu compte des événements. Nombre d'entre eux regrettent cependant cet état de fait qui alourdirait inutilement le processus décisionnel, alors que l'incident exigerait une réponse immédiate.

Or, cet empêchement culturel d'écrire conduit effectivement à des réponses inadaptées ou tardives de la hiérarchie. En effet, c'est à elle que revient le pouvoir décisionnel. En cela, aussi éloignée du terrain soit-elle, la hiérarchie influence inévitablement l'action.

Ecrits, décision, action, sont incontestablement liés. La cohérence et la cohésion de ces processus sont indispensables au bon fonctionnement du système carcéral, logiques bureaucratique et gestion du maintien de l'ordre entendus. L'exemple cité plus haut en est une illustration<sup>27</sup> : faute d'écrits rapportant le deuxième incident, l'action de la hiérarchie est intervenue tardivement, et aucune réponse disciplinaire n'a pu être apportée. Non seulement la culture de l'oralité ne permet pas de faire face à un incident d'ampleur, mais en plus, mais elle empêche parfois la logique bureaucratique d'accomplir son œuvre.

C'est pourquoi le devoir d'écrire, résultant de la bureaucratisation et la libéralisation du système carcéral, doit prévaloir sur les différents empêchements d'écrire identifiés. Dans un établissement pénitentiaire, l'écriture a pour fonction de réunir la décision et l'action. Point de départ du processus décisionnel, l'écriture engage la réflexion sur l'action, et permet de la transformer par les décisions qu'elle engendre.

---

27 Voir pages 33 et 34

## Chapitre 2

### Devoir d'écrire, engagement d'agir

« Faut-il écrire pour penser ? »<sup>28</sup>Alain ANDRE

Tandis que l'autorité rappelle de manière régulière les agents à leur devoir d'écriture, ceux-ci se retrouvent face à des difficultés de passage à l'acte d'écrire, à la fois personnels, institutionnels et culturels. Entre sa relation avec les personnes détenues et son rapport à la loi, le surveillant est un écrivain pris entre celui qu'il décrit et celui pour qui il décrit. Cette position paradoxale rend son positionnement professionnel délicat.

Leur difficulté à écrire empêche la réflexion sur l'action, et donc la transformation de l'action. Dès lors, comment réduire le décalage entre la posture de l'acteur-tout-terrain et celle de l'écrivain, puisque l'institution leur impose d'incarner ces deux images en même temps ? Comment donner à l'écrit balbutiant des agents pénitentiaire la portée qu'il mérite : celle de transformer l'activité ? Comment l'écriture peut-elle redonner la vue à l'action ? Dans cette deuxième partie, nous nous intéresserons à la démarche d'écriture.

De la rupture salutaire (qui permet le passage à l'écriture) (II.A) à la transmission statutaire (mettre l'action en réflexion) (II.B), l'écriture professionnelle devrait fonder une réflexion nouvelle sur l'action d'un établissement (la création) (II.C).

#### **II.A) La rupture salutaire : du travail d'observation au travail d'écriture**

L'écriture professionnelle en établissement pénitentiaire est une écriture d'action, prise entre ce qu'elle cherche à dire et ceux pour qui elle le dit. Elle se déploie dans un contexte légal, institutionnel et culturel, tel que nous l'avons également décrit

---

<sup>28</sup> Citation de Alain ANDRE, *Faut-il écrire pour penser ?* Cahiers pédagogiques, 1983

précédemment. Elle est issue de ce contexte et de ses paradoxes. Elle répond, selon le type d'écrit, à une commande précise, à une fonction particulière : rendre compte d'un événement, émettre un avis sur la situation individuelle d'un détenu, synthétiser les échanges lors d'une réunion, transmettre des consignes. En clair, l'écriture professionnelle rend visible la pratique, l'action.

Partant, l'écriture professionnelle ne paraît pas d'emblée exiger une importante élaboration intellectuelle. On attend de l'écrivain un style impersonnel, un récit objectif, précis et concis. Cependant, ce serait réduire la question de l'écriture professionnelle à un simple problème méthodologique.

D'abord, l'écriture professionnelle est forcément singulière, comme toute écriture. Elle se situe aux confins de l'intime. Derrière chaque écrit, si anodin semble-t-il, il y a un auteur qui s'engage personnellement. Par l'écrit qu'il rédige, l'auteur influe sur le processus décisionnel, il risque toujours quelque chose : si ce n'est sa responsabilité professionnelle, l'auteur s'expose lui-même au jugement des pairs, de la hiérarchie, de l'institution. L'écriture interroge donc l'identité<sup>29</sup>.

Ensuite, les difficultés de production de l'écriture professionnelle interpellent l'ensemble du champ professionnel, comme nous l'avons analysé plus haut : elles interrogent les conceptions du travail, l'organisation de l'institution, le positionnement professionnel. Elles questionnent aussi la relation propre à l'écriture, c'est-à-dire au langage et à la pensée. Ce qui est en jeu, c'est l'autorisation personnelle et/ou institutionnelle à penser quelque chose, et à le défendre. Il faut donc reconnaître à l'écriture sa portée et sa capacité de mettre l'action en réflexion. L'écriture est un porte-parole universel, pérenne : à ce titre, elle possède une capacité réflexive que l'oralité n'a pas, et son influence sur l'action et les pratiques est forcément plus forte.

---

29 Pierre DELCAMBRE « *Intervenir sur l'écriture, c'est peut-être plus intervenir sur des travailleurs, que directement, sur le travail lui-même. D'où la forte problématique d'identité lorsque les travailleurs sont vus dans leur langue [...] [La production des écrits] est un moment où l'éducateur assume un discours, risque quelque chose qui, pour lui, vaut la peine d'être dit. Il risque cette parole face aux autres membres de l'équipe autant que face aux hiérarchies* » in J. RIFFAULT, *Penser l'écrit professionnel en travail social, contexte, pratiques, significations*, Dunod, Paris, 2006

En conséquence, le travail d'écriture exige préalablement une double séparation : une prise de distance personnelle (II.A.1) et l'éloignement de l'action (II.A.2).

### **II.A.1) La séparation de soi**

*« L'écriture est séparation. [...] Elle est en effet un travail de maturation, de perlaboration, de réflexion sur soi à travers l'objet que le professionnel écrivant s'est donné. Ecrire, c'est déjà se regarder distinctement comme autre que soi-même ; le scripteur relit, rature, corrige, nuance. Il se fait lecteur – écrivain. Véritable altérité qui se sépare d'un Moi fusionnel faisant d'une écriture un mode de réflexion qui le divise et le partage. Il produit un texte et il cherche des formes pour qu'un autre, véritablement étranger à lui-même, un lecteur reconnaisse l'essentiel de sa pensée. »<sup>30</sup>*

Dans un établissement pénitentiaire, la production d'écriture professionnelle conduit l'ensemble du personnel à être, tour à tour, acteurs, auteurs, lecteurs : le directeur est tantôt auteur des notes de services qu'il destine à la lecture des agents, tantôt lecteur des comptes rendus qu'on lui adresse, des projets qu'on lui formule. La réalisation d'un écrit professionnel engage bien souvent une pluralité d'acteurs : le rédacteur – l'officier qui présente un projet de note de service, le correcteur – le secrétaire de direction qui procède à la mise en forme du texte, le signataire – le directeur qui engage sa responsabilité et valide la production écrite, et enfin les lecteurs – les destinataires concernés par l'application de ladite note. On pourrait donc penser que cette pluralité de personnes engagées dans un écrit professionnel favorise la séparation, et facilite le passage à l'écriture. Pourtant, seul l'écrivain, celui qui est confronté à la page blanche, doit faire ce travail de séparation, car c'est lui qui s'implique le plus, qui prend le plus de risque. Pour l'écrivain, les correcteurs et signataires sont autant de lecteurs dont le jugement sur sa propre écriture sera encore plus sévère, puisque ces « primo-lecteurs »

---

<sup>30</sup> P. Bensadon, *De l'écriture aux écrits professionnels, contrainte, plaisir ou trahison ?*, L'Harmattan, Paris, 2005



endosseront ensuite à leur tour le rôle d'auteur, en s'engageant sur le texte produit. L'écrivain seul, va « parler de son travail », accomplir la prise de distance avec son action, pour laisser une empreinte. C'est encore lui qui va trier, sélectionner, effacer, pour transcrire l'action avec son propre langage, ses propres références personnelles, identitaires et culturelles. A travers le processus d'écriture, c'est toujours lui qui va interroger ces références, les faire évoluer, qui va y renoncer. C'est donc lui qui accomplit l'oeuvre de séparation. Cela est un exercice d'autant plus difficile lorsqu'une multitude de « partenaires » interviennent ensuite sur l'oeuvre d'écriture. Inévitablement, ils jaugent non seulement le fond de ce qui est produit, mais surtout tout ce que l'écrit ne dit pas littéralement, ce qu'il révèle des références et de l'identité de l'écrivain.

*« Le métier d'officier n'est plus ce qu'il était. On est submergé par les tâches administratives, les rapports à écrire. Quand on écrit, on fait pas autre chose. Pour moi, c'est au directeur que reviennent certaines tâches, notamment les notes de services. C'est plus son métier que le nôtre. D'ailleurs, quand je rédige un projet de note de service, il est souvent corrigé presque dans sa totalité. J'ai vraiment l'impression d'y avoir consacré du temps et de l'énergie pour pas grand-chose, puisque au final il est retouché. Il sait mieux tourner les phrases que moi, je ne vois pas vraiment ce que ça lui apporte, que je fasse la première mouture. Peut-être, le côté terrain, pour les sujets qui concernent le terrain ... mais bon ce qui compte, dans un écrit, c'est aussi la présentation, la forme, non ? ».*

Ces propos étaient tenus par un officier, adjoint au chef de détention, dans un centre de détention de taille moyenne. Le manque d'enthousiasme qu'il exprime lorsqu'il reçoit une commande de la hiérarchie de rédiger un écrit, révèle plusieurs choses. Dans son discours, il précise que l'écriture ne constitue pas son cœur de métier, et que par conséquent, sa position professionnelle ne le rend pas légitime à écrire. Il reconnaît pourtant à demi-mot que sa position lui confère une expertise qui apporte une technicité à l'écrit. Il exprime également le sentiment d'insatisfaction devant les corrections qui

sont apportées à ses écrits. Pour lui, son écrit ne devrait souffrir aucune modification en raison de l'implication personnelle qu'il y a voué. Cela montre ainsi que l'acte d'écrire, même dans un cadre professionnel, revient à livrer quelque chose d'intime, de personnel. Le correcteur, effaçant quelque virgule ou substituant quelque mot, défigure l'identité de l'écrivain : « *Il n'est pas nécessaire qu'un auteur comprenne ce qu'il écrit. Les critiques se chargeront de lui expliquer* »<sup>31</sup>. Ce n'est pas toujours facile à accepter, surtout dans une organisation où se disputent continuellement des enjeux de pouvoir.

En même temps, la multiplicité des destinataires oblige l'écrivain à fonder la posture critique propre à tout écrit professionnel. En quelque sorte, elle le conduit à jouer de sa propre altérité, à opérer un combat contre lui-même. Elle limite les débordements de subjectivité et l'emploi systématique de références égocentriques, elle suggère le doute et la remise en question. Elle oblige l'écrivain à se mettre à la place du destinataire, à se désincarner. Elle conduit ainsi à une amélioration de la qualité de la production écrite, préalable nécessaire à la réflexion sur l'action.

La multiplicité des intervenants est providentielle s'agissant des écrits des surveillants :

Quelle écriture plus singulière en effet, que celle qui parle de sa relation avec l'autre (les personnes détenues), voire de son conflit avec l'autre (incident) ? Le passage à l'écriture est d'autant plus difficile qu'il est contraint par le cadre légal. Dans ces conditions, seule la relecture, l'ouvrage collectif, permettent de réaliser sans douleur l'acte de séparation, et de répondre aux exigences d'objectivité et de concision des écrits professionnels.

## **II.A.2) L'arrêt de l'action**

La démarche d'écriture suppose encore une prise de distance par rapport à l'action qu'elle vise à décrire ou à analyser. Elle suppose donc une suspension de l'action. Il s'agit de porter un regard global sur les faits, en prenant en compte l'environnement spatio-temporel, le contexte professionnel.

L'écriture exige un temps pour elle. Que l'écriture soit contrainte est une chose, que

---

31 Citation de l'Abbé Antoine Prévost

l'écrivain puisse trouver le loisir d'écrire en est une autre. Or, pour cela, les conditions du travail doivent ménager un temps, pour éviter que l'écriture ne soit vécue comme un double-contrainte : contrainte réglementaire, temps contraint.

La disponibilité intellectuelle, temporelle requise paraît totalement en décalage avec la situation de travail des surveillants<sup>32</sup>. La prescription d'écriture intervient dans un cadre spatio-temporel contraint : en poste protégé et en détention, les surveillants sont enfermés ; par ailleurs, leurs déplacements sont également balisés, soumis à l'obligation de renseigner les boîtes de pointage (rondes de nuit, relèves). La contrainte est également importante sur le plan temporel : l'emploi du temps d'une journée en détention est calibré à la minute, et s'articule autour de la gestion des mouvements individuels et collectifs des personnes détenues. Chaque tâche est impartie dans un temps limité : temps des douches, temps des promenades, temps de la distribution des repas. L'expérience se vérifie davantage dans les maisons d'arrêt, où la circulation des personnes détenues est encore plus contrôlée, et donc celle des surveillants également.

Ce cadre spatio-temporel contraint est caractéristique de l'organisation bureaucratique du système carcéral, et laisse une faible disponibilité aux surveillants pour sortir de l'action. Pris dans le flot continu des tâches, il leur est difficile de répondre à une autre exigence de l'organisation bureaucratique : produire des écrits professionnels. La reddition de compte suppose un travail d'élaboration qui n'est pas reconnu par l'institution.

Cette tension est moins forte pour le corps d'encadrement et encore moins pour la direction : en effet, leur distance avec le quotidien de la détention leur confère davantage de disponibilité pour accomplir leur devoir d'écriture. L'analyse et la transmission de l'information correspondent à leur cœur de métier.

Pourtant, on observe, surtout chez les officiers, une réticence à l'égard de la prescription d'écriture. Des entretiens et des échanges informels avec eux, il en ressort que certains officiers ont le sentiment que cette tâche les éloigne de l'action, de leur fonction essentielle. On perçoit ici encore la prédominance de la logique de maintien de l'ordre.

---

32 A. CHAUVENET, F. ORLIC, G. BENGUIGUI, *Le monde des surveillants de prison*, La définition instrumentale de la fonction de surveillant, pages 20 et suivantes

Pourtant, la démarche d'écriture doit animer l'ensemble des corps de métiers dans un établissement pénitentiaire, parce que cet exercice institutionnel obéit à une logique de nature à représenter l'action, à la réfléchir, et donc à porter le changement.

## **II.B) La transmission statutaire**

**« L'écriture est la peinture de la voix »<sup>33</sup> VOLTAIRE**

*« Le lieu de la transmission est précisément celui de l'impossible communication. Là où la communication échoue, dans l'équivoque du sens, la transmission rend possible l'émergence d'une parole neuve. »<sup>34</sup>*

En établissement, la mise en circuit de l'information est la fonction principale assignée par l'institution à l'écriture professionnelle. Elle répond à une exigence du fonctionnement de l'organisation bureaucratique. On l'a vu plus haut, les écrits professionnels sont lus par d'autres agents qui sont à la fois lecteurs, auteurs, acteurs.

Pourtant, la socialité universelle de l'écriture se heurte à la spontanéité de la communication orale. De la trahison à la transmission (II.B.1), l'écriture professionnelle promet de franchir les limites de la communication au bénéfice de « l'émergence d'une parole neuve » (II.B.2).

### **II.B.1) Transmission, trahison ?**

La prétention universaliste de l'écriture, portée par la logique bureaucratique, porterait en elle les germes de la trahison. La culture professionnelle dominante lui préfère de loin, la richesse et la convivialité de la communication orale spontanée.

---

<sup>33</sup> VOLTAIRE, *Dictionnaire philosophique*, GF Flammarion, Genève, 1764

<sup>34</sup> L. CORNAZ, *L'écriture ou le tragique de la transmission*, L'Harmattan, Paris, 1992

L'écrit est en effet d'emblée suspecté de trahison, parce qu'il garde une trace, sélectionne, omet, fige. Cependant l'échange oral, sous couvert de spontanéité, paraît plus sincère, et plus complet. Nous citerons deux exemples marquant la primauté de la culture de l'oralité comme outil de transmission.

D'abord, l'exemple de l'usage des informations transcrites dans les cahiers de liaison : dans l'ensemble des établissements visités au cours des stages, une majorité de personnels indiquaient qu'ils portaient finalement peu d'intérêt au contenu de ces cahiers de liaison. Pour eux, l'information qui y figurait n'était pas assez fiable, voire était déformée par la censure consciente ou inconsciente de son émetteur. Pour y remédier, ils se constituaient leur propre réseau officieux d'informations, et portaient une oreille attentive aux bruits de couloir et aux dires de leurs collègues.

Le second exemple est celui de la diffusion des notes de service. Dans l'établissement où je suis pré-affectée, les notes de services signées par le directeur sont diffusées par courrier électronique au groupe de destinataires concernés, et des supports matériels sont envoyés dans les kiosques et dans les bureaux concernés. Or, quel que soit le service concerné, la note de service est rarement mise en évidence en vue de s'y référer à tout moment. Elle est si hâtivement rangée que l'équipe suivante n'en prend pas toujours connaissance. Pour que les consignes soient appliquées, la vigilance commande que cette diffusion soit doublée d'une lecture expliquée par le premier surveillant lors de l'appel, au moment de la prise de service. Cette explication marque davantage les esprits qu'un support écrit.

Ces exemples témoignent d'une part de la forte résistance de la culture de l'oralité, l'écrit apparaissant dès lors comme un outil d'équipe peu fiable et assez inefficace. L'écrit suscite en effet d'emblée la méfiance de ses destinataires : l'écrit dit-il toute l'information, rien que l'information ? D'autre part, ils révèlent à quel point, la diffusion du support écrit détermine l'efficacité de la transmission. La communication orale est au contraire directe, même si elle possède une socialité limitée. Par conséquent, l'émetteur peut être certain que son message passe.

Pourtant, les échanges oraux ne font-ils pas davantage appel à l'affect, aux enjeux de dominations et d'influences dans les relations professionnelles ? La communication

orale ne se couvre-t-elle pas des appareils de la flagornerie, et autres outils de la manipulation, quand l'écriture professionnelle, elle, constitue un mode de transmission tout à fait neutre ?

## **II.B.2) De la transmission neutre à la parole neuve**

On peut parler de « transmission statutaire », ou de « transmission neutre », à propos de la transmission opérée par l'écriture professionnelle en établissement pénitentiaire.

En effet, l'acte d'écriture professionnelle naît toujours d'une commande bureaucratique. Ainsi, l'article 25 du Code de déontologie du service public pénitentiaire entré en vigueur le 31 décembre 2010 consacre l'obligation de rendre compte à sa hiérarchie et le devoir d'information à l'égard des pairs et des supérieurs hiérarchiques. Cet article instaure la fonction de transmission, commune à l'ensemble des corps de métier, et reconnaît le support de l'écriture comme le seul, apte à remplir cette fonction. Ainsi, ledit article dispose en substance :

*« Tout personnel de l'administration pénitentiaire a le devoir de rendre compte à l'autorité investie du pouvoir hiérarchique, sans omission ou dissimulation de son action et de l'exécution des missions qu'il en a reçues, ou, le cas échéant, des raisons qui ont rendu leur exécution impossible. Il est veillé à ce que lors des relèves de service, toutes les informations utiles soient consignées au bénéfice des agents qui reçoivent la charge des personnes qui sont confiées à l'administration ».*

L'article souligne la nécessité d'une transmission neutre, sincère et fidèle. Il commande également la consignation des informations : de toute évidence, l'écrit répond à l'exigence de neutralité et à celle de « garder trace » mieux que toute information transmise oralement.

À cet égard, il est remarquable que cette transmission est plus efficace lorsque l'information vient de la base vers le haut de la hiérarchie : en effet, quelle que soit la qualité de l'écrit produit, c'est le destinataire (ici la hiérarchie) qui traite et analyse l'écrit, qui va le prendre en compte dans son processus décisionnel. Or, la hiérarchie étant plus éloignée de l'action de terrain, elle porte un regard global sur le fonctionnement de l'établissement ; elle est donc à même de traiter tout écrit, même le plus médiocre, insuffisant ou subjectif. Elle intervient pour obtenir des précisions.

À l'inverse, lorsque l'écrit est produit par la hiérarchie à l'attention de la base, la transmission est souvent moins efficace, alors même que l'écrit est formellement irréprochable. Ce paradoxe, s'explique par le fait que les agents adhèrent davantage à la culture de l'oralité. Partant, le document écrit est un support. L'importance du changement qu'il porte, résulte non pas de son contenu, mais de la manière dont il va être interprété, appliqué, voire oublié. Au fond, ce qui compte, c'est ce que la hiérarchie va mettre en œuvre autour de l'écrit qu'elle a produit, pour que son contenu soit rigoureusement appliqué. Cette logique est asymétrique, puisque tout écrit venant de la base, est au contraire sur-traité, évalué, analysé par la hiérarchie. Culturellement, celle-ci est habituée à ce fonctionnement bureaucratique. Sa difficulté principale est celle de recueillir les informations par écrit. Mais lorsque l'écrit existe, la transmission est efficace.

À quoi sert donc la transmission dans l'écriture professionnelle ? Elle va bien au-delà de communication et doit permettre « *l'émergence d'une parole neuve* ». Il s'agit de permettre à tout destinataire potentiel ou futur de trouver une réponse à sa question, ou en tout cas de l'engager dans le questionnement. Ainsi l'écriture professionnelle s'inscrit dans une double temporalité : elle constitue à la fois un outil d'aide à la décision au moment présent, et une empreinte pour le futur.

De plus, l'écriture et l'écrivain bénéficient d'une légitimité professionnelle conférée par la loi, car la démarche de l'écrivain s'inscrit dans une logique bureaucratique.

Doté de cette légitimité et de cette double-temporalité, l'écriture professionnelle opère une transmission universelle : elle pérennise un savoir, une pratique, dans la durée ; elle voue ce savoir au monde. Ainsi, la contrainte d'écriture ne consiste pas seulement pour

le surveillant dans le fait de s'acquitter de son obligation de rédiger un compte rendu d'incident. Lorsque le surveillant rédige un tel compte rendu, ce n'est pas seulement pour régler une situation particulière, mais aussi pour l'inscrire dans la mémoire de l'établissement, à d'autres fins, à l'attention de collègues futurs, destinataires potentiels. Le devoir d'écriture est aussi de devoir de transmission, et a une vocation universelle.

C'est la raison pour laquelle la conservation des écrits est fondamentale. Chaque établissement devrait mettre en œuvre une politique de classement et une politique d'archivage performantes, de nature à renforcer la fonction de transmission assurée par l'écrit. À cet égard, la circulaire n° NOR : JUS K 0740004 C du 11 décembre 2007 relative à la gestion archives des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire est exhaustive sur le sujet. La direction de l'administration pénitentiaire met en ligne sur le site intranet de l'Apnet un mémento pratique à l'usage des responsables de la gestion des archives dans les services déconcentrés, et encourage les acteurs à travailler en collaboration avec les services départementaux des archives pour leur appui technique, et les services centraux concernés. Concernant la politique de classement, il existe un plan de classement national des notes<sup>35</sup>, mais celui-ci n'est pas toujours décliné au niveau des établissements. De plus, d'un établissement à l'autre, la politique de classement de la production écrite est plus ou moins accentuée. Dans certains établissements, le correspondant local des systèmes informatiques est au cœur du dispositif de classement, en association avec le secrétaire de direction. Cette collaboration fructueuse nourrit une exploitation des écrits de nature à faire émerger la réflexion, la transformation de l'activité, car elle permet un recul et une lucidité jamais égalée par la mémoire vive des us et coutumes.

La transmission réussie, c'est lorsque l'écriture a pu révéler quelque chose au monde<sup>36</sup>.

La transmission réussie permet ainsi à l'écrivain professionnel, et à tous ses destinataires présents, futurs, potentiels de faire vivre une réflexion, qui s'émancipe de la contrainte de laquelle elle jaillit. Alors, l'écriture permet de remplir une autre fonction essentielle : la création.

---

35 <http://dap.intranet.justice.gouv.fr/sceridoc/index.php?ldpage=4&>

36 J-P SARTRE, *Qu'est ce que la littérature*, Gallimard, 1948



## **II.C) La création volontaire**

La création volontaire est la finalité de l'écriture. Dans le champ professionnel, la création volontaire doit être entendue comme l'aboutissement du processus par lequel l'écriture engage à la fois l'auteur et le lecteur dans la réflexion sur l'action, et conduit leur volonté d'agir autrement (II.C.1). Plus elle engage un nombre d'auteurs-lecteurs potentiels importants, plus l'action a de chances de s'en trouver améliorée (II.C.2).

### **II.C.1) La force de l'écriture : convoquer à la réflexivité professionnelle**

**«On y pense à partir de ce que l'on écrit, et non l'inverse »<sup>37</sup> Louis ARAGON**

La réflexivité est la capacité que nous avons à mettre en question nos images, c'est en quelque sorte une représentation de nos propres représentations. La réflexivité se situe au cœur de tout processus de savoir et de toute action qui n'est pas simplement réflexe, mais qui est le résultat d'une délibération. Elle se traduit par des redoublements : percevoir, c'est percevoir que je perçois, savoir, c'est savoir que je sais, mais pas seulement, car la réflexivité se situe au début d'un processus de transformation de l'action.

Or, l'écriture utilise les représentations, les signes. Elle est un travail, parce qu'elle conduit l'écrivain à « *entreprendre de changer sa façon de penser* », comme le disait Michel FOUCAULT dans un entretien pour le Magazine littéraire<sup>38</sup>. C'est pour cela qu'elle n'est pas un simple outil graphique de transcription de la parole.

La réflexivité de l'écrit ne se substitue pas cependant à l'intentionnalité propre à l'oral. Ainsi, l'oral nous permet de reconnaître instantanément dans la tonalité d'une parole, s'il s'agit d'une affirmation, d'une promesse, d'un regret, tandis que les écrits doivent être nécessairement interprétés, interrogés.

---

<sup>37</sup> L. ARAGON, *Je n'ai jamais appris à écrire ou les incipits*, Les sentiers de la création, Flammarion, Paris, 1969

<sup>38</sup> Magazine littéraire, numéro 207, mai 1984, entretien avec Michel Foucault, pages 18 et suivantes

Dans ces conditions, la capacité réflexive de l'écriture réinscrit la réflexion au cœur de l'action, et met l'image, la représentation au début du processus, contrairement à la logique de maintien de l'ordre, à la culture de l'oralité, qui met en opposition l'action et l'écrit, et le réduit à la simple expression graphique d'une pensée préexistante, ou d'une parole : une commande décalée qu'il faudrait appliquer, une simple description de faits. En réalité, l'écriture engage un processus de création, dont l'action délibérée est l'aboutissement.

Le processus de création déroule trois phases :

- La représentation du monde

Donc l'écriture, met en œuvre les capacités de représentation : l'écrivain sélectionne, nous l'avons dit ; et il opère ce tri en fonction de sa position dans le monde, de son savoir et de son expérience. Dans l'organisation carcérale, chacun écrit depuis son corps de métier, son grade, mais aussi depuis son positionnement par rapport aux personnes détenues, sa place au sein de l'équipe dans laquelle il travaille. Les éléments de sa culture professionnelle transparaissent inévitablement dans les termes, les mots qu'il choisit. Même si la commande bureaucratique confère des statuts différents aux écrits, et applique une contrainte plus ou moins forte selon la fonction des agents, chaque écrit produit depuis n'importe quelle position dans l'établissement, renseigne sur l'action, et surtout sur les représentations de cette action.

- La volonté délibérative

La capacité réflexive de l'écriture conduit à la délibération de l'écrivain. En effet, la démarche d'écriture opère une mise à distance des affects, des représentations : en sélectionnant son vocabulaire, l'écrivain interroge mécaniquement ses propres images et représentations. Partant, il remet en cause, qu'il le veuille ou non, sa propre façon de se représenter son environnement professionnel, ses pratiques. De surcroît, La commande bureaucratique, qui offre un cadre légal et émet des attentes concrètes, accompagne la réalisation de cet effort d'objectivation de la pensée écrite. Ecrire, revient finalement à se prendre soi-même à témoin. Ce questionnement de soi se heurte aux résistances de la culture de l'oralité et à la logique du maintien de l'ordre. Cette culture obéit en effet à

une logique totalement inverse : c'est une démarche empirique, de tâtonnement, qui se fonde justement sur les représentations sans les interroger nécessairement. Dans cette démarche, seul le résultat, c'est-à-dire l'échec ou le succès d'une action, est de nature à la remettre en cause, à la faire évoluer. L'exemple suivant<sup>39</sup> illustre bien ces propos :

*En poste à un étage où les portes sont théoriquement fermées, au moment de la distribution des repas du soir, un surveillant se retrouve pris au milieu d'une bagarre entre personnes détenues. Il a le réflexe professionnel de déclencher l'alarme pour bénéficier du soutien du premier surveillant et de ses pairs. L'incident est maîtrisé, les personnes détenues sont réintégrées. En termes d'écrits professionnels, seuls des compte rendus d'incident très succincts sont dans un premier temps établis à l'encontre des quatre protagonistes impliqués. L'attention doit être portée sur les circonstances de cet incident dont il n'est nullement fait état dans les compte rendus d'incidents : à l'heure dite, aucune personne détenue n'aurait dû se trouver sur la courive. De plus, lors de la distribution des repas, les cellules devraient être ouvertes une par une. L'absence de mention de ce contexte particulier témoigne d'une volonté de dissimuler l'erreur du surveillant, avec la complicité du premier surveillant. Il a en effet fallu demander aux deux agents concernés d'apporter un complément d'information écrite pour comprendre ce qui s'était réellement passé, et cela, quelques jours après, l'incident s'étant produit le week-end.*

Cet exemple témoigne de la vivacité d'une culture de l'oralité et de l'apaisement: l'absence de blessés, c'est-à-dire, un résultat plutôt positif, a découragé les acteurs de rapporter l'affaire à sa hiérarchie. Il ne s'agit pas seulement d'une omission de rendre compte, mais aussi d'une occasion manquée de remise en question des pratiques professionnelles que la rédaction spontanée d'un écrit plus détaillé aurait au contraire, permise. Ainsi le résume cette citation :

*« Avant de tracer des signes sur le papier il n'y a rien, sauf tout l'univers informe et confus constitué par les sensations, les souvenirs et une vague intention. C'est dans l'acte d'écrire que quelque chose se produit, dans tous les sens du terme, c'est-à-dire que vient à l'existence quelque chose qui n'était pas là auparavant »<sup>40</sup>*

39 Voir en Annexe 3 les différents écrits professionnels rédigés par le surveillant et le premier surveillant à propos de cet incident

40 J. RIFFAULT, *Penser l'écrit professionnel en travail social, contexte, pratiques, significations*, Dunod,

– La volonté d'agir autrement

Du point de vue de l'auteur-acteur, l'activité d'écriture est donc de nature à le conduire à transformer son action. Cela constitue l'aboutissement du processus.

Les équipes régionales d'intervention et de sécurité, compétentes chacune sur l'ensemble des établissements relevant d'une direction interrégionale, sont notamment appelées pour rétablir la sécurité dans les établissements pénitentiaires. Elle constituent une force de sécurité institutionnelle spécialisée dans les interventions urgentes et le rétablissement de l'ordre. A ce titre, le chef de l'unité ERIS travaille en collaboration avec les chefs d'établissements, et sous l'autorité du directeur interrégional ou de l'état major de sécurité. Chacune des interventions est préparée, selon la nature de la mission : un ordre initial écrit détaille les modalités de l'opération de sécurité. Suite à l'intervention, un compte-rendu de mission est élaboré et transmis à l'administration centrale. Ces écrits professionnels ont vocation à faire évoluer les protocoles existants, à améliorer les dispositifs d'intervention, et même à proposer des procédures de sécurisation et d'adaptation des pratiques professionnelles aux contraintes liées à la situation particulière de chaque établissement<sup>41</sup>. En cela, l'activité des équipes régionales d'intervention et de sécurité s'inscrit dans une organisation bureaucratique qui tend à institutionnaliser et à réglementer minutieusement l'usage de la force.

De manière plus générale, les exercices de sécurité dans les établissements nourrissent la même ambition : améliorer l'action. Ces exercices mettent en effet à l'épreuve la mise en œuvre de procédures écrites préexistantes, pour évaluer leur efficacité. Les rapports établis à la suite de la réalisation de ces exercices doivent permettre d'interroger les pratiques professionnelles, et de modifier ces procédures.

---

Paris, 2006, page 146

41 Voir fiche métier chef ERIS sur le lien suivant : [http://e-nap.enap.intranet.justice.fr/IMG/UserFiles/Files/FF44\\_responsable\\_eris.pdf](http://e-nap.enap.intranet.justice.fr/IMG/UserFiles/Files/FF44_responsable_eris.pdf)

## **II.C.2) La démocratisation de l'écriture : les fondations de l'action nouvelle**

Ecrire, c'est donc non seulement donner le monde tel qu'il est, c'est encore permettre au lecteur potentiel de l'intérioriser et surtout le placer devant un choix : accepter la représentation du monde telle qu'elle est proposée par l'écrivain, ou bien la changer.

Cela soulève la question suivante : pourquoi est-il si important que l'écriture professionnelle et la lecture ne soient pas l'exercice exclusif d'un certain corps de métier, mais au contraire, de l'ensemble des acteurs ?

On pense que l'écriture a une dimension automatiquement universaliste. Or, l'écrivain s'adresse inévitablement à ses contemporains, à ceux qui partagent sa culture, ses représentations.

Dans son essai, *Qu'est ce que la littérature*, Jean-Paul SARTRE défend l'idée d'une démocratisation de l'écriture au profit du changement.

Il décrit ainsi la situation de servilité de la plume médiévale : à cette époque, seuls les clerc savaient lire et écrire. Ces deux activités étaient considérées alors comme des techniques. Les lecteurs de tout écrivain formaient donc un public très restreint. Alors, les écrits ne pouvaient produire qu'un seul résultat : le maintien de l'ordre établi.

La laïcisation progressive des écrivains élargit petit à petit le cercle des lecteurs. Ainsi, la lecture et l'écriture s'érigent en support de la critique et de l'interrogation de l'action.

Le XVIII<sup>ème</sup> siècle marque un tournant dans l'écriture créatrice : l'écriture libre, sert la révolution bourgeoise qui veut renverser les valeurs de l'idéologie dominante. Mais cette situation favorable est également fugace puisque la bourgeoisie au pouvoir utilise la littérature pour s'y maintenir. S'en suit l'avènement d'un courant d'écrivains résistant au nouvel ordre établi, les surréalistes, dont la plume est toutefois en décalage total avec la société, et dont le renoncement à porter le changement se traduit par le triomphe de la poésie sur la prose.

L'utopie sartrienne rêve à une société sans classe, où l'écriture est l'apanage du public

le plus large possible. Dans ces conditions, l'écriture pourrait s'accomplir dans une société en changement perpétuel.

On pourrait transposer cette idée au champ professionnel : plus le nombre d'agents ayant le statut d'auteur-lecteur est important, plus les chances de changer l'action sont grandes.

En effet, il faut reconnaître dans l'écriture, l'activité créatrice à la fois de l'écrivain et de son lecteur.

À cet égard, le Cahier électronique de liaison est un outil d'écriture intéressant : ce cahier permet notamment aux agents du personnel habilités de formuler des observations concernant des personnes détenues en particulier ou le fonctionnement de la vie en détention en général, qu'il s'agisse de la maintenance ou de l'ambiance par exemple. Il est le seul outil qui offre une certaine liberté d'écriture. La contrainte d'écriture est en tout état de cause beaucoup moins formelle. Le renseignement du Cahier électronique de liaison fait partie des missions des agents de surveillance dans le cadre plus général de leur fonction d'observation de la population pénale.

D'ailleurs, il y règne une certaine liberté de ton qui montre bien qu'en ce lieu, l'écriture est plus informelle, et ne répond à aucune contrainte particulière. Ce faisant, la démarche d'écriture invite le plus grand nombre d'agents, tous corps et grade confondus à s'exprimer par écrit, et donc, inévitablement à interroger leurs propres pratiques, par le biais du processus décrit ci-dessus. S'il conviendrait de canaliser parfois cette liberté d'expression en encourageant les agents à étayer leurs affirmations, à les situer dans un contexte précis, le maintien de cette fonctionnalité paraît souhaitable dans l'évolution de ce logiciel.

Si l'écriture professionnelle émane d'une commande hiérarchique particulière, écrire apparaît avant tout comme un engagement social. Ainsi, l'écrit fait le lien entre le devoir de réfléchir, la transmission et le projet d'amélioration du fonctionnement social<sup>42</sup>.

C'est pourquoi la place croissante occupée par l'écrit dans l'organisation carcérale doit faire l'objet d'une véritable politique de management par la chaîne hiérarchique.

---

42 E. KANT, *Qu'est ce que les Lumières ?*, Revue Berlinische Monatsschrift, septembre 1784

## Chapitre 3

### Préconisations : pour un management des écrits

« Ecrire, faire d'un hasard, un destin »<sup>43</sup> Alain GUY

Les problèmes de production de l'écriture professionnelle ne sont pas réductibles à des problèmes formels de mise en texte. Ils interpellent l'ensemble du champ professionnel : l'organisation de l'institution qui s'articule autour de la coexistence de deux logiques, celle du maintien de l'ordre et celle de la bureaucratie, la légitimité professionnelle pour écrire, la capacité réflexive des auteurs-acteurs, la relations aux pairs, à la hiérarchie, aux partenaires et aux personnes détenues.

Par conséquent, les préconisations ne peuvent se résumer exclusivement à résoudre des problèmes de transcription graphique, ou de formulation. Une première série de préconisations doit s'articuler autour du principe de la sensibilisation des agents à la place de l'écrit dans leur activité professionnelle (III.A).

En outre, les écrits des directeurs et chefs d'établissement, puisqu'ils ont une valeur normative, ont une influence directe sur les pratiques professionnelles, sur l'action de l'établissement, sur les positionnements et la légitimité des auteurs-acteurs. Une seconde série de préconisations s'articulera autour de leur valorisation (III.B).

#### ***III.A) La mobilisation des acteurs autour de l'activité d'écriture***

L'objectif est de favoriser le passage à l'écriture et d'accompagner les agents dans cette démarche que la loi leur impose en tout état de cause. À cet égard, deux types de

---

<sup>43</sup> A. GUY, in Préface de l'ouvrage de P. BENSADON, *De l'écriture aux écrits professionnels, contrainte, plaisir ou trahison ?* L'Harmattan, Paris, 2005

besoins sont identifiés : des besoins *autour* de l'écriture, d'une part, et un besoin *sur* l'écriture. Il s'agit donc de créer les conditions propices au passage à l'écriture (III.A.1), et de proposer des outils de nature à soutenir *techniquement* la mise en texte (III.A.2).

### **III.A.1) Des outils de nature à créer les conditions favorables au passage à l'écriture**

#### **III.A.1.1) La création de groupes d'analyse des pratiques**

Ces groupes d'analyse des pratiques ont pour objectif de développer une posture réflexive de nature à faciliter le passage à l'écriture, et susciter l'adhésion du personnel au changement des pratiques.

Ils s'inscrivent dans le cadre d'un renouvellement de la démarche de formation continue.

Cette proposition émane de ce que j'ai pu observer dans le cadre d'un stage effectué auprès d'une association oeuvrant dans le secteur de la protection de l'enfance. Une des problématique du travail des éducateurs est celle de leur difficulté à écrire sur les enfants qu'ils prennent en charge et avec lesquels ils ont noué une relation unique et particulière. Pourtant, leur écrit est déterminant pour l'avenir de la prise en charge de l'enfant, puisqu'il constitue un outil d'aide à la décision. La difficulté vient de ce que cette contrainte pesante d'écriture se heurte à des relations interindividuelles informelles.

L'association propose donc aux éducateurs de participer à des groupes d'analyse des pratiques afin de provoquer une mise à distance salutaire, et de susciter chez chacun des professionnels des questions et des remises en question. Cette prise de conscience doit leur permettre de revenir à la relation avec un recul sain, et d'accomplir leur activité d'écriture.



Pour que l'objectif principal assigné à la constitution de groupes d'analyse des pratiques, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- un démarche volontaire

La participation à ces groupes doit émaner de la demande des professionnels. Des personnes contraintes peuvent en effet inconsciemment mettre en échec le fonctionnement du groupe, tandis que l'adhésion lui confèrera une légitimité favorable.

- un nombre limité de participants

Le groupe d'analyse des pratiques reposant essentiellement sur des échanges, il paraît indispensable que le nombre de participants soit limité à un maximum de dix personnes : chacun d'entre eux doit en effet se sentir en confiance pour libérer sa parole.

- Un éloignement géographique et institutionnel de l'espace de travail

Le lieu des séances du groupe doit être extérieur au lieu habituel de travail. Il faut assurer un éloignement géographique de l'action. On préférera un lieu neutre, en dehors des murs de l'établissement. On pourrait également envisager de constituer des groupes de professionnels partageant le même grade, mais exerçant dans des établissements voisins. Le groupe d'analyse des pratiques ne devrait d'ailleurs pas forcément correspondre à une équipe de surveillants : en effet, le groupe d'analyse des pratiques n'a pas pour objectif de renforcer la cohésion.

Enfin, même si le travail des groupes d'analyse des pratiques répond à une commande institutionnelle, il est important que la hiérarchie ne participe pas à ces groupes de travail. Il est également essentiel que l'intervenant ne soit pas un personnel de l'administration pénitentiaire, ni même le formateur des personnels. Il faudrait faire appel à un prestataire extérieur : cabinet de consultant en management, en psychologie, ou en sociologie des organisations. Il s'agit de préserver la confidentialité des échanges.

- le positionnement de l'intervenant

L'intervenant chargé de l'animation des séances n'est pas un expert, mais un accompagnant : il aide les agents dans l'accomplissement de leur retour réflexif.

Il doit s'adapter au public, à son hétérogénéité, à sa maturité, et être plus ou moins

directif, pour garantir le cadre des échanges, tout en étant à l'écoute de la souffrance psychique exprimée face au manque de moyens pour remplir la mission, aux logiques contradictoires dans lesquelles ils se sentent enfoncés.

- Les limites des groupes d'analyse des pratiques

De longues périodes de résistances, qu'elle s'expriment par des plaintes, ou des comportements indisciplinés, peuvent retarder l'émergence d'une parole authentique, et donc par la même, empêcher une véritable remise en question de l'action.

C'est pourquoi l'obtention de résultats positifs demande aussi du temps : il faut de la persévérance et de la patience pour que la mise à distance produise ses effets.

Il paraît en tout état de cause essentiel d'offrir aux agents cet espace, hors du temps carcéral, pour qu'ils puissent développer leur capacité réflexive, et apprendre à systématiser cette démarche. Écrire, ne doit plus être un moment volé, en fin de service, pour taper deux phrases sur l'ordinateur aidé par un collègue aussi pressé que lui de quitter son lieu de travail. Il faut donc encourager les agents, à prendre le temps, même s'il est nécessairement limité, d'écrire. Ils doivent s'approprier cette activité au même titre que les autres.

### **III.A.1.2) L'implication des premiers surveillants**

De toute évidence, l'accompagnement offert par les groupes d'analyse des pratiques doit se doubler d'un accompagnement interne, de proximité.

Dans sa mission d'encadrement des équipes de surveillants, le premier surveillant doit soutenir ses équipes, tant sur la démarche d'écriture elle-même, que sur la diffusion des écrits élaborés par la hiérarchie.

Il doivent ainsi vérifier la présence des notes de services réactualisées au sein des postes de travail des surveillants, s'assurer de leur bonne compréhension. Ils doivent donner lecture des nouvelles notes de service à l'appel, et être en mesure de faire remonter les incompréhensions qu'elle suscite et auxquelles il n'a su répondre. C'est globalement la démonstration de sa référence aux écrits qui doit produire un effet positif sur l'ensemble

des équipes de surveillants.

### **III.A.2) L'accompagnement dans la démarche d'écriture :**

#### **La création d'une formation spécifique sur les écrits professionnels**

Dans le cadre de la formation continue, l'organisation d'une formation spécifique sur les écrits professionnels fait intervenir à la fois des professionnels extérieurs et les acteurs interne.

La formation est divisée en trois volets répartis sur trois demi-journées, effectuées en une seule fois. Elle accueille un nombre de participants d'une dizaine de personnes au maximum.

##### **– Volet 1: Mises en situations**

Ce premier volet a pour objectif de sensibiliser les agents sur la complémentarité des fonctions respectivement remplies par l'écrit et par l'oral, et sur la place croissante de l'écrit dans leur activité quotidienne.

Des mises en situations autour de scénarii dans le champ professionnel et au-delà, engagent les échanges collectifs sur les avantages et les inconvénients de la communication écrite et de la communication orale : par exemple, la mise en scène d'une commission de discipline avec des écrits très insuffisants. On peut également inviter le groupe à se livrer au jeu du *bouche à oreille* : une file étant constituée, un premier joueur communique à voix basse à son voisin un texte court, une histoire, qui lui-même la communique à son propre voisin et ainsi de suite, jusqu'au dernier joueur qui prononce ce qu'il a compris à voix haute. Ce jeu met en évidence l'inévitable altération des informations transmises oralement ou de manière informelle. Il débouche sur une réflexion collective sur la rapidité de l'inévitable communication orale, et sur sa relative inefficacité.

- **Volet 2 :** Echange collectif sur les pratiques personnelles et professionnelles d'écriture

Cette demi-journée doit permettre de libérer la parole entre les participants et un intervenant extérieur sur leurs propres rapports à l'écriture, sur leur contrainte ou leur loisir d'écriture ou de lecture. L'objectif est de dédramatiser le *passage à l'écriture*, surtout lorsqu'il est *forcé* par la commande institutionnelle. Plusieurs pistes de réflexion peuvent être engagées :

- comment retrouver du plaisir dans la contrainte d'écriture ?
- quelles difficultés il y a d'écrire ?
- Comment s'aménager du temps, une intimité pour écrire, tant dans la vie personnelle que professionnelle ?
- Écrire pour agir ?

- **Volet 3 :** Les attentes institutionnelles à l'égard des écrits professionnels

La dernière demi-journée est co-animée par l'intervenant extérieur et un acteur interne, le gradé chargé des enquêtes par exemple. Ce volet technique a pour objectif de préciser aux agents les exigences portées à l'égard des écrits professionnels qu'ils produisent.

Plusieurs axes peuvent permettre de remplir cette mission :

- Enseignement des éléments de la procédure disciplinaire
- Outils de transcription graphique
- Echanges autour des difficultés techniques rencontrées par les agents

### **III.B) Les écrits des chefs d'établissement, outil de management des agents**

Parmi la production écrite du chef d'établissement, l'attention est portée sur deux types d'écrits qui sont des outils de management des agents, et dont la valorisation favoriserait sans doute leur propre passage à l'écriture : l'élaboration d'un projet d'établissement et la réactualisation régulière des fiches de poste.

#### **III.B.1) L'élaboration du projet d'établissement**

À côté du management par objectifs, des plans d'orientation stratégiques, des lettres de missions, et du règlement intérieur, outils de la logique bureaucratique, le chef d'établissement devrait engager une démarche de projet d'établissement.

La démarche de projet d'établissement atténue les effets négatifs de la logique bureaucratique qui tend à subordonner les acteurs, et nie en quelque sorte leur influence sur l'action. Dans son ouvrage, *Le phénomène bureaucratique*<sup>44</sup>, Michel CROZIER reconnaît aux acteurs une marge de manœuvre et une rationalité propres qui échappent à l'organisation. Une façon de valoriser et d'admettre leur initiative, c'est « *de les mettre en mesure de se doter d'un projet d'action : projet au niveau des individus, des groupes, des organisations* ».

- En quoi consiste alors le projet d'établissement ?

Il s'agit d'une « *anticipation opératoire partiellement déterminé* », selon l'acception définie par Jean-Pierre BOUTINET dans son ouvrage *Anthropologie du projet*<sup>45</sup>. Le projet d'établissement vise ainsi à appréhender l'avenir, il fait référence à un futur qu'il

---

44 M. CROZIER, *Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Editions du Seuil, Paris, 1963

45 J-P. BOUTINET, *Anthropologie du projet*, PUF, Paris, 1990

va chercher à faire advenir. Il est ensuite *partiellement déterminé* dans la mesure où il ne peut-être tout à fait rationnel, ni à l'inverse volitif : la référence exclusive à des objectifs précis pourrait réduire la marge de manœuvre des acteurs et les décourager. Au contraire, un projet volitif serait trop flou et impropre à engager l'action. Le projet d'établissement recouvre le champ de l'organisation carcérale visant à l'amélioration de l'action, selon un mode vertical et hiérarchique, et s'inscrit dans une temporalité nécessairement pluriannuelle.

– Le processus d'élaboration du projet d'établissement :

Le directeur ou chef d'établissement est l'auteur du projet d'établissement. À ce titre, il lui incombe de clarifier le projet par rapport à d'autres documents existants tels que le rapport d'activité, le plan d'orientation stratégique ou les lettres de missions qu'il a établies à l'attention de ses plus proches collaborateurs. Ensuite, il détermine des domaines et des principes incontournables. Par exemple, il peut subdiviser son projet en domaines d'action transversaux autour de principes: règles pénitentiaires européennes et pratiques professionnelles, modalités d'expression collective des personnes détenues. Il peut également, de manière plus traditionnelle, définir des domaines en se référant aux métiers des agents. Il définit enfin les enjeux propres à la structure : par exemple, revalorisation d'un terrain inutilisé.

Il soumet ensuite sa proposition au débat lors d'une réunion de lancement de la démarche de projet d'établissement. La dynamique d'élaboration du projet peut s'articuler autour de quelques axes simples de nature à engager la réflexion des acteurs sur leur action : engagement volontaire des participants, recensement et évaluation des pratiques existantes, mise en perspective avec l'évolution du cadre légal et réglementaire, définition d'une architecture-type et uniformisation du document par la plume du chef d'établissement, définition d'une procédure de validation technique et politique.

- Suivi du projet d'établissement

Au-delà de la phase d'élaboration du projet d'établissement, le chef d'établissement met en place les outils de valorisation de ce document afin de garantir la production d'effets positifs sur l'action : diffusion de la démarche auprès des partenaires, mise en œuvre des objectifs, création d'un comité de suivi.

En somme, le projet d'établissement constitue un outil de management, de communication et de référence : il permet au professionnel de repérer à la fois le sens de son action et sa place dans l'organisation. Le professionnel s'approprie ainsi les évolutions auxquelles il va participer, les objectifs et moyens affectés à cette évolution. Pour qu'il remplisse ce rôle d'intégration, le projet d'établissement peut être présenté à tout nouvel agent affecté à l'établissement.

Le projet d'établissement constitue un support écrit qui est à la fois sur le fond et sur la forme, réflexif, et de nature à conduire le changement : il lie sur le fond, l'implication des acteurs et la réflexion sur les pratiques, et la forme, la démarche d'écriture qui induit mécaniquement cet effort réflexif. De plus, ce qui est innovant, c'est la démarche de maturation collective de l'écriture que permet l'élaboration de ce projet.

### **III.B.2) La réactualisation des fiches de postes**

Cette dernière préconisation émane, à l'inverse de la précédente, d'une commande institutionnelle, et s'inscrit dans l'organisation bureaucratique des établissements pénitentiaires.

La réalisation et/ou la réactualisation des fiches de poste au sein des établissements visent à répondre à une triple attente.

- Les attentes pour les agents :

La mise à jour et/ou l'élaboration des fiches de poste répond à un besoin des agents de donner du sens à leur carrière professionnelle, de valoriser leur activité et d'avoir une

référence pour leur pratique professionnelle.

- ⌚ La fiche de poste constitue un outil de clarification des attentes par rapport au métier
  - ⌚ La fiche de poste procure une vision à long-terme du parcours professionnel de chacun
  - ⌚ La fiche de poste permet l'utilisation et le développement des compétences en accord avec un projet professionnel
  - ⌚ La fiche de poste constitue le support institutionnel de reconnaissance de la polyvalence
- Les attentes pour les institutions représentatives du personnel :

La mise à jour et/ou la réactualisation des fiches de poste s'inscrit dans le dialogue social, puisqu'elle constitue un support d'échange et de discussion autour des différents métiers pénitentiaires. Elle permet également aux organisations syndicales de participer à la gestion des ressources humaines par métier.

- Les attentes pour la direction :

La mise à jour des fiches de poste répond au besoin d'améliorer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle favorise la réactualisation de l'organigramme des postes de l'établissement, et partant constitue un outil de négociation en terme d'effectif. Par ailleurs, elles favorisent la réactivité de la direction face aux évolutions réglementaires, et la visibilité de l'action de l'établissement.

Ainsi, la réactualisation des fiches de poste permet à l'établissement de se doter d'un support institutionnel écrit essentiel pour le dialogue social, mais aussi pour les parcours professionnels individuels des agents.

Concernant la méthodologie à observer pour la réalisation de ce travail, elle implique les



agents concernés selon les métiers. La note de service réalisée au centre de détention de Montmédy, et annexée au présent mémoire<sup>46</sup>, propose une méthodologie engageant une démarche collective d'écriture. On peut imaginer un travail collectif sur l'écriture des fiches de postes à partir d'un modèle-type visionné par un vidéo-projecteur, avec une rédaction en temps réel.

---

46 Voir annexe 1

## **Conclusion : L'émergence de l'intelligence pénitentiaire**

Le système carcéral connaît un mouvement sans précédent de libéralisation : l'individualisation de la peine et l'exposition de l'activité des établissements au regard des partenaires et des autorités extérieures conduit l'administration pénitentiaire à faire évoluer son action, c'est-à-dire les pratiques, le savoir-faire et le savoir-être des professionnels. Le symptôme principal de cette dynamique de changement est l'accroissement de la production écrite, induite par l'organisation bureaucratique de l'administration.

Tout au long de ce mémoire, nous nous sommes efforcés d'examiner ce qui pourrait permettre d'inscrire véritablement l'action des établissements dans cette évolution du système carcéral : l'exercice de l'écriture professionnelle.

Nous avons vu que cet exercice se heurtait à des empêchements d'écrire, et qu'au-delà de cette difficulté, les professionnels devaient agir dans une organisation prise entre deux logiques de fonctionnement a priori contradictoires.

La problématique de l'écriture professionnelle dans les établissements pénitentiaires a en effet mis en lumière la coexistence de deux logiques d'organisation du travail : la logique de maintien de l'ordre obéit à la loi de la nécessité, tandis que la logique bureaucratique fait référence aux règles écrites. Ces deux logiques s'inscrivent également dans une temporalité différente : la logique bureaucratique s'efforce d'anticiper et de prévoir pour apporter à toute situation une réponse, une référence. La logique de maintien de l'ordre est instantanée, et s'inscrit dans une gestion réactive pour faire face à l'imprévisible.

Dans l'organisation carcérale, cela conduit à l'accroissement de la production écrite d'une part, et à la valorisation culturelle de certaines qualités caractéristiques du maintien de l'ordre : résilience, adaptation. Si cela peut apparaître a priori contradictoire, le système carcéral profite d'une certaine complémentarité des deux logiques : la logique bureaucratique assurant la distribution de rôles, la transparence des faits, la logique de maintien de l'ordre constituant une réponse adaptée à l'imprévisibilité des

personnes détenues. C'est en effet dans la logique de maintien de l'ordre que prend tout son sens la relation quotidienne entre les surveillants et les détenus. Si l'écrit vient ponctuer cette relation, c'est surtout à titre incident. Cependant, tous les jours, le maintien de l'ordre se joue dans les relations interindividuelles dont les enjeux de domination échappent en grande partie à l'organisation bureaucratique. Pourtant, son propre équilibre repose sur la mise en œuvre de cet exercice impalpable de domination.

Il faut donc reconnaître à l'oralité une intentionnalité, et une spontanéité que ne contient pas l'écrit dont la neutralité et la réflexivité influencent de façon limitée ces relations interindividuelles.

Pour autant, l'organisation bureaucratique légitime l'action par l'exigence d'écrits qu'elle émet. Elle constitue un référentiel de procédures même si sa capacité à tout prévoir est forcément limitée. Elle a aussi une influence directe sur le maintien de l'ordre, car la transparence et l'égalité qu'elle assure, conduit les personnes détenues à consentir à l'autorité qu'elle déploie.

En tout état de cause, la démarche d'écriture qu'elle commande, implique distance et recul, et apporte une réflexivité. L'écriture instaure ainsi une dynamique du changement des positionnements, des pratiques, de l'action en général.

En réalité, aucune des deux logiques ne devrait s'effacer au profit de l'autre, les deux garantissant ensemble l'équilibre du système carcéral. À cet égard, la création du Code de déontologie du service public pénitentiaire témoigne de cette complémentarité : il vient légitimer l'action, et garantit le cadre éthique des pratiques mises en œuvre dans l'exercice du maintien de l'ordre et de l'autorité par les professionnels, là où l'organisation bureaucratique n'avait pas programmé. En quelque sorte, la reconnaissance d'un talent inexplicable aux professionnels faisant montre d'autorité, trouve en réalité des explications. Le talent inexplicable devient une conduite idéale à suivre, à rechercher, à questionner.

La constitution de groupes d'analyse des pratiques s'inscrit également dans cette dynamique du changement de l'action, et dans cette élasticité entre les deux logiques : se poser des questions sur son action, sur les difficultés à appliquer les règles, à rendre

compte de l'action, sur sa gestion d'une crise de l'autorité. C'est dans le cadre de ces groupes d'analyse des pratiques que sont mis en exergue tantôt la référence aux règles, tantôt la nécessité du maintien de l'ordre, contradictoires, complémentaires, élastiques, interactives.

Au-delà des difficultés intrinsèques à l'écriture professionnelle, la coexistence des logiques bureaucratiques et de maintien de l'ordre insuffle une dynamique du changement de nature à faire émerger une intelligence pénitentiaire : interrogation permanente et globale de l'action, vision systémique des missions de l'établissement, de la sécurité à la réinsertion.

## **Bibliographie**

### **Textes juridiques**

Loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations

Loi n° 2007-1545 du 30 octobre 2007 instituant un contrôleur général des lieux de privation de liberté

Loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009 pénitentiaire

### **Ouvrages**

ARAGON Louis, *Je n'ai jamais appris à écrire ou les incipits*, Les sentiers de la création, Flammarion, Paris, 1969

BENSADON Paulette, *De l'écriture aux écrits professionnels, contrainte, plaisir ou trahison ?* L'Harmattan, Paris, 2005

BOUTINET Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, PUF, Paris, 1990

CHAUVENET Antoinette, ORLIC Françoise, BENGUIGUI Georges, *Le monde des surveillants de prison*, PUF, Paris, 1994,

CORNAZ Laurent, *L'écriture ou le tragique de la transmission*, L'Harmattan, Paris, 1992

CROZIER Michel, *Le phénomène bureaucratique, essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Editions du Seuil, Paris, 1963

GRAS Laurent, *Regards croisés sur la socialisation professionnelle des surveillants pénitentiaires*, Centre interdisciplinaire de recherche appliquée au champ pénitentiaire, 2011

PICARD Etienne, *La notion de police administrative*, Librairie générale de droit et de jurisprudence, Paris, 1984

RIFFAULT Jacques, *Penser l'écrit professionnel en travail social, contexte, pratiques, significations*, Dunod, Paris, 2006

SARTRE Jean-Paul, *Qu'est ce que la littérature*, Gallimard, 1948

VOLTAIRE, *Dictionnaire philosophique*, GF Flammarion, 1764

### **Articles**

FOUCAULT Michel, EWALD François, Le souci de la vérité, in Magazine littéraire, n° 207, mai 1984, pp. 18-23

KANT Emmanuel, Qu'est ce que les Lumières ?, in Revue Berlinische Monatsschrift, septembre 1784

### **Sites web**

#### Sites complets

Ministère de la Justice, *Apnet*, <http://dap.intranet.justice.gouv.fr> (pages consultées le 10 avril 2013)

Ministère de la Justice, Ecole nationale de l'administration pénitentiaire, <http://e-nap.enap.intranet.justice.fr> (pages consultées le 10 avril 2013)

#### Page web

Association pour le développement de la sociologie du travail, *Ecrits de travail, travail de l'écrit*, in <http://www.sociologiedutravail.org/spip.php?article36> (page consultée le 10 avril 2013)

## **Table des annexes**

- Annexe 1 : Note de service sur la création et la mise à jour des fiches de poste**
  
- Annexe 2 : Décret n° 2010-1711 portant Code de déontologie du service public pénitentiaire**
  
- Annexe 3 : Ecrits professionnels d'un surveillant et d'un premier surveillant réalisés suite à un incident en détention**

## **Annexe 1**

### **Note de service sur la réactualisation des fiches de poste**



**Centre de Détention  
de MONTMEDY**

*Note de service*

**du 14.06.2013**

**N 232 / 2013 / LG / CM**

**Service émetteur : Direction**

**NOTE DE SERVICE**

**OBJET** : Réactualisation des fiches de poste.

Mercredi 10 avril 2013, s'est tenue une réunion de lancement du projet de réactualisation des fiches de poste de l'ensemble de l'établissement pénitentiaire de MONTMEDY, avec les chefs de service.

Elle a eu pour objet de présenter les objectifs de ce projet, d'échanger sur la méthodologie et sur le calendrier.

La présente note de service vise à la fois à préciser par écrit les objectifs des fiches de poste, à proposer une démarche et une fiche de poste-type qui sera déclinée selon les différents secteurs de métiers pénitentiaires.

*Les objectifs des fiches de poste*

La réalisation et/ou la réactualisation des fiches de poste au sein de l'établissement vise à répondre à une triple attente :

A/ Les attentes pour les agents :

La mise à jour et/ou l'élaboration des fiches de poste répond à un besoin des agents de donner du sens à leur carrière professionnelle, de valoriser leur activité et d'avoir une référence pour leur pratique professionnelle.

- ⌚ La fiche de poste constitue un outil de clarification des attentes par rapport au métier
- ⌚ La fiche de poste procure une vision à long-terme du parcours professionnel de chacun
- ⌚ La fiche de poste permet l'utilisation et le développement des compétences en accord avec un projet professionnel
- ⌚ La fiche de poste constitue le support institutionnel de reconnaissance de la polyvalence

B/ Les attentes pour les institutions représentatives du personnel :

La mise à jour et/ou la réactualisation des fiches de poste s'inscrit dans le dialogue social, puisqu'elle constitue un support d'échange et de discussion autour des différents métiers pénitentiaires. Elle permet également aux organisations syndicales de participer à la gestion des ressources humaines par métier.

C/ Les attentes pour la direction :

La mise à jour des fiches de poste répond au besoin d'améliorer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle favorise la réactualisation de l'organigramme des poste de l'établissement, et partant constitue un outil de négociation en terme d'effectif.

Par ailleurs, elles favorisent la réactivité de la direction face aux évolutions réglementaires, et la visibilité de l'action de l'établissement.

Ainsi, la réactualisation des fiches de poste de l'établissement permettra à ce dernier de se doter d'un support institutionnel essentiel pour le dialogue social, mais aussi pour les parcours professionnels individuels des agents.

*La méthodologie de la mise à jour des fiches de poste*

A/ Sur la forme

Une fiche de poste-type est annexée à la présente note.

Afin de réaliser des fiches de poste qui répondent aux besoins énoncés ci-dessus, toutes seront subdivisées en trois parties :

- ⌚ Les missions principales du poste
- ⌚ Les objectifs assignés aux différentes missions
- ⌚ Les compétences à développer en terme de savoir, de savoir-faire et de savoir-vivre.

B/ Sur le fond

- ⌚ L'élaboration des fiches de poste favorisera l'implication des chefs de service et des agents concernés.
- ⌚ Les fiches de poste ne sont pas des notes de services ni des prescriptions exhaustives des tâches à effectuer. L'application de nouvelles dispositions réglementaires qui modifient les pratiques figure en effet dans des notes de services, de la direction interrégionale des services pénitentiaires ou de la direction de l'administration pénitentiaire.
- ⌚ Les fiches de poste mettent en exergue les compétences développées sur le poste concerné et les missions principales spécifiques.
- ⌚ Par conséquent, elles sont construites par les échanges avec les agents du poste concerné.

La réunion a permis de constituer des sous-groupes de travail par environnement qui permettront aux agents concernés d'échanger dans le cadre d'une réunion animée par la direction ou par voie d'échanges électroniques.

Les sous-groupes, susceptibles de modification sont ainsi constitués avec les référents suivants :

Personnels administratifs	Personnels techniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ L'économat : <b>Madame A</b></li> <li>⌚ La régie des comptes nominatifs : <b>Monsieur L</b></li> <li>⌚ Le greffe: <b>Madame P</b></li> <li>⌚ Les ressources humaines et le secrétariat de direction : <b>Madame M</b></li> <li>⌚ Le Pôle PEP / CPU / Requêtes : <b>Madame S / Madame D</b></li> <li>⌚ Le Standard / Permis de visite – Parloirs : <b>Madame S / Madame D</b></li> <li>⌚ Le vagemestre : <b>Madame B</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Services techniques / Maintenance : <b>Monsieur G</b></li> <li>⌚ Surveillant « corvées extérieures » : <b>Monsieur G</b></li> <li>⌚ Responsable Local de la Formation Professionnelle : <b>Monsieur P.</b></li> <li>⌚ Cuisine / Magasin / Cantine et Mess du personnel : <b>Monsieur B</b></li> </ul>

Personnels d'encadrement : Monsieur M
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Chef de détention</li> <li>⌚ Chefs de bâtiment</li> <li>⌚ Adjoints au chef de bâtiment</li> <li>⌚ Premiers surveillants et Major de détention</li> <li>⌚ Premiers surveillants ateliers</li> </ul>

**Les personnels de surveillance :**

<b>Les unités de vie :</b> Monsieur A	<b>Postes protégés / Sécurité :</b> Monsieur H	<b>Vie collective :</b> Madame N	<b>Extractions / Parloirs :</b> Monsieur M
<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Les étages</li> <li>⌚ Le quartier arrivant</li> <li>⌚ Le quartier disciplinaire</li> <li>⌚ Le quartier d'isolement</li> <li>⌚ L'accueil</li> <li>⌚ Le Bureau de la Gestion de la Détention</li> <li>⌚ Le vestiaire et la buanderie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ L'infrastructure</li> <li>⌚ Les miradors</li> <li>⌚ Le PCI</li> <li>⌚ La PEP</li> <li>⌚ Le SAS d'entrée</li> <li>⌚ Les PCI Bâtiment 1 et 2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Le sport</li> <li>⌚ La Formation professionnelle en collaboration avec Monsieur BERQUE</li> <li>⌚ L'UCSA</li> <li>⌚ Les ateliers (RIEP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⌚ Les extractions</li> <li>⌚ La surveillance des parloirs</li> <li>⌚ Le chauffeur</li> </ul>

Le calendrier d'élaboration

1/ Avant le 30 juillet 2013, l'état des lieux des fiches de poste existantes et annotées sera transmis à la Direction et à son secrétariat.

En fonction de la situation, des réunions seront programmées entre la Direction et les sous-groupes pour un temps d'échange et d'élaboration des fiches de poste, à partir du mois de septembre 2013.

2/ Les institutions représentatives du personnel seront destinataires de la présente note et pourront également émettre des propositions.

3/ Une réunion de présentation des fiches de poste mise à jour devra se dérouler en décembre 2013.

4/ Les fiches de poste seront affichées sur les postes concernées et mises à l'essai pour d'éventuels ajustements

5/ Les fiches de poste seront validées définitivement en janvier 2014.

Montmédy, le 14 juin 2013

La Directrice adjointe,

## **Annexe 2**

**Décret n° 2010-1711 du 30 décembre 2010 portant Code de déontologie du service public pénitentiaire**

JORF n°0303 du 31 décembre 2010

Texte n°44

DECRET

**Décret n° 2010-1711 du 30 décembre 2010 portant code de déontologie du service public pénitentiaire**

NOR: JUSK1021210D

Le Premier ministre,

Sur le rapport du garde des sceaux, ministre de la justice et des libertés,

Vu le code de procédure pénale ;

Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;

Vu la loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009 pénitentiaire ;

Vu l'ordonnance n° 58-696 du 6 août 1958 modifiée relative au statut spécial des personnels des services extérieurs de l'administration pénitentiaire ;

Vu le décret n° 66-874 du 21 novembre 1966 modifié relatif au statut spécial des fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire ;

Vu le décret n° 87-604 du 31 juillet 1987 modifié relatif à l'habilitation des personnes auxquelles peuvent être confiées certaines fonctions dans les établissements pénitentiaires et complétant l'article R. 79 du code de procédure pénale ;

Vu l'avis du comité technique paritaire central de la direction de l'administration pénitentiaire du 15 juillet 2010 ;

Vu l'avis du comité technique paritaire ministériel du ministère de la justice et des libertés en date du 19 novembre 2010 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,

Décète :

## **TITRE IER :**

### **DISPOSITIONS GENERALES**

#### **Article 1**

Le service public pénitentiaire participe à l'exécution des décisions pénales. Il contribue à l'insertion ou à la réinsertion des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire, à la prévention de la récidive et à la sécurité publique dans le respect des intérêts de la société, des droits des victimes et des droits des personnes détenues. Il est organisé de manière à assurer l'individualisation et l'aménagement des peines des personnes condamnées.

#### **Article 2**

L'administration pénitentiaire concourt, par sa participation à la garde et à la réinsertion des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire, à la garantie des libertés et à la défense des institutions de la République, au maintien de l'ordre public et de la sécurité intérieure et à la protection des personnes et des biens.

#### **Article 3**

L'administration pénitentiaire s'acquitte de ses missions dans le respect de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, de la Constitution, des conventions internationales, notamment la convention européenne de sauvegarde des droits de l'Homme et des libertés fondamentales, et des lois et règlements.

Les valeurs de l'administration pénitentiaire et de ses membres résident dans la juste et loyale exécution des décisions de justice et du mandat judiciaire confié et dans le respect des personnes et de la règle de droit.

#### **Article 4**

Le présent code de déontologie s'applique :

1° Dans les conditions déterminées au titre II, aux personnels, fonctionnaires et agents

non titulaires, de l'administration pénitentiaire tels que définis à l'article 11 de la loi susvisée du 24 novembre 2009, dans le respect des règles les régissant ;

2° Dans les mêmes conditions, à l'exclusion des articles 8, 14, 26 et 29, aux membres de la réserve civile pénitentiaire instituée par l'article 17 de la loi précitée du 24 novembre 2009, qui sont assimilés aux personnels pénitentiaires pour ce qui est des règles pénitentiaires auxquels ils sont soumis ;

3° Dans les conditions déterminées au titre III, aux personnes physiques et aux agents des personnes morales de droit public ou privé, concourant au service public pénitentiaire en vertu d'une habilitation ou d'un agrément.

#### **Article 5**

Le présent code de déontologie est remis individuellement à chacun de ses destinataires par l'administration pénitentiaire, et affiché dans les établissements et services pénitentiaires. Cet affichage est réalisé de telle façon que le code de déontologie soit également porté à la connaissance des personnes placées sous main de justice.

#### **Article 6**

Tout manquement aux devoirs définis par le présent code expose son auteur à une sanction disciplinaire ou au retrait, dans les conditions fixées par le code de procédure pénale, du titre en vertu duquel il intervient au sein des services de l'administration pénitentiaire, sans préjudice, le cas échéant, des peines prévues par la loi pénale.

### **TITRE II : DISPOSITIONS RELATIVES AUX PERSONNELS DE L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE**

#### **CHAPITRE 1ER : DEVOIRS GENERAUX DU PERSONNEL DE L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE**

#### **Article 7**

Le personnel de l'administration pénitentiaire est loyal envers les institutions républicaines. Il est intègre, impartial et probe. Il ne se départit de sa dignité en aucune circonstance.

#### **Article 8**



Le personnel de l'administration pénitentiaire consacre l'intégralité de son activité professionnelle aux tâches qui lui sont confiées, dans les conditions fixées à l'article 25 de la loi du 1er juillet 1983.

#### **Article 9**

Le personnel de l'administration pénitentiaire doit s'abstenir de tout acte, de tout propos ou de tout écrit qui serait de nature à porter atteinte à la sécurité et au bon ordre des établissements et services et doit remplir ses fonctions dans des conditions telles que celles-ci ne puissent préjudicier à la bonne exécution des missions dévolues au service public pénitentiaire.

#### **Article 10**

Le personnel de l'administration pénitentiaire est astreint au devoir de réserve et au respect de la discrétion et du secret professionnels, dans les conditions prévues par les lois et règlements.

#### **Article 11**

Les personnels de l'administration pénitentiaire se doivent mutuellement respect, aide et assistance dans l'exercice de leurs missions.

#### **Article 12**

Le personnel de l'administration pénitentiaire ne peut faire un usage de la force que dans les conditions et limites posées par les lois et règlements.

#### **Article 13**

Le personnel qui serait témoin d'agissements prohibés par le présent code doit s'efforcer de les faire cesser et les porter à la connaissance de sa hiérarchie. Si ces agissements sont constitutifs d'infractions pénales, il les porte également à la connaissance du procureur de la République.

#### **Article 14**

Le personnel de l'administration pénitentiaire prête serment, lors de sa première affectation au sein de l'administration pénitentiaire, en audience publique devant le président du tribunal de grande instance ou de la cour d'appel dans le ressort desquels se

trouve son lieu d'affectation.

Pour les collectivités d'outre-mer et la Nouvelle-Calédonie, le serment est prêté, en audience publique, devant le président du tribunal de première instance.

Les fonctionnaires déjà affectés au sein de l'administration pénitentiaire à la date d'entrée en vigueur du présent code de déontologie peuvent, à leur demande, prêter serment dans les conditions prévues au premier ou au deuxième alinéa.

La formule du serment est annexée au présent code.

## **CHAPITRE 2 : DEVOIRS DU PERSONNEL DE L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE DANS LES RELATIONS AVEC LES PERSONNES QUI LUI SONT CONFIEES**

### **Article 15**

Le personnel de l'administration pénitentiaire a le respect absolu des personnes qui lui sont confiées par l'autorité judiciaire et de leurs droits. Il s'interdit à leur égard toute forme de violence ou d'intimidation. Il ne manifeste aucune discrimination. Il ne doit user ni de dénomination injurieuse, ni de tutoiement, ni de langage grossier ou familier. Il manifeste le même comportement à l'égard de leurs proches.

### **Article 16**

Le personnel de l'administration pénitentiaire prend, dans le cadre de sa mission, toute mesure tendant à la sauvegarde de la vie et de la santé des personnes qui lui sont confiées, notamment en faisant appel, en tant que de besoin, au personnel de santé.

### **Article 17**

Le personnel de l'administration pénitentiaire doit en toute circonstance se conduire et accomplir ses missions de telle manière que son exemple ait une influence positive sur les personnes dont il a la charge et suscite leur respect.

### **Article 18**

Outre les informations auxquelles est tenue l'administration pénitentiaire à l'égard des personnes dont elle a la charge, le personnel est tenu de rappeler à ces personnes, en tant que de besoin, leurs droits et de leurs devoirs ainsi que les sanctions ou mesures dont elles peuvent faire l'objet dans les conditions prévues par les textes.

Pendant toute la durée de leur placement, il veille à permettre à ces personnes, dans le respect des lois et règlements, l'exercice de leurs droits.

### **Article 19**

Le personnel de l'administration pénitentiaire ne peut occuper les personnes qui lui sont confiées à des fins personnelles, ni accepter d'elles, directement ou indirectement, des dons et avantages de quelque nature que ce soit.

Il ne peut se charger d'aucun message et d'aucune mission, acheter ou vendre aucun produit ou service pour le compte des personnes qui lui sont confiées.

Il ne peut leur remettre ni recevoir d'elles des sommes d'argent, objets ou substances quelconques en dehors des cas prévus par la loi.

Il ne doit permettre ni faciliter aucune communication non autorisée par les textes entre personnes détenues ou entre les personnes détenues et l'extérieur.

Il ne doit pas agir, que ce soit de façon directe ou indirecte, auprès des personnes qui lui sont confiées pour influencer sur leurs moyens de défense ou le choix de leurs défenseurs.

### **Article 20**

Le personnel de l'administration pénitentiaire ne peut entretenir sciemment avec des personnes placées ou ayant été placées par décision de justice sous l'autorité ou le contrôle de l'établissement ou du service dont il relève, ainsi qu'avec leurs parents ou amis, de relations qui ne seraient pas justifiées par les nécessités du service

Lorsqu'il a eu de telles relations avec ces personnes antérieurement à leur prise en charge par le service ou l'établissement dont il relève, il en informe dans les plus brefs délais le responsable du service ou de l'établissement.

## **CHAPITRE 3 : DROITS ET DEVOIRS RESPECTIFS DE LA HIERARCHIE ET DES AGENTS PLACES SOUS SON AUTORITE**

### **Article 21**

L'autorité investie du pouvoir hiérarchique exerce les fonctions de commandement et d'encadrement. A ce titre, elle prend les décisions et les fait appliquer ; elle les traduit par des ordres qui doivent être précis et assortis des explications nécessaires à leur bonne exécution.

## **Article 22**

L'autorité investie du pouvoir hiérarchique est responsable des ordres qu'elle donne, de leur exécution et de leurs conséquences. Lorsqu'elle charge un subordonné d'agir en son lieu et place, sa responsabilité demeure entière et s'étend aux actes que le subordonné accomplit régulièrement dans le cadre de ses fonctions et des ordres reçus.

L'agent doit exécuter loyalement les ordres qui lui sont donnés par l'autorité investie du pouvoir hiérarchique. Il est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées ou des conséquences de leur inexécution.

## **Article 23**

L'autorité transmet ses ordres par la voie hiérarchique. Si l'urgence ne permet pas de suivre cette voie, les échelons intermédiaires en sont informés sans délai.

Hors le cas de réquisition, aucun ordre ne peut être donné à un personnel de l'administration pénitentiaire qui ne relève pas de l'autorité fonctionnelle de son auteur, si ce n'est pour faire appliquer les règles générales de la discipline.

## **Article 24**

Tout agent de l'administration pénitentiaire doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public. Si l'agent croit se trouver en présence d'un tel ordre, il a le devoir de faire part de ses objections à l'autorité qui l'a donné, en indiquant expressément la signification illégale qu'il attache à l'ordre litigieux.

Si l'ordre est maintenu et que, malgré les explications ou l'interprétation qui en ont été données par le supérieur hiérarchique, l'agent persiste dans sa contestation, il doit être pris acte de son opposition.

Il en est rendu compte à l'autorité supérieure.

Tout refus d'exécuter un ordre qui ne répondrait pas aux conditions ci-dessus engage la responsabilité de l'intéressé.

## **Article 25**

Tout personnel de l'administration pénitentiaire a le devoir de rendre compte à l'autorité investie du pouvoir hiérarchique, sans omission ou dissimulation, de son action et de

l'exécution des missions qu'il en a reçues, ou, le cas échéant, des raisons qui ont rendu leur exécution impossible.

Il est veillé à ce que, lors des relèves de service, toutes les informations utiles soient consignées au bénéfice des agents qui reçoivent la charge des personnes qui sont confiées à l'administration pénitentiaire.

#### **Article 26**

L'administration pénitentiaire fournit à son fonctionnaire les moyens de remplir ses obligations de formation, telles que prévues par l'article 15 de la loi du 24 novembre 2009 susvisée, lors de son recrutement par la formation initiale et durant sa carrière en organisant une formation continue.

Elle veille notamment à lui assurer, avant sa prise de fonctions, une formation sur les principales règles nationales et internationales relatives à la protection des droits de l'homme et sur la déontologie.

Elle est tenue de dispenser une formation spécifique aux agents susceptibles d'avoir recours à l'usage de la force et des armes.

Le personnel de l'administration pénitentiaire est tenu d'actualiser régulièrement ses connaissances professionnelles, compte tenu notamment de l'évolution des missions, des métiers et des pratiques pénitentiaires.

#### **Article 27**

L'administration garantit sa protection aux personnels pénitentiaires et à leurs proches dans les conditions fixées par l'article 11 de la loi n° 83-634 susvisée et l'article 16 de la loi du 24 novembre 2009 susvisée.

#### **Article 28**

Le personnel de l'administration pénitentiaire jouit du libre exercice du droit syndical.

#### **Article 29**

Le personnel de l'administration pénitentiaire exerce ses droits d'expression et de manifestation dans les conditions prévues par son statut.

### **TITRE III : DISPOSITIONS RELATIVES AUX PERSONNES PHYSIQUES ET AUX AGENTS DES PERSONNES MORALES CONCOURANT AU SERVICE**

## **PUBLIC PENITENTIAIRE**

### **CHAPITRE 1ER : DES DEVOIRS DES PERSONNES PHYSIQUES ET DES AGENTS DES PERSONNES MORALES CONCOURANT AU SERVICE PUBLIC PENITENTIAIRE A L'EGARD DES PERSONNES PLACEES SOUS MAIN DE JUSTICE**

#### **Article 30**

Les personnes physiques et les agents des personnes morales concourant au service public pénitentiaire ont, à l'égard des personnes placées sous main de justice auprès desquelles ils interviennent, un comportement appliquant les principes de respect absolu, de non discrimination et d'exemplarité énoncés aux articles 15 et 17. Ils interviennent dans une stricte impartialité vis-à-vis de ces personnes et dans le respect des règles déontologiques applicables à leur profession.

#### **Article 31**

Les personnes physiques et les agents des personnes morales concourant au service public pénitentiaire ne peuvent entretenir vis-à-vis des personnes placées ou ayant été placées par décision de justice sous l'autorité ou le contrôle de l'établissement dans lequel ils interviennent, ainsi qu'avec leurs parents ou amis, de relations qui ne seraient pas justifiées par les nécessités de leur mission.

Lorsqu'ils ont eu des relations avec ces personnes antérieurement à leur prise en charge par l'établissement dans lequel ils interviennent, ils doivent en informer le responsable de l'établissement.

#### **Article 32**

Les personnes physiques et les agents des personnes morales concourant au service public pénitentiaire ne peuvent occuper les personnes auprès desquelles ils interviennent à des fins personnelles ni accepter d'elles, directement ou indirectement, des dons et avantages de quelque nature que ce soit.

Ils ne peuvent leur remettre ni recevoir d'elles des sommes d'argent, objets ou substances quelconques en dehors des cas prévus par la loi ou entrant dans le cadre de leur intervention auprès des personnes placées sous main de justice.

Ils ne doivent permettre ni faciliter aucune mission ou aucun message irréguliers entre les personnes détenues ou entre les personnes détenues et l'extérieur.

## **CHAPITRE 2 : DES CONDITIONS D'INTERVENTIONS DES PERSONNES PHYSIQUES ET DES AGENTS DES PERSONNES MORALES CONCOURANT AU SERVICE PUBLIC PENITENTIAIRE**

### **Article 33**

Les personnes physiques et les agents des personnes morales concourant au service public pénitentiaire s'abstiennent de toute entrave au fonctionnement régulier des établissements et services déconcentrés de l'administration pénitentiaire.

Ils se conforment aux consignes imposées par l'administration pour la sécurité des établissements et services et leur propre sécurité.

### **Article 34**

Les personnes physiques et les agents des personnes morales concourant au service public pénitentiaire ne divulguent, hors les cas prévus par la loi, aucune information relative à la sécurité des établissements ou services ou à l'état de santé, à la vie privée ou à la situation pénale des personnes auprès desquelles ils interviennent.

### **Article 35**

Le garde des sceaux, ministre de la justice et des libertés, le ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, porte-parole du Gouvernement, et le secrétaire d'Etat auprès du ministre du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, chargé de la fonction publique, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 30 décembre 2010.

### **Annexe**

#### **A N N E X E**

#### **FORMULE DE LA PRESTATION DE SERMENT**

« Je jure de bien et loyalement remplir mes fonctions et d'observer les devoirs qu'elles

m'imposent dans le strict respect des personnes confiées au service public pénitentiaire et de leurs droits. Je m'engage à me conformer à la loi et aux ordres reçus et à ne faire qu'un usage légitime des pouvoirs qui me sont confiés. »

François Fillon

Par le Premier ministre :

Le garde des sceaux,  
ministre de la justice et des libertés,  
Michel Mercier

Le ministre du budget, des comptes publics,  
de la fonction publique et de la réforme de l'Etat,  
porte-parole du Gouvernement,  
François Baroin

Le secrétaire d'Etat  
auprès du ministre du budget,  
des comptes publics, de la fonction publique  
et de la réforme de l'Etat,  
chargé de la fonction publique,  
Georges Tron



## **Annexe 3**

**Écrits professionnels d'un surveillant et d'un premier surveillant suite à un incident en détention**





## Compte rendu d'incident du 22/02/2013

Ecou .

Nom: B

Prénom David

UGC E2131

CA CDH

CP CO

Incident survenu le 22/02/2013 à 19H00

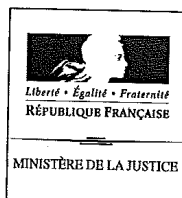
Numéro de procédure

Exposé des faits Ce jour , le 22/02/2013, à 19h00 , en poste au 1er étage du bâtiment 2 (221), lors de la distribution du repas, le détenu D r, à frappé le détenu B. alarme déclenchée,

Compte rendu rédigé le 22/02/2013 à 19:26 par F

Edité le 25/02/2013 à 14:27

MINISTERE DE LA JUSTICE - DIRECTION DE L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE - CD MONTMEDY



DIRECTION  
DE L'ADMINISTRATION PENITENTIAIRE  
  
DIRECTION INTERREGIONALE DES SERVICES  
PENITENTIAIRES  
EST-STRASBOURG  
  
CENTRE DE DETENTION DE MONTMEDY

Le 2:

Monsieur F  
Surveillant  
à  
Mr le directeur du centre de détention de  
Montmedy  
S/c du chef de détention.

Objet : Altercation entres détenus

PJ : .

J'ai l'honneur de vous rendre compte des faits suivants:

Lors de la journée du 22/02/2013 , en poste au 1er étage du bâtiment 2(221) , Lors de la distribution du repas, le détenu Bou [redacted] écou 3188, après avoir perçu son repas m'a demandé pour aller chercher du tabac, lors de son retour, j'ai ouvert la cellule se trouvant face à la sienne , celle des détenus Br. [redacted] t C [redacted] , s'est alors que le détenu C: [redacted] écou 7, s'en ai pris physiquement au détenu Boz [redacted] qui s'est défendu.

Le co-détenu du détenu C, [redacted] n le détenu B: [redacted] est alors sorti de sa cellule pour tenter de les séparer, s'est alors que le détenu D [redacted] : écou [redacted] , qui effectuait la distribution du repas ( en effet le détenu S. [redacted] m'avait informer ne pas pouvoir effectuer la distribution du repas, car il ne se sentait pas bien.) à empêcher le détenu B, [redacted] de séparer les deux protagonistes en infligeant un coup de poing dans le visage du dit détenu.

J'ai aussitot déclencher l'alarme et le premier surveillant (281) ainsi que les collègues sont intervenus pour m'aider a séparer les détenus bagarreurs, s'est alors que le détenu Bou [redacted] une fois séparé, s'est réfugier dans la cellule ouverte se trouvant face à lui , qui était celle des détenus B. [redacted] et C [redacted] et à alors mis du désordre en bousculant les meubles et à cassé la télé de cette cellule.

Tout les protagonistes ont été remis en cellule et la distribution du repas à pu se terminer dans le calme.

Je tiens à préciser que rien ne laissait présager au cour de la journée qu'une telle altercation aurait pu se produire.

Svt F





la situation.

Pensant , réintégrer calmement BOU: dans sa cellule, se dernier s'introduit dans la cellule 2130 (cellule de C. (B) qui était vide pour y semer le désordre en quelques secondes.

J'interviens de nouveau seul en le saisissant par les bras pour l'extraire de la cellule qui n'est pas la sienne. Il en a profité pour retourner quelques effets personnels, subtilisant des feuilles de papiers à cigarettes et un fond de paquet de tabac , puis en sortant de la cellule, il a volontairement bousculé un meuble sur lequel se trouvait la télévision qui par le fait est tombée sur le sol.

Après cela, j'ai récupéré auprès de BOU: les objets qu'il avait voulu subtiliser dans la cellule 2130 pour les rendre à ses propriétaires, puis j'ai réintégré BOU: dans sa cellule la 2104.

Tout semblait être rentré dans l'ordre.

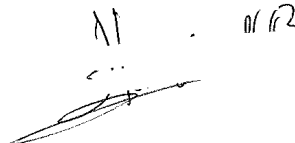
En sortant de l'unité, j'ai vu la personne détenu S. - Brice écrou , se trouvant derrière la grille pallière de l'unité avec dans ses mains une raclette, il attendait que quelqu'un lui ouvre la grille afin de retourner sur l'unité. Je ne sais pas pourquoi il se trouvait là au moment de la distribution du repas.

A l'issue de l'intervention, j'ai appelé le service des urgences vers 19H15/19H20 afin qu'ils nous envoient un médecin pour les détenus concernés : Bi , C , BOU: sauf D qui ne voulait voir personne. Le Chef de permanence a été averti de cet incident.

Quelques temps après ( je ne me souviens pas de l'heure exactement), le 15 a contacté l'établissement pour nous informer que le docteur se présenterait à la porte principale vers 21H00.

Pour information, j'ai quitté l'établissement vers 20H20.

1<sup>er</sup> Surveillant H

Handwritten signature and initials, possibly 'N1' and 'NR', with a large scribble below.



**GUILLOT Lauréline**

---

**De:** L  
**Envoyé:** lundi 25 février 2013 09:51  
**À:** GUILLOT Laureline; BOZET Karine; MONTMEDY Secretariat; I  
**Objet:** Rixe entre plusieurs détenus 1er étage B2 2013.02.22  
**Pièces jointes:** Rixe C/ vs BOU Redouane 2013.02.22.pdf; Coup de poing  
DL David sur B/ David 2013.02.22.pdf; CRP 221  
2013.02.22.pdf  
**Importance:** Haute

Bureau de Gestion de la Détention du centre de détention de Montmédy

J'ai l'honneur de porter à votre connaissance les faits suivants :

Le vendredi 22 février 2013, lors de la distribution du repas de 19H00 au 1er étage du bâtiment 2, une rixe éclate entre plusieurs détenus de cet étage.

Le détenu BOU Redouane, écrou : cellule 2104 (individuelle) demande au surveillant en charge de l'étage, monsieur F, s'il peut aller récupérer du tabac dans une cellule. Le surveillant F continuant la distribution du repas et ne se doutant de rien, ouvre la cellule occupée par les personnes détenues C Cédric, écrou : cellule 2130 (double) et B David, écrou : cellule 2130.

La personne détenue C apercevant BOU sur la coursive, se rue hors de sa cellule et s'en prend physiquement à lui. La personne détenue B, restée en cellule, tente de séparer les deux protagonistes.

Le détenu DI d, écrou : cellule 2131, qui effectue la distribution du repas (ce dernier remplace le détenu S/ Brice qui se trouvait dans un état fébrile) se jette sur le détenu B David et lui assène un coup de poing au visage.

Le surveillant déclenche immédiatement son alarme portable, des renforts emmenés par le premier surveillant H, arrivent sur les lieux, séparent les contrevenants qui sont reconduits en cellule.

La personne détenue BOU une fois séparé et prêt à être reconduit dans sa cellule, se réfugie dans la cellule des détenus C et B et se met alors à vandaliser cette dernière, bouscule les meubles et détruit la télévision. Le détenu est maîtrisé et rentré en cellule.

A noter que monsieur F déclare dans son compte rendu professionnel, que rien au cours de la journée ne laissait présager qu'une altercation pouvait se produire entre ces détenus.

Nous nous tenons à votre disposition pour toutes informations complémentaires.  
Bonne réception.  
Respectueusement.

Centre de Détention  
de  
Montmédy

Montmédy le 26 février 2013.

Monsieur Et HOUN.  
Lieutenant Pénitentiaire,  
Chef de permanence,

à

Monsieur le Directeur du Centre  
de Détention de Montmédy,

Sous couvert de

Madame la Directrice adjointe du Centre  
de Détention de Montmédy

Objet : Compte Rendu Professionnel, altercation entre personnes détenues survenue le 22-02-2013.

J'ai l'honneur de vous rendre compte des faits suivants :

Le vendredi 22 février 2013, vers 19 heures 10, le premier surveillant HC \_\_\_\_\_ de service de journée me téléphone à mon domicile et m'informe des faits suivants :

« je suis intervenu à l'étage 221 (quartier différencié fermé) vers 19h où il y a eu altercations et coups portés entre les personnes détenues C. \_\_\_\_\_ (n° écou \_\_\_\_\_ de la cellule double n°2130), et la personne détenue BOU. \_\_\_\_\_ : (n° écou \_\_\_\_\_ de la cellule individuelle n°2104), durant la distribution du repas».

- Aux questions successives: il y a-t-il des blessés?, qui est-ce l'agresseur?, à quelle heure se fait la fermeture des personnes détenues de l'étage? Avez-vous appelé le médecin? ...etc.

le premier surveillant me répond :

- pas de blessé ;
  - C. \_\_\_\_\_ a agressé BOU \_\_\_\_\_ ;
  - D. \_\_\_\_\_ (n° écou \_\_\_\_\_ de la cellule n°2131, auxiliaire remplaçant d'étage) a porté un coup à B. \_\_\_\_\_ David (n° écou \_\_\_\_\_ de la cellule double n°2130) qui tentait de séparer C. \_\_\_\_\_ et BOU. \_\_\_\_\_
  - la fermeture de l'étage est faite depuis longtemps ;
  - j'ai fait appel au médecin.
- Je rappelle au premier surveillant qu'en cas de blessures constatées par le médecin, d'I.T.T., de volonté de dépôt de plainte ou d'extraction médicale, de me rappeler pour que je puisse remonter l'information au Parquet et à la D.I.  
Seule l'Attachée de direction a été avisée de suite vers 19h20.

page1

Je demande au premier surveillant de dire à l'agent en poste, le surveillant F qu'il est dans un quartier fermé, que la fermeture des personnes détenues est faite depuis un moment, que la distribution du repas se fait ouverture de cellule par cellule, qu'il vient de commettre une faute professionnelle, et qu'il me faut un CRP détaillé des faits et les CRI avant la fin de service.

- N'ayant plus eu de nouvelles du gradé de nuit après le passage du médecin (arrivée vers 21h20 et sortie de l'Établissement vers 23h, d'après le registre de consignes des premiers surveillants), j'en conclus qu'il n'y a pas d'urgence de remontée d'informations aux différentes permanences.
- Je ne me suis pas déplacé pour vérifier si les C.R.I. du surveillant F( ) ont été bien rédigés ; parce ce que je ne l'ai jamais fais en dix ans et pour les raisons suivantes : je cite :

« - Après la rédaction du CRI, l'agent doit aviser impérativement le gradé de service.

Ce dernier vérifie les éléments de fond et de forme du CRI.

- Le gradé de service valide le CRI et donne son avis sur les suites éventuelles à donner.
- Le gradé de service transmet le CRI validé au Chef d'Établissement.»

(voir synthèse, P.R.O. Procédure disciplinaire, rédigée par mes soins et mise à disposition de tout le personnel).

- C'est seulement le lendemain, lors de mon passage à l'Établissement que j'ai pris connaissance des écrits professionnels de l'agent surveillant. Le C.R.P. non explicite a été transmis de suite à l'Attachée de direction.

Le gradé de nuit du 22 au 23 février 2013, le premier surveillant A.

mentionné de grave, dans le registre de consignes concernant cet incident.

i n'a rien

Lieutenant E HOUN,  
Chef de permanence



## Table des matières

Remerciements.....	4
Introduction.....	6
Résultat de la phase exploratoire.....	9
Problématique.....	14
Hypothèses.....	16
Présentation du plan.....	18
Chapitre 1.....	19
Devoir d'écrire, empêchements d'écrire.....	19
L'impossible mise en écriture de l'action pénitentiaire.....	19
I.A) Le devoir d'écrire des professionnels, conséquence de l'évolution du cadre de l'action des établissements pénitentiaires.....	20
I.A.1) Le renforcement du contrôle de l'activité des établissements pénitentiaires, facteur d'accroissement de l'exigence d'écrit.....	21
I.A.1.1) Le contrôle externe :.....	21
I.A.1.1.1) Le Contrôleur général des lieux de privation de liberté :.....	21
I.A.1.1.2) Le Conseil d'évaluation :.....	22
I.A.1.2) Le contrôle interne de l'inspection des services pénitentiaires.....	23
I.A.2) De la libéralisation du système pénitentiaire à l'obligation d'écrire.....	24
I.B) Le devoir d'écrire, face aux empêchements d'écrire.....	26
I.B.1) Les empêchements individuels d'écrire : « j'écris ce que je suis ».....	27
I.B.2) Les empêchements culturels et institutionnels d'écrire : «du décalage entre précaution et nécessité ».....	29
I.B.2.1) De l'empêchement institutionnel d'écrire... ..	30
I.B.2.2) ... à l'empêchement culturel d'écrire.....	32
Chapitre 2.....	38
Devoir d'écrire, engagement d'agir.....	38
II.A) La rupture salutaire : du travail d'observation au travail d'écriture.....	38
II.A.1) La séparation de soi.....	40
II.A.2) L'arrêt de l'action.....	42
II.B) La transmission statutaire.....	44
« L'écriture est la peinture de la voix » VOLTAIRE.....	44
II.B.1) Transmission, trahison ?.....	44
II.B.2) De la transmission neutre à la parole neuve.....	46
II.C) La création volontaire.....	49
II.C.1) La force de l'écriture : convoquer à la réflexivité professionnelle.....	49
«On y pense à partir de ce que l'on écrit, et non l'inverse » Louis ARAGON.....	49
II.C.2) La démocratisation de l'écriture : les fondations de l'action nouvelle.....	53
Chapitre 3.....	55
Préconisations : pour un management des écrits.....	55
III.A) La mobilisation des acteurs autour de l'activité d'écriture.....	55
III.A.1) Des outils de nature à créer les conditions favorables au passage à l'écriture.....	56
III.A.1.1) La création de groupes d'analyse des pratiques.....	56
III.A.1.2) L'implication des premiers surveillants.....	58
III.A.2) L'accompagnement dans la démarche d'écriture :.....	59
La création d'une formation spécifique sur les écrits professionnels.....	59

III.B) Les écrits des chefs d'établissement, outil de management des agents.....	61
III.B.1) L'élaboration du projet d'établissement.....	61
III.B.2) La réactualisation des fiches de postes.....	63
Conclusion : L'émergence de l'intelligence pénitentiaire .....	66
Bibliographie.....	69
Table des annexes.....	71
Annexe 1.....	72
.....	73
Annexe 2.....	77
Annexe 3.....	89

## **De l'écriture professionnelle à la dynamique de l'action dans les établissements pénitentiaires**

L'évolution du système carcéral conduit à une exigence croissante de production écrite à l'égard de l'ensemble des professionnels des établissements pénitentiaires. Or, ce devoir d'écrire se heurte à des empêchements d'écrire, d'ordre personnel, culturel et même institutionnel. Que révèlent ces empêchements d'écrire sur le fonctionnement des établissements ?

L'organisation bureaucratique du système carcéral ne conduit-elle pas à réunir écriture et action, traditionnellement perçus comme opposés ?

Quelle dynamique la démarche contrainte d'écriture insuffle-t-elle en terme de réflexion sur l'action, tendue comme ensemble de pratiques, savoir-faire et savoir-être ?

Nous amorcerons des réponses à ces questions et apporterons quelques pistes pour intégrer l'écriture dans le fonctionnement des établissements et l'utiliser au profit d'une action nouvelle.

**MOTS-CLES : ECRITS PROFESSIONNELS – ECRITURE – PRATIQUES –  
CULTURE PROFESSIONNELLE – CHANGEMENT – MANAGEMENT**