

Directeurs des Services Pénitentiaires

44^{ème} PROMOTION

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

L'EXPERIMENTATION DE LA SUPPRESSION DES MIRADORS :

*Quelle représentation pour le personnel
de surveillance et Quel accompagnement
par le directeur des services
pénitentiaires.*

Présenté par Véronica GISCON

JUIN 2016

L'expérimentation de la suppression des miradors dans les établissements pénitentiaires :

**Quelle représentation pour le personnel de surveillance et
Quel accompagnement par le directeur des services
pénitentiaires ?**

*« Le progrès est impossible sans changement
et ceux qui ne peuvent jamais changer d'avis
ne peuvent ni changer le monde ni se changer eux-même »*

Citation de Georges Bernard SHAW¹

¹ Garric PH., « Comment rendre la vie plus belle ? », www.lulu.fr, 2014, p.385.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire de recherche et d'application professionnelle est le résultat d'un travail de recherche de près de deux ans. Je veux ainsi adresser tous mes remerciements aux personnes avec lesquelles j'ai pu échanger et qui m'ont aidées pour la rédaction de ce mémoire.

J'aimerais remercier tout d'abord Messieurs Martin PARKOUDA, directeur fonctionnel des services pénitentiaires et chef d'établissement du centre pénitentiaire de Toulon La Farlède et Philippe OBLIGIS, directeur fonctionnel des services pénitentiaires et directeur interrégional adjoint à la direction interrégionale de Paris, pour leur aide précieuse et pour le temps qu'ils m'ont consacré, notamment dans le choix du sujet et les débuts de ma réflexion.

Je souhaite également remercier madame Cécile RAMBOURG, enseignante-chercheuse à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP), pour avoir dirigé ce travail, pour les conseils qu'elle m'a prodigués, pour sa disponibilité ainsi que son implication lors des travaux de réflexion menés au sein du groupe de travail « sécurité ».

Je tiens à remercier Madame Caroline ZENGERLE, directrice des services pénitentiaires, pour avoir accepté d'intervenir lors du séminaire sécurité organisé le 27 mars 2015 à l'ENAP.

Je remercie Monsieur Claude LONGOMBE, directeur hors classe des services pénitentiaires et chef d'établissement de la maison d'arrêt d'Amiens, pour son implication dans mes recherches, son soutien et ses réflexions sur les changements opérés au sein de notre administration.

J'adresse mes plus sincères remerciements aux personnels de l'administration pénitentiaire qu'il m'a été donné l'occasion de croiser et qui ont bien voulu partager avec moi leurs expériences au cours de nos entretiens formels et informels. Grâce à eux, j'ai pu esquisser une comparaison des différentes structures pénitentiaires dans lesquelles je me suis rendue en stage : le centre pénitentiaire de Fresnes et la maison centrale de Poissy.

Je remercie aussi les élèves directeurs et les directeurs stagiaires des services pénitentiaires pour leurs observations qui ont permis d'enrichir mes recherches tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, j'aimerais adresser ma plus sincère reconnaissance à tous ceux qui m'ont accompagnée, aidée, soutenue et encouragée durant ma scolarité d'élève directrice des services pénitentiaires.

Table des matières

Glossaire.....	8
Introduction.....	9
1 Les représentations de la sécurité par les personnels de surveillance au gré des évolutions de la sécurité périmétrique en établissements pénitentiaires.....	19
1.1 Présence de miradors, représentations et postures professionnelles sécuritaires des personnels.....	20
1.1.1 La conception du travail basée sur une image historique de la sécurité périmétrique.....	20
1.1.2 La place des miradors dans la conception de la sécurité des surveillants.....	23
1.2 Les prémices d'un déséquilibre de ces représentations.....	26
1.2.1 Les représentations sécuritaires induites par l'absence de miradors.....	27
1.2.2 Les miradors télé-opérés, une préconisation parlementaire.....	31
2 Les résistances nées de postures personnelles et de mécanismes de défense :	34
2.1 Les conséquences pratiques du changement engendrent des réticences aux évolutions.....	35
2.1.1 Les résistances aux changements basées sur un phénomène psychiquement naturel et un passage obligé vers l'engagement.....	36
2.1.2 Présentation des résultats de l'enquête exploratoire : D'un sentiment de sécurité à la naissance d'une sensation d'insécurité.....	40
2.2 Une manifestation des surveillants pénitentiaires caractérisée par des réticences face au changement.....	49
2.2.1 La place de l'encadrement dans un contexte de résistances.....	54
2.2.2 Le rôle de chef d'orchestre du DSP face aux nouveaux enjeux professionnels	57
Conclusion.....	62
Bibliographie.....	64
Table des annexes.....	67
Annexe 1 : RGPP et suppression de miradors en maisons d'arrêt	68
Annexe 2 : Grille d'objectifs et indicateurs de performance.....	75
Annexe 3 : Extrait du budget général de la Justice 2015.....	76
Annexe 4 : Rapport sur un projet de fermeture de mirador d'un établissement parisien.....	77
Annexe 5 : Exemple de fiche technique relatant les mesures d'accompagnement dans le cadre du désarmement du mirador du quartier MAF de la région parisienne.....	83
Annexe 6 : Enquête diffusée auprès du personnel de surveillance.....	84

Glossaire

CD :	Centre de Détention
CEL :	Cahier électronique de liaison
CGLPL :	Contrôleur Général des Lieux de Privation de Liberté
CHSCT :	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CMPP :	Conseil de Modernisation des Politiques Publiques
CPPP :	Compte personnel de prévention de la pénibilité
CTS :	Comité technique spécial
DPS :	Détenu Particulièrement Signalé
DSP :	Directeur des Services Pénitentiaires
ENAP :	École Nationale d'Administration Pénitentiaire
EPM :	Établissement pour mineurs
ERA :	Établissements à réinsertion active
FSI :	Force de Sécurité Intérieure
GENESIS :	Gestion nationale des personnes détenues en établissement pénitentiaire
MA :	Maison d'Arrêt
MAF :	Maison d'Arrêt pour Femmes
MC:	Maison Centrale
NPI :	Nouveau programme immobilier
OS :	Organisations Syndicales
PRO :	Pratiques de Références Opérationnelles
QD :	Quartier Disciplinaire
QI :	Quartier d'Isolement
QMC :	Quartier Maison Centrale
RGPP :	Révision Générale des Politiques Publiques
RPE :	Règles Pénitentiaires Européennes

Introduction

« Il n'y a rien de plus difficile et de risqué, de plus dangereux à conduire que d'initier un nouvel ordre des choses »

Niccolo Machiavel²

Choix du sujet :

Mercredi 04 novembre 2015, aux alentours de deux heures du matin, notre téléphone portable sonne. Nous devons nous rendre d'urgence à notre établissement d'affectation : une triple évocation serait en cours, la présence de tous les cadres est requise.

Dans la salle de regroupement où nous questionnons les agents sur le déroulement de l'incident, l'un des surveillants déclare :

« ils se sont fait la malle à l'ancienne en sciant les barreaux. Si nous avions des miradors, les agents en poste auraient pu faire des sommations et les cueillir. Mais ici nous n'avons rien de tout cela car nous sommes situés en zone urbaine et nous ne sommes pas un établissement sécuritaire ».

Cette discussion est venue nous conforter dans notre intuition sur la fonction fondamentale du mirador dans la sécurité et dans l'esprit des personnels pénitentiaires. Au vu du discours de l'agent entendu précédemment, il semblerait que l'absence de mirador remette en cause la garantie de la sécurité pour les agents.

Néanmoins, depuis les années 2000, les missions de l'administration pénitentiaire ne sont pas principalement axées sur le spectre sécuritaire, notamment depuis la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009. Cette dernière dispose que *« le service public pénitentiaire 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*

² Cette citation de Machiavel est placée en amont de l'article *« Conduire le changement ou « C'est encore loin l'Amérique ? »* de Francine Thomas et Annie Gourdière, dans le Bulletin d'informations de l'Association des bibliothécaires français, n° 162, 1er trim. 1994

des droits des personnes détenues ». ³ Dans ce contexte, les réformes favorables à l'amélioration des conditions de détention et de prise en charge des personnes détenues renforcent un *statu quo* entre deux idéologies sécurité / réinsertion qui s'opposent, au gré des évolutions des sociétés et des époques, perturbant les agents. D'une part, une logique libérale conduit à accroître toujours plus les droits des personnes mises en cause (droits de la défense, politique de réinsertion sociale), parfois au détriment de certaines procédures pénitentiaires. D'autre part, notamment dans les périodes de crise, un certain courant sécuritaire veut durcir la réponse pénale, au détriment des garanties accordées aux personnes mises en cause (procédure accélérée, juridiction exceptionnelle, accroissement des pouvoirs des autorités administratives à l'exemple du préfet en cas de soins à la demande d'un représentant de l'État, anciens quartiers haute sécurité, quartiers d'isolement, quartiers disciplinaires, centre de rétention administrative).

L'identité professionnelle des personnels de surveillance semble vilipendée car ils ne sont pas conseillers pénitentiaires d'insertion et de probation, bien qu'ils doivent jouer un rôle dans la mission de réinsertion, mais paradoxalement constituent la troisième force de sécurité publique. En parallèle, un mouvement de rationalisation des moyens de la fonction publique encadré par la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP)⁴ de 2008 est lancé par le gouvernement. Cette réforme vise à mieux adapter les administrations aux besoins des usagers, à valoriser le travail des fonctionnaires et à réduire les dépenses publiques pour revenir à l'équilibre budgétaire et avoir de la flexibilité pour pouvoir réagir à de possibles changements. S'agissant de l'administration pénitentiaire, cette rationalisation des moyens s'est, entre autres, traduite par la décision de suppression ou de diminution⁵ du nombre de miradors pour une dizaine d'établissements pénitentiaires⁶. Ces derniers sont, essentiellement, des maisons d'arrêt implantées en centre ville. Il s'observe dès 2010 une légère accélération dans la mise en œuvre de la RGPP.

La sécurité périmétrique des établissements pénitentiaires repose sur une sécurité dite passive, soit l'ensemble des éléments qui par leur présence ou leur fonctionnement visent à diminuer les conséquences d'un événement dommageable

³ Article 2, chapitre 1er : dispositions relatives aux missions et à l'organisation du service public pénitentiaire de la loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009 dite loi pénitentiaire.

⁴ La « Révision Générale des Politiques Publiques » est une politique menée de 2007 à 2012 sous la présidence de Nicolas SARKOZY qui consiste en une analyse des missions et actions de l'État, suivie de la mise en œuvre de scénarios de réformes structurelles. Elle est supplantée par la « Modernisation de l'action publique » sous la présidence de François HOLLANDE. La MAP a pour but, à moyen terme, la réforme de l'État, la baisse des dépenses publiques et/ou l'amélioration des politiques publiques.

⁵ La diminution s'apparente à un désarmement de certains miradors.

⁶ Annexe 1 RGPP et suppression des miradors, note DAP /EMS du 2 juin 2010.

s'il survient. Plus concrètement, cela signifie que la sécurité est garantie par les murs, grillages, câbles, etc....



Elle est permise par deux murs, encadrant un chemin de ronde accessible depuis l'entrée unique de l'établissement. Selon les cas, le mur intérieur peut être soit grillagé soit en béton. Celui extérieur est toujours un mur en béton d'une hauteur supérieure au premier. Pour certains établissements, l'enceinte peut être constituée par les murs des ateliers, des garages ou encore des bâtiments administratifs.

Tout comme les murs hauts, la porte d'entrée principale et les dispositifs matériels et techniques garantissant la clôture, le mirador figure à la première place des symboles de cette sécurité périmétrique. Le terme mirador renvoie dans son étymologie à la « notion espagnole de « *belvédère* », terrasse ou autre partie d'un édifice d'où l'on peut regarder vers l'extérieur »⁷.

Ce mot, employé pour la première fois dans la traduction du « *Voyage en Espagne* »⁸, a développé son sens le plus courant de nos jours au sein des structures carcérales, « *poste d'observation, de guet notamment* »⁹. Son apparition n'a pas de base légale dans nos structures et s'est imposée au travers de la construction pénitentiaire elle-même¹⁰. Il s'agit à la fois d'un élément matériel de sécurité périmétrique et d'un lieu d'exercice de l'activité d'observation et de garde du surveillant. Originellement, il est conçu pour permettre d'assurer la surveillance et la garde des personnes placées sous main de justice. Il est le garant de l'étanchéité de

⁷ Définition du centre national de ressources textuelles et lexicales.

⁸ Henry Swinburne, *La Borde, Voyage d'Henri Swinburne en Espagne en 1775 et 1776*.

⁹ Définition Le Robert, *Dictionnaire historique de la langue française* sous la direction de Alain REY Tome 2 M-Z, Paris, 2000.

¹⁰ Les anciennes institutions carcérales se nichaient pour la plupart dans les remparts des villes.

l'établissement, le dernier rempart, la barrière entre « le dehors » et « le dedans ». L'observation et la surveillance qui y sont opérées par le personnel permettent de voir les risques pouvant provenir de l'extérieur (projections d'objets illicites, tir sur la porte d'entrée principale) ainsi que de l'intérieur (tentative d'évasion, bagarre sur cour de promenade).

Pour le personnel pénitentiaire, ce poste est un des lieux d'exercice de sa responsabilité car il y est amené à pouvoir potentiellement faire usage de la force armée. L'agent devra tenir compte de toutes les données avant d'intervenir, conformément à la circulaire du 12 décembre 2012 portant usage de la force et des armes dans l'administration pénitentiaire¹¹. Son intervention doit garantir la sécurité de toute personne évoluant au sein de l'établissement. Les miradors ont de la sorte un rôle réel dans le maintien de la sécurité et, sont par excellence des postes permanents de surveillance.

Toutefois l'architecture carcérale évolue et se modernise de façon conséquente avec la loi Chalandon du 22 juin 1987, relative aux constructions des plans 13000. Les établissements concernés « *sont plus spacieux, mieux conçus et plus confortables que leurs prédécesseurs. Ils comportent plus d'éléments de sécurité active* ». ¹² Certains sont d'ailleurs conçus sans miradors¹³.

Ainsi des établissements, tels que les centres de détention de Joux-la-Ville, de Neuvic ou de Saint-Mihiel, ont été construits sans miradors. Ces structures sont alors dotées de véhicules d'intervention effectuant des rondes aléatoires de la périphérie interne de l'établissement. Les agents affectés à ce poste sont armés¹⁴. Ils garantissent la sécurité de leurs collègues travaillant au cœur de l'établissement en cas de tentative d'intrusion et de la société en cas de tentative d'évasion. A côté de ce véhicule, la sécurité périmétrique est renforcée au regard de ce qui existait dans les autres établissements. Des dispositifs utilisant les nouvelles technologies sont déployés : câbles à choc, barrières hyperfréquences, caméras de surveillance. En parallèle, une observation est toujours assurée par un agent occupant un poste de contrôle (poste de centralisation de l'information, porte d'entrée principale, ...).

Le mirador est alors détrôné au bénéfice des évolutions technologiques et leur suppression conduit à chercher des dispositifs alternatifs tendant à diminuer les dépenses et à redéployer les moyens humains, notamment en détention. Toutefois,

¹¹ Circulaire NOR JUS K 1240045 du 12/12/2012 relative à l'usage de la force et des armes dans l'administration pénitentiaire.

¹² Article WEB relatif aux différents établissements pénitentiaires, VII -Les prisons 13000 (places supplémentaires), <http://prison1.free.fr/prisons/prisons7.html>.

¹³ Dans le cadre des plans 13000, les MA ont été construites pour la plupart avec miradors comme Nanterre, Osny et Villepinte et les CD pour la plupart sans miradors.

¹⁴ Chaque véhicule est doté de deux fusils, un doté de munitions dites létales et l'autre de gomme-cogne, munition dite à létalité réduite. Pour les miradors, seules les munitions létales sont en dotation.

cette évolution ne pouvait émerger sans impacter le personnel pénitentiaire lui-même et les pratiques professionnelles, tant et si bien que le métier de surveillant pénitentiaire en 2016 n'a plus grand chose de commun avec ce qu'il était il y a une vingtaine d'années. Actuellement, dans les postes protégés, les agents apprennent à se reposer sur une machine qui ne peut analyser, décider ou agir à leur place, des compétences en informatique deviennent nécessaires pour utiliser les matériels électroniques.

Comme évoqué ci-dessus dans le cadre de la RGPP, la note interministérielle du 28 janvier 2011, relative à la mission sur le maintien d'une présence humaine dans les miradors de certaines maisons d'arrêt, préconise que le Conseil de Modernisation des Politiques Publiques de l'État (CMPP), « *expertise le nombre de suppressions susceptibles d'être effectivement réalisées de 2011 à 2013 inclus* ».

Pour ce faire, la conception de sécurité qui prévaut pour les surveillants est réduite à la dimension répressive d'une police administrative. En effet, la fonction de surveillant est d'abord sécuritaire. L'article 1^{er} de la loi du 22 juin 1987 relative au service public pénitentiaire précise que les surveillants « *participent au maintien de la sécurité publique* ». Elle se traduit pour l'administration pénitentiaire, et pour le directeur des services pénitentiaires (DSP) chargé d'une mission de sécurité et d'ordre public, par l'assurance de la garantie de l'enceinte périmétrique de la structure. L'objectif est, outre de délimiter le terrain, d'empêcher les projections mais aussi l'intrusion ou le déplacement dans ce secteur protégé. Dans de nombreux cas, des éléments naturels, tels que des fossés, des bosquets d'épines, offrent déjà une bonne protection du périmètre que l'on peut renforcer encore grâce à des clôtures, des barrières, ou des miradors.

D'un autre côté, il s'agit de permettre aux personnes détenues d'atteindre une certaine désistance, forme de ré-habilitation au monde extérieur.

Comme nous l'avons mentionné, ces deux concepts de sécurité et de réinsertion, à la fois étroitement liés, complémentaires et contradictoires apparaissent comme générateurs de tensions dans un contexte de changement institutionnel. Les personnels interrogés sont convaincus que les évolutions de l'administration pénitentiaire favorisent les conditions de détention des personnes détenues au détriment de leur sécurité. Ce parallèle n'a, à notre sens, pas lieu d'être. Les agents n'ont pas à se comparer aux personnes détenues et cet élément démontre qu'il y a un réel travail à mener sur leur perception de leur métier de sécurité ou de

réinsertion. Pourtant ces deux concepts contribuent à définir la notion de sécurité dans son ensemble.

La sécurité est définie comme un sentiment.

« Elle est omniprésente dans les préoccupations quotidiennes de l'individu. On évoque le besoin de sécurité, le désir de sécurité. Mais, en même temps, la notion de sécurité paraît si évidente que l'on ne se donne pas la peine de s'interroger sur elle. Elle est là, elle va de soi. Or, comme le dit Arthur Koestler, les choses les plus évidentes sont celles qui méritent le plus d'être examinées »¹⁵.

Dans un premier temps, la sécurité peut être définie comme *« l'état confiant et tranquille d'une personne qui se croit à l'abri du danger »¹⁶*. Ce sentiment selon lequel les risques sont minimales correspond à une sécurité subjective, qui est consubstantielle à chaque individu. Cette notion trouve son fondement dans les valeurs débattues au sein des sociétés démocratiques pour lesquelles, et Benjamin Constant¹⁷ l'affirme, la sécurité est considérée comme la première liberté de l'Homme, puisqu'elle permet l'exercice de toutes les autres.

Objectivée, la sécurité se rapproche davantage de la sûreté qui est *« l'ensemble des moyens humains et matériels mis en œuvre au sein d'un cadre réglementaire pour garantir la sécurité »*. La sûreté fait d'ailleurs partie des droits imprescriptibles de l'Homme, en vertu de l'article 2 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789. La notion de sécurité est le fondement du contrat social et de la contrepartie du pouvoir subi. Cela signifie donc que les hommes acceptent d'aliéner une partie de leur liberté et de vivre en communauté sous l'égide d'un État qui leur offrira protection et sécurité en échange.

La doctrine française s'est même façonnée autour de ce fondement. La sécurité est la responsabilité de l'État qui l'organise et l'assure par ses propres moyens. Elle est donc une fonction régaliennne non déléguable. Des dispositifs forts sont perçus par les personnels comme éléments incontournables de la sécurité lors de la phase de pré-enquête. Ceux-ci marquent encore l'appartenance passée de notre administration à un système para-militaire, notamment durant son rattachement au ministère de l'Intérieur (de 1795, date de la loi de création de l'administration des prisons, à 1911).

¹⁵ Ceyhan A., Cultures et conflits, la revue, *« Analyser la sécurité : Dillon, Waever, Williams et les autres »*, 1998, p 31-32.

¹⁶ Définition tirée du dictionnaire *Le petit Robert*.

¹⁷ *« De la liberté des Anciens comparée à celle des Modernes »*, Benjamin Constant, discours prononcé à l'Athénée Royal de Paris, 1819.

Hypothèses et problématique de recherche :

La problématique de ce mémoire est centrée, non pas sur l'incertitude des personnels de surveillance quant au sens véritable de leur mission, mais sur leurs ressentis face aux bouleversements professionnels.

Nous ne mentionnerons pas les évidences relatives au discours plutôt défavorable des personnels et des organisations syndicales quant aux réformes actuelles et aux évolutions qu'elles génèrent sur les pratiques professionnelles. En revanche, nous nous intéresserons particulièrement à la mission de surveillance pour laquelle les surveillants se qualifient de « professionnels de la sécurité »¹⁸.

Ce concept de sécurité serait un facteur déterminant de l'identité professionnelle des surveillants pénitentiaires, au carrefour d'enjeux personnels, organisationnels et professionnels et impliquerait une gestion des risques en tenant compte de leur cadre d'intervention : la prison. Aussi, en nous focalisant sur l'activité du surveillant en poste au mirador, nous traiterons de la représentation de la sécurité, des miradors et du ressenti des personnels de surveillance face aux évolutions institutionnelles. Par quelles réactions, étroitement liées au travail et face auxquelles nous devons rester vigilants, ces représentations et ressentis s'illustrent-ils sur le terrain ? Enfin, en notre qualité de directeurs des services pénitentiaires, comment mettre en œuvre un accompagnement au changement pragmatique, efficacement construit et favorisant l'adhésion et l'engagement des personnels à ces évolutions ?

Notre recherche exploratoire met en exergue les hypothèses de travail suivantes :

Les miradors représenteraient un des éléments les plus efficaces de la sécurité périmétrique des établissements pénitentiaires.

En conséquence les évolutions et les réformes actuelles de l'administration pénitentiaire, s'agissant de la suppression ou de la diminution du nombre de miradors, provoqueraient des résistances ou des réticences au changement émanant du personnel de surveillance d'une part et l'impression d'un abaissement du niveau de sécurité d'autre part.

Des carences d'accompagnement managérial ne pourraient-elles pas, en partie, expliquer ces résistances ? La conduite et le pilotage de ces changements,

¹⁸ Propos recueilli lors du débriefing d'une prise d'otage avec des agents membre d'une équipe locale d'intervention.

mission devenue prépondérante pour les directeurs des services pénitentiaires, pourraient-ils être insuffisamment maîtrisés par les acteurs de leur mise en œuvre ?

Éléments méthodologiques et limites de la démarche :

Pour répondre au mieux à ces diverses hypothèses, nous avons mené une enquête de terrain. Plusieurs méthodes ont ainsi été employées pour recueillir les représentations des personnels s'agissant de leur travail au mirador, de la sécurité, du métier et de ses représentations actuelles.

D'une part, nous avons parcouru quelques ouvrages spécialisés de ces dernières décennies concernant le métier de surveillant pénitentiaire, la sécurité, principalement périmétrique, des établissements pénitentiaires, les miradors, les dispositifs matériels de sécurité et leurs représentations pour les personnels de surveillance.

D'autre part, des entretiens formels et informels ont été réalisés auprès de surveillants pénitentiaires, ces derniers étant les premiers concernés pour une intervention au sein des miradors. Cet échange facilite l'ouverture à l'autre, permet de s'exprimer sur le ton de la confiance et ainsi de recueillir le point de vue d'un panel de surveillants pénitentiaires.

Cette méthode a été complétée par un travail d'observation participante notamment lors de nos différents stages en établissement auprès d'officiers et de DSP.

Globalement, une cinquantaine de personnels des deux sexes, tous grades confondus (premier surveillant, brigadiers, surveillants principaux, surveillants titulaires avec plus de 5 ans d'ancienneté, surveillants stagiaires), ont été interrogés entre juillet 2015 et mars 2016. À cet échantillon de professionnels, nous avons souhaité intégrer un groupe d'élèves surveillants en formation à l'ENAP car il se pourrait qu'il y ait des graduations perceptibles de ces représentations, fonctions de l'ancienneté dans l'administration et de l'âge, au sein de ce même corps. Les membres de notre échantillon exercent leur activité dans l'ensemble des établissements pénitentiaires (Maison Centrale (MC), Centre de détention (CD), Maison d'arrêt (MA)). Pour autant cette réforme ne concerne que les maisons d'arrêt.

Nous pensons potentiellement que le sujet, lié à la sécurité, concerne tous les agents qui ont vocation à changer d'affectations au gré de leurs mutations. Leur point de vue est intéressant dans la mesure où le fait d'être un jour affecté dans ces nouvelles structures peut modifier, en amont, leur questionnement. Ces agents d'établissements « classiques »¹⁹ peuvent, alors, avoir des représentations différentes.

S'agissant de nos entretiens, nous les avons orientés et menés au sein de 4 établissements distincts :

- Une maison d'arrêt comportant des miradors.
- Un centre de détention dépourvu de miradors dès sa conception architecturale, où des alternatives sont déployées.
- Deux maisons d'arrêt impactées par les recommandations de la RGPP, au sein desquelles un mirador sur trois a été fermé.

Notre étude de terrain s'est ensuite enrichie d'entretiens réalisés sur notre lieu d'affectation et se fonde sur l'ancienneté des agents au sein de notre administration (personnels expérimentés de moins et de plus de 15 ans d'exercice professionnel, jeunes professionnels, élèves surveillants au retour de leur stage de mise en situation ou les surveillants nouvellement stagiaires).

Dans chacun de ces établissements, nous avons réalisé un certain nombre d'entretiens tenant compte de la personnalité de l'interlocuteur, de sa volonté ou de son expérience dans notre administration, parfois considérée comme trop modeste pour avoir une opinion. De sorte que nos entretiens se sont adaptés à nos interlocuteurs. Pour les jeunes professionnels, l'exposé de notre sujet de recherche « *Représentations et résistances des personnels de surveillance en l'absence de miradors* » est paré d'une brève explication : « *nous cherchons à connaître votre ressenti en matière de sécurité périmétrique au sein de votre établissement pénitentiaire* », pourvu ou non de miradors. Notre souhait est de leur permettre de s'exprimer à bâtons rompus. Pour les agents plus expérimentés, nous avons mis en avant notre qualité de responsable des ressources humaines voulant accompagner le changement et désireuse d'être facilitatrice dans la bonne application des directives nationales. Nous leur avons expliqué que la réalité de la tenue du poste mirador est connue de nous²⁰ (sieste durant la faction, prise de repas et donc non investissement

¹⁹ Les établissements dits « classiques » sont les établissements pénitentiaires qui reçoivent des personnes détenues majeures.

²⁰ Pour une élève surveillante d'un quartier MAF « *Beaucoup vous dirons que le mirador est utile, qu'il participe à l'apaisement psychique hors de la détention, qu'il est un réel vecteur de sécurité, pourtant ceux-là même dorment au mirador, ont des lectures non professionnelles ou encore ont peur à ce poste* ».

de leur poste) et qu'il n'est en aucun cas question de les accabler. Les autres interventions n'ont consisté qu'en l'écoute active des échanges naissants entre les agents, à l'évocation d'un fait. Ce moment est choisi pour leur transmettre notre grille d'enquête²¹. Évidemment, les entretiens demeurent anonymes et les éléments d'identification de l'agent se résument en son sexe, son âge, son ancienneté dans l'administration pénitentiaire, son ancienneté sur l'établissement et le type de structure au sein de laquelle il exerce²².

Annonce du plan :

Afin de répondre aux questionnements soulevés par le positionnement et les ressentis des personnels de surveillance face au changement, le présent mémoire de recherche sera présenté en deux parties.

D'une part, nous étudierons les représentations de la sécurité pour les personnels pénitentiaires. Nous tenterons de comprendre pourquoi les agents ont une conception imagée de leur travail de sécurité et ferons émerger les enjeux et les motivations qui en découlent. Nous partirons du constat empirique que les miradors sont les garants du sentiment de sécurité des personnels de surveillance. Pour ce faire, nous analyserons le positionnement des surveillants quant à la présence ou non de ces dispositifs. Nous confronterons les propos nostalgiques de l'histoire pénitentiaire tenus par les surveillants et leurs représentations de la sécurité passive, et précisément périmétrique (I).

D'autre part, nous axerons notre analyse sur les différents positionnements de ces agents. Nous verrons que des résistances ou des réticences peuvent naître de la modernisation du concept de sécurité périmétrique. Nous démontrerons que les évolutions du paysage architectural et des nouvelles missions sécuritaires ont des incidences sur les représentations que les personnels de surveillance ont de la sécurité. Ces changements, liés aux dispositifs alternatifs aux miradors, contribuent à l'abaissement de ce sentiment de sécurité par les personnels. Ils génèrent ainsi d'éventuelles résistances et peuvent aller jusqu'à se traduire par un sentiment d'insécurité. Par ailleurs, en fonction des résultats obtenus, il convient d'appréhender le travail d'accompagnement qui nous est demandé en qualité de directeur des services pénitentiaires (II).

²¹ Enquête diffusée auprès des personnels de surveillance, Annexe 6.

²² Voir présentation en 2.1.2.

1 LES REPRÉSENTATIONS DE LA SÉCURITÉ PAR LES PERSONNELS DE SURVEILLANCE AU GRÉ DES ÉVOLUTIONS DE LA SÉCURITÉ PÉRIMÉTRIQUE EN ÉTABLISSEMENTS PÉNITENTIAIRES

La notion de sécurité est un objet glissant recouvrant plusieurs dimensions, de sorte que nous pouvons l'étudier sous divers angles. En effet, elle prend son importance quand nous l'adaptions au mode carcéral. Si pour certains la sécurité est abordée au travers de notre secteur d'activité ou encore de l'architecture de l'établissement, pour d'autres, elle est liée aux individus dont nous avons la garde et pour les autres encore, liée au soutien logistique externe dont certaines personnes détenues peuvent disposer.

Pour saisir la complexité de ce concept, il convient d'en appréhender la variété. De fait, nous pouvons distinguer trois types de sécurité : passive, active²³, dynamique ; mais également trois objectifs à cette sécurité : immédiate, médiate, future²⁴. Ainsi, le concept de sécurité ne se réduit pas à sa définition passive mais induit également des problématiques liées aux perceptions des agents dans l'exercice de leurs missions sécuritaires, qui se déploient dans une dynamique mêlant l'intérieur et l'extérieur de l'établissement.

Notre propos, axé sur la sécurité périmétrique des établissements pénitentiaires, tentera de replacer cette notion de sécurité dans le cadre institutionnel avant d'analyser ce que cette notion signifie et implique pour les personnels de surveillance (1.1).

Par la suite, nous opérerons un lien entre nos premières analyses et les modifications que connaît l'administration pénitentiaire ; mutations notamment induites par la modernisation du parc immobilier pénitentiaire qui conduit, à évaluer comme à repenser la sécurité du périmètre des établissements différemment (1.2).

²³ La sécurité passive a trait principalement aux équipements utilisés pour garantir la sécurité de l'établissement alors que la sécurité active ou protection vise à la fois à prévenir le risque, mais aussi à diminuer les conséquences d'un événement dommageable. Celle-ci repose sur la capacité humaine (savoir être et savoir faire) et résulte des pratiques professionnelles.

²⁴ La sécurité immédiate est constituée par la décision de justice mentionnant l'incarcération : ici on vise à protéger la société de l'infracteur.

La sécurité médiate relève du maintien de l'ordre et de la discipline dans les établissements : ici on vise à protéger les détenus, les personnels et les intervenants au sein des établissements pénitentiaires.

La sécurité future consiste en la préparation à la sortie du détenu et tendant à réduire les risques de récidive.

1.1 Présence de miradors, représentations et postures professionnelles sécuritaires des personnels

Évoquer la mission de sécurité au sein de l'administration pénitentiaire et la complexité de sa mise en œuvre, appelle à reconnaître la place centrale de cette notion. Les personnels de surveillance ne vivent leurs missions qu'au travers du spectre sécuritaire de leur métier (1.1.1) et des attentes à l'égard de la responsabilité de leurs collègues dans l'exercice de cette mission de sécurité.

Toutefois, la représentation de la place des miradors au sein de la mission de sécurité périmétrique peut diverger en fonction des attitudes des surveillants face à la dynamique de changement (1.1.2).

1.1.1 La conception du travail basée sur une image historique de la sécurité périmétrique

L'administration « *constitue un service de sécurité publique, au même titre que la police dont elle ne fait que continuer l'action* »²⁵. Mais de quoi parle-t-on lorsque l'on évoque cette notion ?

La sécurité est un devoir de l'État. L'armée assure la défense de nos frontières. Les effectifs de police et de gendarmerie luttent contre la délinquance sur l'ensemble du territoire. L'administration pénitentiaire, considérée comme la troisième force de sécurité publique, se voit, quant à elle, confier la mission d'assurer en partie cette sécurité intérieure²⁶ en participant « *à l'exécution des décisions pénales* »²⁷.

Pour garantir cette mission, une conception administrative de la sécurité tend à faire coïncider trois dimensions : la sécurité de la société visant à la protection immédiate en gardant au dedans l'infracteur ; la sécurité des personnels et des structures pénitentiaires relevant du maintien de l'ordre et de la discipline ; et la sécurité des personnes détenues contre les autres personnes incarcérées mais également contre elles-mêmes. Ces dimensions, certes très variées, se parachèvent dans un intérêt spécifique qui est la prévention des évasions, résultante d'une psychose sécuritaire de l'institution. Il semble opportun d'apprécier la matérialisation

²⁵ Lhez R, Séance du Conseil Supérieur de l'administration pénitentiaire, RSCDPC, 1959, p. 283

²⁶ Article 12 de la loi du 24 novembre 2009, dite loi pénitentiaire. Cet article précise que : « *les personnels de surveillance de l'administration pénitentiaire constituent, sous l'autorité des personnels de direction, l'une des forces dont dispose l'État pour assurer la sécurité intérieure.* »

²⁷ Article 2 de la loi précitée.

de cette prévention des évasions dans la pratique. L'implication de l'administration pénitentiaire dans la sécurité publique et son historique appartenance au système militaire ont symbolisé cette crainte de l'évasion par un élément : le mirador.

Équipement immobilier occupé vingt-quatre heures sur vingt-quatre, le mirador est un élément indispensable de la sécurité périmétrique d'un établissement pénitentiaire et doit être conçu au regard de l'ensemble des dispositifs de sécurité de la structure.

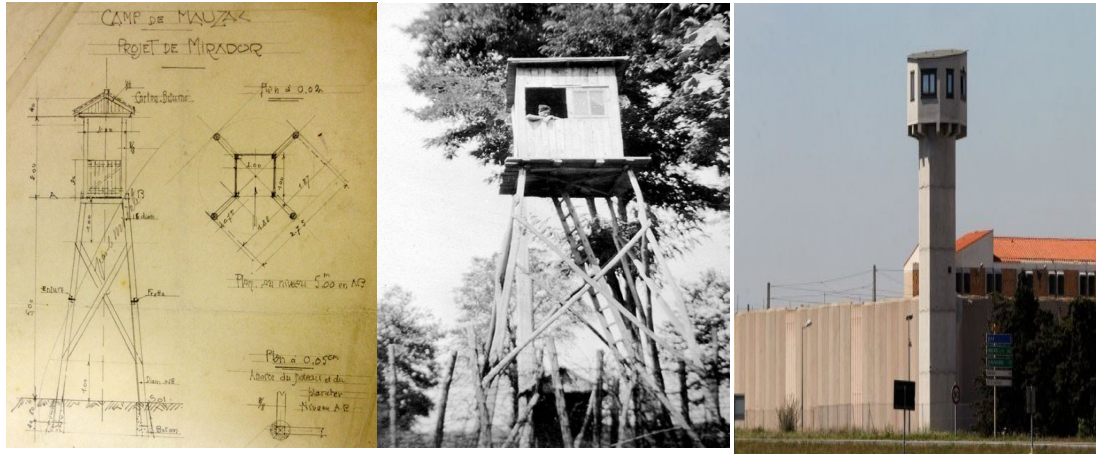


Illustration 1: Mirador de la prison militaire de Paris repliée à Mauzac - 1940 *Illustration 2: Les premiers miradors, sortes de cabanes perchées, de « palombières » qui s'écroulent dès une bourrasque de vent, précipitant son agent au sol.* *Illustration 3: Mirador du centre pénitentiaire de Perpignan - 2013*

Se pose alors la question de comprendre comment des tours d'observation, passant de 6 mètres de haut à 17 mètres, et de plus en plus performantes, architecturalement parlant, favorisent la sécurité périmétrique de nos établissements alors que tous les indicateurs de l'administration pénitentiaire énoncent une quasi inexistence des évasions ou intrusions par franchissement du mur d'enceinte²⁸.

Dans la conception originelle, militaire, le mirador doit permettre au surveillant d'exercer, « *sans rupture du champ visuel* »²⁹, une surveillance directe et permanente. Cette vigilance est centrée sur le mur d'enceinte, le chemin de ronde et la clôture intérieure, les bâtiments hébergeant des personnes détenues (précisément sur les quartiers spécifiques : quartier disciplinaire (QD), quartier d'isolement (QI), quartier maison centrale (QMC) et les fenêtres des cellules accueillant les personnes

²⁸ Annexe n°2 : Extrait de PLR programme 107 relatif à la mission de l'administration pénitentiaire, rapports annuels de performances, annexe au Projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion pour la justice, 2007.

Annexe n°3 : Extrait du budget général de la Justice 2015

²⁹ Projet de programme technique détaillé Cabrit du groupe de travail « MIRADOR », 17 décembre 1999.

détenues particulièrement signalées (DPS). Le mirador a donc pour fonction principale « *le contrôle de l'espace pénitentiaire et de la périphérie de l'établissement contribuant à la sécurité de la structure, de tous les personnels et de la population pénale* »³⁰.

Par ailleurs, le mirador, est un poste «serein», si l'on fait abstraction de l'arme et du fait qu'il soit nerveusement offensif, parce qu'en dehors de la présence de personnes détenues. Il a également un rôle dissuasif. La dissuasion est un « *état de fait qui entraîne une personne, potentiellement un agresseur, à ne pas agir ou à renoncer à ses plans face aux conséquences probables* ».

Dans ce cas précis, nous parlons de dissuasion passive formalisée par l'enceinte et les dispositifs offensifs ou défensifs visibles que sont les miradors. Ainsi la conception administrative³¹ de la sécurité fixe les objectifs à atteindre (prévention des évasions et éviter les intrusions d'objets ou de personnes) et détermine les moyens pour y arriver. Dans ce cas précis, les moyens sont les matériels mis à disposition ainsi que les aptitudes et attitudes professionnelles des agents occupant ce poste³².

Pour le personnel, les aptitudes sont acquises par les enseignements dispensés à l'ENAP, la formation continue (tir) et la capacité à exercer l'emploi de surveillant pénitentiaire. Les attitudes professionnelles quant à elles sont les dispositions de l'esprit, déterminées par l'expérience à l'égard d'une personne, d'un groupe social ou d'une chose abstraite (problème, idée, doctrine...) et qui portent à agir de telle ou telle manière.

De plus, le personnel de surveillance conçoit la sécurité sous une dimension humaine. En effet, pour ces agents, l'intervention de l'agent posté au mirador est certes susceptible d'empêcher une évasion ou une tentative d'intrusion, mais elle survient pour se défendre soi-même ou un de ses pairs en cas de menace. Ainsi, 39% des agents interrogés définissent leur fonction exclusivement en termes de garde et de sécurité alors que 5,4% estiment que le contact humain, et donc la mission de réinsertion, est prégnant. Pour ces agents, la présence d'un personnel au sein du mirador est la garantie de leur protection propre et du sentiment de sécurité au cours de l'exercice de leur activité.

³⁰ La surveillance des miradors, MPRO 10, Février 2014, version 2.

³¹ Une des missions principales de l'administration recouvre le périmètre de la notion d'ordre public et sa préservation. L'administration doit prendre les mesures permettant de lutter contre la matérialisation de troubles.

³² Selon la définition du centre national de ressources textuelles et lexicales, les aptitudes sont les compétences acquises et reconnues après un apprentissage, une période de formation professionnelle ou universitaire.

Une surveillante nous affirme : « Dans mon imaginaire d'enfant, d'adolescente puis d'adulte, la prison a toujours été reliée à un point en hauteur, que ce soit la tour ou le donjon dans les contes pour enfants, le château et l'environnement hostile (île par exemple - Comte de Monté-Cristo), puis les miradors quand je passais à côté d'un établissement. Le mirador est là pour impressionner les gens de l'extérieur mais aussi les rassurer. Impressionner car on sent le regard d'un individu sur soi sans pour autant pouvoir le voir et être sûr qu'il est effectivement là. Dans le même temps, on se dit que cette présence est là pour empêcher les méchants de sortir et que donc elle nous veut du bien. La hauteur du mirador donne une impression de puissance et de force pour celui qui y est et à notre rencontre, à l'extérieur, petits êtres insignifiants que nous sommes. Maintenant que je suis dans la pénitencière, j'estime que le mirador est quelque chose d'obligatoire et qu'il fonde en effet mon sentiment de sécurité mais aussi qu'il joue un rôle important dans la récupération d'information. C'est lui qui voit les projeteurs arriver, qui guide l'équipe d'intervention ou renseigne les Forces de Sécurité Intérieure sur les personnes à rechercher (tenue, attitude, matériel) ».

Cette sécurité repose donc dans sa construction historique, sur la prévention des risques intérieurs / extérieurs encourus par l'établissement. Intrinsèquement prévu pour garantir au mieux la garde des personnes détenues qui sont confiées à l'administration pénitentiaire et par extension la sécurité de la société³³, le mirador peut réellement être perçu comme indispensable dans le cadre des missions du surveillant pénitentiaire (1.1.2).

1.1.2 La place des miradors dans la conception de la sécurité des surveillants

Le personnel de surveillance, en qualité de premier maillon de l'administration pénitentiaire, est chargé comme nous l'avons vu de veiller à la sécurité de l'institution, de ses collègues, des personnes détenues et de la société. Pour ces agents, les trois types de la sécurité³⁴ sont étroitement imbriqués dans une conception plus dynamique de la notion. Une altération d'un de ces éléments entraînerait un déséquilibre des forces en présence et risquerait de perturber cette dynamique sécuritaire.

L'ensemble des agents rencontrés au cours de nos entretiens informels aborde, en premier lieu, la thématique sécuritaire sous l'angle de la sécurité

³³ Notamment en prenant en compte les conditions de la surveillance et de l'intervention.

³⁴ Pour rappel, le personnel de surveillance distingue trois sortes de sécurité : la sécurité périmétrique, la sécurité des personnels au cours ou à l'occasion de leur activité professionnelle et la sécurité physique ou psychologique des personnes détenues.

périmétrique. Selon eux, l'exercice d'une sécurité périmétrique autour de la structure est à distinguer de la mission de garde et de sécurité qui est la leur. Pour ce faire, leur perception de l'exercice de leur activité professionnelle, c'est-à-dire « *l'idée plus ou moins nette qu'ils s'en font, fondée sur des sensations dérivées des organes des sens, donc externe, ou encore sur la prise de conscience des processus mentaux internes* »³⁵, est que cette dernière doit s'effectuer en toute sécurité ou du moins dans le cadre d'un sentiment d'insécurité moindre.

Le mirador manifeste donc cette sécurité passive dite périmétrique. La notion d'enceinte périmétrique doit être « *aussi imperméable que possible* »³⁶ pour ne pas produire chez le personnel un sentiment d'angoisse provoqué par les évasions, les intrusions de personnes ou d'objets. L'importance stratégique de ce poste dans le dispositif de sécurité de l'établissement pénitentiaire suppose que les agents qui y sont en poste fassent preuve d'un grand professionnalisme, d'un sens aigu de l'observation et d'une grande rigueur dans l'application des consignes et de la circulaire du 12 décembre 2012. Il n'est pas question dans ce cadre que des agents dorment en service de nuit et se fassent réveiller par une « *cocotte* »³⁷ ou encore par leurs collègues pour effectuer leurs pointages réglementaires. Le sentiment de sécurité est avant tout véhiculé par la présence des miradors, qui en complément de l'enceinte périmétrique, constitue la principale garantie pour les personnels. Parallèlement, la société est confortée par cette garantie architecturale d'éviction ou de mise à l'écart de « *ses délinquants* ».

Ainsi cette perception de la sécurité est interdépendante, pour les personnels pénitentiaires, de la notion de dangerosité. Selon Paul Mbanzoulou, la dangerosité est, chez les personnels pénitentiaires, une donnée variable en fonction de la nature de l'établissement pénitentiaire (maison d'arrêt ou centrale, centre de détention...) et du public qui y est incarcéré (grand banditisme, terrorisme ou voleur). Le concept de dangerosité pénitentiaire est ici relatif au repérage des « *individus dangereux* » et la contention des risques qu'ils représentent³⁸. De cette façon, une MC de la région parisienne, non sécuritaire³⁹, hébergeant des profils

³⁵ Définition de la perception proposée par C. Rycroft, « *A critical dictionary of psychoanalysis* », Penguin books, 1972.

³⁶ Citation extraite du rapport Chauvet, « *La sécurité des établissements pénitentiaires* », Octobre 2001, p.2.

³⁷ La « *cocotte* » est un minuteur ou un compte-minute programmable, permettant de mesurer le temps. Elle permet de déclencher une alarme (comme un bipeur) quand le temps choisi est écoulé. Ce dispositif permet aux agents, en service de nuit, d'effectuer leurs pointages réglementaires à l'heure.

³⁸ Cours de criminologie pénitentiaire dispensé par monsieur Paul Mbanzoulou dans le cadre de la formation des directeurs des services pénitentiaires.

³⁹ Cet établissement est aujourd'hui impropre à sa destination théorique de MC à haut niveau de sécurité en raison de son implantation en centre-ville, de la configuration de ses bâtiments et de sa proximité avec les immeubles environnants. Le profil des personnes détenues accueillies s'apparente davantage - à quelques exceptions près - à la population d'un centre de détention pour longues peines plutôt qu'à celle des autres MC dites « *sécuritaires* ».

pénaux complexes, voit pourtant l'existence de ses quatre miradors controversée, par le personnel lui-même. Une MC sécuritaire⁴⁰, dont l'architecture est exclusivement axée sur la sécurité, doit composer avec la vétusté de ses locaux. L'ancienneté des murs est alors prise en compte pour l'élaboration des caractéristiques de l'enceinte périmétrique.

Aux termes de nos premiers entretiens auprès des personnels de terrain, la perception de la sécurité est liée au sexe et à l'ancienneté de l'agent affecté au mirador. Par conséquent, les agents, des deux sexes, rencontrés ont également une représentation de leurs collègues féminines.

A ce titre, un surveillant principal considère que les femmes, « *estimées plus vulnérables car plus sensibles que leurs collègues masculins, seront, moins enclines à faire usage de leur arme* ».

Pour les surveillants brigadiers rencontrés « *un surveillant fraîchement sorti d'école sera moins fiable qu'un agent titulaire du corps depuis une vingtaine d'années* ». Cela s'explique selon eux par son manque d'assurance dans l'exécution de ses nouvelles missions.

Ainsi, une ambivalence semble naître des discours de chacun. Pour les surveillants dont l'expérience de travail est longue, être en poste au mirador est sécurisant alors que pour les jeunes agents qui y sont affectés c'est le contraire : ce poste les insécurise.

Un élève surveillant de la 188ème promotion d'élèves surveillants déclare que « *La personne en faction au mirador a besoin de l'assistance d'un collègue extérieur pour s'extirper en cas de difficultés telles qu'un incendie ou une blessure à la suite de tirs* ».

Les représentations en matière de sécurité ne sont pour ces raisons pas indépendantes de l'architecture de l'établissement pénitentiaire et des postes occupés par les uns ou les autres.

Comment est vécue cette perception de la sécurité à l'heure où la suppression des miradors est de mise ? N'apparaît-elle pas remise en question ou déséquilibrée ? (1.2).

⁴⁰ Les maisons centrales et les quartiers maison centrale comportent une organisation et un régime de sécurité renforcé dont les modalités internes permettent également de préserver et de développer les possibilités de réinsertion sociale des condamnés. Elles accueillent les personnes détenues les plus difficiles.

1.2 Les prémices d'un déséquilibre de ces représentations

Lors d'un stage, un officier de MC nous affirme qu'au vu de l'implantation en milieu urbain de la structure, de l'histoire de l'établissement, les agents en poste au mirador sont inefficaces. En effet, selon cet agent, « *en cas de tentative d'intrusion ou d'évasion, le surveillant posté au mirador ne pourra faire usage de son arme en raison de la proximité des habitations environnantes et du fait que la plate-forme du mirador est à hauteur du mur d'enceinte* » ; les tirs plongeants sont inopérants dans ce cas. Plus tard, en stage de mise en situation, nous apprendrons que les miradors d'un des satellites⁴¹ du centre pénitentiaire sont désarmés.

Quelles sont les raisons qui poussent à cette fermeture ? Cette action n'impose-t-elle pas le déploiement de mesures alternatives ?

Pour répondre à ces questions, il faut savoir que les réformes instituées par la loi Chalandon de 1987 débouchent sur une évolution primordiale de nos établissements. Vingt-cinq établissements sont construits dans le cadre du plan 13 000. La particularité de la majorité de ces établissements⁴² est qu'ils sont dépourvus de miradors.

Le ministère de la Justice s'est ensuite engagé dans un processus de modernisation de son parc immobilier depuis 2010. La rénovation de ses structures vise à assurer de meilleures conditions de travail et des conditions dignes de détention. Il s'agit d'édifier une conformité de notre pays aux règles pénitentiaires européennes et de garantir la mise en œuvre des prescriptions de la loi pénitentiaire adoptée en novembre 2009 par le Parlement⁴³. Par conséquent, il convient d'adapter les dispositifs sécuritaires des établissements selon les caractéristiques de la population pénale prise en charge, les conditions de vie en détention mais aussi l'exercice de l'activité professionnelle des personnels.

La perception de la notion de sécurité par les personnels est impactée par les expérimentations institutionnelles. En ce sens, le rapport Ciotti du 5 juin 2011 interroge de nouveau cette perception en proposant la création de miradors téléopérés (1.2.2). Dans la théorie des représentations du personnel de surveillance, nous abordons la question de l'absence des miradors qui a des incidences sur les pratiques professionnelles(1.2.1). Pour ce faire, notre réflexion nous poussera à faire le

⁴¹ Les satellites sont la maison d'arrêt des femmes, le quartier pour peine aménagée, les unités hospitalières sécurisées interrégionales et spécialement aménagées.

⁴² Pour exemple, la maison d'arrêt de Nanterre dispose pour sa part de deux miradors.

⁴³ Communiqué de presse de madame Michèle ALLIOT-MARIE du 26 juillet 2010.

parallèle entre la complexité de la notion de sécurité et les représentations. Nous insisterons sur l'importance des perceptions comme facteur déterminant des conduites collectives et des comportements individuels.

1.2.1 Les représentations sécuritaires induites par l'absence de miradors

De prime abord, les représentations de la sécurité des surveillants sont à mettre en perspective car l'architecture périmétrique des établissements est profondément bousculée. En ce sens, le ministre de la justice, Albin Chalandon, dans la perspective d'allier sécurité et réinsertion, propose aux surveillants en 1987 de découvrir un nouveau programme de construction de 13 000 places de détention dit « *plan 13 000* » ou « *programme Chalandon* ». La loi du 22 juin 1987, relative aux établissements du programme 13000 places, donne à l'administration pénitentiaire l'occasion de faire de nouveaux choix technologiques en matière de sécurité. A cette fin, la surveillance périmétrique sans mirador est couplée à divers dispositifs techniques qui garantiraient le même niveau de sécurité que dans les établissements équipés de miradors. L'établissement de Joux-La-Ville en est un exemple.



Illustration 4: Centre de détention de Joux-La-Ville



Illustration 5: Centre de détention de Châteaudun

L'émergence de ces établissements marque alors une première rupture psychologique qui impacte le métier de surveillant pénitentiaire. De ce fait, nous discernons les changements réels des changements perçus par les surveillants. Les changements réels dans ces nouvelles constructions sont le déploiement effectif de dispositifs alternatifs au mirador et les changements perçus ont pour corollaire l'absence des miradors qui constitue, selon eux, un amoindrissement de la sécurité.

Ce mal-être ne va pas se dissiper car le sentiment d'insécurité est malheureusement exacerbé dans le temps par des faits marquants.

L'actualité pénitentiaire relate, ainsi, plusieurs attaques au cours de ces dix dernières années : évasion d'Antonio Ferrara en mars 2003 du centre pénitentiaire de Fresnes, « à coups d'explosifs et de rafales tirées sur une pauvre petite surveillante effondrée au fond d'un mirador »⁴⁴, évasion par hélicoptère de Pascal Payet en juillet 2007 de la maison d'arrêt de Grasse, évasion par dissimulation dans un carton aux ateliers de Jean-Pierre Treiber en 2009 de la maison d'arrêt d'Auxerre, tentative d'évasion à l'explosif de Smaïn Aït Ali Belkacem du centre pénitentiaire de Réau dans la nuit du 10 au 11 mars 2011, évasion à l'aide d'explosifs et après pris quatre personnes en otage de Rédouane Faïd en 2013 du centre pénitentiaire de Lille-Loos-Sequedin, triple évasion par bris de prison de Vadim Dropca, Serghei Besliu et Iulian Iftimie de la maison d'arrêt d'Amiens dans la nuit du 3 au 4 novembre 2015. Au vu de ces éléments, il est possible d'envisager que le personnel de surveillance ressente une appréhension à exercer son activité.

Bien que ces faits marquants n'aient pas de lien direct avec les miradors, ils interrogent sur la présence de ce dispositif et montrent les défaillances du système pénitentiaire.

L'analyse des entretiens de terrain réalisés établit la nécessaire présence des miradors pour la conceptualisation de la sécurité périmétrique par les personnels. Cependant, si ce poste porte en lui toute la symbolique de la sécurité périmétrique des établissements, il revêt parfois une lourde charge mentale et psychique. Les surveillants ressentent un profond désintérêt et se désinvestissent du poste en mirador. En effet, la faction au mirador est une tâche ressentie comme peu exaltante et pénible pour le personnel de surveillance. Cette pénibilité au travail se caractérise par le port d'un gilet par balle lourd et inadapté pour les femmes notamment, la solitude et l'ennui que l'on peut y ressentir, la vigilance permanente requise. Durant leur faction de 2 ou 3 heures⁴⁵, les personnels sont inactifs. Leur seule activité est l'observation de la zone à surveiller. Le mirador apparaît parfois comme un lieu d'évitement des tensions issues de la pression de la détention ou de refuge pour échapper à sa hiérarchie. Le mirador est également un lieu rempli d'émotions quand quelques mois auparavant un collègue y a mis un terme à sa vie avec l'arme de

⁴⁴ Histoire des prisons et de l'Administration pénitentiaire française de l'Ancien Régime à nos jours. C. CARLIER, Revue Criminocorpus, Février 2009.

⁴⁵ Selon la note DAP N°8 du 25 janvier 1983 portant « *Limitation du temps de garde en mirador* », le temps de garde en mirador est limité à trois heures consécutives de jour et ce dans le cadre des mesures d'amélioration des conditions de travail du personnel de surveillance.

service. Ce dispositif peut être également vécu comme un lieu « d'agression » en cas d'attaque extérieure ou encore comme une source d'anxiété du fait de la gestion appropriée et immédiate d'une éventuelle situation d'urgence. C'est un lieu pressurant ou encore un lieu de mort de celui qui garde les gardés notamment quand il doit faire usage de son arme face à une attaque. Mais pour un DSP de maison d'arrêt de province, le mirador est le lieu de « *la valorisation sur le plan professionnel car on contraint celui qui veut s'évader* ».

De plus, il subsiste une inquiétude des agents qui se retrouvent à la jonction des objectifs de sécurité et de modernisation de l'administration pénitentiaire, modernisation impactant prioritairement le parc immobilier comme évoqué précédemment.

C'est à cet instant précis que peuvent être mises au jour des résistances impliquant un refus des personnels à reconnaître ces nouvelles modifications.

Pour poursuivre cette évolution, le Nouveau Programme Immobilier (NPI) développe des « *établissements à réinsertion active* » (ERA). Le concept d'ERA trouve son origine dans le projet de création de 5000 places annoncé par le Président de la République en 2009. Il concerne 23 nouveaux établissements de 15000 places, qui totalisent les 5000 places supplémentaires de prisons et les 10000 places du plan rénovation. L'idée générale qui préside à la conception de tels établissements est de donner une place centrale aux activités des personnes détenues, l'objectif étant d'assurer cinq heures d'activités obligatoires par jour. Il semble alors opportun d'étudier les perceptions induites et les modifications apportées dans le travail quotidien des surveillants dans l'exercice d'une sécurité périmétrique optimale.

Pour l'administration elle-même, certains établissements 13000 sont conçus pour sécuriser les personnels de part toutes leurs alarmes, caméras de surveillance, câbles à chocs sur les clôtures, câbles enterrés dans les zones neutres, barrières hyperfréquences, et rotation d'un véhicule d'intervention armé dans le chemin de ronde⁴⁶. Toutefois, une dualité caractérise les représentations du personnel. Assurément le personnel est impressionné par le déploiement de tels dispositifs mais reste convaincu que ces systèmes associés à la présence des miradors, et donc à une présence humaine, restent le meilleur moyen pour garantir une sécurité périmétrique efficace et appréhender une situation.

⁴⁶ « *Deux paires d'yeux qui assurent une surveillance de la périmétrie, que demander de plus* », propos recueillis auprès d'une directrice des services pénitentiaires.

Pour une surveillante récemment affecté en CD, « *la caméra ne remplacera jamais l'individu. L'individu est capable d'ajuster son comportement en fonction de multiples variables. Les émotions et les sentiments que l'ordinateur n'a pas peuvent aussi s'avérer positifs pour l'action. Effectivement, ils interfèrent et peuvent venir l'empêcher de tirer, mais ils permettent aussi d'évaluer une situation à sa juste valeur. L'écran vidéo me paraît dangereux dans une société où il est devenu l'outil principal, il est banalisé. Chez nous, on regarde la télévision sans plus la voir, même chose à l'extérieur. C'est devenu une habitude, un bruit de fond. Ce serait très risqué qu'il se passe la même chose dans nos métiers. Puis, le risque d'assimiler la réalité aux fictions télévisées demeure. Voir un mec se faire tabasser en cours de promenade par l'intermédiaire d'un écran vidéo ne me paraît plus aussi choquant que de le voir directement de la guérite du surveillant. L'écran neutralise une certaine forme d'émotion et de compréhension* ».

Pour un surveillant de MA de province « *les pigeons dont foisonnent nos établissements ne cessent de déclencher le système de détection du chemin de ronde qui est très sensible. On ne fait qu'acquitter de fausses alarmes. De plus, il y a trop d'écrans, cela n'est pas satisfaisant pour le contrôle. Certains, blasés, biaisent le système en posant une règle sur le bouton « acquitter »* ».

Ici la prévention des évasions est reconnue mais l'idée que le surveillant qui était autrefois affecté au poste en mirador est écarté au bénéfice de la seule sécurité technique ne semble pas suffisante. Pour le personnel de surveillance, la fiabilité de cet agent est supérieure aux dispositifs techniques qui peuvent rencontrer de nombreuses failles (pannes des systèmes ou d'électricité, altérations par intervention humaine malveillante, vétusté prématurée, etc). Les agents, interrogés et affectés dans des établissements de type plan 13000, déclarent que ce qui prime est l'incarnation humaine et pour le confirmer nous interrogeons à notre tour : « *Qui intervient en cas de défaillances des équipements techniques ?* ».

A l'aune de la modernisation de l'action publique, de nombreuses tentatives visent à rationaliser l'emploi des personnels et réaliser des économies sur le budget. De cette façon, des rapports émanant de diverses commissions parlementaires⁴⁷ tentent d'accompagner les modifications de la notion de sécurité passive. Observons l'expérimentation de miradors télé-opérés proposée en la matière par le rapport Ciotti et l'accueil qui lui est fait par le personnel de surveillance (1.2.2).

⁴⁷ Commissions CHAUVET, HYEST et CABANEL, CIOTTI,

1.2.2 Les miradors télé-opérés, une préconisation parlementaire

L'administration pénitentiaire, nous l'avons évoqué, depuis environ une vingtaine d'années, s'investit dans la diversification de ses structures carcérales. Ainsi, le rapport du député Eric Ciotti, intitulé « *Pour renforcer l'efficacité de l'exécution des peines* », énonce une perspective envisageant un nouveau dispositif de sécurité : mettre en place des miradors télé-opérés en lieu et place des miradors classiques et des véhicules d'intervention. « *Le mirador télé-opéré est un dispositif de surveillance par caméra de la périmétrie de l'établissement pénitentiaire auquel est adjoint une arme manipulée à distance* »⁴⁸.

En assurant la sécurisation armée du site pénitentiaire et la prévention des évasions par des tourelles équipées de systèmes de détection, ce dispositif permet de protéger l'agent qui n'est de ce fait plus exposé physiquement, car localisé à l'intérieur de la détention. Il est également psychologiquement hors d'atteinte, car faire usage de l'arme dans un contexte stressant n'est pas chose aisée et beaucoup d'agents hésitent à tirer pour ne pas voir leur responsabilité engagée⁴⁹.

Par ailleurs, ce dispositif permettrait de pallier au suicide d'agents psychologiquement fragiles qui mettent fin à leur jour au cours de leur faction au mirador. L'expérimentation ne constitue pas en notre sens une évolution car nous repositionnons le curseur de la présence humaine. Le même agent qui était au mirador est déplacé, alerte les autres mais ne tire pas.

Une surveillante titulaire affectée dans un quartier maison d'arrêt pour femmes (MAF) nous dit que « *ce dispositif est un investissement valable qui garantit un niveau de sécurité à moindre coût, notamment la maintenance et l'entretien. Toutefois il faudrait que le dépannage soit assuré en service de nuit, et ça c'est pas gagné. S'agissant de l'impact émotionnel en cas de déclenchement de tirs, cela se défend personnellement et psychologiquement. Si un établissement sort de terre avec ce système de mirador télé-opéré et qu'il se situe dans ma région d'origine, cela pourrait être un critère de mutation au détriment d'un établissement non pourvu de mirador* ».

Un DSP affirme : « *Aujourd'hui ce type d'outil n'est pas adapté à la configuration d'un vieil établissement. Il faudra le tester sur de nouvelles structures, mais pourquoi pas...on est à l'ère du drone...* ».

⁴⁸ Rapport présenté par Eric CIOTTI, « *Pour renforcer l'efficacité de l'exécution des peines* », juin 2011, p.31.

⁴⁹ Idem

En posant ce principe, tout semble être mis en œuvre pour garantir le sentiment de sécurité tant recherché par les personnels. Pourtant à l'annonce de ce dispositif purement conceptuel, les surveillants rencontrés s'insurgent. L'une des questions qui nous est alors renvoyée est de savoir « *comment ressentir un ou le sentiment de sécurité quand un collègue derrière un « joystick »⁵⁰ fait la pluie et le beau temps en interprétant un rôle d'avatar de jeux vidéo ?* ».

Pour une surveillante brigadier en MC, « *Le mirador télé-opéré constitue une plus grande sécurité que s'il n'y a pas de mirador. Cependant il ne permet pas de prise directe avec l'incident, le jugement y est altéré. On constate un aspect générationnel du projet qui ne semble pas correspondre avec les attentes des anciens pénitentiaires. Me retrouver derrière la caméra me donnera le sentiment de commettre un crime car en cas de défaillance du système, je ne suis pas certaine que mes sommations seront entendues.* ».

La question de la sécurité périmétrique est donc complexe. Certains établissements de type plan 13000 sont dépourvus de miradors et pourtant il n'y a pas plus d'incidents à déplorer que dans une autre structure⁵¹. Dans ce cas précis, l'état de sécurité ne peut être examiné au regard du nombre d'évasions comme indiqué par l'administration. Le niveau de sécurité est alors analysé au travers des changements socio-économiques et socio-politiques qui traduisent la double mission sécurité / réinsertion de l'administration. La sécurité apparaît alors comme un repère social, un pôle attractif reconnu et compris par tous. La représentation ou perception des personnels qui en découle tend à répondre à une fragilisation du sentiment d'œuvrer au quotidien en faveur de la sécurité. Cette traduction s'accompagne donc d'une résistance des personnels face aux changements tandis que ces évolutions institutionnelles conduisent à une profonde mutation de la sécurité des établissements pénitentiaires.

En effet, un paradoxe s'observe. Il s'agit de faire coexister une sécurité passive en lien avec la dangerosité⁵² des personnes détenues accueillies avec une accélération de la sécurité dynamique gouvernée par la connaissance et l'observation de la population pénale. Pour Augustin Rosenstiehl, les miradors ne constituent pas un pilier de la sécurité. « *Les prisons françaises sont construites sur le modèle du*

⁵⁰ Terminologie employée par les agents de terrain pour être certains de comprendre le concept du mirador télé-opéré tel que nous l'abordons.

⁵¹ Voir annexe 1 RGPP et suppression des miradors en maison d'arrêt note DAP / EMS du 2 juin 2010

⁵² Dangerosité des personnes détenues qui se caractérise par la propension qu'ont certains détenus à mettre à mal la légitimité de la prison de par leurs tentatives individuelles ou collectives visant à neutraliser le fonctionnement de l'institution.

panoptique »⁵³ de Jérémy Bentham et la quasi-totalité des prisons françaises a été pensée selon le principe de l'œil intérieur qui voit tout. Par conséquent, en tant « qu'œil extérieur », le mirador ne serait donc pas une pièce essentielle de la sécurité. Pourtant l'affaiblissement de l'évolution de la sécurité passive est vécu comme une vraie faille dans la sécurité par le personnel de surveillance. La présence des miradors dans une maison d'arrêt nous a permis de constater l'importance de leurs représentations auprès des personnels de surveillance, tandis que les représentations de la sécurité auprès des établissements dépourvus de miradors sont adaptées à ce fonctionnement.

Au sortir de cette première partie et tout comme un chef d'établissement de maison d'arrêt de province, nous pouvons convenir que « *le sentiment de sécurité ou d'insécurité est très subjectif. Il est le fait que le personnel ait une arme donc il devient le détenteur de la puissance légitime régaliennne de l'État* ».

Après avoir montré la perception de la notion de sécurité pour le personnel de surveillance, il nous appartient d'introduire les représentations de la notion de risque encouru au cours de l'exercice de leur activité professionnelle. Les manifestations du risque ont des incidences sur le sentiment de sécurité et des effets sur la teneur des relations avec la direction. L'appropriation de ces nouveaux dispositifs de sécurité périmétrique est marquée par la reconnaissance ou la légitimité en qualité de professionnels de la sécurité par l'administration et sa hiérarchie directe. Pour autant, ces appropriations ne se font pas aisément et empruntent la voie de résistances personnelles et de mécanismes de défense (II).

⁵³ Architecte et coauteur de « *Construire l'abolition* », Broché, 1 janvier 2006.

2 LES RÉSISTANCES NÉES DE POSTURES PERSONNELLES ET DE MÉCANISMES DE DÉFENSE :

« La perception n'est pas le constat d'une réalité objective, elle est la négociation d'une présence au monde »

Derrick de Kerckhove, quotidien Libération, 29 septembre 2001.

« Les outils de transformation sont un échec cuisant car les agents pénitentiaires ne refusent rien. Il faut qu'ils soient prêts au changement et même au forceps ce changement sera accepté ».

Cette déclaration d'un chef d'établissement permet d'établir qu'il existe des résistances face au changement. Toutefois, il convient de circonscrire leur nature, de comprendre par quel comportement elles se manifestent et les raisons qui les animent (2.1).

Pour répondre à ces questionnements, nous tenterons de cerner les différents comportements humains qui peuvent naître face au changement et de comprendre ce qui les détermine. Notre enquête s'articule autour de la notion de sécurité et des résistances du personnel de surveillance, premier affecté par la question de la présence ou non de mirador au sein des établissements pénitentiaires. Les résistances repérées sont de l'ordre du subjectif et doivent selon nous, être mises au jour au travers des perceptions de l'activité professionnelle de chacun (2.2).

2.1 Les conséquences pratiques du changement engendrent des réticences aux évolutions

La poursuite de notre enquête s'est déroulée dans six établissements : trois maisons d'arrêt, une maison centrale, un centre de détention du programme 13000 et un centre pénitentiaire. Les entretiens semi-directifs où les questions de la grille d'entretien⁵⁴ étaient reprises ont eu lieu auprès de personnels de surveillance⁵⁵. Rapidement notre enquête ne s'est focalisée que sur des établissements de type maison d'arrêt, principalement concernés par cette réforme.

Il paraît primordial, en premier lieu, de préciser que le lieu de la recherche peut influencer sur les réponses apportées par les personnels : en effet, la sécurité au sein d'une maison d'arrêt ne sera pas la même que celle au sein d'une maison centrale où la gestion de la population carcérale est réputée plus difficile en raison de la dangerosité des personnes accueillies. Cependant, cette affirmation est à relativiser par la présence de profils dangereux en MA, en attente de jugement, en appel, en pourvoi ou simplement condamné à des courtes peines ou en attente d'affectation.

D'un point de vue méthodologique, il est à rappeler, et nous l'avons développé précédemment, que la notion de sécurité est propre à chaque individu. L'enquête met en avant l'importance de l'aspect relationnel et humain dans la sécurité, pour tous les personnels, bien que les moyens diffèrent selon le grade. Le métier de surveillant est perçu comme « *éreintant* », ce qui, pour les personnels, nuit à la sécurité.

Au détour de conversations, nous nous apercevons qu'officiers et surveillants ont une approche similaire de la sécurité, mentionnant le fait que celle-ci emprunte la voie d'iconographies. Selon le point de vue de l'ensemble des personnels interrogés, la sécurité ne se limite pas aux infrastructures ou à son pendant passif. Elle peut également prendre la forme de groupes de parole, durant le temps de travail. Ce regroupement permet aux personnels de surveillance de se retrouver autour des membres de l'encadrement et d'évoquer les difficultés ou alors d'échanger les informations. Au-delà du mur d'enceinte, des miradors, des grilles et de la sectorisation des lieux, la sécurité se fonderait, pour eux, sur le personnel lui-même. On ne peut cependant pas généraliser les propos relatés ici à l'ensemble des

⁵⁴ Enquête diffusée auprès des personnels de surveillance : Annexe 6.

⁵⁵ Tous les grades sont audités : élève surveillant, surveillant stagiaire, titulaire, principal, brigadier.

personnels pénitentiaires car l'appréciation de cet état de sécurité dépend de variables multiples.

Ces agents pénitentiaires doivent pour leur part poursuivre le maintien de la sécurité de ces structures tout en se construisant une nouvelle vision de cette notion. La sécurité, précisément périmétrique, se trouve alors à la jonction du sentiment de sécurité et du sentiment d'insécurité qui se traduisent par une dynamique du changement, à laquelle des résistances peuvent être opposées. Afin d'avoir une vision qui se veut la plus juste du ressenti ou de la posture des personnels face au changement, il convient de confronter notre deuxième hypothèse à la réalité du terrain exprimée dans cette enquête. Pour mémoire, cette hypothèse est : Les évolutions et les réformes actuelles de l'administration pénitentiaire, s'agissant de la suppression ou de la diminution du nombre de miradors, provoqueraient naturellement des résistances ou des réticences au changement émanant du personnel de surveillance d'une part (2.1.1) et l'impression d'un abaissement du niveau de sécurité d'autre part (2.1.2).

2.1.1 Les résistances aux changements basées sur un phénomène psychiquement naturel et un passage obligé vers l'engagement

En 2004, l'administration pénitentiaire entame une campagne de recrutement. Cette dernière indique que la prison s'inscrit dans un renouveau : « *La prison change, changez-la avec nous* »⁵⁶. Le changement désigne la démarche qui accompagne la transformation de toute organisation face à l'instabilité et à son développement, désiré ou non. Il implique que chaque individu abandonne périodiquement toute une série de notions acquises, reconstruise ses techniques et peut être sa philosophie de l'existence.

Ces changements, bien que favorables à toute organisation et aux personnels, doivent être expliqués ou du moins accompagnés pour ne pas se voir opposer de résistances, qui jouent un rôle primordial dans l'aboutissement de toute transformation. Il est naturel pour l'être humain de résister, et ce qui s'observe chez le personnel de surveillance en devient donc normal. La définition du terme résistance porte en elle des éléments de compréhension.

⁵⁶ Publicité pour le recrutement de surveillants pénitentiaires, année 2004. Recrutement et formation par le Ministère de la Justice. https://www.youtube.com/watch?v=J6tWXoH_uwM

Ainsi la « *résistance* » est « *l'aptitude à ne pas se détruire ou s'altérer sous l'effet d'un élément* »⁵⁷.

En montrant leur scepticisme aux évolutions institutionnelles, les surveillants cherchent à conserver, non pas leur identité professionnelle, mais un esprit pénitentiaire au regard du cadre réglementaire, qu'ils ne veulent pas voir s'atrophier ou complètement disparaître, et ainsi assurer le besoin primaire de l'homme, selon Maslow⁵⁸, la sécurité. La reconnaissance constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, tant en ce qu'il touche le procédé de travail que l'investissement personnel et l'engagement. Elle s'exprime dans les rapports humains et elle se pratique sur une base quotidienne, régulière ou ponctuelle. Elle doit être à l'image de la personne à qui elle s'adresse et porteuse de sens pour celle-ci⁵⁹. Cet esprit pénitentiaire leur permet d'être reconnus par leurs pairs mais également par le reste de la société. Ils incarnent la troisième force de sécurité.

Le personnel cherche à ne pas s'épuiser en conservant le mirador comme zone de repli ou de confort. La tenue de ce poste est familière aux agents. Elle les rassure et leur garantit un certain niveau de sécurité. Ce lieu leur permet de prendre de la distance quant à la surveillance des personnes détenues et de se rasséréner quant aux tensions qui peuvent subsister en détention. Contrairement à ce qu'une transposition managériale des organisations du type privé sous-tend, le surveillant est prêt à adhérer aux changements si ceux-ci demeurent dans cette zone. Les résistances au changement sont des émanations narratives du privé alors que dans le fonctionnariat les agents fonctionnent selon les règles de l'institution. En ce sens, cette opposition est un processus normalisé qui permet un étayage de la construction de soi. Dans cette épreuve du changement, l'être humain acquiert l'estime de lui-même, à défaut d'en recevoir.

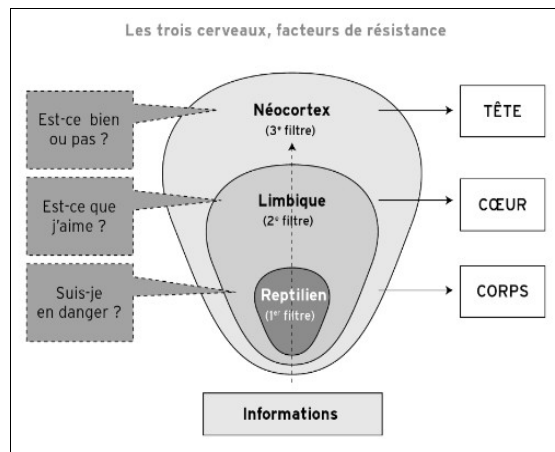
Au-delà de cette explication purement sémantique, l'être humain est psychologiquement prédisposé à résister. Son cerveau porte les empreintes d'une protection exacerbée. Ainsi le cerveau reptilien protège nos fonctions organiques, le cerveau limbique gère nos émotions et le cerveau rationnel ou néocortex nous permet d'analyser⁶⁰.

⁵⁷ Définition du dictionnaire Encarta.

⁵⁸ Abraham MASLOW est un psychologue américain connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, souvent représentée par une pyramide.

⁵⁹ Bourcier C. et Palobart Y. « *La reconnaissance : outil de motivation pour vos salariés* », Paris, les éditions d'Organisation, 1997.

⁶⁰ Lugan J-P « *Le changement sans stress : Dépasser les résistances et la pression* », Eyrolles, éditions d'Organisation, Juillet 2011, p.10.



En l'espèce, ce constat semble correspondre à la réalité du terrain puisque le panel de « jeunes » professionnels n'a pas connu l'administration pénitentiaire d'il y a vingt ans et, cependant, il revendique la conservation d'un modèle organisationnel ancien. Il serait plus flexible que les professionnels expérimentés qui sont ancrés dans leur représentation des établissements et rassurés par cette constance des structures. De plus, ce panel pourrait être plus enclin au changement.

Le personnel met en adéquation ses trois cerveaux pour trouver un équilibre interne. De cet équilibre, surgit le rejet au changement, l'adhésion à celui-ci ou alors l'hésitation et donc le conflit intérieur.

Les agents cherchent à se protéger des critiques et des difficultés au travail. Leur néocortex construit alors une mémoire rationnelle à partir de l'accumulation de croyances, en l'occurrence le fameux « *c'était mieux avant* ». Pour autant, nous ne sommes pas convaincus que ce soit la seule motivation aux résistances. Un dialogue plus poussé avec les « jeunes » professionnels nous informe que la présence ou l'absence de miradors n'a pas d'incidence sur leur sentiment de sécurité contrairement aux incidents pouvant se produire à l'intérieur de la détention. Par exemple, être la victime d'une agression physique de la part d'une personne détenue tandis que l'on attend le renfort de ses collègues remet sérieusement en cause ce sentiment de sécurité.

Le surveillant peut adhérer au changement à chaque étape de la transformation selon les mécanismes de défense (attitudes, comportements) qu'il met en œuvre pour gérer le conflit intra-personnel. Les mécanismes de défense empruntent plusieurs voies. Nous pouvons parler du mirador comme outil de la défense du territoire « prison » avec la notion de sûreté ou encore du territoire

« professionnel » avec la valorisation car il contraint celui qui veut s'évader. La suppression des miradors peut être vécue comme une réalité traumatisante, le moi psychotique remplace l'absence du mirador par un délire. Le sentiment d'insécurité est généré par cette absence. « *Les deux réalités, présence et absence de miradors, restent côte à côte sur le mode « je sais bien mais quand même ».* Le « moi » se déforme, se déchire, se morcelle »⁶¹.

Le changement est générateur d'anxiété pour les individus dans la mesure où il est synonyme de rupture, de remise en cause, il contribue à la perte des points de repères antérieurs (spatiaux, temporels, comportementaux, relationnels). Cependant, et sans les négliger, les causes individuelles ne suffisent pas à expliquer cette résistance au changement. Il semble que les causes structurelles, conjoncturelles et collectives s'associent souvent à des causes individuelles.

Les normes, rites et stéréotypes peuvent s'ériger en système de valeurs. Ils déterminent pour les membres d'un groupe ce qui est bien ou non, ce qui est souhaitable ou non, aussi bien au niveau des attitudes que des comportements, des avantages recherchés, et des contraintes ressenties et combattues. Ils favorisent le développement de comportements corporatistes et catégoriels. Nous devons tenir compte du fait que les surveillants constituent un corps compact, qui regroupe le plus grand nombre de personnels de l'administration pénitentiaire. Un groupe peut alors résister au changement s'il pense perdre ses acquis : leur légitimité de troisième force de sécurité publique, la priorisation de leur mission de réinsertion sur une mission de sécurité relayée au second plan car il n'est plus question d'une sécurité purement répressive par exemple. Ce phénomène sera plus prégnant pour le personnel de surveillance car celui-ci ne dispose pas de réel pouvoir décisionnel. Il raisonne en qualité de membre d'un groupe homogène et n'est pas prédisposé à travailler dans un contexte d'incertitude. Le changement doit donc tenir compte de ce système de valeurs qui caractérise le groupe.

Les conditions de travail, le fonctionnement organisationnel et le climat de l'institution au moment d'insuffler le changement sont également des facteurs de résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle.

Il apparaît plus complexe d'atteindre le changement quand les implications associées à ces facteurs sont fortes car elles trouvent leur corollaire en un risque élevé de résistance.

⁶¹ Freud S., « *Névrose et psychose* », 1- trad. D. Guérineau, in *Névrose, psychose et perversion*, Paris, Presses Universitaires de France, 1973.

Par ailleurs, le supérieur hiérarchique doit également choisir le moment où il va suggérer le changement. Tout est question d'opportunité. Si ce changement n'est pas anticipé et les agents préparés (formation, encadrement, ...), ils peuvent ne pas en comprendre les raisons et s'inscrire dans un schéma d'opposition résultant d'une sensation d'insécurité (2.1.2). Le changement doit faire l'objet d'une communication ou du moins d'une campagne d'informations à l'égard des personnels de surveillance de terrain.

2.1.2 Présentation des résultats de l'enquête exploratoire : D'un sentiment de sécurité à la naissance d'une sensation d'insécurité

L'outil de recherche :

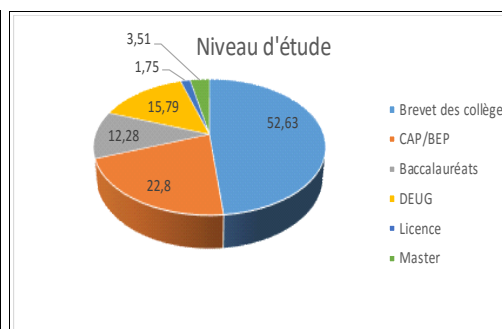
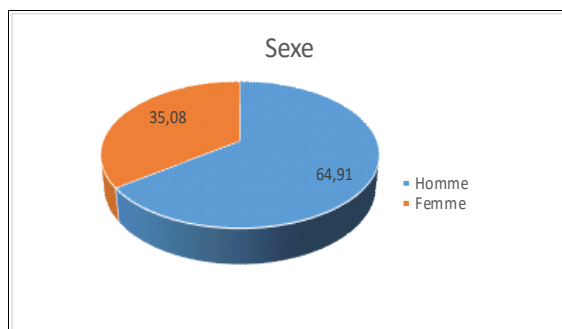
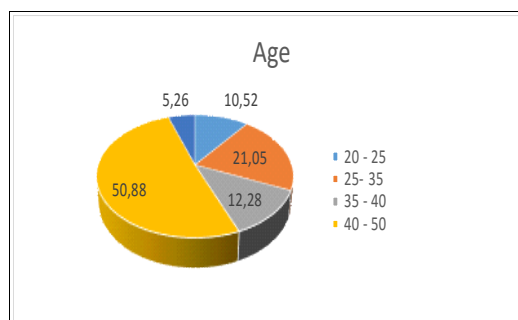
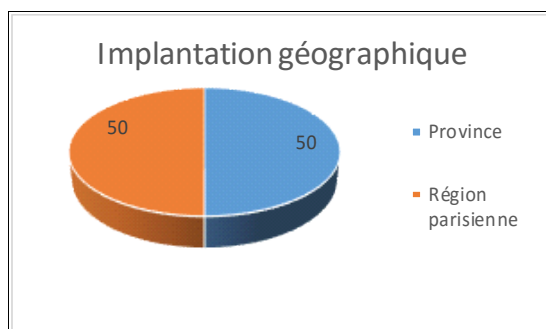
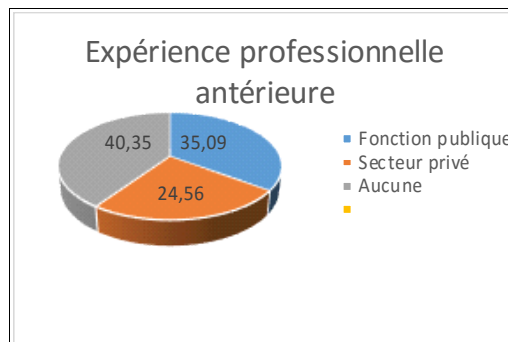
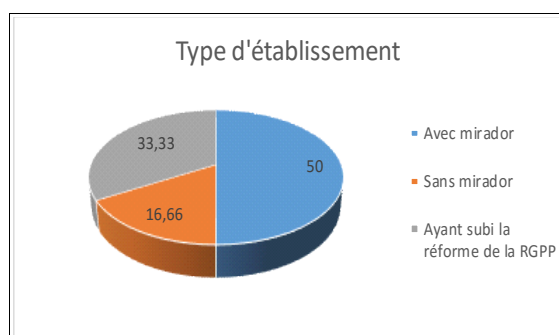
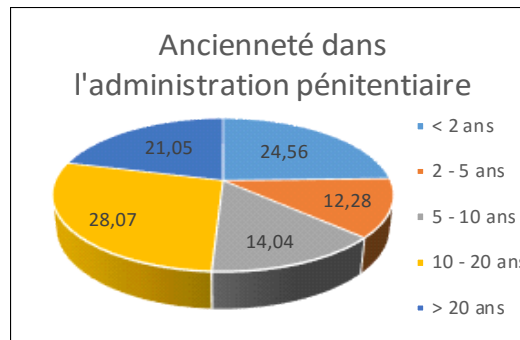
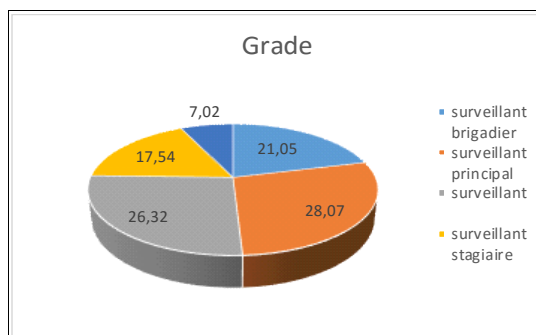
L'étude des représentations du concept de sécurité pour le personnel de surveillance suppose de tenir compte des perceptions subjectives de la mission de sécurité périmétrique. Il convient par ailleurs de considérer que les agents recherchent la certitude que l'exercice de cette mission est correctement accomplie par l'ensemble des surveillants qui y sont affectés.

Cette enquête a pour objectif de mettre en lumière une vision globale du ressenti des personnels de surveillance sur les évolutions de l'institution pénitentiaire, particulièrement les miradors, et les impacts sur les métiers et les pratiques professionnelles. Pour connaître l'opinion des personnels sur l'accompagnement managérial du changement opéré par les directeurs des services pénitentiaires, nous évaluons leur niveau de connaissance et d'information quant aux réformes en cours et la possibilité de se former aux nouvelles pratiques professionnelles.

L'enquête doit également proposer une diversité de sites afin d'être le plus représentative possible (taille des établissements, implantation géographique). Ainsi, quatre maisons d'arrêt ont retenu notre attention, dont deux de la région parisienne (le quartier maison d'arrêt pour femmes d'un centre pénitentiaire et une maison d'arrêt) et deux de province, une maison centrale parisienne et un centre de détention de province. Nous précisons que ces établissements assurent des missions dites « traditionnelles » et non « spécialisées » comme les établissements pour mineurs (EPM) par exemple. L'enquête prend également en compte les données personnelles telles que l'âge, le sexe, le niveau d'étude, l'ancienneté dans l'administration

pénitentiaire, l'expérience professionnelle antérieure, le type d'établissement d'affectation.

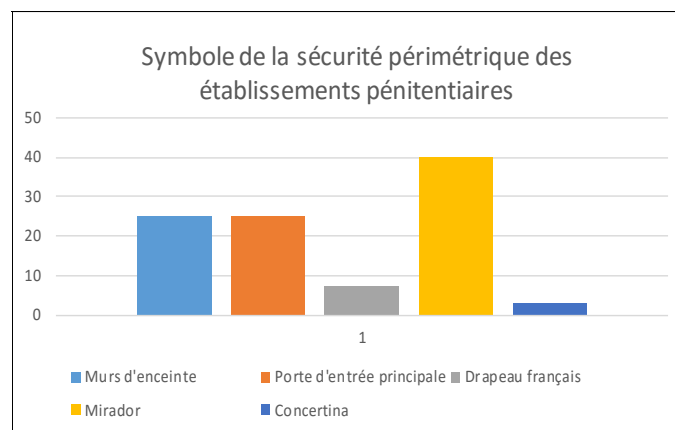
Les graphiques qui suivent illustrent la constitution de cet échantillon de 57 participants.



Analyse et interprétation des résultats de l'enquête de terrain :

L'enquête est axée sur trois thématiques principales que notre analyse des résultats reprendra en trois points : le ressenti des personnels face à la suppression des miradors (A), l'impact de ce ressenti sur les métiers et les pratiques professionnelles (B), l'information et la communication faites autour de ce changement. Il convient d'analyser et d'interpréter ces résultats, en exploitant les critères personnels et professionnels initialement déterminés comme étant susceptibles d'avoir une incidence sur les réponses apportées, pour infirmer ou valider nos hypothèses de travail. Après le dépouillement de nos résultats, certains critères ne nous ont pas paru déterminants dans l'analyse (le niveau d'étude, le sexe, la situation géographique) et ne seront de ce fait pas évoqués.

A/ Le ressenti des personnels face à la suppression des miradors :



S'agissant du ressenti des personnels de surveillance quant à l'impact de la suppression des miradors, nous constatons que le mirador est majoritairement un emblème fort de l'administration pénitentiaire et que la suppression de certains d'entre eux perturbe la perception du paysage architectural pénitentiaire. Pour ces agents, cette évolution est défavorable à la représentation sociale⁶² de notre institution, soit à un savoir commun à un groupe, bien que l'architecture de nos établissements doive être adaptée au public accueilli et à leur mission finale. A ce titre, l'opinion des surveillants stagiaires et des élèves est plutôt favorable à la suppression des miradors. Pour les surveillants stagiaires et les élèves, la sécurité ne se résume pas aux murs, elle va au-delà et emprunte la voie du dialogue, de

⁶² Jodelet D. et al., « *Les Représentations sociales* », Puf, 1994 « *une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ou culturel* »

l'éducation, du retour au monde extérieur et ce, en vue d'une réinsertion définitive de la personne détenue. La sécurité active est donc privilégiée.

Pour un DSP de MA *« la sécurité est la notion qui est au cœur de notre métier mais c'est une notion très complexe, qu'on vit sans la vivre au quotidien, elle reflète énormément d'aspects et il ne faut pas oublier notre deuxième mission de réinsertion. La sécurité est ce que les personnels abordent avec nous immédiatement mais la sécurité doit être au service de notre seconde mission »*.

Le ressenti majoritairement négatif pour les surveillants principaux et les brigadiers est à mettre en corrélation avec les critères de l'ancienneté dans l'administration pénitentiaire. Ces résultats font ressortir que plus le personnel a de l'ancienneté dans la profession et qu'il avance dans l'âge, plus il s'élève contre les moindres fluctuations de son environnement et agit contre le changement. En l'espèce, le mirador constitue un sas de décompression de la détention ou d'évitement de la hiérarchie et le supprimer correspond à perdre ses acquis, d'où la sensation de perte de sécurité.

Ce positionnement ne semble pas rationnel au regard de notre analyse. A des moments différents de leur carrière ou suffisamment installés dans le grade, pour la plupart, ces agents sont affectés dans les établissements de province donc dans les régions d'où ils sont natifs. Ils n'attendent rien et se font ainsi les porte-paroles d'une administration pénitentiaire perdue.

Pour l'ensemble du panel, le mirador a effectivement un réel rôle dissuasif et est un organe pérenne alors qu'un chef d'établissement ayant procédé à la fermeture d'un des miradors de son établissement dans le cadre de la rationalisation des effectifs, nous confiera que ce dernier n'est en rien intimidant.

Ce chef d'établissement de MA nous dira en avril 2015, *« avant les travaux, il y avait des projections 2 à 3 fois par jour en semaine et 7 à 8 fois le week-end. Depuis, une barrière anti-projection électrique a été installée, plus des systèmes "tritechologie"⁶³. Les projections sont en forte baisse soit 1 à 2 le week-end »*.

Les surveillants se retrouvent dans le discours des plus expérimentés quant à la perte de repères professionnels induite par les dernières réformes. Leur ressenti défavorable est mitigé car les repères n'ont pas disparu mais sont durablement et profondément transformés. Ils se revendiquent d'une certaine administration

⁶³ La tritechologie est la combinaison de la vidéo surveillance, des barrières électriques et antichoc et des détecteurs de mouvement.

pénitentiaire qu'ils n'ont pas connu mais s'offusquent des pratiques désuètes. Ce groupe est en délicate posture, pris entre deux eaux. Nous parlerons alors de solidarité envers « *les anciens qui tiennent la boutique* », nous dira un surveillant de la région parisienne, et les nouveaux qui portent en eux tous les espoirs de réelle transformation.

Parmi les facteurs que nous avons jugé déterminants, étendre notre enquête aux établissements dits « spécialisés » tels que les EPM ou les centres de semi-liberté, aurait pu trancher avec ce constat car les agents qui y sont affectés n'ont pas une conception passéiste de leur métier. Ils savent que les établissements au sein desquels ils exercent sont axés sur la réinsertion de la personne détenue et plus uniquement sur son maintien à l'intérieur des murs.

Ainsi nous sommes parvenus à démontrer que le personnel de surveillance est défavorable à la suppression des miradors, à l'exception des surveillants stagiaires et des élèves surveillants qui ne représentent que 24,56 % de l'échantillon.

Bien que les agents soient défavorables à cette mesure, la comprennent-ils, s'adaptent-ils ou encore résistent-ils comme nous le supposons ?

Par ailleurs, l'abaissement des signes de sécurité passive est-il en corrélation avec le sentiment d'insécurité ressenti par le personnel de surveillance et quels en sont les impacts sur les métiers et les pratiques professionnelles (B) ?

B / Les impacts de ce ressenti sur les métiers et les pratiques professionnelles

Il nous était difficile de poser aux personnels la question de leurs réactions face au changement de manière abrupte. Nous avons donc opté pour des questionnements se rapportant à la modernisation de l'action publique et ses conséquences en termes de valorisation des métiers (1) et pratiques professionnelles (2).

1 / L'impact sur le métier de surveillant pénitentiaire :

Comprendre l'impact de la résistance pour le personnel de surveillance impose de se questionner sur les raisons qui font que la suppression des miradors est perçue comme une perte.

Le mirador symbolise la sécurité. L'« état de sécurité » où le « être en sécurité » relève à la fois de l'individu lui-même et de la représentation qu'il se fait de sa situation de travail. Cependant, cette notion de sécurité des personnels de surveillance ne peut être appréhendée sans prise en compte de la notion d'insécurité voire du sentiment d'insécurité, « *problème social majeur dans les sociétés contemporaines qui s'inscrit dans la face cachée de la modernité au sens foucauldien* »⁶⁴.

Chacun centre sa vision de la sécurité sur lui-même et met de côté celle du groupe. Cette individuation est à la fois facteur d'autonomisation du surveillant, qui la revendique, et source de vulnérabilité des individus du groupe. Le milieu dans lequel le groupe évolue met en évidence la prise en compte des éléments contradictoires et conflictuels. L'insécurité est une notion abstraite qui comprend diverses facettes, fonctions des individus qui la vivent et d'appartenance à une communauté.

La représentation de la situation de travail diffère donc selon la typologie de la structure carcérale : maison centrale, maison d'arrêt ou centre de détention ; du profil de la population pénale accueillie, appartenance au grand banditisme ou à une mouvance terroriste et disposant de moyens extérieurs ou simple « *voleur de poule* » ; de l'assurance et de la rigueur accordées à la réalisation de cette mission de sécurité. Ainsi, de la façon dont est assumée cette tâche par l'ensemble du personnel dépend le niveau de sécurité ou d'insécurité perçu par chacun.

Un surveillant rencontré en MC nous indiquait que pour avoir exercé son activité en maison d'arrêt pourvue de miradors, puis dans un établissement de type plan 13000, « *je me sens davantage en sécurité ici que dans un établissement pour peine axé sur la réinsertion sans mirador. Il est vrai que le mirador a une fonction dissuasive mais sa présence me procure un réel apaisement psychologique* ». Ce sentiment de sécurité émane de sa propre conception architecturale d'une prison, qui est par définition un lieu dangereux. En effet, en 2005⁶⁵, 85% des surveillants pénitentiaires décrivent la prison comme un lieu violent. Le surveillant doit acquérir les capacités de se projeter au sein de cette nouvelle scène professionnelle, ce qui implique qu'il s'approprie une nouvelle manière de penser la sécurité.

En conséquence, l'insécurité s'assimile à la peur du crime, « *l'une de ses extrémités est très liée à l'exposition concrète (de soi ou des siens) à la*

⁶⁴ Clavel G., « La gouvernance de l'insécurité. La pénalisation du social dans une société sécuritaire », L'Harmattan, Paris, 2014, p45.

⁶⁵ Chauvenet A., Monceau M., Orlic F., et al., *La violence carcérale en question*, Centre d'étude des mouvements sociaux, CNRS, EHESS, Groupe de recherche sur la socialisation, ARSAAP ; juin 2005.
Courtine F., Renneville M., *Violences en prison*, Département de la Recherche, ENAP, novembre 2005.

délinquance »⁶⁶. Les individus peuvent être exposés à des risques au cours de leur activité professionnelle ou dans l'exercice de leurs libertés individuelles.

Les résultats de notre enquête mettent en exergue le paradoxe sécuritaire né entre les surveillants pénitentiaires et leur administration, illustration d'un malaise de ces premiers en lien avec une perte de leur identité professionnelle, un sentiment de dévalorisation et un grand besoin de reconnaissance. Ce changement annonce une réorganisation et par la même une redéfinition des contours du métier de surveillant pénitentiaire, qui s'articule autour des fonctions sécuritaires et relationnelles, afin que ces agents cessent de se questionner et d'interroger le sens de leur mission.

Un surveillant principal d'une MA de province estime être le « *dindon de la farce* » car les évolutions de l'administration pénitentiaire accroissent leur sentiment de dévalorisation. Elles ne servent pas leur métier ou le surveillant lui-même mais le besoin de la société de savoir ce qui se passe à l'intérieur des murs. L'institution introduit ces changements pour répondre aux nouvelles sollicitations de son environnement. Ces évolutions extrinsèques jouent donc le rôle de variables indépendantes qui suscitent des questionnements et des défis nouveaux.

Dans ce cadre, il est aisé de comprendre que les personnels tiennent au poste mirador en se cachant derrière des arguments de sécurité, surtout parce que c'est l'occasion pour eux de souffler. Une traduction de cette donnée fait émerger le problème de la pénibilité au travail et de l'exposition à des facteurs de risque⁶⁷. En somme, ce sont les conditions de travail elles-mêmes qui sont mises à mal.

Dans l'espace carcéral, ces nombreux facteurs de risque contribuent à une forme de désengagement des agents. Ce peuvent être, la surpopulation carcérale⁶⁸ qui crée des tensions, la population pénale émergeant des quartiers difficiles qui peut prendre l'ascendant sur les jeunes professionnels, les nombreux matelas au sol, les diverses agressions verbales et physiques, etc. Face à ces données, la question de la suppression des miradors devient assez symptomatique des conditions de travail. Toutefois, elle ne demeure pas le questionnement principal. Nous constatons un changement de la vision du métier de surveillant des services pénitentiaires. La mission de sécurité publique prend tout son sens quand la mission de réinsertion est

⁶⁶ Sous la direction de Vicot R., « *Sécurité : vraies questions et faux débats* », L'Harmattan, Paris, 2013, p. 254.

⁶⁷ Les dix facteurs de risque de pénibilité retenus par le Code du travail sont : les manutentions manuelles de charges lourdes ; les postures pénibles définies comme positions forcées des articulations ; les vibrations mécaniques ; les agents chimiques dangereux ; les activités exercées en milieu hyperbare ; les températures extrêmes ; le bruit mentionné à l'article R. 4431-1 ; le travail de nuit (art. L. 3122-29 à L. 3122-31) ; le travail en équipes successives alternantes ; les gestes répétitifs sous cadence imposée.

⁶⁸ Au 1er janvier 2015, 77 291 personnes détenues pour 54 841 places opérationnelles, chiffres-clés de l'administration pénitentiaire paru en juin 2015, <http://www.justice.gouv.fr/prison-et-reinsertion-10036/les-chiffres-clefs-10041/>

activement investit conformément à la loi pénitentiaire de 2009. La valorisation du métier se concrétise alors par la diminution du taux de récidive.

Quelles sont les difficultés que cela posent en terme de management ?

Il nous incombe de prendre en compte toutes ces données et de favoriser une certaine compensation de cette pénibilité.

Dans le secteur privé, la réforme des retraites met en place un compte personnel de prévention de la pénibilité, avec un double objectif :

- contribuer à réduire la pénibilité du travail et les durées d'exposition
- tenir compte des périodes de pénibilité dans la définition des droits à la retraite.

Ainsi, tous ces éléments assemblés favorisent le développement du sentiment d'insécurité des personnels. Cette insécurité est ici vécue, c'est-à-dire qu'il est possible qu'elle renvoie à une situation antérieure de l'individu.

La suppression des miradors interroge sur l'intelligibilité du métier de surveillant et lui permettrait de démystifier son activité au sein de mirador. Alors à quand une prise en compte de cette pénibilité pour les fonctionnaires de notre administration ? La question reste en suspend car tous les cadres contactés le confirment, « *il n'y a pas de réponse et c'est véritablement un débat* ».

Au-delà des impacts sur le métier du surveillant qui apparaissent, il existe aussi des incidences sur les pratiques professionnelles (2).

2 / L'impact sur les pratiques professionnelles

Les pratiques professionnelles sont au carrefour de valeurs, de savoirs, de savoir-faire, de savoir-être, et elles agissent sur le savoir-devenir grâce à une construction de sens et à partir de savoirs collectifs par la réflexivité et la recherche d'intelligibilité. Interroger l'impact de la suppression des miradors au sein des établissements nécessite une analyse des pratiques professionnelles des agents. Cette analyse favorise la construction de savoirs, de savoirs de la pratique, de savoirs professionnels et professionnalisants.

En l'espèce, le champ d'intervention n'est plus le mirador mais le chemin de ronde ou les « no man's land ». L'agent n'est plus protégé par des vitres blindées, ce qui constitue le premier choc professionnel. Sa sécurité repose directement sur l'assistance de ses collègues avec qui il intervient. Le contrôle visuel périphérique est

réformé par un déplacement armé tactique, d'où une exposition de l'agent plus accrue. Il s'agit alors d'entraîner et de former les agents à ce nouveau cadre d'intervention pour leur permettre de mieux appréhender leur travail.

Cela implique que le sentiment de sécurité ne soit plus seulement le fait que la personne ait une arme et devienne donc détentrice de la puissance légitime régaliennne de l'État.

Par ailleurs, la suppression des miradors induit un nouveau calcul de l'effectif de référence de la structure. Un mirador pouvant être tenu par un nombre moyen de douze agents vingt quatre heures sur vingt quatre, sa fermeture mène inévitablement à un réajustement du nombre de personnels. Moins d'agents signifie un travail d'adaptation du service de nuit par exemple ou encore de la surveillance des promenades avec la création d'un poste échauguette.

Outre ces mesures organisationnelles, la modification de la sécurité périmétrique contribue à un besoin d'accompagnement des agents dans l'exercice de leur mission de garde. Les DSP ne doivent pas confondre cette démarche d'analyse avec de simples échanges de pratiques.

L'analyse des pratiques professionnelles est nécessaire parce qu'elle accompagne profondément la transformation du travail, son organisation et ses activités. Elle est partie intégrante du travail de demain, parce que la réflexion sur sa pratique est une position « *métacognitive* »⁶⁹ qui est devenue un facteur essentiel de changement.

Ainsi, l'analyse des pratiques professionnelles engage des questions essentielles : aussi bien l'évolution des rapports entre théories et pratiques sociales, que la critique permanente d'une maîtrise de la réalité par des règles toutes faites, ou encore le sens de la formation continue dans son rapport avec le travail.

Au travers de ce développement, il apparaît que la résistance chantée n'est pas réellement la résistance vécue. Des éléments plus profonds permettent donc de la comprendre et d'adapter notre posture professionnelle en notre qualité de cadre de l'administration pénitentiaire.

⁶⁹ OURGHANLIAN C., Septembre 2006, <http://dcalin.fr/cerpe/cerpe31.html>, La métacognition est un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être liés à une réflexion sur son propre fonctionnement mental pour apprendre. Elle comprend deux aspects qui se construisent conjointement : l'un se rapporte à la connaissance qu'une personne a sur ses propres savoirs et processus cognitifs, l'autre au contrôle qu'elle exerce sur eux. Ce contrôle est une posture mentale qui implique une distance, une décentration, voire un dédoublement, et permet la mise en œuvre d'un système interne de pilotage.

Il est légitime de se dire que la suppression des miradors peut être adaptée car elle contribue au redéploiement des ressources sur les missions intra-muros de sécurité et de réinsertion et participe à la valorisation du métier de surveillant pénitentiaire. Cette valorisation ou revalorisation n'est cependant pas perçue comme telle par le personnel. En effet, pour la majorité du panel, la suppression de ce poste n'améliore en rien les conditions de travail des agents, ne leur octroie pas une meilleure reconnaissance par l'institution et ne valorise pas non plus leurs pratiques professionnelles. Pourtant c'est dans l'accomplissement des deux pendants de leur mission professionnelle qu'ils développent une sécurité opérante. Ce sentiment de perte justifie une manifestation de réticences des personnels (2.2).

2.2 Une manifestation des surveillants pénitentiaires caractérisée par des réticences face au changement

« Pourquoi vouloir changer alors que tout va bien ? »

Martine Massacrier, Psycho-ressources, 3 juillet 2006⁷⁰

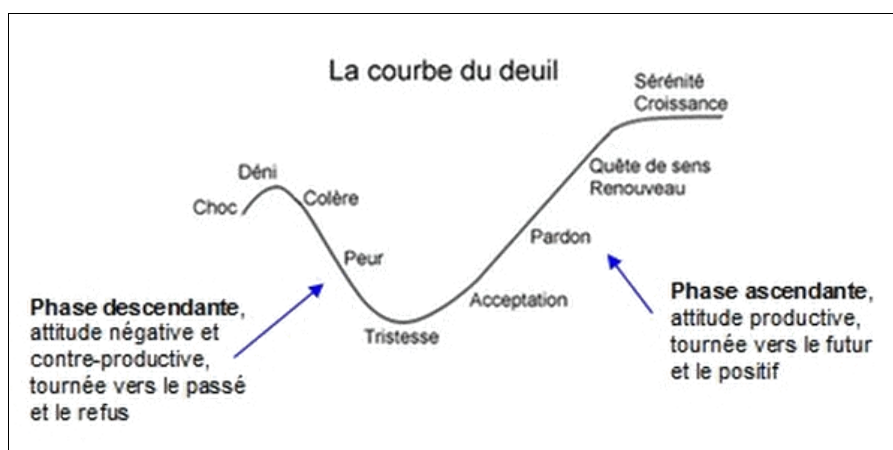
Les idées innovantes sont par nature au cœur du changement. Il est rare que les innovations soient appréciées dans l'univers professionnel. Pour preuve, le personnel pénitentiaire est parfois réfractaire à la mise en œuvre d'une innovation, notamment la mise en œuvre de la médiation animale sur leur établissement. Une proposition de changement suppose souvent qu'un consensus à son encontre soit recueilli. L'opposition n'est pas forcément liée au manque de pertinence des évolutions proposées⁷¹ mais elle peut être liée à la personne ou être de principe.

Les surveillants ne réagissent pas tous de la même manière au changement. Notre enquête a permis de mettre en lumière que certains agents vont critiquer sans vouloir s'impliquer, tandis que d'autres vont littéralement fuir le changement en s'avouant vaincus. Chez les plus combattifs, quelques uns vont tenter de se précipiter sur le projet, tandis que les derniers vont s'impliquer de façon réfléchie dans le processus de changement. Le DSP doit composer avec chacun de ces styles afin de les accompagner dans le changement.

⁷⁰ [Http://www.psycho-ressources.com/bibli/peur-du-changement.html](http://www.psycho-ressources.com/bibli/peur-du-changement.html)

⁷¹ Jacques E. « *Intervention et changement dans l'entreprise* », DUNOD, Paris, 1972

Comme tout individu confronté au changement, les surveillants pénitentiaires passent à travers différentes étapes d'adaptation au changement comme en témoigne la « courbe du changement » également nommée la « courbe du deuil »⁷².



Cette courbe du changement implique deux grandes phases d'adaptation psychologique des surveillants face au changement. La descente survient après le choc de l'annonce de la suppression des miradors. Elle entraîne une phase de sidération et de déstabilisation intense. Dans la phase de remontée ou de sortie de l'impasse, le surveillant a accepté le changement et reconnaît que celui-ci a permis de faire des choses non envisageables dans l'ancienne situation.

Cette réaction montre une « hyper symbolisation » des miradors pour les personnels pénitentiaires au sein de cet espace carcéral. La suppression des miradors est vécue négativement et induit un abaissement du sentiment de sécurité. Le plus étonnant dans ce contexte est que nous avons affaire à un mécanisme que nous pouvons comprendre comme un mécanisme de défense ordinaire aux résistances.

Pour les personnels, le « noyau dur » des représentations sociales doit bouger pour changer. Le surveillant pénitentiaire a une conception presque historique de son travail. Cette conception collectivement partagée se caractérise par une cohérence et une stabilité qui lui permettent de résister aux changements. En tant que fruit des déterminismes historiques, symboliques et sociaux, le « noyau dur » est constitué, selon Jean-Claude Abric⁷³, des éléments suivants : nature de

⁷² E. Kübler-Ross, psychiatre et psychologue suisse, appréhende la résolution du deuil au travers d'une courbe en 1959. Son approche du processus de deuil et ses étapes s'appliquent, au-delà de la perte d'un être aimé, à énormément de situations de notre vie professionnelle : fin d'un projet d'équipes, licenciement, départ à l'étranger, fin des études, fusion d'entreprise, changement de patron.

⁷³ Abric J-C., « Pratiques sociales et représentations », 1994, p. 251. In Galindo C., « De la violence carcérale : sources, perceptions et modes d'expression », p. 578.

l'objet représenté, relation de cet objet avec le sujet ou le groupe et contexte idéologique. Cette transition est normale chez tous les êtres humains et constitue un véritable enjeu managérial. Les agents ont un comportement très connu en psychosociologie : une sorte de résistance au changement, de difficulté que l'on peut avoir à modifier ses représentations quand elles sont ancrées.

Les représentations ne changent pas du jour au lendemain. L'homme est un animal social⁷⁴ qui aura tendance à résister. Il faut un certain temps pour venir un peu modifier ses représentations.

La résistance au changement s'explique donc par le sentiment de subir des pertes plus importantes que les gains qui vont disparaître et c'est précisément ce sentiment qui inscrit les résistances dans la durée. Le facteur humain représente ainsi la principale cause d'échec de ce type de projets. Les surveillants sont conscients d'un impossible retour en arrière et d'une nécessaire évolution de l'institution, passant notamment par une reconnaissance positive de notre administration sur le plan médiatique.

Pour un surveillant de maison d'arrêt de province « *nous sommes au carrefour de la modernisation et du conservatisme, et comme dit le proverbe les vieilles habitudes ont la dent dure* ».

De ce fait, nous concluons qu'une adaptation du personnel au changement des pratiques professionnelles est majoritairement possible, sans pour autant aller jusqu'à la valorisation des métiers, une meilleure reconnaissance de l'institution, l'anéantissement du sentiment d'insécurité. Par ailleurs, chaque fois qu'ils sont mis à l'écart ou devant le fait accompli, c'est leur identité même qui est dégradée ou réprouvée et c'est cette exclusion qui mobilise les résistances. Les surveillants voudraient être impliqués dans ces divers changements.

Un surveillant affecté sur notre lieu de stage de mise en situation nous indiquait ainsi : « *La direction prend des décisions et ne recueille jamais notre avis. Par la suite, cette même direction souhaite que l'on applique ses directives sans broncher alors que l'histoire pénitentiaire a montré que les surveillants étaient en capacité d'être force de proposition. Prenons un exemple récent, prochainement sera déployé le progiciel GENESIS qui semble déjà être inadapté aux grandes structures et nécessiter des correctifs. Cet outil a été conçu par une société privée. A Douai, il y a quelques années, un surveillant n'a-t-il pas créé le Cahier Électronique de*

⁷⁴ La psychologie montre que l'homme est poussé par son énergie intérieure à développer ses caractères propres dans la limite des obstacles mis à ce développement par les autres humains.

Liaison (CEL), un logiciel permettant de compiler les informations des différents partenaires pour une même personne détenue ? Nous pouvons formuler des idées à condition que l'on nous en donne la possibilité. Ces nouvelles adaptations au métier seraient mieux acceptées car elles émaneraient de professionnels de terrain et seraient immédiatement fonctionnelles ».

Selon Dominique Lhuilier et Nadia Aymard « *tout ce qui est fait sans eux est interprété comme se faisant contre eux et c'est alors qu'ils deviennent un frein au changement en mobilisant des résistances* »⁷⁵. Les agents sont dans ce cas mécontents et ne comprennent pas les ordres de leur équipe de direction. Ainsi, il apparaît que le découragement des personnels viendrait d'une absence de concertation avec l'administration centrale.

*« L'information circule, mais à sens unique, en apportant aux établissements les orientations retenues par la Direction de l'Administration Pénitentiaire. Il n'y a pas de dialogue et les personnels pénitentiaires ont le sentiment que leur opinion n'est pas prise en considération »*⁷⁶.

Les modifications opérées par les plans 13000 conduisent les agents à ne plus être acteurs de la sécurité périmétrique mais « *sujets* » au service de la technologie dans le cadre de l'exercice d'une mission sécuritaire. De plus, une surveillante principale en CD nous déclare que « *l'accroissement de cet usage technique confère la perte de repères, impliquant un changement des qualifications demandées et des fondements mêmes du métier, des hommes à qui on va demander d'agir, deviennent aux ordres d'une machine et sont de ce fait inactifs* ».

En effet, dans les établissements pourvus de miradors, le sentiment de sécurité repose sur l'assurance de la bonne exécution de la surveillance périmétrique intérieure / extérieure par un collègue. Dans les établissements « Chalandon », cette assurance est relativisée par des écrans de contrôle et le risque d'inattention, provoqué par d'autres activités (notamment le contrôle des accès à la détention, le téléphone, ...), générant des perturbations dans ce contrôle. Le travail du surveillant est alors modifié.

Cette dualité entre exécution de la surveillance périmétrique par un collègue et contrôle par vidéo surveillance est à nuancer. Elle relèverait de l'absence de modélisation dans les pratiques professionnelles des plus jeunes agents. N'oublions

⁷⁵ Lhuilier D. et Aymard N., « *Sécurité et Identité Professionnelle des Personnels de Surveillance* », Centre Censier GERAL, Paris, Mars 1993, p.270.

⁷⁶ Rapport de commission d'enquête n° 449 (1999-2000) de MM. Jean-Jacques HYEST et [Guy-Pierre CABANEL](#), fait au nom de la commission d'enquête, déposé le 29 juin 2000.

pas que les jeunes professionnels sont plus accoutumés à l'informatique. Il s'agit d'un outil d'acculturation générationnelle. Certains sont déjà prêts et ne semblent pas intimidés par ces nouveaux outils et l'apprentissage de nouvelles aptitudes.

Le surveillant pénitentiaire voit son rôle réduit et éprouve la sensation de dépossession d'une partie de ses prérogatives sécuritaires. Pour poursuivre en ce sens, si nous émettons l'hypothèse que le changement présuppose une adhésion psychique pour qu'il n'y ait pas de résistances, nous admettons qu'il est nécessaire de se projeter dans l'évolution souhaitée. Ainsi, l'évocation du mirador télé-opéré dans le rapport Ciotti constitue une innovation superflue car les agents ne s'y sont pas projetés. Les agents ne se reconnaissent pas dans cette nouvelle transcription de la notion de sécurité périmétrique et souhaitent que cette proposition n'aboutisse pas. Il convient alors pour Maître Henri Leclerc, ancien président de la Ligue des Droits de l'Homme, d'instaurer « *une nécessaire revalorisation et reconnaissance de la fonction de surveillance* »⁷⁷.

Les résistances supposées existent donc et nous sommes parvenus à déterminer par quels comportements elles se manifestent en pratique sur le terrain. Ces dernières tendent à l'émergence d'un sentiment d'insécurité du personnel de surveillance. Quelle est la place de la conduite managériale quant aux réactions des personnels de surveillance face au changement (2.2.1) ?

Par ailleurs, le DSP doit faire preuve de beaucoup de qualités managériales pour occuper une place dans le cadre de la définition des nouveaux enjeux et pratiques professionnels, permettre un ajustement de la mission de sécurité périmétrique en accompagnant et préparant les agents au changement (2.2.2).

⁷⁷ Idem.

2.2.1 La place de l'encadrement dans un contexte de résistances

A l'issue de notre enquête le niveau de connaissance des évolutions de notre administration dépend de l'ancienneté et de la volonté de l'agent. Cela dépend également de la volonté de l'agent à accomplir les tâches réglementaires qui lui incombent.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le niveau d'étude et l'âge ne rentrent pas en ligne de compte. Ce qui prime est la formation initiale ainsi que la formation continue tout au long de la carrière pour accompagner au mieux le surveillant dans sa manière de servir et y compris face aux évolutions de son métier.

Légitimement, nous pourrions penser que l'expérience favoriserait ce niveau de connaissance des évolutions mais ce n'est pas le cas et les changements les mieux connus des personnels sont ceux qui ont trait aux RPE, à la labellisation des processus arrivants et sortants car ils ont fait l'objet d'une médiatisation.

Les questions relatives au niveau d'information reçu, tant localement que nationalement, ont particulièrement retenu notre attention. Majoritairement, les personnels ne s'estiment pas informés des évolutions de notre institution, l'information leur arrivant seulement au moment de leur mise en application.

Un surveillant principal en région parisienne met ainsi en avant le fait que *« de petits surveillants n'ont pas vocation à connaître les secrets des Dieux »*.

L'information semblerait donc « bloquée » au niveau des membres de l'encadrement.

Les surveillants pénitentiaires n'ont pas, immédiatement, à connaître toutes les informations susceptibles de modifier notre administration mais au-delà de cette évidence, nous constatons qu'il n'est pas aisé d'assurer efficacement une veille de la communication au sein des établissements pénitentiaires, ceci en raison de la multiplicité des acteurs, de leur volonté de s'informer. Cependant, pour obtenir l'adhésion à un changement, nous ne pouvons faire l'économie d'une communication et d'une information maîtrisées. Ceci est une évidence mais une proposition de piste d'amélioration ou de conduite d'accompagnement au changement est d'accentuer le management participatif. Être partie prenante aux différents groupes de travail menés pour la mise en place de nouvelles directives constitue ainsi une meilleure

valorisation du surveillant et favorise donc l'acceptation au projet. Pour une DSP de la région parisienne :

« Cette méthode, je l'ai éprouvée sur le quartier MAF quand j'ai fermé le mirador. Premièrement, une bonne communication auprès des personnels est enclenchée en leur expliquant qu'ils ne seront pas lésés. Mais la fermeture, on a pas le choix, puis si cette fermeture a un impact sur leur organisation du travail, nous sommes bien évidemment disposés à réfléchir avec eux sur les sujets qui les préoccupent. À ce titre, un appel au volontariat est lancé pour participer à une réflexion lors d'un groupe de travail. C'est une méthode qui marche à tous les coups mais qui à mon sens est peu utilisée du fait de la position agressive des organisations syndicales à l'endroit des DSP voire même de l'institution ».

Dans les cas contraires, nous nous verrons opposer une résistance car les personnels n'en connaissent pas véritablement les tenants et les aboutissants. Notre analyse nous amène à conclure que c'est notamment sur ce point que les résistances reposent.

Dès l'annonce de grands changements par la direction de l'administration pénitentiaire, la direction interrégionale interroge les établissements de son ressort. Le DSP est avant tout dans une démarche de pilotage du changement. Il est force de proposition pour les fermetures de miradors. Il est associé au choix de la politique d'action pour mener à bien le changement et à la définition de la stratégie de communication institutionnelle. Dans la pratique, le chef d'établissement a un rôle de réflexion sur la structure et son évolution, par l'analyse de l'établissement et de la population pénale accueillie, il peut émettre des avis en matière de sécurité et de pédagogie pour expliquer la décision.

En l'espèce, un chef d'établissement de province nous indique que *« L'Administration Centrale a fait des études de coûts et d'impacts. Le ministère a fait un arbitrage. Le suivi est effectué par la DISP de Lille (appel d'offre, travaux...) »*⁷⁸. Pour une MA de la région parisienne, la DSP a reçu une feuille de route, sans indication spécifique lui demandant d'appliquer la réforme. Cependant, son rôle, en tant que manager, est d'expliquer cette feuille de route car elle n'appartient pas au corps des personnels d'exécution mais à celui de la conception.

Par ailleurs, les DSP sont dans un rôle d'accompagnement du changement auprès des personnels, par l'animation des équipes, en vue de faciliter l'adhésion et

⁷⁸ Réponse d'un chef d'établissement du nord de la France à la question : Comment cette mesure est-elle encadrée par l'administration centrale ?

l'acceptation au changement. Dans le cadre d'une redéfinition du sentiment de sécurité par le personnel de surveillance, la poursuite des évolutions de notre administration, cette recherche vise à ne pas réduire les difficultés rencontrées à de simples processus de résistance au changement. Gérer le changement induit d'avoir une perception de la réalité du terrain, de comprendre les mécanismes d'adaptation des personnels et de savoir comment négocier le processus de changement avec succès. Pour y arriver, il est intéressant de travailler avec les personnels sur le développement de la piste d'une nouvelle réflexion sur le métier de surveillant qui sera plus en adéquation avec toutes ces évolutions. Le métier d'hier, n'est pas et ne sera plus le métier de demain. Ce qui permettrait au surveillant d'avoir une autre représentation de son métier.

Pour vaincre les résistances, les professionnels prennent en compte la dimension « humaine » pour gérer de façon intelligente l'aspect « projet ». Pour ce faire, nous faisons preuve d'une maîtrise des techniques de management (difficulté à impulser du changement, freins à la conduite de projet) et de communication, des politiques de gestion des ressources humaines et des actions de formation à l'endroit des personnels de surveillance.

Notre prise de hauteur sera d'autant plus nécessaire que le DSP joue un rôle majeur dans l'impulsion du changement. Si ce dernier saisit cette opportunité, cette impulsion peut s'assimiler à de la valorisation des personnels.

La résistance au changement est « *une disposition de l'esprit qui vise à préférer l'existant et à redouter la nouveauté. Coch et French (1948) ont démontré que lorsque les personnes concernées par le changement pouvaient participer à sa mise en place, cette résistance s'amenuisait* »⁷⁹

Pour combattre le complexe phénomène de résistance au changement et mener à bien notre évolution et les objectifs (l'adhésion, la mise en application de la nouvelle norme, l'efficacité de cette norme) qu'elle vise, il est primordial que le DSP décèle les leviers d'action pour ensuite mettre en place une politique efficace (2.2.2).

⁷⁹ Dictionnaire des sciences humaines 322

2.2.2 Le rôle de chef d'orchestre du DSP face aux nouveaux enjeux professionnels

Pour Gilles Capello, DSP et contrôleur auprès du CGLPL, « *Si on entreprend, on peut créer une ambiance dans un établissement et ainsi moderniser par la communication* »⁸⁰. Aucun changement ne peut réussir s'il n'est pas présenté de manière convenable. Des maladroites à ce niveau provoquent toujours des réactions collectives d'opposition.

De l'atteinte de nouveaux enjeux professionnels et des évolutions institutionnelles peuvent émerger des changements de rôles mais aussi l'existence de nouvelles mentalités. Ces changements de rôles sont donc dans cette perspective, indissociables des modifications dans les réseaux de communication. Nous comprenons le rôle déterminant, en qualité de cadres, que nous aurons à jouer dans l'introduction de ce changement afin d'en assurer le succès, et les marges de manœuvres en matière de conduite de changement. Ainsi s'opère déjà un premier changement, celui du passage de la fonction de simple personnel pénitentiaire à collaborateur à qui on demande maintenant de jouer un rôle fondamental dans la circulation de l'information, dans les recherches d'optimisation des ressources humaines de l'établissement et de participer à la construction d'un esprit collectif satisfaisant. Pour y parvenir, nous disposons d'outils tels que l'information (A), l'anticipation (B), la formation (C), les organisations syndicales (D) et l'imagination (E) :

➤ A/ L'information

« *Pourquoi communiquer ?* »⁸¹

Les raisons ne manquent pas pour donner de l'information. Le DSP présente généralement la nature positive du changement à l'ensemble des agents, les bénéfiques qui peuvent en résulter. Cette présentation pourra se faire lors d'un comité technique spécial (CTS) sur la thématique avec à l'issue la production d'un compte

⁸⁰ Propos recueillis au cours du séminaire de travail relatif au mémoire de recherche et d'application professionnelle en date du 26 mars 2015.

⁸¹ Comm-unique.net vous accompagne vert demain, site <http://www.comm-unique.net/pourquoi/8-presentation/5-pourquoi-communiquer.html>

rendu ou de fiches qui auront vocation à être communiqué⁸². Au cours du CTS d'une maison d'arrêt, la présentation du désarmement d'un mirador, face aux OS, est réalisée par une surveillante stagiaire et les points de détails explicités par la DSP en charge de la structure. La présentation est délibérément portée par la surveillante stagiaire afin de permettre une vision optimale du projet. Cette communication bicéphale est beaucoup plus « impactante » car la voix de la surveillante est représentative du plus grand nombre, elle se fait l'écho du projet.

Toutefois, cette communication devra être adaptée aux personnels concernés par le changement. En communiquant sur les aspects déterminants du projet en temps et en heure⁸³, le DSP leur donne la possibilité de se préparer à l'idée du changement et de choisir d'adhérer ou de résister pour des raisons fondées. Cette communication institutionnelle maîtrisée permet, d'une part, de taire les rumeurs qui ont pour fonction de générer des émotions négatives, telles que nous les avons évoquées, et d'autre part de motiver les personnels à assumer l'avenir et d'être informé de l'avancement du projet.

➤ **B / L'anticipation :**

*« Anticiper c'est prévoir, prévoir c'est s'adapter, s'adapter c'est dominer ».*⁸⁴

Le DSP pourra moduler les perceptions de la sécurité de chacun en intégrant les personnels à la redéfinition de cette notion de sécurité et donc de leur métier de surveillants des services pénitentiaires. Il met en corrélation les évolutions de notre institution, conformément au recensement des postes de miradors à désarmer, et les évolutions du contexte budgétaire de notre pays. Dans le cas contraire, le développement du management participatif, l'adhésion des personnels, une communication adaptée ou à parfaire face aux personnels, etc....devront anticiper cette réflexion, qui sera soumise inévitablement au DSP par sa hiérarchie, et ainsi pourront pallier une gestion réactionnelle.

Si les changements passent par la redéfinition de l'architecture des établissements, ils se concrétisent pareillement par la mise aux normes des miradors. Ceux-ci sont certes de plus en plus performants mais impliquent un accompagnement des personnels durant la phase des travaux qui peut être vécue

⁸² Exemples de rapport sur un projet de fermeture de mirador et de fiche technique sur les mesures d'accompagnement. Annexes 4 et 5.

⁸³ Tout est question d'opportunité et de circonstances. Le DSP apprécie la situation générale de l'établissement et aborde le changement sous l'angle qui lui semble lui plus pertinent. En sa qualité de manager, il prend de la hauteur face aux imprévus.

⁸⁴ Devise de l'escadron de commandement et de logistique des chasseurs à cheval de la l'armée de terre.

comme traumatisante quand un trou béant demeure dans le mur d'enceinte pendant six mois⁸⁵. De plus, certains établissements font le choix de confier la sécurité périmétrique et particulièrement ce poste à une équipe spécialisée dans la gestion de l'infrastructure en service de jour mais opèrent un redéploiement du personnel de la détention en service de nuit. Donc là encore, le DSP pourra travailler en vue de l'amélioration des conditions de travail des personnels, à comment rendre aussi la détention et les autres missions de détention davantage attractives. C'est aussi un sujet et une piste d'amélioration.

Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) seront en première ligne pour proposer les mesures de prévention qui s'imposent. L'anticipation peut émaner de volontés locales notamment dans l'adaptabilité des normes et obligations fixées par la mise en place du compte personnel de prévention de la pénibilité (CPPP) qui prévoit la prise en compte de facteurs de pénibilité et de risques professionnels pour l'acquisition par le salarié exposé de points cumulés sur le compte. La contrepartie est l'instauration de nouvelles obligations pour l'employeur.

➤ **C / La formation :**

Le processus d'adhésion passe également par la formation du plus grand nombre. Pour rassurer les personnels pénitentiaires, il convient d'aborder très rapidement la question de leur formation. Plus les agents seront formés, plus ils parleront des incidences sur leurs métiers, plus les motivations au changement seront véritablement acquises. Ils auront alors eu l'occasion de débattre sur les enjeux de cette évolution, de faire part de leurs doutes, de leurs angoisses, de leurs ressentis et de leurs inquiétudes. En présentant un plan de formation⁸⁶ précis, le DSP lève une partie de ces ambiguïtés.

La formation à l'utilisation des nouveaux dispositifs dispensée aux surveillants certifie que ces derniers aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires. Outre la fonction originelle de la formation, il est nécessaire que les personnels acquièrent les outils de la performance permettant ainsi d'écarter l'angoisse et l'opposition, légitimes, qui peuvent naître de la peur de tout changement

⁸⁵ Pour exemple, les travaux réalisés à la maison d'arrêt de Strasbourg en fin d'année 2014.

⁸⁶ Dans ce cadre, le plan de formation est présenté par le formateur de l'établissement, expert en la matière, au DSP en charge du projet.

(en l'espèce de ne pas être à la hauteur des nouvelles pratiques professionnelles). Être formé contribue à développer les compétences des agents mais surtout, et c'est en cela que le changement sera mieux vécu, à les rassurer. Les nouvelles pratiques professionnelles et connaissances s'accompagneront de la volonté de les appliquer par la suite.

➤ **D / Les organisations syndicales :**

Ce sont des entités qui s'attachent à défendre les intérêts de leurs adhérents. Le DSP peut par ailleurs interagir avec elles⁸⁷ afin qu'elles assurent une information permanente au moyen d'un dialogue direct avec les agents notamment à l'occasion de rencontres avec chaque équipe de détention, de formation, ...

Un chef d'établissement de région parisienne faisait part de son expérience : *« les OS étaient contre le projet, le climat social est demeuré serein. Aujourd'hui, la question des miradors n'est plus abordée par le personnel, celui-ci a pris la mesure des changements, il n'y a pas de crispation. Les projections ont été réduites, le service tourne avec 10 agents en moins ».*

Le changement implique donc que chacun fasse abstraction de ses propres représentations et se concentre sur le but à atteindre : l'aboutissement du projet.

➤ **E / L'imagination :**

Pour faire taire les résistances risquant d'émerger, le directeur, manager, doit faire preuve d'imagination. L'imagination, bien qu'elle ne pallie pas au manque d'effectifs ou de moyens financiers, peut rendre possible des transformations importantes qui tendraient à rendre insignifiant le sentiment d'insécurité ressenti bien que ce dernier ne soit pas foncièrement réel. Il convient de passer par la légitimation et la reconnaissance des agents dans l'univers carcéral. En conséquence, plus l'accent est mis sur l'impératif de sécurité, plus il est logique et légitime de se tourner vers eux, en tant que garants sur lesquels reposent la responsabilité et les conséquences des solutions touchant à la sécurité. Il convient, par ailleurs, de se poser la question

⁸⁷ Le dialogue social est de la seule compétence du chef d'établissement. Il peut toutefois le déléguer à un DSP qui retranscrira sa politique de gestion.

de la promotion de l'esprit d'innovation en la matière, favorisant le développement d'un laboratoire d'idées. Il faut aussi penser que les résistances peuvent être créatives car fondées sur de bons arguments, et que le DSP peut s'en inspirer pour améliorer son action, en suscitant l'implication des personnels dans la réalisation du projet. Cette association, dès le début du projet, permet de prendre en compte leur avis et de faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes.

L'implication passe dans ce cas par la formulation de réponses aux besoins exprimés par ces personnels notamment en termes de formations (formation tir plus régulière, gestion du stress, ...). La formation permet de mieux appréhender le travail au mirador ou les alternatives déployées et de contractualiser une adhésion au projet. Ceci pourra certainement se matérialiser par la création de groupe projet autour de cette thématique. De la sorte, en introduisant le changement au cœur d'un groupe de réflexion, le manager implique les agents et les encourage à développer une stratégie opérationnelle. Cette création suppose que les adaptations aux nouveaux dispositifs de sécurité périmétrique soient élaborées par les surveillants en collaboration avec le DSP et les échelons intermédiaires.

De ce postulat, il sera ainsi plus difficile pour les acteurs, face au changement, d'opposer une résistance dès lors qu'ils auront été associés à ce changement.

Conclusion

En débutant ce travail de recherche, nous nous sommes interrogés sur la représentation des miradors par le personnel de surveillance parce que cette dernière était, à notre sens, vecteur et gage de sécurité de nos établissements pénitentiaires. De notre point de vue initial, les notions de représentations des miradors et de sécurité étaient indissociables. Les critères qui amenaient à s'interroger sur cette problématique étaient l'évolution des moyens, des appuis extérieurs de la population pénale accueillie, la finalité des établissements et la rationalisation des ressources de la fonction publique.

Cette approche s'est avérée plus complexe que prévu car aucune étude n'avait encore abordé les représentations des miradors par les personnels de surveillance. Ainsi, les résultats de ce travail montrent qu'il s'agit d'un sujet d'importance car il touche à la sécurité et au sentiment de sécurité.

Pour les surveillants pénitentiaires, la RGPP conduit à la disparition d'un certain nombre de miradors et donc à un abaissement du niveau de sécurité. La difficulté des personnels à percevoir la disparition des miradors montre que ces professionnels, principalement concernés par cette thématique, ont acquis cette « obsession sécuritaire ». Leur travail au sein des miradors constitue un ordre supérieur aux autres règles instituées au sein de la prison. « *Le moyen le plus moral pour subvenir à ses besoins* »⁸⁸ en l'occurrence une dimension d'œuvre qui va nous permettre, « *tout en subvenant directement (production) ou indirectement (vendre sa force de travail en échange d'un salaire) à nos besoins, de répondre à une aspiration, plus haute, proprement humaine* »⁸⁹ car il régit leur fonctionnement. Certains diront alors que ces notions peuvent être envisagées distinctement en fonction de l'implantation des établissements pénitentiaires, de la population accueillie, de la finalité de l'établissement : réinsertion, attente de jugement, ...

Aujourd'hui, force est de constater que pour le personnel de surveillance, proportion la plus importante des effectifs de notre administration, la suppression des miradors caractérise un sentiment plus profond, à savoir la peur de l'inconnu face au changement et principalement la redéfinition de leur cœur de métier. Cette perception de l'avenir incertain et peu aboutie fragilise les personnels car le

⁸⁸ G.W.F Hegel, « *Système de la science, Première partie, la Phénoménologie de l'esprit* », Éditions Gallimard, 16 novembre 1993

⁸⁹ Idem

changement s'inscrit toujours dans la représentation que les personnes ont du monde et de leur travail. Elle peut également signifier que ces personnels n'ont pas ou très peu de perspectives d'évolution.

Tous ces résultats sont des éléments de réponse face aux représentations qui demeurent majoritairement opposées à la rationalisation des moyens empruntant la voie de la suppression des miradors. Les résistances qui émergent sont logiques mais ne sauraient être définitives.

En l'espèce, notre étude a permis de démontrer que ce ressenti est subjectif car consubstantiel à chaque individu. En effet, les établissements « Chalandon » sont dépourvus de miradors et les agents estiment exercer leur activité professionnelle en toute sécurité.

Parmi les facteurs d'explication de ces résistances ou réticences, nous constatons un manque de reconnaissance professionnelle, une dévalorisation de leur mission de sécurité.

Ce travail a permis de mettre en avant la rigueur d'une mise en œuvre managériale efficiente pour favoriser la compréhension des agents et permettre leur adhésion, indispensable à l'engagement dans le processus de transformation. La conduite et le pilotage de ces changements, mission devenue prépondérante pour nous, directeurs des services pénitentiaires, ont montré le caractère fondamental de l'aspect managérial par les acteurs de sa mise en œuvre.

Il a également permis de souligner que la formation qui semble pourtant être un levier potentiel de ce dépassement des résistances doit davantage être développée. Les personnels de surveillance sont le principal moteur de cette évolution institutionnelle car ils se revendiquent d'une véritable reconnaissance de leur statut de troisième force de sécurité publique.

« Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau, et non pas se battre contre l'ancien. »

Dan Millman, Le Guerrier pacifique, 6 octobre 2009, éditions J'ai lu.

BIBLIOGRAPHIE

Références législatives, réglementaires, contractuelles

Loi n° 87-432 du 22 juin 1987 relative au service public pénitentiaire

Loi n° 2009-1436 du 24 novembre 2009 dite loi pénitentiaire

Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances

Projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion pour l'année 2007 : Contributions des rapporteurs spéciaux

Circulaire de 12 décembre 2012 relative à l'usage de la force et des armes dans l'administration pénitentiaire NOR JUS K 1240045

Ouvrages

CLAVEL G., « *La gouvernance de l'insécurité. La pénalisation du social dans une société sécuritaire* », L'Harmattan, Paris, 2014.

LHUILIER D. et AYMARD N., « *Sécurité et Identité Professionnelle des Personnels de Surveillance* », Centre Censier Geral, Paris, Mars 1993.

BENTHAM J., « *Le panoptique* », Milles et une nuits, N°398, Septembre 2002.

JACQUES E. « *Intervention et changement dans l'entreprise* », DUNOD, Paris, 1972

ROSENTHIEHL A., SARTOUX P., « *Construire l'abolition* », Urbs édition et école d'architecture Paris Malaquai, 2006.

SAINT SAULIEU R., « *L'identité au travail* », Fondation Nationale des sciences politiques, Paris 1977.

Sous la direction de VICOT R., « *Sécurité : vraies questions et faux débats* », L'Harmattan, Paris, 2013.

Chapitres d'ouvrages

Sous la direction de Dieu, F., MBANZOULOU, P., « *Architecture carcérale et sécurité des établissements : quelques réflexions, Stéphane SCOTTO* », L'architecture carcérale, Des mots et des murs, partie 3, La prison habitée : des constructions aux usages, Éditions Privat, 2011.

Articles

BENGUIGUI G., CHAUVENET A., ORLIC F., « *Prisons sous surveillance. Le personnel de surveillance des prisons, essai de sociologie du travail* », *Droit et Société*, 22-1992, pp. 491-497.

BENGUIGUI G., CHAUVENET A., ORLIC F., « *Les surveillants de prison : le prix de la sécurité* », *Revue française de sociologie*, XXXIV-1993, pp. 345-366.

CARLIER C., « *Histoire des prisons et de l'administration pénitentiaire française de l'Ancien Régime à nos jours* », *Criminocorpus [En ligne]*, *Varia*, mis en ligne le 14 février 2009.

CRETENOT M., « *Budget 2014 pour les prisons : une redoutable continuité* », *Dedans Dehors N°82 Décembre 2013*, pp. 1-3.

Rapports

Rapport de Jean-Claude KARSENTY (synthèse), « *La sécurité des prisons, II* », *Ministère de la Justice, dossier de presse*, Octobre 1990, p. 4.

Rapport de Jean-Marc CHAUVET, « *La sécurité des établissements pénitentiaires et des personnels* », *Ministère de la Justice*, octobre 2001.

Rapport de Eric CIOTTI, « *Pour renforcer l'efficacité de l'exécution des peines* », 05 juin 2011.

Rapport de Gérard LEMONNIER (synthèse), « *L'audit sur la sécurité dans les établissements pénitentiaires* », 2002.

Mémoires

GOUBET M., « *La sécurité en prison* », Session 2001-2002.

GUIGLINI M. H., BOUDERLIQUE E., « *Approche ergonomique du travail en mirador dans un établissement pénitentiaire* », Mémoire pour l'attestation d'université d'ergonomie, juin 1994.

Documents de l'Administration pénitentiaire :

Note DAP/EMS du 02 juin 2010 RGPP et suppression de miradors en maison d'arrêt

Note DAP N°8 du 25 janvier 1983 portant « *Limitation du temps de garde en mirador* »

Sites Web

Garric PH., « *Comment rendre la vie plus belle ?* », www.lulu.fr, 2014, p.385.

Publicité pour le recrutement de surveillants pénitentiaires, année 2004. Recrutement et formation par le Ministère de la Justice. https://www.youtube.com/watch?v=J6tWxoH_uwM

OURGHANLIAN C., « *Au plus près des besoins de l'enfant – Accompagner l'élève – La métacognition* », Septembre 2006, <http://dcalin.fr/cerpe/cerpe31.html>,

Chiffres-clés de l'administration pénitentiaire paru en juin 2015, <http://www.justice.gouv.fr/prison-et-reinsertion-10036/les-chiffres-clefs-10041/>

La courbe du deuil, [Http://www.psycho-ressources.com/bibli/peur-du-changement.html](http://www.psycho-ressources.com/bibli/peur-du-changement.html)

Comm-unique.net vous accompagne vert demain, site <http://www.comm-unique.net/pourquoi/8-presentation/5-pourquoi-communiquer.html>

Documents pédagogiques

Guide de pratiques de références opérationnelles, « *la surveillance au mirador* », ENAP, février 2014, version 2.

Cours relatifs à la sécurité des établissements pénitentiaires dispensés par le département sécurité de l'ENAP au cours de notre formation.

Cours « *l'organisation du service* » dispensé par Gilles GRAS à l'ENAP.

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : RGPP et suppression de miradors en maisons d'arrêt	68
Annexe 2 : Grille d'objectifs et indicateurs de performance	75
Annexe 3 : Extrait du budget général de la Justice 2015	76
Annexe 4 : Rapport sur un projet de fermeture de mirador d'un établissement parisien.....	77
Annexe 5 : Exemple de fiche technique relatant les mesures d'accompagnement dans le cadre du désarmement du mirador du quartier MAF de la région parisienne.....	83
Annexe 6 : Enquête diffusée auprès du personnel de surveillance	84

Annexe 1 : RGPP et suppression de miradors en maisons d'arrêt⁹⁰

1. Un désarmement de miradors de certains QMA dans le cadre de la RGPP.

Dans le contexte d'une demande dans le cadre de la RGPP d'économie d'emplois réalisée par la suppression des postes requis pour tenir certains miradors en maison d'arrêt ou quartier maison d'arrêt, une liste de site a été établie.

Les sites pressenti pour une suppression d'un mirador pourrait être les maisons d'arrêt de CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE, DOUAI, ROUEN, BONNEVILLE, SAINT-ÉTIENNE, NICE, BREST, ÉPINAL, SAINT-QUENTIN-FALLAVIER, MOULIN (QMA), MULHOUSE ET NANTES.

1.1. Des sites sélectionnés au regard de la proximité d'autres établissements munis de miradors (ces derniers accueillant les détenus les plus dangereux).

Cette liste comporte des sites à proximité d'autres maison d'arrêt pour lesquels le maintien des miradors est apparu indispensable. Il en résulte un maillage d'établissements susceptibles de recevoir des publics dangereux et d'autres sites sur lesquels ces publics sensibles ne pourraient plus être reçus dans des conditions satisfaisantes. Par exemple, la relative proximité du CP NANCY et de la MA ÉPINAL, la MA GRASSE et la MA NICE...

1.2. La perspective d'une économie de 143 emplois.

	Nombre de miradors	Équivalent agent des miradors.		Gain en emplois fermeture miradors
		De jour	De nuit	
MA CHALONS-EN-CHAMPAGNE	1	2,56	2,56	5,12
MA DOUAI	3	7,68	7,68	15,36
MA ROUEN	4	10,24	10,24	20,48
MA SAINT ETIENNE	2	5,12	5,12	10,24
QMA MOULINS	2	5,12	5,12	10,24
MA SAINT QUENTIN FALLAVIER	2	5,12	5,12	10,24
MA MULHOUSE	3	7,68	7,68	15,38
QMA NANTES	2	5,12	5,12	1,02
MA NICE	4	10,24	10,24	20,48
MA BREST	2	5,12	5,12	10,24
MA BONNEVILLE	1	2,56	2,56	6,12
MA EPINAL	2	5,12	5,12	10,24
12 ETABLISSEMENTS	28	71,68	71,68	143,36

DAP / EMS

2/06/2010

⁹⁰ Note DAP / EMS du 2 juin 2010 relative à la Révision Générale des politiques publiques et à la suppression des miradors en maisons d'arrêt.

2. Un désarmement qui insécurise les établissements pénitentiaires.

La sécurité intérieure et extérieure d'un établissement pénitentiaire est nettement renforcée en présence de miradors. L'efficacité le caractère dissuasif de ce dispositif armé tant au regard de la population pénale gardée qu'au regard des attaques extérieures potentielles restent incontestables et confirmés par les retours d'expériences. Une fiche en annexe répertorie les évasions intervenues depuis des maisons d'arrêt dotées ou non de miradors.

2.1 L'efficacité des miradors est confirmée par les évasions déjouées sur les sites dotés de miradors.

Les incidents survenus depuis plusieurs années mettent en évidence que l'intervention du mirador a permis d'empêcher la commission d'évasion.

2004

○ MA MULHOUSE, sommations permettant l'appréhension du candidat à l'évasion dans le chemin de ronde,

○ MA GRENOBLE, le mirador repère un détenu dans le chemin de ronde et met fin à son escalade du mur par des sommations et une mise en joue

2005, MA VILLEFRANCHE-SUR-SAÔNE, un détenu parvient à monter sur le toit du bâtiment scolaire, le mirador déclenche l'alarme et réalise les sommations d'usage

2008, CP RÉMIRE-MONTJOLY deux détenus circulant sur le chemin de ronde sont repérés par le mirador qui effectue les sommations d'usage contribuant à la reprise des détenus, MA de DOUAI, le Mirador met en joue un détenu accroché à du concertina.

- 2009,

○ CD OERMIGEN, deux détenus tentent d'escalader le mur d'enceinte, ils sont mis en joue par le mirador qui met fin à leur progression,

○ CP AVIGNON, le mirador donne l'alerte permettant ainsi l'arrestation du détenu,

○ CP VARENNES-LE-GRAND, le mirador après avoir fait les sommations d'usage a tiré à côté du détenu lequel s'est rendu aussitôt rendu.

- 2010

DAP / EMS

2/06/2010

○ MA STRASBOURG, le mirador ouvre le feu sur deux détenus escaladant le mur d'enceinte blessant l'un d'entre eux permettant sa capture par les forces de l'ordre alertées

○ MA de DUCOS, les deux miradors font des sommations et tirent, blessant deux détenus et immobilisant un troisième

2.2 L'efficacité des miradors est confirmée par les évasions constatées depuis des sites dépourvus de miradors.

Une rétrospective des cas d'évasion effectuée de 2004 à 2010 démontre une surreprésentation de sites dépourvus de miradors depuis lesquels les évasions sont réussies. Il s'agit principalement de structures non sécuritaires accueillant des détenus non signalés tels que des quartiers de semi-liberté, des établissements pour mineurs et des maisons d'arrêt dépourvues de mirador (MA de BÉZIERS, MA de COLMAR, MA de BELFORT CJD de FLEURY-MÉROGIS, MA de REIMS, ...)

3. Une insécurisation à atténuer par des mesures d'accompagnement.

L'insécurisation des établissements que provoqueront les désarmements demandés, nécessite, en contrepartie que soit adoptées des mesures qui, pour certaines d'entre elles, auront un impact financier.

3.1. Des mesures sans impact financier

3.1.1. La gestion des publics sensibles actuellement présents sur les sites dont le désarmement des miradors est prévu.

À ce jour, environ un tiers des détenus qui font l'objet d'un suivi par le bureau du renseignement pénitentiaire (EMS3) est actuellement détenu en maison d'arrêt (ou QMA) soit environ 300 individus.

153 DPS (sur un total de 332) sont actuellement présents maisons d'arrêt dotées de mirador.

À titre indicatif sont présents sur les sites pressentis pour un désarmement de leurs miradors des détenus sensibles (DPS, terroristes, grand banditisme, gangs internationaux...). Ces détenus ne peuvent être maintenus sur des sites ne garantissant pas des conditions de sécurité suffisantes au regard des risques d'évasion.

3.1.2. La garantie que les détenus y compris prévenus seront affectés en fonction de leur profil de dangerosité.

Cette distinction entre maisons d'arrêt dotées de miradors et les autres aboutira nécessairement à s'interroger sur une redéfinition des critères d'affectation au sein de ces structures. Il conviendra d'organiser un redéploiement de la population pénale et donc concrètement a des transfèrments vers ces maisons d'arrêt des détenus les plus dangereux (détenus sensibles prévenus et/ou condamnés, condamnés avec un reliquat de peine significatif) et inversement afin d'équilibrer les charges entre établissements, une affectation des détenus à profil adapté vers les établissements dépourvus de miradors.

L'affectation sera subordonnée à la dangerosité de la personne détenue lors de l'arrivée à l'établissement. Il conviendra alors de s'appuyer sur un faisceau d'indices concordants où se confronteront plusieurs paramètres : judiciaire, pénitentiaire et psychologique au détriment éventuel de la notion de lien familial avec l'éventuelle nécessité d'adapter la loi pénitentiaire notamment son article 34.

Or, l'incapacité pour l'administration pénitentiaire de procéder, de sa propre initiative, à l'orientation des prévenus en fonction de leur dangerosité, dès leur arrivée ou en cours de détention, nécessite la mise en œuvre de moyens techniques et humains en compensation du désarmement des miradors.

3.2. Des mesures comportant un impact financier

3.2.1. La mise en place des dispositifs de retard et de détection sur la périmétrie

L'administration pénitentiaire recommande que la suppression ciblée des miradors s'accompagne d'un renforcement de certains équipements afin de garantir la prévention des évasions. Les sites pressentis pour la suppression des miradors ne disposent pas nécessairement de ces dispositifs et ont une sécurité reposant principalement à ce jour sur les miradors.

Pour contrarier les velléités d'évasions potentielles et en l'absence de miradors, il convient de

- renforcer les éléments retardateurs
 - grilles surélevées
 - présence de concertina ou « detainer »
 - installation de barrières répulsives sur les murs d'enceinte
 - suppression des possibilités d'escalade vers les murs et les toitures des bâtiments de détention
- - mettre en place des systèmes de détection
 - vidéo surveillance sur la totalité du chemin de ronde avec un report de la vidéo au poste protégé (PEP ou PCI).
 - Renforcement des postes spécifiques au sein du poste protégé (PEP ou PCI).

Le coût de ces travaux de renforcement de la sûreté périmétrique des 12 établissements concernés par le désarmement des miradors s'élève à 10,5 millions d'euros.

3.2.2. La mise en place d'une équipe d'intervention.

La suppression d'un mirador sur ces sites aura par ailleurs pour corollaire la constitution d'une équipe d'intervention (au moins 2 agents) dédiée pour être prompte à réagir lors du déclenchement d'une alarme. Cette équipe pourra en outre assurer des rondes et ainsi remplacer le regard des miradors sur les abords des établissements.

	Coût de l'équipe d'intervention		
	En service de jour	En service de nuit	TOTAL
MA CHALONS-EN-CHAMPAGNE	5,12	5,12	10,24
MA DOUAI	5,12	5,12	10,24
MA ROUEN	5,12	5,12	10,24
MA SAINT ETIENNE	5,12	5,12	10,24
QMA MOULINS	5,12	5,12	10,24
MA SAINT QUENTIN FALLAVIER	5,12	5,12	10,24
MA MULHOUSE	5,12	5,12	10,24
QMA NANTES	5,12	5,12	10,24
MA NICE	5,12	5,12	10,24
MA BREST	5,12	5,12	10,24
MA BONNEVILLE	5,12	5,12	10,24
MA EPINAL	5,12	5,12	10,24
12 ETABLISSEMENTS	61,44	61,44	122,88

La mise en place de telles équipes comporte un coup de 123 emplois à rapporter aux 143 emplois que le désarmement de miradors permet de supprimer. Ce désarmement des miradors de 12 sites permettrait dans une économie de 20 emplois.

★

★ ★

Les miradors constituent des dispositifs éprouvés de protection des établissements pénitentiaires contre les évasions et intrusions, les arbitrages à rendre seront nécessairement éclairés par la mise en perspective des enjeux afférents à la sécurité, au vécu des personnels de l'insécurisation de leur outil de travail et à leur coût d'exploitation.

La résonance sociale de cette mesure ne saurait être méconnue regarder la sensibilité des OS sur les sujets liés à la sécurité. Les personnels vivront la suppression des miradors comme une régression de la sécurité déjà perçue comme mise à mal par l'évolution des fouilles.

Annexe 1

EVASIONS SOUS GARDE PENITENTIAIRE DEPUIS LA DETENTION		
Années	Évasions d'une maison d'arrêt dotée de mirador	Évasions d'une maison d'arrêt dépourvue de mirador
2004	3 (4 détenus concernés)	5 (7 détenus concernés)
2005	4 (7 détenus concernés)	8 (8 détenus concernés)
2006	4 (4 détenus concernés)	7 (8 détenus concernés)
2007	4 (4 détenus concernés)	8 (10 détenus concernés)
2008	1 (2 détenus concernés)	4 (7 détenus concernés)
2009	3 (6 détenus concernés)	18 (31 détenus concernés)
2010	1 (2 détenus concernés)	4 (5 détenus concernés)

Annexe 2 : Grille d'objectifs et indicateurs de performance⁹¹

PLR
2007

Administration pénitentiaire
OBJECTIFS ET INDICATEURS DE
PERFORMANCE

**OBJECTIF n° 1 : Renforcer la
sécurité des établissements
pénitentiaires**

**INDICATEUR 1.1 : Nombre d'évasions
(sous garde pénitentiaire directe/hors de
l'établissement).**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2005 Réalisation	2006 Réalisation	2007 Prévision PAP 2007	2007 Prévision mi 2007	2007 Réalisation	2010 Cible PAP 2007
Nombre d'évasions sous garde pénitentiaire directe	Ratio	3,1	1,88	3,6		1,98	3,4
- de détenu particulièrement signalé	Ratio	0,7	0	1,2		0,16	1,1
- de détenu autre	Ratio	2,4	1,88	2,4		1,82	2,3
- Nombre d'évasions hors établissements pénitentiaires : en aménagements de peine	%	36,8	32,8	35,8		22,24	35,8
- Nombre d'évasions hors établissements pénitentiaires : en sorties sous escortes pénitentiaires	%	0,2	1,2	1,2		0,99	1

Commentaires techniques :

Le nombre d'évasions au cours de l'année considérée est calculé pour 10 000 détenus. En 2007, les ratios sont calculés à partir d'une population moyenne de 60 714 détenus.

Le nombre d'évasions sous garde pénitentiaire directe est passé de 11 en 2006 à 12 en 2007. Cette augmentation n'est pas significative et doit en outre être relativisée dans un contexte d'augmentation de la population pénale. Ces résultats marquent l'efficacité d'une politique de gestion des affectations des détenus et de sécurisation des établissements dans leur ensemble. Comme il avait été indiqué l'année précédente, l'évasion de détenu particulièrement signalé (DPS) présente par nature un risque permanent. Cette année, le recours à un hélicoptère et à des armes de guerre par une complicité extérieure a permis l'évasion d'un DPS, qui a par la suite été repris.

Parmi le 12 évasions, 6 ont été réalisées par escalade, 3 par bris, 1 par ruse, le détenu profitant du défaut de vigilance des personnels et 2 avec complicité extérieure (dont 1 par aéronef). Un seuil quasi-incompressible en deçà duquel il sera difficile de descendre semble atteint.

Concernant les évasions hors établissement, la tendance à la baisse entamée depuis 2004 se confirme.

⁹¹ Programme 107 relatif à la mission de l'administration pénitentiaire, rapports annuels de performances, annexe au Projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion pour la justice, 2007.

Annexe 3 : Extrait du budget général de la Justice 2015

PLF 2015

Administration pénitentiaire

PROGRAMME N°107 OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

Page 89

OBJECTIF n° 3 : Renforcer la sécurité des établissements pénitentiaires

La qualité et l'efficacité des dispositifs de sécurité dans les établissements pénitentiaires constituent une priorité constante de l'administration pénitentiaire, afin que le service public pénitentiaire puisse assurer le maintien de la sécurité publique. Elle met en place et améliore, notamment dans les établissements pénitentiaires les plus exposés, des systèmes de sécurité permettant de prévenir les risques d'évasion (indicateur 3.1) et préserver la sécurité tant des personnels que des personnes détenues (indicateur 3.2).

Il est donc essentiel de connaître l'efficacité des dispositifs innovants mis en place pour adapter la sécurité au niveau de dangerosité de la population détenue.

INDICATEUR 3.1 : Nombre d'évasions pour 10 000 détenus (sous garde pénitentiaire directe/hors de l'établissement)							
(du point de vue du citoyen)							
	Unité	2012 Réalisation	2013 Réalisation	2014 Prévision PAP 2014	2014 Prévision actualisée	2015 Prévision	2017 Cible
Taux d'évasions sous garde pénitentiaire directe ou en sorties sous escorte	ratio	3,8	4,4	<2	<3	<3	<3
Taux d'évasions sous garde pénitentiaire directe ou en sorties sous escorte de détenu particulièrement signalé	ratio	0	1	<1	<1	<1	<1

Précisions méthodologiques

Mode de calcul : Nombre d'évasions au cours de l'année considérée pour 10 000 détenus écroués. Le numérateur comprend le nombre d'évasions sous garde pénitentiaire directe ou en sortie sous escorte et le dénominateur correspond à la moyenne de la population pénale écrouée divisée par 10 000. En ce qui concerne les évasions hors établissements, les non-retours de permissions de sortir (hors escorte) ne sont pas inclus dans le nombre des évasions retenues pour le calcul du taux. En effet, seules les évasions réalisées sous garde pénitentiaire sont comptabilisées.

Sources de données : agrégation de données mensuelles.

Fréquence : annuelle.

JUSTIFICATION DES PRÉVISIONS ET DE LA CIBLE

Cet indicateur permet de mesurer la qualité de la garde et surtout l'efficacité des dispositifs de sécurité mis en œuvre par l'administration pénitentiaire et son impact : la baisse du nombre d'évasions constatées. Le suivi de l'indicateur hors établissement permet de disposer d'éléments complémentaires d'environnement. Il y a lieu de préciser que l'ensemble des établissements pénitentiaires est retenu dans la base, y compris ceux dont le niveau de sécurisation est faible bien qu'en cohérence avec la population hébergée et l'aménagement de la peine décidé par l'autorité judiciaire (quartier ou centre de semi-liberté notamment).

S'agissant des évasions sous garde pénitentiaire directe, réalisées depuis l'intérieur des établissements pénitentiaires, l'évolution de cet indicateur tient compte du nombre d'extractions réalisées sous escorte pénitentiaire, qui augmente considérablement compte tenu de la reprise progressive des missions dévolues avant 2011 au ministère de l'intérieur ; les départements des Yvelines (78), des Hauts-de-Seine (92) et du Val d'Oise (95) ont ainsi été repris le 7 janvier 2013. C'est plus de 25 500 extractions et autant de situations à risque que l'administration pénitentiaire assure aujourd'hui annuellement.

Annexe 4 : Rapport sur un projet de fermeture de mirador d'un établissement parisien⁹²

Propos liminaire

Le projet de fermeture du mirador n'aurait pas pu s'accompagner de vraies réflexions en termes d'organisation et de réorganisation sans l'investissement des personnels de surveillance et d'encadrement de la maison d'arrêt des femmes, ayant accepté de participer au groupe de travail mis en place par la directrice de la maison d'arrêt des femmes.

Il apparaît nécessaire de remercier ces derniers sans qui ce projet n'aurait pu aboutir.

Introduction

La garde des sceaux, ministre de la justice a décidé du principe de la fermeture du mirador n°2 à la MAF. La mise en œuvre du plan de désarmement des miradors vague 2 a induit un nouvel organigramme de référence de la MAF, tenant compte du désarmement total du mirador n°2.

Il devenait impératif de mettre en place les organisations adaptées au fait de ne plus occuper ce poste. Ainsi, les personnels de la MAF ont donc été invités à participer à la réflexion commune sur les différentes mesures d'accompagnement qui auraient à mettre en place :

- Réflexion sur l'organisation du service des agents ainsi que la mise à jour des fiches de poste.
- Réflexion sur la gestion de la détention dans la perspective de la création d'un poste de surveillance des promenades suite à la réalisation des travaux de l'échauguette.
- Réflexion sur une affectation adaptée au sein de la détention des personnes détenues dont le profil nécessite une surveillance renforcée (mouvances, CNE, etc...).
- Réactualisation du POI

Des travaux de réhabilitation de l'échauguette de surveillance des cours de promenade à la MAF ont été réalisés au courant du mois d'octobre 2012. Cette réhabilitation a concerné principalement, l'étanchéité de la toiture, la remise en état des peintures et de l'isolation ainsi que la montée des escaliers.

⁹² Rapport d'août 2013 établi par une DSP, à l'issue d'un CTS, sur un projet de fermeture du mirador d'un établissement parisien.

Concernant la gestion de la détention et l'affectation adaptée des personnes détenues, un groupe de travail a donc été mis en place à la MAF, dès le mois de janvier 2013, animé par la directrice de la MAF ainsi que du chef de détention. Il était composé de 2 premiers surveillants, de 4 surveillantes.

De plus, face aux diligences requises par la perspective de la neutralisation du mirador, le chef de détention, au regard de sa connaissance du quartier MAF et de son expérience d'officier a été le contributeur privilégié de l'actualisation du POI du quartier MAF. Une actualisation qui demeurait nécessaire car elle devait intégrer le fait que nous disposions plus de mirador pour empêcher les évasions et les intrusions.

Partie I Mesures compensatoires de sécurité

1. La sécurité périmétrique

La société Innovidéo est intervenue sur le site et a procédé à l'installation de caméras avec la mise en place d'un système de vidéosurveillance. Ainsi, le système de vidéosurveillance comprend 17 caméras fixes et une mobile. Il a également été prévu un réaménagement des écrans de report des images dans le PCI.

Afin d'être opérationnel, la société Innovidéo a dispensé une formation à une partie des personnels de la MAF, à charge pour eux de distiller la formation reçue auprès de leurs collègues. 2 sessions de formation ont alors eu lieu.

2. L'affectation des personnes détenues sensibles

Il fallait alors envisager une affectation adaptée au sein de la détention des personnes détenues dont le profil nécessite une surveillance renforcée (mouvances, etc...).

Si jusque là, l'affectation des détenues à profil sensible se faisait en priorité côté mirador n°2, il a été envisagé de les affecter désormais en priorité au 1^{er} étage de la détention côté pair soit en milieu de coursive, face au PCI. Six cellules sont alors dédiées à l'affectation de ces profils, soit les cellules 118,120,122,124,126 et 128. La façade de ces dites cellules est directement exposée face à la caméra mobile.

De plus, elles ont été renforcées par la pose de caillebotis.

3. L'actualisation du POI

Il a été nécessaire de procéder à l'actualisation et à l'adaptation du POI avec la création de fiches réflexes qui précisent les modalités à mettre en œuvre dans les situations suivantes :

- en cas de présence d'une personne non autorisée dans les murs de ronde
- en cas de tentative d'escalade du mur d'enceinte depuis l'extérieur
- en cas de tentative d'escalade du mur intérieur depuis les cours de promenade

Il est également prévu, et ce, en fonction de la gravité de l'incident, que l'officier, le directeur et/ou le directeur de permanence puisse constituer une équipe d'intervention du grand quartier MAH afin de venir en renfort des effectifs de la MAF.

Dans ce cas, il est alors envisagé de doter la PEP d'un deuxième fusil à pompe. Ce fusil à pompe est mis à disposition, à la porte d'entrée, pour l'équipe d'intervention du grand quartier.

Partie II Réorganisation du service

Le service de jour

Un travail de création et réactualisation des fiches de poste a été déjà été amorcé dans la cadre de la labellisation et s'est poursuivie dans la perspective de la fermeture du mirador n°2 avec la création de la fiche de poste « surveillance promenade » ci-joint en annexe.

Un travail de réflexion a également été menée sur réorganisation du service des agents de la MAF notamment avec :

- un nouveau service de nuit à 5 agents intégrant 2 tours dont un piquet
- la tenue du poste échauguette

Le service de nuit

Plusieurs possibilités ont été envisagées, soit l'instauration d'un service de nuit à 6 agents, soit l'instauration d'un service de nuit à 5 agents dont l'un intégrant une PEP dormante. Plusieurs service de nuit ont alors été proposés.

a. Le service de nuit à 6 (ci-joint en annexe les tableaux n°1 et n°3)

Le service de nuit à 6 agents a tout de même l'avantage de proposer une véritable équité en terme d'affectation sur les postes, ce qui n'est pas le cas actuellement (ci-joint le service de nuit en vigueur). Il propose de manière équitable pour tous les agents ½ de temps travail et ½ de temps de repos. Il permet ainsi d'offrir un service de type bon tour/ mauvais tour à l'instar du grand quartier.

Cette proposition de service avait également pour avantage de permettre à la Maison d'arrêt des femmes, qui demeure une structure déportée, d'être pleinement autonome dans la gestion opérationnelle des extractions médicales. En effet, pour l'heure, un renfort d'effectifs du grand quartier était nécessaire en cas d'extraction médicale. Avec 3 agents de piquet, l'autonomie de gestion serait totale, sauf circonstances exceptionnelles.

Cependant, il n'était pas cohérent avec le fonctionnement de la structure en terme d'activités la nuit. Afin d'avoir une lisibilité claire sur cette dernière, une étude statistique sur l'activité 2012 a été menée et l'étude des échéanciers des personnes détenues devant quitter l'établissement ainsi que le nombre de personnes détenues a révélé les éléments suivants :

- Étude statistique sur le nombre de personnes détenues extraites à la MAF : 91 extractions judiciaires *dont 69 retours d'extraction judiciaire la nuit en 2012.*

- Étude statistique sur le nombre d'extractions médicales des personnes détenues à la MAF en 2012 : 95/365 jours *dont 4 sorties et 4 retours en service de nuit.*

- Étude statistique sur le nombre de personnes détenues arrivantes à la MAF en 2012 : 298 personnes détenues arrivantes.

b. Le service de nuit à 5 agents (tableaux n°2 et n°4)

Cette proposition a été faite dans un premier temps car elle correspondait à un service à 5 agents, appelé « fonctionnement en mode dégradé ». Il se justifiait en cas d'absence et de l'impossibilité pour le service des agents de rappeler un effectif.

Indépendamment du fait que ce dernier avait été envisagé pour pallier à l'absentéisme d'un personnel, il a tout de même l'avantage de respecter l'organigramme théorique exigé par la note de SD2, soit une planification de service à 5 agents au lieu de 6.

Il avait en revanche le désavantage de ne pas proposer une équité de planning pour les personnels.

La perspective pour autant de maintenir un service à 6 n'était pas envisageable, compte tenu d'une activité de nuit peu conséquente. En effet, afin d'avoir une lisibilité claire sur l'activité de nuit à la MAF, une étude statistique a alors été menée sur 2012. Ainsi, nous avons pu constater les éléments suivants :

- les personnes détenues arrivantes à la MAF représentaient près de
- les extractions médicales
- les extractions judiciaires
- les incidents ayant nécessité l'intervention des personnels en détention la nuit

En conséquence de quoi, il ne devenait pas envisageable de justifier une planification de service à 6 agents. Il fallu envisager un service qui répondait aux attentes des personnels, aux exigences de la DAP et qui de surcroît, était cohérent avec le fonctionnement de la structure.

Une proposition d'un service à 5 agents apparaissait plus appropriée.

c. Le service à 5 intégrant un temps de piquet pour l'agent en poste à la PEP

Le véritable challenge était de ne pas proposer un service de nuit avec des horaires décalés, présentant un déséquilibre entre les temps de repos, et donc n'offrant pas une certaine équité en terme d'affectation sur les postes ainsi qu'un bon tour et mauvais tour.

L'idée de l'instauration d'une PEP intégrant un temps de piquet a donc émergé. Cela permettrait d'éviter de tomber dans ces types d'écueils et d'offrir un service plus cohérent avec le fonctionnement de la structure, respectant une certaine équité de planning, ainsi que d'envisager un service avec un véritable bon tour et mauvais (ce qui est particulièrement souhaité par les personnels de la MAF, à l'instar du grand quartier).

De plus, ce service à 5 agents répond parfaitement aux exigences posées par le nouvel organigramme théorique de la DAP. Un organigramme qui préconise un service à 5 agents avec seulement 2 agents de piquet de nuit. Il apparaissait donc indispensable de prévoir une vacation de 12h sur le même poste intégrant un temps de piquet. En effet, la rotation sur les différents postes à pourvoir la nuit soit PEP, PCI et RONDIER apparaissait difficile.

Ainsi, ce service à 5 agents avec un agent affecté à la PEP, assurant une vacation de 12h avec un temps de piquet apparaissait le plus indiqué, car il concilie tant les intérêts des personnels que les intérêts du service.

Partie III / Travaux de réaménagement de la PEP de la MAF

Cependant, ce projet de service ne pouvait être viable à la seule condition que la PEP soit aménagée de telle manière à offrir des conditions de travail satisfaisante à l'agent qui tiendra ce poste toute une vacation. Il s'agit de lui permettre l'accès aux toilettes, ainsi qu'à la salle de repos.

Pour ce faire, les services techniques du CP se sont mobilisés afin d'opérer des travaux de réaménagement de la PEP pour rendre effectif cet accès direct de la PEP à la salle de repos. Cet espace est équipé d'une chambre permettant à l'agent en poste à la PEP de rester sur ce secteur durant l'intégralité du service de nuit.

Tout d'abord, des travaux de maçonnerie ont été nécessaires afin de créer une ouverture au niveau du mur séparatif, entre l'entrée et la sortie et d'y apposer un bloc porte métallique. Elle constitue désormais la porte d'accès du poste protégé à la salle de veille.

L'agent disposera d'un temps de piquet qu'il pourra effectuer dans ladite salle de repos. Afin de rester mobiliser et être disponible en cas de présence d'une tierce personne à l'entrée de la PEP, la chambre de veille sera équipée d'une couverture interphonie et d'un système vidéo. Le report du système vidéo est prévu sur le poste du PCI.

Annexe 5 : Exemple de fiche technique relatant les mesures d'accompagnement dans le cadre du désarmement du mirador du quartier MAF de la région parisienne

En parallèle et dans le prolongement d'un groupe de travail intégrant des surveillantes, différentes actions ont été entreprises dans la perspective du désarmement du mirador du quartier MAF.

Des actions portant sur les équipements et matériels et des actions portant sur les procédures.

Sur les matériels et équipements :

- Travaux de réaménagement de la PEP afin de créer un accès direct du poste de surveillance à une chambre permettant à l'agent de rester sur ce secteur durant l'intégralité du service de nuit
- Travaux de réhabilitation de l'échauguette à la MAF
- Mise en place d'un système de vidéosurveillance avec pose de 17 caméras fixes et mobile et réaménagement des écrans de report des images dans le PCI.
- Pose de caillebotis sur 6 cellules situées au 1er étage face à la vidéosurveillance

Sur les procédures et l'organisation de la détention.

- Réorganisation du service des agents de la MAF notamment avec :
 - un nouveau service de nuit à 5 agents intégrant 2 tours dont un piquet
 - la tenue du poste échauguette
- Affectation adaptée au sein de la détention des personnes détenues dont le profil nécessite une surveillance renforcée (mouvances, etc...).
- Actualisation et adaptation du POI avec la création de fiches réflexes en cas de présence d'une personne non autorisée dans les murs de ronde ou en cas de tentative d'intrusion et d'évasion

Annexe 6 : Enquête diffusée auprès du personnel de surveillance

I. Éléments d'identification des personnels :

1) Vous êtes :

- un homme
- une femme

2) Vous êtes âgé de :

- 20 – 25 ans
- 25 – 30 ans
- 30 – 35 ans
- 35 – 40 ans
- 40 – 45 ans
- 45 – 50 ans
- 50 – 55 ans
- + 55 ans

3) Vous êtes affecté dans un établissement :

- Pourvu de miradors
- Dépourvu de miradors
- Ayant subi la réforme

4) Cet établissement est situé :

- en Île-de-France
- en province

5) Votre grade est :

- Surveillant brigadier
- Surveillant principal
- Surveillant
- Surveillant stagiaire
- Élève surveillant

6) Votre ancienneté dans le grade actuel :

- de 2 ans
- de 2 à 5 ans
- de 5 à 10 ans
- + de 10

7) Votre ancienneté dans l'administration pénitentiaire est :

- de 2 ans
- de 2 à 5 ans
- de 5 à 10 ans
- de 10 à 20 ans
- + de 20 ans
- insatisfaisante
- plutôt insatisfaisante
- NSP

8) Vous êtes titulaire d'un diplôme de niveau :

- Brevet des collèges
- CAP / BEP
- Baccalauréat
- BTS / DUT
- DEUG
- Licence
- Master
- Doctorat
- Autre :.....

9) Avez-vous une expérience professionnelle antérieure à l'administration pénitentiaire :

- Oui, précisez :
 - dans le secteur privé
 - dans la fonction publique
- Non

II. La sécurité périmétrique

1) Pour vous, qu'est-ce qui symbolise la sécurité d'un établissement vu de l'extérieur ?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Les miradors | <input type="checkbox"/> Les murs d'enceinte |
| <input type="checkbox"/> La porte d'entrée principale | <input type="checkbox"/> Le concertina |
| <input type="checkbox"/> Le drapeau français | |

2) Que pensez-vous de la suppression des miradors sur certaines structures (plusieurs choix possible) ?

- plutôt satisfaisante
- satisfaisante
- insatisfaisante
- plutôt insatisfaisante
- impensable
- pensable
- évident
- NSP

3) Que pensez-vous de la possible application de miradors télé-opérés (plusieurs choix possible) ?

- positive dans son principe pour l'institution pénitentiaire
- négative dans son principe pour l'institution pénitentiaire
- positive au sein de votre établissement
- négative au sein de votre établissement
- système réaliste
- système irréaliste
 - va contribuer à réduire les impacts psychologiques en cas d'utilisation de l'arme
 - ne va pas contribuer à réduire les impacts psychologiques en cas d'utilisation de l'arme
- NSP

III. Informations sur les évolutions de l'institution pénitentiaire en matière de suppression des miradors

1) Avez-vous connaissance :

- des préconisations de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) de 2001
- de la volonté de désarmer des miradors
- de la note DAP/EMS du 02 juin 2010 RGPP et suppression de miradors en maison d'arrêt
- du rapport dit « CIOTTI » intitulé Pour renforcer l'efficacité de l'exécution des peines en date du 05 juin 2011

2) Estimez vous avoir été informé(e) de la mise en œuvre de ces réformes au niveau national de manière :

- plutôt satisfaisante
- satisfaisante
- insatisfaisante
- plutôt insatisfaisante
- NSP

3) Estimez vous avoir été informé(e) de la mise en œuvre de ces réformes au niveau local de manière :

- plutôt satisfaisante
- satisfaisante
- insatisfaisante
- plutôt insatisfaisante
- NSP

IV. L'impact de ces évolutions institutionnelles sur votre perception du sentiment de sécurité (plusieurs choix possible) :

1) Vous sentez-vous (plusieurs choix possibles) :

- en sécurité
- en insécurité
- en perte d'identité professionnelle
 - en décalage avec l'objectif de sécurité demandé et les moyens alloués
 - en adéquation avec l'objectif de sécurité demandé et les moyens alloués
- NSP

2) Quels sont vos opinions quant aux changements, relatifs à la sécurité périmétrique, opérés par l'administration centrale ?

- | | |
|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Réfractaire | <input type="checkbox"/> Favorable |
| <input type="checkbox"/> Réticent | <input type="checkbox"/> Hésitant |
| <input type="checkbox"/> Apeuré(e) | <input type="checkbox"/> Cynique |
| <input type="checkbox"/> Anxieux | <input type="checkbox"/> Volontaire |
| <input type="checkbox"/> Force de proposition | <input type="checkbox"/> Inévitable |

3) Trouvez-vous que ces évolutions impactent votre sentiment de sécurité ?

- oui
- non
- NSP

V. L'impact de cette évolution institutionnelle sur le métier et les pratiques professionnelles

1) Ressentez-vous une évolution dans l'exercice de vos missions de sécurité périmétrique et de vos pratiques professionnelles ?

- oui
- non
- NSP

2) Cette évolution vous semble-t-elle :

- favorable
- défavorable
- sans conséquence

3) A votre avis, la suppression des miradors est une démarche (plusieurs choix possible) :

- positive dans son principe pour l'institution pénitentiaire
- négative dans son principe pour l'institution pénitentiaire
- positive au sein de votre établissement
- négative au sein de votre établissement
- visant à recentrer le surveillant pénitentiaire sur une mission de sécurité dynamique
 - ne visant pas à recentrer le surveillant pénitentiaire sur une mission de sécurité dynamique
- NSP

Résumé et mots clés

L'objectif de ce mémoire est de comprendre en quoi les modifications architecturales des établissements pénitentiaires participent de l'abaissement de la perception de la notion de sécurité par certains surveillants pénitentiaires.

Le contexte d'étude s'inscrit au sein des changements entrepris depuis 2011, notamment au cœur du paysage périmétrique des prisons, et plus particulièrement dans le cadre de la disparition des miradors. Loin d'être hermétique au changement, notre administration s'est profondément renouvelée au cours des dernières années. Au travers de toutes ces évolutions, il convient de noter que la sécurité des établissements, des personnels, des personnes détenues et de la société civile reste une de ses priorités. A cette évolution institutionnelle, une réforme de la Politique Publique contraint l'administration pénitentiaire à rationaliser ses ressources humaines. Pour les personnels, les changements résultants de la nouvelle définition de la sécurité périmétrique influent sur le sentiment de sécurité voire d'insécurité dans l'exercice de leur activité professionnelle. Il est donc légitime de s'interroger sur ce ressenti, le changement n'étant pas facile à accepter car il est synonyme de perte d'identité professionnelle et de sens, ce qui conduit à des réticences.

En plein cœur d'une nouvelle innovation, le présent mémoire de recherche et d'application professionnelle a pour objectif de répondre au questionnement suivant : quel est le ressenti du personnel de surveillance face à la suppression des miradors ? Par quelles réactions ce changement du paysage périmétrique de nos établissements se matérialisent-elles sur le terrain (adaptation ou résistances) ?

Comment, dans ce contexte, nous, directeurs des services pénitentiaires, devons-nous mettre en œuvre une politique managériale construite d'accompagnement au changement, favorisant les évolutions institutionnelles, l'engagement des personnels dans le changement et leur valorisation ?

Mots clés : sécurité passive ; insécurité ; résistance ; changement ; directeur des services pénitentiaires ; surveillant pénitentiaire ; management ; reconnaissance.