

LES PREMIERS SURVEILLANTS

Une fonction de cohérence

Laurence Cambon-Bessières

Laurence Cambon-Bessières est docteur en sociologie, enseignant-chercheur à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire (CIRAP) et chercheur associé au CERTOP-CNRS.

Présentation

C'est avec plaisir que nous publions aujourd'hui le deuxième numéro des *Dossiers thématiques du CIRAP*.

Ce premier «cap» que nous passons réaffirme notre engagement à pérenniser une collection qui a comme objectif premier, la diffusion des travaux menés par le CIRAP. Nous souhaitons également que ces *Dossiers* deviennent un cadre d'expression, de confrontation et de mutualisation des expériences innovantes développées au sein des métiers pénitentiaires.

Le thème du premier numéro, *Le débriefing : retour sur l'expérience*, témoignait déjà de cette vocation d'ouverture. Il rassemblait les principales contributions théoriques et pratiques résultant d'une formation organisée par la DRSP de Strasbourg autour de ce sujet.

Depuis cette première parution en juillet 2005, un comité de lecture où s'entrecroisent les regards d'universitaires, de praticiens et de personnels de l'administration pénitentiaire a été constitué. Il veillera à la qualité et à la pertinence des publications tout en leur donnant leur juste crédibilité.

Nous souhaitons avec cette collection, contribuer à la réflexion toujours nécessaire, jamais mineure, sur «la question pénitentiaire». Contribuer à cette réflexion signifie, entre autre, faire connaître les résultats des recherches réalisées. Cela veut dire, également, promouvoir l'analyse des nouvelles pratiques, des nouveaux dispositifs qui se mettent en place dans les établissements pénitentiaires. Ceci vaut également pour notre propre institution de rattachement, l'ENAP, puisque la formation des personnels est au cœur même de l'évolution de l'institution carcérale.

Ce deuxième numéro, *Les premiers surveillants, une fonction de cohérence*, élaboré par Laurence Bessières, enseignant-chercheur au CIRAP, s'inscrit totalement dans la démarche énoncée ci-dessus. Gageons que le lecteur appréciera la qualité et l'intérêt de ce nouveau choix éditorial.

Josefina Alvarez
Responsable du département recherche/CIRAP

Présentation

J. Alvarez

Avant propos

G. Benguigui

p. 5

Dossier : Les premiers surveillants, une fonction de cohérence

1^{ère} partie : Un travail de positionnement : la fragilité des cadres intermédiaires

p. 09

I - Les «hommes au milieu»

p. 09

Une histoire partagée

p. 11

Des hommes de terrain

p. 11

Une confusion statutaire

p. 12

Des intermittents de direction

p. 13

II - Un territoire professionnel mal défini

p. 15

Les missions de l'institution : un cadre général

p. 15

Le référentiel emploi : une tentative de formalisation

p. 16

Les attentes de l'institution : les qualités professionnelles

p. 18

III - Une situation d'interdépendance

p. 20

L'encadrement des surveillants : de l'autorité à l'autorité de l'argument

p. 20

La gestion de la population carcérale : une position sans pouvoir ?

p. 24

2^{ème} partie : Un travail de relation : la force des cadres intermédiaires

p. 31

I - Les pratiques de communication multiples et variées

p. 33

L'échange transmission : l'oral complémentaire de l'écrit

p. 33

L'échange compte-rendu : l'élaboration de références communes

p. 36

L'échange captation : l'élaboration de savoirs des situations

p. 39

L'échange des circuits-courts : la fragilisation du système

p. 40

II - Les échanges quotidiens : les principes d'action

p. 42

A - Les échanges entre personnels pénitentiaires

p. 43

La construction des signaux forts : la pertinence

p. 43

La construction d'un lien social : confiance, réciprocité et solidarité

p. 48

B - Les échanges entre personnels et détenus

p. 52

La légèreté : des sujets ordinaires comme ressources sûres

p. 52

La détente : humour et abandon de rôle

p. 55

La difficulté de concilier proximité et distanciation

p. 56

III - Des savoirs de situation aux savoir-faire de prudence

p. 58

L'élaboration de savoirs de situation

p. 58

Un système de croyances : les savoir-faire de prudence

p. 59

Des référentiels multiples

p. 60

Culture et habitus pénitentiaires

p. 61

Le dépassement des routines

p. 63

Conclusion

p. 65

Bibliographie

p. 71

Lectures

p. 73

Avant-propos

Ce dossier est en très grande partie issu d'une thèse de sociologie soutenue à l'Université de Toulouse Le Mirail en 2003. Il s'agit ici de sociologie du travail et c'est bien de description et d'analyse du travail des premiers surveillants dont il est question. L'un des premiers mérites de ce dossier est qu'il est l'un des très rares textes qui porte sur la hiérarchie au sein des établissements pénitentiaires. En effet, si la littérature sociologique en langue française sur la prison commence à rattraper peu à peu son énorme retard par rapport à la littérature mondiale et notamment anglo-saxonne, elle ne s'est intéressée principalement qu'aux surveillants (secondairement aux détenus). On retrouve d'ailleurs ainsi l'évolution des travaux sociologiques sur l'entreprise qui ont eu pendant très longtemps pour unique objet les ouvriers avant que les chercheurs ne s'intéressent aux cadres et pratiquement jamais aux patrons ! A ma connaissance il n'y a presque rien d'écrit sur les premiers surveillants en tant que tels si ce n'est un chapitre par ci ou par là, ou un bref rapport. On peut supposer et espérer que par la suite, les études sauront remonter la hiérarchie des établissements.

Un autre des intérêts de ce dossier est qu'il ne parle pas la langue de bois, je veux dire par là que, comme tout bon travail sociologique, il ne prend pas pour argent comptant ce qui est dit sur les premiers surveillants par l'orga-

nisation elle-même, en l'occurrence l'Administration Pénitentiaire. En effet l'Administration Pénitentiaire définit ce qu'ils doivent être, leur rôle, leurs fonctions et les règles qu'ils sont censés suivre et faire appliquer. D'une part, elle le fait de façon très générale et d'autre part, étant donné la complexité des situations de travail, les personnels n'appliquent pas toujours mécaniquement et systématiquement les règles. Le dossier montre bien la diversité des pratiques des premiers surveillants au regard de l'utilisation de la règle ; celle-ci pouvant être, dans certaines situations, modifiées, adaptées momentanément ou durablement afin de faire fonctionner avec le moins de heurts possibles les établissements pénitentiaires. Dans la réalité, le «viol» de la règle peut mettre les premiers surveillants, comme les surveillants en grande difficulté, ils sont soumis à une double contrainte : d'une part, ils doivent respecter les règles, mais tout le monde sait que faire respecter les règles de façon rigoureuse ce n'est pas toujours facile et que cela peut, dans certains cas, produire du désordre ; d'autre part, ils doivent faire en sorte de réduire au maximum le désordre tout en contrôlant l'application des règles.

Par ailleurs, le dossier insiste à juste titre sur la position très inconfortable et difficile des premiers surveillants qui se trouvent dans un entredeux. Ils sont situés entre ceux qui sont au dessus d'eux dans la hiérarchie et ceux qui sont en dessous d'eux, les surveillants, alors même que tous sont d'anciens surveillants. On pourrait presque dire qu'ils sont situés entre «le marteau et l'enclume». Cette situation d'entredeux avait depuis longtemps été

observée et analysée dans le monde de l'entreprise à propos des contre-maîtres et les auteurs américains parlaient alors de «man in the middle», d' «homme au milieu». On retrouve d'ailleurs chez les premiers surveillants une autre caractéristique des contre-maîtres, leurs énormes responsabilités pendant le travail de nuit.

Cependant, les premiers surveillants sont dans une position bien plus complexe que ne le sont les contre-maîtres de l'industrie. Non seulement, ils sont les hommes de l'entredoux mais ils forment avec les surveillants une sorte de trinôme avec les détenus. On peut dire que la détention fonctionne au quotidien sur la base des relations entre ces trois personnes, le détenu, le surveillant et le premier surveillant. Et il faut bien reconnaître que ce travail en trinôme n'est pas des plus facile tant il exige de doigté et de sens de l'équilibre et des responsabilités.

Le dossier insiste, enfin, sur un autre aspect du travail des premiers surveillants : la relation. Et c'est heureux. En effet depuis quelques années tout le monde reconnaît que la relation est un des éléments premiers de l'équilibre des établissements pénitentiaires. Il semble loin le temps où la relation était vue d'abord et avant tout comme un risque. Mais ce qui apparaît comme essentiel dans le travail des premiers surveillants, d'après le dossier, c'est ce que ce dernier nomme le travail de mise en cohérence. Les premiers surveillants sont avant tout des hommes de terrain tout en ayant plus de recul que les surveillants. Ils savent donc mieux que quiconque les contradictions et les difficultés inhérentes à l'organisation

carcérale. Et ils comprennent les attentes implicites des responsables de cette organisation : tout faire pour que la détention fonctionne le plus calmement possible, pour que l'ordre y règne ou du moins que le non-désordre soit présent. Et c'est là, où leurs capacités assureraient une cohérence assez efficace.

On peut cependant se demander si ce n'est pas là une vision un peu trop optimiste des possibilités des premiers surveillants tant ils sont souvent perçus comme de « super surveillants ». Ils sont censés être des chefs d'équipe mais ils ne peuvent jouer véritablement ce rôle que la nuit. Il n'en reste pas moins que les premiers surveillants ont une place importante dans le dispositif d'encadrement des prisons, place qui n'est pas toujours reconnue correctement. La question qui se pose à leur propos est de savoir comment leur permettre d'être chefs d'équipe et de clarifier leur rôle par rapport à celui des membres du grade immédiatement supérieur, les chefs de service pénitentiaire puisque, dans bien des cas, notamment dans les textes, on ne les distinguent pas vraiment.

Georges BENGUIGUI

Directeur de recherche honoraire
au CNRS

Introduction

De nombreux travaux ont porté sur l'institution carcérale mais peu d'entre eux ont analysé les pratiques professionnelles des personnels pénitentiaires, à l'exception de quelques travaux pionniers dont au premier chef ceux de A. Chauvenet et G. Benguigui (1994).

L'ambition de ce dossier est de présenter la complexité du travail des premiers surveillants¹ et de saisir l'activité de ces cadres intermédiaires soumis à un ensemble de contraintes qui les placent, bien souvent, dans une position ambivalente.

Il ne s'agit pas ici de réactiver la vieille thématique du malaise des cadres mais d'identifier clairement les difficultés de positionnement qui fragilisent cette catégorie de personnel, aussi bien en terme de reconnaissance de leur statut hiérarchique que de la légitimité de leur fonction. Il s'agit également d'aborder la dimension sociale de l'activité des premiers surveillants autrement dit, le travail de relation qu'ils accomplissent et qui renforce leur légitimité professionnelle en les repositionnant comme un maillon essentiel dans le fonctionnement de la détention.

¹ Cf. Annexe 1

Première partie

Un travail de positionnement : la fragilité des cadres intermédiaires

La «fragilité» des cadres intermédiaires provient d'une multitude de facteurs, l'objectif de cette première

partie n'est pas d'en faire une liste exhaustive mais davantage d'évoquer ceux qui paraissent les plus prégnants dans l'organisation pénitentiaire à savoir, l'ambiguïté de la position au sein de la ligne hiérarchique, la confusion qui règne dans la définition des territoires professionnels et enfin, la situation d'interdépendance dans laquelle se trouvent les premiers surveillants au regard des surveillants et de la population carcérale.

Il s'agit par ailleurs de montrer la complexité du travail des premiers surveillants qui provient de l'organisation et de la gestion d'une double coordination : la coordination hiérarchique - préalablement définie à la réalisation de l'activité, censée définir la place de chacun dans l'organisation - et la coordination spontanée qui s'élabore entre les individus dans le cours même de l'action. Ces deux coordinations reposent respectivement sur deux formes de lien : le lien formel (lien fort ou externe) qui régit l'organisation pénitentiaire en décomposant les missions, en définissant les niveaux de décision et les relations entre ces différents niveaux et le lien informel (lien faible ou interne) qui se construit entre les individus qu'ils soient personnel ou détenu. Le fonctionnement de la détention mêle ces liens forts préalablement définis et ces liens faibles qui sont précisément liés à la manière

dont les individus structurent les échanges dans le cours d'action. Le travail quotidien

des premiers surveillants ne peut se fonder uniquement sur la transmission d'ordres devant être scrupuleusement respectés, la contribution des destinataires est indispensable. Les liens externes sont doublés de liens internes qui s'adressent directement aux individus et aux collectifs, qui les soudent autour d'un objectif, les rendent solidaires dans leurs actions, dépendants les uns des autres et donc, les coordonnent, cette fois-ci non par la forme mais par le fond.

I - Les «hommes au milieu»²

Comme la plupart des cadres intermédiaires, les premiers surveillants n'échappent pas à l'ambiguïté liée à leur position de «charnière» au sein la ligne hiérarchique. L'activité de ces «hommes au milieu» est complexe. Elle se situe à la fois entre un travail de conception, de contrôle et d'exécution.

² Cette expression est la traduction d'un terme anglais, «man in the middle», qui renvoie aux réflexions menées notamment par F. Roethlisberger, «the foreman : man in the middle», Harvard Business Review HBR, 23 Spring, 1945

En tant que maillon intermédiaire, les premiers surveillants bénéficient certes d'une autonomie relative dans leur travail, mais ils doivent par ailleurs, en tant que subordonné, mettre en œuvre des décisions prises par la direction ou les chefs de service pénitentiaire et rendre compte de leurs activités.

« C'est une position ambiguë. On a beau vous dire : « vous faites partie de l'encadrement, vous êtes cadre ». On n'a pas la fonction de cadre. Quelque part, on n'est pas surveillant non plus, on ne fait pas partie de la base. C'est une situation qui est mal vécue par pas mal de personnes qui sont au grade de premier surveillant, ça ne nous traumatise pas. On s'entend bien avec les deux côtés, mais quand on discute avec les chefs et l'équipe de direction on est obligé de penser comme eux, d'avoir un certain état d'esprit et quand on est au rond point avec 5 ou 6 surveillants autour qui sont des êtres humains, qui réfléchissent, qui cherchent à comprendre, on est obligé de se mettre dans l'état d'esprit des surveillants qui travaillent sur le terrain et trouver d'autres mots. Si on ne s'adapte pas, on ne peut pas travailler » (36 - 1er surv.)³.

³ Les extraits d'entretiens proviennent d'un travail de recherche mené dans six établissements pénitentiaires. L. Cambon-Bessières, Le travail d'encadrement dans les établissements pénitentiaires : l'intelligence de la règle, Thèse de doctorat de sociologie, Université de Toulouse le Mirail, Mai 2003.

« On est un petit peu dans une situation d'ambiguïté parce qu'on ne peut pas faire partie des surveillants et ils nous considèrent comme gradé, avec tout ce que ça implique. On joue le rôle du bon, mais parfois on est obligé de jouer le rôle du méchant. Quand quelqu'un ne fait pas son travail, c'est une engueulade au pire et quand ça va vraiment très loin, ça peut être une sanction administrative, une demande d'explication... Donc quelque part, on est gradé mais on est très près de la base parce qu'on travaille en équipe et on a besoin des collègues pour travailler. Si on n'a pas l'appui des collègues sur le terrain, si on ne travaille pas dans un climat de confiance, on ne peut pas sortir du bon boulot. Malgré tout, quand on monte plus haut, il y a des décisions auxquelles on ne participe pas. On n'est pas concerté, donc on ne fait pas partie du pouvoir de décision qu'il y a en haut au niveau de la direction et des chefs de détention. On ne nous consulte pas du tout. On a l'impression, passez moi l'expression, d'avoir le cul entre deux chaises. On n'est pas surveillant... et en ce moment c'est la grande mode, on nous traite de cadre. Moi, je ne me sens pas cadre, je ne suis pas cadre. Je suis chef d'équipe. Je ne suis pas cadre parce que je ne dirige pas, je ne décide pas. Je dirige, je décide à un certain niveau, au niveau de l'équipe, mais au niveau des grandes orientations, je ne suis pratiquement pas consulté » (69 - 1er surv.)

Le positionnement professionnel des premiers surveillants n'est pas toujours

facile. Ils ne sont perçus ou ne se perçoivent ni comme des cadres, ni comme des surveillants : des cadres, ils ne font pas tout à fait partie, des surveillants, ils ne sont pas tout à fait détachés. Tout se passe comme si leur identité professionnelle se construisait autour d'une double affiliation : une appartenance de droit au collectif des cadres, une appartenance de fait à la communauté professionnelle des surveillants. En effet, les premiers surveillants restent affiliés à cette communauté pour de multiples raisons : ils viennent du « monde des surveillants » et sont donc porteurs d'une histoire commune, ils assurent avec ces derniers une co-présence sur le terrain et enfin, ils sont assimilés aux surveillants dans leur position statutaire.

Une histoire partagée

Les premiers surveillants sont recrutés par concours interne, ce qui signifie qu'ils sont tous passés, sans exception, par le grade de surveillant. Ces années passées en détention, sur les coursives, dans les couloirs, constituent le terreau dans lequel s'enracine leur identité professionnelle. Le référentiel spécifique avec lequel ils ont appris à fonctionner durant cette période ne s'évapore pas et continue de conditionner leurs comportements et leurs pratiques professionnelles.

Le passage au grade de premier surveillant ne suffit pas à effacer ces années et les pratiques liées au

collectif des surveillants. La proximité sociale est toujours là ; à la fois comme une aide, elle confère une légitimité incontestable, mais aussi comme un obstacle, elle peut contrarier certains rôles dévolus à la fonction d'encadrement notamment ceux de contrôle et de sanction. Dans les rapports quotidiens, elle oblige les premiers surveillants à construire des espaces de distinction, à déterminer la « bonne distance » avec leurs subordonnés.

« il ne faut pas oublier qu'on était surveillant (...) on ne peut pas être copain-copain, mais ce n'est pas pour cela qu'il faut mettre une barrière. C'est un équilibre de tous les jours » (79 - 1er surv.)

« il ne faut pas non plus se laisser marcher dessus parce qu'on était surveillant avec eux » (11 - 1er surv.)

Des hommes de terrain

« Hommes au milieu », les premiers surveillants sont aussi des hommes de terrain.

« Vous avez les gens qui sont sur le terrain, les surveillants et les premiers surveillants. C'est nous qui faisons tourner la boutique et il y a des gens qui sont dans les bureaux et qui dirigent, ce sont les surveillants chefs, les membres de direction. Ils sont 5, on est 120. Malgré tout,

UN

RÉFÉRENTIEL COR-
RESPOND À UN ENSEMBLE
DE REPRÉSENTATIONS, DE
VALEURS FONDAMENTALES, DE
NORMES AUTOUR DUQUEL VONT
S'ORDONNER LES CONDUITES,
LES PRATIQUES PROFESSION-
NELLES (B. JOBERT ET P.
MULLER).

on encadre une équipe donc on n'est pas surveillant, mais comme on travaille avec eux sur le terrain, on a besoin d'établir de bonnes relations, des relations de confiance, on se sent très proches des surveillants» (37 - 1er surv.).

Cette proximité géographique renforce la proximité sociale et permet de construire des relations qui ne se structurent pas uniquement autour du lien hiérarchique, mais également autour d'un sentiment de solidarité qui renforce la notion de groupe, de collectif. Le premier surveillant qui peut s'apparenter à un chef d'équipe soutient, le plus souvent, les surveillants (notamment) face à la population carcérale. Dans certains cas, il peut passer sous silence certains faits ou encore ne pas les sanctionner en effectuant un rappel à l'ordre ; les problèmes soulevés ne doivent, toutefois, pas dépasser un certain seuil de gravité.

Cette solidarité entre «collègues» de grades différents naît aussi de la dépendance qui existe entre les premiers surveillants et les surveillants ; ces derniers peuvent, volontairement, mettre en difficulté un premier surveillant. Ce cadre intermédiaire ne peut travailler sans les surveillants, il doit donc entretenir de «bonnes relations» avec eux. Parallèlement à cela, les surveillants ont eux aussi tout intérêt à maintenir un lien de qualité avec les premiers surveillants, il ne faut pas oublier qu'ils participent à leur notation.

Cette solidarité, plus ou moins stratégique, se repère, aussi et surtout, en situation de crise. Les événements, par nature imprévus, qui surviennent en

détention, donnent vie à un collectif en resserrant les liens entre les personnels. Paradoxalement, le danger, le risque, la crise, restent pour les personnels pénitentiaires, un élément fédérateur.

La mobilité géographique du premier surveillant ainsi que son expérience professionnelle confèrent également au premier surveillant un rôle de formateur auprès des surveillants récemment affectés dans les établissements.

Une confusion statutaire

La proximité entre les premiers surveillants et les surveillants n'est pas seulement sociale ou géographique, elle est aussi symbolique, liée à une «confusion» statutaire. En effet, les premiers surveillants font partie de la catégorie C. Cette appartenance les associe aux surveillants, membres de cette catégorie, et les éloigne des chefs de service pénitentiaire qui appartiennent (maintenant) à la catégorie B (recrutés en interne mais aussi en externe). Parallèlement à cela, ils sont apparentés au «personnel d'encadrement», ce qui renverse la dynamique en les rapprochant des chefs de service pénitentiaire et en les distinguant des surveillants.

Cette catégorisation ne tient pas compte de l'emploi ou de la fonction, mais uniquement du niveau de diplôme. Elle ne permet pas de distinguer le «cadre» de détention du «on cadre», ce qui ne facilite pas le positionnement des premiers surveillants, dans une institution où l'appartenance à une catégorie sociale est, peut être plus qu'ailleurs, un élément

déterminant dans la nature et la fréquence des interactions entre les individus.

De plus, cette ambiguïté statutaire est renforcée par le fonctionnement des instances décisionnaires, notamment les commissions administratives paritaires où la représentation se fait par corps et où les premiers surveillants et les surveillants sont regroupés dans la même commission.

Des intermittents de direction

Proche des surveillants, le premier surveillant peut, à certains moments, s'en éloigner en devenant le seul cadre présent dans l'établissement. La nuit et le week-end, son territoire professionnel se modifie et s'élargit. Il change de peau et joue pour quelques heures le rôle de chef de service pénitentiaire, de chef de détention ou encore de directeur. La nuit, pour des raisons de sécurité, le premier surveillant de permanence est le seul à posséder la clé des cellules ; les surveillants ne peuvent ouvrir une porte de cellule sans sa présence.

« Les week-end on est tout seul. On gère pas mal de chose. Le week-end on prend des décisions et on rend compte après au patron : " il y a eu ça, j'ai dû faire ça et ça ". Je pense que je dois prendre assez de responsabilités pour ne pas jouer les chefs qui sont de permanence. » (56 - 1er surv.).

Le premier surveillant devient un acteur incontournable dans la gestion

des situations «difficiles» ; il intervient «à chaud». Il doit être capable d'établir un diagnostic de la situation, afin d'évaluer le degré d'urgence et de sélectionner en conséquence le mode d'intervention qu'il considère comme le plus pertinent. Sur le moment, il ne rend compte à personne ; il est seul à prendre la décision, ce qui diffère considérablement du mode de fonctionnement diurne où il est intégré dans une ligne hiérarchique.

« La nuit, le premier surveillant c'est le patron de la boîte... c'est encore plus de responsabilités la nuit que la journée. La journée, le premier surveillant a des responsabilités, mais la nuit, il est tout seul. S'il a une décision à prendre dans l'urgence, il ne faut pas qu'il se trompe. Vous êtes en train de dormir le téléphone sonne, vous avez les yeux comme ça... On vous dit : " il y a un détenu qui est en train de tout casser, il s'est coupé ". Il faut l'envoyer à l'hôpital... il y a une situation inconnue qui va vous tomber dessus qui est plus ou moins difficile à gérer. Il faudra la gérer rapidement, au plus juste et pas se tromper sur le plan professionnel parce qu'après le lendemain on rend des comptes et s'il y a des conséquences importantes, il faut passer à la caisse... on a quand même un chef de permanence. Est-ce qu'on est préparé ? On se prépare avec des collègues premiers surveillants qui sont plus anciens, on en discute et on fait. On connaît le règlement à peu près. » (40 - 1er surv.)

«La nuit, on commence en faisant l'état des clés, nous faisons un «état des lieux», ensuite nous avons une ronde spécifique, une ronde de sécurité qui est propre aux premiers surveillants dans tous les établissements. En détention, c'est les surveillants qui se chargent de faire l'état des lieux. Ensuite, tous problèmes rencontrés par les surveillants, un détenu qui tape à la porte pour un mal de dents, n'importe quoi puisque l'ouverture d'une porte la nuit ne se fait qu'en présence d'un premier surveillant et que nous avons les clés et que les surveillants n'ont pas les clés» (37 - 1er surv.).

«il y a trois semaines, j'ai un détenu qui a fait une crise cardiaque, à 2 heures du matin, il a fallu que j'appelle le médecin qui a ensuite appelé le S.A.M.U., il a fallu établir un compte rendu, encore de la paperasse, fournir une escorte, pour accompagner le détenu aux urgences, ça allait bien que j'avais un agent qui était pompier, je lui ai dit : «vous restez avec le détenu, et vous partez à l'hôpital» (74 - 1er surv.).

La nuit, comme le week-end, le premier surveillant est placé dans une position de haute responsabilité, avec les avantages et les inconvénients qui incombent à ce rôle. Certes, il bénéficie d'une grande marge de manœuvre mais, en contre partie, il est responsable : responsable de la détention et de tout ce qui peut s'y passer. Certains premiers surveillants n'apprécient guère cette situation en évoquant un problème de reconnais-

sance des compétences nécessaires à cette activité.

«Le week-end et la nuit, nous avons les clés de la boîte et moi je ne suis pas d'accord. C'est une position différente de la journée et si vous voulez on n'a pas les mérites... il faut savoir que la nuit si on intervient on a des consignes assez claires, ça reste encore du cadre que j'estime moi de mes compétences. Par contre, c'est le week-end, je n'y étais pas habitué. Le week-end nous sommes vraiment responsables.

L'établissement est fragilisé, de par le nombre de personnels et c'est là où il y a des mouvements extérieurs, les parlours des détenus.

L'établissement est fragilisé là où il devrait théoriquement, y avoir le plus de personnel d'encadrement, parce qu'il y a des mouvements extérieurs. Nous, dès qu'on s'ouvre sur l'extérieur on est fragile par définition et c'est là que les responsabilités reposent entièrement sur nos épaules et bien qu'on les assume... si on a un problème majeur le plus haut grade qui pourra être questionné, dans le sens où on a fait quelque chose de représentable où on n'a pas fait ce qu'il fallait faire, ça sera toujours le premier surveillant.» (37 - 1er surv.).

A certains moments, les fonctions dévolues au premier surveillant lui confère effectivement un rôle de cadre : il représente la direction, il évalue également les agents, il distribue les tâches à effectuer, il contrôle leur activité, il peut entamer

une procédure de sanction... A d'autres moments, il peut se rapprocher des surveillants, symboliquement ou concrètement, il s'éloigne alors du collectif des cadres. Les rôles qui lui sont attribués le place d'une certaine façon dans une situation quelque peu schizophrénique.

II - Un territoire professionnel mal défini

Le territoire professionnel des premiers surveillants est défini par un ensemble de règles formelles qui possèdent des caractéristiques communes : elles sont préalables à l'exercice de l'activité, hétéronomes et elles ont pour objectif d'orienter les pratiques professionnelles de telle sorte que celles-ci se déroulent dans le cadre défini *a priori*. Néanmoins, ces règles ne permettent pas toujours de définir et de circonscrire clairement le territoire professionnel des premiers surveillants.

Les missions de l'institution : un cadre général

Les premières obligations auxquelles sont soumis les premiers surveillants découlent des missions confiées au service public pénitentiaire qui sont notamment définies par la loi du 22 juin 1987, ou encore par l'article premier du décret du 21 septembre 1993 portant sur le statut du personnel de surveillance. Ces textes déterminent le cadre d'intervention des personnels pénitentiaires. Ils restent toutefois très généraux ; la nature de l'engagement, les obligations des personnels, les actions à entreprendre

ou les formes de mobilisation à développer ne sont pas distinctement identifiées.

Toutefois, le code de procédure pénale apporte quelques précisions sur les attributions des personnels pénitentiaires en énonçant des règles qui définissent principalement les attitudes comportementales devant être adoptées par les agents. A titre d'exemple, l'article D. 221 précise que *«les membres du personnel ne peuvent entretenir avec les personnes placées ou ayant été placées par décision de justice sous l'autorité ou le contrôle de l'établissement ou le service dont ils relèvent ainsi qu'avec leurs parents ou amis, des relations qui ne seraient pas justifiées par les nécessités de leurs fonctions»* ; l'article D. 219 insiste, quant à lui, sur le fait que *«les membres du personnel doivent, en toute circonstance, se conduire et accomplir leur tâche de telle manière que leur exemple ait une bonne influence sur les détenus et suscite leur respect. (...) Ils sont tenus de se porter mutuellement aide et assistance chaque fois que les circonstances le requièrent»*. D'autres articles énoncent certaines interdictions auxquelles les personnels doivent se soumettre : ne pas être violent, ne pas tutoyer, ne pas fumer, ne pas recevoir de don, ne pas se charger pour les détenus d'une commission, ne tolérer aucune transmission de correspondance...

Ces multiples obligations qui définissent l'activité par la négative (ne pas) ne parviennent pas à encadrer la totalité de l'activité des personnels ; elles laissent en suspend une part importante des interactions quotidiennes avec les détenus et

passent sous silence les relations hiérarchiques.

De plus, le code de procédure pénale ne distingue pas les catégories de personnel ; seul l'article D. 276 est consacré aux chefs de détention. Le travail des premiers surveillants reste englobé dans la catégorie «membre du personnel».

Le référentiel emploi : une tentative de formalisation de l'activité

A partir de 1996, l'administration pénitentiaire tente de circonscrire les territoires professionnels de ses personnels en définissant des règles de contenu qui spécifient le travail attendu au regard de l'emploi occupé. Ces règles sont regroupées dans le «référentiel emploi» et peuvent par la suite, au niveau des établissements, être déclinées en fiches de poste.

L'objectif de ce référentiel est double : il doit clarifier le contenu des métiers et donner aux personnels des repères communs dans l'exercice professionnel en précisant la nature des activités et les responsabilités de chacun. L'activité du personnel d'encadrement est définie dans la catégorie «cadre de détention». Selon le référentiel, le cadre de détention est le «garant de la transmission des informations entre la hiérarchie et les agents de détention. Il explicite et organise la mise en œuvre des orientations données. Il est chargé de l'encadrement, de la répartition des tâches entre les personnels de détention. Il assure à ce titre un rôle important dans le domaine de la formation aux

pratiques professionnelles et de l'interface entre les personnels de détention et les services de l'établissement». Le référentiel identifie également les partenaires du cadre de détention et précise les objectifs ainsi que la nature des relations que le cadre de détention entretient avec ses partenaires (tableau 1).

Tableau 1 :
Extrait du référentiel emploi

Relation	Objectifs de la relation	Thèmes et moyens de la relation
PPSMJ	Relation directe avec la PPSMJ, le cadre veille à ce que le cadre de vie de la PPSMJ soit conforme aux règles fixées pour le maintien de la sécurité et de la discipline, il facilite l'accès aux dispositifs de réinsertion et contribue au développement de l'individualisation.	<ul style="list-style-type: none"> • écoute - information • traitement des incidents • autorité - discipline - respect • observation • gestion espace-temps • accueil • hygiène - sécurité • individualisation
Hiérarchie	La hiérarchie a besoin de s'appuyer sur l'encadrement de détention pour éclairer ses choix et être à même de définir les orientations en termes de gestion, de politique d'insertion, de réglementation intérieure et de gestion du climat social.	<ul style="list-style-type: none"> • organisation et circulation des informations • remontées et analyse des informations • avis, suggestions, propositions • applications des orientations données • gestion du matériel de sécurité
Surveillants	Le cadre de détention crée les conditions nécessaires pour que chacun assure ses fonctions dans le périmètre de ses responsabilités en développant un climat de confiance et un esprit d'équipe. Il s'assure du respect des règles et détermine les objectifs à atteindre.	<ul style="list-style-type: none"> • évaluation des agents • coordination de l'ensemble des membres de l'équipe • formation • communication • intervention, sécurité • managements des agents de détention

Cet effort de codification ne permet pas pour autant de dépasser la confusion qui existe entre l'emploi des premiers surveillants et des chefs de service pénitentiaire puisqu'ils sont classés ensemble sous l'intitulé «emploi d'encadrement de détention» : emploi pouvant être occupé par un chef de service pénitentiaire 2^{ème} classe ou un premier surveillant.

Actuellement, cette dynamique de formalisation se poursuit par l'élaboration d'un nouveau référentiel centré sur une normalisation des pratiques professionnelles en lien avec des missions opérationnelles. L'objectif est de formaliser des pratiques de références opérationnelles (P.R.O.) afin de donner aux personnels des repères professionnels concrets présentant les bases techniques et les comportements attendus dans la réalisation quotidienne de leur métier. Selon l'administration pénitentiaire, cette formalisation doit également fournir un cadre d'amélioration et de recherche continu permettant d'accroître la probabilité de satisfaire aux missions de l'administration pénitentiaire.

Les attentes de l'institution : les qualités professionnelles

Les attentes d'une organisation⁴ vis-à-vis de ses personnels peuvent s'identifier notamment à partir des critères d'évaluation que cette dernière détermine.

Contrairement aux autres règles qui tentent de circonscrire le territoire professionnel des premiers surveillants, les règles d'évaluation ont pour référentiel non celui de l'institution ou de l'emploi, mais celui de l'individu. Elles renvoient aux qualités professionnelles qu'un agent doit posséder pour exercer sa fonction ; l'évaluation dont les personnels pénitentiaires font l'objet mesure donc le degré d'acquisition de ces qualités.

La procédure d'évaluation repose sur un dispositif standardisé dont l'élément central est la fiche de notation. Les critères d'évaluation peuvent se regrouper autour des compétences professionnelles (les connaissances générales, l'initiative, la décision, le sens de l'organisation, la communication et l'animation), de l'autorité (le sens du commandement, l'ascendant sur la population carcérale) ou encore de l'engagement professionnel (la disponibilité, la volonté de perfectionnement, l'adaptation, l'investissement professionnel). L'évaluateur doit pour chaque critère positionner l'agent sur une échelle allant de très bien à très insuffisant ; ces critères jouent le rôle de mesure des pratiques mais aussi, celui d'optimum à atteindre.

⁴ Aux attentes officielles de l'institution pénitentiaire peuvent également s'adjoindre d'autres attentes au caractère plus officieux.

**Tableau 2 :
Critères d'évaluation**

Critères d'évaluation	Chef de service pénitentiaire	Premier surveillant	Surveillant
Ascendant sur la population pénale			
Connaissances professionnelles			
Volonté de perfectionnement			
Disponibilité au service			
Qualité de la tenue et de l'expression			
Capacité d'adaptation et d'initiative			
Qualité des relations professionnelles			
Qualité des relations professionnelles internes et externes			
Capacité de réagir à l'imprévu			
Esprit d'initiative			
Sens de l'organisation			
Sens du commandement			
Capacité à gérer les conflits			

Les critères d'évaluation intervenant dans la notation du travail des personnels sont au nombre de treize. Quatre d'entre eux apparaissent respectivement pour l'ensemble des catégories. Il s'agit de l'ascendant sur la population carcérale, la connaissance professionnelle, la volonté de perfectionnement et la disponibilité. Ils représentent d'une certaine façon les compétences et les qualités fondamentales que tout agent doit

posséder.

Par ailleurs, les critères d'évaluation montrent que le premier surveillant est associé au chef de service pénitentiaire puisque tous deux sont évalués à partir de critères identiques. De plus, le premier surveillant est ici dissocié des surveillants notamment par trois critères : le sens de l'organisation, du commandement et la capacité à gérer les conflits. Ces indicateurs le positionnent clairement comme un

organisateur, un manager et un gestionnaire, bref, comme un cadre.

III - Une situation d'interdépendance

La mission de service public confiée à l'administration pénitentiaire est distribuée et se décline à travers une pluralité d'opérations à réaliser et à attribuer aux personnels. La coordination représente la manière de déléguer à chaque individu ou groupe une partie des finalités et des moyens de l'organisation. Cette répartition au regard des compétences de chacun rend de fait les individus dépendants les uns des autres : leur propre mission les oblige à se relier entre eux et les rend solidaires. D'une certaine manière, les personnels pénitentiaires sont «enchaînés» non pas par une définition préalable des liens, mais par le contenu identique de leurs actions professionnelles. Les missions de l'institution sont déclinées pour chacun mais restent *in fine* les mêmes pour tous.

Dans cette situation d'interdépendance, les premiers surveillants ne peuvent réaliser leurs missions sans l'implication des surveillants et de la population carcérale ; le détenu est lui aussi un acteur incontournable dans le fonctionnement quotidien de la détention.

L'encadrement des surveillants : de l'autorité à l'autorité de l'argument

Dans les établissements pénitentiaires, la nature de la coordination hiérarchique est préalablement fixée par des règles qui régissent le rapport coopératif entre supérieurs et subordonnés et structurent, par la même, une partie de leurs interactions. Cette coordination est notamment énoncée dans le décret du 21 septembre 1993 qui précise que «les premiers surveillants sont chargés de l'encadrement des surveillants et des surveillants principaux». Cette règle, relativement générale, détermine uniquement le cadre de la relation sans déterminer le contenu de celle-ci. Les premiers surveillants se trouvent donc dans l'obligation de préciser, de définir et finalement de construire, dans le quotidien, des règles de coordination portant non plus sur la forme mais sur l'aspect fondamental du lien qui les lie aux surveillants.

L'AUTORITÉ

DANS LES ÉTABLISSEMENTS PÉNITENTIAIRES, LE RAPPORT COOPÉRATIF ENTRE PERSONNELS S'INSCRIT DANS UN CONTEXTE SPÉCIFIQUE DONT LES CARACTÉRISTIQUES INTRINSÈQUES NE SONT PAS SANS RAPPELER LES ORGANISATIONS MILITAIRES. LE SYSTÈME HIÉRARCHIQUE PÉNITENTIAIRE EST CENTRALISÉ ET SE DÉPLOIE AUTOUR DE PRINCIPES SPÉCIFIQUES AUX MÉTIERS DE L'ORDRE ET DE LA SÉCURITÉ, NOTAMMENT LA DISCIPLINE ET LA SÉPARATION DISTINCTE ENTRE LES GRADÉS. CEPENDANT, CES PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT APPAREMMENT IMMUALES ONT ÉVOLUÉ ; ILS NE STRUCTURENT PLUS LE RAPPORT COOPÉRATIF DE LA MANIÈRE DONT ILS POUVAIENT LE FAIRE, PAR EXEMPLE, DANS LES ANNÉES 1970.

« Dans les années 1970, c'était beaucoup plus dur, plus triste et on n'avait pas la facilité de contact qu'on a maintenant avec la hiérarchie. C'était discipline, discipline, hiérarchie, hiérarchie. Ce n'était pas l'armée mais presque » (44 - C.S.P.).

A cette époque, le surveillant est apparenté à un soldat et salue ses supérieurs hiérarchiques.

«Moi quand j'ai débuté on avait encore la casquette, on saluait... c'était vraiment très hiérarchisé.» (39 - 1er surv.)

«J'ouvre une porte ils étaient cinq ou six, des huiles (V.I.P.) à l'époque, on saluait. On m'a fait saluer cinq fois, il y avait cinq personnes, même à l'armée, on ne vous le fait pas. C'était une humiliation» (10 - D.R.S.P.).

Ce mode de fonctionnement quasi-militaire est marqué par l'affirmation d'un pouvoir hiérarchique où l'autorité est impersonnelle et se structure autour de la position sociale ; le rôle suffit à accorder la légitimité.

«Dès que le gradé rentrait dans la pièce, il y avait d'abord un grand silence. Nous nous mettions au garde à vous et nous attendions de façon très attentive les instructions que nous passait le gradé. Nous attendions que le gradé en fin de passage des consignes, nous dise «messieurs, vous pouvez parler». Si on fait la même opéra-

tion aujourd'hui, il m'étonnerait que nous fassions les mêmes constatations» (8 - C.E.).

Aucune contestation n'est tolérée, le détenu et le surveillant sont considérés comme des exécutants qui n'ont pas droit à la parole.

«On avait peur des gradés. Les gradés nous faisaient peur, plus que les détenus. Un gradé arrivait dans le bâtiment, c'était une volée de moineaux» (40 - 1er surv.)

«Moi, je me rappelle dans ma carrière de vieux chef, on ne pouvait pas discuter. (...) Leur bureau n'était pas ouvert ; quand on mettait le pied dans le bureau c'était pour se faire engueuler, on allait rarement les voir. On ne discutait pas ou rarement avec eux» (38 - C.S.P.).

L'AUTORITÉ DE L'ARGUMENT

LA FIN DES ANNÉES 1970 CORRESPOND À L'ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE «PHILOSOPHIE» QUI IMPULSE DES CHANGEMENTS NOTAMMENT DANS LA MANIÈRE DE CONSIDÉRER ET D'APPRÉHENDER LES RELATIONS HIÉRARCHIQUES. LE RAPPORT DE SUBORDINATION S'ESTOMPE PEU À PEU ET LAISSE LA PLACE À UNE HIÉRARCHIE PROFESSIONNELLE, FONDÉE D'AVANTAGE SUR LA RECONNAISSANCE DES COMPÉTENCES ET DES SAVOIRS DE CHACUN. LE DIALOGUE S'INSTALLE ET LE SURVEILLANT EST CONSIDÉRÉ NON PLUS COMME UN SIMPLE EXÉCUTANT MAIS COMME UN COLLABORATEUR POUVANT DONNER SON AVIS. NOTONS QUE CETTE ÉVOLUTION NE S'EST PAS FAITE DE MANIÈRE CONTINUE, DES POINTS DE CRISTALLISATIONS SONT PARFOIS APPARUS NOTAMMENT EN 1974.

«Avant, ce n'était pas les mêmes rapports entre hommes, c'était des rapports de supérieur à inférieur. Alors que maintenant, c'est plutôt un esprit d'équipe» (14 - C.S.P.)

« Dans les années 1980, (...) on sentait qu'ils avaient besoin de parler, de vivre, de raconter. On sentait que les gens avaient besoin de s'exprimer pour évoquer leurs besoins, leurs propositions » (61 - C.E.).

Ce changement est soutenu par l'évolution des caractéristiques socio-démographiques des personnels pénitentiaires : le niveau scolaire des personnes recrutées augmente (en 2005, 66% des élèves surveillants de la 163^{ème} promotion possèdent au moins le baccalauréat), la féminisation des personnels progresse (35% pour la 159^{ème} promotion pour se stabiliser à 12 % pour la 163^{ème} promotion)⁵. Les personnels d'encadrement, qu'il s'agisse des premiers surveillants ou des chefs de service pénitentiaire, sont obligés de prendre en compte ces évolutions.

« On n'encadre pas quelqu'un de la même manière s'il est plus allé à l'école (...) Avant les surveillants avaient plus d'expérience, ils étaient souvent passés par d'autres emplois avant d'arriver ici » (71 - C.S.P.).

La relation hiérarchique ne peut plus uniquement se structurer autour d'un rapport de force où la seule peur de la sanction suffit à engendrer la coopération.

⁵ Indirectement, l'évolution des caractéristiques socio-démographiques des surveillants se répercute sur les premiers surveillants car, rappelons le, les premiers surveillants sont tous d'anciens surveillants.

« Le coup de poing sur la table, c'est fini. Il faut instaurer un climat de confiance » (14 - C.S.P.).

Le commandement sur le terrain prend davantage la forme d'une distribution de travail et d'un guide de conduite que d'ordres impératifs. Le modèle militaire évolue en modèle d'autorité négociée où l'autorité hiérarchique cède la place à l'autorité professionnelle. Désormais, la place sociale dans le système ne suffit pas forcément à conférer une légitimité suffisante pour encadrer les surveillants. De plus en plus, la légitimité est professionnelle, fondée sur la capacité d'action liée aux savoirs acquis par l'expérience. L'autorité se construit davantage dans l'échange et le face à face.

Cet échange a pour les premiers surveillants un double objectif : il s'agit de transférer des consignes mais aussi et surtout, d'explicitier les informations transmises. L'argument d'autorité se convertit en autorité de l'argument. Les décisions prises par l'encadrement doivent être commentées et expliquées.

« Il faut user de beaucoup de diplomatie, expliquer aux agents ce que l'on veut et pourquoi on le veut » (23 - C.S.P.).

Le développement du modèle de l'autorité négociée soulève la question du lien de dépendance entre les premiers surveillants et les surveillants. Ce mouvement ne semble pas être la conséquence d'une modification du degré d'interdépen-

dance, mais plutôt l'effet d'une conscience accrue du lien qui relie les premiers surveillants aux surveillants et dont découle une nouvelle conception des modes de commandement.

« On nous a donné beaucoup plus souvent la parole. On nous a donné le droit de nous exprimer. On nous a traité plus comme des collaborateurs de base plutôt que comme exécutant (...) à l'époque, on exécutait point à la ligne, même si les ordres nous semblaient parfois invraisemblables ou illogiques ou s'il y avait de grosses erreurs de flûtes, on n'avait pas le droit de donner notre sentiment et notre point de vue professionnel » (40 - 1er surv.).

Ces nouvelles pratiques d'encadrement, dans la mouvance du management participatif, confèrent un nouveau statut au surveillant en reconnaissant implicitement sa capacité d'initiative, sa capacité de prise de décision, autrement dit son autonomie. Il est davantage considéré comme un collaborateur. La coordination repose désormais sur un nouvel équilibre structuré autour d'un dialogue où des possibilités de contestation apparaissent. Un espace de négociation, qui n'existait pas auparavant, se construit entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques.

Désormais, le mode d'encadrement de la plupart des premiers surveillants s'ancre dans une démarche explicative qui permet de légitimer les consignes que les surveillants doivent mettre en œuvre. La démarche explicative vient au service de cet

objectif ; une règle est plus facilement appliquée par un agent si celui-ci en comprend le sens et la finalité. Certains premiers surveillants vont plus loin dans cette dynamique : la relation de confiance qu'ils élaborent avec les surveillants s'articule aussi autour de l'aide qu'ils peuvent leur apporter dans l'exécution concrète d'une tâche.

« On est là pour faire exécuter, c'est sûr, tout est accepté parce qu'ils savent que nous on peut le faire. On peut leur donner un coup de main » (36 - 1er surv.).

« Si on donne un coup de main, ça passe mieux tandis que si je lui dis "prends l'échelle et va faire ça" et que je reste assis, ça ne se passe pas bien » (15 - 1er surv.).

Ces pratiques d'encadrement permettent non seulement de moduler la perception du degré d'imposition de la norme et donc d'atténuer les écarts entre la prescription et la mise en œuvre de la règle, mais elles permettent aussi aux premiers surveillants d'exercer un contrôle direct sur le travail des surveillants.

« On peut aussi vérifier que le travail est fait correctement puisqu'on y a assisté. Au niveau de la responsabilité c'est mieux, si quelque chose est reproché au surveillant ou à nous, on pourra dire qu'on y était et que ça c'est fait correctement » (15 - 1er surv.).

De manière générale, les évolutions dans le fonctionnement de la ligne hiérarchique sont perçues de manière très positive par l'ensemble des personnels. Certes, la relation est plus complexe mais aussi plus riche. Cependant, certains membres de l'encadrement qui s'opposaient, en tant que surveillants, au caractère rigide des relations, souhaitent, de manière plus ou moins inavouée, revenir «en arrière». La «démilitarisation» des relations a introduit dans l'échange l'argumentation. Il faut désormais en tant que premier surveillant ou chef de service pénitentiaire être capable de convaincre.

«Dans la mesure où on demande l'ouverture et la relation, ça demande par voie de conséquence des explications. On a ouvert la discussion, c'est plus difficile dans certains cas pour nous. A l'époque, on vous disait "marche ou crève", c'était soit vous faites comme ça si vous n'êtes pas content, c'est pareil. (...) De plus en plus, le personnel a l'esprit revendicatif, il ne faut pas toucher à certaines choses. Ça devient de plus en plus difficile de fonctionner, tout ça parce que... ils ont le droit de revendiquer et nous, de plus en plus, il faut argumenter dans les conversations. Bien souvent, on a du mal à y arriver parce qu'on a l'impression d'avoir tort dans tous les sens. (...) Je ne dis pas qu'avant c'était bien, parce qu'il n'y avait pas cet esprit d'ouverture, mais maintenant c'est trop. (...) Si on continue, on ne trouvera plus personne pour certains postes» (44 - C.S.P.).

La réalité du travail des premiers surveillants dépasse le schéma formel de coordination et contredit l'orientation impersonnelle structurée autour de l'interchangeabilité des individus en montrant que les liens hiérarchiques, considérés comme des liens forts, ne suffisent pas à assurer la coordination des actions. Ces liens sont doublés par des liens informels qui modifient la nature de la relation entre les premiers surveillants et les surveillants et qui donnent ainsi une nouvelle configuration et une nouvelle force aux liens hiérarchiques.

La gestion de la population carcérale : une position sans pouvoir ?

La coordination entre les personnels pénitentiaires et les détenus est elle aussi préalablement définie par des règles et notamment des articles du C.P.P. : D. 220, D. 242, D. 243. A partir de cet ensemble de règles, les premiers surveillants doivent être capables de gérer la population carcérale, autrement dit d'orienter le comportement du détenu dans le sens attendu par l'institution. Tâche mal aisée, car contrairement aux liens qui unissent les premiers surveillants et les surveillants appartenant à un même collectif, les interactions avec les détenus se déroulent dans un contexte hostile et soulève dès lors la question de la coopération.

«On prend des hommes qui n'ont pas choisi d'être avec nous, que l'on met dans des lieux qu'ils n'ont pas choisis, que l'on met avec d'autres personnes qu'ils n'ont pas choi-

sies, que l'on gère avec des personnels qu'ils n'ont pas choisis. A partir de ce moment-là, même dans les systèmes les plus libéraux, ce n'est jamais facile. On gère la privation de liberté. Gérer une privation de liberté, même si elle s'accompagne de permission, de régime libéral, d'activités, c'est toujours la privation de liberté, l'homme ne peut plus le soir rentrer voir ses enfants, sa femme, ses parents. Il est contraint et nous gérons la contrainte (8 - C.E.).

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

Bien que cette divergence ne puisse être fondamentalement et symboliquement dépassée, elle s'estompe dans le fonctionnement quotidien de la détention. Ensemble, personnels et détenus parviennent, le plus souvent, à surmonter ces logiques différentielles et, par des concessions réciproques, à élaborer un compromis afin d'atteindre un objectif commun, à savoir, un équilibre qui satisfasse les deux parties au regard de leurs intérêts respectifs.

L'élaboration de ce but commun et la construction de cet ordre négocié

passent par la transformation des objectifs institutionnels, génériques et théoriques en objectifs plus humbles et plus concrets relatifs à la vie quotidienne. La participation des deux collectifs est donc indispensable pour atteindre le résultat escompté.

Le fonctionnement de la détention se structure donc autour d'une réelle coopération entre les premiers surveillants (mais aussi les surveillants) et les détenus. Cette coopération crée un lien de dépendance et c'est en partie cette interdépendance qui est source de pouvoir pour la population carcérale. Les détenus définissent une zone d'acceptation à l'intérieur de laquelle ils sont prêts à obéir et à coopérer, mais ils peuvent à tout moment remettre en cause cet équilibre et renverser le processus interactif en leur faveur. Ils peuvent bloquer le fonctionnement de la détention en refusant par exemple de réintégrer leur cellule. La capacité d'action de ce « collectif » reste toutefois limitée car la population carcérale ne représente pas un tout homogène, mais un groupe composé d'individualités, traversé par de nombreux conflits d'intérêts et de multiples logiques qui restent difficiles à coordonner. Cependant, dans certains cas, cette hétérogénéité disparaît pour créer un collectif temporaire à la force d'action non négligeable ; les émeutes en sont la preuve.

« En réalité on s'aperçoit que pour tenir 70 détenus à l'étage, vous ne pouvez pas faire preuve d'un rapport de force physique, vous êtes seul. Vous ne pouvez pas faire

preuve d'un autoritarisme démesuré, ça ne marche pas trop. On est obligé de passer parfois par certaines choses" (18 - C.S.P.).

Les relations quotidiennes entre les personnels pénitentiaires et les détenus reposent sur des mécanismes coopératifs plus ou moins implicites qui se structurent notamment autour d'un principe d'échange. Ce système d'échange se construit autour de certains «privilèges» dont peut bénéficier le détenu. Ces «services», ces «récompenses» accordés et choisis par les personnels, parmi les avantages que l'individu tenait pour acquis à l'extérieur, correspondent pour le détenu à une amélioration de la qualité de vie en détention. Pour les premiers surveillants, il s'agit non pas de parvenir à la soumission mentale et physique des détenus mais davantage de stimuler, faciliter la collaboration. Ces privilèges, véritables monnaie d'échange, constituent des leviers de gestion susceptibles d'induire la coopération.

"Cela peut être d'envoyer un détenu à la bouche alors que le créneau est passé, ou de la faire jurer cinq minutes de plus" (6 - Surv.)

"Cela peut être de laisser passer quelque chose d'une cellule à une autre par l'intermédiaire de la gamelle, en maison d'arrêt" (11 - 1er surv.)

"Laisser un détenu aller porter quelque chose à une autre cellule, ou

parfois c'est moi-même qui m'en charge" (45 - 1er surv.).

Toutefois, contrairement à M. Mauss (1993), nous ne pensons pas que le don et le contre don neutralisent, même provisoirement, le lien de dépendance, c'est-à-dire la relation de pouvoir. L'échange témoigne toujours de l'inégalité politique et symbolique des individus et l'acceptation du don correspond indirectement, pour le détenu, à la reconnaissance de son assujettissement. Même si, dans un premier temps, le don peut correspondre à un service rendu sans certitude de retour en vue de nourrir le lien social, il correspond à une pratique intéressée. Les premiers surveillants attendent, en retour, la collaboration plus ou moins directe et implicite du détenu ; le don reste *in fine* un outil de contrôle. De plus, le contre don intègre lui aussi cette logique pragmatique. Il peut certes être gratuit mais, le plus souvent, les détenus attendent une contrepartie du surveillant, à savoir l'obtention et le renouvellement possible de certains privilèges.

Ces pratiques professionnelles d'échange qui stimulent la coopération restent occultes, dans la sphère privée, et occultées dans la sphère publique. Ce caractère furtif provient essentiellement de l'illégalité de ces pratiques et de l'absence de légitimité. En effet, les échanges se construisent autour de la règle, soit dans les interstices réglementaires, soit *contra legem* c'est-à-dire en transgressant la réglementation.

La notion d'illégalité

Caractère de ce qui est illégal c'est-à-dire contraire à la loi.

Toutefois, il convient de préciser cette notion d'illégalité car celle-ci est complexe.

Pour cela, prenons un exemple : dans un établissement, la règle prévoit que le détenu puisse bénéficier de trois douches par semaine. Dans la pratique, trois cas de figure peuvent se présenter :

1) le surveillant accorde trois douches au détenu ; la règle est respectée à la lettre.

2) le surveillant accorde deux douches au détenu ; cette pratique est illégale, le surveillant peut donc être sanctionné. Les causes entraînant cette déviance peuvent être de deux ordres : il peut s'agir d'une contrainte structurelle ou bien d'une stratégie individuelle mise en place par le surveillant afin de sanctionner informellement un détenu.

3) le surveillant accorde 5 douches au détenu ; ce dernier cas illustre la complexité de la notion d'illégalité. Cette pratique pourrait être considérée comme illégale car la règle n'est pas suivie à la lettre. Cependant, elle n'enfreint pas l'esprit de la règle et la notion de minimum («trois douches minimum par semaine») qui est implicitement présente. La pratique qui accorde deux douches supplémentaires ne peut être considérée comme illégale ; elle fait intervenir la capacité d'appréciation du surveillant.

«Qu'est-ce que le surveillant peut mettre sur la table, tout ce qui est interdit. Sinon, il n'a rien à mettre dans la négociation. Ce que le surveillant donne, c'est à 99% des choses illégales» (90).

Dans le fonctionnement quotidien de la détention, les surveillants n'appliquent pas toujours la règle officielle à la lettre (A. Chauvenet, G. Benguigui, 1994). Ils peuvent être amenés pour différentes raisons à la contourner, l'adapter ou encore à ne pas en tenir compte. A leur tour, les premiers surveillants se trouvent placés dans cette situation identique de double contrainte (L. Cambon-Bessières, 2003). En effet, ils sont dépositaires de la règle officielle, ils doivent en conséquence la faire respecter, mais parallèlement à cela ils ne sanctionnent pas systématiquement les écarts. De plus, ils sont eux aussi amenés, dans certaines situations, à ne pas respecter la règle officielle afin de parvenir à atteindre le résultat souhaité. A titre d'exemple, lors de la distribution des repas, il arrive que le premier surveillant aide le surveillant à effectuer cette tâche en ouvrant avec lui les portes de cellule. Bien souvent, plusieurs portes sont ouvertes en même temps ce qui est strictement interdit.

L'institution ne reconnaît pas ces mécanismes de régulation. Le principe de réciprocité évoqué dans les échanges entre personnels et détenus peut être, à tout moment, perçu comme un marchandage pouvant se transformer et évoluer en corruption ou en chantage. L'article D. 220 du code de procédure pénale

dispose qu'il «est interdit aux agents des services «déconcentrés» de l'administration pénitentiaire et aux personnes ayants accès dans la détention : de recevoir des détenus ou des personnes agissant pour eux, don ou avantage quelconque...». Cet article illustre la suspicion qui prévaut dans l'administration pénitentiaire. Ce sentiment de méfiance est d'une certaine manière structurant pour cet univers.

«Des fois on se fait avoir, il faut faire attention. Je me rappelle d'un détenu, il y a longtemps j'ai eu envie de l'aider, personne ne venait le voir au parloir. J'avais fait le nécessaire pour qu'il ait une visite. C'était une femme qui venait le voir, ils avaient sympathisé. Eh, bien quand il est sorti, elle était enceinte, il l'a tué. que voulez-vous penser ? Moi, je ne fais plus confiance». (L1 - 1^{er} surv.)

Des événements forts comme celui évoqué par ce premier surveillant jalonnent la vie de cette institution et contribuent, d'une certaine manière, à façonner la culture de l'organisation et la mémoire pénitentiaire.

Le rapprochement suscité par le principe d'échange ne permet pas pour autant de dépasser les logiques professionnelles et les mécanismes identitaires ; la proximité ne fait que rendre plus visible la différence de l'autre. Les rôles de chacun ne s'effacent pas, bien au contraire. Paradoxalement le rapprochement conforte les positions institutionnelles et renforce les liens avec les collectifs d'appartenance respectifs.

Les caractéristiques intrinsèques et le fonctionnement du système d'échange entre personnels pénitentiaires et détenus positionnent le surveillant comme un acteur central dans la gestion de la paix sociale en détention. En effet, la proximité géographique avec la population carcérale et son rôle, notamment en maison d'arrêt, lui permettent de développer de nombreux leviers de gestion. De leur côté, les premiers surveillants ou les chefs de service pénitentiaires peuvent aussi accorder des avantages qui dépassent le cadre de compétences des surveillants et qui concernent notamment l'affectation au travail ou le changement de cellule.

«Les changements de cellule... il y a des choses que les surveillants sont obligés de nous demander à nous, au chef de détention ou s'il n'est pas là au premier surveillant. Ils demandent à avoir un double parloir. Ils savent que c'est soumis à notre appréciation, ils ne s'amuse pas. Tandis que le surveillant ne s'écrit pas de tout ça». (56 - 1^{er} surv.)

«La surveillante ne fait pas d'elle-même un changement de cellule. Si nous des fois, on fait un changement de cellule, c'est parce qu'on a une raison et toutes les raisons, on ne dit pas tout non plus au personnel. C'est comme ça, il y a des choses qu'on ne peut pas dire. Si vous voulez nous on a notre raison, mais on ne va pas toujours dire le pourquoi et le comment. Par exemple si je change une détenue, je la mets

avec une autre, je ne veux pas qu'elle me casse mon travail" (13 - 1er surv.).

Bien que considérés comme importants par la population carcérale, dans les établissements pour peine, les changements de cellule ne sont qu'exceptionnels ; ils ne font pas l'objet de demande fréquente et n'interviennent que rarement dans la gestion quotidienne de la détention. La situation est très différente dans les maisons d'arrêt, étant donné le phénomène de «suroccupation», l'affectation de cellules est primordiale à la fois pour les détenus, au regard de leur «qualité» de vie et pour les personnels dans une logique de gestion des équilibres.

Cependant, le plus souvent, les leviers de gestion se construisent autour de domaines plus concrets. Le premier surveillant n'est donc pas, dans la gestion quotidienne et nominale le principal interlocuteur de la population carcérale ; celle-ci préfère, le plus souvent, recourir directement aux surveillants qui gèrent le quotidien de la détention. Le premier surveillant est plus particulièrement sollicité pour gérer des demandes extra-ordinaires et des situations problématiques.

«On s'adresse aux chefs lorsque le problème qui se présente à nous est trop lourd, parce que nous aussi, on a une marge de manoeuvre qui est limitée. Tant que c'est dans nos possibilités, nos responsabilités, on assume, mais il y a certains problèmes.» (39 - 1er surv.)

«Le surveillant, à mon avis, a un peu plus de pouvoir que le premier surveillant sur la gestion de la population pénale. Le surveillant est en contact direct, donc le surveillant a des moyens. Quand le détenu n'a plus de tabac et demande s'il peut aller chercher du tabac dans la cellule voisine, le surveillant l'accorde ou ne l'accorde pas. Quand un détenu veut une douche supplémentaire, le surveillant l'accorde ou ne l'accorde pas (...). Il a un pouvoir, le surveillant. Le premier surveillant, lui, n'en a aucun. Ce n'est pas lui qui accorde tous ces petits privilèges, c'est le surveillant. Les autres privilèges ce sont les chefs" (12 - C.E.)

«On exige d'eux effectivement qu'ils gèrent tous les petits problèmes, mais ils n'ont aucun moyen puisqu'il y a trop de monde qui s'occupe de la même chose. Moi, je laisse des choses aux chefs, mais le problème, c'est que les chefs ne laissent pas forcément quelque chose aux premiers surveillants" (16 - C.E.)

En matière de constitution de leviers de gestion, les marges de manoeuvre des premiers surveillants restent faibles et sont doublement réduites : en aval, par les surveillants et en amont, par les décisions prises par les chefs de service pénitentiaire ou le personnel de direction.

En situation nominale, cet «homme au milieu» n'est pas comme peut l'être le surveillant, un régulateur de tension. Dans la gestion quotidienne de la détention, le premier surveillant

n'intervient que ponctuellement et plus particulièrement lorsque les situations se complexifient. Il représente davantage une charnière organisationnelle qui vise à remettre de la continuité cognitive là où la division du travail introduit des ruptures. C'est lui qui a la possibilité de réduire, en partie, la division cognitive qui sépare les personnels de direction des surveillants. Son pouvoir réside dans cette capacité à relier les surveillants et la hiérarchie, de coordonner les savoirs de détention dont ils sont les principaux artisans.

Conclusion

Cette première partie permet de saisir la situation complexe dans laquelle se trouve les premiers surveillants mais aussi, de mettre en exergue une composante essentielle du travail d'encadrement qui ne consiste pas uniquement à appliquer ou à faire les règles de coordination préalablement définies, mais à élaborer de nouvelles règles qui encadrent quotidiennement les interactions aussi bien avec les personnels de surveillance qu'avec la population carcérale.

Cette coordination spontanée permet de mettre en évidence les liens interpersonnels que les premiers surveillants élaborent et qui peuvent être qualifiés de liens faibles ; cette faiblesse provenant essentiellement du fait qu'ils ne sont pas reconnus par l'organisation pénitentiaire. Toutefois, cette faiblesse reste relative car, sans eux, les personnels pénitentiaires et les détenus ne pourraient cohabiter. Ces liens faibles fondent, en grande partie, la cohérence et l'efficacité du

système en dépassant les limites des liens supposés forts.

Il ne faut cependant pas discréditer l'importance et la nécessité des liens forts. En effet, la pertinence de la coordination que les premiers surveillants mettent en œuvre, quotidiennement, provient essentiellement, de la combinaison de ces deux formes de liens. Il s'agit alors, de les considérer comme des facettes indissociables de la coordination.

Le travail des premiers surveillants ne peut, en conséquence, se résumer, uniquement, à l'organisation et à la gestion des liens forts ou à celle des liens faibles. Il consiste, aussi et surtout, à coordonner, à mettre en cohérence ces deux formes de liens entre elles, afin que la redondance organisationnelle créée par les liens faibles vienne au service d'un projet initié par les liens forts et inversement. L'activité des premiers surveillants correspond *in fine* à la gestion de cette double coordination, tout en ne privilégiant pas, dans le fonctionnement quotidien, une forme de lien au détriment d'une autre, quand bien même l'une possède à l'inverse de l'autre une légitimité institutionnelle.

Deuxième partie

Un travail de relation : la force des cadres intermédiaires

Une partie de l'activité quotidienne des cadres intermédiaires est consacrée à la circulation horizontale et verticale d'un grand nombre d'informations. L'objectif de cette deuxième partie est de saisir le travail des premiers surveillants par l'intermédiaire des communications qui s'établissent entre les différents individus au sein de l'organisation.

Le travail de communication peut être appréhendé à partir du langage, des dispositifs utilisés ou de la nature de l'échange.

Le langage

Dans les établissements pénitentiaires, comme dans toute organisation d'ailleurs, deux langages cohabitent :

- un langage formel, écrit qui détermine les attendus de l'institution, formule les attentes à l'égard de ses

m e m b r e s ,
défini leurs attributions (fiche de poste) et tente, par d e s procédures, d'influencer leur manière de travailler. Il met en mots un certain nombre d'injonctions, d'instructions, de prescriptions.

- un langage informel, oral, celui des communautés professionnelles qui permet aux individus d'échanger des données, des informations et des connaissances⁶.

LA COMMUNICATION

«LA COMMUNICATION CORRESPOND À L'ENSEMBLE DES PROCESSUS PHYSIQUES ET PSYCHOLOGIQUES PAR LESQUELS S'EFFECTUE L'OPÉRATION DE MISE EN RELATION D'UNE OU PLUSIEURS PERSONNES (L'ÉMETTEUR) AVEC UNE OU PLUSIEURS PERSONNES (RÉCEPTEUR) EN VUE D'ATTEINDRE CERTAINS OBJECTIFS». (D. ANZIEU, J. Y. MARTIN, 1968)

DANS UN SYSTÈME COMPLEXE OÙ IL EXISTE UN NOMBRE IMPORTANT D'INFORMATIONS DISPERSÉES ENTRE DES CENTRES DE DÉCISIONS DISTINCTS, IL NE S'AGIT PLUS SEULEMENT DE COORDONNER DES ACTIVITÉS DE TRAVAIL DISTINCTES, MAIS DE COMMUNIQUER ET D'ÊTRE EN RELATION. LES PERSONNELS DOIVENT POUVOIR ÉTABLIR DES ACCORDS SOLIDES SUR LA NATURE DES PROBLÈMES À TRAITER, LES SAVOIRS À DÉVELOPPER, LES OBJECTIFS À ATTEINDRE.

Les dispositifs

(ensemble de moyens utilisés pour communiquer)

Les dispositifs de communication dans un établissement pénitentiaire sont extrêmement variés ; certains sont réservés aux personnels pénitentiaires et permettent d'échanger à la fois sur les attendus de l'institution et sur la vie réelle du système qu'ils sont censés

⁶ Dans les années 1960, le personnel de surveillance a été privé de l'accès au «je» pour parler de ses activités, de ses pratiques, de son travail. Cette privation a eu pour conséquence de l'écarter de la sphère de production des connaissances sur ses pratiques professionnelles. Le détenu a, lui aussi, longtemps été dépourvu de moyens d'expression (autre que la violence), sans pouvoir, par exemple, s'exprimer sur ses conditions de détention. Aujourd'hui, la situation est différente. Désormais, l'activité des personnels ou de la population carcérale engendre à la fois un langage de l'immédiat, c'est-à-dire des récits qui se sédimentent, à plus ou moins long terme, dans une mémoire collective et un langage faisant référence à l'expérience, au passé, à des habitudes, à des événements. La parole accompagne l'activité, la prépare et la prolonge, la commente, parfois la constitue à travers des échanges verbaux, multifformes, multifonctions, multi-acteurs (M. Lacoste - 2000). Cette parole empirique coexiste avec la parole institutionnelle. L'écrit et l'oral cohabitent et jalonnent la vie courante de la détention.

gérer (réunion, rapport...), d'autres relient les personnels et la population carcérale (formulaire, notes...). Ces dispositifs formels de communication sont «doublés», voire «redoublés», par d'autres dispositifs, informels, liés aux interactions courantes et dont la finalité principale est d'obtenir des informations pertinentes.

La nature des échanges

Dans les interactions quotidiennes, ce qui s'échange entre les individus diffère, il peut s'agir de données, d'informations ou de connaissances. Cette distinction (données, informations, connaissances) est importante car elle témoigne de la variété des échanges et des façons différenciées de se représenter une situation pour pouvoir agir.

Informations, données, connaissances

Les informations sont des éléments porteurs de sens qui dépassent le cadre des simples données affichées destinées à tous les individus. Elles sont parfois transmises, agrégées, recoupées par rapport à des espaces de significations.

Les connaissances représentent un dispositif de liaison d'informations reliées entre elles et constituent une représentation de la situation permettant d'anticiper le comportement des acteurs.

Les données, les informations et les connaissances sont les ingrédients qui préparent l'action et entraînent des réponses diverses. Alors que les données entraînent une action

automatisée, les informations donnent lieu à une action plus compliquée, qui dépasse les routines organisationnelles et qui consiste à choisir des procédures adaptées ou à moduler des procédures existantes. Les connaissances sont davantage utilisées pour résoudre un problème.

Le travail de relation des premiers surveillants correspond à un double ajustement entre une représentation (cognitive) de la situation qui rassemble des données, des informations, des connaissances et une représentation opérative qui permet de déclencher l'action pertinente. Cette distinction est essentielle. Elle montre que les accomplissements et donc les décisions, sont tributaires du système symbolique (représentations) élaboré par les individus.

RÉFÉRENTIEL COGNITIF

UN RÉFÉRENTIEL COGNITIF EST
CONSTITUÉ D'INFORMATIONS, DE
DONNÉES ET DE CONNAISSANCES QUI
SERVENT DE VALEURS D'ARBITRAGE AUX
ACTIONS ET QUI PERMETTENT AUX INDI-
VIDUS D'ÉLABORER UN DISPOSITIF DE
JUSTIFICATION C'EST-À-DIRE LES
BONNES RAISONS D'AGIR OU
DE NE PAS AGIR.

Toutefois,
l'existence
d'un
référé-
ntiel
cognitif
ne suffit
pas à
agir de
manière
pertinente ;
ce référentiel
doit être

commun. L'ensemble des savoirs, des connaissances et des informations pertinentes dont disposent les personnels pour agir doit être partagé.

Le problème que rencontre l'organisation pénitentiaire n'est donc pas tant d'assurer la formalisation, la

codification de chacun des objets d'échange (données, informations, connaissances) ou encore d'assurer une traçabilité de tout ce qui se passe dans le système pénitentiaire, mais peut-être davantage de penser l'interaction entre les individus pour essayer d'optimiser le fonctionnement de l'organisation.

La mise en commun des ressources informationnelles est indispensable à l'action, car elle permet de doser l'intervention et ainsi de développer des actions pertinentes. Ce partage amène à considérer que l'intervention dans le domaine de la communication des premiers surveillants est décisive car précisément, elle établit des liens entre les langages, entre les champs de communication et entre les dispositifs, afin d'éviter le plus possible une connaissance parcellaire de la réalité.

I - Des pratiques de communication multiples et variées

A partir des pratiques de communication, il s'agit de saisir l'activité des premiers surveillants au regard des dispositifs, des langages utilisés, de l'objet de l'échange, des lieux et de la finalité de l'interaction.

Les échanges professionnels auxquels participent les premiers surveillants peuvent être regroupés en quatre catégories : «l'échange transmission», «l'échange compte-rendu», «l'échange captation» et «l'échange des courts-circuits».

L'échange transmission : l'oral complémentaire de l'écrit

Utilisé très fréquemment, «l'échange transmission» est un mode de communication qui a pour objectif de transmettre des informations relatives aux attendus de l'institution et à son fonctionnement. Il s'agit d'une communication diffusée de l'amont vers l'aval, destinée au personnel.

Le moyen privilégié pour ce mode de communication est la note de service rédigée, le plus souvent, par les «cadres supérieurs» (chef de service pénitentiaire, personnel de direction). Les informations qui font l'objet d'une note de service sont de nature très variée. Il peut s'agir d'informations relatives à la population carcérale (Détenus Particulièrement Signalés, caractéristiques des nouveaux arrivants...), à l'organisation de la détention (changement des horaires de promenade, nouveaux intervenants...), à l'organisation du travail (rappels de la réglementation, consignes par poste...) ou encore à l'organisation des services (appels à candidature, arrivée de nouveaux agents...).

Les notes de service permettent, par la diffusion d'informations nouvelles, d'organiser, de cadrer l'activité de travail et aussi par un rappel de la règle de recadrer les pratiques des individus. Toutefois, elles sont utilisées de manière différenciée en fonction de la taille de l'établissement ; les petites structures privilégient les interactions orales et le personnel d'encadrement ne rédige alors que peu de notes de service.

° On a que 20 surveillants. On ne met que des notes écrites lorsqu'il s'agit de choses très importantes. Par exemple, un détenu ne doit pas sortir, on va le mettre à la porte... mais pour le reste, ça se voit, ça s'explique. Il vaut mieux le dire parce que en même temps, on le commente on l'explique. Souvent le surveillant demande : "pourquoi tu as fait comme ça ?". On lui explique, ce qui ne se ferait pas dans un autre établissement plus grand (46 - 1er surv.)

° On est un gros établissement, il y a énormément de notes. Il en sort presque tous les jours. C'est vrai qu'on arrive pas à tout assimiler, quand il sort tellement de notes de service. Vous avez des notes de service qui sont pour le personnel, des notes de service aussi pour la détention, des notes de service qui sont pour les services techniques." (74 - 1er surv.)

A la fonction de cadrage et de recadrage de la note de service, s'ajoute une troisième fonction plus implicite cette fois-ci, celle de protection. L'écrit, mémoire de l'organisation, entraîne certes la responsabilité de son rédacteur, mais lui assure en contrepartie une protection «juridique».

° Il y a les traditionnelles notes de service, qui existent partout, qui sont peu nombreuses parce que je ne suis pas un adepte de la note de service, mais je les fais parce que mon administration m'oblige à me

couvrir. Je ne le fais pas pour prendre le parapluie, je le fais parce que quand une inspection descend sur un établissement et sur un incident, la première chose qu'elle demande c'est : "est-ce que vous avez écrit ce qu'il fallait faire pour que vos personnels soient informés?". Si vous n'avez pas écrit, on vous fait une procédure disciplinaire (...). Donc contre ma volonté, je trouve qu'inonder les gens d'écriture ça ne sert pas à grand-chose, je suis obligé sur des cas très précis de faire des notes notamment sur des postes de sécurité, écrire les consignes..." (7 - C.S.P.).

L'écrit, trace de l'activité, protège contre les réclamations. La note de service est donc un outil à double titre : a priori, il informe et canalise le comportement des personnels et a posteriori, il protège les cadres dans le cas où une situation viendrait à se dégrader.

Dans le fonctionnement quotidien, l'écrit souvent utilisé dans la transmission d'informations ne se suffit pourtant pas à lui-même. Les notes de services font souvent l'objet d'une reprise orale par le premier surveillant qui, lors de l'appel des agents effectué lors de prise de service du matin et de l'après-midi, fait une lecture des nouvelles notes de service.

° Ce qui est important, c'est le délai minimum dans lequel on veut que tout le monde soit au courant. La lecture se fait le matin à 7 heures et sur trois jours pour que tout le monde soit au courant (56 - 1er surv.).

L'oral vient ici compléter l'écrit. L'intervention du premier surveillant lui permet de s'assurer que chaque agent a pris connaissance des attendus de l'institution. Elle lui donne aussi l'occasion, de donner du sens aux consignes en les explicitant.

«Quelques fois, il y a quelques problèmes internes, les consignes, on le fait au niveau de chaque bâtiment, avant la prise effective du service. On regroupe tout le monde et on dit : "il se passe ça, ça, ça et ça soyez vigilant". Je leur dit : "ayez l'œil sur un tel, on leur donne les raisons parce qu'il faut expliquer aux agents" (39 - 1er surv.).

Il ne suffit pas aux premiers surveillants de transmettre une information, encore faut-il que celle-ci soit comprise. L'information échangée doit avoir un sens pour les surveillants. Pour passer d'un processus de transmission à un processus de compréhension, l'information doit donc être explicitée, commentée afin d'être replacée dans un horizon social de significations. La compréhension des informations rend indispensable la constitution d'un espace commun de discussion.

«il y a la solution de prendre la note, le matin lorsque tout le monde est là, mais tout dépend du contenu de la note. Moi, je fais de cette façon là. Quand ils sont 15 autour de vous, il y a des contenus qui prêtent à commentaires... donc quand ils sont nombreux je ne la lis pas. Je ne dis rien, je les laisse sortir et je vais les voir par deux, par

trois et je leur lis la note, je leur explique. Par quinze ça finit toujours en brouhaha, à la grosse rigolade. On n'en finit plus" (15 - 1er surv.).

L'objectif du premier surveillant est de se faire comprendre de tous, de produire une parole claire et univoque. La difficulté de cette traduction est de ne pas diffuser une parole «creuse», stéréotypée ou encore déformée. L'enjeu pour le cadre intermédiaire est de se positionner comme un relais, un porte parole contrôlant des messages formulés par le personnel de direction mais aussi par la base. Il se construit un rôle de médiateur qui donne du sens aux exigences managériales afin de limiter les risques de fragilisation du système. Cette médiation est indispensable. Elle montre que les premiers surveillants ne peuvent être réduits à une simple «courroie de transmission». En effet, la réduction de la dissonance cognitive opérée par l'encadrement intermédiaire suppose un calcul interprétatif ; cela conduit à souligner l'importance du rôle joué par les représentations qui doivent être mobilisées, mais aussi partagées pour comprendre et interpréter les informations transmises.

La compréhension d'une information repose sur un référentiel cognitif plus ou moins partagée, mais aussi sur la légitimité accordée par le récepteur à l'émetteur du message. Le partage de références implique pour les premiers surveillants d'être les dépositaires d'un double référentiel, à la fois celui des surveillants et celui des chefs de service pénitentiaire et de la

direction. Quand bien même les premiers surveillants n'appartiennent plus au groupe des surveillants, ils doivent conserver et «entretenir» les savoirs, les expériences, les attitudes, les pratiques professionnelles de leur ancien collectif d'appartenance car, sans savoirs mutuels le modèle de traduction ne peut pas fonctionner.

L'échange compte-rendu : l'élaboration de références communes

«L'échange compte-rendu» est un mode d'échange bilatéral qui assure la coordination entre les différentes catégories de personnels et s'ordonne, fréquemment, autour d'un dispositif langagier spécifique : la réunion. Celle-ci canalise les échanges entre l'amont et l'aval par l'aménagement spatial, la périodicité, la durée, le cadre de participation, le système de prise de parole, les thèmes obligés ou exclus, le vocabulaire...

Dans les établissements pénitentiaires, comme dans toute organisation, les réunions sont nombreuses. Cependant, il semble que dans l'activité quotidienne des premiers surveillants le «rapport du matin» soit un moment privilégié. Ce rapport a lieu tous les jours, en détention, entre les premiers surveillants, les chefs de service pénitentiaires et un membre de l'équipe de direction. Le nombre de participants reste variable selon la taille de l'établissement, les contraintes de fonctionnement de la détention ou encore le manque d'effectif de certaines catégories de personnels, notamment les premiers

surveillants. La durée est elle aussi très variable et adaptée en fonction de la disponibilité des participants et de l'ordre du jour. Le déroulement de la réunion est relativement répétitif.

«Tous les jours il y a un rapport avec tous les membres de l'encadrement, de 9H00 jusqu'à 10H00, le matin et donc c'est le moment choisi pour pouvoir faire des échanges d'information. Il y a tout le monde, le sous-directeur, le chef de détention, les autres chefs... c'est le moment pour parler» (39 - 1er surv.)

Le rapport du matin permet de distinguer deux phases dans la transmission de l'information : l'une descendante correspondant à la diffusion d'informations de la direction de l'administration pénitentiaire ou de la direction régionale, l'autre ascendante, structurée autour des informations émanant de la détention.

«J'amène (l'adjoint au chef d'établissement) des informations des notes ministérielles, de la D.R., des consignes plus spécifiques du directeur, des informations de la veille et euh, c'est un échange d'informations» (8 - C.E.)

«Tous les matins, on a une réunion. On signe les cahiers. On demande ce qui s'est passé la veille et si on a un message à faire passer on le fait à ce moment là. On prend la température des bâtiments, du service du personnel, des ateliers, le ser-

vice d'insertion et de probation. C'est indispensable. On éroque les problèmes que ce soit un détenu qui veut téléphoner pour un problème de douane, parce que le premier surveillant ne sait pas s'il a le droit, un qui veut travailler, un qui est en colère contre la comptabilité... Ca tous les matins, c'est le sous-directeur qui anime lorsqu'il n'est pas en congé, le directeur vient le lundi matin lorsqu'il est là, sinon c'est moi ou mon adjoint (9 - C.E.).

Ces réunions permettent tout d'abord, grâce à la signature des divers cahiers, de prendre acte d'un certain nombre d'événements qui ont lieu en service de nuit ; ensuite, d'engager une discussion autour des événements considérés comme importants.

« Nous avons parlé ce matin principalement du mouvement de hier soir à 18H30, c'est-à-dire c'était une non réintégration de 34 détenus du bâtiment A. Les détenus qui m'avaient averti dans l'après-midi que certainement ils n'allaient pas remonter, qu'ils entendaient bien voir l'adjoint au chef d'établissement. Effectivement à 18H30, ils ne sont pas remontés, il a fallu une intervention du sous-directeur pour les écouter, écouter certaines revendications et en fait, ils sont remontés à 19H00 dans le calme. Voilà, on a parlé de ce problème là... parce que ça aurait tendance à se répéter (39 - 1er surv.)

Le rapport du matin permet de distinguer deux phases dans la transmission

de l'information : l'une descendante correspondant à la diffusion d'informations de la direction de l'administration pénitentiaire ou de la direction régionale, l'autre ascendante, structurée autour des informations émanant de la détention.

« J'amène (l'adjoint au chef d'établissement) des informations des notes ministérielles, de la D.R., des consignes plus spécifiques du directeur, des informations de la veille et euh, c'est un échange d'informations (8 - C.E.)

« Tous les matins, on a une réunion. On signe les cahiers. On demande ce qui s'est passé la veille et si on a un message à faire passer on le fait à ce moment là. On prend la température des bâtiments, du service du personnel, des ateliers, le service d'insertion et de probation. C'est indispensable. On éroque les problèmes que ce soit un détenu qui veut téléphoner pour un problème de douane, parce que le premier surveillant ne sait pas s'il a le droit, un qui veut travailler, un qui est en colère contre la comptabilité... Ca tous les matins, c'est le sous-directeur qui anime lorsqu'il n'est pas en congé, le directeur vient le lundi matin lorsqu'il est là, sinon c'est moi ou mon adjoint (9 - C.E.).

« C'est mettre au courant de la situation bâtiment par bâtiment mais aussi, par poste de travail. Je rends compte de la situation. C'est l'information qui est repercutée,

l'information montante et l'information descendante. Le directeur nous fait part des décisions qui sont en cours, des décisions qu'il va prendre pour les situations qu'on vient d'exposer... c'est des échanges. C'est à partir d'aujourd'hui il faut faire ça, vous en ferez part à vos surveillants.» (37 - 1er surv.)

«Là avec le directeur on voit s'il y a un problème, s'il y a quelque chose à régler, on en discute. Il fait le tour de table, il dit : "voilà, monsieur, est-ce que ça va, ça ne va pas ?". C'est là qu'on en réfère au directeur. Moi, personnellement, je n'attends pas le rapport pour référer s'il y a un problème, je n'ai pas besoin de ça. Je prends le téléphone ou je vais à son bureau et il me reçoit.» (13 - 1er surv.)

Les différentes informations rassemblées à partir de sources multiples que sont les cahiers et les commentaires qui s'y rapportent permettent aux premiers surveillants de sélectionner des informations et de leur donner du sens. La réunion est donc bien autre chose qu'un simple lieu de transmission. Dans la plupart des établissements, il existe un réel échange entre les différents participants à partir des données recueillies par les surveillants et complétées par le personnel d'encadrement.

La réunion est aussi l'occasion pour les premiers surveillants et les chefs de service pénitentiaire de rendre compte de leurs activités. Ces comptes rendus, par la visibilité qu'ils

procurent sur les pratiques sont, pour les personnels de direction, un outil de surveillance qui permet d'effectuer un contrôle sur l'activité.

La réunion donne enfin l'occasion aux premiers surveillants de donner leur avis, de faire part des dysfonctionnements ou encore de proposer des améliorations éventuelles. La réunion en permettant la confrontation des manières de faire et de penser participe ainsi à leur renouvellement. Elle exerce donc un effet organisateur sur l'activité et contribue à façonner les relations de travail. Outre une articulation opérationnelle de coordination instrumentale, elle contribue à une articulation structurante qui implique une réflexion sur les contextes de l'action, sur les règles ainsi que sur l'exercice d'arbitrage et les prises de décision.

Cependant, des dysfonctionnements peuvent apparaître et venir perturber l'efficacité de ce temps institutionnel consacré à l'échange. La circulation de l'information peut parfois s'interrompre. La réunion devient dès lors un dispositif sans objet qui perd une partie de sa légitimité fonctionnelle tout en conservant toutefois sa légitimité institutionnelle.

«La communication passe dans un sens et pas dans l'autre, ce qui est très dommage.» (30 - 1er surv.)

«On dit que partager l'information, c'est partager le pouvoir. Il y a des gens qui ne veulent pas partager l'information, parce que eux ils savent et nous on ne sait pas. Ça

leur donne une certaine forme de pouvoir. Ça nuit au bon fonctionnement... (...) C'est un des gros problèmes de la pénitenciaire, l'information montante et l'information descendante. C'est rare que les deux parties ensemble, surveillants et membres de la direction et surveillants chefs jouent leur rôle à plein dans les deux sens.» (40 - 1er surv.)

Le circuit de transmission de l'information peut être interrompu par les acteurs situés en aval de la ligne hiérarchique : les subordonnés ne transmettent plus l'information à leurs supérieurs hiérarchiques. Les cadres se trouvent alors dans une situation de pénurie d'information qui peut être partielle ou totale. Ces situations sont redoutées car, d'une part elles accentuent la dépendance des premiers surveillants et des autres cadres vis-à-vis des «hommes de terrain» que sont les surveillants et d'autre part, elles entraînent une inefficacité décisionnelle qui altère à plus ou moins long terme, le fonctionnement du système. Toutefois, le plus souvent, la rupture de la transmission n'est jamais totale, la cassure est rarement définitive mais plutôt temporaire et contextuelle.

Dans le fonctionnement quotidien d'une détention, l'information peut circuler mais subir d'importantes distorsions. Elle peut être sélectionnée, élaguée, déformée ou donnée en temps différé. «L'échange compte-rendu», qui porte sur une mise en mots d'événements, se heurte alors à une double difficulté : l'absence de références linguistiques communes et

la «mise en mot» de l'activité de travail, dans ce cas, les situations réelles rapportées ont été largement appauvries pour ne retenir que l'essentiel. D'autres facteurs peuvent aussi influencer la transmission de l'information : les stratégies individuelles ou collectives entrent alors en scène et viennent contrecarrer, plus ou moins implicitement, la logique institutionnelle qui devrait prévaloir dans la diffusion des informations.

L'échange captation : l'élaboration de savoirs de situation

«L'échange captation» repose sur une communication orale, élargie, dont l'objet est la recherche de l'information. Sa structuration et les partenaires de l'échange ne sont pas définis *a priori*. Il n'y a aucun dispositif, si ce n'est la mémoire dans laquelle s'enregistre ce qui s'énonce. D'un point de vue temporel, il n'y a aucune programmation, le temps attribué est élastique mais, contrairement aux autres types d'échange, «l'échange captation» se déroule en temps réel. Il se matérialise par une co-présence en détention avec les personnels de surveillance et la population carcérale. Cet échange, qui nécessite une importante mobilité, est initié par les premiers surveillants, mais aussi par les personnels de direction, lors de temps et d'espaces propices à la récolte d'informations, notamment la «pause café», la «relève», les «mouvements» ou encore la «tournée» en détention (imprévue) qui, par le nombre de personnes mises en présence et une temporalité relativement élastique, favorisent les discussions à «bâton rompu».

Cet échange permet aux premiers surveillants de limiter le degré de désinformation lié à leur position géographique et de rentrer, de manière plus informelle, en contact avec les surveillants et d'affiner ainsi leur connaissance de la détention.

«Ca va être dans les étages... il y a aussi l'appel du matin où on peut passer des consignes. Ensuite, au niveau des bâtiments, il y a toujours un moment, entre 7h00 et 8h00 où on peut dire à tout le monde, «vous venez, on va parler d'un problème particulier pendant 15 minutes». On les trouve les 15 minutes. Il y a des moments où il n'y a pas de mouvement ou alors on va monter pour aller discuter» (36 - 1er surv.)

Les premiers surveillants, comme tous les cadres, font preuve d'une préférence marquée pour la communication verbale directe car, d'une certaine manière, ces contacts représentent l'essence même de leur travail. La production des cadres intermédiaires peut être mesurée essentiellement en terme d'informations récoltées et transmises. La quête du cadre est d'une certaine façon cognitive. Il cherche en permanence des informations qui doivent lui permettre de connaître son environnement de travail, de mieux comprendre ce qui se passe afin de détecter les changements, d'identifier les problèmes et de les résoudre.

«Quand je suis en détention, je n'arrête pas, je monte, je descends, je vais voir une cellule, je vais voir l'au-

tre, toujours un prétexte pour aller voir le détenu, en plus je discute. En discutant avec l'un avec l'autre ça permet d'apprendre de comprendre. Ça arrive souvent qu'on nous mène en bateau, faire la part du vrai, du faux.» (46 - 1er surv.)

«Je vais discuter avec les surveillants. Oui ça circule beaucoup mieux parce que c'est des remises en mémoire, c'est des anecdotes qui reviennent c'est des informations. C'est un très bon puits d'informations, pour moi, j'apprends beaucoup de choses, notamment sur le comportement des détenus, parce que je suis un peu en recul, donc je ne connais pas très bien, je ne connais qu'à travers les informations qu'on me donne et un petit peu ce que je recueille, mais j'en recueille moins que les surveillants» (37 - 1er surv.)

Ces face à face, ces conversations imprévues donnent également aux premiers surveillants une occasion unique d'observer, sans intermédiaire, les comportements des individus et l'activité en cours. Un travail d'articulation et de contrôle est ainsi à l'œuvre dans ces rencontres improvisées.

L'échange des circuits-courts : la fragilisation du système

Cet échange se développe aussi bien de l'amont vers l'aval que de l'aval vers l'amont. Il correspond à un contact direct qui vise d'un côté, à faire remonter le plus rapidement

possible l'information auprès de la personne censée être la plus à même de la traiter et de l'autre, à aller chercher l'information auprès de la personne susceptible de la détenir. La logique de structuration de ce dispositif étant de raccourcir les différentes cascades du circuit hiérarchique et ainsi de réduire le plus possible la distance qui sépare l'émetteur du destinataire ou la demande de l'offre. Il s'agit à la fois de se rapprocher de celui qui peut agir et de celui qui détient la connaissance. L'efficacité de cette quête de connaissances peut toutefois s'estomper et détériorer les liens existants entre les acteurs du système.

Bien que les circuits de transmission de l'information soient préalablement définis, dans le cours de l'action, cette prédétermination peut, à certains moments, disparaître et laisser place à une dynamique qui tend à modifier les dispositifs et les procédures de communication préétablis.

« Ils doivent passer par le surveillant mais c'est un réflexe qu'ils ont. Si vous vous présentez toujours dans les couloirs, ils ont tendance à passer par dessus. Si c'est le directeur qui est là, ils passeront au dessus de tout le monde, ils vont voir le directeur, c'est sûr » (18 - C.S.P.)

« Ici les détenus court-circuitent le surveillant. Ils demandent lors des mouvements quand ils me voient : "je peux vous parler ?". "Qu'est-ce que vous voulez ?". "Il me faut une serpillière". Je leur dis : "mais il y a

un surveillant". Les surveillants n'ont pas accès au stock, c'est nous qui gérons le stock avec l'économome. Donc pour gagner du temps il s'adresse à moi. Voilà ». (45 - 1er surv.)

Les premiers surveillants dénoncent les pratiques de la population carcérale qui ne respecte pas le circuit hiérarchique pensant ainsi obtenir plus rapidement ce qu'ils désirent étant donné que, d'une part, ils ne « gravissent » pas un à un les barreaux de l'échelle hiérarchique et d'autre part, plus la position de leur interlocuteur dans la ligne hiérarchique est élevée, plus son champ de compétences et d'initiatives est important. Cette dynamique peut également être relayée et accentuée par certains surveillants qui encouragent plus ou moins directement ces raccourcis pour obtenir une tranquillité relative.

De la même manière, les personnels pénitentiaires peuvent ne pas suivre la ligne hiérarchique. Il s'agit le plus souvent des personnels de direction qui « court-circuitent » le niveau intermédiaire. A titre d'exemple, le directeur ou un chef de service pénitentiaire peut s'adresser directement à un surveillant. Les cadres supérieurs interagissent très librement avec leurs subordonnés et paraissent ne pas hésiter à court-circuiter les circuits hiérarchiques normaux. Il semble plus important pour le cadre supérieur d'obtenir des informations de façon rapide et efficace plutôt que de respecter le formalisme des circuits hiérarchiques. Les personnels de tous grades évoquent très rarement ces cas de figure où le

supérieur hiérarchique supplante son subordonné direct.

Contrairement à ce qui peut se produire dans un système électrique, ces courts-circuits n'entraînent pas de panne mais un risque de dégradation. A plus ou moins long terme, ils détériorent en partie les composants du système. Les surveillants n'apprécient guère le fait de ne plus être les interlocuteurs privilégiés de la population carcérale comme les premiers surveillants n'apprécient guère de ne plus être les interlocuteurs privilégiés des surveillants.

« Quand j'étais sur un étage et qu'un détenu allait indirectement voir un premier surveillant, quand il revenait je lui disais : "Je suis ici, quand vous avez quelque chose à demander vous demandez à moi d'abord". Ou alors s'il venait me dire : "le premier surveillant a dit que vous pourriez me faire passer ça". Je lui disais : "le premier surveillant, il n'a qu'à venir me le dire." » (15 - 1er surv.).

Dans ces situations de «court-circuit», le premier surveillant devient, le plus souvent, un «aiguilleur de détention» qui réoriente le détenu vers le surveillant. Cette action est primordiale afin de ne pas dévaloriser le rôle du surveillant aux yeux de la population carcérale.

« Ils doivent passer par le surveillant, mais c'est un réflexe qu'ils ont. Si vous vous présentez toujours dans les couloirs, ils ont tendance à passer au-dessus. Si c'est le

directeur qui est là ils passeront au-dessus de tout le monde, ils vont voir le directeur, c'est sûr. Vous dites : "vous avez vu le surveillant ?", ne serait ce que le dire, sinon vous faites passer votre surveillant pour un porte-clé." (36 - 1er surv.)

« Lorsque un détenu descend pour me demander une savonnette, je lui demande s'il n'a pas de surveillant dans l'aile et comme il est obligé de me répondre que oui, je lui dis vous vous adressez au surveillant : sinon on en sort plus. Un surveillant ne va plus servir qu'à ouvrir et fermer les portes. Il est dévalorisé totalement, non. Le surveillant est là, il est là, il assume, on vient lui demander une savonnette, il donne une savonnette » (39 - 1er surv.)

Ces modes de fonctionnement questionnent également la délimitation des territoires professionnels et les compétences liées à chaque grade.

II - Les échanges quotidiens : les principes d'action

Les échanges entre les différents acteurs de la détention représentent une partie fondamentale de l'activité quotidienne des cadres intermédiaires. L'activité langagière ainsi que toutes les interactions qui s'y rattachent ne correspondent pas à des occupations indépendantes de l'activité d'accomplissement elles sont, au contraire, au cœur du travail des premiers surveillants. Dans cette perspective, leur métier se définit

comme une production d'énoncés sur ce qu'il faut faire, sur ce qui a été fait et sur ce qu'il faudra faire.

A - Les échanges entre personnels pénitentiaires

Dans le fonctionnement de la détention, les échanges ont principalement trois finalités essentielles qui représentent trois rapports différents entre la communication et l'action :

1) tout d'abord, **alerter les acteurs** sur un certain nombre de faits et d'événements. Cette dimension permet de s'intéresser au processus mis en œuvre par les personnels pour exposer ou non sur la «place publique» les informations collectées dans le cours de l'action, autrement dit, la façon dont les individus élaborent des «savoirs dire» qui permettent de construire un dispositif d'alerte permettant de prévenir.

2) ensuite, **établir un lien** entre les différentes personnes pour obtenir l'information pertinente. L'information devient dès lors une entité qui s'échange entre les individus, mais au regard de laquelle la question de la contrepartie se pose. En tant qu'entité, l'information fait l'objet d'un marchandage ; les individus se donnent l'information ou, au contraire, la retiennent, mais, *in fine*, décident d'une règle de réciprocité et indirectement d'une règle de confiance. Cet échange social n'a pas de frontière ; il existe entre la

direction et les surveillants, mais aussi entre la population carcérale et les personnels.

3) enfin, **contrôler l'échange social**, c'est-à-dire délimiter le cadre de cet échange qui peut, dans certains cas, se structurer autour de coalitions bousculant les positions et les statuts.

Les premiers surveillants doivent délimiter «la bonne distance» vis à vis de leurs pairs, au sens large, et des détenus afin de ne pas limiter l'échange social à un marché dans lequel des entités de service et d'information s'échangeraient librement.

COMMUNICATION ET ACTION

IL EXISTE DEUX MANIÈRES DE CONSIDÉRER LES COMMUNICATIONS :

- SOIT COMME UNE ACTIVITÉ À PART, DISTINCTE DES AUTRES ; DANS CETTE PERSPECTIVE LA COMMUNICATION EST UNE COMPOSANTE DE L'ACTIVITÉ ;
- SOIT COMME UNE ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE À PART ENTIÈRE DANS LAQUELLE RIEN NE DISTINGUE CE QUI EST DE L'ORDRE DE LA MISE EN MOT DE L'ACTIVITÉ RÉFLEXIVE. ACTION ET COMMUNICATION CONSTITUENT, DANS CE CAS, UNE SEULE ET MÊME CHOSE.

La construction des signaux forts : la pertinence

La diffusion de l'information ne correspond pas à un flux continu. La pratique quotidienne oscille entre le silence, la rétention, le blocage ou la diffusion d'une profusion d'indices. Cette hétérogénéité dans le degré de diffusion montre une fois encore que les premiers surveillants ne peuvent être uniquement considérés comme des relais, des courroies de transmission, ils participent également à la construction du système d'information.

L'information ascendante est sélectionnée, triée. Paradoxalement, la profusion d'informations est très souvent considérée par les premiers

surveillants comme une entrave à l'obtention de l'information pertinente. Il s'agit, pour eux, d'acquérir des informations précises dans les domaines qui les concernent afin de prendre des décisions efficaces. L'information ne doit pas les submerger : les surveillants ne doivent en conséquence pas transmettre toutes les informations. L'enjeu est double : il s'agit d'une part, de permettre aux premiers surveillants de rationaliser leur travail autour du traitement de l'urgence et d'autre part, de responsabiliser les individus en instituant une gestion de l'information par niveau hiérarchique.

porte rien dans le travail. Le détenu il vit sa vie comme il veut, il se lève quand il veut." (40 - 1er surv.)

"On n'a pas besoin de toutes les informations." (36 - 1er surv.)

**LA
CONSTRUCTION SOCIALE DE
LA PERTINENCE**

LA VARIÉTÉ DES PRATIQUES CONCERNANT LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION INTERROGE LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION SOCIALE DE LA PERTINENCE DE L'INFORMATION AUTREMENT DIT, LE MÉCANISME QUI PERMET AUX INDIVIDUS DE DÉTERMINER ET DE SÉLECTIONNER L'INFORMATION QU'ILS CONSIDÈRENT COMME IMPORTANTE ET QUI DOIT ÊTRE TRANSMISE À L'ÉCHELON HIÉRARCHIQUE SUPÉRIEUR OU INFÉRIEUR. CE CRITÈRE DE PERTINENCE N'A TOUTEFOIS AUCUN SENS DANS L'ABSOLU. UNE INFORMATION NE PEUT ÊTRE PERTINENTE QUE PAR RAPPORT AUX STRATÉGIES, AUX OBJECTIFS INDIVIDUELS OU COLLECTIFS, FORMELS OU INFORMELS ET AU CONTEXTE D'ACTION. LA NOTION D'EFFET CONTEXTUEL, EN D'AUTRES TERMES L'IMPACT POTENTIEL D'UNE INFORMATION SUR LE CONTEXTE D'ACTION, EST UNE CONDITION INDISPENSABLE POUR QUE CELLE-CI SOIT CONSIDÉRÉE COMME PERTINENTE .

Les informations à transmettre au supérieur hiérarchique ne doivent pas traiter des difficultés ou des problèmes quotidiens qui ont un impact minime sur le contexte d'action et qui peuvent être résolus directement par le personnel de surveillance. Elles doivent, au contraire, concerner des événements, par nature imprévisibles qui

perturbent, de manière plus ou moins importante, le fonctionnement interne de la détention ou de l'établissement. Il s'agit, par exemple, des changements de comportement d'un détenu, de l'évolution du climat de la détention, des incidents en cours ou déjà traités par les surveillants, des problèmes liés à l'infrastructure compromettant notamment la sécurité de l'établissement (serrures défectueuses, oilletons abîmés...), des comportements atypiques de certains personnels.

"il y a pas mal d'informations qui remontent de la détention parce que le surveillant, il vit avec le détenu de 7h00 du matin à 13h00 et de 13h00 à 20h00, donc il voit ce que le détenu mange, quand il dort, quand il se lève, comment il s'habille, il vit avec. il y a une foule d'informations qui remontent et automatiquement le surveillant fait le tri. il y a un certain tri et il y a des informations qui nous remontent pas ordre de priorité. Effectivement, moi que monsieur Y s'est levé à 10h00, ça ne m'ap-

« On veut avoir une meilleure connaissance de la population pénale et des informations qui sont liées plus ou moins directement à la bonne marche et à la sécurité. Par exemple, l'observation de détenus, de groupe de détenus, de clans. On a des clans qui se font dans les bâtiments, des caïdas, des bandes qui s'affrontent. Il y a eu des bagarres, ça peut avoir des conséquences graves pour les détenus, pour les personnels qui sont là et qui interviennent et ça a des conséquences sur la sécurité et sur la bonne marche. Donc on veut le savoir » (40 - 1er sur.)

« A partir du moment où ça ne touche pas la sécurité, où ça ne touche pas à la maltraitance des détenus, ça, n'importe comment, si ça arrive là, on est averti, enfin, moi, je suis averti. S'il y a quelque chose qui se passe, qui concerne un détenu, qui est affecté ou qui est tabassé, il y a toujours quelqu'un qui vient me le dire. Il ne faut pas tout mélanger. » (68 - 1er sur.)

Ces propos illustrent la variabilité des significations attribuées à la notion d'événement et révèlent ainsi les critères de sélection intervenant dans la transmission de l'information. Les critères de pertinence permettant de sélectionner l'information restent nombreux, relativement flous et subjectifs. Ils varient selon le collectif, l'individu ou encore l'établissement. Même si la formation élabore un référentiel cognitif censé être commun à tous les personnels, ce dernier est ensuite enrichi et façonné par l'expérience professionnelle et personnelle des individus.

« Pour beaucoup, le surveillant se dit "je ne vais pas embêter le gradé avec ça". A la limite, ils ne se posent même pas la question de le remonter ou pas. Ils voient des modifications de comportement, mais bon. Pour lui c'est anecdotique, ou ça lui est propre et si on ne lui pose pas la question, il ne va pas le dire. Il estime que ce n'est vraiment pas intéressant » (16 - C.E.).

De plus, les critères de pertinence peuvent tout à fait être intégrés par les individus en dépit du fait qu'à certains moments, ils puissent être supplantés par les stratégies individuelles qui divergent de la logique institutionnelle. Les personnels, en ne dévoilant pas la totalité des informations qu'ils détiennent, se ménagent des espaces de travail fermés à la transparence et donc à la vigilance organisationnelle.

« Quatre ans et demi, que je travaille avec les mêmes premiers surveillants. Je crois leur avoir suffisamment expliqué comment je travaillais et ce que j'attendais d'eux. A priori, je dirais qu'ils ont envie d'avoir un pouvoir. Ce qu'ils veulent eux, c'est avoir du pouvoir. Pouvoir décider, pouvoir créer, toujours pareil, des passe-droits. Pouvoir accorder à tel détenu, tel avantage, ce qu'ils font déjà, ça ils le font. Je l'apprends après coup, le détenu aussi me le dit : "pourquoi un tel a droit à ces avantages ?" Ce qu'ils veulent c'est avoir du pouvoir » (12 - C.E.).

Quand bien même la majorité des premiers surveillants souhaite qu'une sélection d'informations soit opérée

par les surveillants, certains d'entre eux préfèrent «tout savoir».

«Je préfère que toutes les informations me reviennent, quitte à ce que ce soit moi qui fasse le tri. Il peut y avoir certaines informations qui ne seront pas communiquées parce que l'agent aura pensé que c'était insignifiant, que ça ne valait pas la peine d'en parler... peut-être qu'on s'apercevra qu'il ne s'agit pas d'une bagatelle, que c'est important parce que par regroupement, par d'autres informations que j'ai eu auparavant, on peut se rendre compte que le problème est sérieux et que ça valait le coût d'en parler» (39 - 1er surv.)

«Moi je dis qu'en tant que premier surveillant, on doit tout savoir, si un détenu a été placé là pour une raison précise, je dois en être informé, parce que je ne vais pas aller le révéler au surveillant, je le garde pour moi et le jour où le surveillant a un problème, j'ai des arguments différents que je peux développer. Si je suis pas au courant, c'est plus difficile» (74 - 1er surv.)

Le processus de construction sociale de la pertinence apparaît aussi dans la transmission descendante de l'information. Chaque supérieur hiérarchique, détenteur d'une information, doit lui aussi porter un jugement sur le degré de pertinence de l'information afin de décider si cette dernière doit être diffusée ou non à ses subordonnés. Dans un établissement pénitentiaire, la transmission descen-

dante de l'information s'effectue progressivement en passant d'un échelon hiérarchique à un autre. Dans un premier temps, seuls les chefs de service pénitentiaire et les premiers surveillants reçoivent l'information émise par l'équipe de direction. Ils jouent alors le rôle d'intermédiaire et de relais en répercutant l'information à l'ensemble des agents.

«On est le relais, on fait remonter l'information et on la fait redescendre (60 - 1er surv.)

«On fait la courroie de transmission un peu entre les surveillants, la population pénale et le surveillant et entre le surveillant et le surveillant chef» (79 - 1er surv.)

Toutefois, cette fonction de transmission n'est que peu valorisée par les premiers surveillants puisqu'ils se considèrent uniquement comme les «passeurs de décisions» hétéronomes.

«Quand il y a des grandes décisions vraiment importantes, on le voit ici, comme ailleurs, c'est le personnel de direction qui se réunit dans son bureau, directeur, sous-directeur, chef de détention, surveillants chefs. La porte est fermée et les décisions sont prises. Une fois qu'on a pris les décisions, les grandes orientations, on passe la porte et on appelle les premiers surveillants, les cadres et on dit : «voilà, il faut faire appliquer ça sur le terrain pour telles et telles raisons». Nous, on prend, on essaie de comprendre, on est d'accord ou on n'est pas

d'accord. Si on est d'accord c'est très bien, si on n'est pas d'accord ça ne change rien. On est chargé de faire appliquer sur le terrain» (37 - 1er surv.).

En revanche, cette fonction de transmission est valorisée par les personnels de direction car ils entretiennent une double dépendance à l'égard des premiers surveillants : d'abord, de nature cognitive, car sans eux ils seraient (en partie) «coupés» des réalités du terrain ; ensuite, de nature opérationnelle car la mise en œuvre des consignes et, plus généralement, de la politique de fonctionnement de l'établissement ne pourrait s'effectuer sans cette étape incontournable de diffusion.

Dans le processus de diffusion de l'information et de sélection, les premiers surveillants jouent un rôle essentiel de par leur position de charnière organisationnelle, celui de «contremaître cognitif». En effet, le fait d'être le maillon intermédiaire par lequel transite l'ensemble des informations le positionne comme un acteur indispensable tant pour la prise de décision des chefs de service pénitentiaire et de personnels de direction que pour l'exécution des ordres. Cette situation donne aux premiers surveillants une vaste possibilité d'influence.

Dans le processus de diffusion, les premiers surveillants peuvent, à certaines occasions, épurer l'information et la débarrasser des «particules» encombrantes, c'est-à-dire de «tout ce qui ne peut pas être entendu par les surveillants». Ne seront pas diffusées les informations qui pourraient entraver la gestion d'une situation ou

l'envenimer, les informations qui ne concernent pas, à très court terme, les surveillants ou encore les informations qualifiées de confidentielles (transferts de certains détenus, fouille générale).

«Des fois aussi il y a des raisons que l'on ne peut pas dire. Par exemple, des connaissances de transfert. Il faut que ça reste secret jusqu'au dernier moment. Des fois on ne peut pas expliquer, mais il faut prendre la décision.» (46 - 1er surv.)

«Ceci dit, il y a quand même le droit de réserve entre gard'e et surveillant. Faut pas l'oublier ça : si le chef d'établissement dit : «tel type sera transféré tel jour», je vais pas aller dire aux surveillants, parce que moins il y aura de gens au courant, mieux le secret sera gard'e, c'est logique.» (74 - 1er surv.).

La plupart des cadres intermédiaires considèrent toutefois que la transmission d'information descendante doit être automatique et sans filtrage : rien ne doit, en effet, être dissimulé aux surveillants.

«Je diffuse immédiatement. Il y a des informations que je ne diffuse qu'à ma hiérarchie, moins elles sont connues... mais sinon je diffuse à tout le monde, surveillants et hiérarchie, pour laisser personne dans l'oubli parce que chez nous ce dont on souffre le plus, c'est le manque de reconnaissance à tous les niveaux» (37 - 1er surv.)

« Moi, on est pas la NASA, secret défense, secret professionnel, entre nous il y en a pour ainsi dire pas, il y a des informations que je leur donne parce que j'estime qu'il n'y a pas de secret. Si une note de service arrive, qu'elle dit certaines choses, je vois pas pourquoi j'vais la cacher. Ça c'est l'esprit des anciens fonctionnaires : le savoir c'est le pouvoir, donc, on donne rien. Le fait de tout cacher, il arrive un moment, ça nous tombe dessus et tout le monde est affolé parce que personne est prévenu ; y a longtemps qu'on le savait mais tout le monde a voulu garder ça sous le coude, parce que c'est à moi qu'on l'a dit alors, faut surtout que personne le sache. C'est fini ça. » (68 - 1^{er} surv.).

Ainsi, contrairement à la transmission ascendante de l'information qui se construit autour d'un mécanisme de sélection de l'information, la transmission descendante repose davantage sur une diffusion systématique de l'information.

La construction d'un lien social : confiance, réciprocité et solidarité

Le degré de diffusion d'une information dépend certes de la pertinence de cette dernière mais aussi du lien qui unit le récepteur et l'émetteur du message. En effet, l'information entre les personnels circule d'autant mieux qu'un sentiment de confiance existe entre eux.

« Je leur fais confiance... donc je dis tout. » (46 - 1^{er} surv.).

« J'estime qu'on est tous dans la même galère, qu'on est dans le même bateau, et la corde, il faut qu'on la tire dans le même sens » (13 - 1^{er} surv.).

La continuité dans la transmission témoigne de la reconnaissance des qualités et des compétences de l'individu destinataire et de son appartenance à un collectif de travail. Cette double reconnaissance qui équivaut pour le supérieur hiérarchique à accorder sa confiance à l'un de ses subordonnés, favorise l'implication de ce dernier en développant et en exacerbant un sentiment de responsabilité.

Cette dynamique positive, par la connaissance qu'elle diffuse et la relation qu'elle construit, permet d'enrichir le référentiel cognitif des personnels. Elle induit en conséquence une modification des repères opératifs au regard du contexte d'action. Le surveillant est en mesure d'adapter son comportement, sa pratique professionnelle et ainsi, il peut limiter les risques liés aux situations d'interaction avec la population carcérale.

« il faut être au courant. Quelqu'un qui est au courant, il agit plus intelligemment. Plus on a d'informations mieux on agit, que ce soit nous ou les surveillants d'ailleurs » (37 - 1^{er} surv.).

«il faut faire passer le message. ils sont en première ligne, ils sont en contact direct avec les détenus et je pense qu'ils ne faut rien leur cacher. il faut leur donner tous les éléments pour que justement ils apprécient, parce que ça peut être lourd de conséquences. On fait de la rétention d'information et puis il se passe des choses dramatiques. il faut livrer toutes les informations que l'on a». (39 - 1er surv.)

Cependant, cette volonté de transparence doit surmonter les contraintes organisationnelles et fonctionnelles liées à la situation de travail en continue qui caractérise le fonctionnement des établissements pénitentiaires. La structuration du service des agents, le fonctionnement en équipe, l'organisation temporelle du travail et l'important renouvellement des personnels sont des facteurs qui viennent en permanence parasiter la circulation de l'information. Pour dépasser ces dysfonctionnements, des dispositifs spécifiques de diffusion reposant sur une redondance cognitive sont le plus souvent utilisés.

«il y a un problème et je dirais que c'est lié au mode de travail des surveillants, c'est le système de jours et le système de nuit. Un coup ils sont présents, un coup ils ne sont pas là. (...) L'information passe mal. Celui qui a l'information le matin, il s'en va et il ne pense pas à passer l'information à ses collègues» (12 - C.E.)

Dans les échanges quotidiens, le principe de confiance est également

doublé d'un principe de réciprocité qui conditionne et façonne lui aussi la diffusion de l'information. Dans un système organisationnel, les raisons, les motivations ou encore les stratégies individuelles ou collectives qui peuvent «pousser» les personnels à retenir l'information sont multiples et variées. Toutefois il semble que la rupture de la diffusion ascendante provienne très souvent d'une dégradation préalable du circuit descendant de l'information.

«Généralement l'information monte. Ils en ont beaucoup à traiter en haut et souvent ils n'ont pas le temps de faire le tri et de faire redescendre. Au bout d'un moment, il n'y a plus rien qui monte de la base. Alors ils s'inquiètent» (36 - 1er surv.)

Pour des raisons diverses, il arrive que le principe de réciprocité ne soit pas respecté par les premiers surveillants. Ils oublient, la plupart du temps involontairement, de faire redescendre des informations considérées comme importantes par les surveillants. Il s'agit, à titre d'exemple, des suites données à un problème soulevé par un agent ou encore d'informations relatives au comportement d'un détenu.

«Les surveillants ont tendance à dire que ça ne passe pas parce qu'il n'y a pas le retour qu'ils désirent. L'information monte des fois mais elle ne redescend pas toujours. Ça ne veut pas dire que le message n'est pas passé, mais des fois ça dure quelques jours et il y a d'autres problèmes à traiter qui viennent

se greffer et on oublie un peu de la faire re'escendre" (36 - 1er surv.)

"Les surveillants estiment qu'ils n'ont pas forcément le retour, eux ils estiment que les informations, elles viennent d'eux, que s'ils n'étaient pas là..." (37 - 1er surv.)

"Les consignes ne sont pas passées comme nous entre surveillants et premiers surveillants, là ça passe bien. Par exemple quelque fois, nous avons des informations de surveillant qui viennent aux premiers surveillants, du premier surveillant ça va aux C.S.P., et le retour quelque fois se fait mal. C'est bien d'ommage, parce que le surveillant va donner ses informations aux premiers surveillants, mais il attend quelque chose en retour aussi et ça dans la plupart des cas il n'y a pas de retour, alors il y a certains surveillants qui se démobilisent et les informations quelque fois ils se les gardent et ça c'est d'ommage." (30 - 1er surv.)

Les surveillants n'ayant plus le «retour du retour», la réaction-sanction est alors immédiate : l'information ne remonte plus. Ces ruptures renforcent le sentiment d'inefficacité du dispositif du traitement de l'information. Elles aggravent également le sentiment d'inutilité chez les surveillants au regard de leur rôle effectif dans la gestion des situations et dans les mécanismes de prise de décision. Ce sentiment de non reconnaissance peut induire, à plus ou moins long

terme, des stratégies de retrait voire de désengagement.

Ce principe de réciprocité ne s'applique pas seulement dans les interactions entre pairs ou entre supérieurs et subordonnés, il intervient également dans les relations que les personnels entretiennent avec la population carcérale. Il se décline toutefois de manière différente. En effet, dans la première application du principe de réciprocité, il s'agissait d'obtenir une information contre une autre information. Avec les détenus, l'information est toujours un objet de marchandage, mais elle est utilisée cette fois, pour obtenir des avantages matériels.

"Le plus facile c'est dans un établissement pour peine pour avoir des informations, parce que c'est des détenus qui sont là pour longtemps, ils ont besoin de beaucoup de choses. Ici, on sait des choses avec les voleurs de poules, qui ont peur, avec les gros on ne sait rien." (46 - 1er surv.)

Dans certains cas, les méthodes de travail utilisées dans les établissements pénitentiaires pour obtenir les informations qui permettent d'anticiper et de maîtriser les risques, s'apparentent à celles employées à l'extérieur notamment par les forces de l'ordre ; tels des commissaires ou des policiers, les personnels d'encadrement utilisent des «indics» pour construire des savoirs de situation.

Un troisième principe joue un rôle essentiel dans la transmission d'infor-

mation : le principe de solidarité. La logique régissant la transmission ascendante de l'information peut, à un moment donné, ne plus être institutionnelle, fonctionnelle, mais relationnelle. Le critère de diffusion n'est plus relatif à la nature de l'information ou à sa pertinence, il se structure davantage autour du collectif de travail et autour d'une solidarité communautaire. Ainsi, entre personnels et plus particulièrement entre surveillants et premiers surveillants se crée une sorte de «solidarité ouvrière». Cette solidarité est durable car elle est maintenue, ranimée par le travail en commun, les entraides quotidiennes et les difficultés rencontrées. Elle devient, dans certains cas, la logique prédominante constituant l'unique grille de lecture légitime qui détermine le fait de transmettre ou non l'information. Les informations ne sont alors plus diffusées pour préserver l'intégrité du groupe et éviter que les membres subissent des effets potentiellement néfastes.

«Il y a des choses aussi que le directeur ne doit pas savoir non plus. Je crois que c'est un bien pour le directeur qu'il y ait des choses qu'il ne sache pas, même si le personnel est en retard, il ne faut pas lui dire» (36 - 1er surv.).

La totalité des actions n'est pas dévoilée au niveau hiérarchique supérieur. Le lieu de dévoilement reste celui de l'équipe, celui des pairs. La construction volontaire de cette opacité met en évidence un processus social qui remet d'une certaine façon en cause à la fois la

responsabilité de chaque acteur et le contrôle organisationnel.

Ces résistances dirigées contre la dimension coercitive de l'organisation peuvent être contre productives pour l'organisation en favorisant des mécanismes de rétention mais parallèlement efficaces en renforçant, au niveau des collectifs de travail, le lien social. Le principe de solidarité est donc paradoxal car, d'un côté, il affaiblit l'organisation en s'opposant au double principe de responsabilité et de traçabilité et de l'autre, il la renforce en consolidant les liens qui unissent les composants du système.

Toutefois, au sein même d'un collectif, plus ou moins élargi, le tissage de liens particuliers peut, dans certains cas, remettre en cause l'équilibre fragile existant. Des inégalités de traitement sont parfois introduites dans le fonctionnement quotidien et sont vécues comme des injustices par les membres du groupe. Elles ont pour effet de distendre le lien social au lieu de le resserrer.

«Les premiers surveillants ont tendance à couvrir toujours les mêmes agents, c'est quelque chose qui me revient très fréquemment. Les agents me disant : moi, aujourd'hui, je me suis fait engueuler, mais un tel c'est tous les matins, il est en retard d'un quart d'heure, d'une demi-heure, lui on ne lui dit rien.» Il y a un tas de choses qui créent un sentiment d'injustice auprès des surveillants» (42 - C.E.).

De plus, ces solidarités structurées essentiellement autour de «services» rendus dans le cadre de l'activité professionnelle se trouvent parfois renforcées par des relations interindividuelles extraprofessionnelles qui peuvent exister entre des personnels d'encadrement et des surveillants.

Le principe de solidarité participe à la construction de zones d'opacité. Il n'est cependant pas le seul à affecter et à conditionner la transmission ascendante des informations. Les modes opératoires des individus ainsi que la nature du rapport que les surveillants entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques sont également des facteurs déterminants. En effet, le lien de dépendance, le degré d'autonomie et l'éthique de la responsabilité qui supposent la prise en compte par l'agent de la conséquence de ses actes, façonnent aussi le rapport à la transmission de l'information. Par exemple, l'autonomie excessive d'un agent engendre une déperdition ou une rupture dans la circulation de l'information.

° il y a ceux qui ne gèrent pas et il y a ceux qui gèrent tout, tout seuls. Ils gèrent tout, c'est très bien. Le problème avec cela c'est qu'ils sont tellement habitués à se débrouiller seuls à l'étage, en fait ils ne rendent compte de rien. L'information ne remonte pas» (12 - C.E.).

D'autres facteurs peuvent également parasiter la transmission de l'information notamment le degré de gestion d'une situation. Face à des problèmes

qui n'ont pu être résolus, certains surveillants préfèrent ne pas en informer les premiers surveillants. La diffusion deviendrait révélatrice de ce qu'ils considèrent comme un échec. Le silence est alors une protection temporaire qui fragilise le système en ne permettant pas d'élaborer des savoirs sur la situation problématique et d'éviter un phénomène potentiel de contagion.

B - Les échanges entre personnels et détenus

Au-delà des relations institutionnelles et fonctionnelles prévues qui régissent les relations entre les personnels et les détenus, s'instituent, dans le quotidien, de nouvelles formes de relations plus informelles et plus individualisées structurées essentiellement autour de deux principes : l'un relatif au contenu des échanges, il s'agit d'un principe de légèreté, l'autre relatif à la forme de l'interaction, il s'agit d'un principe de détente.

La légèreté : des sujets ordinaires comme «ressources sûres»

Les interactions entre les personnels et les détenus peuvent être de différentes natures : elles peuvent être normées, négociées, conflictuelles ou encore personnalisées. Ces caractéristiques peuvent être combinées entre elles. Quand bien même, la relation est négociée ou personnalisée, elle reste toujours une relation normée par des principes et des règles si différentes soient-elles. De plus, la relation personnalisée reste

préordonnée et les acteurs ne peuvent pas totalement s'extraire des schémas relationnels organisés par l'institution. Par ailleurs, les interactions sont conditionnées par des schémas implicites qui dépassent souvent la construction individuelle de l'interaction et font référence à la culture du collectif d'appartenance qui façonne et conditionne les relations avec la population carcérale. La relation aussi personnalisée soit elle, reste toujours doublement normée.

Pour autant, cette normalisation ne suffit pas à évacuer les tensions inhérentes aux interactions entre les personnels et les détenus. Celles-ci parviennent tout de même à être atténuées par la mise en place de rites d'interaction fixant, dans le fonctionnement nominal et de manière quasi-invariable, le déroulement des ces face-à-face. Bien qu'implicites et invisibles au regard de la régulation de contrôle, ces règles semblent constituer des références communes et partagés par les personnels.

« Généralement avec la population pénale, on n'est pas copain, mais enfin, eux ils ont compris une chose et nous aussi, on vit dans un endroit commun. On va vivre des heures et des heures durant toute une journée, on va essayer d'entretenir les meilleurs rapports possibles. » (40 - 1er surv.)

« Dans la zone atelier, on a des détenus qui travaillent, qui fournissent une production, c'est des détenus, mais avant tout c'est des ouvriers qui produisent. On suit les rythmes de production, on discute avec les détenus, les difficultés qu'ils rencontrent dans le travail, au niveau des

machines, au niveau des rythmes de production. On discute comme un ouvrier, lui il produit, l'ouvrier à patron. La position de détenu passe après. » (40 - 1er surv.)

Dans leurs relations quotidiennes, les premiers surveillants et les détenus dépassent le registre de la relation formelle, artificielle, uniformisante, pensée par l'institution. Ils réintroduisent partiellement des principes qui régissent les rapports sociaux à l'extérieur dans un mode spécifique d'interaction : la conversation. Le caractère immédiat et surtout improvisé de la conversation s'oppose aux autres formes d'interactions (ordres, consignes...) existant en détention. Aucune de ses composantes n'est fixée à l'avance, les thèmes traités, la durée de l'échange ou encore le nombre de participants.

Toutefois, les repères communs aux premiers surveillants et aux détenus qui structurent les interactions quotidiennes permettent de limiter quelque peu l'imprévisibilité de l'échange ; les acteurs connaissent à l'avance, par habitude, le cadre de l'interaction et les limites à l'intérieur desquelles ils peuvent fonctionner. Dans le cas où les règles supposées cadrer la relation ne sont plus respectées, les participants interrompent l'interaction. La nature de la relation évolue alors vers une configuration plus formelle pouvant déboucher sur une action disciplinaire.

L'incertitude liée à la conversation et les dérives qui pourraient découler de ce mode d'échange semble affaiblir le système. Toutefois, la conversation par l'échange de propos qu'elle

suscite permet aux personnels d'obtenir des informations, sur le climat en détention, sur les détenus, sur les trafics...

"Bonjour, ça va, vous n'êtes pas en grande forme". On parle de la pluie et puis on en vient au confidence"; "ça va mal en ce moment. Chaque surveillant récolte un certain nombre de renseignements c'est trois fois rien, mais tout ça réuni, plus ce que nous, on peut observer, ça remonte." (40 - 1er surv.)

"Je vais vous raconter une anecdote qui m'a marqué dans ma carrière. Lorsque j'étais à Rennes, à l'époque c'était une maison centrale, mais ça faisait aussi centre de détention. J'étais en centre de détention, on nous affectait en tant que surveillante trois mois dans la même division, c'était que pendant trois mois, on était toujours avec les mêmes détenues, donc, on discutait un peu, on arrivait à se connaître et à voir si une détenue avait un comportement normal ou anormal. On sentait, même un petit regard n'importe quoi, on savait si elle était dépressive, contente. J'ai sauvé une détenue grâce à ça. C'était en service de nuit et donc j'étais habituée à cette division. Je passais, à l'époque j'étais stagiaire. J'étais avec une ancienne surveillante. J'appelle la surveillante : "il y a quelque chose qui ne va pas." Elle regarde à l'ocilleton et elle me dit : "non non apparemment tout va bien." Je continue et je lui dis : "écoutez je reviens en arrière, je vais revoir cet ocilleton parce que cette détenue, il y a quelque chose que dans la journée

je ne sentais pas, elle n'a rien dit et vu comme elle est couchée il y a quelque chose d'anormal. il y a quelque chose qui me dérange." Elle me dit : "non calme toi." Je lui dis : "on va quand même appeler la première surveillante". On l'appelle, elle vient, elle ouvre la cellule, puisque c'est le premier surveillant qui a le droit d'ouvrir la cellule en service de nuit, ce n'est pas le surveillant, il n'a pas la clé. Donc, elle ouvre la cellule, elle soulève le drap, elle s'était tellement bien coupée que c'était par jets. Elle est partie elle avait à peu près 5 de tension. Je l'ai sauvée et c'est vrai que ça m'a marqué. C'est là que je me dis quand on connaît les gens, quand on discute, on voit des choses qu'on ne peut pas voir en maison d'arrêt, c'est vrai qu'en maison d'arrêt on est tellement pris qu'on observe pas toutes les choses." (13 - 1er surv.)

Le caractère spécifique de la conversation est également lié à la dimension égalitaire qu'elle introduit dans l'interaction. Même si les participants n'ont pas le même statut, ils ont la possibilité, avec une certaine réserve, de se comporter dans l'interaction comme des êtres égaux et d'oublier, durant quelques furtifs instants, ce qui les sépare et les oppose. Ils disposent du même ensemble de droits et de devoirs et se situent davantage en tant que sujets conversant hors d'un rapport de domination. La conversation permet ainsi de dépasser les rôles respectifs de chacun.

Cependant, quotidiennement, les premiers surveillants et les détenus

doivent dans les conversations qu'ils entretiennent, être capables de préserver un équilibre fragile en évitant d'aborder tout sujet de controverse c'est-à-dire ce qui est susceptible de heurter la sensibilité de «l'Autre».

«On a un travail à faire ils ont leur peine à faire, on a un règlement à faire respecter et 9 fois sur 10 ça se passe bien, les détenus descendent : « bonjour ». On parle un peu de tout. Il y en a qui ne parlent pas du tout. On vit avec donc on est habitué à les voir, à les entendre, on connaît leurs habitudes.» (40 - 1er surv.).

Les sujets de conversation permis et acceptables sont, pour reprendre la notion développée par E. Goffman (1988) des «ressources sûres». Ces ressources constituent des réserves de messages auxquelles les individus ont recours quand ils sont dans une position où ils doivent maintenir un échange tout en n'ayant rien à dire. Ces «small talk» peuvent être légitimement proposés dans la conversation par des personnes de statuts très différents sans porter préjudice à la distance sociale qui les sépare. Il s'agit alors de tenir des propos empreints de légèreté qui sont censés obtenir l'assentiment de l'ensemble des participants aussi différents que peuvent l'être les personnels et les détenus. La légèreté devient une ressource sûre, lorsque des personnes qui se sont toujours connues dans une relation bien précise se retrouvent dans un échange où un autre type de relation prévaut. Les conversations

vont donc porter le plus souvent sur des sujets comme le sport, la famille, la santé, le temps...

«Tu n'as pas à passer ton temps avec, t'as pas à y raconter ta vie, t'as pas à y raconter la vie de tes collègues, mais on parle de football, de tennis, de ce qu'on veut, c'est une chose, mais de là à lui raconter sa vie, et donner ma date de naissance, non.» (68 - 1er surv.).

Ces sujets sont des moyens utilisés par les individus pour engager la conversation et pour maintenir un flot continu de paroles car ils sont inépuisables. Il s'agit, pour les premiers surveillants et les détenus, de retrouver par l'intermédiaire de l'objet de l'échange des rapports plus ordinaires.

L'échange informel entre les personnels et les détenus et la proximité qu'il implique peut être, dans un premier temps, perçu comme une baisse de contrôle, une baisse de vigilance mais, par l'apport d'information qu'il procure, et la connaissance de la détention qu'il permet, il représente *in fine* un outil de surveillance. La gestion de la détention ne passe pas uniquement par un contrôle total de l'environnement, mais aussi par l'introduction d'incertitudes et un rapprochement entre détenus et personnels.

La détente : humour et abandon de rôle

Le principe de légèreté qui intervient dans la structuration des échanges

quotidiens entre les détenus et les premiers surveillants est doublé d'une règle de détente. Ce second principe façonne les interactions en réintroduisant l'humour et la plaisanterie. Ces deux mécanismes sont utilisés par les personnels pour maintenir l'équilibre de l'interaction en mettant en valeur avec drôlerie le caractère ridicule, inconfortable ou absurde de certaines situations difficiles. L'humour atténue l'expression de l'hostilité, permet de désamorcer les tensions et de dépasser l'inconfort lié à certaines situations. L'utilisation de l'humour repose sur une combinaison particulière d'antagonisme et de proximité. Ce type d'interaction caractérise souvent les relations entre des groupes aux intérêts divergents, entretenant habituellement des relations d'hostilité et mis en situation particulière de co-association.

Le principe de détente se traduit également par des pratiques informelles qui dépassent largement le cadre des fonctions des personnels. Ce sont les premiers surveillants ou encore les C.S.P. qui ont l'initiative de ces démarches spécifiques qui, pour un instant, bouleversent la nature de l'interaction avec la population carcérale. Il s'agira par exemple d'aller chercher un ballon qui a franchi les limites du terrain de sport ou encore d'aller écouter, à sa demande, un détenu-musicien. La distance spatiale et statutaire qui existe permet aux premiers surveillants d'instaurer ponctuellement et sans remettre en cause leur autorité des relations de nature « inhabituelle » avec les détenus

« il y a un détenu qui fait de la musique, il m'a demandé de venir écouter à la salle informatique. J'y suis allé, de temps en temps il faut lâcher un peu de lest (45 - 1er surv.). »

Ces pratiques permettent de « lâcher du lest » c'est-à-dire, de désamorcer les tensions potentielles en montrant aux détenus une autre facette, plus humaine, plus accessible du personnel pénitentiaire.

La difficulté de concilier proximité et distanciation

La situation de co-présence et de co-association dans laquelle se trouvent les premiers surveillants et les détenus et les contacts physiques et verbaux qui en découlent leur imposent un travail de figuration, au sens théâtral du terme. En effet au cours de l'interaction, les partenaires de l'échange déploient un certain nombre de stratégies, notamment au regard de la distance sociale, physique et spatiale qu'il s'agit d'instaurer, pour que l'interaction se déroule dans les meilleures conditions possibles. Comme le remarque G. Benguigui, la relation doit être cordiale sans être amicale : toute la nuance est là ! Ce principe de mise à distance est rappelé par le C.P.P. qui interdit, par exemple, le tutoiement, symbole de rapprochement et prescrit le vouvoiement marqué (théorique) de respect et d'éloignement. Bien que posée *a priori*, la notion de « bonne » distance reste un principe qui se construit à partir de l'expérience individuelle et collective. Toute la difficulté, pour les

premiers surveillants est de trouver un équilibre qui parvient à concilier proximité et distanciation.

«C'est vrai qu'il peut y avoir des petits liens qui se créent, parce que c'est un amateur de football, c'est un amateur de chevaux, ... moi, je suis amateur de rien, donc, j'ai jamais eu de problème, mais c'est vrai qu'il y a des gens qui se laissent influencer par le système, et le détenu le sait, tiens, c'est un amateur de football, je vais le brancher dessus, on le branche sur le football, et ça dure, et puis on s'éveille, et on parle du patron...» (68 - 1er surv.).

Les premiers surveillants doivent être capables d'être assez proches des détenus pour obtenir leur coopération et en même temps, maintenir la distance nécessaire à l'exercice de l'autorité. Ils doivent donc construire une relation «humaine» qui doit rester professionnelle. Le statut de chaque participant ne doit pas être oublié mais mis entre parenthèses.

La distance sociale entre les premiers surveillants et les détenus se construit non seulement à partir des expériences mais aussi, et peut être avant tout, à partir des représentations que les personnels et les détenus développent respectivement les uns vis-à-vis des autres. Il s'agit d'abord des représentations collectives (modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social du groupe d'appartenance) qui fonctionnent comme des grilles de lecture et conditionnent

les pratiques et donc la forme que va prendre l'interaction entre personnels et détenus. Si, les représentations des collectifs en présence ne sont pas homogènes, deux tendances semblent se dégager :

- soit l'interaction se situe à un niveau qui peut être qualifié d'institutionnel ou de collectif, le premier surveillant est alors perçu comme un représentant de l'institution et le détenu comme un «voyou» ; dans cette perspective, le statut domine l'homme et conditionne en conséquence les interactions ;
- soit le curseur qui régit les rites d'interactions se déplace vers une sphère plus personnelle, le premier surveillant devient alors «une personne qui fait son travail» et le détenu «quelqu'un qui a commis une faute». Dans ces conditions, l'interaction verbale peut s'enrichir car les attitudes positives ou négatives se retrouvent dans la nature des échanges.

L'interaction verbale entre les premiers surveillants et les détenus est aussi conditionnée par les représentations individuelles qui ne correspondent pas nécessairement à la vision du monde imposée par le groupe. Elles sont souvent plus nuancées mais aussi, dans certains cas, plus extrêmes. Ces représentations se modulent au regard d'un principe d'individualisation prenant en compte les caractéristiques de l'interlocuteur et les situations antérieures d'interaction. La nature de l'échange ne correspond plus uniquement à la rencontre de personnes, membre d'un collectif, mais au face à face de deux individus. Les partenaires de la relation se reconnaissent individuellement en dehors du statut respectif de «détenu»

ou de «personnel». Les échanges dépassent le cadre des obligations respectives des uns et des autres. De nouveaux principes conditionnent alors la nature de l'interaction verbale comme les notions très subjectives d'affinité ou de sympathie. Des critères pragmatiques liés à la gestion de la détention ne sont pas les seuls à conditionner la communication verbale.

«Je discute avec lui si il est sympa, ça veut dire si il ne crée pas des problèmes. mais des fois même s'il est turbulent et qu'il est sympa on discute avec le détenu» (46 - 1er surv.).

Cependant, les représentations relatives aux individus ne sont pas les seules à modifier la nature et le degré de l'interaction verbale. La vision de l'institution et des missions qui y sont liées intervient également. Ainsi, le positionnement professionnel pour les premiers surveillants et le degré de légitimité que le détenu accorde à l'institution pénitentiaire et à ses représentants sont aussi des facteurs déterminants.

III - Des savoirs de situation aux savoir-faire de prudence

Après avoir présenté les pratiques de communication, ainsi que les règles qui structurent les échanges, l'objectif de cette troisième partie est double : il s'agit de proposer une interprétation du travail de communication des premiers surveillants et de questionner le statut des interactions langagières dans l'action sachant que trois

interprétations sont possibles quant à la finalité de ces interactions :

- soit elles permettent d'élaborer des savoirs de situation et des savoir-faire de prudence ;
- soit elles sont mobilisatrices de cadres cognitifs, autrement dit elles renforcent ces cadres, créent des habitudes et des routines. Dans cette deuxième perspective, le résultat de l'interaction correspond à la construction d'un référentiel durable et à une stabilisation de la connaissance ;
- soit elles correspondent à la rencontre des routines et des savoirs de situation et à des négociations quant à l'interprétation de ces situations.

L'élaboration des savoirs de situation

Les règles formelles reposent sur un modèle c'est-à-dire une schématisation de la réalité et un ensemble de prescriptions visant à orienter le travail des personnels. L'analyse des pratiques des premiers surveillants montre que la plupart des règles nécessite pour une mise en œuvre pertinente l'intervention de savoirs de situation qui permettent de réduire l'asymétrie cognitive inscrite dans les règles (quand bien même la règle incorpore des savoirs de conception, ces derniers ne peuvent être que partiels et restent le témoin d'une division cognitive du travail).

Ces savoirs de situation ou savoirs de détention sont élaborés au fil des interactions et des transmissions d'informations. Les premiers surveillants collectent et rassemblent en permanence des informations sur leur environnement de travail afin de

développer un système d'informations pertinentes. Cette élaboration leur permet d'anticiper, de gérer le plus efficacement possible les situations, c'est-à-dire de connaître, ou plutôt de reconnaître, le moment le plus favorable pour intervenir en mobilisant la règle la plus pertinente au regard des caractéristiques contextuelles. L'accumulation de ces connaissances sur le contexte d'action permet ainsi aux premiers surveillants de doser et d'adapter leurs interventions.

« Il vaut mieux être d'adresser la parole à tel détenu le matin, qu'inversement, tel autre est sensible au dialogue. Il faut savoir observer un changement de comportement, plus dépressif, plus agressif, savoir comment donner l'ordre d'une manière adaptée à chacun, ne pas plaisanter avec les uns, faire rire les autres, autoriser telle chose à tel étage mais pas à tel autre, sentir la détention et relever les signes annonciateurs » (38 - C.S.P.)

Les personnels pénitentiaires ne sont pas les seuls à élaborer des savoirs de situation. Un processus identique existe du côté des détenus qui rassemblent, eux aussi, des informations sur leur environnement. Les informations qu'ils recueillent leur permettent d'adapter leur comportement, de modifier leurs demandes ou la formulation de celles-ci en fonction, notamment, des caractéristiques de leur interlocuteur.

L'accumulation d'informations pertinentes constitue aussi bien pour les personnels que pour les détenus un référentiel cognitif qui induit par la suite le référentiel opératif spécifique,

étant donné qu'il fournit des éléments d'interprétation causale des situations, définit les valeurs et les principes d'action à respecter pour le traitement de celles-ci.

Comme tout référentiel cognitif, celui des premiers surveillants est instable. Il évolue au même titre que les éléments qui le composent. De nouveaux composants viennent en effet enrichir ce système de connaissances ; des éléments plus anciens sont supprimés ou adaptés au regard notamment de l'évolution des caractéristiques du contexte d'action. Ce référentiel cognitif, grille d'interprétation de la réalité, conditionne les accomplissements des individus qui sont donc, à leur tour, en perpétuelle évolution.

Un système de croyances : les savoir-faire de prudence

L'élaboration d'un référentiel opératif pertinent à partir d'un référentiel cognitif spécifique représente, pour les premiers surveillants, une occasion d'apprentissage qui résulte de la mise en adéquation des connaissances et des pratiques professionnelles. Il s'agit, en effet, de traduire les savoirs de détention en principe d'action autrement dit, en savoir-faire de prudence⁷ qui représentent *in fine* des

⁷ L'élaboration de ces savoirs introduit une conception particulière de la compétence qui se structure davantage autour de l'expérience. Cependant, l'expérience ne peut être l'unique source d'apprentissage, notamment en situation de crise. En effet, alors que le fonctionnement nominal se structure autour de la réalisation d'actions stables, connues et maintes fois répétées, cette répétition entraînant la maîtrise de la réalisation, la faible fréquence des crises ou des incidents ne permet pas la maîtrise, par répétition, de la réalisation et de la gestion de la situation.

principes opératifs éprouvés dans la pratique quotidienne. Ce référentiel est lui aussi instable car il est soumis à l'épreuve de la réalité ; certains principes peuvent être abandonnés tandis que d'autres, au contraire, peuvent venir enrichir le référentiel.

La construction des savoir-faire de prudence suppose un approfondissement permanent du champ de connaissances ainsi qu'une redéfinition et une réactualisation permanente des savoirs de situation. L'obsolescence des savoirs est liée à la durée de vie des principes considérés comme pertinents. Le référentiel opératif des premiers surveillants se structure donc davantage autour de croyances que de savoirs. En effet, les croyances sont contingentes, car elles correspondent à une représentation interne du monde à un instant donné, qui évolue en fonction de l'environnement extérieur et des rapports que l'individu entretient avec ce dernier. Les connaissances accumulées par les individus ou les collectifs de travail ne peuvent donc avoir qu'un statut de croyance et non pas de savoir, parce qu'elles ne correspondent pas à des vérités immuables. Les croyances correspondent à un état instantané et transitoire de connaissances sur l'univers extérieur. Leur validité reste provisoire tant qu'elles ne sont pas remises en cause par de nouvelles croyances qui viennent enrichir ou au contraire invalider la représentation courante du monde.

Des référentiels multiples

Le référentiel opératif des premiers

surveillants se décline autour de deux dimensions l'une individuelle, l'autre collective qui s'influencent respectivement. Quand bien même chaque premier surveillant développe un référentiel opératif qui lui est propre, celui-ci correspond, avec des degrés de distorsion variables, au référentiel de son groupe d'appartenance ou, dans certains cas, de son groupe de référence. Ainsi, le référentiel opératif commun ne réalise pas simplement l'agrégation des référentiels individuels. Il résulte d'un accord entre des individus, à un moment donné, non seulement sur une manière de faire, mais aussi de penser. En d'autres termes, il permet la connexion des règles d'action et des savoirs pour l'action et constitue ainsi un système de règles légitimes et efficaces au service d'un projet, d'un objectif partagé. Il représente un cadre commun pour l'action.

Les règles qui composent ce cadre commun d'action communes oscillent entre l'opacité et la transparence, entre le silence et la mise sur la place publique de situations, d'événements et de comportements. Il ne s'agit pas ici d'incriminer un déficit de règles, ni d'évoquer la performance du silence, mais bien de comprendre le référentiel opératif qui correspond à la manière dont les premiers surveillants s'approprient et redéfinissent la mission qui leur est confiée. Ce n'est qu'en portant le regard sur la nature des référentiels opératifs partagés, sur leur mode d'élaboration et de transmission, qu'il est possible de saisir les difficultés auxquelles se trouvent confrontés les personnels pour observer, consigner leurs observations et transmettre ce

qu'ils savent. Dans un système complexe, la coopération est possible et facilitée lorsque les personnels disposent d'un référentiel opératif et cognitif commun qui autorisent notamment la construction de «savoirs dire», qui seuls peuvent briser les «savoirs se taire». Savoir dire c'est à la fois recueillir des informations pertinentes, les évaluer mais aussi les transmettre. C'est avant tout, référer des pratiques à des normes et des valeurs qui dépassent le seul maintien de l'ordre. La question centrale de la coopération est donc celle de la formalisation des situations existantes qui nécessite une codification des pratiques. Car, si ces pratiques ne sont pas rendues visibles, elles n'ont aucune chance d'être connues, partagées et, pour certaines, d'être supprimées.

Il est indispensable de ne pas enfermer l'analyse du travail des premiers surveillants dans l'évaluation d'un incontestable et d'un incontournable écart entre ce qui est d'un côté prescrit et prévu, et de l'autre pratiqué dans le cours d'action. La diversité dans les manières de faire renvoie à des manières de voir différentes. A titre d'exemple le maintien de l'ordre social en détention passe par des modes opératoires distincts, soutendus par des logiques d'action elles aussi spécifiques. Ces logiques oscillent entre, deux extrêmes, celui d'un «laisser faire» et celui d'une intervention systématique. Dans certains cas, l'obtention de la paix sociale passe par la négation ou la non divulgation de certains faits ou événements.

«Les pointeurs sont regroupés et ne posent pas de problème. On essaie de les préserver, ils participent aux activités, certains ne sortent pas en promenade. Moi, j'ai mis en garde le personnel, en disant que : je ne voulais pas que le personnel participe et soit un complice implicite ou ferme les yeux par rapport à ces détenus». Ils doivent me dire si ça ne va pas. C'est des détenus comme les autres : il ne faut pas juger. Notre fonction ne nous permet pas de prendre position par rapport aux détenus. Ici, je dis aux détenus : «dès qu'il y a une difficulté vous m'en parlez de suite». (45 - 1er surv.)».

Quand bien même le fonctionnement quotidien révèle des manières de faire variables chez les premiers surveillants, une certaine homogénéité existe dans leurs pratiques et dans les représentations qu'ils développent sur les détenus et sur l'environnement de travail. La division cognitive du travail ne semble pas permettre l'élaboration d'un référentiel opératif commun à travers le seul partage d'informations ou de connaissances relatives à des situations particulières. Il semble qu'un pré-requis, c'est-à-dire l'existence de méta-références collectives et partagées soit nécessaire à la constitution et à la transmission d'un référentiel opératif commun et pertinent.

Culture et habitus pénitentiaires

Certains auteurs, comme D. Lhuillier et N. Aymard (1997), mettent en exergue la dimension individuelle du référentiel

opératif des acteurs en enracinant l'élaboration des savoir-faire (référentiel opératif) dans le corps même de l'individu. Cette perspective conduit à appréhender les savoirs de détention uniquement comme une accumulation individuelle de connaissances liées à la pratique professionnelle. Pourtant, des principes d'action plus ou moins formels sont partagés par l'ensemble des premiers surveillants et plus généralement par la communauté professionnelle des personnels pénitentiaires. Ces principes ne peuvent donc être considérés comme le seul résultat agrégé de savoirs individuels.

Cette conception peut être dépassée en appréhendant le milieu pénitentiaire sous l'angle de la culture. La prison peut être alors considérée comme une «micro-société» qui met en place pour sauvegarder ses traditions, ses valeurs, son langage, des processus de socialisation qui se transmettent et s'imposent aux individus. Le milieu pénitentiaire peut être appréhendé comme un «ensemble cohérent de postulats fondamentaux qu'un groupe s'est inventé, a découvert ou a développé en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe ou à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tant que tel pour être enseigné aux nouveaux membres, à qui il sera présenté comme étant la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis des dits problèmes» S. Zan, M. Ferrante (1996)

Cette culture organisationnelle constitue une variable forte dans la mesure où elle définit pour chaque individu la manière correcte d'agir mais aussi, de penser et de considérer tant l'environnement extérieur que l'univers interne de l'organisation. La culture pénitentiaire peut être interprétée comme une forme de «cage cognitive» qui induit une manière unique de voir, d'affronter et de résoudre les problèmes. En forçant le trait, le comportement individuel n'aurait pas sa place et n'aurait pas à être interrogé dans sa singularité ; chaque pratique étant déterminée par cette culture organisationnelle pénitentiaire. En d'autres termes, le comportement de chaque premier surveillant dépendrait moins d'une réflexion individuelle que d'actes intériorisés et appris. Bien que le personnel ait l'illusion de son potentiel novateur, son appartenance au système le contraint à se conformer aux «lois» qui caractérisent la structure pénitentiaire ; son autonomie resterait réduite.

Cependant, il paraît essentiel de devoir restaurer l'autonomie individuelle dans l'analyse de la dimension culturelle des savoir-faire de détention. La réintroduction de l'autonomie individuelle semble d'autant plus nécessaire et pertinente que les premiers surveillants se trouvent face à une indétermination du contexte. En effet, ils n'agissent pas dans une structure figée. Ils rencontrent des situations variées qui ne coïncident pas nécessairement avec les schèmes d'action incorporés antérieurement. De plus, chaque individu est porteur d'une «histoire», d'une «identité». Cette singularité réintroduite, l'habitus

de l'individu doit être appréhendé dans le sens d'une adaptation individuelle aux situations nouvelles. Cette adaptation se réalise en fonction des expériences acquises qui permettent aux premiers surveillants de développer de nouvelles représentations et d'agir en conséquence.

Les pratiques professionnelles se situent donc au carrefour de deux champs : celui de la culture pénitentiaire («prédisposition à agir») et celui de la culture individuelle. Les interactions entre ces deux cultures créent des réponses, des savoirs de détention communs aux différents personnels.

Ainsi, des savoirs qui reposent sur une dimension personnelle sont inscrits dans une culture partagée.

Le dépassement des routines

Les caractéristiques intrinsèques des situations de travail rendent les savoirs de situation et les savoir-faire de prudence fragiles, instables et non permanents. L'état transitoire des connaissances liées au contexte d'action nécessite, de la part de l'ensemble des premiers surveillants, un travail permanent de réajustement de leur référentiel cognitif et opératif. Ils doivent s'adapter aux situations de travail, en un mot apprendre c'est-à-dire, être capable de modifier leurs comporte-

ments, leurs pratiques.

L'approche en terme d'apprentissage permet de dépasser la vision instrumentale qui consiste à considérer l'individu comme passif, «prisonnier» d'une structure produisant une application mécanique et systématique de règles hétéronomes. Face aux caractéristiques particulières de chaque situation de travail, les premiers surveillants mettent en œuvre des stratégies variables correspondant à des degrés d'apprentissage divers (modification ponctuelle du comportement, révision des principes cognitifs...). Les situations d'apprentissage dans lesquelles ils sont placés induisent un processus dynamique d'invention qui rend obsolètes, à un moment donné et pour une situation particulière, les registres d'action antérieurs qui permettent habituellement d'éviter une remise en question des pratiques et des manières d'appréhender le réel. En d'autres termes, l'apprentissage induit un dépassement des routines organisationnelles.

LE CONCEPT D'HABITUS

L'HABITUS, SELON P. BOURDIEU, CORRESPOND À L'ENSEMBLE DES DISPOSITIONS ACQUISES DES MANIÈRES DURABLES D'ÊTRE OU DE FAIRE QUI S'INCARNENT DANS LES INDIVIDUS .
« L'HABITUS EST QUELQUE CHOSE DE PUISSAMMENT GÉNÉRATEUR. L'HABITUS EST, POUR ALLER VITE, UN PRODUIT DES CONDITIONNEMENTS QUI TEND À REPRODUIRE LA LOGIQUE OBJECTIVE DES CONDITIONNEMENTS MAIS EN LUI FAISANT SUBIR UNE TRANSFORMATION ; C'EST UNE ESPÈCE DE MACHINE TRANSFORMATRICE QUI FAIT QUE NOUS « REPRODUISONS » LES CONDITIONS SOCIALES DE NOTRE PROPRE PRODUCTION, MAIS D'UNE FAÇON RELATIVEMENT IMPRÉVISIBLE, D'UNE FAÇON TELLE QU'ON NE PEUT PASSER SIMPLEMENT ET MÉCANIQUEMENT DE LA CONNAISSANCE DES CONDITIONS À LA CONNAISSANCE DES PRODUITS. » P. BOURDIEU (1984)

La prise de conscience de l'inefficacité de ces routines et le processus de démarcation qui en découle est d'autant plus difficile : la routinisation est un plaisir et permet de diminuer le coût cognitif du travail.

De plus, ce processus de démarcation ne correspond pas uniquement à un changement de pratiques professionnelles, il induit une rupture au regard des croyances, des valeurs et des savoirs qui guident ces pratiques. Il représente aussi, indirectement, un travail de désaffiliation vis-à-vis des collectifs porteurs de ces pratiques et de ces représentations.

L'objectif de ce dossier était de présenter le travail des premiers surveillants dans les établissements pénitentiaires. L'analyse des pratiques professionnelles montre que leur activité est complexe et qu'elle peut être appréhendée comme un travail d'organisation⁹ qui ne peut être réduit à l'élaboration de règles qui encadrent définitivement l'action ou à une application mécanique et systématique des procédures et des consignes pour parvenir au résultat souhaité.

Adaptation, redondance et cohérence

En premier lieu, l'activité des premiers surveillants correspond à un **travail d'adaptation** de la règle formelle autrement dit, un travail de mise en cohérence des règles prescrites au regard du contexte. Il s'agit ici de dépasser l'opposition entre travail prescrit et travail réel. Une partie des pratiques professionnelles des premiers surveillants, mais aussi des chefs de service pénitentiaire ne peut être systématiquement qualifiée de déviantes au regard de la règle formelle. Ces écarts à la règle observés quotidiennement dans les établissements pénitentiaires

Conclusion

peuvent être interprétés d'une autre manière, non pas dans un rapport d'opposition mais dans un rapport d'adaptation. La précision terminologique est ici fondamentale. Dans le rapport d'opposition, l'idée de conflit entre deux sources de régulation est omniprésente alors que dans le rapport d'adaptation la dimension d'affrontement disparaît. Il s'agit d'ajuster et non de transgresser afin de parvenir au résultat souhaité.

En second lieu, l'activité des premiers surveillants est un **travail de production** de règles complémentaires : les règles pratiques. Ces règles viennent s'ajouter aux règles (formelles) existantes, sans pour autant les détruire. Ces règles pratiques sont des outils nécessaires et indispensables pour assurer le fonctionnement optimal de la détention. Elles correspondent au contournement, à l'adaptation des règles formelles ou encore à l'introduction de nouveaux principes d'action. En cela, elles peuvent à tout moment faire l'objet d'un recadrage de la part de l'institution, le personnel est alors sanctionné.

En dernier lieu, le travail des premiers surveillants est une **activité de mise en cohérence** qui correspond à l'utilisation pertinente de la règle c'est-à-dire à la sélection de la règle la plus efficace au regard des caractéristiques du problème posé. Ce choix s'effectue en fonction des «savoirs de détention», qui arbitrent la mise en œuvre de telle ou telle règle quelle soit formelle ou informelle.

⁹ Le travail d'organisation correspond à la manière dont les acteurs, dans un contexte particulier, se mobilisent pour inventer des solutions singulières face à un problème particulier et pour mettre en place des dispositifs pour régler leurs échanges - G. de Terssac (2003)

L'intelligence de la règle

Pour conclure ce dossier deux aspects méritent d'être approfondis pour saisir les fondements de l'activité des premiers surveillants : la dimension heuristique et les capacités d'apprentissage que les premiers surveillants doivent développer quotidiennement.

Les premiers surveillants ont une fonction primordiale de cohérence dont la finalité est de résoudre par la création et l'adaptation des règles les problèmes de l'organisation. Cette activité tournée vers l'amélioration du processus global est complexe car elle se heurte à l'instabilité du système. En effet, les règles élaborées à un instant T n'intègrent pas, pour la plupart, les caractéristiques des nouvelles situations à gérer. Les règles ont leur «vie propre» ; elles n'obéissent pas au même rythme que l'action. Dans cet environnement mouvant, le travail des premiers surveillants ne peut être considéré comme une activité figée qui consisterait à élaborer les cadres de l'action une fois pour toute. La complexité des situations, les objectifs, qu'ils soient institutionnels ou davantage individuels, induisent un processus d'innovation permanent qui apparaît lors de la mise en cohérence des règles prescrites au regard des caractéristiques et lors de la production des règles complémentaires. Ces nouvelles règles deviennent les règles effectives qui guident l'action. Elles sont des repères non seulement pour agir, pour préparer l'action mais aussi, pour la penser. Elles touchent tous les domaines. Elles sont relatives aussi bien à la division des tâches entre les

individus, qu'à l'autorité ou encore à la communication. Cependant, si elles déterminent le but à atteindre, elles ne définissent et ne déterminent pas pour autant les moyens pour y parvenir, puisque ce sont les acteurs qui en décideront dans le cours de l'action.

L'analyse du travail des premiers surveillants permet également de montrer que l'efficacité du système provient de l'intervention des individus mais surtout de la complémentarité qui naît dans l'action entre les acteurs et le système. La dimension heuristique du travail des premiers surveillants ne se limite pas à la production de règles pratiques, elle correspond également à l'élaboration de savoirs. L'analyse des pratiques permet non seulement de saisir le processus de conception et les différentes formes de coordination qui se développent entre les acteurs, mais elle permet également d'appréhender les savoirs produits sur les situations de travail et sur les pratiques qu'elles soient celles des personnels ou de la population carcérale. Cette production est fondée sur une analyse cognitive des situations. L'efficacité du travail des premiers surveillants repose ainsi sur la dynamique générée par la production de savoirs, qu'il s'agisse de savoirs de situation ou de savoir-faire, tous deux orientant les décisions et les pratiques professionnelles autrement dit, le choix des règles.

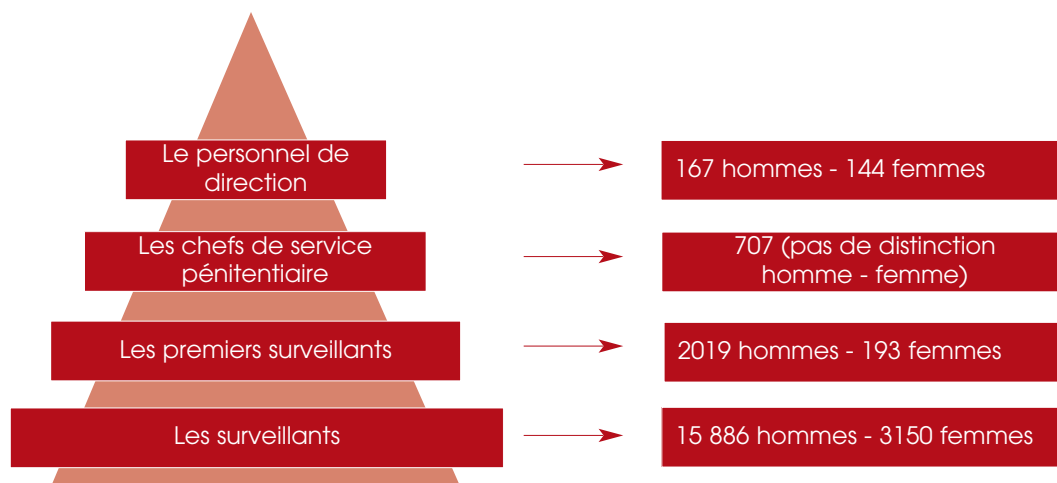
Pour autant, cette production ne suffit pas à rendre efficace l'activité d'encadrement, le fruit de cette élaboration doit ensuite être partagé entre tous les acteurs du système et, constituer ainsi, un environnement

cognitif commun servant de point de repère pour l'action. Ce référentiel commun qui n'est autre qu'une manière identique de se représenter les situations et les modes d'action qui y sont liés, permet également de rapprocher les individus et de consolider ainsi les liens communautaires.

La pertinence de l'action organisationnelle qui repose sur ce processus de capitalisation et de diffusion de savoirs se construit donc à partir de la capacité d'apprentissage des acteurs et de l'organisation carcérale. De fait, l'action ne peut être saisie uniquement comme la mise en application d'un savoir préalablement constitué, la notion d'apprentissage étant inhérente à l'action collective. Les personnels doivent être capables d'apprendre et ainsi d'adapter, de modifier leurs pratiques. A son tour, le système doit se nourrir, s'enrichir des savoirs acquis par les individus et par les collectifs de travail. L'efficacité ne peut naître que de cet apprentissage croisé.

Annexe 1

Les différentes catégories de personnels pénitentiaires (novembre 2005)



Les surveillants peuvent par concours interne atteindre le premier niveau des postes d'encadrement, celui de premier surveillant. Ils doivent désormais posséder 4 ans d'ancienneté avant de pouvoir passer ce concours.
Les premiers surveillants ne sont recrutés qu'en interne.

Bibliographie

D. Anzieu, J. Y. Martin, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 1968

N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, coll. Sociologies, Paris, 2000, 278 p.

P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Ed. de Minuit, Paris, 1984, p.134-135.

G. Benguigui, A. Griset, D. Monjardet, *La fonction d'encadrement*, La documentation française, Paris, vol. 11, 1977, 221 p.

L. Cambon, *Le travail d'encadrement dans les établissements pénitentiaires : l'intelligence de la règle*, Thèse de doctorat de sociologie, Université de Toulouse le Mirail, Mai 2003, 567 p.

A. Chauvenet et G. Benguigui, F. Orlic, *Le monde des surveillants de prison*, PUF, Paris, 1994, 227 p.

G. De Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud, débats et prolongements*, Ed. La découverte, coll. Recherches, Paris, 2003, 446 p.

E. Goffman, *Les moments et leurs hommes*, textes recueillis et présentés par Y. Winkin, Ed. Seuil/Minuit, 1988 251 p.

M. Lacoste, «L'espace du langage, de l'accomplissement du travail à son organisation», *Sciences de la société*, n°50/51 - mai/octobre 200, pp197-215

D. Lhuillier et N. Aymard, *L'univers pénitentiaire, du côté des surveillants de prison*, Ed. Desclée de Brouwer, coll. Sociologie clinique, Paris, 1997, 287 p.

M. Mauss, *Sociologie et anthropologie*, PUF, coll. Quadrige, Paris, 1993, 482 p.

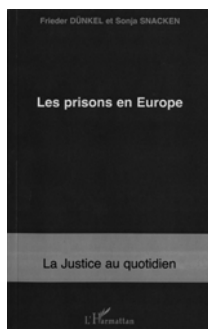
H. Mintzberg, *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Ed. d'organisation, Paris, Septième tirage 1997, 220 p.

J.D. Reynaud, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Ed. Armand Colin, Paris, 1993, 313 p

C. Rostaing, *La relation carcérale, identités et rapports sociaux dans les prisons de femmes*, PUF, coll. Lien social, Paris, 1997, 331 p.

S. Zan, M. Ferrante, *Le phénomène organisationnel*, Ed. L'harmattan, coll. Logiques politiques, Paris, 1996, 333 p.

Lectures



Les prisons en Europe de Frieder Dünkel et Sonja Snacken, Ed. L'Harmattan, 2005, 72 pages

La prison en Europe se trouve à la fois dans une phase de profond changement et en crise. Les taux de détention ont fortement augmenté dans la plupart des pays, en particulier au cours de la dernière décennie. La surpopulation et la question de savoir comment la réduire (sans perte de sécurité pour la population) sont devenues un thème central de la politique pénale. En outre, la question d'une incarcération et d'un traitement respectueux de la dignité humaine demeure d'un intérêt primordial. Le présent ouvrage met en évidence les différences et les similitudes qui existent dans les pays européens. Il indique, en même temps, des pistes de résolution de ces difficultés.

Suite à l'élargissement de l'Union Européenne et l'entrée de nouveaux États membres au Conseil de l'Europe, de nombreux pays aux conditions pénitentiaires ouvertement problématiques ont été intégrés. Le respect des règles pénitentiaires européennes, bien qu'étant un problème fortement accentué en Europe centrale et orientale, ne se réduit pas pour autant à ces seuls pays.

Cet ouvrage traite de domaines précis touchant par exemple à des groupes de détenus comme les mineurs, les femmes, les toxicomanes, les condamnés à de longues peines, et consacre un réflexion générale sur les théories carcérales.



Travailler en prison : les représentations de 2000 élèves surveillants pénitentiaires de la 157ème à la 160ème promotion

Depuis 2001, le département «Évaluation et individualisation des parcours de formation» de la Direction de la recherche de l'ENAP a décidé d'interroger par questionnaire anonyme chaque promotion d'élèves surveillants à l'entrée et à la sortie de l'ENAP. L'objectif est d'obtenir un certain nombre d'informations sur ces élèves et sur leur socialisation professionnelle au métier de surveillant. A ce jour, 12 promotions d'élèves ont été interrogées. Ce type de travail visant la connaissance des élèves n'avait jamais été réalisé auparavant.

Ce travail se propose donc de répondre à plusieurs questions : qui sont les élèves surveillants ? Quelles représentations ont-ils du métier de surveillant ? Comment ces représentations évoluent-elles en cours de formation ?

Pour répondre à ces questions, une première partie traite du profil sociodémographique des élèves. L'intégration de ces éléments de connaissance a été jugée

nécessaire pour identifier les caractéristiques de cette population spécifique et présenter les problématiques que ces informations induisent sur la formation. En outre, ces éléments de connaissance permettent d'entrevoir le processus de socialisation professionnelle du point de vue de l'institution mais également de celui du profil de l'élève. Il s'agit effectivement aujourd'hui de concevoir la formation de surveillant pénitentiaire comme un ensemble de cours et de savoirs à dispenser et à transmettre à partir des caractéristiques individuelles et d'ajuster, de remodeler leur contenu en prenant en compte le profil sociodémographique des élèves, leur diplôme ainsi que leur expérience.

Par ailleurs, le fait même que certains élèves décident en cours de formation de démissionner indique clairement que l'on ne peut pas considérer ce processus comme «gagné d'avance». Aussi, après une présentation du profil sociodémographique des élèves, des données sur les démissionnaires ont été intégrés à ce rapport et font l'objet d'un chapitre particulier.

Une seconde partie porte sur les représentations mêmes des élèves surveillants en formation. En concevant la formation de surveillant comme une participation à la socialisation de l'élève, dans la mesure où elle lui transmet une culture avec des manières de penser, de se comporter et d'agir, une série de questions portant sur leurs représentations de leur futur métier leur a été posée en début et en fin de formation. Cette seconde partie du rapport rend compte de la manière dont cette socialisation agit sur leur façon de concevoir leurs missions et leur positionnement professionnel.

On suppose en effet que la découverte du milieu carcéral et l'apprentissage de savoirs sur la prison génèrent des modifications sur les perceptions individuelles et, qu'à ce titre, les réponses apportées en fin de formation diffèrent des premières. Il s'agit donc de rendre compte des écarts entre les réponses apportées en début et en fin de formation. Ce travail proposera également quelques pistes explicatives qui, approfondies, pourront aboutir à des propositions concrètes, liées au dispositif de formation et au contenu des cours dispensés.



Les toxicomanes en temps de sida ou les mutations d'une prise en charge de Nathalie Gourmelon, ed. L'Harmattan, 2005, 274 p.

L'arrivée du sida en France a considérablement transformé le traitement réservé aux consommateurs de drogues injectables. Sous le sceau de la réduction des risques légitimée par le politique, se sont mises en place de nouvelles pratiques centrées sur l'offre d'outils (seringues stériles, produits de substitution, etc...) plus destinées à éviter de nouvelles contaminations qu'à prendre en charge les personnes en vue d'un sevrage.

La jonction sida-toxicomanie est analysée ici sous ses divers enjeux et aspects à

partir d'enquêtes de terrain et d'entretiens menés auprès de différentes personnes impliquées : des professionnels - spécialistes en toxicomanie, médecins hospitaliers, humanitaires, des institutionnels, des politiques, des associatifs, mais aussi des consommateurs de drogues intraveineuses.

L'analyse proposée ne se limite pas au seul domaine sida-toxicomanie. Partant d'une perspective socio-historique et d'autres exemples (comme le champ de la délinquance des mineurs), l'auteur montre ainsi que les changements survenus ici de manière exemplaire s'insèrent dans une évolution plus vaste, une mutation générale des modes de prise en charge des populations marginalisées depuis une trentaine d'années. En toile de fond, le questionnement porte sur les logiques sociales à l'œuvre dans notre société, à travers l'application d'un modèle de gestion des risques sociaux largement dominé par des principes d'ordre sécuritaire.

Nathalie Gourmelon est docteur en sociologie, enseignant-chercheur à l'École Nationale d'Administration Pénitentiaire. Elle mène ses recherches au CIRAP (Centre Interdisciplinaire de Recherche Appliquée au champ Pénitentiaire) sur la prise en charge de populations limites, marginalisées. Elle a également collaboré aux activités du GRASS (CNRS) et enseigné à l'Université de Metz puis de Bretagne Occidentale.



Le Débriefing, retour sur l'expérience, CIRAP, ENAP, 2005

L'intérêt pour l'analyse des pratiques professionnelles est grandissant, tant dans sa prise en compte pour les dispositifs de formation, que dans les modes nouveaux de management. Que ce soit à l'université, dans les instituts de formation, dans les écoles de service public, la préparation aux métiers ne semble plus pouvoir se dispenser d'une réflexion forte et ancrée sur les pratiques professionnelles. Trop souvent opposées, - pratiques et théories- tendent mutuellement aujourd'hui à s'enrichir, à se transformer, dans une plus grande cohérence. Parce qu'elle accompagne non seulement profondément la transfor-

mation du travail, son organisation et ses activités, mais renforce également la pertinence des formations, l'analyse des pratiques professionnelles apparaît plus que jamais nécessaire.

En rendant compte d'initiative originale mise en place dans une de nos directions régionales, comme celle aujourd'hui de Strasbourg, concernant le « débriefing », nous souhaitons proposer un cadre d'expression, de confrontation et de mutualisation des actions et réflexions qui traitent du « cœur du métier ». Au moment en effet, où l'ENAP, est dotée d'un nouveau « Bâtiment Ecole de Détention », la question de la formation par, sur et pour les pratiques est plus que jamais posée. L'usage régulier, parfois informel du débriefing dans les situations professionnelles, son développement par la formation, nous semble être une illustration de l'articulation possible et pertinente entre pratiques et discours, expériences et savoirs, il présente à ce titre pour les professionnels comme pour les formateurs différents intérêts.

Sylvie Courtine, enseignant-chercheur, responsable du dossier.

Rédaction
Laurence Cambon - Bessières, enseignant-chercheur,
CIRAP, ENAP, Agen
laurence.bessieres@justice.fr

Réalisation graphique
Vanessa Maupomé

Impression
ICA Concept - Imprimeurs
39-41 av. Jean Jaurès - 47000 Agen
ica.concept@wanadoo.fr

ISBN : 2-11-096381-6