



École nationale
d'administration
pénitentiaire

« Développons nos compétences »

Carrière et trajectoires professionnelles des directeurs des services pénitentiaires

Laurence Bessières

Dossiers thématiques



www.justice.gouv.fr
@justice_gouv



Centre Interdisciplinaire de Recherche
Appliquée au champ Pénitentiaire

Comité de lecture

Auteur

Laurence Bessières (enseignant-chercheur - Énap)

Comité de rédaction

Paul Mbanzoulou (directeur de la recherche et de la documentation - Énap)

Catherine Pénicaud (adjointe au directeur de la recherche et de la documentation, responsable du département des ressources documentaires - Énap)

Philippe Pottier (directeur de l'École nationale d'administration pénitentiaire)

Conception graphique et mise en page

Odette Baix, Laëtitia Eleaume (infographistes - unité édition - Énap)

Ont participé à la relecture de ce numéro

Julien Morel-d'Arleux et Charlemagne Simplicie Moukouta

Comité de lecture dossiers thématiques du CIRAP

Antoinette Chauvenet (directrice de recherche CNRS, CEMS-EHESS)

Philippe Combessie (professeur des universités, faculté Paris X Nanterre, chercheur au Grass)

Julien Morel d'Arleux (sous-directeur, PMJ, direction de l'administration pénitentiaire)

Valérie Decroix (directrice interrégionale des services pénitentiaires de Strasbourg)

Nicolas Derasse (maître de conférences, université de Lille 2)

Astrid Hirschelmann (maître de conférences, HDR, université de Rennes 2)

Annie Kensey (chef de bureau études et prospective, PMJ5, DAP)

Isabelle Laroque (directrice pénitentiaire d'insertion et de probation)

Yann Maurin (conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation)

Yves Montoya (maître de conférences, université Victor Segalen - Bordeaux 2)

Charlemagne Simplicie Moukouta (maître de conférences, expert judiciaire, université de Picardie Jules Vernes)

Yves Perrier (directeur honoraire des services pénitentiaires d'insertion et de probation)

Linda Piwowarczyk (capitaine, responsable de formation au CP de Fresnes)

Pierrette Poncela (professeur des universités, université Paris X Nanterre)

Jean Redon (premier surveillant, formateur - Énap)

Laurent Théoleyre (directeur pénitentiaire d'insertion et de probation)

Marion Vacheret (professeur, université de Montréal)

Impression

México Delta Print

Préface

Valérie Decroix, directrice interrégionale des services pénitentiaires de Strasbourg

Le mérite premier de cette étude réside dans son objet et dans sa méthode : les cadres de cette administration sont peu questionnés et ont peu l'occasion de prendre la parole hors situation événementielle.

Et peu d'occasion leur est faite de se raconter, d'exprimer ce qui constitue leur sens de l'engagement, leurs questionnements, leurs envies mais aussi leurs doutes et leurs difficultés dans la pratique quotidienne des responsabilités qui sont leurs.

Les directeurs de services pénitentiaires - puisqu'il s'agit d'eux - œuvrent le plus souvent dans le cercle des qualités qui leur sont prescrites et prêtées également, soit celles de constance et continuité, de disponibilité et de loyauté.

Ces assignations vertueuses obligent le plus souvent à une forme d'obéissance et de fidélité.

Or c'est bien l'inquiétude vis-à-vis de la subsistance de ce dernier devoir qui est questionnée.

Plus que de s'interroger sur la motivation à entrer dans la carrière, il s'agit aussi de s'interroger sur ce qui peut motiver le fait de la quitter.

L'encadrement des services pénitentiaires est profondément renouvelé depuis ces quarante dernières années au travers de l'évolution du profil des candidats n'ayant jamais exercé préalablement au sein des services pénitentiaires, de leur féminisation et d'une forme de surqualification.

Le recrutement externe des chefs de services pénitentiaires il y a vingt ans – désignés depuis officiers – est le second élan donné à l'encadrement des détentions.

Ces présences et regards nouveaux ont participé à l'ouverture et à l'évolution de notre administration, mais aussi à son questionnement.

Au travers des étonnements suscités par et du fait de ces acteurs, les fonctions de direction et d'encadrement se sont réformées par elles-mêmes avant d'être accompagnées par l'institution, notamment par la création, in fine récente, d'un bureau dédié à la gestion des cadres.

La dotation d'un uniforme de cérémonie n'aura donc pas suffi à conférer un prestige à la fonction de direction.

La reconnaissance ne peut être formelle vis à vis de personnels travaillant encore essentiellement dans l'ombre des établissements pénitentiaires ou de services encore si mal connus et donc estimés par la société civile. S'il y a le plus souvent un véritable attachement à l'exercice de la profes-

sion, les exigences posées par la progression attendue de carrière et par son corollaire de mobilité fonctionnelle et géographique cèdent peu à peu le pas à une réorientation professionnelle permettant de préserver l'équilibre et la sphère personnelles.

L'autre mérite de cette étude est ainsi de placer l'administration pénitentiaire face à la nécessité de définition de l'avenir des cadres, à l'heure où ceux de la filière d'insertion et de probation sont en train de se structurer – le recrutement externe ouvert depuis six années des directeurs pénitentiaires d'insertion et de probation y participe là encore grandement – et dépassent désormais numériquement les directeurs de services pénitentiaires.

Le départ prématuré des DSP est une manifestation qui ne peut être banalisée et ce d'autant que la profession accueille encore peu d'autres cadres en détachement.

La fraîcheur nécessaire à la vitalité de l'administration pénitentiaire risque de se tarir.

Si Georges Bernard Schaw a pu écrire, de la pertinence et la malice de sa plume, que « l'homme le plus inquiet d'une prison est le directeur », il s'agit bien encore aujourd'hui pour l'institution de conférer repères et orientations à l'exercice de la fonction.

Le modèle dominant ici décrit s'essouffle.

Il ne correspond d'ailleurs peut être plus aux attentes de l'institution.

Les modèles de développement de ce que devront représenter les trajectoires professionnelles des cadres pénitentiaires de demain, pour porter la politique des services au profit de l'exercice de Justice, restent donc sûrement à inventer.

Sommaire

	Page
<i>Liste des sigles utilisés</i>	7
<i>Introduction</i>	9
<i>Le corps des dsp</i>	
Du statut de 1966 au statut de 2007	10
Le recrutement des DSP	12
La socialisation professionnelle	13
Les DSP aujourd'hui	15
<i>La féminisation du corps</i>	15
<i>Une population « sur » diplômée</i>	16
<i>Une majorité d'externes</i>	17
<i>Une population expérimentée</i>	18
<i>Des hommes de terrain</i>	19
<i>Un modèle dominant de carrière</i>	
Un modèle de carrière classique	20
<i>La mobilité verticale</i>	20
<i>La mobilité géographique</i>	22
L'intégration du modèle de référence	25
<i>Une prise de responsabilité croissante</i>	26
<i>Un cadre géographiquement mobile</i>	39
<i>La carrière : une équation aux inconnues multiples</i>	
Des inégalités de position	60
<i>Les modalités de recrutement</i>	62
<i>Le genre</i>	64
<i>Un système de cooptation</i>	68
<i>Des recommandations</i>	69
<i>Des sollicitations</i>	72
<i>L'émergence de nouvelles normes</i>	
La mobilité externe	83
<i>Des départs</i>	84
<i>L'attractivité du métier</i>	95
La mobilité interne	104
<i>Des temporalités individualisées</i>	104
<i>Une verticalité désamorcée</i>	108
<i>Conclusion</i>	112
<i>Bibliographie</i>	113
<i>Publications</i>	114

Liste des sigles utilisés

AP

Administration pénitentiaire

DAP

Direction de l'administration pénitentiaire

Directeur de l'administration pénitentiaire

DAPA

Directeur adjoint de l'administration pénitentiaire

DPIP

Directeur pénitentiaire d'insertion et de probation

DISP

Direction interrégionale des services pénitentiaires

DSP

Directeur des services pénitentiaires

Énap

École nationale d'administration pénitentiaire

PPSMJ

Personne placée sous main de justice

SPIP

Service pénitentiaire d'insertion et de probation

Introduction

« Il y a finalement plus de directeurs de prison que de détenus qui s'évadent : l'administration pénitentiaire – ils l'appellent tous l'AP – doit faire face à une forte vague de départs et ne semble guère s'en émouvoir. »

Le Monde, 20 septembre 2011

Des directeurs des services pénitentiaires (DSP) partent, quittent l'administration pénitentiaire, mais à part cela que savons nous d'eux, de leurs trajectoires professionnelles, de la façon dont ils ont pensé et construit leur carrière au sein de leur administration de rattachement ?

C'est à ces questions que ce dossier thématique¹ tente de répondre en mettant en lumière la dimension humanisée de la carrière, sans oublier pour autant d'inscrire les parcours individuels de ces cadres dans la spécificité de l'espace pénitentiaire dans lequel ils s'insèrent. Comme tout champ², le champ pénitentiaire est un espace social de position et fonctionne comme un marché particulier où circulent des « biens » que les DSP cherchent à « acquérir » et à accumuler afin d'améliorer leur position au regard des priorités définies. Dans le jeu complexe qui se trame autour des carrières, les DSP doivent acquérir une maîtrise technique nécessaire à l'exercice de leur activité professionnelle et maîtriser également des codes sociaux et symboliques. En permanence, ils doivent montrer qu'ils adhèrent aux règles du jeu organisationnelles en fournissant à l'institution des gages de loyauté.

Les trajectoires professionnelles et la singularité de la carrière des DSP découlent de multiples transactions qui s'opèrent entre l'individu et sa famille, son corps d'appartenance, l'institution pénitentiaire et, de manière plus globale, des temporalités sociales qui scandent les cheminements individuels et qui démontrent, encore une fois, la porosité des champs de vie. Pour persévérer, continuer à avancer et ne pas abandonner, les DSP doivent continuellement prioriser, élaborer des compromis entre de multiples champs aux rationalités parfois divergentes.

¹ Ce dossier thématique a été réalisé à partir d'une recherche réalisée de janvier 2011 à décembre 2013

² Bourdieu P. définit les champs « espaces structurés de positions (...) qui peuvent être analysés indépendamment des caractéristiques de leurs occupants. » p 113 in Bourdieu P., 1980, *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, Paris.

Le corps des DSP

➤ Du statut de 1966 au statut de 2007

Au milieu des années cinquante, la structuration du corps des personnels de direction et les critères d'entrée sont définis au titre V du décret du 25 avril 1956 portant règlement d'administration publique relatif au statut particulier des fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire. Le corps se structure alors autour de trois grades, celui de sous-directeur, de directeur d'établissement et de directeur régional. Ils comportent respectivement six, cinq et quatre échelons. L'article 43 du décret, précédemment cité, précise que les sous-directeurs sont recrutés par concours ouvert aux greffiers comptables et économes, aux éducateurs, aux surveillants chefs et aux fonctionnaires appartenant à un corps classé au moins dans la catégorie B.

Les critères d'entrée dans le groupe, ainsi que l'organisation formelle du corps vont être modifiés par le décret du 21 novembre 1966 portant règlement de l'administration pénitentiaire relatif au statut spécial des fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire. La carrière¹ débute désormais par le grade de chef de service pénitentiaire, auquel succèdent celui de sous-directeur, de directeur deuxième et première classe et pour terminer, par l'emploi de directeur régional.

Si la structuration du groupe évolue, le grand changement provient de la redéfinition d'une partie des conditions de recrutement puisque, parallèlement au concours interne², une voie d'accès externe est ouverte « aux candidats titulaires du diplôme d'études juridiques générales ou de tout autre diplôme reconnu équivalent » (article 67 du décret du 21 novembre 1966). Bien que cette ouverture soit partielle - les places étant limitées à un quart des postes à pourvoir - elle modifie de fait la composition du groupe et ses limites.

¹ Le statut de 1966 établit une nouvelle typologie alliant pour chaque grade un type d'établissement. A titre d'exemple, les sous-directeurs dirigeaient les maisons d'arrêt de 300 à 500 détenus, les directeurs dirigeaient, quant à eux, les maisons centrales, les centres pénitentiaires et les maisons d'arrêt de plus de 500 détenus.

² Le concours interne consistait en une liste d'aptitude à laquelle pouvaient prétendre exclusivement certaines catégories de personnels : les secrétaires administratifs ayant atteint le cinquième échelon, les éducateurs ayant atteint le troisième échelon, les surveillants chefs comptant au moins cinq ans de service...

D'un point de vue institutionnel, l'évolution du mode de recrutement peut s'analyser en la rapprochant de la dynamique prévalant, à cette époque, dans le recrutement des surveillants. L'administration pénitentiaire a besoin de renforcer l'effectif du personnel de direction pour répondre à l'augmentation du nombre de détenus et corrélativement, à celle des personnels de surveillance. Le statut de 1966 « permet le décollage, à partir de 1967, des effectifs des corps des personnels d'administration et de direction. Dans les années qui suivent, la proportion des personnels de direction par rapport aux personnels de surveillance, double presque ». Il représente « la pierre angulaire d'un discours de valorisation des carrières¹ » qui passe notamment, par une revalorisation indiciaire permettant un alignement sur les titulaires de fonction équivalente dans la police.

Si le décret du 21 novembre 1966 constitue un soubassement essentiel dans la constitution et la pérennisation du corps de direction, deux autres décrets - celui du 8 août 1977² et trente ans plus tard, celui du 15 mai 2007³ - peuvent être considérés comme des piliers avec un ancrage symbolique pour le premier, puisqu'il s'agit du premier texte spécifique consacré au personnel de direction, et une consolidation statutaire pour le second. Le « statut de 2007 » prend en compte des évolutions du milieu carcéral, l'intégration de nouvelles missions et responsabilités, la modernisation du statut de la filière direction et en filigrane, la volonté de rapprochement avec les autres constructions statutaires des corps de catégorie A.

Le processus de modernisation se traduit :

- tout d'abord, par une simplification qui passe par une réduction du nombre de grades. Le corps est désormais organisé autour de deux grades⁴ : DSP (dix échelons plus un échelon de stagiaire et un échelon d'élève) et directeur hors classe (six échelons et un échelon fonctionnel) ;
- ensuite, par une accélération dans le déroulement de la carrière.

¹ Froment J.C., *La république des surveillants (1958-1998)*, Editions LGDJ, Paris, p 98.

² Le « décret de 1977 » est modifié par le décret du 29 juillet 1998 relatif au statut particulier du corps des DSP qui le sera à son tour par le décret du 30 avril 2002. Les appellations changent également, il ne s'agit plus de sous-directeurs, mais de directeurs des services pénitentiaires

³ Il abroge le décret du 29 juillet 1998 modifié par le décret du 30 avril 2002 relatif au statut particulier des DSP.

⁴ Il est également ouvert aux membres du corps de commandement ayant au moins le grade de capitaine depuis 4 ans, âgés de 32 ans au moins et de 40 ans au plus via un examen professionnel.

Les durées moyennes par échelon sont fixées à 1 an pour le 1^{er} échelon et les échelons d'élève et de stagiaire et deux ans pour les suivants jusqu'au 9^{ème} échelon. L'accès au grade hors classe peut se faire à partir du cinquième échelon à compter de la titularisation alors que dans l'ancien dispositif seuls les directeurs de première classe au 3^{ème} échelon (IM653) pouvaient faire l'objet d'une nomination dans le grade d'avancement sous réserve d'avoir occupé certains emplois.

➤ enfin, par une revalorisation indiciaire (les indices nets majorés sont revalorisés). Cet aspect quantitatif renforce l'attractivité du métier et traduit, d'une certaine façon, une reconnaissance sociale et institutionnelle. La réforme du régime indemnitaire vise notamment, à introduire une culture d'objectifs et de résultats pour les DSP et à « différencier de manière transparente et objective les niveaux différents de responsabilité et d'emploi. (...) Le passage d'une logique statutaire vers une logique fonctionnelle est recherché. La modulation la plus souple possible est poursuivie afin de disposer d'un élément juridique de gratification et de motivation¹».

En 2008, l'indemnité de fonction et d'objectif (IFO) est créée. Elle est structurée autour d'une partie fonction qui dépend du poste occupé et d'une partie objectif qui dépend de l'évaluation et des objectifs assignés.

Ces nouvelles dispositions et les logiques qui les sous-tendent marquent l'entrée du secteur public en général et de l'administration pénitentiaire en particulier dans une GRH publique modernisée, centrée sur l'évaluation du travail et la prise en compte des performances et des compétences individuelles.²

🟢 Le recrutement des DSP

La sélection s'organise autour d'un principe fondamental qui est celui du concours qu'il soit externe ou interne. Le concours externe concerne des individus extérieurs à la fonction publique³. Le concours interne s'adresse, quant à lui, aux personnels servant dans la fonction publique française depuis au moins 4 ans⁴.

¹ Plaquette de l'administration pénitentiaire.

² Lérique F, *La performance, une nouvelle valeur pour rémunérer les fonctionnaires*, in *Revue Droit administratif*, n°2 février 2013.

³ Les deux conditions majeures pour passer ce concours sont d'être âgé de moins de 45 ans et d'être titulaire d'un diplôme de niveau Bac+3 minimum.

⁴ Il n'y a ni limite d'âge, ni diplôme minimum requis.

Un troisième mode de recrutement existe, la liste d'aptitude qui s'adresse à deux catégories de personnels : aux fonctionnaires du corps de commandement du personnel de surveillance âgés de 32 ans au moins et de 40 ans au plus, qui détiennent au moins le grade de capitaine et qui ont au moins 4 ans d'ancienneté dans leur grade¹ et aux fonctionnaires des services pénitentiaires âgés de plus de 40 ans et justifiant de 10 ans de services publics, dont au moins 5 ans en tant que catégorie B. Enfin, une quatrième voie d'accès au métier représentée par le détachement².

En 2007, suite au décret du 15 mai, les épreuves des concours interne et externe sont modifiées. Les modalités d'organisation et la nature des épreuves sont déterminées par l'arrêté du 30 octobre 2007³. Il s'agit d'épreuves théoriques présentes habituellement dans les concours de catégorie A de la fonction publique (note de synthèse et entretien avec un jury⁴) auxquelles se rajoutent des épreuves techniques obligatoires (droit public, droit pénal, procédure pénale, finances publiques). Une épreuve à option est ouverte et concerne l'histoire, le droit civil, les sciences économiques, la sociologie et la gestion des ressources humaines. Elle a pour vocation de diversifier le recrutement qui favorisait jusqu'alors, au regard des matières privilégiées dans les épreuves principales, majoritairement des candidats ayant effectué des études de droit.

➤ La socialisation professionnelle

La formation se structure autour d'un principe d'alternance. Cette organisation de la scolarité réaffirme le principe selon lequel la professionnalisation des individus ne peut être déconnectée des réalités professionnelles ; école et terrains sont indissociables. Durant leurs stages, les DSP complètent leurs connaissances réglementaires et techniques. En se confrontant à leurs pairs et subordonnés, ils rencontrent les pratiques professionnelles légitimes dans les établissements pénitentiaires et bien au-delà, des

¹ Cette catégorie est soumise à un examen professionnel.

² D'autres conditions d'accès, beaucoup plus rares, existent. Les contractuels de l'administration peuvent par exemple avoir la possibilité d'être titularisés dans le corps des personnels de direction. Cela ne concerne qu'un individu dans toute la population des DSP actuellement en fonction.

³ L'arrêté du 30 octobre 2007 est, par la suite, modifié par l'arrêté du 26 juillet 2012 relatif aux modalités d'organisation et à la nature des épreuves des concours pour le recrutement des DSP.

⁴ L'épreuve de culture générale est supprimée.

« visions du monde », représentations relatives aux métiers, qu'ils intégreront, de manière différenciée, pour appartenir à un corps et à un univers tout entier. Cette confrontation à la réalité professionnelle est, certes, riche mais, peut créer des tensions qui émanent des décalages existants entre les logiques de « l'école » et des « terrains »¹.

Au principe de l'alternance se surajoute un principe d'ouverture posé dès 1977. Cette volonté se traduit notamment par l'institutionnalisation de contacts avec les autres corps de catégorie A. Quand bien même le statut de 2007 tend à rapprocher les DSP de ces corps, le processus d'affiliation est long et complexe et repose sur le tissage de liens interinstitutionnels. La formation représente le premier espace où cette proximité peut se construire et se développer.

La formation est modifiée par l'arrêté du 13 août 2007 et désormais régie par l'arrêté du 25 juillet 2012. Elle dure deux ans au cours desquels les DSP doivent effectuer 4 stages dans des lieux qui se diversifient : DISP, établissements pénitentiaires, administration centrale, SPIP, institutions publiques françaises ou étrangères, institutions associées au service public ou à des organismes privés. Les contenus évoluent et sont davantage axés sur les compétences managériales, la gestion des PPSMJ et la gestion administrative et financière. Depuis 2013 et la 42^{ème} promotion, l'organisation pédagogique de la formation a grandement évolué : le quota de certaines « matières » a été réévalué à la hausse (langues étrangères, gestion des ressources humaines...). Parallèlement à cela, la 43^{ème} promotion qui a débuté sa formation en septembre 2013 inaugure un nouveau dispositif pédagogique. Le découpage de la formation se fait, à présent, en unités de formation - cinq au total - se subdivisant respectivement en modules. Cette évolution illustre la volonté de passer d'une logique d'enseignement à une logique de formation professionnelle. Ce processus complexe s'est opéré à partir d'un référentiel métier/compétences dont l'objectif était d'identifier les réalités des métiers et les attentes institutionnelles afin de déterminer les contenus de formation en conséquence².

¹ *La professionnalisation peut s'effectuer sous tension, cela ne signifie pas pour autant que le sempiternel débat autour du poids de la théorie par rapport à la pratique et du décalage entre travail prescrit et travail réel doit être réactivé.*

² *Référentiel métier élaboré par l'Énap*

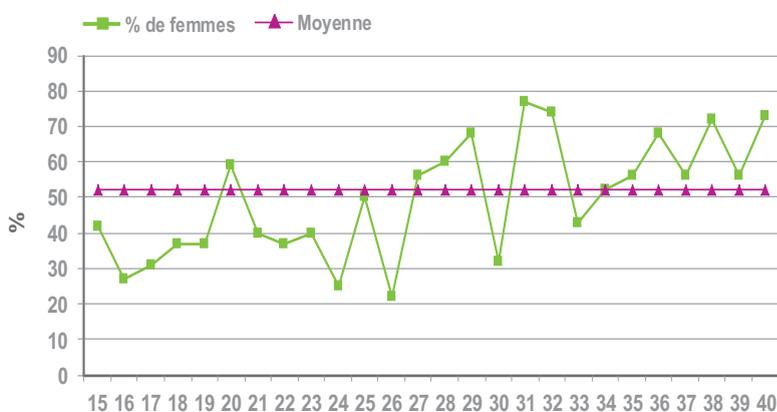
➤ Les DSP aujourd'hui¹

➤ La féminisation du corps

La majorité des DSP (57%) sont des hommes, cela dit, la proportion de femmes est en constante augmentation : 34 % des DSP étaient des femmes en 2003, pour 43% en 2011 soit, une avancée de 9 points en 8 ans.

Graphique 1

Évolution de la proportion de femmes au sein des promotions d'élèves directeurs - de la 15^{ème} à la 40^{ème} promotion



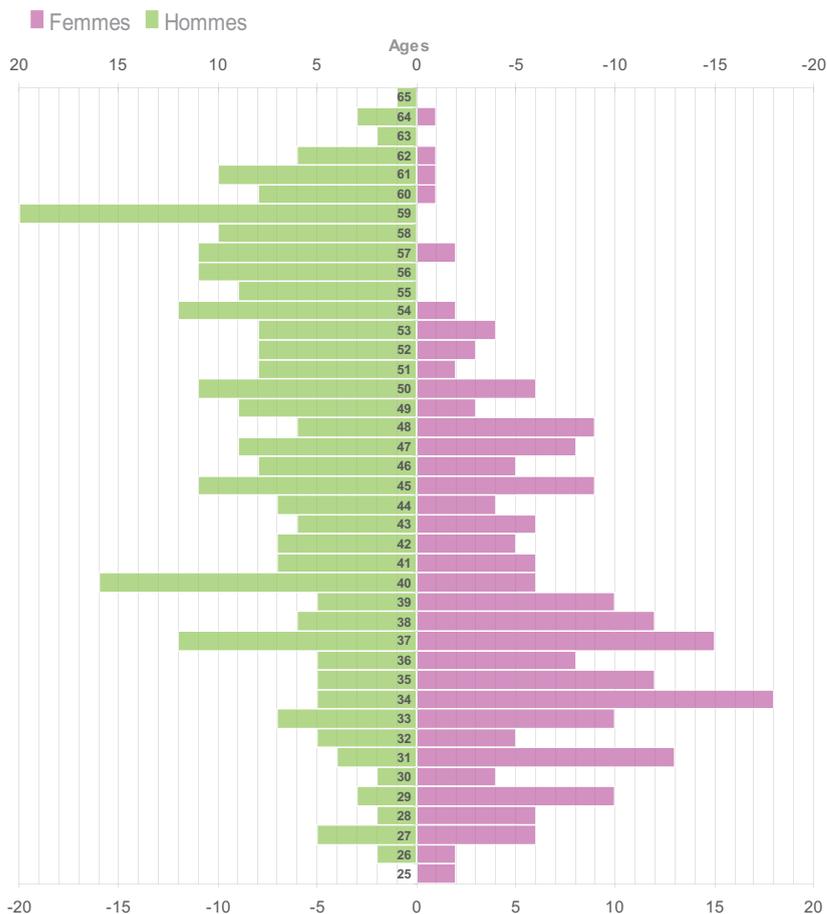
Entre la 15^{ème} promotion (1986) et la 40^{ème} promotion (2010) d'élèves directeurs, la proportion de femmes a quasiment doublé. C'est à partir de la 27^{ème} promotion (1996) que la tendance s'affirme réellement. En effet, de la 27^{ème} à la 40^{ème} promotion, la proportion de femmes a régulièrement dépassé les 70%. Sur cette même période, seules deux promotions comptent des proportions de femmes inférieures à la moyenne des 25 promotions présentées ici (52%). En outre, si l'évolution des recrutements se poursuit dans ce sens, et avec le départ à la retraite des dernières générations de DSP essentiellement masculines, les femmes pourraient être majoritaires dans ce corps professionnel d'ici les dix prochaines années. La tendance à la féminisation des promotions de DSP atteint son paroxysme en 2012, puisque la 42^{ème} promotion est uniquement composée de femmes.

¹ Les données utilisées pour réaliser l'analyse statistique ont été recueillies en 2011.

La pyramide des âges de la population des DSP met clairement en lumière cette évolution.

Graphique 2

Pyramide des âges des DSP en 2011 - effectifs



Ce graphique montre que plus l'âge des DSP augmente et moins l'on compte de femmes parmi les effectifs. Cette structure particulière s'explique par le fait d'une part, que les femmes sont beaucoup plus jeunes que les hommes au moment de leur intégration au corps des personnels de direction (27,9 ans en moyenne contre 33 ans pour leurs homologues masculins) ; d'autre part, que depuis ces vingt dernières années, le recrutement majoritairement masculin est devenu très majoritairement féminin.

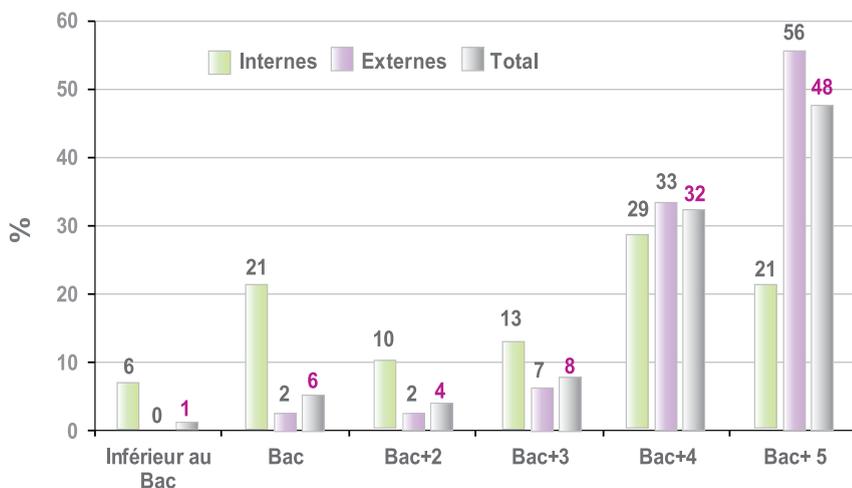
► Une population « sur » diplômée

Les élèves recrutés sont surdiplômés. A titre d'exemple, pour la 32^{ème}

promotion entrée en formation en 2003, bien que le concours soit accessible aux titulaires d'une licence, 82% des élèves (19) possèdent au moins un Bac+3. Dix ans plus tard, cette tendance se confirme puisque tous les élèves de la 42^{ème} promotion (12), entrée en formation en septembre 2012, sont au moins titulaires d'un diplôme de niveau Bac+4.

Graphique 

Niveau de diplôme - Proportions



Ce graphique montre que la quasi-totalité des DSP externes (89%) sont au moins titulaires d'un diplôme de niveau Bac + 4. Bien que globalement élevé, le niveau de diplôme des DSP internes est bien inférieur à celui des externes. Plus de la moitié d'entre eux ont un niveau inférieur au bac + 4¹.

Les disciplines étudiées sont principalement orientées vers le droit. 71% des DSP - dont le niveau d'étude est connu - ont fait des études juridiques et 7% sortent d'un institut d'études politiques. Seuls 9% des DSP ont fait des études de sciences humaines très souvent, orientées vers les sciences criminelles.

► Une majorité « d'externes »

65% des DSP sont recrutés par concours externe ; les autres l'ont été soit, par concours interne (19%) soit, par liste d'aptitude (11%)

¹ Le niveau de diplôme des internes est à prendre avec précaution puisqu'il est inconnu pour 38% d'entre eux. Pour la réalisation de ce graphique, ces non-réponses ont été supprimées. Gardons toutefois à l'esprit que le niveau d'études des internes est potentiellement bien différent de celui représenté ici.

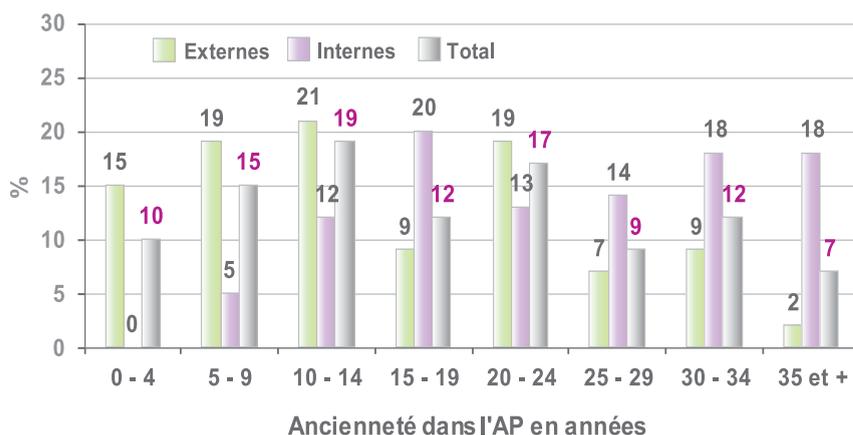
soit, par voie de détachement (5%). Les personnels détachés ou ayant passé le concours interne ne sont qu'une minorité à ne pas être issus de l'administration pénitentiaire¹ (moins de 1%).

Le corps des personnels de surveillance forme le principal vivier de recrutement des DSP internes puisque 51% d'entre eux ont débuté leur carrière en tant que surveillant et 4% en tant que lieutenant. Le corps des personnels d'insertion est également représenté dans des proportions importantes puisque 30% des DSP, entrés par voie interne, ont débuté leur carrière en tant que CPIP ou éducateur. Les personnels administratifs représentent, quant à eux, 12% des effectifs concernés.

► Une population expérimentée

Graphique 4

Ancienneté dans l'administration pénitentiaire - Proportions



L'ancienneté moyenne dans l'administration pénitentiaire est de 18,9 ans ; 16 ans pour les externes et 24,9 ans pour les internes avec un écart-type de 10 ans, soit une dispersion relativement importante autour de la moyenne².

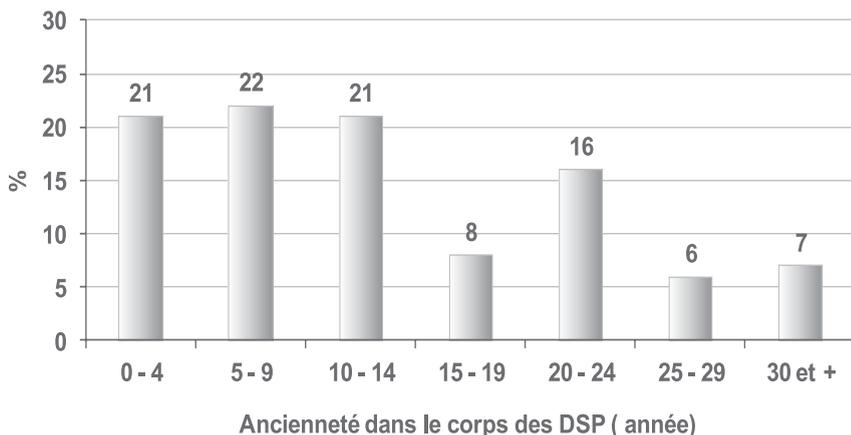
¹ Les personnes détachées proviennent de la filière d'insertion et de probation (3 CSIP, et 10 DSPIP), de la filière administrative (8 attachés d'administration et d'intendance) et de la filière technique (2 directeurs techniques). Seuls 3 agents détachés sont issus d'autres administrations. Ils exerçaient à la protection judiciaire de la jeunesse, dans l'armée et dans l'éducation nationale. Ce chiffre faible peut laisser penser que le degré d'attractivité du métier auprès des autres agents de la fonction publique est faible.

² Cela signifie qu'il existe globalement une forte hétérogénéité des anciennetés ; c'est-à-dire que les DSP ne possèdent pas tous une ancienneté égale à 18,9 ans (la moyenne) mais qu'ils sont globalement répartis sur une échelle allant de 8,9 ans à 28,9 ans d'ancienneté.

Les DSP entrés, le plus récemment, dans l'administration pénitentiaire ont 1 an d'ancienneté et, les plus anciens ont 43 ans d'ancienneté. Par ailleurs, les DSP internes (concours ou liste d'aptitude) ont en moyenne servi 14 ans dans l'administration pénitentiaire avant de devenir cadre.

Graphique 5

Ancienneté dans le corps des DSP - Proportions



Les DSP sont relativement bien répartis entre les différentes classes d'ancienneté, ce qui témoigne de recrutements qui se sont opérés de manière continue et régulière ces trente dernières années. La majorité des DSP (58%) a plus de 10 ans d'ancienneté, ce qui en fait une population globalement expérimentée. L'ancienneté moyenne dans le corps de DSP est de 13,7 ans, avec un écart-type égal à 9, soit ici encore une dispersion assez forte autour de la moyenne.

➤ Des hommes de terrain

65% d'entre eux exercent leurs fonctions dans les établissements pénitentiaires. Parmi eux, au moins¹ 40% sont chefs d'établissement.

En dehors des établissements, les deux grands types d'affectation sont : les DISP (quasiment 18%) et la direction de l'administration pénitentiaire (quasiment 10%).

¹ Les données fournies par la direction de l'administration pénitentiaire et concernant la fonction occupée étant incomplètes, ce chiffre est une approximation qu'il convient de traiter avec précaution.

Un modèle dominant de carrière

Les dispositifs normatifs qui encadrent la carrière des DSP s'organisent autour de deux principes : la mobilité verticale et la mobilité géographique.

➤ Un modèle de carrière classique

➤ La mobilité verticale

La mobilité verticale est réglementée par l'article 11 du décret n°2007-930 du 15 mai 2007 qui détermine la durée moyenne et la durée minimale du temps passé à chaque échelon. Le tableau ci-dessous illustre parfaitement les rythmes standardisés de progression professionnelle dans un modèle de carrière tourné exclusivement vers l'ascension verticale où l'ancienneté joue un rôle central.

Grades, échelons	Durée minimale	Durée moyenne
Directeurs des services pénitentiaires hors classe		
6 ^{ème} échelon	-	-
5 ^{ème} échelon	2 ans	-
4 ^{ème} échelon	1 an et 6 mois	2 ans
3 ^{ème} échelon		
2 ^{ème} échelon		
1 ^{er} échelon		
Directeurs des services pénitentiaires		
10 ^{ème} échelon	-	-
9 ^{ème} échelon	1 an et 6 mois	2 ans
8 ^{ème} échelon		
7 ^{ème} échelon		
6 ^{ème} échelon		
5 ^{ème} échelon		
4 ^{ème} échelon		
3 ^{ème} échelon		
2 ^{ème} échelon	1 an	1 an
1 ^{er} échelon		

A ces critères temporels, se surajoutent des critères fonctionnels qui conditionnent aussi le changement de grade. L'article 12 énonce les critères qui donnent la possibilité aux DSP de passer hors classe après avis de la commission administrative paritaire. Les DSP doivent avoir « atteint au moins le 5^{ème} échelon de leur grade, justifiant de six années au moins de service dans le corps depuis leur titularisation ou leur intégration et occupant en qualité de DSP au moins leur troisième emploi dans un établissement pénitentiaire, ou au sein des services centraux, ou dans une direction interrégionale, ou dans les services d'insertion et de probation, ou bien au sein du service de l'emploi pénitentiaire ». De plus, « l'un de leurs emplois au moins doit avoir été exercé en qualité de chef d'établissement pénitentiaire, ou de directeur interrégional adjoint des services pénitentiaires, ou de secrétaire général en direction interrégionale des services pénitentiaires, ou de chef de bureau à la direction de l'administration pénitentiaire ».

Les critères qui permettent aux DSP d'être nommés dans un emploi de directeur fonctionnel ou de directeur interrégional sont recensés dans l'article 6 du décret n°2007-931 du 15 mai 2007¹ relatif aux statuts d'emplois de directeur interrégional et de directeur fonctionnel des services pénitentiaires. Les DSP doivent être « hors classe titulaires de leur grade depuis au moins quatre ans, exerçant ou ayant exercé dans le corps des directeurs des services pénitentiaires », avoir exercé « des fonctions de chef d'établissement pénitentiaire dans au moins deux établissements distincts, ainsi que des fonctions soit au sein de l'administration centrale, soit dans une direction interrégionale des services pénitentiaires, soit dans les services d'insertion et de probation, soit au sein du service de l'emploi pénitentiaire ».

L'ensemble des critères énoncés constitue un modèle de carrière traditionnel. En schématisant quelque peu, les DSP entrent dans l'administration pénitentiaire dès leur sortie d'étude², « grimpent » les échelons hiérarchiques et barémiques en fonction de leur ancienneté. Dans ce modèle, la réussite professionnelle s'évalue, principalement, en termes de niveau hiérarchique atteint

¹ L'article 15 de ce même décret énonce un critère qui permet, jusqu'en 2008, au DSP de « passer fonctionnel » ou « DI » en ayant au moins 15 ans de service dans leur corps.

² Pour plus de nuance et de précisions, il s'agira de se référer aux plaquettes socio-démographiques relatives aux promotions de DSP produites par l'observatoire de la formation de l'Énap

et de rémunération. Le paradigme de la carrière organisationnelle se structure autour d'une promesse de carrière verticale.

➤ *La mobilité géographique*

La mobilité géographique est définie par le décret n°2007-930 du 15 mai 2007 portant statut particulier du corps des DSP et, plus spécifiquement, par son article 15 qui énonce la durée maximale d'affectation d'un DSP. Cette durée est fixée à 4 ans et peut être prolongée dans la limite de 2 ans. Les DSP ne peuvent donc, en théorie, occuper un poste au-delà de 6 ans. Ils sont par ailleurs, contraints d'occuper le même emploi au moins pendant deux ans avant d'avoir la possibilité de demander une mutation.

La mobilité des directeurs fonctionnels et des directeurs interrégionaux est, quant à elle, définie dans l'article 7 du décret n°2007-931 du 15 mai 2007. La durée d'affectation est de trois ans, renouvelable une fois. Notons que les directeurs fonctionnels et les directeurs interrégionaux sont en position de détachement par rapport à leur corps d'origine.

L'une des plaquettes de l'administration pénitentiaire présente l'intégralité d'une carrière « classique » de DSP qui intègre à la fois les principes de mobilité verticale et de mobilité géographique.

Une carrière modélisée

- Sortie de l'Énap
- Affectation dans un établissement, plus exceptionnellement une direction interrégionale, un autre service de l'administration pénitentiaire ou l'administration centrale
- Adjoint à un chef d'établissement d'une capacité d'accueil inférieure ou égale à 400 places
- Chef de section à l'administration centrale
- Adjoint à un chef de département en direction interrégionale (ou de chef d'unité correspondant à cette logique de progression)
- Adjoint à un chef d'établissement d'une capacité d'accueil de plus de 400 places ou chef de département en direction interrégionale
- Chef de bureau ou adjoint à l'administration pénitentiaire.

Ce quatrième emploi peut permettre la nomination à la hors classe

- Chef d'un établissement pénitentiaire d'une capacité d'accueil inférieure à 600 places
- Chef de département en direction interrégionale
- Chef de bureau à l'administration centrale
- Directeur des services pénitentiaires d'insertion et de probation

La nomination dans le statut d'emploi de directeur interrégional ou de directeur fonctionnel des services pénitentiaires peut être envisagée à ce stade

- Chef d'un établissement pénitentiaire
- Adjoint à un directeur interrégional des services pénitentiaires
- Chef de bureau à l'administration centrale
- Adjoint à un sous-directeur de l'administration pénitentiaire
- Directeur des services pénitentiaires d'insertion et de probation dans les plus grands départements

Nomination dans un deuxième emploi fonctionnel

- Chef d'un établissement pénitentiaire d'une capacité d'accueil égale ou supérieure à 600 places, de secrétaire général des DISP de Paris, Lille et Marseille, d'adjoint à un directeur interrégional doit être recherchée

Nomination dans un troisième emploi fonctionnel

- Direction des établissements de Paris la Santé, Fresnes, Lille Loos Sequedin, Marseille
- Emploi de sous directeur en administration centrale ou de directeur interrégional

Cette présentation qui n'a, certainement, qu'une vocation illustrative à des fins communicationnelles matérialise cependant un modèle de carrière, pensé par l'institution et qui peut en cela être considéré comme exemplaire et donc encouragé, du moins valorisé.

Dans cette modélisation, la carrière débute en établissement et atteint son apogée en direction interrégionale des services pénitentiaires (DISP) avec un emploi de directeur interrégional ou à l'administration centrale, avec un emploi de sous-directeur ; ces postes incarnant dans l'imaginaire institutionnel, la réussite professionnelle.

Cette modélisation se décompose en 18 affectations¹ : 7 affectations en milieu fermé, 2 en milieu ouvert, 6 à l'administration centrale et 4 affectations en DISP. Apparaît ici une équitable répartition entre les « terrains » et les « bureaux »². Elle se construit ensuite autour de trois critères qui parfois se superposent les uns aux autres : le type d'affectation (terrain/bureau), le degré de responsabilité (adjoint, chef d'établissement, chef de département, chef de bureau...) et un critère numérique avec la capacité d'accueil pour les affectations dans les établissements et l'étendue du département pour les affectations en milieu ouvert. Cette modélisation montre tout d'abord une alternance entre les différents types d'affectation.

Modélisation de la carrière en fonction des types d'affectation

T / T / AC / DI / T / AC / T / DI / AC / SPIP / T / DI / AC / AC / SPIP / T / T / AC ou DI

Légende : T = terrain, AC = administration centrale, DI = direction interrégionale, SPIP = service pénitentiaire d'insertion et de probation

Cette représentation montre ensuite que les étapes s'enchaînent avec un degré croissant de prise de responsabilité, quel que soit le type d'affectation, qui se matérialise par le niveau hiérarchique (poste occupé) et l'ajout d'un critère numérique (effectif et territoire de compétences).

Modélisation en fonction du degré de responsabilité

T / adj CE – 400 détenus/ chef section AC/ adj chef dept DI/ adj T + 400 détenus /chef bur AC / CE – 600 détenus / Chef dept DI / chef bur AC/ DSPIP / CE / adj DI / chef bur AC / Adj sous dir AC / DSPIP / CE + 600 détenus / CE / sous dir AC ou DI DI

Légende : T = terrain, AC = administration centrale, DI = direction interrégionale, DSPIP = directeur des services pénitentiaires d'insertion et de probation, adj = adjoint, CE = chef d'établissement, bur = bureau

¹ Il est intéressant de noter que l'Énap n'apparaît pas dans les types d'affectation.

² Appellation quelque peu schématique mais que nous employons afin de faciliter l'analyse.

Toutefois, il ne suffit pas à un DSP de suivre, systématiquement et mécaniquement, ces « étapes » pour devenir, si tel était son souhait, par exemple directeur interrégional. Une rapide analyse des parcours professionnels de quatre directeurs interrégionaux, sélectionnés au regard du genre et de l'avancement de leur carrière (mi-carrière/fin de carrière,) illustre le fait que leur carrière ne correspond pas aux canons institutionnels précités.

La carrière de 4 directeurs interrégionaux

Cas n°1	Cas n°2	Cas n°3	Cas n°4
T	T	T	T adj au CE
T adj au CE	ENAP	AC	T adj au CE
T CE	T CE	T CE	T CE
T CE	T CE	T CE	T CE
Adj DI	T CE	T CE	T CE
DI	T CE	ENAP	Adj DI
	AC	T CE	T CE
	ENAP	DI	DI
	AC		
	DI		

Légende : T = terrain, AC = administration centrale, DI = direction interrégionale, adj = adjoint, CE = chef d'établissement,

Certains DI ne sont jamais passés par l'administration centrale, d'autres n'ont jamais occupé de poste d'adjoint au chef d'établissement et sont devenus directement chef d'établissement, d'autres encore n'ont jamais été affectés en milieu ouvert etc. Cette variabilité démontre notamment l'impossible schématisation des carrières et la complexité de la construction de celles-ci. Quand bien même le cadre réglementaire par les contraintes qu'il pose influence la genèse de la carrière, il ne constitue qu'un des ingrédients qui intervient dans la constitution des trajectoires professionnelles.

🟢 L'intégration du modèle de référence

L'élaboration des trajectoires professionnelles ne peut se résumer seulement à la mise en œuvre de principes et d'injonctions organisationnels, le processus qui les structure est plus total puisqu'il

correspond à l'intégration par les DSP du modèle qui fait référence. Le cadre réglementaire, socle de l'élaboration des carrières, est, en pratique, redoublé par des principes organisateurs informels qui loin de s'opposer à la régulation de contrôle viennent la confirmer, la compléter renforçant ainsi la robustesse organisationnelle. Ces échanges entre la régulation de contrôle et la régulation autonome peuvent être illustrés par trois principes : le degré de responsabilité, la mobilité géographique et la proximité avec le « terrain ».

► *Une prise de responsabilité croissante*

Les DSP respectent le modèle normatif institutionnel en intégrant le principe selon lequel un cadre doit progresser hiérarchiquement tout au long de sa carrière. Ils y apportent toutefois des précisions qui deviennent, à leur tour, de nouveaux principes encadrant et influençant le comportement des individus.

Devenir chef d'établissement

Ce premier principe est fondamental car il conditionne fortement le déroulement de carrière. Devenir chef d'établissement est, pour la majorité des DSP, une réelle ambition.

« Quand on est jeune directeur, on a vocation de prendre un jour ou l'autre une fonction de chef d'établissement ». (14)

Cette étape constitue, en quelque sorte, un passage obligé, une première étape sans laquelle un DSP ne peut progresser dans la hiérarchie pénitentiaire. En effet, s'il ne parvient pas à occuper un poste de chef d'établissement, il ne peut, par exemple, changer de grade et « passer hors classe ».

« Mon objectif était de passer hors classe et pour passer hors classe il faut être chef d'établissement ». (33)

« Si je veux le grade de hors classe, il va falloir que je me bouge ». Donc, je prends rendez-vous à RH et ils me disent « Vous avez une carrière très intéressante....mais il vous manque un élément pour être hors classe, soit chef d'établissement, soit chef de bureau à la DAP ». (44)

Symboliquement, cette étape est également incontournable. Au regard des représentations liées à la figure du « bon DSP » : un adjoint doit devenir chef.

« Devenir chef d'établissement, c'est l'objectif de tout bon DSP ». (13)

« C'était dans la marche normale des choses et je ne pense pas qu'on vous recrute pour être adjoint toute votre vie et j'ai commencé à postuler pour des postes de chef d'établissement ». (24)

« Etre n°1 » est l'expression utilisée par de nombreux DSP pour désigner le fait qu'ils sont ou ont été chefs d'établissement. Cette grammaire professionnelle spécifique est porteuse de la problématique de la gouvernance dans l'organisation et de la place du DSP dans la pyramide hiérarchique. La question est ici de diriger, d'être le leader et non son adjoint qui le seconde.

« Ça a été un choix par rapport à une volonté de diriger ». (28)

« Mon mari - lui-même DSP - me disait « Tu sais, tu as une carrière qui est riche, qui est intéressante mais tu n'as pas dirigé un établissement. Tu as été DSP mais si tu ne diriges pas, il te manquera toujours quelque chose ». (44)

« Quand on dirige un établissement pénitentiaire et bien, je dirai, on le modèle à sa façon, à sa personnalité donc en fait, je préférerais tenir complètement les rênes que d'être adjoint où je ne maîtrisais pas l'organisation et le fonctionnement de l'établissement ». (16)

Pour certains, devenir chef d'établissement représente une consécration pour d'autres, une étape parmi tant d'autres. La manière dont le DSP place le curseur induit des logiques temporelles très distinctes comme le montrent les parcours présentés ci-après.

Des temporalités variables pour devenir CE : quelques exemples de parcours

- 1^{er} poste (3 ans) / 2^{ème} poste CE > **CE au bout de 3 ans**
- 1^{er} poste adjoint (2 ans) / 2^{ème} poste adjoint (3 ans) / 3^{ème} poste adjoint (3 ans) / 4^{ème} poste CE > **CE au bout de 8 ans**
- 1^{er} poste adjoint (4 ans) / 2^{ème} poste adjoint (2 ans) / 3^{ème} poste AC (2 ans) / 4^{ème} poste ENAP (3 ans) / 5^{ème} poste CE > **CE au bout de 11 ans**

Légende : CE = Chef d'établissement, AC = administration centrale

Certains DSP deviennent chef d'établissement au bout de quelques années (moins de 5 ans), d'autres prennent le temps, cheminant avant d'occuper ce type de poste.

« Je ne suis pas dans le « pressé ». Je pense que j'aurai le sentiment d'avoir abouti à quelque chose quand j'aurai accédé à un poste de chef d'établissement, c'est un objectif quand même ». (18)

« L'idéal, c'est de passer chef d'établissement parce que, du coup, ça fera dix ans que je serai adjoint. Je ne suis pas du tout pressé d'être chef d'établissement ! ». (23)

La durée entre le premier poste et le moment où l'affectation conduit le DSP à devenir chef d'établissement dépend également de la « linéarité » du parcours par rapport au « terrain ». Certains DSP occupent un poste de chef d'établissement plus tardivement car ils sont préalablement passés par d'autres lieux d'affectation comme l'administration centrale, les DISP ou encore l'Énap.

Toutefois, quelles que soient les ambitions professionnelles et les stratégies mises en oeuvre pour y parvenir, l'étiquette « chef d'établissement » reste un marqueur de réussite, même si le degré de valorisation de ce statut dépend pour beaucoup des caractéristiques de l'établissement dirigé.

¹ Nous devons toutefois nuancer ce propos car certains DSP auraient parfois souhaité devenir chef d'établissement plus rapidement mais l'opportunité ne s'est pas présentée ou si effectivement une possibilité s'est présentée elle ne correspondait pas aux critères professionnels ou extra-professionnels du DSP.

Cette progression hiérarchique reste un véritable moteur, un facteur dynamisant qui pousse les DSP à faire des sacrifices ou, s'ils ne l'ont pas encore fait, à envisager d'en faire. Ces sacrifices portent bien souvent sur la localisation des postes et l'impact que celle-ci va ou peut avoir sur la sphère privée.

« J'ai pas forcément envie d'aller dans des établissements comme Montmédy ou Argentan, enfin, la campagne profonde c'est, par goût personnel, pas trop mon truc, après....s'il le faut....je suis prête à faire un effort s'il y avait une grosse plus-value, si on me disait demain, personne ne veut être chef d'établissement à Montmédy, vous n'avez que cinq ans d'ancienneté, on vous propose le poste...ben c'est bon....mais après, si c'est pour être numéro deux, ça m'emballerait pas particulièrement ». (17)

« Je lui ai toujours dit (mari DSP) que si ça correspondait à une progression de carrière et qu'il fallait en passer par là, on y allait ». (44)

Une progression continue

Le deuxième principe énoncé par les DSP pourrait se traduire par « aucune rétrogradation » dans le déroulement de carrière. Dans cette logique, un poste « intéressant » est un poste qui correspond à une progression constante et continue qui induit de fait un élargissement de la sphère d'action et des responsabilités croissantes.

Un mouvement ascendant discontinu est interprété par les DSP soit, comme un échec soit, comme une sanction même si l'institution ne sanctionne que rarement ses cadres¹ ; lorsqu'elle le fait, tout se passe à « demi-mot », rien ne doit être (trop) visible et porté sur la place publique afin de préserver l'individu mais également sauvegarder les apparences institutionnelles. En l'occurrence, une « rétrogradation » aussi minime soit elle peut correspondre ou être interprétée dans le monde des DSP comme une sanction. Ce principe de constance et de continuité s'affine puisqu'il ne concerne pas seulement le poste occupé, il intègre aussi les caractéristiques de la structure et plus particulièrement, la capa-

¹Nous ne possédons pas de données statistiques à ce sujet. A notre connaissance, peu de DSP ont fait l'objet de sanctions formelles.

cité d'accueil de l'établissement pénitentiaire dans lequel le DSP exerce. La taille de l'établissement doit suivre la même courbe que celle de la carrière : de plus en plus haut et de plus en plus grand.

La capacité d'accueil est un indicateur objectif d'importance, mais l'importance relève aussi d'une construction sociale plus ou moins objectivée liée à la représentation de la figure d'un « établissement important » ou d'un « gros établissement » variable d'un DSP à l'autre. Cette représentation est influencée par différents facteurs tels que l'affectation précédente, la nature des ambitions professionnelles, mais aussi la « place » au sens figuré que peut occuper l'établissement dans la « culture pénitentiaire ». Le parc pénitentiaire se compose d'établissements au statut particulier que nous pouvons qualifier de mythiques, c'est le cas par exemple de « Fleury » de « Fresnes », ou encore de « La Santé ».

« C'est le plus grand établissement pénitentiaire de France et deux, je pense que tout chef d'établissement dans sa carrière, à un moment, a rêvé de diriger Fleury ». (16)

Ces établissements mythiques le sont bien entendu par leur taille, les problématiques qui y sont inhérentes mais aussi, par leur histoire et leur culture. Leurs particularités rejaillissent en quelque sorte sur les DSP qui les dirigent et qui bénéficient d'une part, d'une véritable visibilité à la fois institutionnelle et collégiale et d'autre part, du prestige lié à la gouvernance de telles entités qui peuvent être considérées, dans une trajectoire professionnelle, comme de véritables tremplins pour occuper certains postes et notamment ceux de DI¹.

Le principe de progression constante enserme les DSP dans une spirale au sein de laquelle ils sont, d'une certaine façon, contraints d'innover en permanence. Ils ne peuvent jamais refaire la même chose au même endroit sous peine d'être stigmatisés ou du moins peu valorisés. C'est dans cette dynamique que l'ouverture d'un établissement occupe une place toute particulière dans une carrière.

« Je suis parti, j'ai réussi à convaincre ma famille de partir, parce qu'on m'a proposé un poste de chef d'établissement,

¹ Ce qui ne signifie pas pour autant, comme le montre l'analyse des parcours des directeurs interrégionaux que pour occuper ce poste il faut être nécessairement passé par ces établissements.

en plus dans un établissement beaucoup plus grand, de 600 places qui ouvrirait, donc pour moi c'était l'occasion de poursuivre ma carrière ». (28)

« Je n'ai pas fait l'ouverture, je viens en second rideau ça ne me plaît pas ». (33)

La dimension symbolique de l'ouverture n'est pas négligeable. Le DSP arrive dans un endroit « vierge », situation relativement rare quand bien même le parc pénitentiaire se renouvelle peu à peu avec l'ouverture de nouveaux établissements. Cet espace lui offre la possibilité d'organiser la structuration initiale de l'établissement, tant dans sa dimension matérielle qu'humaine. Il peut réellement apporter sa « marque », « laisser son empreinte ».

« J'avais très envie de faire une ouverture (...) J'avais envie en fait de créer une nouvelle façon de fonctionner. Parce que tout le monde te dit, quand tu arrives dans un établissement, il y a des habitudes de travail qui sont très difficiles à changer, grosse inertie. Donc, là, l'idée était de dire, on part de zéro, on réfléchit ensemble, l'équipe projet, puis ensuite au fur et à mesure avec le personnel qui arrive sur ce qu'on pense être la meilleure façon de fonctionner pour cet établissement là et on n'a pas l'inertie des anciennes pratiques ». (17)

De plus, une ouverture est toujours délicate¹, le suivi institutionnel est en cela plus marqué, ce qui donne aussi la possibilité au DSP de montrer ce qu'il est capable de faire, d'être visible et identifié dans les sphères institutionnelles.

La progression hiérarchique constante amène logiquement et mécaniquement le DSP vers le sommet et plus particulièrement, vers trois types de poste : sous-directeur à l'administration centrale, inspecteur à l'inspection des services pénitentiaires et enfin, directeur interrégional. Au regard des représentations des DSP, le poste de directeur interrégional semble occuper une place particulière symbolisant, en quelque sorte, l'apogée d'une carrière pénitentiaire².

¹Certaines « ouvertures » furent particulièrement complexes, ce fut le cas par exemple de la maison centrale de Lannemezan.

²Les postes de DI sont extra-ordinaires notamment par leur rareté. Il y a beaucoup de « prétendants » mais in fine peu d'élus (le nombre de DISP étant invariable et limité à neuf). Leur caractère exceptionnel est peut être aussi à relier au fait que ces postes de « haut commandement » restent en prise directe et constante avec les terrains.

« Il faudrait que je vois parce que dans l'idée oui, parce que c'est quand même (poste DI) une consécration. Après, je n'ai pas encore bien mesuré les implications que ça a. Je perçois, parce que j'en discute avec les DI aussi, que c'est quelque chose de très prenant. Je pense que c'est au moment où on a plus au moins l'âge et l'opportunité qu'il faut voir si on est prêt à s'investir autant ou pas, c'est quelque chose qui se décide en couple, est ce qu'à cet instant de la vie de famille ça peut se faire ou c'est trop compliqué ? Mais dans l'idée oui... ». (17)

Néanmoins, même si la plupart des DSP adhère au modèle traditionnel de carrière, tous ne souhaitent pas, pour autant, devenir directeur interrégional.

« Surtout pas DI, il faut avoir été chef d'établissement, avoir fait plusieurs établissements. Non, la question ne se pose même pas pour moi ». (36)

« Ce n'est pas mon objectif, je pense que si j'avais voulu être DI, j'aurais fait une carrière autre...(...) on m'a proposé la Direction de Tarascon et dans cette proposition, on m'a dit, c'est un poste fonctionnel, en gros cela voulait dire « tu gagneras du temps si tu veux être DI » (...) d'ailleurs vous savez, au niveau indiciaire, je suis hors classe donc je ne vais rien gagner de plus en terme indiciaire». (34)

« Globalement, il doit me rester environ douze ans... mon objectif ce n'est pas de devenir DI, d'abord, il faudrait que je m'y prenne différemment et puis quel peut-être l'intérêt si on vise l'aspect financier, DI je mets de côté les trois DI des villes Paris, Marseille, qui terminent hors échelle C, les autres terminent hors échelle B, comme un Directeur fonctionnel, quel est l'intérêt même si il y a la prime d'objectif qui diffère. Quel est l'intérêt d'être DI pour gagner la même chose qu'un Directeur, moi personnellement je ne le vois pas. Certes c'est un autre domaine, c'est un autre relief... je tiens juste à prendre un poste fonctionnel, terminer hors échelle B et puis partir». (24)

Ces citations illustrent principalement deux choses :

- en premier lieu, la nécessaire conformation aux principes réglementaires qui constituent autant de passages « obligés » et de filtres pour un DSP qui souhaiterait devenir directeur interrégional ;

➤ en second lieu, la rationalité intervenant dans la prise de décision concernant les choix de carrières. Il s'agit pour les DSP d'évaluer les bénéfices liés au choix d'un nouveau poste au regard des contraintes qui s'y rattachent. Même si certaines primes peuvent moduler le degré d'attractivité d'un poste de DI, la rémunération n'est que peu éloignée de celle d'un directeur fonctionnel et cette quasi égalité ne suffit pas à atténuer les contraintes inhérentes à de tels postes, notamment au regard de l'engagement qu'ils impliquent. Apparaît ici un premier décalage entre les représentations institutionnelles et celles des DSP concernant la « fin de carrière ».

Par ailleurs, le principe de verticalité du modèle de carrière laisse poindre la problématique de la fin de carrière pour les DSP. S'ils ne sont pas DI, inspecteurs ou sous-directeurs - tous ne peuvent le devenir étant donné le nombre restreint de ce type de poste - que peuvent-ils faire lorsqu'ils sont, depuis de nombreuses années, chef d'établissement en ayant enchaîné des établissements aux capacités d'accueil de plus en plus importantes ?

Finalement, le modèle traditionnel de référence structuré autour d'une dynamique d'innovation professionnelle permanente insère les DSP, comme de nombreux autres cadres d'ailleurs, dans une « spirale de la réussite » qui les place parfois face à des situations professionnelles de plus en plus complexes à gérer.

« On vous tire vers des difficultés qui sont toujours plus importantes ». (43)

L'intensité professionnelle liée à la mobilité ascendante survenant dans un environnement pouvant être qualifié de dégradé, au regard des conditions de travail (manque d'effectif, surpopulation...), peut aboutir à une mise en difficulté des DSP. Ces difficultés relatives à la gouvernance bien qu'effectives ne sont pas toujours visibles. Elles sont délibérément cachées au regard de la figure du cadre omnipotent qui irradie les institutions et les cadres eux-mêmes. Un cadre doit être sans faille, sans limite, sans échec. Difficile dans un tel contexte d'exposer ses difficultés à ses pairs¹

¹ Ces difficultés sont accrues pour les DSP qui occupent des postes d'adjoint car au niveau des DISP il n'existe aucun temps d'échange institutionnel qui leur est dédié ou auquel ils pourraient être associés. Il existe toutefois certaines exceptions, dans certains DISP à certaines périodes. Les chefs d'établissement, quant à eux, se rencontrent au niveau régional mais n'évoquent pas pour autant les difficultés qu'ils rencontrent dans leur activité quotidienne.

ou à ses supérieurs hiérarchiques¹, par crainte sans doute d'être stigmatisé et de ne pas correspondre à la représentation sociale du cadre dominante. Le devoir d'évocation présent dans d'autres univers à haut risque, comme le nucléaire qui permet de doubler les voies de l'information concernant la sûreté et la sécurité en se dégageant de tout lien hiérarchique, n'existe malheureusement pas dans l'administration pénitentiaire.

La proximité avec le « terrain »

Ce troisième critère énoncé par les DSP met en lumière une certaine ambiguïté dans le rapport que les DSP et l'institution entretiennent avec le terrain. Les DSP sont considérés comme des « hommes de terrain » qui doivent être tout de même capables de s'en éloigner. Tout au long de sa carrière, le DSP doit, au travers de ses prises de poste, construire cette « bonne distance » avec le terrain. Il ne doit être ni trop proche, ni tout à fait éloigné car les extrêmes peuvent le pénaliser. Si un DSP n'exerce qu'en établissement pénitentiaire, il ne pourra pas progresser hiérarchiquement car, l'administration pénitentiaire institue règlementairement des passages obligés (même si elle ne les respecte pas toujours). Inversement, si un DSP reste éloigné du terrain, pour une période considérée comme « trop » importante (donnée subjective, variable d'un individu à l'autre) sa légitimité professionnelle aura tendance à s'effriter.

« On me dit clairement que je ne serai jamais nommé directeur fonctionnel parce que j'ai une obligation de passer deux ans hors établissement et que moi je n'ai travaillé qu'en établissement ». (24)

Ces passages obligés permettent d'évoluer dans la hiérarchie, mais ils ont également une toute autre fonction ; ils représentent aussi des sas de décompression par rapport à l'intensité de l'activité professionnelle des DSP. Bien qu'il ne soit pas aisé de définir la notion d'intensité au travail, car il y a autant de forme d'intensité que de formes d'organisation, nous pouvons néanmoins considérer que pour les DSP, elle est liée particulièrement aux contraintes imposées par les rythmes de travail - même s'ils sont variables d'une affectation à l'autre - à la spécificité et la complexité des problématiques à gérer (PPSMJ ou GRH), ainsi qu'aux changements

¹ Une expérimentation dans une DSP proposant un dispositif de coaching aux DSP a eu des difficultés à trouver des cadres volontaires.

organisationnels par l'effort d'apprentissage et d'ajustement qu'ils nécessitent.

« Ne plus voir de syndicalistes, ne plus voir de détenus...classés par ordre de nuisance...ça fait du bien aussi ». (24)

« Si vous voulez, il y a des établissements qui sont plus durs que d'autres. J'étais sur une centrale mais je n'ai pas eu de gros soucis. Alors que quand vous êtes à la tête d'une maison d'arrêt comme les Baumettes, Fresnes ou la Santé, c'est dix ennuis par jour, c'est toujours la pression de jour comme de nuit. Alors à un moment donné, alterner aussi en disant « ouf » ». (25)

Les extraits d'entretiens ci-dessous illustrent l'intensité du travail des cadres pénitentiaires et matérialisent la problématique de l'usure professionnelle qui peut parfois en découler.

« J'en pouvais plus, c'était très compliqué, trop compliqué et en plus de ça, l'établissement était très difficile, je ne serai pas resté un an de plus. C'était vraiment un choix pour souffler, pour faire autre chose ». (28)

« J'étais DRH à cette époque et j'avoue que c'est une fonction qui m'a passionnée mais épuisée nerveusement. Le personnel était difficile, les organisations syndicales étaient rudes ». (44)

L'intensité du travail est en soi un facteur de mobilité et contribue à accélérer les divergences de trajectoires. Cette intensité fait donc diverger les carrières. Le premier choix effectué est celui qui permet de partir, de « décrocher » du terrain, le second est relatif à la destination qui permettrait de « souffler » et de se « ressourcer ». Dans l'administration pénitentiaire, les sas de décompression sont au nombre de trois, il s'agit des DISP, de l'ENAP et de l'administration centrale. Leurs points communs et leurs principales caractéristiques sont de ne pas être en prise directe avec le terrain, la détention, les PPSMJ et les organisations professionnelles.

Toutefois, les représentations relatives à ces lieux « hors terrain » sont contrastées et empreintes d'ambivalences. Les DSP y voient d'un côté, un intérêt professionnel mais de l'autre, ces postes

peuvent être considérés comme moins « intéressants ». Ils permettent certes de se « refaire une santé », mais ils sont aussi moins valorisants.

« J'ai des collègues qui me disent depuis que je suis à la centrale : « tu t'es éloignée du terrain » (...) Je pense que c'est aussi important de passer par la centrale pour se rendre compte des réalités politiques ». (19)

« Au niveau des établissements on est quand même pas mal le nez dans le guidon et je m'étais dit qu'au niveau DI, ça pourrait être intéressant de voir le fonctionnement de plusieurs établissements, et plusieurs types d'établissements ». (30)

« Ce n'est pas du tout la même pression. Effectivement c'est moins excitant que le travail de chef d'établissement, mais c'est moins gratifiant aussi. En quatre ans, je n'ai rien fait d'extraordinaire alors que dans les établissements où je suis passé, il y a des choses dont je suis fier ». (11) (DSP actuellement en poste hors établissement)

Bien évidemment, le regard et l'intérêt porté à ces postes varient également en fonction de la stratégie des DSP.

« L'Énap peut être une expérience intéressante dans un parcours professionnel, (...) on pense toujours à l'après, on se dit, tiens, sur son CV, c'est toujours une ligne supplémentaire et pour un détachement, pour une autre administration ça peut compter plus qu'un autre poste de DSP au sein d'un établissement pénitentiaire, ça parle plus, c'est plus lisible ». (27)

L'étiquetage dont font l'objet ces postes « hors terrain » est mouvant et la frontière entre un « sas » et un « placard » est souvent ténue. La distinction est complexe car le « placard » reprend le caractère principal du sas, à savoir, l'éloignement avec le cœur de l'action pénitentiaire. Les « placardisés » sont exclus des terrains, isolés géographiquement, spatialement et fonctionnellement. Cette situation professionnelle n'est pas tout à fait une sanction - bien qu'elle puisse être lue et vécue ainsi par l'individu concerné et ses pairs - elle oscille entre l'échec et la « mise à l'abri », plus ou moins définitive, visant à préserver le DSP et parfois ses services.

« Il y a cette idée de placard (Énap) mais il y a aussi cette idée que l'on a envie d'y aller car c'est bien sympa, pour faire un peu une pause ». (12)

« C'est mal vu d'être à la centrale quand on est DSP. Quand on revient sur le terrain c'est : « tu étais planquée » ou « tu es une donneuse de leçons ». (19)

« D'ailleurs, j'ai eu souvent l'occasion de le dire à des collègues, les quatre années que j'ai passées à l'Énap ont été pour moi, d'abord, extrêmement intéressantes sur le plan professionnel mais m'ont permis de faire break par rapport à la gestion au quotidien d'un établissement, d'optimiser dans le sens où on repart avec un regard neuf ». (16)

Comme le montrent les extraits d'entretien ci-dessus, les DSP faisant ces choix se justifient afin de démontrer la rationalité et la légitimité de leur décision. Le degré de justification lié au choix du poste qui questionne indirectement son degré d'attractivité, amène à interroger le degré de pertinence des choix et corrélativement, les fondements de la légitimité des cadres pénitentiaires. Quels sont les fondements de la légitimité pénitentiaire, autrement dit au sens wébérien du terme, les sources de la reconnaissance sociale ?¹

Paradoxalement, il ne s'agit pas uniquement d'une légitimité légale, ni simplement d'une légitimité traditionnelle, accordée au chef, par coutume ou par son caractère charismatique mais bien plus, d'une légitimité fondée sur ce qui est au cœur de l'administration pénitentiaire : le terrain. Quel que soit le corps d'appartenance, le degré de légitimité se mesure, encore et toujours, en nombre d'années passées au plus près de l'action.

« Dans cette administration on considère que, tant qu'on n'est pas passé au moins une fois sur le terrain, pendant une durée significative au minimum de deux ans, on n'a pas de légitimité particulière. » (13) (DSP affecté à l'administration centrale à la sortie de l'école)

Dans cette logique, il n'est guère étonnant que les lieux qui ne sont pas connectés directement aux réalités professionnelles

¹Max Weber, 2003, *économies et société, les catégories de la sociologie*, Pocket

soient parfois stigmatisés. Bien que faisant partie de l'administration pénitentiaire et indispensables à son fonctionnement, ils restent des lieux à part, éloignés des attentes normatives et de ce qui semble fonder l'identité pénitentiaire.

« C'est vrai que l'Énap, dans le collège des directeurs, a plus ou moins, mauvaise presse. L'Énap, c'est : « on est tous des planqués ». Quand on est à l'Énap, on ne peut plus comprendre le métier, on ne peut plus comprendre ce qu'est un établissement, on est déconnecté de la réalité alors que ça, c'est vraiment totalement infondé ». (16)

« Vous n'avez pas de légitimité si vous n'êtes pas passé par le terrain, certains collègues estiment que comme vous êtes en centrale vous n'avez pas envie de voir les détenus ». (19)

Les fondements de cette légitimité pénitentiaire ne sont pas uniquement attachés aux lieux mais aussi aux postes occupés ; la stigmatisation du lieu peut s'effacer alors au profit du statut.

« L'Énap, je ne généraliserai pas, parce que l'Énap en qualité de directeur ça va, mais un poste de chef d'unité ... » (14)

Ces finesses qui conditionnent les choix et définissent le degré d'attractivité des postes se multiplient car même si l'ensemble des cadres s'accordent sur le fait qu'il est indispensable, compte tenu des difficultés liées à l'exercice du métier, de « faire des pauses » au cours d'une carrière, ils considèrent que la durée et la périodicité doivent être néanmoins restreinte ; la tension entre le terrain et le hors terrain ne disparaît jamais totalement.

« Alternance poste établissement et hors établissement c'est génial ; mais quand on est hors établissement il faut pas trop attendre non plus car après c'est dur d'y retourner. Quand on est hors établissement, il faut y retourner ». (32)

« J'ai vraiment envie de renouer avec le terrain, c'est une très bonne expérience d'être en direction interrégionale ou à l'Énap, ou en centrale, je n'en disconviens pas, ça m'a permis d'avoir aussi un autre regard sur les choses mais oui, j'ai besoin de retourner sur le terrain, c'est mon cœur de métier, sur le terrain et être en contact avec la population pénale aussi ». (42)

« C'est très intéressant de travailler à la DAP mais je veux faire des allers-retours entre la DAP et le terrain, je ne veux pas être un DSP qui ne fait que de la DAP ». (17)

« J'ai toujours réclamé dans ma carrière des postes opérationnels et des postes, entre guillemets en bureau, donc là, je me dis, cinq ans à l'Énap c'est suffisant, il faut retourner sur le terrain, sinon...je suis pas à la fin de ma carrière, je ne peux pas rester dans un bureau donc il faut que je reprenne contact avec la prison pour dire les choses très clairement ». (34)

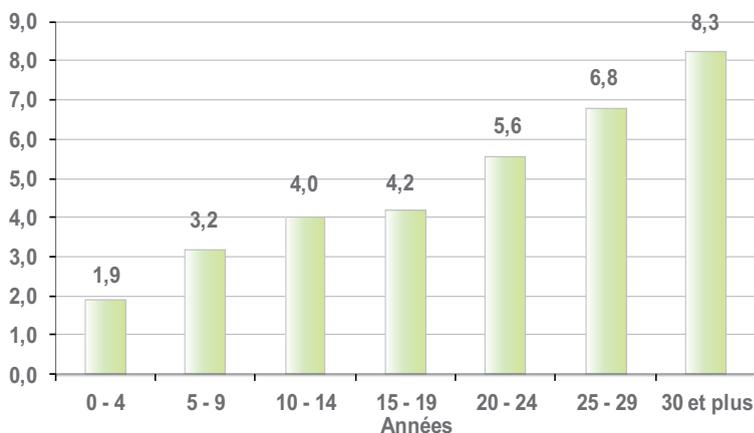
« Je pense que ça fait du bien aussi de se détacher du terrain mais je pense pas trop longtemps non plus il faut des séjours courts en DI ou en centrale. » (18)

► Un cadre géographiquement mobile

L'analyse statistique des trajectoires professionnelles démontre que la mobilité géographique est intégrée dans les discours, mais qu'elle est aussi effective dans les pratiques.

Graphique

Nombre moyen d'affectation selon l'ancienneté dans le corps des DSP



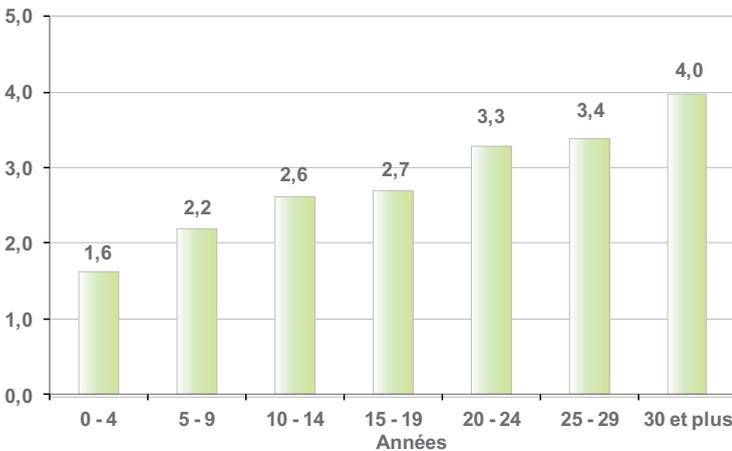
Lire ainsi : Les DSP qui ont entre 5 et 9 ans d'ancienneté dans le corps des cadres ont connu, en moyenne, 3,2 affectations.

Ce graphique indique que, plus l'ancienneté dans le corps des cadres est élevée, plus le nombre moyen d'affectations est important. Ainsi, les D.S.P « débutants », qui ont moins de 5 ans de carrière, ont en moyenne connu 1,9 affectation. Les D.S.P, en milieu de carrière, ont connu à peu près 4 affectations. Les D.S.P, en fin de carrière (plus de 29 ans d'ancienneté) ont, quant à eux, connu plus de 8 affectations en moyenne.

Par ailleurs, on remarque qu'entre 10 et 20 ans d'ancienneté, le nombre moyen d'affectations n'augmente presque pas (4) ; d'un point de vue géographique, cette période de la carrière professionnelle est la plus stable.

Graphique 7

Nombre de DISP d'affectation selon l'ancienneté dans le corps des DSP



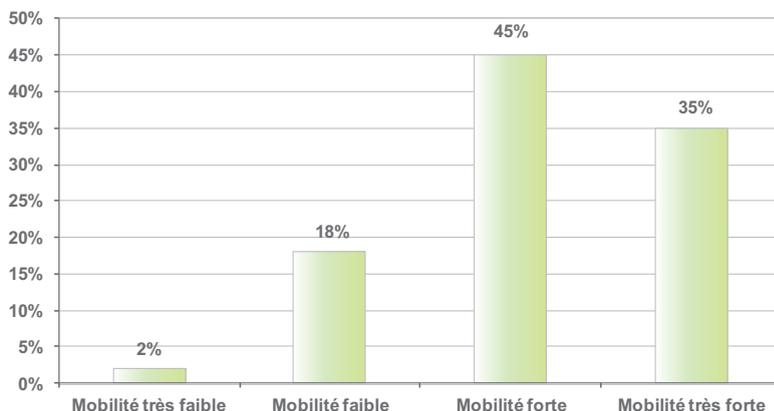
Lire ainsi : Les DSP qui ont entre 5 et 9 ans d'ancienneté dans leur corps professionnel ont, en moyenne, connu 2,2 directions interrégionales.

Ce graphique montre que plus l'ancienneté dans leur corps est importante plus les DSP ont tendance à avoir changé de région pénitentiaire. Les jeunes DSP (moins de 5 ans d'ancienneté) ont connu 1,6 région en moyenne. Les DSP en milieu de carrière ont connu 2,7 régions en moyenne. Enfin, les D.S.P. en fin de carrière ont, en moyenne, changé 4 fois de région. Au total, les D.S.P. changent de région pénitentiaire tous les 5,2 ans en moyenne.

Afin d'affiner l'analyse, un indicateur permettant de préciser l'intensité de la mobilité géographique des DSP a été élaboré ; le coefficient de mobilité est calculé en prenant en compte le nombre de DISP d'affectation divisé par le nombre total d'affectations.



Indicateur d'intensité de la mobilité géographique (D.S.P ayant moins de 5 ans d'ancienneté exclus)¹



La mobilité géographique des DSP est effective et au service du principe de verticalité, elle étaye le modèle de référence et contribue à le renforcer. Ce graphique montre que majoritairement les D.S.P. sont très mobiles géographiquement. 80% d'entre eux font preuve d'une mobilité que nous avons qualifiée de « forte » ou « très forte », c'est-à-dire qu'ils changent de région pénitentiaire à l'occasion d'au moins une affectation sur deux. Seuls 2% d'entre eux font preuve d'une mobilité « très faible », c'est-à-dire un changement de région à l'occasion de moins d'une affectation sur quatre.

¹ Ce graphique repose sur le calcul d'un coefficient de mobilité compris entre 0 et 1 (nombre de DISP d'affectation divisé par le nombre total d'affectation). Les coefficients peuvent être interprétés de la manière suivante :

Entre 0,75 et 1 : mobilité très forte, l'individu concerné change de région pénitentiaire lors de quasiment toutes ses affectations ;

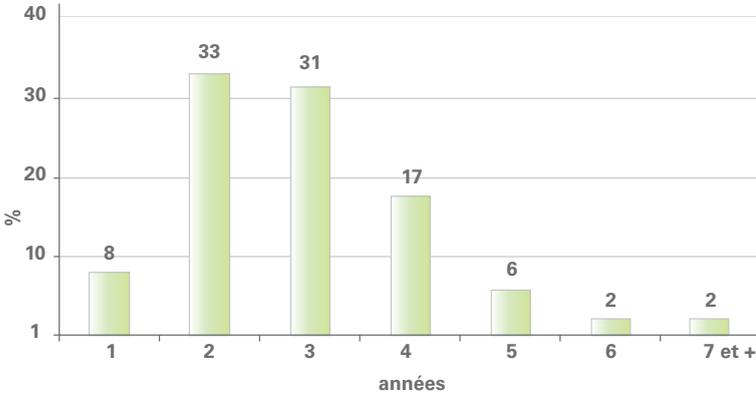
Entre 0,5 et 0,74 : mobilité forte : l'individu concerné change de région pénitentiaire à l'occasion d'au moins une affectation sur deux ;

Entre 0,25 et 0,49 : mobilité faible, l'individu concerné change de région lors de moins d'une affectation de deux ;

Entre 0 et 0,25 : mobilité très faible, l'individu concerné change de région lors de moins d'une affectation sur quatre.

Graphique 

La durée moyenne des affectations



En prenant en compte la durée moyenne des affectations, l'objectif était d'analyser les trajectoires professionnelles des DSP au regard du cadre réglementaire qui régit la mobilité géographique afin de savoir si celui-ci était respecté : est-ce que la durée d'affectation moyenne dépassait 6 ans pour certains ? Ou bien pour d'autres, est-ce que certaines mutations s'opéraient alors que la durée d'affectation était inférieure à 2 ans ? Cet objectif a dû être révisé car les DSP en poste aujourd'hui n'ont pas tous été soumis aux mêmes règles de mobilité géographique. En effet, la règle « des 6 ans et des 2 ans » n'a été mise en œuvre qu'à partir de 2007. Avant cette date, la durée maximale d'une affectation n'était semble-t-il pas formalisée dans un texte. Un principe informel consistait à considérer que les DSP devaient en moyenne « bouger tous les 5 ans »¹. Le choix a donc été fait de considérer que la mobilité des DSP, dont la durée moyenne des affectations supérieure à 6 ans était faible et inversement celle inférieure à 2 ans était forte, tout en sachant que pendant longtemps aucune règle explicite en la matière n'a existé.

Au regard de cette grille de lecture, la quasi-totalité des DSP respecte le cadre réglementaire puisque en moyenne, ils changent d'affectation tous les 3,3 ans. Pour une minorité de DSP, la mobilité est soit très faible - pour 3%, la durée moyenne des affectations est supérieure à 6 ans - soit très forte - pour 8%, la durée moyenne des affectations est inférieure à 2 ans².

¹ Informations recueillies lors de divers entretiens.

² Cela dit, sachant qu'il s'agit de moyennes, ce graphique permet de repérer les cas « extrêmes » et non tous ceux qui, au cours de leur carrière, peuvent être restés par exemple plus de 6 ans sur une même affectation.

Ces DSP minoritaires montrent que des dérogations au cadre qui règlemente la mobilité existent.

➤ **Exemple parcours n°42**

Maison d'arrêt (1 an) en tant qu'élève directrice – Centre de détention (2 ans) en tant qu'adjoint au chef d'établissement – **Centre pénitentiaire (1 an) en tant qu'adjoint au chef d'établissement** – DISP (1 an)

➤ **Exemple parcours n°396**

Centre pénitentiaire (1 an) en tant qu'élève directrice – **Centre de détention (1 an) en tant qu'adjoint au chef d'établissement** – Centre de détention (3 ans) en tant qu'adjoint au chef d'établissement - **Centre pénitentiaire (1 an) en tant qu'adjoint au chef d'établissement** – Centre pénitentiaire (2 ans) en tant qu'adjoint au chef d'établissement.

Les DSP qui connaissent des affectations très courtes sont beaucoup plus rares que ceux qui les prolongent au-delà des 6 ans. Pour 11 d'entre eux, il s'agit de la première affectation en tant que DSP. Au final, seules 4 personnes ont changé d'affectation avant d'avoir passé 2 ans sur le poste. Dans certains cas, l'administration déroge au cadre réglementaire en accélérant la mobilité de ses cadres.

« Je n'étais pas obligé de bouger aussi vite, d'ailleurs, normalement, je n'avais pas le droit de bouger aussi vite puisque ça ne fait pas deux ans que je suis sur mon poste. (...) ils ne respectent jamais la règle, en fait, la règle des deux ans est très peu respectée ... quand ça arrange l'Administration de passer outre cette règle ». (30)

Cette mobilité géographique imposée et intégrée représente aussi un indicateur permettant de mesurer la loyauté des cadres et d'une certaine façon leur valeur. Indépendamment des compétences, la valeur des cadres se mesure aussi à la distance spatiale qu'ils parcourent, signe d'idiosyncrasie et d'une loyauté sans faille au regard des principes posés par l'institution. Ce pacte de loyauté s'étend bien au-delà de la sphère professionnelle puisque, par extension, les familles s'approprient cette règle du jeu et intègrent à leur tour la figure du cadre mobile.

Cependant, même si cette rationalité structure le paradigme de la carrière, de jeunes DSP (moins de 40 ans), célibataires ou en couple (mariés ou non) mais sans enfant, s'interrogent sur les difficultés inhérentes à ce modèle. La problématique de l'engagement au regard des cycles de vie émerge.

« Je pense que dans nos métiers elle est nécessaire (...) pour moi...ce n'est pas hyper contraignant car je n'ai pas quatre gamins à déplacer à chaque fois mais je pense que cela rebute beaucoup de gens, ça ne l'est pas encore pour moi aujourd'hui, ça le sera peut être à un moment donné dans ma vie ». (18)

« J'ai rencontré mon ami pendant ma formation. Le fait de devoir bouger était quelque chose qui me plaisait, le principe de me dire, d'une manière forcée de toute façon, je serai amenée à changer. J'avais l'impression que ça évitait ce «train-train» que finalement on peut avoir parce que c'est plus confortable...donc là, je bougerai au fur et à mesure...ce serait obligatoire. Mais là, je n'ai pas pensé en le rencontrant...que ça pouvait changer.... ». (21) (Conjoint dentiste)

Une mobilité intégrée mais pesante

Les mobilités individuelles d'ordre professionnel ne manquent pas d'avoir un impact sur la sphère privée et sur les membres qui la composent ; elles viennent ainsi illustrer les porosités des champs de vie. Cependant, si l'essence même de la mobilité géographique n'est, au regard de considérations professionnelles, jamais remise en cause, elle peut, à des moments, devenir « pesante » pour la famille.

Les situations sont néanmoins variables notamment au regard du domaine d'activité et de la profession exercée par le conjoint. La problématique de la carrière du conjoint est souvent beaucoup plus complexe lorsque celui-ci exerce dans le secteur privé.

« Infirmière d'État, à chaque fois qu'elle a voulu retravailler en vingt-quatre heures, elle trouvait du travail ». (25)

« Je n'envisage pas d'aller dans une région avec déjà un bassin d'emploi insuffisant pour ma compagne parce que vu qu'elle

est dans le privé, il faut qu'elle puisse trouver un emploi. Elle n'envisage pas non plus de ne pas travailler....et moi non plus ». (13)

Pour les « couples pénitentiaires » (le conjoint exerçant également dans l'administration pénitentiaire), le principe de « rapprochement du conjoint » intervenant dans la gestion des carrières des fonctionnaires permet d'évacuer théoriquement un certain nombre de difficultés inhérentes à la mobilité géographique.

« A chaque fois, elle m'a suivi en fait ». (16) (couple pénitentiaire)

« On a fait un rapprochement familial, je n'ai pas eu de mal à l'avoir mais j'ai des collègues qui ont eu des difficultés notamment pour les départements d'outre mer ». (12) (couple de DSP)

Cependant, même si certaines difficultés disparaissent, toutes ne sont pas gommées et des tensions de toute autre nature apparaissent. Pour les « couples pénitentiaires » (même corps ou corps distincts), il peut en effet s'avérer complexe d'être nommé sur un même lieu d'affectation.

« Difficilement envisageable (d'être sur le même établissement), l'idée : l'un va dans un établissement, l'autre devient DSPIP ou travaille en DI ». (12) (couple DSP)

« Il faut qu'on trouve l'opportunité de muter tous les deux sur des postes qui nous intéressent ; au début c'est lui qui a fait le sacrifice pour nous permettre de vivre ensemble, maintenant cela sera plutôt moi (...) je l'ai dit à mon conjoint je veux bien te suivre mais de mon côté il faut que je trouve un poste qui me convienne (...) on se demande si un de nous deux ne devra pas changer de corps pour continuer à vivre ensemble ». (19) (couple DSP)

« Nous sommes mutés tous les deux dans cet établissement. Donc, je suis DSP ; elle, surveillante. Elle rentre dans la salle de pause, ses collègues se taisent. Voilà. Et elle le gère pas trop mal ». (23) (DSP- surveillante)

La mobilité géographique imposée aux DSP a également des répercussions sur les enfants.

« J'ai fait du tort à ma famille, ma femme en a marre, elle a sacrifié sa carrière pour moi (...) Le fait que je parte tous les trois, quatre ans...elle perd son emploi. C'est un très gros problème. Le deuxième problème, c'est qu'avec les enfants c'est très compliqué ». (28)

Cette mobilité géographique, plus ou moins fréquente selon les familles, ne s'apparente pas nécessairement à un déracinement géographique, il faudrait pour cela que les enfants aient le temps de planter des racines dans les territoires investis par les adultes – ce qui n'est pas toujours le cas – mais davantage à une bifurcation ; terme générique désignant selon les cas des « événements », des « turning point », des « ruptures »¹ Une bifurcation intervient lorsque le changement d'un paramètre, ici spatial, produit un changement majeur dans la vie de l'enfant vécu de manière plus ou moins positive.

Le déménagement induit des situations complexes d'une intensité variable en fonction de l'âge des enfants. Le capital social pris comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interconnaissance »² est une donnée essentielle qui doit être intégrée dans l'équation pour saisir la complexité des situations. En effet, le déménagement a fort logiquement des effets sur le capital social de l'enfant dont l'importance varie, tant dans son étendue que sa densité, en fonction des âges.

« Je dirai que c'est plus facile quand ils sont petits, car effectivement, ils s'adaptent, et ça devient un peu plus compliqué à l'adolescence. (...) après c'est plus compliqué, parce qu'ils ont leurs tissus....avec les petits, il n'y a pas de difficulté ». (25)

Le déménagement, par la rupture spatiale qu'il introduit, bouleverse l'intensité des engagements présents plus particulièrement chez l'adolescent.

¹ Bessin M , Bidart C., Grossetti M.,2009, *Bifurcations, les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*, Editions la découverte, Paris.

² Bourdieu P., 1986, *Les formes de capital, le Seuil, Paris.*

« Ça s'est pas toujours bien passé, on a frôlé le drame parfois. Ça se passait bien mais quand ils sont arrivés à l'âge de l'adolescence, ça a été compliqué ... les liens avec les copains sont importants ». (43)

Il arrive parfois que les situations deviennent chaotiques et complexes à gérer pour les parents. L'adolescent exprime alors, de manière plus ou moins durable, son incompréhension et d'une certaine façon, sa souffrance.

« A l'adolescence, on est dans une phase idéaliste, les copains, les copines, c'est pour la vie donc ça brise des choses (...) il n'a pas parlé à son père pendant trois mois parce qu'il trouvait que la ville ne valait rien, il avait quatorze ans et il avait quitté ses copains, c'était quand même un choc ». (44)

Les mouvements spatio-temporels impactent le capital social des enfants et les sphères qui s'y rattachent qu'elles soient extrascolaires ou scolaires.

« Mon fils avait fait sa sixième dans un petit collège privé et il s'est retrouvé à Paris dans un lycée privé aussi mais où il y avait trois mille élèves, ça c'est compliqué, parce qu'il faut qu'il se réadapte, il ne connaît plus personne ». (25)

« Ça a été les pires mois de sa vie, il y a eu un choc culturel, gros moments d'angoisse pour rattraper le programme ». (31) – déménagement intervenu au milieu de l'année scolaire.

« La musique qu'ils faisaient, tous des cours de musique, on peut plus... il n'y a pas d'école de musique à côté. Les activités sportives commencées, comme l'athlétisme, par exemple, et bien il faut changer d'activités sportives parce qu'il y a très peu de choix de sport ici ». (23)

Au regard de ces difficultés, la plupart des DSP essaient d'organiser leur mobilité géographique en prenant en compte les rythmes scolaires.

« Par contre, j'ai quelque chose que j'aimerais réussir à faire, c'est ne pas changer les enfants d'école en cours d'année scolaire. Pour l'instant, j'ai réussi à ne jamais changer d'école en cours d'année. Là, on va voir ». (23)

« Certains s'en foutent moi pas....moi clairement, si je n'ai pas terminé mon deuxième contrat, c'était parce que je souhaitais rentrer en juillet, août pour ne pas avoir de mutation en pleine année scolaire ». (11)

Cependant, au regard des logiques institutionnelles, les DSP n'ont pas toujours la possibilité de corréliser leur choix de carrière et la mobilité géographique qui en découle avec les temporalités scolaires.

« On aime bien suivre les cycles scolaires, on va essayer de faire attention à cela, mais ce n'est pas très, très simple non plus. Il faut demander les mutations à la CAP du mois de mai et surtout pas, sauf opportunité absolument géniale, surtout pas demander de mobilité en cours d'année scolaire ». (13)

« J'ai essayé de ne pas trop couper les cycles (...) mais quand vous avez trois enfants ça ne tombe jamais tout à fait juste ». (43)

Les enfants, les conjoints ne sont pas les seuls à souffrir des discontinuités sociales engendrées par les déménagements. Même promotionnelle, la mobilité n'est pas toujours bien vécue par les DSP qui souffrent parfois d'un isolement social consécutif à des changements résidentiels fréquents¹.

« J'habite ce quartier, je commence à connaître des gens (..) C'est fatiguant de reprendre un nouveau poste, il faut un an pour maîtriser le poste, j'ai trouvé enfin des repères dans ma vie privée, c'est fatigant je pense qu'au bout d'un moment on a plus l'énergie de le faire ». (19)

¹ Il serait également intéressant de pouvoir saisir l'impact de la mobilité sur les parcours des ménages - divorce, famille monoparentale, famille recomposée - car même si de nombreux DSP ont fait état de difficultés conjugales, il ne nous a pas été possible de vérifier les fondements et l'ampleur du phénomène.

Une mobilité sélective

Les DSP intègrent certes la figure du cadre mobile, mais ils posent, tout de même, certaines conditions quand bien même la mobilité est promotionnelle. La mobilité géographique devient encadrée par des critères qui, *in fine*, permettent d'identifier les facteurs de mobilité et cerner l'attractivité d'un poste.

« Je ne voulais pas non plus partir pour n'importe où ou n'importe quoi, et n'importe comment ». (31)

« Si j'étais prêt à partir, pas n'importe où, dans n'importe quelles conditions ». (11)

Ces critères ne s'opposent pas systématiquement et ne s'excluent pas mécaniquement les uns des autres, ils peuvent se cumuler, être pérennes comme évolutifs autrement dit, pertinents à un instant donné et devenir, quelques années plus tard, obsolètes notamment en fonction des cycles de vie du DSP. Les critères qui interviennent dans la sélection d'un poste sont pluriels et pour une meilleure compréhension, nous avons pris le parti de les isoler les uns des autres.

La structure

Le premier critère est relatif à la structure, plus spécifiquement au régime de détention et au poste occupé.

« Ce qui était vraiment déterminant pour moi était le contenu du poste ». (13)

« Je voulais commencer sur une maison d'arrêt, ce n'était pas forcément avec ces publics que je voulais travailler mais je me suis dit que si je ne me force pas à y aller je n'en ferai jamais et je pense que c'est important de faire une maison d'arrêt ». (19)

« J'étais en maison d'arrêt et honnêtement, j'en avais ras-le-bol donc je me suis dit qu'il fallait que je trouve soit, un CD longue peine, soit une centrale ». (20)

« Ce qui me plaisait bien, c'était l'aspect CP, le public, une Maison d'Arrêt et un CD, sans que ce soit essentiel, et la position d'adjoint aussi, je suis arrivé de suite numéro deux ». (36)

Ces critères rappellent les principes du modèle de référence, qu'il s'agisse de la logique promotionnelle, toujours là, présente en filigrane, couplée à une logique d'innovation, auxquelles vient s'ajouter parfois une nouvelle dimension centrée sur le contenu même du travail et le degré de complexité de la tâche. L'attractivité du poste va alors se mesurer au regard du « challenge » que celui-ci représente. Le choix de « prendre » certains postes, réputés difficiles (surpopulation, dégradation des conditions de vie de la PPSMJ, mouvement des personnels, poids des syndicats etc...) constitue pour le DSP, dans le déroulement de sa carrière, un défi qui est toujours intéressant à relever car, au même titre qu'une ouverture d'établissement, cette situation professionnelle particulière va notamment lui permettre de montrer à l'institution et à ses pairs ce dont il est capable et ainsi d'être repéré et identifié.

« C'est un challenge parce qu'on m'a dit « ce n'est pas simple », la maison d'arrêt est, comme beaucoup à l'époque, surpeuplée, il y a trois cents places et il y a cinq cents détenus en permanence et on me dit que c'est une grosse maison d'arrêt parce que à la fois, un TGI, une Cour d'Appel, une Cour d'Assises... Il y a beaucoup de mouvements, on me dit qu'il y a un poids des Avocats, un lobbying des Avocats, tendance OIP très fort, et surtout on me dit que les syndicats sont difficiles à gérer (...) ça, ça me plaît bien, je me dis, à priori, ça ne peut être que plus intéressant. » (34)

« Il y a ce poste, il cherche quelqu'un qui soit DSPIP et DSP en même temps, (...) le département est sur les genoux, il faut le remonter, je me suis dit que c'est un joli challenge. » (44)

La qualité de vie

Les trajectoires professionnelles des DSP ne sont pas simplement influencées par des facteurs centrés sur l'activité professionnelle, d'autres facteurs d'attractivité et donc d'arbitrage apparaissent, induisant des dynamiques spatiales particulières. Dans un contexte de sensibilité croissante des ménages à la qualité de vie, des critères de choix résidentiel s'affirment, notamment en matière d'environnement.

« Ça s'est très bien passé car contrairement au poste précédent nous avons d'excellentes conditions de vie et c'était

important aussi. (...) la mobilité c'est bien mais si c'est pour se retrouver dans des endroits où on n'est pas à l'aise, ça complique un peu tout ». (43)

« On a pris beaucoup de plaisir à être dans un environnement comme celui-ci qui est l'environnement qui nous correspond, un peu de nature, la campagne à proximité d'un site urbain ». (32)

Bien que le critère de logement ne soit pas spontanément évoqué par la plupart des DSP, quelle que soit la taille de la cellule familiale, il intervient aussi dans le choix du poste en se surajoutant à d'autres critères.

« Le choix de mon nouveau poste, c'est à la fois une concomitance de personnalité du chef d'établissement, de lieu géographique. J'estime qu'on a des contraintes professionnelles très fortes, je passe pour ma part beaucoup de temps au boulot et je pense que c'est important pour la famille et pour soi de se sentir bien dans son lieu de vie, donc dans son logement et dans son environnement ». (18) (DSP n'ayant pas d'enfant)

« Les logements sont dans un environnement très vert, dans un grand parc. Les logements sont très fonctionnels, très agréables et nous sommes à proximité d'un certain nombre d'infrastructures, il y a pas mal d'activités pour les enfants, même pour les adultes... l'environnement en fait a joué aussi dans les choix d'établissements, j'en ai exclu certains à cause de l'environnement ». (37) (DSP ayant des enfants)

« En plus j'ai un très beau logement de fonction qui est à l'écart de l'établissement donc voilà, dans les critères de choix, il y a le travail que l'on va faire, avec qui on va travailler et puis les conditions matérielles ». (34)

Le logement de fonction représente pour les DSP une ressource d'un double point de vue :

➤ tout d'abord, fonctionnel : proche de l'établissement, il facilite l'accès à l'activité professionnelle et permet à des réseaux d'entraide pénitentiaire de se mettre en place notamment pour assurer la logistique de la vie quotidienne.

« Franchement, j'ai des collègues qui vivent à côté donc on s'entraide beaucoup, pour amener les enfants à l'école, lorsqu'ils sont malades... et très bien parce qu'on est bien dans la maison, il y a un jardin, donc c'est quand même une bouffée d'oxygène ». (42)

➤ ensuite, d'un point de vue financier et symbolique : il s'apparente d'une certaine façon, à une prime à la mobilité compensant pour partie les contraintes qui y sont inhérentes.

« C'est important quand même, vous faites vos cartons et vous allez d'un endroit à un autre, il faudrait pas qu'ils y reviennent trop dessus ». (33)

Bien qu'il soit une ressource pour le DSP, le logement de fonction est aussi une contrainte. Sa proximité accroît la disponibilité du cadre et rend par ailleurs, la frontière entre les champs de vie encore plus poreuse. Le choix des postes implique des ajustements à la réalité résidentielle jusqu'à un certain point.

« L'appartement qui nous était proposé était dans un immeuble pénitentiaire au-dessus de la porte de détention (...) je n'ai pas envie que tout le monde sache que je fais la fête, que je reçois mes parents, que j'engueule mes filles ». (20)

Des tensions peuvent apparaître au sein de la famille et, plus particulièrement dans le couple, lorsque la mobilité géographique aboutit à une réalité résidentielle qui ne correspond pas aux aspirations de l'entourage familial et au projet de vie initial. Ces décalages entraînent une pression du conjoint et corrélativement, des réajustements et des réorientations géographiques.

« Le chef d'établissement de l'époque vivait dans un appartement bunkerisé donc moi j'ai dit à mon mari. Alors là par contre, c'était une opposition claire et nette, je lui ai dit qu'il n'était pas question qu'on prenne des risques avec les enfants. Il n'a pas insisté, il a bien compris qu'effectivement, ce n'était pas raisonnable. (...) Et puis, la deuxième fois, c'était pour des questions géographiques, l'établissement était paumé entre l'autoroute et un champ de betteraves, Ce sont les deux seules fois où j'ai dit que je n'étais pas d'accord ». (44) (Épouse d'un DSP, elle-même DSP)

Souvent considéré comme un critère accessoire dans le choix des postes, l'implantation géographique de l'établissement est aussi, pour certains DSP, un facteur d'attractivité.

« J'ai toujours vécu dans le Sud et je préférais y rester ». (27)

« Je voulais rester un peu dans le Sud-Est, j'ai choisi Marseille pour rester dans le Sud ». (28)

Des zones géographiques sont alors privilégiées pour des raisons familiales.

« Je souhaitais aller dans cette région parce que toute ma famille est installée dans cette région. (Situation de divorce), il faut penser aux enfants, je souhaitais être affecté dans un rayon de trois, quatre cents kilomètres pas plus ». (40)

« Ce n'était pas pour avoir le poste de DRH parce que, avant d'arriver, ça ne me plaisait pas, mais pour des raisons purement géographiques, c'était le moins pire pour moi en termes d'affectation pour des raisons familiales ». (30)

« C'était de rester dans le Sud-est par rapport à une situation où il fallait retrouver un hôpital qui était capable de reprendre le suivi de la personne concernée ». (35)

« Je résidais en fait dans ma famille, je n'avais jamais quitté ma famille. Ma première affectation a été effectivement liée au fait que je ne voulais pas m'éloigner trop de ma famille donc je réussis à avoir un poste dans le Sud, pas très loin ». (42)

L'analyse des trajectoires professionnelles montre que la faible mobilité géographique peut également être reliée à l'origine géographique des DSP qui souhaitent rester sur leur lieu de naissance ou s'en éloigner le moins possible.

➤ **Exemple parcours n°227 – Né à la Réunion**

- DISP Lille (6 ans)
- DISP MOM (13 ans)

➤ **Exemple parcours n°401 – Né à Paris**

DISP Paris (30 ans) :

- DAP (11 ans) : 2 emplois
- MA Paris (4 ans)
- MC Poissy (6 ans)
- MA Osny (8 ans)

Une dimension géographique apparaît aussi dans un autre critère intervenant dans le choix des postes et impactant directement le couple : le « célibat géographique ». Ce type de célibat correspond à une séparation spatio-temporelle, plus ou moins variable, qui est catégoriquement refusée par certains DSP et acceptée par d'autres.

Dans la première configuration, le DSP choisit son affectation et accepte sa mutation si l'entité familiale n'est pas morcelée. Cette position est récurrente chez les couples avec enfant(s), mais se retrouve aussi chez les « jeunes » DSP (débutant leur carrière) qui n'ont pas envie de « sacrifier leur vie personnelle sur l'autel de la pénitencière ».

« C'est pas possible que tu vives avec les trois enfants et que je sois pas là » donc pour l'instant, on est plutôt sur l'idée de bouger ensemble ». (23)

« On me propose Paris, dans le centre, et ça nous permet en plus d'habiter ensemble, donc là on est dans le même sens. Je lui ai dit, nous étions tous deux enthousiastes et cela s'est vite concrétisé. Après la question c'est, si jamais dans le futur, on me propose un poste intéressant et que lui ne peut pas suivre ou on aurait une grosse séparation géographique, entre Melun et Paris, à la limite ça va, là, c'est quelque chose, moi, si je dois être séparée de 800 km je n'accepterai pas. La question c'est comment on peut se débrouiller pour que j'accepte quand même si cela est intéressant, et que lui me suive. On est plus dans une logique d'essayer de faire des efforts pour que lui puisse venir tout en faisant ce qu'il aime, sans sacrifier sa carrière, je ne veux pas, donc on essaye d'avoir une logique, il essaye de me suivre tout en maintenant son activité professionnelle, mais si jamais c'est incompatible, peut-être que je ne dirais pas la même chose dans quelques années mais pour l'instant, si c'est incompatible, je ne prendrai pas le poste ». (17)

Les pratiques de mobilité et le principe de non séparation créent de nouvelles contraintes et dessinent des ajustements, des ré-organisations dans les navettes domicile-travail en fonction des modes de déplacements utilisés et des distances parcourues.

« Alors, je pars le lundi matin, je dors chez ma grand-mère qui habite à une heure de là, le lundi soir, je rentre le mardi soir et je repars le jeudi matin jusqu'au vendredi soir ». (21) (sans enfant)

« On n'a jamais voulu l'envisager, le pire que l'on pouvait faire c'est le poste où je suis puisque qu'il a trois heures de transport par jour ». (32) (enfant)

Bien souvent, l'ancrage géographique qui découle du souhait de ne pas être séparé est lié à l'activité professionnelle du conjoint qui l'exerce, le plus souvent, dans le secteur privé. Le choix des postes s'opère alors de manière concentrique autour du lieu où le conjoint exerce son activité.

« Il est journaliste et travaille dans une rédaction parisienne (...) j'opterai, soit pour des postes en région parisienne, soit en administration centrale, mais tout dépendra de l'intitulé du poste car je ne prendrai pas n'importe quoi non plus (...) Pour l'instant en tous cas, pour les premières années où il travaille pour cette revue, je vais privilégier la région parisienne. Par contre, on ne met pas de côté la possibilité de bouger en province mais ça dépendra de ses possibilités à lui ». (37)

« C'était le seul poste offert qui permettait à mon épouse de rester sur son lieu de travail ». (24)

« Mais pour l'instant, étant coincée à Paris et ne souhaitant pas aller dans les établissements de région parisienne, on va dire banlieue parisienne, mon objectif est de tenir un maximum de temps sur Paris jusqu'à ce que, éventuellement, mais l'éventualité est assez faible, on puisse bouger avec mon ami ». (30)

Dans une configuration spatialement plus ouverte, d'autres DSP acceptent l'éclatement de la cellule familiale.

« Alors, pour ce qui était d'envisager la mobilité, on n'a jamais été trop bileux, en se disant qu'il y a toujours une solution à tout. Et puis en se disant que de toute façon, si on vit séparé géographique, ça arrive à d'autres ». (44) (couple de DSP)

« Pendant trois ans j'ai fait la navette toutes les semaines en avion, tous les quinze jours ça dépendait des fois (...) elle a accepté aussi qu'elle ne puisse pas suivre, qu'on ne soit pas toujours ensemble ou que je sois absent ». (34)

Toutefois, cette acceptation ne signifie pas pour autant que la mise en œuvre soit idyllique et que, quelle que soit la durée, la séparation ne devienne « pesante » pour le DSP et son entourage familial quand bien même la figure du cadre mobile est intégrée par tous.

« On vit un célibat géographique, ça pourrait être pour certains un problème, je ne dis pas que je le vis de manière sereine, que je m'éclate tous les soirs, je ne dis pas ça du tout, mais il y a toujours des solutions, mais des fois c'est vrai, c'est un peu pesant ». (44)

« Je ne recommencerais pas trois ans de célibat géographique ». (19)

« Le boulot vous occupe pas mal mais vous avez franchement l'impression de passer à côté de beaucoup de choses. Pendant que vous mangez votre boîte de conserve, même la boîte, vous vous dites, ça serait quand même mieux si ma famille était là, vous vous retrouvez dans un logement de fonction gigantesque puisqu'il y avait trois niveaux... ». (24)

« Je peux vous dire, cette année a été très difficile pour vous consacrer à l'exercice de vos fonctions, et le soir, pour vous divertir de vos difficultés professionnelles vous avez, vos difficultés familiales (...) J'ai souffert énormément. ». (40)

A cette discontinuité familiale, vient s'ajouter le poids de la logistique qui s'accroît d'autant plus que le DSP est une femme et a des enfants en bas âges ; les enfants suivent presque mécaniquement la mère qui se retrouve à devoir tout gérer toute seule.

« Un directeur interrégional extrêmement présent sur la fonction RH et extrêmement demandeur et exigeant. En plus, il

me testait...donc ça a été six mois, extrêmement durs, j'étais obligée de partir souvent à six heures et demi pour récupérer un à l'école, l'autre chez la nounou, l'école était loin de la nounou et sur un nœud routier c'est-à-dire que pour faire cinq kilomètres, aux heures de pointe, je pouvais mettre trois quart d'heure...c'était horrible...et ça a duré six mois. Après j'ai pris une nounou à domicile et le problème a été d'ordre financier. Ca a été la galère pendant un an et demi ». (42)

Les difficultés, plus ou moins importantes, et les souffrances qui en découlent imposent, dans certains cas, des choix drastiques privilégiant soit l'engagement professionnel, soit la pérennité du couple.

« Pendant deux ans, on a été séparé géographiquement, ce qui n'a rien arrangé, lui était en formation, je ne l'ai rejoint qu'un an après. Et là, ça a été très compliqué...on s'est séparé (..) quand il a eu sa première affectation à l'étranger, là je me suis dit, il faut qu'on prenne une décision plus claire et là, j'ai décidé de partir avec lui ». (42)

Finalement, dans la plupart des cas, les DSP se conforment au modèle dominant de carrière quelles que soient les conséquences de la mobilité géographique. Quels sont les fondements de cette acceptation, de cette soumission aux règles organisationnelles ? Plusieurs interprétations peuvent être formulées :

- la première peut être égocentrée, en considérant que l'ascension professionnelle est prioritaire par rapport à la vie privée et qu'elle mérite des sacrifices ;
- la seconde viendrait en quelque sorte nuancer la première en montrant que même si la carrière est importante pour le cadre, elle ne prend pas le pas sur d'autres considérations et que le choix des postes s'opère de façon à trouver et maintenir des équilibres. Le DSP serait alors un « équilibriste-altruiste » devant combiner par exemple, attractivité du poste et emploi du conjoint ou encore attractivité du poste et stabilité scolaire des enfants.

« Je rentre tous les week-ends c'est ça, ce genre de poste ne permet pas de rentrer le soir, (...) un poste en administration centrale, ça doit être forcément un poste à durée limitée, d'abord pour le bien de l'administration centrale parce qu'il faut des gens qui partent et qui reviennent du terrain, et pour

les personnes qui y sont parce qu'il y a un degré d'usure beaucoup plus important (...) un vrai équilibre familial, professionnel pour mon épouse, les absences sont plus ou moins difficiles à gérer mais on le fait ». (36)

« J'obtiens le poste de chef d'établissement, par contre, ma femme et ma fille ne viennent pas pour finir l'année scolaire puisqu'on est l'année du bac et je ne tiens pas à la faire changer en cours d'année scolaire ». (24)

Dans la plupart des cas, le choix du poste intègre de multiples critères qu'ils soient intrinsèques ou extrinsèques d'ailleurs.

« Cet établissement c'était un choix géographique mais aussi parce que j'avais aussi connu cet établissement en stage et je l'appréciais en terme de fonctionnement, donc j'avais envie d'y retourner travailler (...) aussi, les personnalités du chef d'établissement et de l'adjoint ont compté aussi dans le choix ». (37)

Quels que soient les critères qui président au choix du poste, la prise de décision est complexe illustrant les négociations, les ajustements entre stratégies professionnelles et familiales qui ne sont pas nécessairement intégrés par l'institution.

« (Contact avec RH5) Elle m'a dit « c'est plus intéressant sur le plan professionnel, c'est un établissement beaucoup plus important, c'est un six cent places ». Je lui ai dit : « oui, mais moi je ne pense pas avoir un profil de brume et de brouillard » (...) Il y a un moment, j'ai hésité, en termes de carrière, c'était plus intéressant, mais j'ai dit non, je ne suis pas dans une optique à privilégier la carrière donc je préfère attendre effectivement que des postes sur des plans géographiques m'intéressent, avec mon épouse, on était clair, voilà, on était dans une logique de faire le point sur les établissements qui sur le plan géographique nous intéressaient « je trouve qu'RH5 ne prépare rien du tout. J'avais fait savoir plusieurs fois que j'étais intéressé par l'outre mer ; à un moment, on me propose vraiment tout autre chose, moi je me dis, ils n'ont pas compris mes motivations ». (11)

Cet extrait d'entretien montre, tout d'abord, qu'il existe une juxtaposition de modèles de carrière quand bien même les DSP

intègrent le modèle de référence porté par la logique institutionnelle ; ensuite, la complexité de gestion des carrières des cadres pour l'administration pénitentiaire confrontée à la mise en adéquation de logiques individuelles (professionnelle et familiale) et de logiques institutionnelles. A cette problématique s'ajoute un trait culturel aux cadres qui prennent en charge l'évolution de leur carrière ; le conseiller carrière-mobilité¹ n'est que rarement sollicité (mais nous y reviendrons) ce qui limite fortement les dispositifs plus globaux de gestion des ressources humaines dont il est le pivot.

¹ Cette fonction a été créée en 2013. Il est nécessaire de prendre cela en compte dans l'analyse qui peut-être faite de « l'utilisation » de cette ressource, les DSP pouvant ne pas avoir le réflexe de solliciter ce conseiller.

La carrière : une équation aux inconnues multiples

➤ Des inégalités de « position »¹

La mobilité ascendante des DSP et le changement de grade ne dépendent pas seulement du cadre réglementaire puisqu'à ancienneté égale les DSP n'ont pas le même grade et n'occupent pas les mêmes fonctions. Pour illustrer ces disparités, la mobilité verticale a été décortiquée pour des DSP appartenant à deux promotions: la 19^{ème} rentrée en formation en 1990 et la 31^{ème}, formée dix ans plus tard, en 2000.

La 19^{ème} promotion

Cette promotion se compose de 19 DSP (7 femmes et 12 hommes) qui ont (en 2011) 21 ans d'ancienneté. 3 d'entre eux sont DSP, 8 sont hors classe, 3 sont fonctionnels et 4 ne font plus partie de l'administration pénitentiaire. Les 3 DSP qui ne sont pas hors classe sont des femmes : l'une d'entre elles n'a jamais occupé la fonction de chef d'établissement et ne peut, au regard de la réglementation, être promue DSP hors classe, l'autre remplit la totalité des critères depuis au moins deux ans et n'est cependant pas hors classe².

Les 8 DSP promus hors classe sont affectés majoritairement en établissement (6) (2 en maison d'arrêt, 2 en centre pénitentiaire, 1 en maison centrale et 1 en EPM) et 2 affectés en DISP (secrétaire général et chef département DSD). Ils ne sont pas devenus hors classe la même année puisque certains l'ont été à partir de 2007 et d'autres à partir de 2011. Pourtant, tous ont occupé au moins 3 emplois depuis leur titularisation, ont au moins 6 ans d'ancienneté dans le corps et atteint au moins le 5^{ème} échelon de leur grade. Leurs caractéristiques correspondent bien aux critères réglementaires. Cet échelonnement s'explique notamment par les types d'emplois occupés et la variation de la durée des affectations. Cela montre également que, bien que les DSP « respectent » la totalité des critères de l'article 12 du décret n°2007-930 du 15 mai 2007, ils ne deviennent pas systématiquement hors classe. Certains auraient pu le devenir plus tôt, d'autres ont attendu beaucoup plus

¹ Bourdieu P., *questions de sociologie*, op.cit.

² Pour, la troisième DSP nous ne disposons pas d'informations pour analyser sa situation.

longtemps ; des critères autres que réglementaires rentrent donc en ligne de compte pour expliquer les dynamiques intervenant dans la progression verticale des individus.

Le passage de hors classe à fonctionnel illustre également la complexité du processus puisque là encore, les 3 DSP concernés ne sont pas devenus hors classe la même année et certains d'entre eux n'avaient pas encore les 4 ans d'ancienneté requise dans le grade hors classe.

La 31^{ème} promotion

Cette promotion se compose de 22 DSP (17 femmes et 5 hommes) ayant 11 ans d'ancienneté dans le corps des DSP. Parmi eux, 20 sont DSP, 1 est devenu hors classe en 2011 et 1 ne fait plus partie de l'administration pénitentiaire. La faible proportion des DSP devenus hors classe s'explique par le fait que 19 DSP ne remplissent pas les critères pour être promus et notamment celui d'avoir occupé la fonction de chef d'établissement. 2 DSP correspondent aux critères réglementaires mais un seul a été effectivement promu. Cette situation montre là encore, que la progression n'est, en aucun cas, purement mécanique et que d'autres critères interviennent dans la gestion des carrières des DSP¹.

L'analyse de la progression hiérarchique des DSP de ces deux promotions illustre l'hétérogénéité temporelle de la progression ainsi qu'une forme d'imprévisibilité puisqu'il n'y a aucune automaticité dans le changement de grade, même si le DSP remplit les conditions réglementairement définies.

Parallèlement à cela, l'analyse des trajectoires professionnelles des 14 DSP (13 hommes et 1 femme) qui sont devenus DI², montre que, globalement, les règles qui régissent la progression hiérarchique sont respectées. Toutefois, quelques situations illustrent l'assouplissement de certains critères de l'article 6 du décret n°2007-931 du 15 mai 2007 : des DSP sont par exemple devenus fonctionnels alors qu'ils n'avaient pas exercé de fonction à l'administration centrale, en DISP, en SPIP ou en SEP ; d'autres encore n'ont été qu'une fois chef d'établissement. Ces situations bien que minoritaires (3 sur 14) démontrent que dans la gestion

¹ Il est également nécessaire de prendre en compte les dispositions transitoires d'accès à l'échelon fonctionnel lors de la mise en oeuvre du statut de 2007 qui permettent de comprendre certaines trajectoires.

² Rappelons que nous travaillons à partir des données du mois d'avril 2011.

des carrières le cadre réglementaire ne constitue qu'une source de régulation parmi d'autres et que de multiples rationalités entrent en ligne de compte.

➤ *Les modalités de recrutement*

Le tableau ci-dessous présente le grade des DSP en fonction de leur modalité de recrutement selon trois grands groupes d'ancienneté, ce qui permet de vérifier si, à ancienneté égale, le niveau de grade des directeurs « internes » est le même que celui des « externes ».

Tableau 1

Grade des directeurs selon leur modalité de recrutement¹ et leur ancienneté dans le corps des directeurs

Ancienneté dans le corps des personnels de direction	Modalité de recrutement	DSP	DSP hors classe	DSP fonctionnel ou DI	
0 – 9 ans	Interne	97% (86)	1% (1)		100% (87)
	Externe	95% (123)	2% (3)		100% (126)
10 – 19 ans	Interne	68% (23)	15% (5)	18% (6)	100% (34)
	Externe	69% (77)	21% (23)	10% (11)	100% (111)
20 ans et plus	Interne	13% (4)	47% (14)	40% (12)	100% (30)
	Externe	25% (28)	27% (31)	48% (55)	100%

N.B. : Lire ainsi : 97% des directeurs recrutés en interne et ayant moins de 10 ans d'ancienneté ont le grade de D.S.P.

Pour ce qui est de la première classe d'ancienneté (moins de 10 ans dans le corps des directeurs), il n'y a pas de différence significative entre les deux modalités de recrutement. La grande majorité des directeurs ayant atteint cette ancienneté, qu'ils soient internes ou externes, est encore au grade de DSP. En revanche, dans le groupe des directeurs qui possèdent entre 10 et 19 ans d'ancienneté, un premier écart apparaît. Les directeurs recrutés par voie interne sont 18% à être fonctionnels ou directeurs inter-régional contre seulement 10% des externes. Cela dit, ce constat est à nuancer par deux éléments : la faiblesse des effectifs qui empêche de parler de différence réellement significative entre les deux catégories d'agents et le fait que les internes soient pro-

¹ Interne = concours internes + listes d'aptitude ; Externe = concours externes + détachements.

portionnellement moins nombreux que les externes à être hors classe (15% des internes contre 20% des externes).

L'écart entre les deux modalités de recrutement se creuse dans la population des directeurs les plus anciens (plus de 19 ans d'ancienneté dans le corps des directeurs). Les internes en fin de carrière sont très peu nombreux à être restés au grade de DSP (13%, soit 4 individus), contrairement aux externes qui sont 25% (28) dans ce cas de figure. De la même manière, les internes de cette classe d'ancienneté sont 47% être hors classe, contre 28% des externes. Cela dit, ici encore, la faiblesse des effectifs nous invite à la plus grande prudence quant à l'interprétation des résultats. Au total, les DSP recrutés par voie interne ont tendance à avoir une évolution professionnelle plus rapide que leurs homologues externes, mais dans des proportions somme toute mesurées. De fait, la différence de grade est surtout visible en fin de carrière.

Tableau 2

Fonctions en établissements selon la modalité de recrutement (pourcentages calculés uniquement pour les DSP affectés en établissements)

	CE	Adjoints CE	Autre (DRH - Responsable structure...)	Inconnu	
Internes	31% (32)	48% (49)	4% (4)	17% (18)	100% (103)
Externes	40% (85)	32% (68)	5% (10)	22% (47)	100% (210)

Tableau 3

Fonctions en établissements selon la modalité de recrutement et l'ancienneté dans le corps des directeurs (uniquement parmi les DSP en établissements)

Ancienneté en années	Modalité de recrutement	CE	Adjoints CE	Autre (DRH - Responsable structure...)	Inconnu	
0 - 9	Internes	15% (10)	58% (40)	3% (2)	25% (17)	100% (69)
	Externes	11% (10)	46% (43)	4% (4)	39% (37)	100% (94)
10 - 19	Internes	55% (12)	32% (7)	9% (2)	5% (1)	100% (22)
	Externes	48% (29)	32% (19)	8% (5)	12% (7)	100% (60)
20 et plus	Internes	83% (10)	17% (2)	0% (0)	0% (0)	100% (12)
	Externes	82% (46)	11% (6)	0% (0)	5% (3)	100% (55)

Les directeurs recrutés par voie externe ont plus tendance que les internes à occuper des postes de chefs d'établissement. Ils sont 44% à occuper cette fonction contre 32% des internes. Cela dit, comme l'indique le second tableau, à ancienneté égale, cette tendance n'est pas confirmée. Les internes ont même tendance à devenir chef d'établissement plus tôt que les externes. En effet, dans la classe d'ancienneté des 10-19 ans, les internes sont 55% à être chef d'établissement, contre 48% des externes. Les chiffres restent tout de même relativement proches, ce qui démontre qu'en termes de temporalité d'accès aux différentes fonctions, les trajectoires des internes et des externes diffèrent peu. A ancienneté égale, les personnels recrutés en interne sont davantage gradés (surtout en fin de carrière) et ont légèrement plus tendance que leurs homologues externes à être chefs d'établissement.

► *Le genre*¹

Dans l'analyse des trajectoires professionnelles, quels que soient les métiers étudiés, la variable du genre est souvent intégrée par le prisme des inégalités de traitement (inégalités salariales, inégalité face aux contrats proposés etc.). Cependant, en dehors des possibles inégalités de traitement, le genre des individus peut aussi être déterminant dans la mesure où il peut impliquer des stratégies de carrière différentes et des traitements institutionnels variés.

Au 27 janvier 2012, 188 établissements composent le parc pénitentiaire ; 110 sont dirigés par des DSP, le reste par des officiers. Parmi ces 110 chefs d'établissement, 77,3% sont des hommes, alors que les femmes représentent 22,8% des chefs d'établissement. Sur ces 110 établissements, 60 sont des emplois fonctionnels : 49 sont occupés par des hommes, soit 86,7% de ces postes et 11 par des femmes, soit 13,3%. Ces données montrent la faible représentation des femmes dans la « caste » des chefs d'établissement et des DSP fonctionnel.

¹ Cette partie a été réalisée en collaboration avec Le Roch C., doctorante en sciences de l'éducation à l'université Lyon 2, qui est en train de terminer une thèse sur les liens entre le genre et la fonction de direction au sein de l'administration pénitentiaire.

Tableau 4

Ancienneté cadre - sexe - grade - sur population externe

Ancienneté en années	Sexe	DSP	DSP hors classe	DSP fonctionnel ou DI	
0 - 9	H	94,8% (110)	1,7% (2)	3,5% (4)	100% (116)
	F	96,1% (99)	1,9% (2)	1,9% (2)	100% (103)
10 - 19	H	56,2% (41)	24,7% (18)	19,2% (14)	100% (73)
	F	81,9% (59)	13,9% (10)	4,2% (3)	100% (72)
20 et plus	H	10,7% (11)	35,9% (37)	53,4 (55)	100% (103)
	F	51,2% (21)	19,5% (8)	29,3% (12)	100% (41)

Globalement, ce tableau met au jour un déséquilibre entre hommes et femmes dans la distribution par grade. Ainsi, les hommes sont, proportionnellement, plus nombreux que les femmes à être hors classe ou fonctionnel. Bien que l'entrée relativement récente des femmes dans ce corps puisse en partie expliquer cet écart, notamment pour la tranche des 20 ans et plus où il y a deux fois moins de femmes, cet argument est moins opposable pour les personnels plus jeunes. En effet, à ancienneté équivalente comprise entre 10 et 19 ans, les externes femmes ne sont que 5,5% à occuper un emploi fonctionnel et 10,9% à être hors classe alors que leurs collègues masculins sont respectivement 15,6% et 26,7%.

La féminisation du corps des DSP n'a pas fait disparaître le « plafond de verre » mais l'a seulement déplacé. « En 2011, l'AP ne compte qu'une seule femme DI. Elles sont deux en 2012 (sur un total de 14 postes). Outre leur faible nombre, ce qui est aussi intéressant à noter est qu'il n'y a eu que deux autres femmes DI avant 2011. Les femmes sont donc sous-représentées à l'échelon le plus élevé de la hiérarchie pénitentiaire. La forte vague de féminisation des personnels de direction depuis une vingtaine d'années, ne se propage pas jusqu'aux plus hautes rives de l'AP»¹.

La corrélation entre la mobilité géographique et la mobilité promotionnelle pourrait expliquer en partie ce phénomène, en considérant que les femmes sont moins mobiles que les hommes et qu'elles développeraient « une autre manière de gérer leur carrière et feraient d'autres choix que ceux de l'avancement. C'est une

¹ Rambourg C., La féminisation à l'épreuve de la prison : recompositions et permanence d'un ordre professionnel, rapport de recherche, DRDR ENAP

piste explicative avancée au niveau de l'administration centrale.¹» Même s'il est difficile de savoir précisément si la mobilité géographique constitue un accélérateur de carrière et d'établir le sens des causalités entre les deux phénomènes, il est incontestable que mobilité géographique et mobilité sociale en cours de carrière sont très corrélées². La lecture des tableaux ci-dessous montre que les DSP femmes sont sensiblement moins mobiles que les hommes mais certainement pas dans des proportions significatives pour expliquer le différentiel promotionnel.

Tableau 5

Nombre moyen d'affectation selon le sexe et l'ancienneté dans le corps des cadres

Ancienneté en années	Sexe	Nombre moyen d'affectations
0 - 9	H	2,56
	F	2,59
10 - 19	H	4,21
	F	3,89
20 et plus	H	7,05
	F	5,02

A l'exception de la première tranche des 0-9 ans d'ancienneté, les hommes sont plus mobiles, que les femmes. Cet écart s'accroît pour les DSP ayant 20 ans et plus d'ancienneté.

Tableau 6

Nombre moyen de changements de DISP selon le sexe et l'ancienneté dans le corps des cadres

Ancienneté en années	Sexe	Nombre moyen de DISP
0 - 9	H	1,97
	F	1,83
10 - 19	H	2,77
	F	2,46
20 et plus	H	3,74
	F	2,78

L'analyse des mobilités au regard du nombre de changements de DISP confirme une mobilité légèrement plus faible des femmes.

¹ Rambourg C., *op. cit.*

² *Le conseil d'orientation pour l'emploi - 2009.*

Cela étant, l'écart moyen de 0,22 pour les deux premières tranches reste modéré. Le petit nombre de femmes dans la tranche des « 20 ans d'ancienneté et plus » pondère encore une fois le résultat mais confirme la tendance générale.

Ces données permettent d'infirmier l'hypothèse assez classique et traditionnelle d'une moindre disposition et disponibilité des femmes à la mobilité entravant leur ascension promotionnelle.

« Officiellement, le critère du genre n'est pas une variable déterminante dans la politique de gestion RH des cadres pénitentiaires, c'est-à-dire qu'elle n'intervient pas, de manière discriminante, dans les décisions de mutations. Il arrive toutefois qu'une femme soit préférée à un homme sur un poste particulier ou réciproquement. En tout cas, il ne semble pas y avoir officiellement de discrimination particulière, ni de valorisation particulière des femmes chez les DSP. Le genre n'est pas un critère particulièrement observé lors des commissions administratives paritaires »¹.

Par ailleurs, l'analyse du système de récompenses qu'un DSP peut recevoir au cours de sa carrière qui illustre le degré de satisfaction institutionnelle interne ou externe indique clairement, comme le présentent les deux tableaux suivants, que les femmes sont moins récompensées que les hommes et ce, quelle que soit leur ancienneté.

Un système de récompenses

➤ *Des récompenses internes :*

- Le témoignage officiel de satisfaction
- Lettre de félicitation de la DAP
- Médaille pénitentiaire (trois échelons)
- Médaille d'honneur de l'AP

➤ *Les autres types de récompense :*

- Chevalier de l'ordre national du mérite
- Chevalier de l'ordre national de la légion d'honneur...

¹ Rambourg C., *op. cit.*

Tableau 7

Nombre de « récompenses » selon le sexe (sur la population des externes uniquement)

	Nombre moyen de décorations
Hommes	3,42
Femmes	1,75

Tableau 8

Nombre de « récompenses » selon le sexe et l'ancienneté dans le corps des cadres (sur la population des externes uniquement)

Ancienneté en années	Sexe	Nombre moyen de récompenses
0 - 9	H	0,96
	F	0,48
10 - 19	H	2,24
	F	1,64
20 et plus	H	5,71
	F	4,08

L'écart plus important pour la tranche 20 ans et plus peut se comprendre avec le plus faible nombre de femmes. Ces inégalités sont probablement le résultat de parcours professionnels ralentis pour les femmes qui de par leurs affectations sont moins valorisées, contrairement à leurs homologues masculins, largement représentés dans les fonctions de chefs d'établissement. Des différences apparaissent dans les trajectoires professionnelles entre les hommes et les femmes. Les chiffres à notre disposition permettent de révéler qu'à ancienneté égale, les femmes sont moins gradées et moins décorées que les hommes.

► Un système de cooptation

Les inégalités de position proviennent de facteurs statistiquement objectivables. Néanmoins, il subsiste aussi une part d'imprévisibilité liée à d'autres dynamiques inhérentes au jeu qui se déroule autour des carrières. Dans le jeu de la mobilité, les DSP tels des joueurs doivent s'acquitter d'un droit d'entrée qui consiste à reconnaître préalablement la valeur du jeu et les principes de fonc-

tionnement de celui-ci. Cette acceptation est une preuve d'adhésion au jeu qui permet d'être intégrés, acceptés et dignes d'être cooptés.

Bien souvent, la cooptation est assimilée au népotisme, ce versant ne doit pas pour autant être écarté, mais un autre versant plus positif peut aussi être appréhendé ; la cooptation se transforme alors en technique de recrutement. Le système de cooptation en tant que mode spécifique d'attribution des postes peut s'avérer efficace pour l'organisation. Il peut en effet lui permettre de trouver rapidement un DSP pour occuper un poste, faciliter l'intégration de ce dernier au sein d'une équipe et valoriser les cadres en les faisant participer au fonctionnement de l'organisation en général et à la gestion des mobilités en particulier.

« La cooptation a été pendant très longtemps tolérée voire même encouragée. On considérerait que si une équipe de direction s'entendait bien, c'était facteur de cohésion ». (43)

Le système de cooptation se structure autour d'un dyptique fait de recommandations et de sollicitations.

► *Des recommandations*

Le principe de recommandation permet au DSP de donner un avis positif sur l'un de ses pairs et d'attirer ainsi l'attention institutionnelle en rendant le postulant plus visible. Les recommandations sont basées sur une connaissance directe, plus ou moins approfondie et lorsque ce n'est pas le cas, sur un recueil d'informations servant à combler le manque de connaissance.

« Le chef d'établissement a pris ses renseignements sur moi auprès de personnes qui me connaissent, il s'est adressé à mon chef d'établissement, si je n'avais pas convenu il aurait pris quelqu'un d'autre ». (21)

A chaque niveau hiérarchique convoité, il existe une recherche d'appui spécifique dont découle la recommandation espérée.

Le tableau ci-après présente ce mécanisme en prenant pour exemple quelques postes souhaités, d'une manière relativement

schématique, car les situations peuvent être parfois plus complexes et entremêler les types d'appui ou en exclure certains.

Poste convoité		Appui recherché Des niveaux complémentaires	
Configuration 1	Adjoint	Chef d'établissement	DI
Configuration 2	Chef d'établissement	DI	DAP
Configuration 3	Adjoint DI	DI	DAP
Configuration 4	Centrale	DAP	DI

Des citations pour illustrer ces différentes configurations.

➤ Configuration 1

« C'est de la cooptation oui, il faut que le patron de la structure soit d'accord ». (29)

« L'adjoint c'est le chef d'établissement qui le choisit, je trouve que ça c'est plutôt pas mal ». (20)

« J'ai pris contact avec le directeur pour lui demander ce qu'il pensait de ma candidature ». (40)

➤ Configuration 2

« Il faut au moins avoir l'aval du directeur interrégional avec lequel vous allez travailler. Parce que si effectivement, on n'est pas son candidat ou si par le passé vous avez eu une mauvaise expérience avec lui...un DI, c'est quand même le représentant du directeur, il faut a minima le connaître et s'entendre, c'est la base d'une relation de confiance donc c'est vrai qu'à chaque fois que j'ai démarché, j'ai eu un échange et un aval du directeur interrégional ». (34)

« J'ai appelé le DI en lui disant « J'ai pas fait de détention depuis tant de temps, mais voilà mon parcours, je postule sur cet établissement, est-ce que vous accepteriez ma candidature ? » S'il m'avait dit non, je ne préfère pas, je change mon fusil d'épaule (...) j'ai travaillé en DI, j'ai vu comment cela se passait. Les gens appellent, ou ils sont écartés d'emblée

ou on leur dit : « Postulez, d'accord ok c'est bien ». (...) Les DI préfèrent certainement avoir sur des établissements des gens avec qui ils ont travaillé et qu'ils apprécient et en qui ils ont confiance ». (44)

➤ Configuration 3

« Je ne m'imaginai pas travailler avec qui je ne m'entendais en fait, les DI choisissent leur adjoint ». (29)

➤ Configuration 4

« J'ai postulé sur le poste, et naturellement, on ne postule pas dans le vide, on prend ses contacts, à l'administration pénitentiaire, auprès des personnes qui prennent les décisions pour savoir si ma candidature était utile. On ne postule pas en administration centrale, surtout à ces postes là comme on postule en établissement classique parce que je pense que c'est vraiment un poste profilé « plus, plus ». (36)

Le système de recommandation existant induit un bouleversement des statuts et une redéfinition des positions de chacun. Les DSP deviennent alors soit « candidat », soit en quelque sorte « parrain ».

« Il me dit que je serais sa candidate mais à condition que je revienne en juillet, très vite après la CAP. Sans attendre en fait que mon conjoint revienne parce que lui ne revenait qu'en septembre. J'ai dit OK, pas de soucis ». (42)

« Ce poste ne se libère pas parce que la DI de Marseille a un candidat ». (34)

Pour autant, bien que ces appuis soient institutionnels, ils n'aboutissent pas toujours. Les situations sont toujours instables, fluctuantes et un facteur alpha peut toujours apparaître bouleversant les stratégies des uns et des autres.

« Un poste a été diffusé à l'ensemble des membres du corps et il y figurait un poste à l'inspection des services pénitentiaires et j'ai candidaté pour ce poste. J'ai pris contact avec l'Adjoint que je connaissais qui m'a dit « il n'y a pas de problème, simplement sachez que si un poids lourd rentre dans la course, évidemment...vous êtes un jeune Directeur sans

doute vous doublera-t-il.» Donc je postule en connaissance de cause, je rencontre quelques temps après le Chef de l'Inspection qui m'accueille très favorablement et à l'issue de l'entretien me dit que je suis son candidat. Deux jours après, il y a un petit souci ; le poids lourd était effectivement rentré dans la course ». (40)

► *Des sollicitations*

En fonction de la position occupée dans le champ, le DSP peut changer de statut dans le système de cooptation et passer de « recommandant » à « sollicitant »¹. Néanmoins, il ne faut pas considérer que les trajectoires professionnelles s'élaborent systématiquement autour de « postes proposés », certains DSP n'ont jamais été « sollicités » et ont tout de même progressé dans la hiérarchie pénitentiaire.

« Il y a des gens qu'on démarché....moi, on ne m'a jamais démarché. Je suis comme tout le monde, je vois les postes, je postule, ça marche tant mieux, ça ne marche pas tant pis ». (24)

A l'opposé de cette configuration, les trajectoires professionnelles de certains DSP se sont construites systématiquement à partir de sollicitations ; ces deux configurations représentent tout de même les deux extrêmes du système.

De manière générale, les sollicitations se construisent sur une dynamique identique à celle des recommandations et émanent de trois niveaux hiérarchiques distincts ; il s'agit ici des chefs d'établissements, des directeurs interrégionaux et de la DAP.

Sollicitation d'un chef d'établissement

« C'était mon chef d'établissement à XX et à peine arrivé il m'a demandé de le rejoindre ». (14)

Sollicitations du DI

« Le DI m'a appelé et il m'a dit « il y a le poste a XX ça t'intéresse ? ». (43)

¹ Pour autant les « sollicitants » ne sont pas systématiquement des DSP puisque d'autres corps interviennent, un DI peut être magistrat, le DAP peut être issu du corps des préfets ou de la magistrature.

« Le DI m'a suggéré de prendre un établissement plus gros, il m'a demandé de postuler sur XX ». (31)

Les sollicitations de la DAP peuvent se subdiviser en divers niveaux : les DSP peuvent être « approchés » par RH5, un chef de service ou encore le DAPA ou le DAP lui-même.

Sollicitations de la DAP

« C'est le chef de l'inspection qui me sollicite en me proposant ce poste qui m'intéressait ». (32)

« Le Directeur de l'administration pénitentiaire m'a dit qu'il ne voulait pas que je sois Adjoint, il voulait que je dirige un Établissement et il m'a proposé la Maison d'Arrêt de XX ». (29)

« Le directeur, enfin, son adjoint qui m'avait contacté, il m'avait dit « Voilà, moi je cherche quelqu'un pour cet établissement qu'est-ce que vous en pensez ? » C'est comme ça que ça s'est fait. C'est vrai que j'ai saisi l'opportunité ». (28)

La force des sollicitations varie en fonction de la position hiérarchique de la personne qui sollicite. Néanmoins, même dans ce circuit parallèle la validation institutionnelle est indispensable.

« Le DI m'a appelé et il m'a dit « il y a le poste a XX ça t'intéresse ? » et le DAP a dit « il n'y a pas de problème que XX y aille ». (43)

Quel que soit le niveau dont elle émane, la sollicitation est toujours promotionnelle et reste pour tout DSP valorisante. Dans cette mécanique promotionnelle, les DSP saisissent-ils toujours ces opportunités ? Ont-ils une possibilité effective de refuser la proposition qui leur est faite et qui provient systématiquement d'un niveau hiérarchique supérieur ? Le degré de contrainte de la sollicitation dépend bien évidemment de l'émetteur. Toutefois, la majorité des DSP, indépendamment de leurs caractéristiques professionnelles, s'accordent à dire qu'ils ne se sentent pas obligés d'accepter les postes pour lesquels ils sont sollicités ².

² Notons cependant qu'il arrive dans des cas relativement rares que le DSP n'ait pas le choix et soit « muté d'office ».

« Je me sentais libre de refuser. Peut-être que je me trompe mais je me sentais libre de refuser, je n'ai pas senti du tout de pression, j'y suis allé parce que ça m'enthousiasmait. Peut-être que ce n'est pas le cas, mais moi je me sentais capable de refuser sans...sans soucis ». (17)

« On refuse si on a de bonnes raisons de refuser. Si j'avais eu des contraintes familiales à l'époque, par exemple, ou des choses matérielles impossibles, j'aurais pu refuser et je pense qu'on aurait compris ». (34)

Quelles sont alors les « bonnes raisons » invoquées par les DSP pour refuser une affectation qui leur est proposée ? Elles sont de deux ordres et se rattachent aussi bien à la sphère professionnelle que privée.

➤ Sphère professionnelle

« J'y étais très bien. Sauf que, une première fois, j'ai été sollicité pour un poste au bout de deux ans, j'avais trouvé que c'était un peu précoce et avais refusé ». (35)

« La directrice de l'époque, m'a appelé pour me proposer Fleury et comme j'avais fait seize ans en tant que chef d'établissement, je lui ai dit qu'aller refaire une dix-septième année en établissement ça ne m'intéressait pas... elle l'a bien compris et au bout de compte, elle m'a proposé l'inspection ». (25)

« La centrale m'a démarché pour un poste j'ai dit non car j'étais bien dans le poste ». (32)

➤ Sphère privée

« Le DI m'a demandé de partir à XX, je n'ai pas voulu y partir car c'était trop perdu et je ne pouvais pas pour des raisons familiales ». (43)

« On me démarche pour un poste de chef d'établissement, j'ai dit tant que j'ai des enfants au primaire et au collègue, aller à Villepinte même pas en rêve. Les chefs d'établissement qui viennent à Villepinte ils ne viennent pas avec des enfants ». (32)

Toutefois, même si l'institution accepte les refus de ses cadres, elle pose, plus ou moins explicitement, certaines conditions : la réponse doit être rapide, le DSP doit avoir fait auparavant la preuve de sa disponibilité et de sa mobilité et d'autres candidats potentiels doivent avoir été identifiés pour occuper le poste dans le cas où la première sollicitation n'aboutirait pas.

« Il (DAP) m'a demandé un réponse rapide, c'est toujours rapide ces histoires-là ». (43)

« Il y a beaucoup de fantasmes, je pense que tout dépend de votre parcours, quand on a fait preuve de mobilité, si vous êtes sur un poste que depuis 3 ans personne ne peut trouver outrancier que vous souhaitiez y rester un peu, par contre si ça fait 10 ans ». (43)

« On a la possibilité de refuser bien sûr, le problème, c'est que si vous êtes vraiment contacté, que vous êtes un des rares à être contacté parce que personne ne le veut et vous le refusez, eh bien, on risque de ne pas vous renvoyer l'ascenseur la fois suivante ». (28)

Néanmoins, si la majorité des DSP pensent que le caractère contraignant des sollicitations n'est pas absolu, certains décèlent des effets pervers, plus ou moins visibles liés à un refus.

« Très clairement, je n'étais pas obligé, je pouvais très bien refuser....mais clairement, si je refusais, c'est ce qui est arrivé à mon collègue qui avait refusé un poste, on ne lui a pas fait de cadeaux, il a été mis à la disposition de la CAP, et il n'a rien eu de ce qu'il demandait (...) l'Administration est en position de force quand vous êtes en Outre-mer, dans la situation de fin de contrat, vous n'avez pas le choix, c'est l'administration qui est en position de force, votre contrat s'arrête quoiqu'il arrive ». (11)

« Le problème est là, quand vous vous demandez et qu'on vous dit non, c'est différent, c'est non mais vous savez que vous pouvez réessayer, vous êtes dans une situation d'attente, quand c'est à vous qu'on s'adresse, c'est qu'on attend quelque chose de vous ». (28)

Certains DSP pensent que suite à un refus, la stigmatisation qui peut en découler, avec une matérialisation variable, semble ne pouvoir être que temporellement réduite étant donné le fort *turn over* qui existe à l'administration centrale. L'institution n'aurait donc pas de mémoire et les dispositifs de traçabilité nécessaires à la gestion des carrières des DSP ne seraient pas tous opérants.

« Moi je pense que c'est prêter une mémoire à l'institution qu'elle n'a pas. Les gens tournent, et peut être qu'à ce moment là, il y aura une personne qui verra que ce n'était pas pertinent de refuser mais dans cinq ans...ce ne sera plus les mêmes personnes ». (17)

Par ailleurs, ce système de sollicitation se construit autour d'un système de contre parties qui peut s'y adjoindre et qui illustre les marges de manœuvre des DSP dans la négociation avec l'institution. Cette autonomie dépend fortement de certaines caractéristiques du DSP comme l'ancienneté, le grade, le profil par rapport au poste mais aussi, le capital social.

« Ce directeur me demande si j'accepte de venir comme directeur Adjoint, évidemment, je réfléchis, je mets les conditions (...) pour accepter la mission pour le coup, je souhaitais garder mon logement de fonction ». (34)

« J'ai été démarché alors j'ai posé mes conditions, je demande qu'une chose, si je prends ce poste, je demande qu'une chose c'est de ne pas déménager (achat d'une maison), elle se trouvait à 12 km de ce poste (...) je ne déménage pas pour 12 km». (32)

« Ils n'ont pas fait de difficultés, de toute façon, c'est eux qui me voulaient. Par contre, au moment où je me suis décidée, je téléphone pour dire oui et on me dit « là par contre pour les trois jours à Paris et deux jours chez moi, c'est plus possible » alors j'ai dit que dans ces conditions, ce n'était plus possible non plus...mais le problème c'est que moi j'avais mûri l'idée... j'étais embêtée, et on a fini par trouver un compromis dans le sens où je travaille à 80%, donc je ne travaille pas le mercredi ». (21)

Le système de cooptation existe et fait partie intégrante du fonctionnement de l'administration pénitentiaire, néanmoins la percep-

tion que les DSP en ont est variable et n'est pas nécessairement positive ; cela dépend de plusieurs paramètres :

➤ Tout d'abord, la qualité du climat social. La dégradation du climat social illustrée par le récent mouvement des DSP, ainsi que la méfiance qui se développe, parfois vis-à-vis non pas de l'institution mais des logiques institutionnelles, induit un mécanisme de défiance par rapport au système de cooptation en tant qu'outil de recrutement.

« Normalement, on change d'échelon et d'indice tous les deux ans. J'ai appris, là, récemment, que j'allais rester quatre ans au même échelon, c'est-à-dire élève-stagiaire plus deux ans. Je l'ai appris là. J'aurais apprécié qu'on me le dise à l'Énap histoire que je me prépare. Je ne sais pas, qu'on me dise pas après, « ben tiens on vous change d'échelon ». Et quand je pose des questions, un on n'y répond pas, je ne comprends pas les réponses qu'on nous fait. Je ne suis pas idiot quand même, si on me répond très clairement, je vais y arriver et je sens très vite que ça dérange. J'ai appelé... J'ai appelé notamment l'administration centrale pour savoir quand est-ce qu'on allait bouger en leur disant : « j'ai trois enfants scolarisés, j'aimerais être au courant ». Et la personne m'a dit « mais vous êtes muté ? » « Oui » « Alors vous êtes content ? » « Oui ». Moi, je suis heurté par la façon dont l'administration centrale nous considère. J'étais mieux considéré comme officier ». (23)

➤ Ensuite, la clarté des règles du jeu. Pour que le système de cooptation obtienne l'adhésion des DSP, il est nécessaire que les règles du jeu soient claires et pérennes, ce qui n'est actuellement pas le cas.

« Ce qui est malsain c'est qu'il y a de la cooptation et pas de réelles procédures de recrutement on ne sait jamais pourquoi les personnes sont nommées ». (20)

Cette clarification est indispensable pour éviter tout népotisme et les inégalités qui y sont liées ou l'apparition de mécanismes spécifiques comme par exemple « l'effet sosie » dans lequel la recommandation ou la sollicitation serait fortement corrélée au degré de proximité sociale entre les individus.

« Alors, si vous voulez, les réseaux et les réputations, quand vous êtes en situation de décision pour accueillir un collaborateur, vous en connaissez un avec lequel vous avez bien travaillé, vous allez sans doute privilégier cette candidature parce que vous ne prenez pas de risque et c'est tout à fait normal, surtout si vous avez été satisfait de cette collaboration. En revanche quand il s'agit de privilégier un copain parce que c'est tout simplement un copain, je trouve ça détestable au plus haut point, je trouve ça navrant, désolant pour l'Administration et je pense même qu'on déprécie en fait la qualité de service de l'Administration aussi. Malheureusement, ça fonctionne aussi ainsi ». (40)

La clarification des règles du jeu permettrait surtout d'éviter les désillusions, les frustrations et les sentiments d'injustice (justifiés ou non) préjudiciables au DSP, à son entourage et *in fine* à l'organisation.

« Pour le poste que je souhaitais, je me fais griller par madame x dont ça allait être le premier poste de chef d'établissement... moi, c'était mon quatrième...donc, il n'y a pas à tortiller. (..) N'empêche que vous vivez assez mal cette situation-là en vous disant elle est mariée, la belle affaire, moi aussi (...) l'explication qu'on vous donne « cet établissement a été ouvert par une femme, ça s'est très, très bien passé donc on veut continuer avec une femme »...ah bon d'accord... c'est carrément tiré par les cheveux. C'est fait, c'est fait mais fatalement vous vivez mal la chose ». (24)

« Je pense que là aussi le réseau a du fonctionner... je pense qu'il était même plus politique que syndical à ce niveau-là. Toujours est-il que je n'ai pas le poste, vous imaginez ma déception ». (40)

« Alors, concrètement, pour ce poste, monsieur Y est candidat, il est plus ancien que moi bon, ok, il n'avait pas le profil parce que, c'est arrivé peu après la réforme des profils de poste, donc les postes étaient profilés et monsieur Y n'a pas le profil, moi j'étais première classe, lui était hors classe, donc c'était un poste pour un première classe et pas pour un hors classe donc. Le jour de la CAP, on ne nomme pas monsieur Y, parce qu'effectivement le DAP de l'époque dit « je suis désolé, monsieur Y est hors classe, c'est pas un poste de hors classe »

donc le première classe le plus ancien, c'était moi, sauf qu'on me nomme pas. Concrètement, il y a eu un coup de piston, c'est tout !! A la DAP, quand j'ai demandé... on vous dit pas on vous l'a pas donné parce que.... alors j'ai demandé quel est le critère, j'aimerais connaître quel est le critère qui a permis que ce soit tel collègue que je ne critique pas, la personne était bien embêtée pour me répondre ». (11)

« On me contacte pour me proposer un poste à XX, vu ma situation personnelle, c'était faisable, j'étais contente, mais c'est quelqu'un qui a eu le poste. Je ne sais pas pourquoi ils m'ont appelée pour ne pas me le donner après (...) j'étais très vexée ». (33)

« Quand on vous sollicite pour partir on se projette déjà un peu, on se projette pas tout seul, tout le monde se projette. Quand on nous sollicite on se dit que c'est quasiment bouclé, on est le candidat de l'administration, donc on ne comprend pas bien quand ça ne marche pas ». (31)

Le système de cooptation repose à la fois sur un principe d'interconnaissance - il est en effet difficile de recommander ou de proposer un poste à un DSP si celui-ci n'est pas clairement identifié - mais aussi sur un principe d'interreconnaissance - le DSP doit correspondre aux exigences de l'individu qui matérialise le niveau hiérarchique qui sollicite. L'interconnaissance est la plupart du temps directe et se structure autour de réseaux variés qui peuvent être, soit professionnels, soit syndicaux. Au cours de leur carrière, les DSP ont l'occasion de travailler ensemble ou de se croiser à diverses occasions : réunions, groupes de travail, interventions à l'Énap, CAP...

« On se connaissait comme ça et il cherchait quelqu'un pour remplacer un adjoint qui allait partir donc il m'a proposé ». (43)

« Je pense que c'est surtout parce que le Directeur Interrégional qui était en poste à l'époque à Marseille me connaissait bien et une confiance avait été instaurée... ». (35)

« On l'avait un peu tous. Parfois, c'est des rencontres comme ça, il y a une sympathie qui se fait et voilà.... ». (25)

« Je connaissais le DI, quand vous le connaissez parce que vous l'avez rencontré à l'extérieur, que vous le voyez avec le syndicat, ça joue ça aussi le syndicat, à ce niveau-là, le syndicat crée des liens, des relations entre les gens. (...) J'ai siégé en Commission Paritaire les premières années, donc évidemment, quand vous voyez les gens tous les trois mois des gens vont être après votre supérieur hiérarchique, sans apprécier ou pas, ils nous connaissent donc ça facilite les choses, les relations sont forcément différentes ». (34)

Cette interconnaissance ne suffit pas toujours et les DSP qui souhaitent obtenir un poste spécifique interviennent directement auprès du niveau hiérarchique compétent pour marquer et faire connaître leur intérêt.

« Il faut savoir que ce poste m'a toujours attirée mais j'ai été démarchée en mai par le Chef d'Établissement, que j'avais rencontré à l'Énap d'ailleurs, sur une formation et je n'avais pas caché que je visais ce poste. En fait, il s'en est souvenu et quand il a su que son Adjoint essayait de partir, il m'a appelée ». (42)

« C'est comme ça que ça c'est fait, ça faisait à peu près quatre, cinq mois que j'en avais ras-le-bol du poste que j'occupais il fallait que je parte avant la CAP j'ai croisé monsieur XX (chef d'établissement) à une réunion, je lui ai dit que son établissement m'intéressait, il m'a dit de patienter car en juin il y aurait des postes dispo ». (20)

Même si la taille du corps est restreinte, les DSP doivent être en capacité de se démarquer pour être identifiés. Cette visibilité dépend de la position dans le champ et en premier lieu, du niveau hiérarchique occupé.

« Je pense que plus on monte dans la hiérarchie, et plus on est connu vis-à-vis du directeur de l'administration pénitentiaire ou en tout cas de son équipe. » (16)

En second lieu, elle dépend des « états de service », du DSP autrement dit, des caractéristiques de l'environnement professionnel et plus particulièrement, des postes qu'il a pu occuper. Il est plus facile de se faire « remarquer » si l'établissement est réputé « difficile », si des événements spécifiques surviennent, s'il s'agit

d'une ouverture, si le site est expérimental ou encore si l'établissement est situé en région parisienne. Ces facteurs entraînent un suivi et une supervision de l'administration centrale plus rapprochée ce qui facilite l'identification et la démarcation du DSP.

« Le DI a pris le temps de voir ce que l'on faisait dans cet établissement et manifestement il a apprécié ma manière de travailler ». (31) (Projet expérimental dans l'établissement)

« C'était un établissement sous les feux de la rampe, ultra sensible, très suivi médiatiquement. » (31)

« Le directeur est parti, l'adjoint est parti, et je me retrouve à assurer l'intérim. C'est ce qui me vaudra les félicitations du DI pour avoir assuré l'intérim pendant six mois ». (34)

« Si on veut se faire remarquer, il vaut mieux effectivement travailler dans les établissements parisiens, un : parce que c'est proche de la DAP, deux : il y a beaucoup de chefs d'établissement qui sont des futurs DI, trois : parfois ils sont sur le départ, donc on se met en situation d'intérim, quatre : dans les établissements on est confronté à des difficultés, on les règle et éventuellement on les met en avant. Ca peut être stratégique ». (11)

« Elle m'a proposée ce poste et la raison pour laquelle elle l'a fait est qu'il y avait eu de bons échos sur l'ouverture, sur moi, sur ma façon de travailler et sur le travail que j'avais fourni pour l'ouverture, je pense que le fait que l'établissement soit près de Paris, ça facilite aussi.... ». (17)

D'autres facteurs interviennent également qui ne dépendent pas directement du DSP mais qui sont liés aux acteurs qui l'entourent.

« Peu importe le lieu où on commence, tout dépend de l'aura du chef d'établissement vis-à-vis du Directeur Interrégional... ça compte parce qu'un chef d'établissement qui aura la bonne oreille ou un bon aura par rapport au Directeur Interrégional en poste dans la DI et bien ses collaborateurs ou lui-même seront plus valorisés que d'autres... » (37)

« Il y a une énorme part liée au travail fourni mais aussi une petite part de chance ». (31)

D'une certaine façon, ces mécanismes pourraient se résumer par les propos d'un DSP : « il faut être au bon endroit au bon moment » et faire également faire preuve d'idiosyncrasie.

L'émergence de nouvelles normes

De « nouvelles » trajectoires professionnelles au sens d'atypique, sur le marché interne du travail dérogent, de manière plus ou moins radicale, au modèle dominant de carrière. Elles illustrent de nouveaux rapports entre salariés et employeur et de nouvelles formes d'engagement. L'attachement est durable, conditionnel et devient compatible avec une disponibilité vis-à-vis des opportunités de carrière hors administration pénitentiaire d'une part, et vis-à-vis de la sphère privée d'autre part.

➤ **La mobilité externe**

Depuis 2007, l'ensemble des fonctionnaires sont concernés par une nouvelle réglementation relative à la gestion des carrières et plus spécifiquement à la mobilité. La loi n°2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique et le décret n° 2007-1470 du 15 octobre de la même année a pour principal objectif de favoriser le développement professionnel et la mobilité des fonctionnaires de l'État. Cette dynamique est soutenue annuellement par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) qui publie une circulaire d'orientation sur les priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle¹. Cette orientation interministérielle centrée sur le déroulement des carrières, se trouve renforcée par la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 et la circulaire du 19 novembre 2009 qui permettent de donner de l'effectivité au droit à la mobilité en facilitant les changements de corps ou de cadres d'emplois.

L'ensemble de ces dispositions induit une nouvelle conception de la carrière en modifiant la relation à l'emploi et à l'employeur. Ce principe de mobilité fragilise les normes du modèle classique de carrière dans lequel l'employeur était unique et restait, tout au long de la carrière des DSP, l'administration pénitentiaire. La réglementation fait évoluer les rapports entre les entités notamment au regard de la loyauté qui pouvait les unir.

¹ La circulaire du 31 juillet 2009 prévoit l'accompagnement des agents dans la mise en place et la valorisation de leur parcours professionnel.

► Des départs

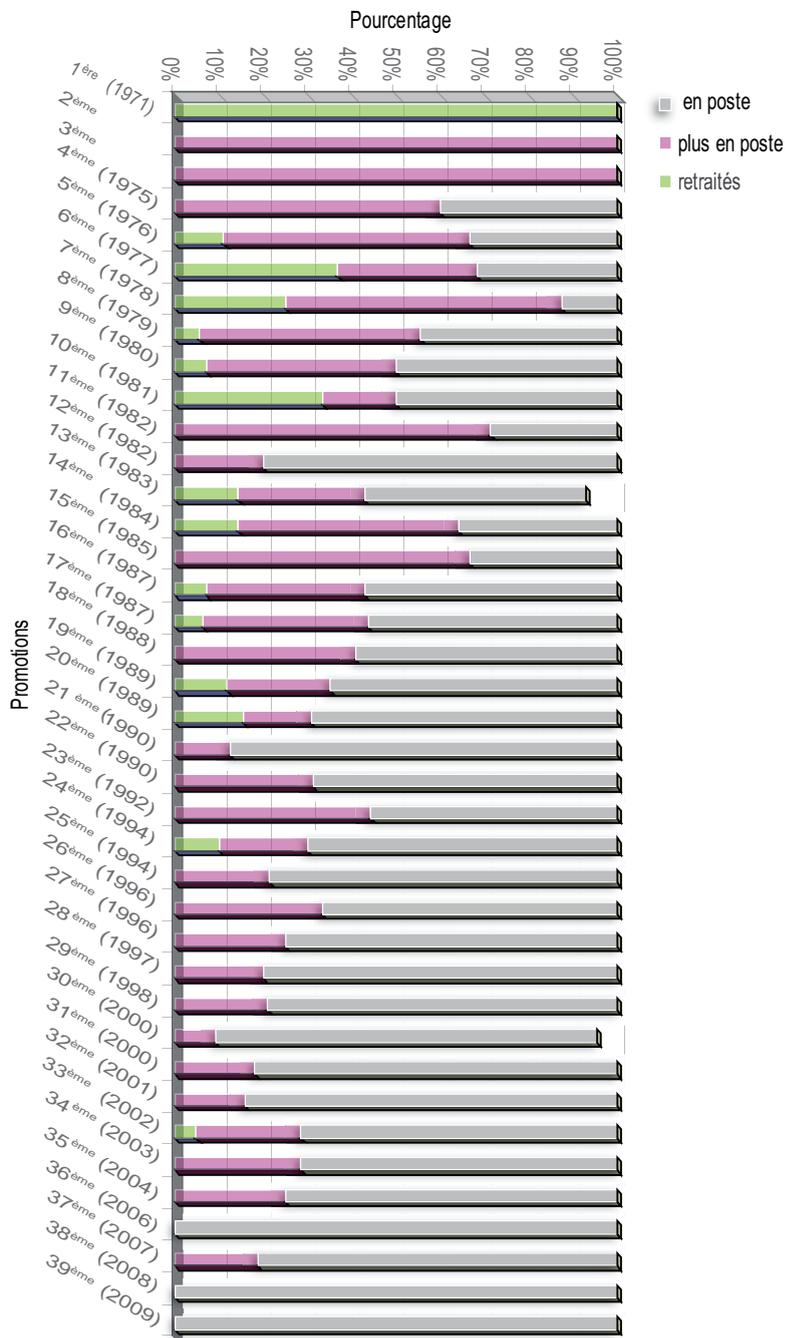
Règlementairement, de nouvelles bases d'engagement sont posées, mais qu'en est-il de leur mise en œuvre ? La mobilité externe s'est-elle développée ? Ces nouveaux dispositifs favorisent-ils les départs des DSP vers d'autres employeurs ? Comme l'indiquait l'article du 20 septembre 2011 dans le journal « Le Monde » intitulé « Des départs en série révèlent un malaise dans la pénitencière », assiste-t-on effectivement à la fuite des cadres ?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons comparé les effectifs initiaux et les effectifs actuels des promotions de 1971 à 2009 pour établir précisément le taux « d'évaporation » des DSP autrement dit, identifier le nombre de DSP qui ne sont plus en poste. Les résultats obtenus sont présentés dans le graphique ci-après¹

¹ Il serait intéressant de pouvoir effectuer une analyse comparative avec d'autres cadres de la fonction publique et notamment les commissaires de police afin d'identifier des concordances ou des discordances dans les mécanismes de mobilité. Malheureusement, nous n'avons pu avoir accès aux données nous permettant de faire une telle analyse.

Graphique 10

Le taux d'évaporation des DSP de 1971 à 2009



La moyenne des DSP qui ne sont plus en poste représente, depuis 1971, 33 % de l'effectif total soit, 158 personnes. Si les cinq premières promotions sont exclues n'étant pas soumises au statut de 1977, la moyenne des DSP qui ne sont plus en poste passe à 29 % ce qui représente 143 personnes (les retraités n'étant pas comptabilisés). Depuis la création du corps des DSP, 137 personnes ne sont donc plus en poste (depuis 1977, 7 DSP étant décédés). D'un point de vue strictement mathématique, cela fait 4 personnes par an, mais ces départs ne s'organisent bien évidemment pas selon cette logique. Certaines promotions dépassent largement la moyenne des départs (29%) : la 11^{ème}, la 15^{ème} et la 7^{ème} promotions ont respectivement perdu 71%, 67% et 63 % de leur effectif. 50% des DSP de la 8^{ème} et la 14^{ème} promotions ne sont également plus en poste.

Ces chiffres permettent de déconstruire certaines représentations et nuancer certains propos qui laissent penser que seules les dernières promotions sont touchées par ce phénomène de « départ ». Ils montrent que depuis la création du corps des DSP, quel que soit la promotion d'entrée, un certain nombre de DSP quittent leur poste, même si certaines promotions connaissent une érosion plus importante.

Afin d'affiner l'analyse, il est intéressant de croiser ce premier résultat avec une autre variable qui est celle de l'ancienneté ; cela permet d'identifier plus précisément le moment dans la carrière (nombre d'années d'exercice) où les DSP choisissent de « quitter » l'administration pénitentiaire. Pour faciliter l'analyse et la lecture des résultats, nous avons rassemblé les différentes promotions par tranche de 10 ans ce qui nous amène, en terme d'ancienneté, à trois catégories de DSP : ceux ayant intégré l'administration pénitentiaire depuis 2001 (de la 32^{ème} à la 39^{ème} promotion), ceux de 1990 à 2000 (de la 21^{ème} à la 31^{ème} promotion) et enfin ceux recrutés entre 1979 et 1989.

En ce qui concerne la première tranche qui regroupe les DSP ayant intégré l'administration pénitentiaire depuis 2001, on dénombre en 10 ans, 9 départs pour un effectif de 187 soit un taux d'évaporation de 4 %. Majoritairement, ces départs se font assez rapidement avant que le DSP n'ait atteint le seuil des 5 ans d'ancienneté (7 départs sur 9).

Pour la deuxième tranche, les DSP de la 21^{ème} à la 31^{ème} promotion, nous pouvons observer un taux d'évaporation plus élevé. En 10 ans, 32 DSP pour un effectif de 165 ne sont plus en poste, ce qui représente un taux d'évaporation de 19 %. Contrairement « aux jeunes DSP » (première tranche), ces DSP ne quittent pas leur poste rapidement, ils le font au-delà de 5 ans et majoritairement entre 11 ans et 21 ans (18).

Concernant les DSP ayant intégré l'administration depuis 1979, le taux d'évaporation est encore plus élevé (28%), puisque sur 175 DSP, 50 ne sont plus en poste¹. Comme leurs homologues plus jeunes (rentrées à partir de 1990), la majorité quittent leur poste après avoir passé plus de 10 ans dans l'administration pénitentiaire.

Les DSP appartenant aux promotions les plus récentes (à partir de 2001) quittent donc leur poste plus rapidement que certains de leurs collègues. Toutefois, les taux d'évaporation sont à prendre avec prudence car ils ne permettent pas pour autant de dire que les « jeunes DSP » sont plus nombreux à quitter leur poste ; pour pouvoir affirmer cela il faudrait avoir les mêmes bases de comparaison ce qui n'est pas encore le cas, puisque les DSP de la première tranche (rentrés en 2001 pour les plus anciens), n'ont pas acquis l'ancienneté de leurs collègues (entre 11 ans et 21 ans). Pour pouvoir comparer de manière plus fine les taux d'évaporation, il faudra attendre encore quelques années (2030 pour les DSP arrivés en 2009).

Toujours est il que si le taux d'évaporation est un mécanisme inhérent au corps des DSP. Il semblerait qu'il y ait un effet générationnel puisque dès la fin de la formation, les DSP envisagent², avant même d'avoir commencé à exercer le métier pour lequel ils viennent d'être formés d'avoir, au cours de leur carrière, une pluralité d'employeurs.

« Les jeunes générations n'ont pas une vision très rigide de la carrière c'est-à-dire qu'on envisage de partir ailleurs sans souci, en fonction du contexte, si on se sent bien dans l'AP on y reste et si on n'est pas bien on part. L'idée d'être DI on s'en fout c'est plus en termes d'opportunités, de contenus de postes, d'intérêt du poste ». (12)

¹ Ce chiffre ne prend pas en compte les départs à la retraite et les décès.

² Il s'agit des DSP de la 41^{ème} promotion et la 42^{ème} promotion.

Ces nouveaux principes et les nouvelles pratiques qui en découlent font référence à un mouvement d'ensemble qui touche, d'une part l'ensemble des fonctionnaires puisque déjà en 2009 un sondage réalisé par IPSOS indiquait que 9 agents de la fonction publique sur 10 désiraient changer de métier au cours de leur vie professionnelle, quitte à changer d'administration de rattachement et d'autre part, montre que l'ensemble des cadres intègre parfaitement le principe de mobilité inter fonction publique ; même si un décalage existe entre le discours et les pratiques effectives puisque parmi l'ensemble des titulaires en poste dans la fonction publique présents en 2009 et en 2010 soit 3,5 millions d'agents, ils ne sont que 0,2% à avoir opéré une mobilité d'un versant de la fonction publique à un autre¹.

« On a des générations qui sont nées avant les années soixante et les générations qui sont nées après. Et la place qu'on accordait à l'individu dans le tissu social n'est plus du tout la même. On est beaucoup plus individualiste depuis qu'on ne l'était avant. Et parce qu'ils ont été habitués à appréhender les choses de cette manière-là, chacun a tendance à voir le monde depuis sa fenêtre tourner autour de lui plutôt que d'être une des composantes de ce tissu social qui prend tout son sens dans son ensemble et non pas par les résultats de positions d'individualités ou les intérêts se télescopent ». (40)

L'attachement aurait fait place à une certaine forme d'opportunisme professionnel. La figure du « cadre maison » et du plan de carrière programmé dans la même administration s'estompe. Les destinées des entreprises et des salariés se dissocient. Les « jeunes » DSP se projettent, à plus ou moins court terme, en dehors de l'administration pénitentiaire, même s'ils n'ont pas, comme leurs aînés, de plan de carrière difficilement formalisable dans un champ où toutes les possibilités ne sont pas toujours visibles.

Les DSP qui partent et qui ne sont donc plus en poste dans l'administration pénitentiaire² sont dans des situations administratives très variées comme le montre le graphique ci-dessous, même si pour faciliter l'analyse nous n'avons conservé que quelques caté-

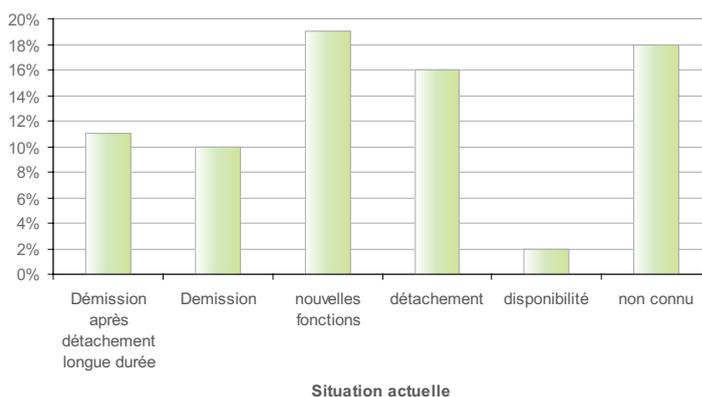
¹ Le rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2010-2011. Politiques et pratiques des ressources humaines, Ministère de la fonction publique, janvier 2012

² Nous aurions souhaité présenter les portraits de ces cadres qui ont quitté l'administration pénitentiaire. Malheureusement bien que nous disposions de noms (transmis par leurs anciens collègues) il ne nous a pas été possible d'accéder aux informations relatives à leur parcours professionnel étant donné qu'ils n'apparaissent plus dans l'annuaire des cadres.

gories en excluant les démissions après des détachements de longue durée, les démissions suite à une disponibilité, les révocations, les non réintégrations après un détachement, les abandons de poste, les congés sans traitement et les retours dans le corps d'origine qui représentaient respectivement moins de 1%.

Graphique 

La situation des DSP qui ne sont plus en poste



Tout d'abord, il est important de souligner que pour 18% des DSP qui ne sont plus en poste, il a été impossible de trouver leur fiche administrative à partir du logiciel Harmony.¹ Néanmoins, ce graphique montre que 40 % des DSP qui ne sont plus en poste ont quitté définitivement l'administration pénitentiaire (ils ont démissionné, occupent de nouvelles fonctions). 18 % ont quitté momentanément leur poste (position de disponibilité et de détachement) ; cependant, il n'est pas certain qu'ils réintègrent l'administration pénitentiaire car nombreuses sont les démissions qui font suite à un détachement.

Parmi les 473 DSP de notre échantillon, seuls 5 % (26) ont quitté l'administration pénitentiaire en se mettant en position de détachement (sachant que nous ne prenons pas en compte les mises à disposition (2) et les disponibilités (2)). Pour les DSP faisant partie de la 19^{ème} promotion, 1 seul DSP (sur 19) est en position de détachement. Dans la 31^{ème} promotion, ils sont 3 sur 22 à occuper cette position. Au cours de leur carrière, les DSP ayant été « détachés » et ayant réintégré l'administration pénitentiaire sont encore moins nombreux (4/26). Pour les DSP de ces deux

¹ Logiciel de gestion des personnels du Ministère de la Justice.

promotions, seules 2 personnes sont concernées ; toutes deux ont été détachées pour leur deuxième emploi et pour une durée d'un an. Notons que les DI en poste actuellement n'ont jamais été en position de détachement.

Les DSP qui sont en position de détachement sont majoritairement des hommes (16/26) et des personnes qui ont passé le concours externe (19/26). Ces DSP ne sont pas plus mobiles que les autres et la position de détachement ne correspond pas à une étape spécifique de leur trajectoire professionnelle, puisqu'ils ont entre 30 et 59 ans. En moyenne, ils sont âgés de 42,6 ans et ont 14,8 ans d'ancienneté dans leur corps. Par ailleurs, la majorité d'entre eux n'exerçait plus leur activité au sein d'un établissement pénitentiaire (ou les SPIP) mais travaillaient au niveau régional ou national (16/26). 5 étaient affectés en DISP, 9 à la DAP et 1 au ministère de la justice. Cette situation permet de formuler l'hypothèse selon laquelle la position de détachement s'inscrirait dans une stratégie qui consisterait à s'éloigner des établissements et de la détention ; peut être par usure, lassitude, ou volonté d'exercer une activité de nature différente.

Il est également intéressant de remarquer que les DSP qui quittent l'administration pénitentiaire ne partent pas uniquement vers l'école nationale de la magistrature (qui vient tout de même en deuxième position avec 7 auditeurs de justice), ils intègrent également la fonction publique territoriale (8/26). Les DSP se répartissent ensuite de manière égale dans le corps des sous-préfets (3) et dans les autres ministères en tant que chargés de mission (3). Ils sont également détachés à la PJJ (2), rattachés au contrôleur général des lieux de privation de liberté (2) et enfin administrateur civil (1).

Le détachement représente pour les DSP une occasion d'exercer d'autres fonctions mais surtout, d'être promu professionnellement, en occupant des postes à plus grandes responsabilités et socialement, en accédant à des corps plus prestigieux que celui des DSP.

« Ma première motivation est l'exercice de plus grandes responsabilités, c'est un projet ancien. » (40)

➤ Exemple parcours n°80

(26 ans d'ancienneté dans le corps)

Entrée en 1985

- Centre de détention (3 ans)
- Maison d'arrêt (5 ans)
- Centre de détention (7 ans)
- Détaché (3 ans)
- Ministère de la justice (2 ans)
- Détaché PJJ (1 an) – poste de directeur

Cette stratégie de carrière peut s'illustrer par différents types de parcours :

Tout d'abord, les DSP qui, en début de carrière, rejoignent l'école nationale de la magistrature (ENM). Il s'agit majoritairement d'externes ayant un Bac + 4 ou + 5 en droit.

➤ Exemple parcours n°48

(5 ans d'ancienneté dans le corps et l'administration pénitentiaire)

Entrée en 2005

- Maison centrale (2 ans)
- Centre pénitentiaire (3 ans)
- ENM

➤ Exemple parcours n°102

(5 ans d'ancienneté dans le corps et 14 ans d'ans l'administration pénitentiaire)

Entrée en 1997 en tant que CIP

- DSP en 2005
- Maison d'arrêt (4 ans)
- DISP (2 ans)
- ENM

L'ENM occupe une place particulière dans les projets professionnels des DSP et illustre les rapports ambivalents qui peuvent exister entre ces deux univers avec aux extrêmes une dynamique soit, de vive attraction soit, de « rejet ». Avant d'intégrer l'administration pénitentiaire la plupart des DSP ont passé différents concours de la fonction publique⁷ dont très souvent celui de l'ENM. Nombreux

⁷ Données sociodémographiques relatives aux promotions de DSP, élaborées par l'observatoire de la formation professionnelle de l'ENAP.

sont ceux qui échouent et qui choisissent alors l'administration pénitentiaire. Parmi eux, certains tournent définitivement la page, d'autres, au contraire, gardent, tout au long de leur carrière, la magistrature en ligne de mire. Ils deviennent alors auditeur de justice à « mi-parcours » après avoir passé plus de dix ans dans l'administration pénitentiaire.

➤ Exemple parcours n°160

(15 ans d'ancienneté dans le corps)

Entrée en 1996

- Maison centrale (2 ans)
- Centre pénitentiaire (1 an)
- Maison d'arrêt (2 ans)
- Direction de l'administration pénitentiaire (5 ans)
- Détaché (2 ans)
- Ministère de la justice (1 an)
- ENM

« Certains annoncent clairement la couleur de ce qu'ils souhaitent pour leur carrière, d'autres disent qu'ils sont là par défaut, qu'ils ont le choix, c'est souvent le cas, de la magistrature et qu'ils repasseront la magistrature à titre interne, j'en connais deux de ma promo qui l'ont fait, qui ont réussi, d'autres qui ne le disent pas mais qui n'excluent pas à terme de faire une demande d'intégration et de repasser le concours. Mais j'avais deux collègues, c'était clairement par défaut et qui l'avaient dit que oui...ils repasseraient la magistrature, on peut la passer trois fois, donc ils attendaient la possibilité, ils ne voulaient pas gâcher toutes leurs chances en externe comme ils avaient raté, ils repasseraient en interne, ils attendaient d'avoir l'ancienneté, tous les deux l'ont passée dès qu'ils ont pu ». (11)

Poussés par cette dynamique de promotion à la fois professionnelle et sociale, d'autres DSP, cependant moins nombreux, répondent aux « sirènes de la préfectorale »¹ et intègrent le corps des sous-préfets.

¹ Article du monde op. cit.

➤ Exemple parcours n°14

(14 ans d'ancienneté dans le corps)

Entrée en 1967

- Maison d'arrêt (3 ans)
- Maison d'arrêt (4 ans)
- DISP (3 ans)
- Direction de l'administration pénitentiaire (1 an)
- Corps des sous préfet

« Quand vous êtes dans une administration qui est plutôt méprisée c'est plutôt sympa d'aller dans une administration prestigieuse ». (43)

Quel que soit le lieu de destination des DSP ou le moment envisagé pour quitter l'administration pénitentiaire, ce taux d'évaporation met au jour différentes problématiques :

- en matière de transmission de compétences, puisque les DSP qui choisissent de partir ont une certaine expérience professionnelle (plus de 10 ans d'ancienneté) qu'ils ne pourront transmettre aux générations futures ;
- en matière de gestion des ressources humaines puisque nous pouvons considérer qu'au travers de la formation professionnelle (formation initiale et continue), l'institution « investit » sur des individus qui la quittent, de plus en plus rapidement, ce qui corrélativement ne permet pas un « retour sur investissement ».

Par ailleurs, cela interroge également les dispositifs qui sont mis en œuvre par l'administration pénitentiaire qui doit, depuis la loi n°2009-972 du 3 août 2009, offrir aux fonctionnaires les moyens de construire de véritables parcours professionnels, notamment en leur garantissant des droits nouveaux en matière de mobilité et un accompagnement professionnel réel. C'est dans ce cadre là qu'intervient le conseiller mobilité-carrière, intégré au bureau RH5 à l'administration centrale, qui devient l'outil central de cette nouvelle gestion personnalisée. En principe, il joue le rôle d'interface entre les souhaits, les potentialités des DSP et les besoins de l'administration pénitentiaire. En pratique, l'exercice de ce rôle est complexe car nous avons constaté que majoritairement, les DSP gèrent seul leur carrière et ne font que rarement appel au conseiller mobilité-carrière.

« Les DSP n'attendent rien de RH5. » (12)

Le fait que les DSP prennent en charge l'évolution de leur carrière semble être un trait commun à l'ensemble des cadres car majoritairement ces derniers considèrent que leur carrière leur incombe personnellement. De plus, ils « sont du reste critiques vis-à-vis de la gestion des carrières dans les entreprises qui les emploient, puisqu'ils la jugent inexistante ou insatisfaisante à 62 % »¹. Cette vision critique apparaît également dans l'administration pénitentiaire. La plupart des DSP considère que, par manque de moyens, RH5 n'est pas en capacité de mettre en œuvre une gestion personnalisée des carrières.

« Je sais pas si RH5 est vraiment étoffé pour suivre efficacement ses cadres car nous avons tous des profils et des envies très différents ». (19)

« Je trouve que la création du bureau RH5 a été une très bonne idée au départ, maintenant, je trouve que l'on n'a pas donné les moyens humains à RH5 pour justement être un vrai soutien et une aide dans la construction des visuels des plans de carrière. (...) j'y aurai recours si je savais qu'ils avaient les moyens de m'aider....mais à l'heure actuelle, ils ne sont pas assez nombreux et ne peuvent faire que de la gestion administrative du personnel ». (37)

RH5 n'est sollicité qu'à de rares occasions² davantage dans une logique administrative qui consiste à informer l'administration des choix effectués en matière de mutation ou à recueillir des informations concernant la mise en œuvre de choix de carrière préalablement définis. La dimension prospective et la composante conseil qui se rattachent à ce service et au conseiller mobilité-carrière semblent disparaître.

« La seule fois où je suis allée à RH5, c'est parce que, comme je n'étais pas syndiquée, je voulais que l'administration connaisse les raisons de ma demande de mutation entre la DI et la Centrale, je pense que c'était à cette occasion-là. C'était moi qui avais fait ce choix-là et venais informer l'administration de mon choix ». (30)

¹ Enquête - cadres, cité par Cadin L., op. cit. p 46.

² Il serait intéressant de croiser le point de vue des DSP avec des données émanant de ce service afin de pouvoir qualifier les flux notamment au travers du nombre d'entretiens menés annuellement avec les DSP.

« Une carrière, c'est personnel, ça se décide en famille, ça se prévoit en famille et une fois qu'on a une idée de ce qu'on veut faire, on peut faire appel à RH5 pour voir est ce que c'est réaliste, comment ça peut se faire, comment on peut le mettre en œuvre ». (17)

Ce déficit d'ancrage institutionnel induit un manque d'informations concernant notamment les possibilités et les procédures à mettre en œuvre en matière de mobilité externe. Pour combler ces lacunes, mais aussi pour obtenir des conseils, les DSP contactent leurs pairs déjà partis ou ceux qui sont sur le départ.

« On a peu d'information, les gens cherchent par leurs propres moyens ». (12)

« Personnellement, je l'ai fait seule, en prenant des renseignements de personnes qui savaient mieux que moi, notamment avec certains collègues (...) Je n'ai pas respecté la procédure....je n'étais pas super bien au point, j'ai envoyé mon dossier de détachement hors délai. Quand je l'ai dit à la DAP, ils m'ont dit « ah, mais faut que vous fassiez un dossier de détachement » je me suis dit, qu'est-ce qu'il demande là, parce que moi je pensais qu'il fallait d'abord être prise avant demander son détachement mais pas du tout, il faut faire son dossier à partir de son administration, l'administration envoie ce dossier à l'administration d'accueil et c'est elle qui donne son accord ou pas.» (21)

► *L'attractivité du métier*

De manière plus globale, le taux d'évaporation moyen (29%) interroge le fonctionnement de l'organisation et ce qui fait l'attractivité du métier de DSP, mais avant de développer ces aspects, il ne faut pas oublier que, même si notre focale se porte sur les départs, la majorité des DSP recrutés (71%) restent dans l'administration pénitentiaire. Les quelques propos présentés ci-dessous illustrent la variété des raisons qui lient le DSP à son administration :

« C'est peut-être mon côté un peu « maso », je sais pas enfin, j'ai jamais eu envie de quitter l'AP parce que je m'y plais toujours autant, voilà. Cette richesse de notre fonction, la gestion de l'humain en permanence, même si c'est parfois un peu casse-gueule, même si ça nécessite un investissement important, et bien, ça me passionne ». (16)

« J'ai tendance à considérer que l'administration pénitentiaire nourrit pas trop mal son homme surtout aussi que la prime de sujétion est intégrée dans le droit à pension, ça n'a jamais été un calcul très important pour moi mais quand vous êtes plus proche de la retraite, vous y pensez (...) Consacrer toute sa vie aux prisons, c'est peut-être un passage sur terre un peu singulier. Maintenant, c'est un boulot qui me permet de rencontrer des gens intéressants, je crois que c'est le propre de tous les boulots. Au fil du temps, on commence à maîtriser donc ça procure une sécurité qui n'est pas négligeable ». (24)

« Je n'ai fait que des choses différentes et j'ai le sentiment d'avoir fait plusieurs métiers, surtout très différents et très intéressants, et j'ai le sentiment que je peux encore trouver dans les années qui viennent des postes qui vont encore m'intéresser au sein de l'administration pénitentiaire ». (34)

« Vous êtes dans l'administration et vous vous êtes fait un petit nom, vous avez un réseau ». (43)

« Après, je n'ai jamais cherché à demander une intégration dans la magistrature, ni comme administrateur civil/ Il y a de l'intérêt dans la pénitentiaire, il y a beaucoup de choses, ça a beaucoup bougé, nous sommes obligés sans cesse de nous remettre en question ». (25)

La majorité reste ce qui ne signifie pas pour autant que parmi eux certains n'aient pas, à un moment ou à un autre de leur carrière, souhaité partir.

« 90% de mes collègues envisagent de partir dans les cinq prochaines années ». (12)

« Au fil du temps, l'idée est venue qu'il y avait peut être d'autres choses à faire ». (43)

« Je pense que ma carrière ne se fera pas que dans l'administration pénitentiaire, je suis en train de voir à droite à gauche ce qui peut s'offrir à moi ». (20)

« Je n'hésiterai pas à quitter l'administration puisque j'arrive à ma vingt-cinquième année de service. Je suis en pleine réflexion ». (35)

Ces propos laissent penser que, ces prochaines années, le taux d'évaporation pourrait augmenter si les départs envisagés aboutissent.

« J'ai été surprise...en voyant le nombre de DSP qui s'en vont... alors que j'ai l'impression qu'il n'y a quasiment personne qui arrive dans notre corps...personne !... ». (21)

Ce mouvement semble être à sens unique comme le montre le dernier rapport sur l'état de la fonction publique, la principale destinataire des agents en mobilité inter-fonctions publiques est la fonction publique territoriale (FPT) : 66,8% contre 16,8% pour la fonction publique d'Etat (FPE) et 16,4% pour la fonction publique hospitalière. 90,9% des agents de la FPE en mobilité inter-fonctions publiques ont en effet rejoint la FPT. Actuellement, la FPT offre aux cadres de l'Etat des perspectives de carrière qu'ils n'auront plus dans le cadre de la RGPP. Parallèlement à cela, des dispositions facilitant l'intégration des agents de l'Etat dans la FPT ont été mis en œuvre et notamment le dispositif de subventionnement des mises à disposition¹.

« Il est possible que j'envisage d'aller dans un autre Ministère, un poste qui serait sur Paris aussi et qui me permette de changer un peu de contenu de travail (...) et du coup, j'avais envisagé de me renseigner car j'ai des collègues qui sont parties dans la Territoriale notamment, attachée principale territoriale ». (30)

Néanmoins, quel que soit le projet professionnel élaboré et les dispositifs de soutien à la mobilité qui existe, il n'est pas toujours facile pour les DSP qui le souhaitent de quitter l'administration

¹ Jusqu'à présent l'employeur local devait rembourser à l'état l'intégralité du salaire du fonctionnaire mis à disposition. Désormais il bénéficiera d'une exonération de remboursement.

pénitentiaire, ce qui explique que certains sont encore là : leurs démarches n'ont pas abouti, ils ont du mal à « passer à l'acte » et mettre en pratique leur désir de mobilité, parasités par de multiples craintes liées à ce changement professionnel important.

« Ça fait un an j'essaie de m'ouvrir d'autres horizons, essayer d'avoir des rendez-vous, des entretiens, pour essayer de voir si je peux partir ...en termes de détachement on peut toujours tenter effectivement d'autres administrations, pour autant, ce n'est pas si facile que ça...ce n'est pas acquis, si ça l'était je ne serai peut-être plus là... ». (27)

« On ne quitte pas la pénitentiaire si facilement...je me suis laissé avaler par la pénitentiaire, (...) j'étais passionné par ce que je faisais et on est très vite avalé par la pénitentiaire. Je voulais partir de l'administration vers l'âge de trente-cinq ans et puis ça n'a pas marché, J'aurai du recommencer mais je ne l'ai pas fait ». (28)

« Peut-être que dans dix ans je serai encore là parce que ça fait peur de partir ». (20)

« On a travaillé pendant trente-deux ans, où on est à peu près connu, voire, de temps en temps, reconnu pour tomber dans un monde où tout est différent ». (29)

Les DSP actuellement en poste qui expriment le désir de partir et ceux qui l'ont effectivement concrétisé évoquent pour expliciter et légitimer leur choix de multiples raisons qui ne s'excluent pas les unes des autres et qui bien souvent se cumulent. Classiquement, nous en avons identifié deux grands types : le premier concerne la sphère privée et les contraintes inhérentes à la mobilité géographique, ce qui montre encore une fois la porosité des champs de vie ; le second, concerne la sphère professionnelle. Même si les raisons évoquées se combinent, les DSP qui souhaitent partir ou qui sont partis mettent en avant des arguments essentiellement professionnels.

Les raisons évoquées révèlent la force des contraintes qui pèsent sur les DSP au regard des contreparties proposées.

« Les contraintes sont beaucoup trop énormes par rapport aux contreparties. Depuis quelques années ils recrutent des diplômés qui ont des BAC+5, qui ont fait des prépa, qui ont

des amis qui sont devenus commissaire, directeur d'hôpital, administrateur territorial, Enarque et quand on compare les contraintes des métiers et les contreparties on déchanté ». (12)

Les contreparties d'ordre financier ne paraissent pas à la hauteur des contraintes professionnelles liées essentiellement à la mobilité géographique et à la forte disponibilité qui entraînent un coût induit par exemple par l'externalisation de certains services permettant la prise en charge de la gestion domestique.

« J'aime ce que je fais et j'aime mon administration (...) mais je me dis quand j'aurai des enfants il y a de fortes contraintes, soit vous avez votre famille à proximité soit il faut engager beaucoup de frais pour les enfants et si on doit compenser toutes les contraintes par un investissement financier, vous ne vous y retrouvez plus ». (19)

Par ailleurs, le logement de fonction, récemment au cœur des débats entre les organisations professionnelles et l'administration pénitentiaire, qui représente certes un « avantage en nature » est aussi considéré, par certains DSP, comme un « cadeau empoisonné » ; sa dimension spatiale ne permettant ni de séparer les champs de vie, ni de faciliter l'accès à la propriété.

« Si on compare avec les attachés, ils n'ont pas d'obligation de mobilité, il gagne plus, il n'est pas logé mais bon, d'un autre côté il peut s'acheter une maison. il sera pas emmerdé tous les quatre matins ». (20)

« Il y a une incertitude aujourd'hui par rapport aux conditions matérielles de logement, il faut que vous l'intégriez dans vos avantages en nature mais souvent, il faut voir de quels avantages en nature il s'agit. Si on compare actuellement les primes d'attachés et les primes de directeurs, celles de directeur sont bien moins avantageuses. Il y a toutes ces choses-là qui rentrent en ligne de compte ». (27)

« La plupart des logements des établissements sont à côté de la prison, vieux et moches, mais en plus ça nous empêche d'être propriétaire. Parce que si on nous dit, le loyer fait huit cent euros par mois, à ce moment là qu'on nous les donne et on pourra investir et acheter ». (17)

Les DSP reconnaissent qu'ils connaissaient les contraintes professionnelles inhérentes à leur fonction, mais ils n'en mesuraient pas nécessairement la portée. Par ailleurs, la revalorisation statutaire escomptée qui permettrait d'accéder à la catégorie A+ et qui les mettrait sur un même pied d'égalité que les commissaires de police ou encore les directeurs d'hôpital tarde à venir. Il ne faut pas considérer que les attentes des DSP sont seulement financières, elles sont aussi symboliques. Ils souffrent, comme la plupart des personnels de l'administration pénitentiaire, d'un manque de reconnaissance à la fois institutionnelle et sociale.

« On savait qu'il y avait des contraintes, mais on attend une évolution du statut parce que le DAP nous l'avait promis ». (12)

« Le statut, ou de salaire, comme on veut l'appeler mais je trouve qu'il n'y a pas de justification, par exemple, à ce qu'on ne soit pas aligné sur les commissaires. J'ai une amie qui a passé le concours de commissaire, qui me raconte ce qu'elle fait... donc je ne trouve pas qu'il y ait plus de responsabilités pour un commissaire que pour un DSP, je ne trouve pas qu'il y ait de justification à ce que les statuts et les salaires ne soient pas alignés ». (17)

« Il y a aussi un gros problème de reconnaissance (...) il y a une tranche du personnel de direction qui est intéressée par la promotion, et puis tu as une tranche qui est peut être plus silencieuse et plus majoritaire qui n'est pas intéressée par la promotion parce que sinon elle n'aurait même pas passé le concours de DSP de toute façon à la base, ce n'est pas hyper valorisant. Des gens qui sont passionnés par ce qu'ils font mais qui à force de ne pas être reconnus, à force de ne pas avoir les moyens de fonctionner, à force d'être « béni-oui-oui » de ne jamais être entendus ils en ont ras le bol ». (18)

Dans certains cas, les logiques institutionnelles peuvent être perçues par les DSP comme une forme de déconsidération, voire de « maltraitance ». Malgré cela, la plupart des DSP restent attachés à leur administration, mais ils développent une certaine forme de méfiance par rapport aux logiques institutionnelles.

« C'est tout à fait possible parce qu'encore une fois, j'aime beaucoup cette administration, je lui dois beaucoup. (...) Par contre, oui, si on continue à nous prendre pour des cons, si je

peux me permettre, à nous muter à des dates peu probables, à des endroits où on n'a pas envie d'aller, il est fort possible, oui, que j'aille sur une administration qui pose moins de contraintes et qui apporte peut-être plus de respect parce que les contraintes sont quand même énormes (...) C'est un manque de considération. Quand vous appelez les gens, ils vous envoient promener presque ! C'est une erreur gravissime de la part de l'administration parce que tous les cadres vont partir ». (23)

« Une décision qui va nous brutaliser, mais ça peut être aussi le fait de nous abandonner quand même, aussi de nous laisser lyncher par les organisations professionnelles ». (31)

Au déficit de reconnaissance et aux attentes statutaires non comblées vient s'ajouter une autre problématique, celle de l'usure professionnelle, notamment pour les DSP les plus anciens. Il est cependant difficile de déterminer le seuil exact à partir duquel l'épuisement professionnel survient. Rien n'est mécanique et systématique, cela dépend de l'environnement professionnel, du type d'affectation, des événements rencontrés et de la capacité idiosyncrasique du DSP.

« Ca doit dépendre, j'imagine que pour les jeunes qui partent, alors que ça ne fait pas très longtemps qu'ils sont là, est-ce qu'ils espéraient être A+ et ça ne s'est pas fait. Voilà, j'imagine que c'est le statut. Pour les plus vieux, je crois que c'est plus, soit de l'usure, soit la volonté de voir ailleurs pour changer et moi, si je devais partir, ça serait pour aller voir ailleurs, pour changer, ce n'est pas que le statut de A+ ne me plairait pas ». (30)

« La contrainte est essentiellement professionnelle, le métier devient de plus en plus difficile, on charge de plus en plus les DSP de nouvelles missions, des responsabilités (...) en établissement j'ai des collègues qui finissent à 22 heures voire 23h et le week-end ils sont en établissement (...) les gens en ont marre au bout d'un moment c'est l'épuisement professionnel ». (12)

L'évocation de l'usure professionnelle des DSP laisse poindre la problématique temporelle dans la gestion des carrières qui inter-

roge la capacité des individus à effectuer la totalité de leur carrière en établissement pénitentiaire.

« Ce qui c'est passé pour moi, ce qui a été le plus dur dans ma carrière, c'est entre aujourd'hui et cinquante ans, j'étais fatigué, j'étais usé en fait. Ce qui manque aux DSP, c'est qu'à un moment donné on nous sorte de la détention et qu'on nous donne des missions pour prendre du recul mais pas des missions bidons. » (28)

Dans la GRH, la problématique des fins de carrière est de plus en plus prégnante étant donné l'allongement des carrières et le vieillissement de la population active : dans la fonction publique, les agents de plus de 50 ans représentent plus du tiers des effectifs¹ et plus globalement, en France, les plus de 55 ans représentent 12,4% des actifs contre 7,7% en 1995 et selon les projections de l'INSEE ce taux pourrait atteindre 16,8% en 2020². « Le bon déroulement des fins de carrière dépend étroitement du parcours antérieur de l'agent, si bien que les problèmes doivent être anticipés tout au long de la vie professionnelle. Une gestion le plus en amont possible des fins de carrière permettrait ainsi d'éviter la survenance, même potentielle, des problèmes liés à l'âge »³ et à l'usure professionnelle.

Cette problématique soulève certes la question de la pénibilité du métier mais elle suscite également des interrogations quant aux perspectives de carrière que l'administration pénitentiaire offre à ses cadres « expérimentés » qui en respectant les principes de mobilité géographique et de verticalité ont occupé, à mi-carrière (15 à 20 ans d'ancienneté), une grande variété de postes en établissement.

« Il ne faut pas que j'aïlle trop vite sinon que vais-je faire après ». (31)

« J'avais conscience que j'avançais dans ma carrière, plus ça allait être compliqué, je me suis dit « qu'est ce que je vais faire après ? » ». (32)

¹ Rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2010-2011. politiques et pratiques des ressources humaines,. Ministère de la fonction publique, janvier 2012.

² Filatriau O., 2011, « Projections à l'horizon 2060 : des actifs plus nombreux et plus âgés », INSEE Première n°1345.

³ Les cahiers de l'observatoire social territorial – gérer et anticiper les fins de carrière, les seniors dans la fonction publique territoriale », n°5 juin 2012.

« Moi je constate que là aussi, y a rien de prévu pour des collègues qui arrivent à deux ou trois ans de la retraite, en fait, moi je pourrais vous en citer quelques-uns qui ont fait toute leur carrière au sein de l'établissement, qui n'ont pas fait, comme moi, le break des quatre années à l'Énap et qui sont usés. On ne peut plus faire toute sa carrière dans l'administration pénitentiaire, à diriger un après l'autre les établissements. Il faut vraiment, à un moment, se faire un temps mort pour repartir de plus belle et je pourrais en citer hein, j'ai des, combien de collègues qui sont... qui sont en fin de carrière et à qui l'administration est incapable de leur proposer quelque chose ». (16)

Après avoir été chef d'établissement dans des structures de régime et de tailles différents, que peuvent-ils faire ? Cette question ils sont nombreux à se la poser en considérant la rareté des postes qui pourraient leur être proposés et l'intérêt de ces derniers au regard des contraintes existantes et de la composante politique qui peut s'y rattacher.

« C'est la mobilité en fait, trois, quatre ans, on change, on rebondit, etc...c'est un peu ce rythme-là, sachant que dans les Directions Interrégionales pour les vieux crabes comme moi et comme d'autres, en fait, il n'y a que deux postes, celui d'Adjoint ou DI. Pour être DI, il faut avoir le sens de la politique. On me l'a proposé, j'ai refusé (...) c'est perdre aussi une forme de liberté ». (29)

« Que peut-on faire d'autre après ? Il y a quelques postes effectivement en DI, dont le grade absolu qui est le poste de Directeur Interrégional, mais il y en a extrêmement peu et quand on regarde les DI actuellement, ce sont des DI qui le sont depuis longtemps. Il y a peu de renouvellement aussi dans ce type d'emploi donc...nécessairement à un moment donné, il y a une fuite, qui a été constatée chez un certain nombre de DSP dont certains qui avaient des avenir prometteurs ». (13)

« C'est vrai qu'il n'y a pas de la place pour tout le monde en DI, les Sous-directions aussi, les postes un peu stratégiques sont limités ». (37)

L'usure professionnelle peut aussi parfois se combiner avec des interrogations plus globales et d'ordre idéologique qui révèlent une distance croissante entre les rationalités institutionnelles et celles des individus.

« Je pense que nous faisons un métier très épuisant professionnellement, c'est-à-dire qu'il faut être tout le temps sur le qui-vive, on travaille dans l'urgence en permanence, on ne fait qu'éponger les dysfonctionnements, il faut toujours essayer de gérer des problèmes, ce qui ne marche pas et donc, c'est quand même très épuisant (...) Je pense qu'à un moment donné il va y avoir un ras le bol qui fait que tu ne travailles plus bien dans un sens ou dans un autre. Alors après, j'ai aussi un problème avec la façon dont notre administration gère la population pénale, et peut être qu'idéologiquement, j'aurai besoin d'aller voir ailleurs ». (18)

« Je connais un peu, ça reste toujours le ministère de la justice (...) J'avais aussi envie intellectuellement de me tirer vers le haut et puis je suis de moins en moins en phase avec mon administration ». (32)

➤ La mobilité interne

➤ Des temporalités individualisées

Les différentes trajectoires constitutives d'une nouvelle version de la carrière illustrent une désactivation, plus ou moins totale, du principe de mobilité ; les rythmes de la mobilité ne sont plus collectifs mais deviennent individualisés. La faible mobilité géographique de certains DSP se traduit par une surreprésentation d'une DISP dans leurs trajectoires professionnelles. Afin de privilégier un ancrage géographique, ces DSP vont mettre en œuvre une stratégie qui consiste à changer de fonction sur une même unité spatiale plus ou moins étendue.

➤ Exemple parcours n°227

- Maison d'arrêt de Toulouse (4 ans)
- DISP Toulouse (19 ans) (différentes fonctions de chefs de département occupées)
- Centre de détention de Muret (4 ans)

➤ Exemple parcours n°339

- DISP de Dijon (3 ans)
- DISP de Paris (15 ans) : administration centrale différents emplois (chef de section, chef de -bureau, secrétaire général...)

Au regard du cadre réglementaire, ces stratégies ne sont pas déviantes, elles ne font que contourner l'obligation de mobilité géographique puisque lorsque le DSP change de fonction, le « compteur » de la mobilité revient automatiquement à zéro. Ainsi, un DSP peut passer une grande partie de sa carrière en DISP, à l'administration centrale ou à l'ENAP en changeant de poste tous les 6 ans.

Par contre, d'autres parcours animés d'une logique identique peuvent être considérés comme hors du cadre réglementaire régissant la mobilité ; c'est le cas des DSP dont la durée d'affectation sur un même poste est supérieure à 6 ans.

➤ Exemple parcours n°301

- Maison d'arrêt (1 an) en tant qu'adjoint au chef d'établissement
- Centre de détention (2 ans) en tant qu'adjoint
- Centre pénitentiaire (4 ans) en tant qu'adjoint
- DISP (1 an)
- Centre de détention (8 ans) en tant que chef d'établissement
- Centre de détention (2 ans) en tant que chef d'établissement
- DISP (3 ans) en tant que chef de département
- DISP (8 ans) en tant qu'adjoint au directeur interrégional
- Centre de détention (1 an) en tant que chef d'établissement

➤ Exemple parcours n°41

- Maison d'arrêt (2 ans) en tant qu'adjoint au chef d'établissement
- Maison d'arrêt (13 ans) en tant que chef d'établissement

➤ Exemple parcours n°130

- Maison d'arrêt (3 ans) en tant qu'adjoint au chef d'établissement
- Centre de détention (10 ans) en tant qu'adjoint au chef d'établissement
- Maison d'arrêt (7 ans), en tant qu'adjoint au chef d'établissement, puis direction des ressources humaines

« Je me suis encroûtée géographiquement ». (33) – 1988 à 2007 à occuper différentes fonctions en DI.

Dans l'optique de privilégier un ancrage géographique, les DSP mettent en œuvre différentes stratégies. Le détachement par exemple peut devenir un moyen leur permettant d'augmenter la durée passée sur une zone géographique identique.

➤ **Exemple parcours n°166** – né à Nice

- DISP de Lille (2 ans)
- DISP de Marseille (17 ans)
- CD Salon de Provence (6 ans)
- Détaché Aix-Marseille (6 ans)
- DISP Marseille (3 ans)
- Détaché Nice (2 ans)

Dans l'exemple de parcours n°166, parmi les 5 affectations de ce DSP, 4 l'ont été dans la DISP de Marseille. La position de détachement devient une solution pour échapper, momentanément, à la contrainte de mobilité et rester ainsi dans sa région natale.

Ces stratégies géographiques qui remettent de fait le principe de verticalité sont mises en place le plus souvent pour « respecter » l'activité professionnelle du conjoint, mais aussi pour de multiples raisons qui peuvent être liées à la préservation pour les enfants d'une stabilité après un divorce, à des préférences climatiques ou culturelles, certains DSP refusant d'aller dans le Sud ou dans le Nord de la France etc...

« Je suis resté douze ans au même poste, mais c'était surtout pour respecter la vie professionnelle de mon épouse ». (29)

« Je suis resté à XX par rapport à mon fils pour qu'il voit son père après le divorce ». (33)

« Un collègue de notre promo nous avait dit clairement, « moi j'irai n'importe où mais je veux que ce soit Paris, Lyon ou Marseille parce que ma femme va s'installer comme avocat, mais une fois qu'elle sera installée elle ne pourra pas déménager sa clientèle, alors que moi, il y aura suffisamment d'établissements pour tourner. » (...) de mon côté je ne voulais toujours pas aller dans le Nord. (...) je me suis logé et j'ai décidé de faire construire, donc j'ai emprunté, et aujourd'hui, j'estime que je ne partirai pas, on me l'a proposé déjà depuis un moment, j'ai dit non, je ne partirai pas... je ne quitterai pas ce poste ». (11)

Ces DSP n'acceptent plus les règles du jeu régissant habituellement les carrières. Ces choix géographiques deviennent des choix de carrière qui illustrent un nouveau rapport au travail. L'intérêt individuel et collectif, puisqu'il concerne aussi la sphère familiale prime sur l'intérêt professionnel. De nouveaux repères, de nouvelles grilles de lecture apparaissent. Les repères classiques du modèle de carrière dominant - titre, grade, salaire - n'ont plus le même poids, ni la même signification au profit de repères plus subjectifs, comme le sens donné par chacun à son parcours.

« J'essaie de saisir les opportunités quand elles collent avec ma situation personnelle (...) il y a ceux qui privilégient la carrière, moi j'ai privilégié ma vie. » (33)

Ces nouvelles pratiques, ces comportements non prescrits sont-ils pour autant proscrits par l'administration pénitentiaire ?

Ces alternatives ont le droit de cité, l'organisation tente cependant de les réguler et de les limiter en identifiant tout d'abord, les DSP qui ne respectent pas les « règles du jeu » et ensuite, en les sollicitant, plus ou moins directement et plus ou moins intensément, par l'intermédiaire de RH5 qui opère un « rappel à l'ordre » en les « invitant » (courrier, appel téléphonique, entrevue) à se positionner sur une nouvelle affectation. Il semblerait que la pression institutionnelle soit proportionnelle à la durée passée sur le poste.

« A une époque, il y avait des listes qui sont sorties pour les gens qui étaient sur un même poste depuis plus de six ans ». (33)

« Ça faisait un moment que RH voulait me faire partir, mais jusque là, ils n'avaient pas réussi (...) Je n'avais aucune envie de m'en aller, j'étais très bien professionnellement et familialement » (29)

Suite à ces sollicitations, la plupart des DSP obtempèrent et se positionnent sur d'autres postes pour changer effectivement d'affectation. Néanmoins, les « néo-cadres » qui ne souhaitent vraiment pas « bouger » mettent en œuvre une stratégie qui permet d'éviter une confrontation directe avec l'administration centrale. Cette stratégie consiste à postuler sur des postes, tout en sachant que compte tenu de leurs caractéristiques et de celles du poste, ils ne pourront pas être sélectionnés. En façade, ces DSP jouent le jeu et reviennent dans l'arène de la mobilité.

Ces dévoiements et les refus, plus ou moins implicites, de la mobilité n'échappent pas à la vigilance organisationnelle. Même si RH5 n'est pas dupe, il est difficile pour l'administration centrale d'intervenir, puisque sur le principe ces DSP jouent le jeu. Néanmoins, au-delà d'une intervention formelle des sanctions informelles se dessinent au regard des caractéristiques des situations. Elles se traduisent par une stigmatisation et une mise à l'écart par rapport aux demandes futures d'affectation qui pourraient être faites ; l'organisation estimant que le principe du don et du contre don régissant le système n'est pas respecté.

« J'ai postulé sur plusieurs postes mais j'avais une mauvaise réputation puisque je ne veux pas quitter cette région. » (33)

► Une verticalité désamorcée

Dans le modèle dominant de carrière, l'individu grimpe les échelons hiérarchiques et barémiques en fonction de son ancienneté. Le paradigme alternatif qui déroge à ce principe de verticalité fait naître des trajectoires professionnelles singulières étant donné que certains DSP ne souhaitent pas devenir chef d'établissement.

« Chef d'établissement, je commencerai dans un petit établissement pourri, ça ne me fait pas du tout rêver ». (20)

« J'avais pas envie de monter...de devenir d'abord adjoint puis chef d'établissement ». (27)

Ces positions alternatives qui regroupent à la fois des hommes et des femmes sont encore extrêmement rares. Devenir chef d'établissement reste pour une grande majorité des DSP un passage obligatoire ; cette étape dans la carrière représente toujours un marqueur de réussite.

Ce choix de carrière, plus ou moins définitif, notamment pour les DSP femmes, doit être mis en corrélation avec les cycles de vie.

« Je cible en plus des postes d'adjoint car je ne me sens pas encore complètement sûre pour le poste de chef d'établissement et en plus, en étant seule, je ne veux pas assumer des fonctions où je suis en première ligne tout le temps, ce n'est pas possible. Je verrai quand les enfants seront plus grands mais pour l'instant ils ont trop besoin que je sois là » ; (44)

« Avant d'arriver, je n'avais aucune idée si j'allais vite avancer ou pas, si j'allais faire le choix, je n'avais pas de gamins à l'époque, donc on ne se rend pas bien compte, on se dit que le boulot primera et finalement dans la réalité, ce n'est pas le cas, donc, non, c'est la vie, les opportunités et surtout la vie familiale, et les choix de la vie familiale qui font la carrière » ; (30)

Même s'il s'agit de choix, les charges familiales continuent d'entraîner si ce n'est de modifier les carrières des femmes, alors que paradoxalement elles ont un effet inverse chez les hommes. Pour les hommes « tous les indices de réussite professionnelles (salaires, responsabilité hiérarchiques...) s'accroissent avec la taille de leur descendance (à âge contrôlé) en même temps qu'augmente leur temps de travail. L'homme chargé de famille accroît son investissement dans le professionnel, car son rôle de « bon père », de « bon époux » se confond avec l'intensité de cet investissement.¹ » Qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes, le refus d'une verticalité systématique et mécanique façonne les trajectoires qui se construisent autour de nouvelles pistes explorées et exploitées par les DSP.

« J'ai vécu comme une opportunité ce poste de chef de mission parce que c'est vraiment l'idéal pour moi, ce n'est pas trop élevé dans la hiérarchie pour me permettre de m'occuper de mes enfants et avec un degré d'autonomie et de responsabilité intéressant en fait ». (30)

Le choix est clair et affiché, ces DSP souhaitent prioriser leur vie familiale par rapport à leur vie professionnelle ce qui les conduit à adapter leurs ambitions professionnelles et parfois les revoir à la baisse.

« Une carrière réussie, ce serait à chaque fois d'occuper des postes et d'être épanouie et satisfaite dans ce que je fais...je ne vise pas non plus à être chef d'établissement.... Tant que je suis épanouie et bien dans mes fonctions, que ça n'empiète pas négativement sur ma famille, c'est ça une carrière réussie pour moi...Trouver un équilibre entre les deux (...) je pense à certains que leurs femmes ont suivis....elles ne travaillaient

¹ Bouffartigue P, 2001 b, Cadres, la grande rupture, Editions. La découverte, Paris.

pas ou peu, quand il y a eu des enfants, elles s'en sont occupées, mais nous, quand on est en couple, la personne a aussi une carrière. Et pour moi, ça fait partie de l'idée du couple, qu'il y en ait pas un qui se sacrifie. Il faut pas de frustration, faut que les deux puissent s'épanouir ». (37)

« Je préfère une vie de famille réussie qu'une carrière fulgurante, idéale et je finis DI, mais je finis seule, mes enfants ne me parlent plus et mon mari m'a quittée, je ne suis pas prête à sacrifier ma vie personnelle pour carrière ». (17)

« La réussite, c'est une carrière professionnelle qui n'empiète pas sur mes ambitions personnelles, je n'ai pas envie de renoncer à faire des enfants, ou à des activités en dehors. Je ne veux pas que le travail devienne le centre de ma vie, je suis très vigilante ». (19)

« Avant certains disaient mais moi je ne vis que pour la pénitencière. Leur vie c'était le travail. Ces gens-là, à mon avis, ben, ils disparaissent ». (23)

« Une carrière réussie c'est celle qui n'entrave pas mon bien être personnel et essentiellement familial(...) je me construis en dehors du travail ». (14)

Les critères de réussite professionnelle sont déplacés et des arbitrages opérés entre la culture organisationnelle et l'éthique personnelle. Ces aspirations renvoient à un modèle centré sans équivoque sur l'épanouissement personnel et familial qui n'impose plus d'opérer des arbitrages entre la vie professionnelle et la vie privée qui peuvent s'avérer douloureux.

Cette décentration par rapport à l'activité professionnelle montre que le sentiment de réussite devient personnel et non plus uniquement social aussi bien chez les femmes que chez les hommes. L'innovation est sans doute là.

Ce mouvement s'inscrit dans un mouvement d'ensemble où les moteurs qui induisent les actions se modifient, les objectifs des cadres ne sont donc plus, comme dans les années 1970 et 1980, d'aller vers le « toujours plus ». Faire une « belle » carrière professionnelle et gagner de l'argent sont moins satisfaisants à

leurs yeux que d'avoir une famille heureuse (96 %), de vrais amis (95 %), du temps libre (93 %), et de vivre en conformité avec des principes moraux (91 %).¹

Néanmoins, dans l'administration pénitentiaire la mise en pratique de ce modèle alternatif reste complexe. Le modèle dominant structuré par l'ascension continue sous-tend d'une certaine manière l'injonction du « up or out system »². Cette injonction ne peut cependant qu'être partielle, puisque dans cet univers de fonctionnaires le « out » ne peut exister de manière effective, il s'exerce tout de même symboliquement. Le corps, la culture managériale pèsent de tout leur poids sur les choix des individus et finalement face à cela, la plupart souhaitent ne pas être positionnés sur d'autres échelles que l'échelle hiérarchique craignant (notamment) d'être stigmatisés par l'institution et leurs pairs. Par ailleurs, le refus de la verticalité peut être interprété comme un signe de déloyauté envers l'institution. Ces éléments nous amènent à penser que ces nouveaux principes, les pratiques et les trajectoires professionnelles qui en découlent continueront à exister mais à la marge du système dominant. Ils ne supplanteront pas le modèle de carrière traditionnel qui loin de s'affaiblir se renforce.

¹ 3.000 entrepreneurs, cadres supérieurs, hommes et femmes, interrogés dans dix pays par l'Essec, école de commerce, montrent que le sentiment de réussite est fondé sur des valeurs plus humaines que matérielles.

² Ce système illustre un mode de gestion des carrières spécifiques qui consiste à inviter à partir ceux qui ne rentrent pas dans les canons de progression professionnelles et analysé par T. Morris, *Promotion policies and knowledge bases in professional service firm, careers frontiers : new conceptions of working lives*, Oxford university press, 2000.

Conclusion

Les cheminements professionnels s'élaborent au sein d'un champ spécifique traversé par de multiples problématiques fort complexes et toujours plus prégnantes auxquelles les DSP doivent faire face. La rationalisation des dépenses, le manque de moyens, la surpopulation sont autant de facteurs qui façonnent les environnements de travail et qui pèsent sur les choix que peuvent faire les DSP en matière de carrière. S'ajoute à cela une autre problématique plus globale, symbolique et intrinsèquement liée à l'administration pénitentiaire : le manque de reconnaissance sociale (et parfois institutionnelle) dont les personnels de direction souffrent.

Dans ce contexte, les DSP élaborent leurs trajectoires professionnelles à partir d'un modèle dominant de carrière relativement classique pour les cadres, puisqu'il est organisé autour d'un principe de verticalité autrement dit, de responsabilités hiérarchiques croissantes, et de mobilité géographique imposée. Dans ce modèle, quelles que soient les ambitions professionnelles et les stratégies mises en œuvre pour y parvenir, devenir chef d'établissement reste une étape incontournable et constitue toujours un marqueur de réussite. Toutefois, les frontières de ces lignes directrices s'estompent quelque peu et certaines pratiques laissent deviner une transformation du rapport au travail et de la nature des relations entre employeur et salariés. La centralité se déplace, les repères changent, de nouvelles trajectoires apparaissent qui témoignent de nouvelles formes d'engagement. Ces trajectoires font intervenir d'autres temporalités, d'autres priorités et d'une certaine façon, illustrent la mise en œuvre d'un équilibre sous tendant la compatibilité des différents champs de vie.

Bien que les trajectoires professionnelles soient singulières des inégalités dans la carrière peuvent être décelées. Elles montrent que la réglementation, par les contraintes qu'elle pose, influence uniquement la genèse de la carrière et que par la suite, d'autres paramètres prennent le relais, notamment le capital social du DSP. La « progression » dépend certes de la conformation au modèle dominant de carrière, mais elle se construit aussi autour d'un système d'interconnaissances et d'interreconnaissances.

Bibliographie

- BESSIN M., BIDART C., GROSSETI M., 2010, *ss dir, Bifurcations, les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*, Editions la Découverte, Paris.
- BOLTANSKI L., 1982, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris.
- BOUFFARTIGUE P., 2001, *Les cadres : fin d'une figure sociale, La dispute*, Paris.
- BOUFFARTIGUE P., 2001 b, *Cadres : la grande rupture*, Editions La découverte, Paris.
- BOUFFARTIGUE P., 2001 c, *Temps de travail, la fin d'un tabou*, Editions La découverte, Paris.
- BOURDIEU P., 1986, *Les formes de capital*, Le Seuil Paris.
- CADIN L., 2005, *Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? pp43-57, cahiers du GDR cadres n°10.*
- COURPASSON D., THOENING J.C., 2008, *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris.
- COUSIN O., 2004, *Les cadres : grandeur et incertitude*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.
- COUSIN O., 2009, « *Les cadres face aux mutations du travail* » *Education permanente, n°178 pp 25-36.*
- FAUGERON C., 1992, « *Les personnels de surveillance : entre la méconnaissance et la reconnaissance* », *Droit et société, n°22.*
- FROMENT J.C., 1998, *La république des surveillants de prison (1958-1998)*, Editions LGDJ, Paris.
- GODARD F., de CONNINCK F., 1990, « *L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation : les formes temporelles de la causalité* », *in revue Française de sociologie, 31, pp 23-53.*
- GROUX G., 1983, *Les cadres*, Edition la Découverte, repères, n°14.
- LEVY-BOYER C., 1969, *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale*, PUF, coll. Bibliothèque scientifique internationale, section psychologie, Paris.
- LHUILIER D., SIMONPIETRI A., ROLLAND D., VEIL C., *Le travail de l'encadrement pénitentiaire : pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement, Rapport de recherche subventionnée par le GIP « Mission de recherche droit et justice », mars 2000.*
- LHUILIER D., AYMARD N., 1997, *L'univers pénitentiaire du côté des surveillants de prison*, Desclée de Brouwer, Paris.
- MALOCHET G., 2007, *A l'école de la détention. La socialisation professionnelle des surveillants de prison. Trajectoires et expériences dans l'institution carcérale*, Thèse pour le doctorat de sociologie, CNAM, Paris.
- MERCKLE P., 2004, *Sociologie des réseaux sociaux*, Editions de la Découverte, coll. Repères, Paris.

- MISPELBLOM BEYER F., 2006, *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand colin, Paris.
- NICOLE-DRANCOURT C., 1989, « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *revue Française de sociologie*, 1989, n°XXX.
- PASSERON J. C., 1989, « Biographie, flux, itinéraires, trajectoires », *revue française de sociologie*, volume 31, pp 3-22.
- RAMBOURG C., 2013, *La féminisation à l'épreuve de la prison : recompositions et permanence d'un ordre professionnel, rapport de recherche, DRDR ENAP*.
- ROUSSEL E., 2007, *Vies de cadres, vers un nouveau rapport au travail*, Presses universitaires de rennes, coll. « Le sens social ».
- SCHOTTE M., 2006, *Articulation des temporalités et description de trajectoires*, Colloque Travail et Organisation? Recherches croisant ethnographie et histoire, Aix en Provence.
- THOEMMES J., ESCARBOUDEL M., 2011 « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », *revue interventions économiques*, n°43.
- VANDERSCHULDEN M., 2006, « Position sociale et choix du conjoint : des différences marquées entre hommes et femmes », *Etudes INSEE, données sociales, La société française*, pp 33-43.

Publications

Les métiers pénitentiaires enjeux et évolutions

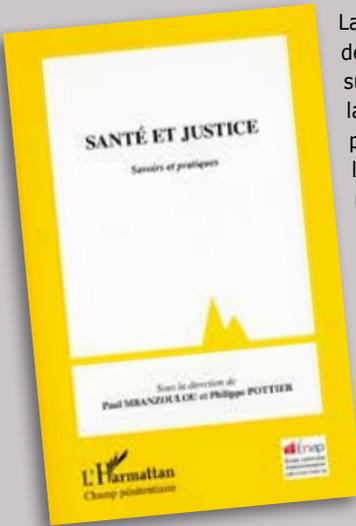


L'administration pénitentiaire et les différents métiers qui la constituent se transforment sous la double impulsion des contraintes extérieures et d'une redéfinition interne des missions et des pratiques. Une telle évolution produit sans conteste des modifications profondes et rapides qui brouillent les lignes de partage établies entre logiques d'actions, identités professionnelles, pouvoirs institutionnels. Ce qui implique, en même temps que des progrès indéniables, des résistances aux changements, voire même de fortes inerties. Pour rendre compte de ce processus, nécessairement complexe et ambigu, les contributions réunies dans cet ouvrage issu du colloque organisé à l'Énap en 2013, sur les métiers pénitentiaires, s'efforcent de saisir les différentes dynamiques qui agitent et structurent le champ pénitentiaire ainsi que leurs diverses sources. Une série de questions discutées lors de ce colloque y sont abordées : quelle est l'influence du changement social et des normes extérieures sur l'organisation pénitentiaire ? Quelles sont les principales mutations en termes

de transformation des dispositifs, des relations et des pratiques professionnelles ? Quelles sont les évolutions intervenues en matière de définitions et de conception des métiers pénitentiaires ? Quelles sont les multiples formes et les différentes rationalités de ces métiers ? En quoi les transformations des métiers pénitentiaires modifient l'accomplissement des missions dévolues ? Quels sont les dispositifs concrets qui répondent à l'évolution des populations prises en charge ?

Paul MBANZOULOU est docteur en droit et titulaire d'une habilitation à diriger les recherches (HDR). Il est directeur de la recherche et de la documentation de l'École nationale d'administration pénitentiaire, responsable du Centre interdisciplinaire de recherche appliquée au champ pénitentiaire (CIRAP) et des Presses de l'Énap

Santé et justice



La thématique « Santé et Justice » s'analyse globalement autour de trois types de questionnements : l'interrogation fondamentale sur les modalités d'articulation et de disjonction des registres de la peine et du soin ; l'analyse des pratiques et des collaborations professionnelles des personnels soignants et pénitentiaires dans le contexte de la prise en charge sanitaire des personnes détenues ; la mise en perspective des rapports que les personnes détenues entretiennent au corps, à la santé et à l'offre de soin.

Les contributions réunies dans cet ouvrage ouvrent plusieurs pistes de réflexion. De manière transversale, elles abordent la question fondamentale, de plus en plus vive, du soin contraint, d'autant que les évolutions institutionnelles tendent à réorganiser tout ou partie du dispositif de soin autour de la contrainte : obligation de soin, injonction de soin, incitation au soin, mesures de sûreté, hospitalisation sans consentement, pénalisation des malades mentaux.

Ces contributions traitent également d'un certain nombre de questions relatives à l'entrée, matérielle mais aussi symbolique, de la prison dans l'hôpital ; aux collaborations entre les personnels de santé et les personnels pénitentiaires ; aux conditions d'application de la suspension de peine pour raisons médicales, instituée par la loi du 4 mars 2002 ; à la question du soin psychiatrique en détention favorisé par la forte prévalence de troubles mentaux dans les prisons, sans omettre l'épineuse question du secret partagé et du partage opérationnel d'informations.

Paul MBANZOULOU est docteur en droit et titulaire d'une habilitation à diriger les recherches (HDR). Il est directeur de la recherche et de la documentation de l'École nationale d'administration pénitentiaire, responsable du Centre interdisciplinaire de recherche appliquée au champ pénitentiaire (CIRAP) et des Presses de l'Énap

Philippe POTTIER est directeur pénitentiaire d'insertion et de probation hors classe. Il est actuellement directeur de l'École nationale d'administration pénitentiaire.

*Collection Criminologie
dirigée par Robert Cario*



École nationale
d'administration
pénitentiaire

440 av. Michel Serres
CS 10028
47916 AGEN cedex 9
☎ +33 (0)5 53 98 98 98
Fax : +33 (0)5 53 98 98 99
www.enap.justice.fr



ISSN : 2265-4267
ISBN : 978-2-11-138255-8



Centre Interdisciplinaire de Recherche
Appliquée au champ Pénitentiaire