

Directeurs Des Services Pénitentiaires

44^{ème} PROMOTION

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

LA COMMISSION DE DISCIPLINE, UN ENJEU DE LA RECONNAISSANCE DES PERSONNELS DE SURVEILLANCE

Présenté par Anne LANGLAIS

JUIN 2016

LA COMMISSION DE DISCIPLINE, UN ENJEU DE
LA RECONNAISSANCE DES PERSONNELS DE
SURVEILLANCE

SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE : L'ACTION DISCIPLINAIRE, ENJEUX ET ATTENTES

I. L'ACTION DISCIPLINAIRE

- 1) DEFINITION ET HISTORIQUE DE L'ACTION DISCIPLINAIRE
- 2) LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMISSION DE DISCIPLINE

II. LES ATTENTES DES PERSONNELS QUANT À LA COMMISSION DE DISCIPLINE

- 1) UNE ATTENTE DE SÉCURITÉ
- 2) UNE ATTENTE SOCIALE
- 3) LES CONSTATS

III. MÉTHODE DE RECHERCHE

DEUXIEME PARTIE : LA COMMISSION DE DISCIPLINE COMME ENJEU DE MANAGEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNELS

I. LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL À TRAVERS LA COMMISSION DE DISCIPLINE

- 1) LE CLASSEMENT SANS SUITE VECU COMME UN MANQUE DE CONSIDERATION
- 2) LA DECISION DE LA COMMISSION DE DISCIPLINE : UNE ATTENTE FORTE DES PERSONNELS DE SURVEILLANCE

II. L'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL DE LA DECISION POUR ÉVITER LE SENTIMENT DE DÉSÉQUILIBRE DES FORCES

- 1) LES RAISONS DU SENTIMENT DE DESEQUILIBRE DES FORCES
- 2) L'ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL DE LA DÉCISION DE DISCIPLINE PAR LE DIRECTEUR

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE A DESTINATION DES PERSONNELS

La sécurité est une notion fondamentale dans nos sociétés actuelles. Cependant, elle est avant tout une aspiration individuelle. Elle peut être définie comme: « *l'état confiant et tranquille d'une personne qui se croit à l'abri du danger* ». ¹ Ce ressenti, reconnu comme un besoin fondamental selon lequel les risques sont minimes, correspond à une sécurité subjective.

Dans un contenu objectif, cette notion recouvre nombre de causes et d'effets, et des mesures passives et actives mises en place pour la garantir. La sécurité objective se rapproche alors de la sûreté, qui est l'ensemble des moyens humains et matériels mis en œuvre au sein d'un cadre réglementaire pour garantir la sécurité.

La sécurité est la responsabilité de l'État qui l'organise et l'assure par ses propres moyens. Cette fonction régaliennne ne peut ni se transmettre ni se déléguer. A partir de ce constat, la sécurité devient, au-delà d'une liberté, un droit fondamental, dont les individus, parties au contrat social, sont créanciers. Et l'État, qui devient débiteur de sécurité, pour exécuter son obligation, « *disposera du monopole de la violence légitime* ». ²

La notion de sécurité a été reprise et redéfinie à l'article 1 de la loi du 15 novembre 2001, relative à la sécurité quotidienne, article disposant que :

«La sécurité est un droit fondamental. Elle est une condition de l'exercice des libertés et de la réduction des inégalités. A ce titre, elle est un devoir pour l'État, qui veille, sur l'ensemble du territoire de la République, à la protection des personnes, de leurs biens et des prérogatives de leur citoyenneté, à la défense de leurs institutions et des intérêts nationaux, au respect des lois, au maintien de la paix et de l'ordre public.»

Pour assurer l'effectivité de ce droit à la sécurité, l'État doit restreindre voire

1 Définition Petit Robert

2 M. WEBER « le savant et le politique », Ed. 10/18, 2002

prohiber certaines libertés, prérogative elle-même strictement encadrée par un corpus juridique garantissant l'État de droit, et proscrivant par là même les dérives d'un État policier.

Ce devoir étatique implique alors la mise en place de moyens pour atteindre cette sécurité, moyens entendus ici en termes de dispositifs. C'est donc un ensemble de mesures prises dans le but d'atteindre l'objectif de sécurité. Parmi ces dispositifs se retrouvent l'armée pour la défense extérieure, la police pour le maintien de l'ordre intérieur mais aussi l'Administration Pénitentiaire 3ème force de sécurité publique garante également de la sécurité intérieure. Une des missions premières du service public pénitentiaire est la mission de sécurité. En effet, l'article 1^{er} de la loi du 22 juin 1987 relative au service public pénitentiaire précise que les surveillants «participent au maintien de la sécurité publique».

La prison englobe différents champs de la sécurité en ce qu'elle protège la société des infracteurs, les personnes détenues et les personnels et intervenants exerçant en établissements pénitentiaires.

L'établissement pénitentiaire assure la sécurité de ses agents et des personnes qui lui sont confiées autour de trois axes. Le premier est la sécurité immédiate, qui est constituée par la décision de justice mentionnant l'incarcération. Le deuxième axe est la sécurité médiate, qui relève du maintien de l'ordre et de la discipline dans les établissements. Et enfin, le dernier axe est la sécurité future, qui est la préparation à la sortie de la personne détenue, tendant ainsi à réduire les risques de récidive.

Dans le cadre de la sécurité médiate des établissements pénitentiaires, la commission de discipline est une instance d'importance. Elle est régie par un cadre législatif très strict.

La commission de discipline n'est pas un tribunal, qui est une formation juridictionnelle ayant pour fonction d'apporter une solution à un litige, mais bien une

commission. Le mot "commission" est plus généralement employé pour désigner une assemblée, permanente ou non, composée de personnes chargées d'une étude collective, en vue d'effectuer une enquête (ex: Commission d'enquête parlementaire) ou de connaître d'une action disciplinaire.

La discipline est un ensemble de règles et de conduites qui permet à un groupe social de fonctionner. Selon Michel Foucault, la discipline « *prohibe, réglemente et fixe les limites*³ ». En ce sens, elle complète la sécurité par une action de normation, c'est-à-dire qu'elle impose un modèle optimal au groupe social. Ce groupe social, ici la prison, comprend des dirigeants, qui édictent la règle, et des dirigés qui doivent la respecter. Michel Foucault définit la discipline comme « *une infra-pénalité, qui quadrille un espace que les lois laissent vide*⁴ ».

D'une façon générale, la discipline « *est constituée par l'ensemble des actes juridiques et des règles juridiques qui ont pour objet, soit d'imposer aux individus des mesures, soit de créer des situations imposables, soit de réprimer des écarts de conduite, le tout principalement dans l'intérêt de l'institution et sous la seule sanction de la force de coercition dont elle dispose*⁵ ». Ainsi, la discipline n'est pas qu'un ensemble de règles. Elle est aussi un moyen de régulation des conduites et un but.

La discipline ne se limite cependant pas à la seule vision figée des infractions et des sanctions commises en prison. Elle découvre un champ bien plus vaste et jalonne le quotidien des personnes détenues dans les domaines les plus divers de la vie intra-muros mais aussi de ses relations avec l'extérieur. Elle apparaît comme l'un des piliers du régime pénitentiaire. Son empreinte marque la plupart des activités carcérales, puisqu'à chaque niveau de la vie quotidienne, il faut la respecter. Ainsi, elle se retrouve dans les règles relatives à la cantine, l'hygiène, le travail, les relations du détenu avec autrui (personnel pénitentiaire, codétenus, visiteurs...). En somme, la personne détenue ne peut échapper à la discipline imposée en prison, monde clos par excellence.

3 M. Foucault, Sécurité, territoire et population, Ed. Gallimard, 1978

4 M. Foucault, Surveiller et punir, Ed. Gallimard, 1975

5 P. Hauriou, Principes de droit public, 1910, in HECQUARD-THÉRON, De la mesure d'ordre intérieur, AJDA 1981

PREMIERE PARTIE : L'ACTION DISCIPLINAIRE, **ENJEUX ET ATTENTES**

I / L'ACTION DISCIPLINAIRE

Dans cette institution qu'est la prison, la discipline prend une forme particulière. Elle est « *la régulation par la sanction de la vie pénitentiaire* ⁶ ». L'institution carcérale est par définition une institution disciplinaire, en ce sens que c'est un élément de contrainte et de répression. La vocation première d'un établissement pénitentiaire est de maintenir des personnes dans ses murs, contre leur volonté, dans un but de protection et de sécurisation.

L'ordre et la sécurité sont placés en interaction avec un régime approprié et un traitement humain des personnes détenues. La discipline n'est donc qu'un moyen d'assurer l'ordre et la sécurité. C'est un mode de résolution des conflits internes à la prison.

1) Définitions et historique de l'action disciplinaire

L'action disciplinaire en prison est la sanction de tout comportement, même non violent, dès lors que ce comportement compromet la sécurité de l'établissement pénitentiaire ou le bon ordre carcéral. Le texte de référence, outre le cadre légal, est le règlement intérieur de l'établissement pénitentiaire, règlement qui doit être porté à la connaissance de chaque personne détenue. Le règlement intérieur est rédigé par le Chef d'établissement et validé par les autorités hiérarchiques. Le règlement intérieur est un document uniformisé au plan national, par la Direction de l'Administration Pénitentiaire. Il établit les règles propres à l'établissement et tient compte de ses

⁶ M. De Rue, Le régime disciplinaire des détenus,, in le droit disciplinaire, coll Anthemis, 2009

spécificités. La nature de l'établissement, de même que son architecture, la personnalité du directeur, sa politique disciplinaire, l'attitude et les attentes du personnel pénitentiaire, les sentiments qui animent les personnes détenues, notamment, sont autant de facteurs de nature à déterminer la finalité et les limites de l'autorité disciplinaire répressive.

La répression disciplinaire au sein des établissements pénitentiaires est concomitante à l'apparition même de la prison. Le passé militaire des établissements pénitentiaires a laissé un héritage fort dont la rigueur disciplinaire est un des exemples les plus marqués. La discipline, nécessaire dans toutes les institutions, l'est plus encore en prison. Elle est garante du maintien de l'ordre de la détention et elle est aussi un facteur de cohésion de la prison. L'organisation de la prison et les rapports entre surveillants et personnes détenues sont construits à partir d'une logique où prime d'abord la recherche de la pacification de la détention, y compris dans les établissements orientés vers la resocialisation des personnes incarcérées. À l'évidence, tout chef d'établissement pénitentiaire doit pouvoir jouir de moyens adaptés à la logique de maintien de la discipline intérieure. En ce sens, la commission de discipline est un des moyens dont il dispose.

L'exercice de la discipline en prison est un domaine un peu confidentiel, qui n'intéresse que très peu le grand public et qui n'est pas dans la lumière. Il véhicule également un cortège de préjugés et de fantasmes qu'il est, aujourd'hui encore, difficile de combattre. A l'origine, la discipline en prison n'avait pas d'autre but que de garantir l'ordre et la sécurité intérieure des établissements pénitentiaires, et donc la sauvegarde de l'institution. À l'époque où la peine privative de liberté se justifiait à titre principal par son caractère douloureux, la discipline se concevait comme un moyen de renforcer cette composante de la peine. La prison devait être douloureuse pour être efficace et empêcher le renouvellement des infractions. La rupture a été faite par Valéry Giscard d'Estaing, alors Président de la République, dans son discours à Lyon, où il a affirmé que la prison est et ne doit être que la privation de liberté et rien d'autre.

C'est sous l'influence conjuguée de plusieurs facteurs, notamment en raison de l'affirmation progressive des droits des personnes détenues en cette fin de siècle que la réglementation disciplinaire a opéré une transformation radicale de nature à retracer précisément les obligations inhérentes à la détention.

En 1945, la réforme Amor implique une évolution vers une humanisation des sanctions. Par exemple, en 1969, le placement en cellule disciplinaire passe de 90 jours à 45 maximum pour les infractions les plus graves. Les personnes détenues obtiennent l'autorisation de lire, d'écrire et d'aller en promenade lorsqu'ils sont punis d'une sanction de cellule disciplinaire. En 1972, on établit le principe de l'interdiction absolue de toute punition collective. Et c'est la règle de l'individualisation de la peine qui fait son entrée dans le droit disciplinaire.

Mais, la discipline pénitentiaire ne s'est finalement assujettie au droit commun qu'au milieu des années 1990, en franchissant deux étapes décisives.

Le Conseil d'État a tout d'abord mis un terme à sa jurisprudence traditionnelle qui refusait de voir, dans les sanctions disciplinaires, une mesure faisant grief. Il a estimé, dans l'arrêt Marie du 17 février 1995, qu'une punition de cellule de huit jours, au seul motif que l'intéressé s'était plaint par écrit du mauvais fonctionnement du service médical de l'établissement où il était incarcéré, est une mesure soumise à un recours contentieux. Par ce revirement de jurisprudence, le Conseil d'État a clairement fait entrer le monde des magistrats dans cet environnement clos qu'est la prison. Le juge entre dans le contentieux disciplinaire. La décision de la commission de discipline devient une décision reconnue comme pouvant faire grief et donc n'est plus une simple mesure d'ordre intérieure. La ratification de la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme n'est pas étrangère au revirement du juge administratif. En effet en 1989, par l'arrêt Nicolo, le juge administratif avait accepté de soumettre la loi française au contrôle de conventionnalité.

Le décret du 2 avril 1996 soumet le droit disciplinaire au principe de la légalité. Il énumère une série de fautes, réparties en trois degrés de gravité. A ces fautes correspondent des sanctions applicables.

Par la suite, grâce à l'adoption d'une loi étrangère à l'administration pénitentiaire, le droit disciplinaire a franchi une étape déterminante au regard du respect effectif des droits de la défense durant le procès disciplinaire. En effet, l'article 24 de la loi du 12 avril 2000, applicable à l'ensemble des administrations, permet désormais aux personnes détenues de se faire assister par un avocat lors du passage en commission de discipline. Cette loi du 12 avril 2000 est de la même manière issue de la montée en charge du contrôle exercé par la CEDH. Ce changement fondamental permet de faire entrer le principe du contradictoire dans le champ disciplinaire.

Cette évolution est entérinée par la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009, son décret d'application du 23 décembre 2010 relatif au droit disciplinaire pénitentiaire et la circulaire DAP du 9 juin 2011 qui renforce notamment les droits de la défense au cours de la procédure disciplinaire.

L'action disciplinaire trouve donc son application en commission de discipline. La commission de discipline est une instance qui se réunit pour connaître des manquements aux règles de l'établissement pénitentiaire. A l'instar de Jean-Paul Céré, on peut parler de la «*quête d'un procès équitable*⁷». Le terme de procès n'est pas totalement juste puisque, pour rappel, la commission de discipline n'est pas un tribunal.

7 J.-P. CERE, La procédure disciplinaire pénitentiaire à l'épreuve de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme,, AJ Pénal 2012

2) Le fonctionnement de la commission de discipline

La commission de discipline est présidée par le Chef d'établissement ou toute personne ayant reçu délégation (en principe un directeur des services pénitentiaires), assisté d'un assesseur représentant le personnel de surveillance et d'un assesseur représentant la société civile (depuis la loi du 1er juin 2011). La périodicité de la tenue de la commission de discipline dépend à la fois de la taille de l'établissement pénitentiaire et du nombre de fautes disciplinaires poursuivies. Ainsi, par exemple, dans un Centre Pénitentiaire qui compte plus de 900 personnes détenues, la commission de discipline se réunit en moyenne une à deux fois par semaine, tandis que dans une petite Maison d'arrêt , qui n'en compte que 80 environ, il n'y a lieu de la réunir qu'épisodiquement.

Le fonctionnement de la commission de discipline, tel qu'il est prévu par les textes et notamment par les articles R57-7 et suivants du code de procédure pénale, fait de cette instance une instance collégiale. La décision de la commission de discipline se discute de manière collégiale, entre les trois membres de droit. Cependant, si le représentant du personnel de surveillance est souvent bien au fait du fonctionnement de la commission, il n'en est pas toujours de même pour l'assesseur extérieur.

L'assesseur extérieur est une personne de la société civile qui porte un intérêt particulier à la question pénitentiaire. Il est inscrit sur une liste au Tribunal de Grande Instance et participe aux commissions de discipline. Le directeur présidant la commission doit donc faire œuvre de pédagogie à son encontre, notamment pour expliquer ce qu'est le droit disciplinaire et comment il est régi. Il s'agit d'expliquer aussi la nécessaire adaptation de la sanction à la personnalité de la personne détenue, montrer ce qu'est un aménagement de peine, exposer la raison présente qui ferait que l'on doive ajourner l'application de la sanction.

Les visions sont forcément différentes entre le personnel pénitentiaire et l'assesseur extérieur. Si c'est à la direction de faire comprendre à l'assesseur quels sont les enjeux de la commission de discipline, c'est l'assesseur qui peut apporter une autre façon d'appréhender les choses. C'est cette vision croisée qui donne tout son sens à la commission de discipline et qui permet de prendre la meilleure décision possible.

Cependant, si la décision de la commission de discipline est une décision prise en collégialité, force est de constater que le seul à porter la parole de la commission est le directeur. C'est lui qui signe la décision et qui en assumera les conséquences éventuelles, tant du point de vue des personnels que de celui des personnes détenues. Par là même, le directeur définit sa politique disciplinaire et envoie un message à ses personnels. L'action disciplinaire est également un moyen de dialogue social avec les organisations syndicales, ce qui conforte l'idée que c'est un lieu où se joue la politique de l'établissement.

L'action disciplinaire est une matière sensible car elle touche aux droits fondamentaux des personnes détenues, personnes qui sont déjà en situation de fragilité. Elle se place en interaction avec un régime approprié de traitement de la faute disciplinaire.

Il y a eu une forte évolution du droit disciplinaire, dans le sens d'une amélioration des droits des personnes détenues, avec la présence de l'avocat, le droit au téléphone et au parloir tous les sept jours glissants, et surtout l'avis médical qui peut être défavorable au maintien en cellule disciplinaire. On ne peut que constater une subordination du pouvoir disciplinaire aux droits fondamentaux des personnes détenues. L'idée de cette évolution est qu'il faut éviter l'arbitraire à tout prix.

De cette évolution, le constat fait sur les terrains est celui d'un changement dans le traitement des sanctions. Et de ces nouvelles orientations, notamment en matière de prononcé des sanctions, j'ai pu voir sur les différents terrains d'étude que les personnels de surveillance avaient des attentes très différentes et très complexes.

II/ LES ATTENTES DES PERSONNELS QUANT A LA COMMISSION DE DISCIPLINE

1) Une attente de sécurité

La commission de discipline est avant tout le lieu même au cœur de l'attente de sécurité des personnels. Il est attendu une réponse la plus ferme à un comportement qui se situe hors la règle. Pour la plupart des personnels rencontrés et interrogés sur leurs attentes des décisions de la commission de discipline, la réponse est celle de la fermeté attendue de la part de la direction. En dépit de la collégialité des avis donnés pour éclairer la décision, on se rend bien compte que c'est le directeur des services pénitentiaires qui porte cette décision et qui, pour le coup, en est aussi tenu pour responsable.

Le directeur des services pénitentiaires doit rechercher la meilleure sanction à appliquer au fait. La circulaire DAP du 9 juin 2011 rappelle que la sanction disciplinaire doit avoir «des vertus pédagogiques» et susciter le sens des responsabilités chez les personnes détenues.

Il existe donc trois degrés dans les fautes disciplinaires, auxquels correspond un certain nombre de sanctions générales et spécifiques possibles. Le droit disciplinaire est soumis depuis 1996 au principe de légalité, c'est-à-dire qu'il ne peut pas y avoir d'autres fautes reconnues que celles qui sont énumérées. La commission de discipline doit tenir compte du degré de gravité de la faute commise, mais aussi de la personnalité du détenu.

Pour la majorité des surveillants rencontrés sur mes lieux de stage et lors de mon expérience professionnelle antérieure, le placement en cellule disciplinaire est une des sanctions les plus reconnues. Or, si le placement en cellule disciplinaire paraît être la sanction la plus adaptée, c'est surtout parce qu'elle est la plus visible et la plus emblématique. Elle reste dans les esprits comme une sanction obligatoire, comme si le

passage en cellule disciplinaire était le seul moyen de régler le conflit et d'apporter une réponse à la faute commise.

Le placement en cellule disciplinaire, avec toutes les restrictions que cela implique, reste un gage de sécurisation de l'établissement. Il est souvent difficile pour le personnel d'envisager autre chose, et surtout pour les fautes les plus graves. De ce fait, l'exemple de la Maison Centrale d'Arles est typique de cette attente.

Dans cet établissement qui accueille de très longues peines, et où les enjeux de sécurité sont très importants, un nouveau mode de règlement des conflits a été mis à disposition des personnels. Appelé «médiation relationnelle», cette méthode consiste à réunir l'agent et la personne détenue qui sont en conflit, autour de deux médiateurs, généralement un personnel de direction et le psychologue chargé du parcours d'exécution des peines. Les protagonistes du conflit sont amenés à verbaliser et à échanger sur la situation afin de trouver la solution la plus adaptée et résoudre le problème. Cela suppose l'accord des deux parties en présence. Cette méthode a été utilisée de nombreuses fois et n'a pas toujours donné les résultats escomptés. Et pourtant parfois, le constat d'un résultat d'apaisement du conflit se fait, résultat qui n'était pas forcément prévisible au départ. Cela a pu éviter ainsi le passage en commission de discipline. Néanmoins, ce passage est toujours possible en cas d'échec de la médiation. Il manque encore quelque temps pour avoir le recul nécessaire et pouvoir analyser les résultats de manière approfondie. Cependant, ce dispositif a le mérite de proposer autre chose, dans cet établissement où détenus et personnels de surveillance cohabitent de longues années.

En raison de sa gravité, la sanction de cellule disciplinaire *«ne doit être prononcée»* que si les autres sanctions sont *«insuffisantes eu égard à la nature et à la gravité de la faute»* et *«à la personnalité de son auteur et à sa responsabilité individuelle»* (circulaire DAP du 9 juin 2011 relative au régime disciplinaire des personnes détenues majeures).

La commission de discipline est donc une instance importante en terme d'attente de sécurité pour les personnels. Le rôle du directeur des services pénitentiaires est primordial au regard de cette attente.

2) Une attente sociale

La commission de discipline répond aussi très fortement à une attente sociale des personnels à l'intérieur de l'établissement.

Cette attente du personnel de surveillance est d'autant plus forte que ce sont eux qui sont souvent à la base des procédures disciplinaires. Ce sont eux qui la plupart du temps rédigent les comptes rendus d'incident. Le compte-rendu d'incident est un moyen formel mis à la disposition du surveillant pour remplir sa mission de maintien de l'ordre. C'est le point de départ de toute procédure disciplinaire. Dans son ouvrage «Le monde des surveillants de prison⁸», Antoinette Chauvenet précise que « *la décision de mettre un compte rendu d'incident a un usage discrétionnaire du surveillant* ». Le constat qui est fait, et qui est renvoyé par les personnels sujets de l'étude, est celui de la sélection parmi les infractions au règlement intérieur de celles qui « méritent » d'être relevées par la rédaction d'un écrit professionnel. Rédiger un compte-rendu d'incident n'est pas un acte professionnel neutre. Si l'objectif premier de cet écrit est le maintien de l'ordre intérieur, il est complété par le dessein d'éviter l'hostilité future des détenus. C'est donc une affaire de circonstances avant tout.

Ainsi, j'ai pu constater que, dans un établissement pénitentiaire de grande taille, avec une population pénale plutôt jeune et des difficultés de gestion souvent inhérentes au manque d'activité, le fait d'insulter un surveillant ne faisait pas toujours l'objet d'un compte-rendu d'incident. Ce constat n'est pas forcément le même dans un autre établissement pour longues peines de la même région, où les enjeux de maintien de l'ordre et de sécurité sont très importants et où le fait d'insulter un surveillant vaut systématiquement passage devant la commission de discipline pour son auteur.

8 A. Chauvenet, F. Orlic, G. Benguigui, Le monde des surveillants de prison, Ed. PUF, 1994

Il existe également d'autres paramètres à prendre en considération lorsqu'on étudie les raisons de l'absence de compte-rendus d'incident. Pour les fautes disciplinaires les moins graves, les surveillants ont parfois tendance à recourir à des sanctions informelles. Le fait de refuser de rendre un menu service à une personne détenue (comme passer du tabac d'une cellule à une autre malgré l'interdiction d'échange de ce type entre personnes détenues par exemple) peut valoir une sanction d'une faute mineure sans passer par la rédaction d'un écrit professionnel. Cette marge de manœuvre que conserve les surveillants est nécessaire pour maintenir un équilibre, équilibre qui de toute façon reste précaire en détention.

Le personnel de surveillance oscille entre deux tendances quant à la décision de rédiger un compte-rendu d'incident. La première consiste à « mettre des rapports » pour toute infraction au règlement, même mineure. Mais maintenir une trop grande discipline c'est aussi prendre le risque de créer des tensions et de « faire exploser » la détention. A l'inverse, être trop libéral et ne pas rédiger de compte-rendu d'incident pour des fautes jugées sans gravité présente un risque de perte du contrôle de la détention. Ce risque est d'autant plus important qu'encore une fois, l'équilibre reste fragile. En même temps, l'absence de compte-rendu d'incident peut permettre de gagner la coopération des détenus. Les règles formelles risquent de bloquer l'institution tandis que quelquefois, la gestion est facilitée par l'application des règles informelles (dites de bon sens).

Par conséquent, il faut remarquer sur les terrains une application plus ou moins stricte du règlement intérieur, dans la mesure où les surveillants essaient de garder une marge de manœuvre quant à la gestion de leur détention. Cette marge de manœuvre leur est d'autant plus nécessaire que ce sont souvent eux qui connaissent le mieux la population pénale qu'ils ont à gérer au quotidien.

De même, c'est le personnel de surveillance, souvent un officier, qui rédige les rapports d'enquête. Là encore, au regard des évolutions législatives, il a fallu qu'il s'adapte aux nouvelles règles en vigueur.

Enfin, il existe une variable importante dans la décision de rédiger un compte-rendu d'incident, qui est la réaction du directeur. Antoinette Chauvenet explique qu'elle

a constaté que lorsqu'il existe une « coupure entre les agents et leur direction » on assiste parfois à des pratiques déviantes, comme des sanctions informelles trop lourdes.

La politique de la direction en matière disciplinaire a donc une influence importante sur la diminution des tensions dans l'établissement pénitentiaire, mais aussi sur les moyens de contrôle effectif de la population pénale.

3) Le constat au travers des attentes de la commission de discipline

L'investissement professionnel du personnel de surveillance peut se mesurer au travers des attentes de la commission de discipline. Cette instance est un fort enjeu de reconnaissance et de légitimité pour eux. Ils s'estiment légitimes à attendre une réponse de la part du directeur qui corresponde à cette attente. Cependant, le directeur des services pénitentiaires peut prendre une décision qui n'est pas celle qui était attendue.

En effet, suite à la rédaction d'un compte-rendu d'incident et à l'enquête qui en découle, le directeur peut ne pas poursuivre la faute en commission de discipline et classer sans suite le dossier. Cela revient à décider si oui ou non l'écrit professionnel a un « motif valable ». Or, pour le surveillant rédacteur du compte-rendu d'incident, il est évident que ce motif valable existe, puisqu'il a estimé nécessaire de faire remonter l'incident.

De même, lorsque la sanction prononcée n'est pas celle attendue, souvent parce qu'elle est estimée trop peu sévère, les personnels tendent à imaginer qu'ils ne sont pas soutenus par leur direction. J'ai souvent pu retrouver ce sentiment, dans un établissement type Maison d'Arrêt notamment, à la sortie des commissions de discipline, où la seule question qui se pose est « combien de jour de quartier disciplinaire il a pris ? ». Et si la décision rendue n'est pas celle attendue par le personnel, ce dernier a presque toujours le sentiment de ne pas avoir été entendu. Par exemple, lors d'une commission de discipline à laquelle j'ai pu assister, la personne détenue comparaisait pour des insultes. Au regard de son profil et de la situation, la sanction prononcée a été

un placement en confinement dans sa propre cellule, avec retrait de la télévision. Les surveillants présents ont estimé que c'était accorder bien peu de crédit à la parole de leur collègue rédacteur du compte-rendu d'incident, et victime des insultes, et que la sanction était largement insuffisante. L'un d'eux a conclu par ces mots : «de toute façon, ils peuvent faire ce qu'ils veulent, le quartier (sous entendu disciplinaire) reste vide. C'est comme ça, c'est leur politique».

Le constat que j'ai pu faire est donc celui d'une évolution des pratiques en matière de sanction disciplinaire. La sanction du placement en cellule disciplinaire n'est plus la seule que le directeur peut prononcer. Les changements des règles régissant le droit disciplinaire ont permis de mettre en avant d'autres formes de sanctions que celle du placement en cellule disciplinaire. J'ai pu observer que ces évolutions n'étaient pas toujours bien perçues par les personnels. Bien souvent, ils se sentent inutiles, voire impuissants face à une recrudescence des atteintes au bon fonctionnement de l'établissement, alors même qu'en réponse, la direction ne leur apporte pas ce qu'ils aimeraient entendre. Cela m'a amenée à m'interroger sur le ressenti des personnels face à ces bouleversements.

Il existe des enjeux dans la commission de discipline qui dépassent les enjeux purement disciplinaires. Ces enjeux se jouent par rapport au ressenti des personnels de surveillance.

Le ressenti de quelque chose est avant tout un sentiment. Il est donc par définition subjectif. Comme tout sentiment, il est propre à chacun et donc forcément différent d'une personne à l'autre. C'est un sentiment que l'on éprouve et qui n'est parfois pas mis à l'épreuve des faits. Il est reçu d'une cause extérieure.

L'observation faite dans beaucoup d'établissements pénitentiaires est que les personnels de surveillance voudraient avoir le sentiment d'être suivis et soutenus par leur direction. La décision prise en commission de discipline doit pouvoir valider leur propre ressenti, leur propre sentiment. Si le personnel de surveillance a estimé

nécessaire de faire remonter l'atteinte au règlement, qu'il a fait en sorte que toute la procédure soit respectée et que finalement, la réponse n'est pas celle qu'il attendait, il y aura dans la plupart des cas un sentiment d'inutilité de l'action et un ressenti négatif, celui de ne pas avoir été entendu par leur direction. De ce sentiment de ne pas être soutenu peut naître une impression de ne pas être reconnu dans l'exercice de leur travail.

C'est ainsi de la validation par la direction lors de la prise de sanction disciplinaire que peut naître le sentiment d'être réellement reconnu dans son travail.

Cela fera l'objet de ma première hypothèse de travail : chercher à montrer que le surveillant investit plus qu'une simple décision. Il s'agira de démontrer que le personnel de surveillance vit la décision de la commission de discipline comme un enjeu de reconnaissance de son travail.

La reconnaissance telle que définit par le dictionnaire, est le fait de reconnaître quelque chose comme étant vrai ou réel. En milieu professionnel, la reconnaissance constitue « *un jugement posé sur la contribution du travailleur* »⁹. Le procédé de travail est ainsi évalué, la manière de faire, le « savoir-faire », mais aussi l'investissement personnel et l'engagement, le « savoir-être ». La reconnaissance consiste aussi à évaluer les résultats de ce travail et à les souligner. Elle s'intéresse à la contribution unique de chaque travailleur, et valorise son expertise et son expérience professionnelles.

La reconnaissance, surtout en milieu professionnel, s'exprime dans les rapports humains. L'évaluation annuelle et la notation des agents est un exemple de la reconnaissance du bon ou du mauvais travail de chacun. Cependant, plus largement, la reconnaissance se pratique au quotidien, plus ou moins régulièrement. Elle est souvent personnalisée et spécifique. Pour être entendue et efficace, elle doit être à l'image de la personne à qui elle s'adresse et porteuse de sens pour celle-ci. La reconnaissance en milieu de travail peut prendre diverses formes: la parole, l'écrit, l'objet ou le symbole. Ainsi, une lettre de félicitation est un des moyens de reconnaissance du bon travail d'un

⁹ C. Bourcier et Y. Palobart, La reconnaissance: Un outil de motivation pour vos salariés. Les Éditions d'Organisation, 1997

agent. Elle est donnée à l'occasion d'un événement particulier, et salue le professionnalisme de cet agent de façon officielle. Elle n'a aucun impact pour la carrière, mais le fait de la verser au dossier administratif de l'agent est déjà un symbole de reconnaissance pour lui.

Selon Jean-Pierre Brun, il existe quatre formes de reconnaissance en milieu professionnel¹⁰. La première de ces formes est reconnaître la personne. La conception humaniste et existentielle de la reconnaissance s'intéresse aux personnes en tant qu'êtres singuliers. Dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé. A ce titre, cela peut paraître compliqué dans le milieu pénitentiaire, où chaque agent est «dé-individualisé», notamment symboliquement par le port d'un uniforme. Cependant, porter cette reconnaissance sur les personnels de surveillance c'est avant tout valoriser tout ce qui le respecte comme une personne importante dans l'organisation de l'administration.

La deuxième forme de reconnaissance est celle des résultats. Jean-Pierre Brun parle d'approche comportementale, qui s'intéresse aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail. La reconnaissance au travail est donc considérée comme une récompense du travail bien fait. La reconnaissance des résultats porte principalement sur le produit final, c'est-à-dire le travail accompli. C'est une forme plus concrète et plus directe.

La troisième forme de reconnaissance au travail est celle de l'effort. On peut reconnaître des efforts fournis, même s'ils ne sont pas forcément proportionnels aux résultats. Cette conception de la reconnaissance porte sur l'engagement et sur l'investissement des personnels.

Enfin, la dernière forme de reconnaissance est celle des compétences de l'individu. Il s'agit de reconnaître les valeurs morales, éthiques et personnelles. C'est une conception éminemment subjective. Il s'agit d'analyser la manière d'exécuter le travail,

¹⁰ J-Pierre Brun, Les 7 pièces manquantes du management, Editions Transcontinentales, 2008

qu'il s'agisse des comportements, des compétences ou des qualités professionnelles. Cela suppose de souligner la qualité d'un travail bien fait, pas simplement d'évoquer les problèmes, mais aussi de valoriser ce qui a été bien fait en soulignant l'esprit d'initiative et l'autonomie.

Le personnel de surveillance peut attendre de sa direction une telle reconnaissance de son travail selon ces quatre formes de reconnaissance, de la personne, des résultats, de l'effort et des compétences.

Il attend la reconnaissance de son travail en tant qu'individu, même si c'est parfois compliqué. Cependant, il faut se rappeler que sans le personnel de surveillance, l'administration pénitentiaire aura du mal à fonctionner normalement et à remplir ses missions. Le surveillant est donc une personne importante dans l'institution.

Le personnel de surveillance souhaite également être reconnu en terme de ses capacités professionnelles, ses compétences et les efforts qu'il fournit. Il est souvent compliqué pour eux d'être reconnus dans la vie civile. L'image qu'ils renvoient est bien trop souvent, et malheureusement, celle de « porte-clés », de personnes dénuées d'intelligence ou de réflexion. Cette vision est certes un peu surannée, mais j'ai pu constater qu'elle domine encore parfois chez certains personnels en fin de carrière.

Dans une administration hiérarchisée, et bureaucratique au sens de Max Weber, l'attente de reconnaissance professionnelle est d'autant plus forte. Il est important pour chaque agent de savoir qu'il est reconnu pour ses qualités professionnelles, dans un contexte souvent très compliqué.

La commission de discipline est un lieu où se joue très fortement cette attente de reconnaissance. Je tenterai de démontrer, à travers un questionnaire et des entretiens avec les personnels de surveillance, que ces derniers vivent les décisions de la commission de discipline comme une forme de reconnaissance, un message que leur direction leur envoie. Antoinette Chauvenet a démontré dans son ouvrage « le monde

des surveillants de prison »¹¹, que souvent les surveillants se plaignent de voir leur autorité remise en question par le classement sans suite de certains compte-rendus d'incidents. De là, j'ai pu constater que ces mêmes personnels de surveillance ont tendance à considérer que le directeur ne les reconnaît pas ou peu par rapport au travail fourni.

De cette reconnaissance au travail naît la question de la légitimité du personnel.

En partant de la définition du dictionnaire, la légitimité est ce qui est fondé en droit et en justice, du latin *legitimus*, fixé par les lois. C'est une notion différente de celle du pouvoir, qui lui se définit comme avoir la possibilité et moyens de faire quelque chose.

Selon Max Weber, le concept de légitimité se rapporte à la notion de reconnaissance sociale. C'est socialement que se définit la légitimité¹². Elle se rapporte à l'autorité légitime.

Max Weber définit trois types de légitimité que peut avoir celui qui dirige. La légitimité traditionnelle est celle reliée à une autorité fondée sur le passé, les usages, acquise de génération en génération. La légitimité charismatique est celle de l'autorité qui repose sur des qualités personnelles et du pouvoir de séduction émanant de la personnalité du dirigeant. De cet autorité qui se dégage de lui en découle la reconnaissance de ses qualités par autrui. Enfin, le troisième type de légitimité est celle de la légitimité dite rationnelle-légale. Le dirigeant exerce son autorité grâce à une réglementation juridique formalisée. C'est la fonction qui a l'autorité, quelque soit la personne qui l'exerce.

Ce troisième type peut être considéré comme la meilleure forme d'organisation du travail¹³. L'utilisation de règles pour asseoir la légitimité du dirigeant est le meilleur

11 A. Chauvenet, *le Monde des surveillants de prison*, Ed. PUF, 2008

12 M. Weber, *le savant et le politique*, Ed. 10/18, 2002

13 R. Aïm, *Théorie des organisations*, Ed. Gualino, 2010

moyen d'éviter l'arbitraire au profit d'un modèle efficace et égalitaire. La légitimité devient alors « *ce qui permet aux individus d'accepter sans contrainte excessive l'autorité d'une institution personnifiée par des hommes et considérée comme porteuse de valeurs partagées* »¹⁴.

Appliquée à l'institution pénitentiaire, la question de légitimité du personnel de surveillance est fondamentale. Elle tient aux missions qui lui sont confiées, en ce qu'il participe au maintien du bon ordre de l'établissement. Ces missions lui sont confiées par l'institution et par les textes légaux qui la régissent. Le personnel de surveillance a donc l'autorité légitime d'exercer une contrainte sur les personnes détenues, notamment par l'autorisation qui lui est donnée de les enfermer. De même, la contrainte physique peut être employée en cas de nécessité, en utilisant la force strictement nécessaire au rétablissement de l'ordre. Tous les gestes professionnels des surveillants sont très encadrés, et surtout ceux qui impliquent le recours à la force. La légitimité du personnel n'est donc absolument pas remise en cause de ce point de vue, dans la mesure où le personnel pénitentiaire tient ses pouvoirs de coercition des textes.

Rapportée à la question de la sanction disciplinaire, la légitimité du surveillant face à la personne détenue dont il a voulu sanctionner le non-respect de la règle peut se poser. En effet, lorsque, après passage en commission de discipline, cette même personne détenue n'a pas eu de sanction immédiatement visible, c'est-à-dire une autre sanction que le placement en cellule disciplinaire, le surveillant à l'origine de ce passage en commission de discipline a parfois le sentiment d'une remise en cause de sa légitimité.

J'ai souvent constaté au cours d'entretiens informels avec le personnels de surveillance que la sanction de quartier disciplinaire reste la plus visible pour eux. Quand elle est prononcée, mais qu'elle n'est pas effective, notamment en cas de sortie de la personne détenue suite à un avis médical de contre-indication, le personnel de surveillance a souvent le sentiment que ce n'est pas justifié et que l'on remet en cause sa

14 A. Maalouf, *Le dérèglement du monde*, Ed. Grasset, 2009

légitimité. Dans ce cas-là, il a l'impression que le personnel médical a le pouvoir de contrecarrer sa décision. Dans les cas où la sanction prononcée n'est pas un placement en cellule disciplinaire, ou que la personne détenue bénéficie d'une relaxe, le surveillant ressent quelquefois cette décision comme une remise en cause de sa légitimité.

Cette décision de non-poursuite est prise par l'autorité hiérarchique, souvent par le directeur. La décision de relaxe est prise par la commission de discipline. Dans un cas comme dans l'autre, cela renvoie au personnel de surveillance le sentiment de ne pas être entendu par sa direction, donc de ne pas être reconnu. Le lien se fait entre résultat de la commission de discipline et sentiment de non-reconnaissance. Quand bien même la direction de l'établissement explique sa décision, le surveillant se sent dans un rapport de force face à la personne détenue qui lui paraît défavorable. Par exemple, lors d'un échange informel, et après l'annonce d'une décision de non poursuite de la personne détenue devant la commission de discipline, un personnel de surveillance d'un établissement pour peines m'a dit qu'il ne comprenait pas pourquoi « la direction laissait faire ce type, sous prétexte qu'on doit le gérer encore trois mois avant de le transférer ». « Ce n'est pas une raison pour ne pas le sanctionner ». De cet entretien, il ressort nettement une incompréhension de ce personnel face à cette décision de la direction de l'établissement.

C'est de ce constat que j'ai élaboré ma deuxième hypothèse de travail. Elle consistera à essayer de démontrer qu'il existe ce sentiment de déséquilibre des forces entre personnels et personnes détenues. Je souhaiterai faire l'analyse du ressenti des personnels selon lequel la parole du détenu a autant de poids que celle du surveillant et qu'en plus le détenu a de plus en plus de « moyens de se plaindre », avec tous les recours qui lui sont possibles concernant l'application du droit disciplinaire.

Ce sentiment de comparaison entre personnel de surveillance et personne détenue est un écueil à éviter et à ne pas alimenter. Cette comparaison se fait très souvent chez les personnels, mais cela reste un symptôme d'un malaise plus grand.

III/ METHODE DE RECHERCHE

Pour mener à bien ce travail et tenter de valider mes hypothèses, j'envisage de mener une enquête de terrain par le biais de questionnaire et d'entretiens avec les personnels de surveillance. Je souhaite m'entretenir en priorité avec les agents qui travaillent sur les coursives et qui sont directement en contact avec les personnes détenues.

De par mon expérience professionnelle dans des établissements pénitentiaires différents, j'ai pu constater des différences de méthodes de traitement de la discipline. J'examinerai par comparaisons entre différents établissements ces méthodes. Le but est de tenter de comprendre pourquoi dans tel établissement pénitentiaire peu de personnes détenues comparaissent devant la commission de discipline. Quelles sont les réponses différentes que peut apporter la direction ? Comment le personnel de surveillance ressent-il cette façon de traiter les problèmes disciplinaire ?

Je cherche à démontrer par ce travail que la politique disciplinaire d'un établissement est également un enjeu de management important. Il s'agit d'une image qui est renvoyée par la direction de l'établissement à son personnel. Il me semble important que la direction d'un établissement pénitentiaire prenne en compte le ressenti de ces personnels. Cette prise en compte passe par aussi par les décisions de la commission de discipline. Il existe donc un effort de pédagogie et de communication de la part du directeur des services pénitentiaires pour expliquer et accompagner des changements dans les pratiques disciplinaires, même si ces pratiques sont très ancrées historiquement.

DEUXIEME PARTIE : LA COMMISSION DE DISCIPLINE, ENJEU DE MANAGEMENT ET D'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNELS

Dans le cadre de ce mémoire de recherche, j'ai travaillé sur la base d'un questionnaire adressé au personnel de surveillance, tous grades confondus. Sur les quarante questionnaires transmis, trente étaient destinés au personnel de surveillance, six aux premiers surveillants et quatre aux officiers. Tous les questionnaires m'ont été retournés.

J'ai également pu rencontrer des personnels de surveillance, souvent sur la base d'entretiens plus ou moins informels.

Ce travail de recueil des renseignements et des ressentis des personnels s'est axé sur mes deux hypothèses de travail.

La première des hypothèses à vérifier était le fait que le personnel de surveillance vit et ressent la décision de la commission de discipline comme un enjeu de la reconnaissance de son travail au quotidien.

I/ La reconnaissance du travail à travers la décision de la commission de discipline.

Nous l'avons vu en première partie, lorsque qu'un personnel pénitentiaire constate que le comportement d'un détenu est susceptible de constituer une faute disciplinaire, il rédige un compte-rendu d'incident. Ce document, communément appelé « rapport », déclenche ainsi la procédure disciplinaire. C'est une forme importante de régulation des violences commises en détention et de maintien de la cohésion sociale

dans l'établissement pénitentiaire.

Le compte-rendu d'incident doit être rédigé « dans les plus brefs délais » après les faits et au plus tard le lendemain¹⁵. Tout personnel pénitentiaire témoin de faits contraires au règlement intérieur peut rédiger un compte-rendu d'incident. Cependant, en pratique, c'est le personnel de surveillance qui, le plus souvent rédigera le compte-rendu d'incident.

Ce compte-rendu fait état d'une difficulté, d'une infraction au règlement intérieur. Il est susceptible d'être la base de poursuites à la fois disciplinaires et judiciaires. Par là-même, ces poursuites qui peuvent être engagées sont une « preuve » pour le personnel de l'utilité de son travail. Si le compte-rendu n'est pas poursuivi devant la commission de discipline, il fait l'objet d'un classement sans suite. Cela peut être mal vécu par le personnel de surveillance.

1) Le classement sans suite du compte-rendu d'incident, vécu comme un manque de considération

La considération peut être définie comme « l'action d'examiner d'une façon particulière », de porter des marques d'attention particulière¹⁶.

Porter de la considération à quelqu'un signifie tenir compte de cette personne, lui porter de l'estime. Dans un cadre professionnel, cela revient à porter de l'estime au travail du personnel de surveillance. Cela peut être vu comme une forme de respect de son travail. A l'inverse, le manque de considération est un sentiment d'abandon ou à tout le moins de frustration, sentiment pouvant être ressenti dans le cadre d'une procédure disciplinaire.

¹⁵ article R.57-7-13 du Code de procédure pénale
circulaire DAP du 9 juin 2011 relative au régime disciplinaire des personnes détenues majeures

¹⁶ Définition dictionnaire Larousse

C'est donc le Chef d'établissement, l'un de ses adjoints ou un membre du corps de commandement ayant reçu délégation qui apprécie l'opportunité de poursuivre le détenu devant la commission de discipline, à l'exclusion des autres personnels. Au vu du rapport d'enquête, le Chef d'établissement décide d'un complément d'information, d'un classement sans suite ou de l'engagement de poursuites, et donc de passage devant la commission de discipline.

Au travers des différents entretiens, il ressort que la majorité des personnes interrogées attend le résultat des poursuites. Ils veulent savoir si le compte-rendu d'incident qui a été rédigé va aboutir à un résultat. Ensuite, ils veulent savoir quel sera ce résultat.

Ainsi, la décision de classement sans suite d'un compte-rendu d'incident est souvent mal vécu : « on a l'impression que ça ne sert à rien de faire des compte-rendus d'incident », « de toute façon, si c'est pour classer le rapport, autant ne pas en faire ». Souvent, s'ils ont bien conscience que la procédure doit être parfaitement respectée, quand il n'y a pas de poursuite pour cause de compte-rendu mal rédigé, les surveillants vivent cela comme une injustice.

M., surveillante pénitentiaire depuis 2003, n'a jamais rédigé de compte-rendu d'incident de toute sa carrière. Cependant, à la question du classement sans suite, elle estime que : « un classement sans suite peut avoir plusieurs motifs.... on voit des procédures pour des motifs inutiles ! A croire que les gens savent plus gérer leurs étages des fois... ».

Y, surveillant pénitentiaire depuis plus de 15 ans, estime que « le classement sans suite doit être motivé par un manquement aux critères du règlement, sinon c'est la porte ouverte au manque d'autorité sur les détenus. Et le manque d'autorité, on ne peut pas l'accepter. Sinon, nous n'avons plus qu'à rendre nos clés et leur laisser le champ

libre. »

C., surveillant pénitentiaire depuis 12 ans, estime que « le classement sans suite peut être considéré par le rédacteur comme un manque de considération. En effet, la rédaction d'un compte-rendu d'incident n'est pas anodin et le classement sans suite met en difficulté l'agent vis-à-vis du détenu qui est visé par le compte-rendu d'incident. Le détenu ne se privera généralement pas de rabaisser le surveillant ».

A travers ces informations remontées des terrains, il est très clair que la décision de classement sans suite n'est pas vécue de la même façon, selon la manière de gérer l'étage. Cependant, tous s'accordent à dire qu'un classement sans suite est souvent vécu comme un manque de considération de leur travail. « La poursuite c'est la procédure normale dans le cadre d'une CDD ».

Du coup, quand elle n'a pas de rapport avec la qualité rédactionnelle ou un manquement à la procédure, mais qu'elle est plutôt fondée sur l'importance plus ou moins minorée que le personnel de direction accorde aux faits, la décision de classement sans suite peut se révéler vécue comme une injustice ou un manque de considération. Les personnels de surveillance ont ainsi l'impression que leur autorité est mise en cause. C'est ce qu'exprime C. quand il parle du détenu « qui ne se privera pas de rabaisser le surveillant ».

Selon les établissements, certains manquements au règlement intérieur sont minorés, notamment du fait de leur multiplicité. Du fait du surencombrement des commissions de discipline, et selon l'établissement pénitentiaire en question, il peut arriver que certains manquements au règlement soient « excusés » et ne passent pas par la commission de discipline. Il est parfois difficile d'expliquer cette décision lorsqu'elle relève de choix politiques de la Direction.

L., surveillante pénitentiaire depuis 8 ans, indique que « avant, quand je voyais une personne détenue fumer tranquillement un joint sur la coursive, en promenade ou en

cellule, je lui mettais un compte-rendu d'incident systématiquement. Plusieurs fois, mes CRI ont été classés sans suite sur décision du Directeur parce qu'il n'y avait plus de place en commission de discipline et qu'il y avait trop d'incidents de ce type. Ce n'était plus gérable pour eux. Au bout d'un certain temps, j'ai arrêté d'en mettre pour des joints, puis pour les petites insultes aussi maintenant. Parce que ça ne sert à rien, à part à faire de la paperasse. Le détenu sait que même si je lui met un compte-rendu d'incident, il n'ira pas en commission de discipline. Je passe pour une imbécile auprès d'eux. Alors, je laisse faire, comme les autres collègues. Je gère autrement. Pourquoi moi je me prendrai la tête avec eux, alors que je suis une des rares à le faire ? »

A travers ses choix et sa politique, le Chef d'établissement envoie un message fort à ses agents en terme de prise en considération de leur travail. La prise en considération, ou la prise en compte du travail, signifie qu'une dynamique doit être prise en compte dans l'élaboration d'une autre dynamique. La dynamique de l'autorité du personnel de surveillance doit être prise en compte dans celle de la politique disciplinaire du Chef d'établissement. Et cela induit la bonne opinion qu'a le Chef d'établissement sur le travail qu'effectue le personnel de surveillance.

Poursuivre systématiquement un compte-rendu d'incident, et par là même éviter les classements sans suite des procédures, revient donc à renvoyer à l'agent rédacteur qu'il a fait du bon travail, qu'il a respecté ce que sa hiérarchie attend de lui.. Cela relève ses compétences et qualités professionnelles. Dans un contexte où le personnel de surveillance souffre d'une mauvaise image de la part de l'opinion publique et de la population pénale, ce soutien, même indirect, contribue certainement à un mieux-être professionnel. Cela lui donne aussi une impulsion, une nouvelle envie de progresser.

P., lieutenant pénitentiaire depuis 7 ans, estime que « cela valorise l'action des surveillants dans un contexte qui se dégrade de plus en plus. On a l'impression que la Direction nous a entendus et nous comprend. On se dit qu'on a pas fait ce travail pour rien. On prend le risque de se mettre mal avec les détenus et on sait qu'on aura ensuite les conséquences. Du coup, si c'est classé sans suite, je trouve que la Direction a une

responsabilité par rapport à nous. Ça peut paraître être un manque de considération, effectivement ».

Ce sentiment de reconnaissance est fondamental pour le personnel de surveillance. Il contribue à maintenir ou à restaurer une autorité qui est parfois défaillante sur la coursive. Le dialogue entre personnel de surveillance et personnes détenues est essentiel, bien que parfois difficile à établir. De fait, il est rompu par la rédaction du compte-rendu d'incident, puisqu'il y a eu manquement au règlement intérieur et aux règles de l'établissement pénitentiaire. Le surveillant rappelle à la personne détenue par le biais de ce compte-rendu d'incident que c'est lui qui a l'autorité sur la coursive. Donc, le surveillant attend de sa Direction un soutien dans l'expression de cette autorité. Ce soutien est montré, entre autre, à travers la décision de poursuivre la personne détenue devant la commission de discipline. Classer sans suite un compte-rendu d'incident apparaît comme un manque de soutien, en plus d'un manque de considération.

A ce sentiment de manque de considération, s'ajoute parfois un sentiment de frustration. La frustration est une réponse émotionnelle à l'opposition. Elle peut être liée à la colère ou à la déception. Elle survient lors de l'expression d'une résistance perçue par la volonté d'une personne. Et, plus l'obstruction et la volonté de l'individu sont grandes, plus grande sera la frustration. Plus le surveillant voudra faire valoir son autorité par le biais de la rédaction de compte-rendu d'incident, plus le classement sans suite lui apparaîtra comme injuste et engendrera pour lui un sentiment de frustration.

Ce sentiment est d'autant plus fort que la décision de classement sans suite se fait à l'insu du personnel qui a rédigé le compte-rendu d'incident. A aucun moment il n'y a d'explication sur le pourquoi de cette décision. Certes, tout ne doit pas forcément être dit au personnel de surveillance. Mais, quand un officier ou un personnel de direction prend la décision de classer sans suite, le surveillant n'est jamais consulté et, souvent, n'a connaissance de cette décision que bien après. Cela engendre forcément un ressenti négatif. Si le surveillant avait su qu'il n'y aurait pas de poursuite, peut-être n'aurait-il pas

pris la peine de rédiger un compte-rendu d'incident, avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur le travail au quotidien.

J., surveillante pénitentiaire depuis 14 ans, exprime parfaitement ce sentiment de frustration: « de plus le manque de communication entretient ce sentiment de frustration car nous n'avons pas de retour . Alors que si nous avions des explications de ce classement, cela montrerais l'intérêt que l'on nous porte. »

Le personnel de surveillance attend de la part de sa Direction une décision lors de la commission de discipline.

2) La décision de la commission de discipline, une attente forte des personnels de surveillance

La commission de discipline est présidée par le chef d'établissement ou son délégué (qui peut être son adjoint ou un membre du corps de commandement du personnel de surveillance ayant reçu délégation). Elle comprend en outre deux membres assesseurs¹⁷ : un membre extérieur à l'administration pénitentiaire et un personnel pénitentiaire.

Un secrétaire de commission peut également être présent au moment de l'audience afin d'assister le président. Il assure notamment la transcription des débats¹⁸. En aucun cas, il ne participe aux débats sur la décision.

Le président se prononce sur la responsabilité du détenu, puis sur les sanctions éventuelles, « après avoir consulté les assesseurs ». C'est lui qui détient le pouvoir de décision, les assesseurs n'ayant que « voix consultative »¹⁹.

17 Article R57-7-6 du code de procédure pénale

18 Circulaire DAP du 9 juin 2011 relative au régime disciplinaire des personnes détenues majeures

19 article R.57-7-7 du Code de procédure pénale).

Cette composition et ce pouvoir de décision expliquent pourquoi les personnels de surveillances s'attachent à la décision qui est prise et ne voient qu'une décision du Chef d'établissement. Même s'ils connaissent la composition de la commission de discipline, les deux assesseurs ne sont pas pris en compte dans leur ressenti. Malgré la collégialité de la décision, on se rend bien compte que c'est le directeur des services pénitentiaires qui porte cette décision et qui, pour le coup, en est aussi tenu pour responsable.

Il s'agit alors de faire preuve de pédagogie avec les personnels de surveillance, quitte à leur rappeler que la décision n'est pas la seule décision du Directeur. Une des façons de leur montrer la réalité et l'exigence de collégialité est que l'assesseur représentant le personnel pénitentiaire ne soit pas toujours le même. Les contraintes liées au service des agents, les multiples tâches à assurer au quotidien et le manque d'effectifs font qu'il est souvent compliqué de faire « tourner » les agents sur la présence en commission de discipline. Cependant, les expériences de terrain montrent que c'est souvent une bonne méthode pour faire accepter au personnel de surveillance la collégialité de la décision de la commission de discipline.

A., surveillant pénitentiaire, a eu de nombreuses fois l'occasion d'être assesseur et de voir le déroulement d'une commission de discipline, sous la présidence de différents personnels de direction. Il indique que : « avant je pensais que seul le Directeur décidait de la sanction. C'était une sorte de « chasse gardée ». Et que tout était déjà joué d'avance, malgré tout ce qu'on pouvait dire. Du coup, quand la décision ne me convenait pas, je lui en tenais rigueur...Il y a même eu des moments où je me disais que faire un compte-rendu d'incident ne servait à rien. Mais, après avoir vu comment ça se passe, j'ai compris que le surveillant a une vraie importance! Mais il faut qu'il sache prendre sa place. Ce n'est pas toujours facile, en fonction du Directeur, mais il ne faut pas hésiter. Il faut bien dire aussi que parfois le Directeur a déjà son idée et qu'il n'écoute pas ce qu'on peut lui dire. Il y a certainement d'autres choses qui se jouent avec le détenu, des choses qu'on ne perçoit pas toujours en tant que simple surveillant. La

procédure disciplinaire n'est pas évidente à comprendre. Il y a des subtilités de procédure, la présence de l'avocat, bref, c'est très technique. Dès la première fois comme assesseur, j'ai eu la chance d'avoir un Directeur qui m'a bien expliqué comment ça se passe. Au début, je n'osais pas donner mon avis, surtout qu'on connaît le détenu et qu'il ne montre pas toujours son vrai visage en commission de discipline. Le Directeur m'a rassuré en me demandant vraiment mon avis. Et en en tenant compte souvent ! Les délibérations étaient parfois longues parce qu'il y avait beaucoup de discussions. Même si le Directeur a le dernier mot, j'ai eu vraiment l'impression que mon avis comptait. Et ça, c'est très important pour moi ! Du coup, je peux dire à mes collègues que ce n'est pas seulement le Patron qui décide. Malgré tout ce qu'on peut entendre des collègues. »

V., jeune surveillante pénitentiaire avec deux ans d'expérience, n'a pas eu le même ressenti : « moi, je n'ai siégé qu'une fois en commission de discipline. Et je dois dire que c'est une expérience qui ne m'a pas plu ! Visiblement, le Directeur voulait en finir vite. Nous avons, l'assesseur extérieur et moi, été consultés pour la forme, mais nous avons bien senti que quelque soit notre avis, le Directeur avait déjà décidé. Je n'ai pas eu l'impression d'être entendue, même si je connaissais bien plusieurs des personnes détenues qui sont passées devant la commission de discipline. Notamment un détenu, que tout le monde croit fou, et qui a été sanctionné très légèrement, surtout parce qu'il pleure et qu'il ne supporte pas le quartier disciplinaire. Mais une fois revenu sur la coursive, avec une mesure de confinement, il était tout content et très fier d'avoir pu « rouler le Directeur dans la farine ». Les collègues de la coursive n'ont pas compris et moi non plus ! J'ai signalé au Directeur que cette personne détenue était tout sauf dépressif ou fou, mais qu'au contraire c'était un fameux comédien qui était difficile à gérer sur la coursive. Le Directeur m'a fait un signe de la main, que j'ai compris comme un signe de me taire, parce que lui savait ! C'était une impression très désagréable. Malheureusement, comme c'était ma première et unique expérience de la commission de discipline, je ne peux pas dire que j'ai trouvé ça intéressant ! Je n'ai pas été écoutée ni entendue et je l'ai dit à mes collègues de l'équipe. Mais après tout, c'est le Directeur qui décide, et je n'ai rien à dire sur la décision. »

A travers ces témoignages, l'importance accordée par le personnel de surveillance à la décision de discipline ressort bien. Cela a des conséquences positives ou négatives.

D'où cette attente de la décision qui est d'autant plus forte qu'elle leur envoie un message. C'est en cela que la commission de discipline est un enjeu de management des personnels de surveillance.

C. dit qu'il « attend de (sa) direction de l'écoute lors de la prise de décision ». Le message qui peut être renvoyé au personnel de surveillance est effectivement celui de l'écoute, entendu ici comme de l'attention.

Porter de l'attention à quelqu'un cela revient à lui porter de l'intérêt. Le Directeur, en choisissant de poursuivre un manquement au règlement intérieur devant la commission de discipline, envoie un message d'attention et d'intérêt au personnel de surveillance. Cet acte de poursuite et de sanction revient à dire au personnel de surveillance que leur Direction s'intéresse à leur travail au quotidien. Cela leur envoie un message de soutien dans l'exercice souvent difficile de leur profession. Cela positionne le Directeur comme un chef, celui que l'on suit et qui protège ses collaborateurs par ses décisions.

Souvent, on reproche une trop grande distance entre le personnel de surveillance et sa Direction. Le personnel estime régulièrement que le personnel de direction est dans une sorte de « tour d'ivoire » dont il ne descend que trop peu. Il est vrai que le quotidien du Directeur n'est pas forcément sur la coursière de détention, même s'il est important qu'il ne perde pas contact avec ce terrain. Cependant, le personnel de surveillance croit couramment que le fait de ne pas le voir au quotidien implique une distance entre lui et sa Direction.

La commission de discipline est une des instances où la présence du Directeur est importante. Elle est souvent l'occasion de discuter et d'échanger avec les personnels

présents. Ce sont le plus fréquemment des échanges informels mais ils sont fondamentaux en terme de management. Ce sont des moments privilégiés où le Directeur peut entendre des revendications, du mal-être ou des difficultés qui ne ressortiraient pas forcément dans les autres instances. Ce sont aussi des moments d'échanges de points de vue. Et de fait, quand la décision de la commission de discipline est prise, le personnel de surveillance peut y voir une marque d'intérêt, ou de désintérêt, de la part de la Direction.

Lorsque la décision n'est pas celle attendue, la plupart des personnels de surveillance vit mal cette situation. Cette décision est commentée, voire même fait l'objet de revendications syndicales par le biais d'écrits et de tracts.

Le placement en cellule disciplinaire est pour la plupart des personnels de surveillance la meilleure alternative et la seule décision possible pour sanctionner un manquement. Il existe de multiples formes de sanctions mais la cellule disciplinaire est la plus visible. Pour la majorité des surveillants rencontrés, le placement en cellule disciplinaire est la sanction la plus reconnue. Or, si le placement en cellule disciplinaire paraît être la sanction la plus adaptée, c'est surtout parce qu'elle est la plus claire. Elle reste dans les esprits comme une sanction obligatoire, comme si le passage en cellule disciplinaire était le seul moyen de régler le conflit et d'apporter une réponse à la faute commise.

Il est important de rappeler à l'ensemble des personnels de surveillance le principe de proportionnalité et d'individualisation de la sanction. Le placement en cellule disciplinaire consiste en l'enfermement du détenu seul dans une cellule d'un quartier spécifique de la détention, appelé quartier disciplinaire²⁰. La personne placée au quartier disciplinaire est totalement isolée, puisque pendant toute la durée de la sanction, elle ne peut rencontrer aucun autre détenu.

En raison de sa gravité, la sanction de cellule disciplinaire ne doit être prononcée

²⁰ article R.57-7-43 du Code de procédure pénale

que si les autres sanctions sont « insuffisantes eu égard à la nature et à la gravité de la faute » et « à la personnalité de son auteur et à sa responsabilité individuelle »²¹.

Ces deux principes sont le socle de la décision de la commission de discipline.

Le principe d'individualisation de la sanction signifie qu'à incident disciplinaire similaire, on ne peut pas sanctionner de la même façon deux personnes détenues. Il est nécessaire de prendre en compte la personnalité de la personne détenue, son parcours en détention, sa dangerosité potentielle, voire ses difficultés particulières. Il faut différencier les sanctions selon des critères individuels, pour les adapter en fonction de chaque personnalité.

Cependant, lorsqu'il s'agit d'une agression physique, la décision de la commission de discipline attendue est celle de la plus grande fermeté. Le maximum encouru est de 20 jours, qui peuvent aller jusqu'à 30 jours de cellule disciplinaire. En cas de sanction inférieure, le ressenti des personnels de surveillance sera celui de la non considération de la Direction.

Z., personne détenue dans un centre pénitentiaire depuis plus de 10 ans, a agressé volontairement un personnel de surveillance en se jetant sur lui à l'ouverture de sa cellule et en forçant le passage. Les deux sont tombés au sol. L'agent n'a pas été blessé. Lors la commission de discipline, Z. a expliqué qu'il en avait marre d'attendre que le surveillant veuille bien venir lui ouvrir la porte, alors qu'il l'appelait depuis plus de 5 minutes. Z. a été sanctionné de 10 jours de cellule disciplinaire, sanction qui a entraîné une révocation des 8 jours de cellule disciplinaire auxquels il avait été sanctionné quelques semaines avant. Les 18 jours de cellule disciplinaire ont été incompris par le personnel de surveillance. A leurs yeux, cette agression de personnel n'a pas été suffisamment sanctionnée. L'agent qui a été bousculé et mis à terre a été reçu par le Directeur. A l'occasion d'un entretien informel plusieurs semaines après les faits,

²¹circulaire DAP du 9 juin 2011 relative au régime disciplinaire des personnes détenues majeures

nous en avons discuté. Il m'a tenu les propos suivants: « Il aurait fallu qu'il me frappe pour lui mettre le maximum ? Franchement, 10 jours, ce n'est pas cher payé pour ce qu'il a fait. J'ai l'impression que c'est de ma faute s'il m'a sauté dessus. C'est de ma faute parce que je n'ai pas ouvert la porte assez vite. Je ne comprend pas cette sanction. Il va revenir en héros sur la coursive et on va faire comme s'il n'y avait rien eu. » Il est très clair que cet agent ressent un manque de considération de la part de la Direction, du fait de ce qu'il a vécu comme une injustice. Il indique ressentir de la colère par rapport à cette décision. Même si nous avons évoqué le principe d'individualisation, il a répondu qu'il s'en fichait et que pour lui, la sanction n'était pas à la hauteur du passage à l'acte.

A titre d'autre exemple, F., détenu dans ce même centre pénitentiaire, a frappé violemment un personnel de surveillance au visage, pour une raison qu'il a refusé d'expliquer. L'agent a été blessé et a eu plusieurs jours d'incapacité temporaire de travail. Lors de la commission de discipline, F. est resté mutique sur les raisons qui pourraient expliquer son geste de violence. Sanctionné de trente jours de cellule disciplinaire, il a exécuté sa sanction et a été transféré par mesure d'ordre et de sécurité. Le personnel de surveillance s'est déclaré satisfait de cette sanction. La majorité a demandé en plus un transfert disciplinaire.

Ces deux sanctions pour le même type de fait démontrent que le principe d'individualisation de la sanction doit primer sur le désir de vengeance des personnels. Une agression physique est le pire qui puisse arriver au personnel de surveillance. Cependant, il est impossible de sanctionner de manière systématique de trente jours de cellule disciplinaire. Ce serait ne pas tenir compte de la personnalité de la personne détenue et aller à l'encontre du principe d'individualisation de la sanction. Le personnel de surveillance a une attente très forte de la décision de la commission de discipline, surtout lorsqu'il s'agit de ce type de faute. L'effort de pédagogie du Directeur doit se déployer à ces moments-là plus qu'à tout autre moment.

Le principe de proportionnalité est le deuxième principe fondateur du droit disciplinaire. En droit pénal, il implique que la peine prononcée soit fonction de la

gravité de l'infraction, de la situation du délinquant et de ses capacités de réinsertion ²². En matière disciplinaire, ce principe s'applique selon les mêmes modalités. Il est l'exigence d'un rapport d'adéquation entre la faute et la sanction. La sanction de la commission de discipline doit tenir compte de la gravité de la faute et de la personnalité de la personne détenue. Ainsi, la classification des fautes que nous avons vues en première partie doit s'appliquer strictement. Et au-delà de cette classification, la gravité de la faute n'est pas considérée de la même manière d'un établissement à l'autre. Il est impossible de sanctionner une possession de téléphone portable de la même manière que des insultes ou un refus d'obtempérer. Dans certains établissements pénitentiaires, la possession d'un téléphone portable en cellule est un fait banalisé, qui parfois n'est même plus poursuivi devant la commission de discipline. En revanche, dans d'autres établissements pénitentiaires, cette possession est systématiquement poursuivie et sanctionnée.

Outre la nature de la faute qui doit orienter le choix de la sanction (ainsi lorsqu'il est reproché à un détenu de jeter des débris par la fenêtre de sa cellule, le prononcé d'une sanction de nettoyage par le biais d'un travail d'intérêt général paraît particulièrement adapté), le chef d'établissement doit tenir compte des circonstances dans lesquelles la faute a été commise, mais également de la personnalité de l'auteur de la faute. Certaines circonstances peuvent constituer des facteurs d'aggravation de la sanction. Il en va ainsi de la vulnérabilité de la victime ou de la volonté préméditée de commettre une faute. L'existence d'antécédents disciplinaires ou le fait d'avoir commis la faute en réunion peuvent aussi constituer des facteurs d'aggravation. Au contraire, en l'absence d'antécédent disciplinaire, il « apparaît disproportionné de s'orienter vers la sanction la plus sévère, voire d'appliquer le maximum légal encouru pour cette sanction²³».

Si on prend l'exemple de la possession d'un téléphone portable, à l'heure où il existe une recrudescence de téléphone en détention, il est difficile de faire admettre au

²² Article 130-1 du Code de procédure pénale

²³ Circulaire du 11 juin 2011

personnel de surveillance qu'on ne peut pas systématiquement sanctionner de cellule disciplinaire à chaque fois que l'on découvre un téléphone dans une cellule.

Néanmoins, dans une décision de 2013, le Conseil d'État a annulé la décision du 22 mai 2008 du directeur interrégional des services pénitentiaires de Strasbourg, confirmant ainsi une sanction disciplinaire de 30 jours infligée à une personne détenue pour une détention de téléphone portable. Le Conseil d'État a considéré que « doit être regardé comme dangereux, au sens de l'article D. 249-1 du code de procédure pénale dont les dispositions sont désormais reprises à l'article R. 57-7-1 de ce code, tout objet dont on peut raisonnablement craindre, en raison notamment de la facilité de son usage, que l'utilisation en soit susceptible de mettre en cause la sécurité des personnes et des biens, notamment dans l'enceinte pénitentiaire ; que la possession d'un téléphone portable par un détenu, compte tenu de l'usage qui peut en être fait, notamment pour s'affranchir des règles particulières applicables, en vertu de l'article 727-1 du code de procédure pénale, aux communications téléphoniques des détenus et pour faire échec aux mesures de sécurité prises dans l'établissement pénitentiaire, doit être regardée comme la détention d'un objet dangereux et constitue ainsi une faute disciplinaire du premier degré ²⁴».

Lors des commissions de discipline, la possession de téléphone portable est souvent justifiée par un maintien des liens familiaux indispensable à la personne détenue. La privation d'activité pendant un temps donné, la privation de subsides ou de cantine ou la privation d'un appareil électrique sont des réponses qui sont plus adaptées que la cellule disciplinaire, surtout lorsque la personne détenue comparait pour la première fois devant la commission de discipline.

Cependant, lorsque ces sanctions sont appliquées, elles ne sont pas toujours bien comprises par le personnel de surveillance. A la question « que pensez-vous des sanctions disciplinaires applicables autres que celle de placement en cellule disciplinaire ? », la majorité des personnels de surveillance interrogés n'ont évoqué que

²⁴ Conseil d'Etat, 10ème et 9ème chambres réunies, 4 février 2013

la sanction de confinement. Une sanction de confinement signifie souvent pour eux que la personne détenue a un état de santé incompatible avec la cellule disciplinaire.

M., surveillante pénitentiaire, répond que « c'est un moyen supplémentaire de sanctionner lorsqu'il y a incompatibilité avec le quartier disciplinaire, ça laisse une alternative, et ça permet encore une fois de rendre justice lorsqu'il y a une victime... parce qu'un détenu sorti du quartier remis à son étage sans rien du tout et avec un grand sourire en prime, ce n'est possible pour nous ! ».

C., quant à lui, estime que « la direction fait souvent des confinements sans télévision. On préfère du quartier disciplinaire, mais on sait très bien que les détenus sont sortis par le service médical systématiquement. Un détenu sanctionné pour des choses graves à du quartier disciplinaire doit y rester quelque soit son état de santé. Quand c'est un téléphone, passe encore. Mais une agression ou des insultes, ce n'est pas possible qu'il n'y ai rien du tout ! ».

Lorsque la personne détenue est fragile, aucune interdiction de placement au quartier disciplinaire des personnes ayant un comportement suicidaire n'est prévue. Hormis le cas où un médecin constate que son exécution est de nature à compromettre la santé de l'intéressé, les mesures préconisées en cas de fragilité repérée ou de risque de passage à l'acte suicidaire ne vont pas dans le sens d'une suspension de la mesure. La circulaire de juin 2011 invite les chefs d'établissement à maintenir la personne au quartier disciplinaire et à assortir la sanction de mesures visant à prévenir le passage à l'acte, comme par exemple « retirer à la personne certains objets ou vêtements laissés habituellement à sa disposition ²⁵ ».

Lorsque j'ai évoqué les autres sanctions disciplinaires possibles et prévues par la circulaire de 2011, je suis rendu compte que les personnels de surveillance ne connaissait pas ou peu les autres sanctions.

25 annexe n° 13 de la circulaire DAP du 9 juin 2011

J., surveillante pénitentiaire, estime que les autres sanctions sont difficiles à comprendre pour eux : « par exemple, le détenu qui ne peut plus aller au sport pendant un mois, la seule chose qu'il n'a pas c'est un accès au terrain de sport. Il continue sa petite vie tranquille, avec ses copains de coursive. Même s'il n'avait qu'un téléphone, ça reste interdit quand même ! Mais bon, du moment que la sanction est légale, elle ne pose aucun souci. Aujourd'hui les détenus ont trouvé la parade pour ne plus faire de quartier disciplinaire. Nous, on le sait puisqu'on les voit. La plupart ne sont pas plus incompatibles avec le quartier disciplinaire que vous ou moi ! On ne prend aucun risque. Pour aller plus loin, je me dis qu'ils n'ont pas de problème pour faire des entorses au règlement intérieur, mais quand il s'agit d'assumer, il n'y a plus personne ! »

D., lieutenant pénitentiaire en charge du quartier disciplinaire dans une Maison d'arrêt assez importante, estime que le travail d'intérêt général est une bonne sanction. « Je trouve seulement dommage qu'on ne puisse pas mettre de travail d'intérêt général si il n'y a pas dégradation. La plupart de nos détenus n'ont jamais vraiment travaillé. Ce pourrait être un bon moyen de les faire commencer. »

Il est donc d'autant plus important pour le Directeur d'expliquer à ses personnels qu'il existe d'autres sanctions que la cellule disciplinaire. Ces sanctions sont certes moins visibles, mais pas plus inefficaces. A travers tous ces exemples, il est évident que la décision de la commission de discipline instaure une attente très forte chez les personnels de surveillance.

Même quand la direction de l'établissement explique sa décision, les agents se sentent dans un rapport de force face à la personne détenue. Ce rapport de force leur semble défavorable et constitue un sentiment de déséquilibre entre eux et les personnes détenues. Le Directeur doit donc accompagner sa décision pour rétablir ce déséquilibre.

II/ L'accompagnement managérial de la décision pour éviter le sentiment de déséquilibre des forces.

Outre le fait de ne pas être entendu par la Direction, le personnel de surveillance estime qu'il existe des raisons liées à la réglementation ou au changement de génération de délinquants qui forment un déséquilibre entre eux et les personnes détenues.

Beaucoup de personnels pénitentiaires sont préoccupés du rapport de forces qui prévaut avec les personnes détenues. Ils se plaignent de se trouver en situation d'infériorité à l'égard de ces derniers. Les personnels de surveillance font se comparent souvent avec les personnes détenues. Il est nécessaire d'éviter cet écueil dans le cadre de la commission de discipline et de ne pas alimenter ce sentiment.

1) Les raisons du sentiment de déséquilibre des forces entre personnel de surveillance et personnes détenues.

L'évolution législative a permis une juridictionnalisation partielle de la procédure disciplinaire. Cela a donné aux personnes détenues des garanties et des droits dans la procédure disciplinaire.

Ainsi, la présence de l'avocat pendant la commission de discipline assure un respect total des droits de la défense. S'il en fait la demande, la personne détenue poursuivie devant la commission de discipline peut être assisté par un avocat choisi ou commis d'office²⁶. Pour les personnes détenues mineures, l'assistance par un avocat est obligatoire, même sans demande de sa part.

²⁶ Articles R.56-6-8 et R.57-7-16 du code de procédure pénale

En revanche, l'assistance par un mandataire de son choix est exclue en commission de discipline, ce qui prive en pratique la personne détenue de la possibilité notamment d'être assisté par une autre personne détenue. Cette interdiction apparaît toutefois en contradiction avec la loi du 12 avril 2000 qui précise que l'intéressé peut se faire « assister par un conseil ou représenter par un mandataire de son choix ».

Dans la réalité, l'obligation d'assurer la présence d'un avocat à la personne détenue qui incombe à l'administration pénitentiaire se limite à la convocation de l'avocat désigné ou à la saisine du bâtonnier afin qu'il procède à la désignation d'un conseil. Le juge administratif se refuse à annuler les sanctions prises en l'absence de l'avocat, du moment que l'administration démontre qu'elle l'a, pour sa part, convoqué ²⁷. Il arrive dans ces cas-là que la personne détenue refuse de se présenter à la commission de discipline. Cela n'a pas de conséquence, puisque la commission de discipline peut siéger en l'absence de la personne détenue.

La présence de l'avocat en commission de discipline est parfois mal vécue par le personnel de surveillance. L'avocat permet de garantir des droits de la défense, ce qui fait souvent dire au personnel de surveillance que ce n'est pas un tribunal et que les personnes détenues n'ont pas besoin d'avocat. D'autant que dans certaines plaidoiries, les avocats remettent en question le travail du personnel de surveillance, ce qui est souvent très mal vécu.

Y., surveillant pénitentiaire, évoque une commission de discipline à laquelle il a assisté et où un avocat a émis un doute sur la réalité des insultes, parce que le surveillant était à l'autre bout de la coursive et qu'il y avait beaucoup de monde. La défense consistait à dire que le surveillant avait probablement entendu des insultes mais rien ne démontrait qu'elles lui étaient adressées et qu'elles avaient été prononcées par la personne détenue concernée par la procédure disciplinaire. « On voit bien qu'il ne connaît ni les lieux ni la personnalité du détenu. Ce détenu, il passe sa vie à nous insulter dès qu'il est contrarié. Tout le monde a entendu les insultes, même les autres détenus qui étaient sur

²⁷ Conseil d'État, 23 février 2011, Ahcène B.

la cursive. Et lui, il dit que ce n'est peut-être pas vrai, que le surveillant a peut-être mal compris, puisque son client ne reconnaît pas les faits. Il a même évoqué la possibilité d'une vengeance, parce que son client lui a dit que ce surveillant-là lui en voulait personnellement ! C'est parole contre parole, mais franchement ça met en colère quand on entend ça ! Heureusement que la Direction a cru le surveillant et n'a apporté aucun crédit au détenu. »

Au-delà de la présence de l'avocat, l'obligation d'enquête en amont de la commission de discipline peut être vécue aussi comme une trop grande importance accordée à la parole de la personne détenue. Dans les faits, l'enquête disciplinaire est faite par un personnel gradé. Il peut entendre les témoins de l'incident et recueillir des témoignages écrits afin d'étayer le dossier. Toutefois, une fois étudié devant la commission de discipline, le dossier peut manquer d'éléments. La personne détenue qui comparait peut alors demander un complément d'information.

En effet, rien ne fait obstacle à ce que le détenu sollicite, dès le moment où il est auditionné par l'agent enquêteur, des actes d'investigation et d'enquête de nature à le disculper. En l'état de la jurisprudence, il ne peut toutefois pas les exiger. Mais si elles lui sont refusées, il pourra ensuite se prévaloir plus facilement de la faiblesse de l'enquête dans le cadre d'un recours.

L'insuffisance de l'enquête peut en effet être censurée par le juge administratif, notamment si la personne détenue nie les faits et que les témoins présents n'ont pas été entendus²⁸. Les juridictions ne sont cependant pas toujours très exigeantes à l'égard du peu de preuves rapportées par l'administration, malgré le principe constitutionnel de la présomption d'innocence applicable y compris en matière disciplinaire²⁹, qui implique que c'est à l'administration de prouver la culpabilité du détenu.

Là encore, quand c'est le cas, la demande de complément d'enquête est vécue

28 CAA de Douai, 15 octobre 2009

29 Article 9 de la Déclaration des Droits de l'Homme de 1789 et décision Conseil Constitutionnelle du 8 juillet 1989.

comme une trop grande importance accordée à la parole de la personne détenue.

P., lieutenant pénitentiaire, a fait de nombreuses enquêtes disciplinaire dans sa carrière. Il reconnaît qu'un complément d'informations demandé par la personne détenue est difficile à admettre pour lui. « Quand je fais une enquête, j'essaie de la faire correctement. On n'est pas formés à ça, la procédure est très stricte. Lorsque j'entends des témoins, je reproduis par écrit leurs déclarations. Quand le détenu demande de compléter l'enquête, et que c'est accepté, j'ai l'impression que le Directeur ne me fait pas confiance. J'ai l'impression que la parole du détenu est plus forte que ce que j'ai écrit. D'autant qu'en général, le Directeur qui renvoie pour complément d'information ne me le dit jamais directement. Je l'apprend en regardant le résultat de la commission de discipline. Je ne trouve pas ça très courtois par rapport à moi. Des fois, j'ai envie de leur dire que je ne ferai plus d'enquête. Mais bon, quand on me le demande, je n'ai pas le choix. »

De l'avis de la majorité des personnels de surveillance, les personnes détenues ont de plus en plus de moyens de se faire entendre. Ils reconnaissent que parfois cela est difficile à vivre pour eux.

G., premier surveillant en Maison d'arrêt avec plus de 15 ans d'expérience, exprime ce sentiment très clairement : « quand je vois ce que les détenus ont comme droits aujourd'hui, ça m'interroge. J'ai vraiment l'impression qu'ils n'ont plus aucun devoirs, juste des droits. Quand on le met au quartier disciplinaire, ils ont droit à la radio, ils ont droit au téléphone, ils peuvent avoir une visite par semaine. Finalement, je me rend compte que le quartier disciplinaire leur sert parfois de sas de décompression. Ils viennent faire un petit séjour pour être un peu tranquille. Au final, ils ont presque tout ce qu'ils peuvent avoir en détention. Avant, le quartier disciplinaire, ça voulait dire quelque chose. Il y en a même qui étaient fiers de dire qu'ils avaient fait beaucoup de quartier disciplinaire, ça leur donnait une image de dur à cuire ! Aujourd'hui, ils peuvent tout contester, ils ont un avocat, ils ont des avantages. Ils font des recours pour rien et tout le monde trouve ça normal. C'est difficile de se faire respecter sur la coursive.

Quand on voit le nombre de téléphones portables qu'on trouve, je me dis que le règlement intérieur, ça ne sert à rien de leur donner. D'abord, ils ne le lisent pas la plupart du temps. Et surtout, ils s'en fichent ! Ce sont des nouvelles générations de détenus, qui sont moins respectueux des surveillants. Ils savent que leur peine va être aménagée, pour peu qu'ils ne se fassent pas prendre ! Quant à la Direction, elle doit être présente, avec nous. Mais ce n'est pas toujours le cas, que ce soit pas possible ou par choix. Il y a des choses qui nous échappent certainement, mais le malaise chez les personnels est bien présent quand même ».

Ce sentiment d'un changement de génération chez les personnes détenues est très prégnant dans la plupart des établissements pénitentiaires. Sans aller jusqu'à parler des « voyous », les jeunes délinquants sont aujourd'hui plus difficiles à gérer au quotidien que ne l'étaient leurs aînés.

Cela se retrouve également en détention. Certaines personnes détenues plus âgées ont souvent du mal à supporter la promiscuité avec les plus jeunes.

M., surveillant pénitentiaire en Maison Centrale depuis 12 ans, a bien vu cette évolution. « Avant, les « voyous » avaient un vrai respect pour nous ! Bien sûr, on savait qu'il ne fallait pas leur tourner le dos, ni se mettre entre eux et la porte en cas de problème. Mais, jamais ces gars ne se seraient permis des insultes gratuites ou des agressions contre nous pour se faire entendre. Personnellement, j'en connais certains depuis des années. On a fait nos carrières ensemble, en parallèle ! Aujourd'hui, les jeunes sont arrivés et la détention a changé. C'est plus bruyant, plus difficile à gérer au quotidien. Les vieux ont du mal à vivre ça. Ils n'arrivent plus à se faire respecter. Ils ont du mal à les comprendre ces jeunes. Pour le personnel pénitentiaire, le malaise est de plus en plus grand. Les détenus sont de plus en plus exigeants. Maintenant, on doit les consulter sur le régime de détention ou les activités. On leur a donné de nouveaux droits, et ça les rend invincibles. Nous, contre ça, on ne peut rien faire. On a beau leur expliquer les règles, les écouter quand il y a des problèmes, on n'arrive plus à les sanctionner ! Les trois-quarts ne font même pas leur quartier disciplinaire, parce qu'ils

sont incompatibles. Alors, ça sert à quoi de déranger tout le monde et de faire une commission de discipline ? »

Ce sentiment de déséquilibre des forces éprouvé par le personnel de surveillance doit être pris en compte. C'est le rôle du Directeur que de faire en sorte que ce sentiment s'atténue, à défaut de disparaître complètement.

2) L'accompagnement managérial de la décision de la commission de discipline par le Directeur.

Dans un souci de pédagogie permanente, le Directeur doit sans cesse rappeler quand cela est nécessaire la composition de la commission de discipline. L'intervention du personnel assesseur prend alors toute son importance. La commission de discipline est le moment privilégié pour discuter avec le personnel assesseur.

Dans le même cadre, la formation, initiale ou continue, a aussi un grand rôle à jouer. Savoir ce qu'est une commission de discipline, comment elle est composée, quelles sont ses règles de fonctionnement, tous ces éléments sont à porter à la connaissance des personnels de surveillance. Il s'agit de leur faire prendre conscience que, même si c'est le Directeur qui préside, les deux assesseurs ont un rôle fondamental à jouer.

Un des principaux points d'achoppement est le fait qu'il n'existe pas de recours pour le personnel lorsqu'un compte-rendu d'incident est classé sans suite, alors même que la personne détenue a l'opportunité de faire un recours contre une décision de la commission de discipline. Or, il est de la responsabilité du Directeur de pouvoir dire aux personnels pénitentiaires que, s'il existe ces recours devant la Direction Inter-régionale pour les personnes détenues, les personnels ont la possibilité de déposer une plainte sur le plan judiciaire. Les personnels de surveillance bénéficient alors d'un avocat à titre gratuit et de la protection liée à leur statut. Il appartient au Directeur, par le

biais du service des ressources humaines souvent, d'expliquer ses droits à l'agent.

De même, après une agression de personnel, et suite à la commission de discipline qui sanctionne cette agression, le personnel victime doit pouvoir être rencontré par la Direction de l'établissement. Il est fondamental que le Directeur montre par cette rencontre son soutien aux personnels de surveillance.

A ce propos, M., surveillant pénitentiaire en Maison Centrale, évoque un souvenir visiblement très douloureux : « il y a plusieurs années, nous avons eu un collègue de mon équipe victime d'une très grave agression. Il a eu un coup de fourchette dans la gorge, qui aurait pu le tuer. Évidemment, le détenu a été placé au quartier disciplinaire, puis envoyé à l'hôpital, parce qu'il n'était pas compatible soit-disant avec le quartier disciplinaire. Le collègue a repris le travail environ deux mois après. Il a été reçu par une attachée, alors que le détenu, lui, a été vu par le Directeur à son retour de l'hôpital. Le collègue n'a pas été reçu par le Patron... Au moment du procès, le collègue a eu un avocat et la protection statutaire, mais personne de la Direction n'est venu le soutenir. Personne n'a jamais pensé à lui demander comment il vivait les choses. Un jour, j'en ai parlé à l'officier. Il m'a répondu que s'il avait repris le travail, c'est qu'il allait bien ! Ça m'a mis en colère, j'ai eu l'impression que l'agression avait été banalisée. Et que la Direction n'avait pas joué son rôle. Pour recevoir le détenu, pas de problème, mais nous ? On est quoi là-dedans ? ».

Fort heureusement, dans la majorité des cas, cela ne se passe pas ainsi. Le personnel de surveillance est reçu par la Direction, pour au moins voir comment il se sent et s'il est prêt à reprendre le travail. C'est un soutien absolument nécessaire à avoir. De même, lorsqu'une personne détenue passe devant un tribunal pour une agression sur un agent, si l'agent est présent à l'audience, un représentant du personnel de Direction doit y être aussi.

Le soutien apporté par la Direction à ses personnels montre une reconnaissance de leur travail et de leur investissement. Il ne s'agit pas de se justifier de la décision de la

commission de discipline. Il s'agit de montrer au personnel de surveillance que, même si la sanction leur paraît trop faible ou pas adaptée, cela ne remet pas en question leurs qualités professionnelles.

Une autre possibilité pour leur montrer ce soutien est la possibilité d'ouvrir au personnel de surveillance des espaces de parole avec la Direction. Il existe des instances telles que les comités techniques où les représentants des personnels travaillent en direct avec la Direction. Cependant, il est important de pouvoir ouvrir d'autres moments de paroles, en organisant des réunions de synthèses avec l'ensemble des personnels de surveillance. Ces réunions peuvent se faire par équipe ou avec l'ensemble des personnels de surveillance, ce qui est plus compliqué à organiser.

La mise en application de l'article 29 de la Loi pénitentiaire qui permet la consultation des personnes détenues sur les activités proposées en détention est souvent mal vécue par les personnels de surveillance.

A., surveillante pénitentiaire, estime que « on donne la parole aux détenus, mais nous ? Personne ne nous demande jamais rien. On doit appliquer les décisions, mais sans nous demander notre avis. Encore une fois, ce sont les détenus qui ont le droit à la parole, jamais les personnels. Je sais bien que c'est la loi et qu'on n'a pas le choix, mais ça fait quand même bizarre de se dire qu'ils sont en prison et qu'on leur demande encore leur avis sur les activités ! Ils ont toujours plus de revendications, mais ce sont eux les délinquants quand même ! Bientôt, on verra des syndicats de détenus qui seront aussi importants que les nôtres ! »

Suite à de nombreux entretiens informels, et surtout à l'entretien avec A., j'ai pris conscience qu'il était nécessaire de pouvoir donner la parole aux personnels de surveillance en dehors des instances paritaires.

J'ai organisé des réunions avec les personnels travaillant sur les bâtiments dont j'ai la responsabilité au Centre Pénitentiaire du Havre. Ces réunions, qui ont rassemblé

quelques dizaines de personnels de surveillance et officiers à chaque fois, ont permis d'échanger sur le fonctionnement des bâtiments et du Centre Pénitentiaire plus généralement. Elles ont aussi été l'occasion de donner lieu à des échanges et des discussions autour de la politique générale de l'établissement impulsée par le Chef d'établissement et des projets à venir. Nous avons aussi discuté de la politique disciplinaire et des moyens à mettre en œuvre face à la recrudescence des incidents que nous avons tous constatée depuis plusieurs semaines. Ces échanges ont été très constructifs. Au delà de cela, j'ai pu constater à quel point le personnel de surveillance avait besoin de pouvoir discuter avec la Direction, d'être entendu et compris. Cela a été l'occasion aussi de rappeler que les décisions de la commission de discipline ne sont pas uniquement celles de la Direction, mais qu'elles sont issues de la collégialité de la commission. J'ai pu expliquer certaines des décisions prises, notamment lorsque la personne détenue n'a pas été sanctionnée de cellule disciplinaire, mais de privation de subsides ou de privations d'activités. Cela a permis aux personnels de surveillance d'exprimer certains doutes sur l'efficacité de telles décisions. Cependant, certains m'ont également dit qu'ils ne connaissaient pas le panel des sanctions possibles et qu'ils pensaient que ces décisions pouvaient avoir un impact sur les personnes détenues.

R., surveillant pénitentiaire, s'est exprimé pendant cette réunion en ces termes : « je ne pensais pas que c'était possible de les priver de mandats. Cela n'empêchera pas le racket mais le détenu a été privé d'argent et cela l'a bien embêté ! C'est plutôt bien comme décision, c'est utile. Ça change du quartier disciplinaire, parce que de toute façon, ils s'en fichent. Au début, nous, on n'a pas compris la décision. Mais finalement, en en discutant avec les collègues, on a trouvé que c'était une bonne sanction. »

Le soutien des personnels apporté par la Direction leur permet de mieux appréhender les enjeux des commissions de discipline. Il ne faut pas alimenter le sentiment de déséquilibre entretenu par beaucoup d'agents, entre eux et les personnes détenues. Il est nécessaire de leur rappeler que ce sont eux qui doivent faire appliquer le règlement intérieur et qui doivent faire respecter les consignes et notes de service de la Direction. A ce titre, la Direction soutient ses personnels puisqu'ils ne font qu'appliquer

leur politique.

Cet accompagnement des décisions des commissions de discipline implique également une plus grande présence du Directeur sur la coursive, au plus près des personnels de surveillance.

L'absence de la Direction sur la coursive fait partie des reproches fréquents que l'on peut entendre. Le fait de se rendre au plus proche de leur lieu de travail effectif rend plus facile la discussion avec les personnels de surveillance. Ce sont souvent des échanges informels qui ont une grande importance dans le sentiment de reconnaissance. Comme le souligne J., surveillant pénitentiaire, « la Direction se doit de conforter l'autorité de ses personnel sur la population pénale en étant présent, en se montrant sur la coursive. On ne peut pas savoir ce qui se passe en détention si on n'y est pas. Bien sûr, il ne faut qu'il soit trop présent, parce que les détenus vont avoir tendance à les interpeller directement, passant outre les surveillants. Mais le fait de se présenter, cela permet de montrer que la Direction est là, aux cotés de ses personnels. Cela nous fait du bien, parce que, malgré tout, on a envie de leur faire voir que l'on travaille bien et de leur faire voir que ce n'est pas toujours facile pour nous. »

Enfin, les décisions de commission de discipline peuvent être expliquées aux personnels de surveillance via les organisations syndicales qui ont une grande importance en établissements pénitentiaires. Une décision mal perçue ou mal vécue peut faire l'objet d'un écrit sous forme de tract syndical, par lequel l'organisation syndicale interpelle directement la direction, souvent en des termes peu sympathiques. Cependant, il est toujours possible de recevoir les organisations syndicales dans le cadre du dialogue social pour leur expliquer la politique disciplinaire. Il ne s'agit pas de la justifier mais il est fondamental de pouvoir garder un dialogue social de qualité, qui permet de faire avancer les projets de l'établissement, avec le concours de tous.

En conclusion, la décision de la commission de discipline va au-delà d'une simple décision. Elle implique un accompagnement de la Direction, comme un enjeu fort de management de ses personnels de surveillance. Elle leur envoie un message qui n'est pas toujours très bien compris et qui doit être explicité parfois. Elle éveille des discussions qui dépassent le cadre de la commission de discipline. Ce peut être une forme de management participatif, qui permet de prendre en compte les attentes des personnels de surveillance tout en restant dans un cadre réglementaire et législatif.

Au-delà de la décision de placement en cellule disciplinaire, il existe dans l'arsenal législatif un panel de sanctions qui ne sont pas assez utilisées. La possibilité de faire exécuter un travail d'intérêt général ou la possibilité de privation, sur un mois maximum, de la faculté de recevoir des subsides ou de faire une activité sont des mesures disciplinaires intéressantes sur le plan éducatif. Certes, la cellule disciplinaire est une sanction plus visible. Mais elle n'est pas pour autant plus efficace. En revanche, une personne détenue privée de son activité préférée ou privée de mandats aura tendance à plus réfléchir aux conséquences de ses manquements au règlement intérieur de l'établissement.

De plus, il existe des moyens de médiation relationnelle que l'on peut mettre en œuvre, à l'instar de certains établissements comme la Maison Centrale d'Arles. Cela permet de gérer un certain nombre de conflits par le rétablissement d'un dialogue entre personnels de surveillance et personnes détenues. Cette mesure n'est pas toujours bien vécue par les personnels de surveillance, mais avec plusieurs années de recul, on peut évaluer les conséquences positives que cette méthode de règlement des conflits a pu avoir.

Le Directeur a une part importante dans la commission de discipline, qui va au-delà de la décision-sanction. L'enjeu pour lui est d'envoyer un message aux personnels de surveillance, de les reconnaître dans leur légitimité et leur savoir-faire. C'est aussi un moyen de reconnaissance à la fois professionnelle et personnelle important.

BIBLIOGRAPHIE

- **AÏM R.**, Théorie des organisations, Editions Gualino, 2010

- **BOURCIER C.**, et **PALOBART Y.**, La reconnaissance: un outil de motivation pour vos salariés. Les Éditions d'Organisation, 1997

- **BRUN J-P.**, Les 7 pièces manquantes du management, Editions Transcontinentales, 2008

- **CERE J-P.**, La procédure disciplinaire pénitentiaire à l'épreuve de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, AJ Pénal 2012

- **CHAUVENET A.**, le Monde des surveillants de prison, Editions PUF, 2008

- **CHAUVENET A.**, **ORLIC F.**, **BENIGUI G.**, Le monde des surveillants de prison, Ed. PUF, 1994

- **DE RUE M.**, Le régime disciplinaire des détenus, in le droit disciplinaire, collection Anthemis, 2009

- **FOUCAULT M.**, Surveiller et punir, Edition Gallimard, 1975

- **FOUCAULT M.**, Sécurité, territoire et population, Edition Gallimard, 1978

- **HAURIOU P.**, Principes de droit public, 1910, in Hecquard-Théron, De la mesure d'ordre intérieur, AJDA 1981

- **MAALOUF A.**, Le dérèglement du monde, Editions Grasset, 2009

- **WEBER M.**, Le savant et le politique, Edition 10/18, 2002

RÉSUMÉ

La commission de discipline est une institution pénitentiaire.

Elle assure le respect du règlement intérieur en prévoyant des sanctions en cas de non-respect. La commission de discipline est présidée par le Directeur et composée de deux assesseurs.

Malgré cette composition collégiale, le Directeur porte seul la décision de la commission de discipline. Cette décision a un enjeu fort pour le management des personnels de surveillance. Le message qui leur est envoyé est celui d'un soutien de leur Direction et d'une reconnaissance de leur travail et de leur implication professionnelle. Il est nécessaire pour le Directeur d'accompagner ces décisions afin qu'elles soient comprises et entendues.

Ces décisions de commission de discipline sont un moyen pour le Directeur de manager ses équipes de manière participative. Elles impriment une politique d'établissement dont l'enjeu principal est la reconnaissance des personnels de surveillance.

MOTS-CLÉS

- Commission de discipline
- Management
- Accompagnement des personnels
- Reconnaissance professionnelle