

Directeurs Des Services Pénitentiaires

44^{ème} PROMOTION

Mémoire
de recherche
et d'application
professionnelle

**La construction de la
légitimité professionnelle
du directeur des services
pénitentiaires par sa
présence en détention**

Présenté par Juliette PAMART

JUIN 2015



**LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE
PROFESSIONNELLE DU DIRECTEUR DES
SERVICES PENITENTIAIRES PAR
SA PRESENCE EN DETENTION**

SOMMAIRE :

Introduction page 5

PARTIE 1 : LA PROXIMITE AVEC LA DETENTION : UNE SOURCE SANS FAILLE DE LEGITIMITE ? page 12

Titre 1 : la légitimité professionnelle : des fondements protéiforme..... page 13

1. Les fondements selon Max WEBER..... page 13
2. Les fondements selon Mattei DOGAN..... page 18
3. Le directeur jongle avec les trois fondements de la légitimité..... page 22

Titre 2 : Devenir un expert de la relation humaine : la clé de la reconnaissance ?..... page 24

1. Le DSP : un professionnel de terrain ou de réunions ? page 24
2. Créer de nouveaux temps d'échange page 27
3. Le management déambulatoire ou le militantisme de la présence.....page 29

PARTIE 2 : LE CONCEPT DE LEGITIMITE PROFESSIONNELLE : UTOPIE EXALTANTE, REALITE DECEVANTE ?..... page 36

Titre 1 : L'impact des facteurs externes : une source d'épuisement professionnel..... page 37

1. Le malaise face à certaines relations professionnelles page 37
2. Une profession en quête de reconnaissance..... page 39
3. Une présence en détention partiellement maîtrisée..... page 42

Titre 2 : La légitimité : un ancrage précaire et partiel	page 46
1. La légitimité : une domination aveuglante ?.....	page 46
2. Le deuil de l'unanimité.....	page 48
3. La légitimité : une construction permanente.....	page 52
Conclusion	page 54
Bibliographie	page 56
Table des annexes	page 58

GLOSSAIRE :

- AP** : administration pénitentiaire
- CAP** : commission d'application des peines
- CDD** : commission de discipline
- CE** : chef d'établissement
- CPIP** : conseiller pénitentiaire d'insertion et de probation
- CPU** : commission pluridisciplinaire unique
- CRI** : compte-rendu d'incident
- DAP** : direction de l'administration pénitentiaire
- DISP** : direction interrégionale des services pénitentiaires
- DSP** : directeur des services pénitentiaires
- ENAP** : école nationale d'administration pénitentiaire
- EPM** : établissement pénitentiaire pour mineurs
- GRH** : gestion des ressources humaines
- PCI** : poste de centralisation de l'information
- PCH** : poste central d'hébergement
- PEP** : parcours d'exécution de peine
- PIC** : poste d'information et de contrôle
- PPSMJ** : personne placée sous main de justice
- SPIP** : service pénitentiaire d'insertion et de probation

INTRODUCTION :

Souvent inconscient, le questionnement autour de la légitimité professionnelle et des moyens permettant d'en acquérir est prégnant et récurrent pour un directeur des services pénitentiaires (DSP). Ces interrogations, qui se posent avant de passer le concours (suis-je capable d'y arriver?) et qui sont souvent abordées lors du grand oral (à travers les échanges sur l'âge ou le poste occupé auparavant), continuent d'être présentes au cours des deux années de formation et perdurent de manière insidieuse tout au long de la carrière professionnelle (suis-je à la hauteur?).

Lors de la formation initiale des directeurs des services pénitentiaires à l'Ecole Nationale d'Administration Pénitentiaire (ENAP), le questionnement autour de la construction de leur légitimité n'est pas abordée officiellement, alors même que certains modules donnent des outils en terme de management, de communication et de positionnement professionnel. Toutefois, cette légitimité n'est clairement pas obtenue suite à l'obtention du concours, puisque l'élève doit faire ses preuves pendant deux ans, avant d'être titularisé. Quant à la titularisation, elle donne une certaine légitimité professionnelle, mais celle-ci reste à relativiser et à construire, au risque de manquer d'humilité. Ainsi, la réflexion autour de la manière de construire sa propre légitimité professionnelle apparaît fondamentale pour tout directeur prenant ses fonctions.

Pourtant, rares sont les DSP qui osent en parler spontanément, et rares sont les ouvrages qui l'aborde.

Cette pauvreté d'analyse s'explique notamment par le fait que la légitimité renvoie à de l'intime et du subjectif, alors même que l'administration reste ancrée dans de l'impersonnel, l'individu devant s'effacer derrière sa mission de service public. Toutefois, l'administration pénitentiaire (AP) semble vouloir évoluer vers davantage d'individualisation, aussi bien au niveau de ses personnels (par exemple à travers la prévention des risques psycho-sociaux) que des personnes détenues (par exemple à

travers le parcours d'exécution de peine). Ainsi, cette tendance générale donne sens à des questionnements plus subjectifs, comme celui de la légitimité du cadre.

Une autre cause du manque d'analyse réside dans le fait que la définition même de la légitimité reste vague. Elle renvoie à ce qui est légitime, c'est-à-dire à « *ce qui est fondé, ce qui est conforme, ce qui est justifié* »¹.

Dès lors, chaque DSP a tendance à avoir sa propre définition de la légitimité professionnelle :

- « *Elle est la reconnaissance des compétences professionnelles par la hiérarchie mais également par les subordonnés. Elle est fondée sur le sentiment d'être entendu et respecté* » : directeur ayant quinze ans d'exercice (annexe n°1).

- « *D'un point de vue objectif, c'est le statut obtenu par la voie du concours. D'un point de vue subjectif, c'est le sentiment d'avoir les aptitudes à occuper un poste du point de vue du personnel mais aussi de ses collaborateurs/subordonnés* » : directrice ayant six ans d'exercice (annexe n°2).

- « *Être crédible auprès de ses agents. Avoir la confiance de ses agents et de ses pairs. Être reconnu en tant que professionnel* » : directrice ayant un an d'exercice (annexe n°3).

Au vu de ces réponses, j'entendrai par « légitimité » une notion vague, protéiforme, renvoyant à ce qui est fondé, conforme et juste. Je rattacherai ce mot aux concepts de reconnaissance, de respect, de crédibilité, de confiance et d'aptitude. Ainsi, la légitimité reste intimement liée au regard des autres (celui de la hiérarchie, des subordonnés, des pairs).

1 Rey-Debove J. et Rey A., *Le Petit Robert de la langue française*, Paris, Le Robert, 2014

La volonté d'acquérir de la légitimité professionnelle résonnant chez les DPS, sans pouvoir être facilement extériorisée et analysée, m'amène à vouloir explorer ce concept.

Dans la culture pénitentiaire, un dogme majoritaire semble être prôné ; celui de la fonction légitimante de la détention. Ainsi, un certain nombre de directeurs estime que leur légitimité professionnelle s'acquiert majoritairement en étant présent en détention.

Il convient à nouveau de préciser la définition de certains termes :

- J'entends par « détention », les quartiers d'hébergement, le quartier arrivant, le quartier disciplinaire, le quartier d'isolement, les ateliers, la zone socio-culturelle et sportive.
- J'entends par « présence », une présence physique et une fréquence régulière.

Ainsi, être présent en détention c'est-à-dire au contact du personnel pénitentiaire et des personnes détenues permettrait de se faire connaître et reconnaître. L'inexpérience professionnelle se comblerait alors par une présence accrue en détention et telle une sorte de rite initiatique, les sortants d'école sont majoritairement affectés sur un poste de « directeur de détention ». Ceux plus expérimentés affirmeront d'ailleurs que la détention est le cœur du métier, alors même qu'ils y passent moins de temps qu'auparavant (par choix ou parce que leurs missions diffèrent). Durant ses premiers temps, une grande partie de sa fonction est donc consacrée à ce travail de « terrain ».

Deux directrices m'ont ainsi confié :

- « *Le directeur de détention doit consacrer plusieurs heures par semaine à des audiences* » (annexe n°2),
- « *Il se doit de connaître ses agents et les personnes placées sous main de justice* » (annexe n°3).

Est ici mise en avant la particularité opérationnelle du cadre pénitentiaire : sa présence en détention n'est pas uniquement conseillée, elle est ordonnée. Cette obligation provient moins de la réglementation que de l'organisation interne des établissements pénitentiaires. Toutefois, cela peut paraître simpliste de penser qu'en remplissant cette obligation, la légitimité du DSP s'acquerrait automatiquement.

Dès lors, il paraît intéressant d'analyser plus particulièrement les liens entre la construction de la légitimité professionnelle du directeur et sa présence en détention.

Mon angle d'attaque s'est rapidement dessiné comme suit : **dans quelle mesure un directeur peut-il construire sa légitimité professionnelle en se déplaçant en détention, c'est-à-dire en étant en contact régulier avec le personnel pénitentiaire et les personnes détenues, lorsque tous les enjeux liés à sa présence et à son absence sont complexes et paradoxaux ?**

En débutant ma scolarité à l'ENAP, j'avais une vision idéalisée de la présence en détention du directeur.

Tout d'abord, son contact régulier avec les agents lui permet de mieux connaître leur quotidien et leurs difficultés, de se nourrir de leurs expériences, d'échanger avec eux, de leur montrer du soutien et de la reconnaissance, mais également de jauger le climat social et d'être plus crédible et pointilleux en cas de recadrage.

Ensuite, son contact régulier avec les personnes détenues lui permet d'assurer une meilleure individualisation administrative de la peine (régime de confiance, parcours d'exécution de peine, classement aux activités, avis lors des commissions d'application des peines et des débats contradictoires, etc...). De plus, être présent en détention permet de s'apercevoir de l'ambiance y régnant voire de prévenir les incidents. En effet, les audiences de direction permettent souvent d'apaiser les tensions auprès des personnes détenues.

A l'inverse, un DSP absent de la détention peut être perçu comme étant trop éloigné des réalités du terrain pour mener des projets d'établissement en connaissance de cause. Ses missions peuvent alors apparaître comme opaques et vides de sens. Aussi, une prise de distance trop importante avec le personnel peut engendrer une perte dans la remontée d'informations.

Toutefois, lors de mon premier stage dit « d'observation », j'ai pris conscience que ces enjeux étaient beaucoup plus complexes qu'ils n'y paraissaient.

Premièrement, une présence trop accrue du directeur peut perturber le fonctionnement classique de la détention et n'est pas nécessairement source de légitimité. Le principal danger est alors l'effondrement de la ligne hiérarchique : le DSP risque de s'accaparer certaines missions des officiers, qui eux-mêmes se rabattraient sur des missions de gradés, avec au bout de cette ligne hiérarchique des surveillants dépossédés de toute autorité ; et des personnes détenues ne s'adressant plus au bon maillon. Aussi, le DSP s'expose davantage à des audiences sauvages avec un temps de réponse immédiat, sans préparation ni prise de recul, avec des solutions individuelles et ponctuelles qui peuvent être perçues comme arbitraires et s'avérer au final contre-productives. Alors le DSP doit-il veiller à rester l'ultime recours lorsqu'il se trouve en détention, ou doit-il s'autoriser des audiences sauvages pour apaiser le climat ?

Par ailleurs, la construction de la légitimité du directeur par son contact avec le « terrain » est freinée par d'autres injonctions paradoxales. En effet, certains agents apprécient voir le directeur en détention, qui est alors perçu comme une marque de reconnaissance et de soutien. Il en est de même des personnes détenues, qui apprécient discuter avec la direction. En revanche, cette proximité est parfois ressentie par les agents comme une inspection, un contrôle dissimulé. Quant aux personnes détenues, on peut se demander si une présence trop accrue du directeur en détention ne compromettrait pas une partie de son autorité.

A partir de cette problématique, j'ai souhaité développer l'hypothèse suivante : **la légitimité professionnelle du directeur des services pénitentiaires se construit en partie en étant présent en détention.**

Dans le cadre de ce travail, je démontrerai que la proximité avec la détention n'est pas une source sans faille de légitimité pour le directeur (*première partie*). En effet, de part ses fondements protéiformes, la légitimité professionnelle se construit grâce à une présence régulière en détention, mais elle ne saurait être son unique fondement (*titre 1*). Plus qu'une présence physique en détention, la véritable clé de la reconnaissance et du professionnalisme est de devenir un expert de la relation humaine (*titre 2*).

Ensuite, je relativiserai le concept de légitimité professionnelle, en démontrant en quoi il apparaît souvent comme une utopie exaltante, avec une réalité décevante (*deuxième partie*). En effet, le directeur n'est pas seul maître dans la construction de sa légitimité, certains facteurs externes l'impactent et peuvent être source d'épuisement professionnel (*titre 1*). Par ailleurs, la légitimité reste toujours partielle et précaire (*titre 2*).

Le choix de la méthodologie étant crucial, je vais désormais aborder mon projet de recueil et d'analyse des données.

Lors de ma première année de formation, le travail a surtout consisté à dresser une revue de la littérature existante et à la discuter par rapport aux données observées lors de mes stages. J'ai également remis des questionnaires à des directeurs des services pénitentiaires mais l'analyse de ces résultats m'a fait penser qu'il n'était pas utile de renouveler cette méthodologie.

Lors de ma deuxième année de formation, j'ai décidé de baser prioritairement ma méthodologie sur de l'observation : à quels moments les directeurs vont-ils en détention ? A quelles fréquences ? Qu'y font-ils ? A qui parlent-ils ? Quelles en sont les

conséquences ? Comment cela est-il vécu par le personnel pénitentiaire et par les personnes détenues ? Comment les directeurs analysent-ils eux-mêmes leurs déplacements ? Pour cela, j'ai effectué à plusieurs reprises des analyses des agendas des directeurs, débouchant à chaque fois sur des entretiens. J'ai également décidé de faire une analyse de mon agenda et de son évolution. Enfin, j'ai identifié des temps particuliers, telles que les commissions de discipline ou les activités socio-culturelles et ai expérimenté en bâtiments des après-midis consacrées à des audiences dites sauvages.

Parallèlement, il convient de préciser que j'inclue dans mon analyse le chef d'établissement. Lors de ma première année de formation, j'avais souhaité l'exclure, ses tâches l'extirpant de la détention plus que les autres directeurs. Toutefois, dans mon établissement de pré-affectation, chaque directeur a en gestion directe un bâtiment de détention, chef d'établissement compris (cf annexe 4), ce qui m'amène à vouloir creuser la question.

PARTIE 1 : LA PROXIMITE AVEC LA DETENTION : **UNE SOURCE SANS FAILLE DE LEGITIMITE ?**

Cette première partie vise à démontrer que proximité ne rime pas automatiquement avec légitimité : être régulièrement présent en détention, au contact des personnels et des personnes détenues, peut être une source de légitimité mais elle ne doit pas être considérée comme unique.

En effet, le concept de légitimité professionnelle se nourrissant de fondements protéiformes, la présence du DSP en détention n'entraîne pas automatiquement un accroissement de sa légitimité, puisque d'autres facteurs sont pris en compte (*titre 1*).

Dès lors, le clé de la reconnaissance du DSP proviendrait moins d'une présence physique en détention que de la qualité des relations humaines entretenues, aussi bien en détention qu'en dehors (*titre 2*).

Titre 1 : La légitimité professionnelle : des fondements protéiformes

1. Les fondements selon Max WEBER

« Il existe en principe - nous commencerons par là – trois raisons internes qui justifient la domination, et par conséquent il existe trois fondements de la légitimité. Tout d'abord, l'autorité de l'éternel hier (...). En second lieu, l'autorité fondée sur la grâce personnelle et extraordinaire d'un individu (...). Il y a enfin l'autorité qui s'impose en vertu de la légalité »².

Ainsi, selon l'économiste et sociologue allemand Max WEBER, l'autorité d'un individu sur un autre reposerait sur sa légitimité. Il distingue trois types de légitimité :

- La légitimité traditionnelle : elle vient de la régularité intrinsèque des us et coutumes, des traditions et de l'habitude. Elle repose sur le caractère obligatoire de la règle coutumière. Le risque étant que sans limites fixées par la tradition, le chef possède un pouvoir absolu.

- La légitimité charismatique : elle provient de la personnalité exceptionnelle de l'homme qui assoit son pouvoir sur sa force de conviction et sa capacité à rassembler et mobiliser les foules. Elle se caractérise par le dévouement tout personnel des sujets à la cause d'un homme et par leur confiance en sa « *seule personne en tant qu'elle se singularise par des qualités prodigieuses, par l'héroïsme ou d'autres particularités exemplaires qui font le chef* »³. Cette influence ne réside pas seulement dans les qualités exceptionnelles d'un homme mais dans la relation qui unit cet individu à tous ceux qui partagent le désir intense de s'identifier à un grand homme.

2 Weber M., Le savant et le politique, Paris, Ed. Poche, Coll. Bibliothèques 10/18, 1996

3 Idem

– La légitimité légale-rationnelle : elle vient du respect de la loi et du droit. Elle s'appuie sur des règles formelles et impersonnelles. L'autorité est alors fondée sur la compétence.

Le corps des DSP étant composé de profils très hétérogènes, on y retrouve ces trois modèles de légitimité, même s'ils n'apparaissent jamais de manière pure puisqu'il s'agit le plus souvent d'une dominante.

Le premier modèle, qui correspond à une forme de direction « traditionnelle », repose sur une conception statutaire voire disciplinaire de l'autorité. La position sur la pyramide hiérarchique définit les rapports. Les agents estiment alors que le directeur est légitime pour leur donner des ordres, puisqu'il est au sommet de cette pyramide. Et mêmes s'ils sont opposés à ses idées, ils n'ont pas d'autres choix que d'appliquer ses décisions. Cette conception se constate sur les établissements pénitentiaires, même si certains directeurs font plus de concessions que d'autres.

Pour illustrer ces propos, j'ai connu sur mon établissement de pré-affectation une forte opposition des surveillants pénitentiaires concernant la réorganisation du service de nuit et plus particulièrement de la ronde de 5h du matin prévoyant un contrôle des oeillets de l'ensemble des cellules. Certaines équipes ont retardé leurs prises de postes et plus de 280 comptes-rendus d'incidents (CRI) ont été rédigés la deuxième nuit. Mais malgré cette vive opposition, les surveillants n'ont pas eu d'autre choix que d'appliquer la note d'organisation en vigueur. On retrouve ici une direction de forme « traditionnelle ».

Autre illustration, une stagiaire lieutenant m'a affirmé lors d'un entretien : « *la question de votre légitimité ne se pose pas. Vous êtes directrice. Le concours vous donne un statut qui ne se discute pas* ».

Le deuxième modèle de légitimité, de type « charismatique », est basé sur les relations humaines. Le dialogue permet de tisser des alliances et de mieux asseoir son autorité.

Il peut prendre des formes d'expressions institutionnelles à travers les réunions et les entretiens individuels formels. Ainsi, la réunion est un exercice presque quotidien et reste inévitable pour coordonner les services. Sa fréquence, sa durée, son périmètre, sa conduite permettent au DSP d'entretenir avec plus ou moins de force ses relations professionnelles. Il en est de même à travers les entretiens individuels formels tels que ceux d'évaluation annuelle, de recadrage, d'accompagnement ou de suivi.

Toutefois, ces formes d'expressions formelles apparaissent souvent comme insuffisantes. Les DSP n'hésitent pas à développer des entretiens plus clandestins, dans les couloirs ou en détention par exemple. Ces entretiens permettent au directeur de se montrer plus accessible. S'il garde son costume de directeur, il autorise un espace de parole plus libre. Cet outil prend l'avantage de la dédramatisation de certaines situations, mais soulève l'inconvénient parfois d'une trop forte personnalisation.

Ainsi, en entretenant des relations privilégiées, le directeur aboutit plus facilement à des compromis et son charisme l'aide à asseoir son autorité. Par exemple, lors de mes stages, j'ai ainsi pu constater que la colonne vertébrale du chef d'établissement était principalement composée du service des agents et du chef de détention, d'où l'entretien de relations privilégiées et d'une particulière accessibilité, à travers de nombreux échanges informels.

L'acquisition de cette légitimité dite charismatique est recherchée par les DSP. Une jeune DSP m'a ainsi confié : « *Le statut ne fait pas tout (au contraire, tout est à faire) et la légitimité peut justement s'acquérir en sachant jongler avec la réglementation. Les relations humaines - j'entends avec le personnel pénitentiaire, et a minima avec les personnes détenues - montre que l'on sait de quoi on parle* » (annexe n°3). Toutefois, je ne suis pas d'accord avec cette approche visant à « jongler avec la

réglementation » car la légitimité n'implique pas la non-acceptation de la légalité.

L'idée de la fonction légitimante de la détention est à rattacher à ce type de légitimité. En étant présent en détention, le directeur noue des relations. Il prend le temps de discuter avec les agents, de les écouter et de répondre à leurs interrogations. Les échanges sont moins formels, laissant deviner les personnalités. Ainsi, en donnant de la considération aux agents, ces derniers sont plus à même de rendre de la reconnaissance au directeur. C'est ici même que la présence en détention peut avoir cette fonction légitimante.

Toutefois, le directeur doit veiller à donner un sens à ses déplacements en détention (rencontrer tel agent, aborder telle réforme, revenir sur tel incident marquant, avoir des informations sur tel détenu, etc...). Par exemple, si le DSP se déplace uniquement pour faire des audiences arrivants ou pour présider des commissions de discipline, sans prendre le temps de discuter avec les agents, il risque de devenir invisible. Ainsi, être présent en détention ne suffit pas pour construire sa légitimité.

Enfin, le troisième modèle de légitimité de type « rationnel-légal » est fondé sur l'application par le directeur de la réglementation pénitentiaire, qui est placée au centre de ses fonctions. Le respect de la réglementation est vu comme gage de compétence et de professionnalisme. La priorité est alors donnée à la normalisation du fonctionnement de l'établissement et le directeur s'oppose aux alliances occultes qui font écran à la visibilité des pratiques. Les procédures sont vues comme protégeant le DSP, le personnel pénitentiaire, mais aussi les personnes détenues. Le directeur a alors conscience que la reconnaissance s'acquiert sur du moyen ou long terme, même s'il prend des mesures qui peuvent être jugées impopulaires sur le moment. Une DSP m'a ainsi confié : *« après six ans d'expérience, il me semble que le fait que nous soyons garant du cadre réglementaire est très important. Nous sommes responsables de la politique générale qui doit être conforme aux textes »* (annexe n°2). Cette légitimité « rationnelle-légale » permet une certaine impartialité. Toutefois, elle peut être source d'un grand épuisement professionnel et le risque d'incompréhension par le personnel

peut parfois être grand.

Au vu de ces éléments, la typologie de Max WEBER semble représentative des différents styles de management parmi les DSP. Ces modèles n'apparaissent jamais de manière pure chez eux. Les DSP vont s'adapter en fonction des périodes et de la personne en face, jonglant à la fois avec leur statut, leur charisme et leurs compétences ; même si certaines formes de légitimité prédominent chez certains.

Toutefois, cette approche triptyque est critiquable. Avec l'évolution de la société, le sociologue et politologue français Mattei DOGAN voit cette typologie comme étant obsolète « *parce que les sources auxquelles elle s'abreuve sont taries* »⁴.

2. Les fondements selon Mattei DOGAN

Concernant la légitimité dite « rationnelle », Mattei DOGAN estime qu'elle n'a plus lieu d'être puisque les régimes monarchiques auxquels se référait Max WEBER pour fonder ce pilier sont devenus quasi-inexistants. Avec la disparition dans le monde contemporain des dynasties qui incarnaient la légitimité de droit divin, la typologie wébérienne perdrait son premier pilier.

Concernant la légitimité dite « charismatique », elle serait également en perte de vitesse puisque les régimes fondés sur des leaders charismatiques sont devenus rares. Mattei DOGAN questionne également ce modèle dans notre société laïque puisque Max WEBER estimait que la personne charismatique était comme envoyée par Dieu en raison de ses qualités surhumaines. Si, en revanche, on considère que Max WEBER a employé ces mots dans un sens figuré, on peut étendre la définition à un très grand nombre d'acteurs politiques appartenant à des époques et des lieux divers. Mais surgit alors un autre problème : cette si grande hétérogénéité produit une incohérence entre les personnages, comme Staline et Gandhi par exemple. Ainsi, le politologue allemand

⁴ Dogan M., *La légitimité politique : nouveauté des critères, anachronisme des théories classiques*, Revue internationale des sciences sociales, légitimation et délégitimation, n°196, 2010

Joachim FRIEDRICH souligne que la légitimité charismatique « *induit en erreur en considérant en bloc les démagogues, les chefs de mouvements totalitaires et les fondateurs de religions* »⁵.

Pour toutes ces raisons, Mattei DOGAN constate aujourd'hui une montée en puissance du troisième pilier de la légitimité, celui légal rationnel, par simple disparition des deux autres. Or, lorsqu'il n'existe plus qu'une seule catégorie, cela n'est plus une typologie. Ainsi, la légitimité légale-rationnelle serait devenue un amalgame de différents types de légitimité, une collection incohérente de cas dont la diversité ne rendrait plus significative la légitimité.

La thèse politique et sociétale défendue par Mattei DOGAN reflète-t-elle l'évolution des styles de management des directeurs des services pénitentiaires ? Autrement dit, la reconnaissance ne s'obtiendrait plus a minima par le statut ? Le charisme ne serait plus un atout pour rendre les actions légitimes ? La présence du directeur en détention ne serait plus un facteur de reconnaissance ? Seul le respect du cadre réglementaire serait une source de légitimité ?

En ce qui concerne la légitimité dite « traditionnelle », une idée de rupture semble dominer, sans doute en raison de l'ouverture du concours aux candidats externes. Auparavant, les directeurs étaient des anciens surveillants qui étaient montés en grades et leur évolution de carrière imposait plus aisément le respect. Aujourd'hui, ils représentent une minorité (dans ma promotion, sur une vingtaine de personnes, deux ont exercé le métier de surveillant auparavant). Ainsi, les agents ressentent davantage le décalage entre leurs intérêts et ceux de la direction et n'hésitent plus à remettre en cause les décisions prises.

5 Friedrich C-J., *Pouvoir et fédéralisme*, recueil de textes traditionnels par G. Demelemestre, Classiques Garnier, 2013

Toutefois, l'ouverture du concours comme élément expliquant le recul de la légitimité « traditionnelle » doit être relativisée. Cette tendance n'est pas nouvelle. En effet, bien que l'administration pénitentiaire soit une organisation très hiérarchisée, les relations de pouvoir ne se limitent pas aux définitions officielles des fonctions et des postes.

Le sociologue français Philippe COMBESSIE parle de « *pouvoir interstitiel* »⁶ pour décrire une forme de pouvoir informel en prison qui serait détenu par les surveillants. Il décrit les limites des pouvoirs du directeur et l'atout que représente la durée dont peuvent disposer les agents. Le facteur temps joue un rôle primordial dans la répartition des pouvoirs et contribue singulièrement à limiter celui des directeurs. De par l'obligation de mobilité des directeurs, « *le pouvoir interstitiel se situe dans un espace marginal qu'un directeur toujours de passage ne saurait prendre le temps de combler* »⁷. Les directeurs changent, l'agent qui reste longtemps sur le même établissement sait qu'en dehors d'une affaire urgente, il pourra arriver à ses fins malgré l'opposition d'un directeur.

*« Le directeur de prison n'est qu'un acteur de passage qui vient jouer un rôle, certes de premier plan, mais très court, dans une pièce dont la plupart des protagonistes étaient là bien avant lui et ils resteront sur scène après qu'il aura dû quitter le plateau, lui laissant en fait une marge de manœuvre assez réduite. Comme un chef d'orchestre qui viendrait prendre la suite d'une collègue quelques minutes alors que l'ensemble des musiciens continuent leur partition et savent d'ailleurs qu'après lui un autre viendra, puis encore un, etc... »*⁸.

Ainsi, l'importance du poids des agents rend plus difficile la construction de l'autorité, de la crédibilité et donc de la légitimité du directeur. Ce poids est notamment visible lors des commissions de discipline (CDD) où le DSP se doit parfois de jouer un

6 Combessie P., *Prison des villes et des campagnes, Etude d'écologie sociale*, Paris, Editions de l'Atelier – Editions ouvrières, Coll. champs pénitentiaires, 1996

7 Idem

8 Idem

véritable numéro d'équilibriste entre les revendications des agents et les fautes commises par les personnes détenues.

En résumé, la légitimité dite « traditionnelle » semble être en réelle perte de vitesse dans le corps des DSP. L'obtention du statut confère une certaine légitimité, mais cette dernière s'acquiert tout au long de la carrière.

Quant à la légitimité dite « charismatique », elle existe toujours. Elle semble réservée à certains « patrons ». On imagine caricaturalement l'ancien patron, plutôt démagogue et exerçant de manière paternaliste. Toutefois, ces propos méritent d'être nuancés puisque la personnalité d'un nouveau directeur impacte toujours l'équipe de direction et le fonctionnement de l'établissement. Ainsi, la légitimité « charismatique » n'a pas disparu.

Reste la légitimité dite « légale-rationnelle », qui semble aujourd'hui apparaître comme le socle de référence pour la construction de la légitimité, notamment chez les jeunes directeurs des services pénitentiaires. Elle s'attache davantage au développement des connaissances et des compétences, plus qu'à la personnalité.

C'est ce modèle qui est mis en avant à l'ENAP puisque les élèves et stagiaires DSP sont principalement évalués sur l'acquisition de compétences nouvelles, même si le comportement pendant les stages est également noté.

C'est ce modèle qui est aussi parfois attendu par les collègues. Souhaitant trouver un appui juridique, ils n'hésitent pas à demander quelle est la réglementation en vigueur aux jeunes DSP sortants d'école afin d'actualiser certaines pratiques. A titre d'exemple, j'ai l'impression d'avoir été beaucoup sollicitée quant à la mise en œuvre de la procédure contradictoire pour les décisions individuelles défavorables.

Ce modèle de légitimité semble s'adapter parfaitement à la fonction publique, où l'individu et la subjectivité doivent s'effacer devant les missions et fonctions confiées.

Toutefois, développer une trop grande rigueur juridique peut produire l'effet escompté inverse puisque selon certains « *la légitimité peut justement s'acquérir en sachant jongler avec la réglementation* » (annexe n°1). Ainsi, il convient toujours de réfléchir à l'impact d'une nouvelle réglementation sur les pratiques professionnelles, de communiquer voire de consulter. A défaut, le résultat risque d'être insatisfaisant.

3. Le directeur jongle avec les trois fondements de la légitimité

En conclusion, si la typologie de Max WEBER paraît intéressante en première approche, sa classification ne permet pas de rendre compte de la diversité, de la complexité et de l'évolution autour de la notion de légitimité.

Les différents fondements de la légitimité ne sont pas cloisonnés mais poreux : un directeur des services pénitentiaires peut à la fois construire sa légitimité professionnelle en s'appuyant sur son statut, ses compétences, en se positionnant comme le garant du respect de la réglementation pénitentiaire et en développant sa personnalité avenante.

De plus, il convient de souligner que la légitimité du directeur dépend en partie du tempérament des personnes avec lesquelles il rentre en interaction : certaines sont plus sensibles à son charisme, d'autres à sa rigueur professionnelle. Enfin, nous ne sommes pas sans ignorer que certains collaborateurs ne portent pas d'intérêt à la question de la légitimité du directeur, appliquant ce qui est demandé sans forcément s'investir dans l'organisation de l'établissement.

En conclusion, un directeur ne peut pas espérer être reconnu uniquement en étant présent en détention. Certes, il s'agit d'un facteur permettant d'acquérir de la crédibilité. Toutefois, être en contact régulier avec le personnel pénitentiaire et les personnes détenues n'est pas suffisant. Il convient également de savoir faire preuve de professionnalisme, de développer ses compétences, mais aussi de savoir prendre des

décisions impopulaires. En effet, la reconnaissance ne s'obtient jamais à court terme. Il convient de faire ses preuves tout au long de la carrière. Dès lors, un nouveau concept semble regrouper l'ensemble des fondements de la légitimité vu jusqu'ici : le directeur se doit de devenir un expert de la relation humaine (titre 2).

Titre 2 : Devenir un expert de la relation humaine : la clé de la reconnaissance ?

1. Le DSP : un professionnel de terrain ou de réunions et de bureau ?

Le directeur des services pénitentiaires est-il un professionnel de terrain ou un professionnel de réunions et de bureau ? Comment le rôle opérationnel du directeur doit-il être compris ?

Dans l'enquête « Prospective »⁹ de 2010, les DSP ayant participé au groupe de travail sur le sens de leur métier ne sont pas arrivés à un consensus et trois axes se sont dégagés :

- Le DSP est en contact permanent de la détention, dans les tâches matérielles, l'organisation du travail, le contact avec les agents et les personnes placées sous main de justice (PPSMJ).

- Le DSP est un manager qui fait de la stratégie et qui prend de la distance face aux problématiques rencontrées. Il doit rester avec une vision globale et prendre du recul.

- Le DSP navigue entre détention et gestion. Il fait ainsi le lien entre la stratégie (émanant des directions interrégionales des services pénitentiaires) et le terrain (les établissements pénitentiaires).

Ces trois axes mettent en évidence un paradoxe : le fait d'être un professionnel de la détention entraîne pour le directeur des services pénitentiaires une multitude de tâches à effectuer hors détention, mais en lien avec la détention.

⁹ Lhuillier D., Simonpietri A., Rollan D., Veil D., *Le travail de l'encadrement pénitentiaire : pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement*, rapport de recherche, GIP missions de recherche droit et justice, 2000

A titre d'exemple, en étudiant mon agenda, je me suis aperçue que certaines semaines, je n'avais que mon mercredi de disponible pour me rendre en détention, le reste du temps étant consacré à des réunions et commissions, sans compter les imprévus et le temps consacré aux traitements des courriers, messages électroniques, projets au long cours.

	<i>LUNDI</i>	<i>MARDI</i>	<i>MERCREDI</i>	<i>JEUDI</i>	<i>VENDREDI</i>
<i>MATIN</i>	Rapport inter-services	CPU		CAP	Rapport inter-services
<i>APRÈS-MIDIS</i>	CDD	CPU		CAP	CDD

Ainsi, bien gérer la détention nécessite de passer du temps hors détention, dans la pluridisciplinarité. Toutefois, ces temps passés hors détention peuvent également nous paralyser. Le directeur doit donc toujours veiller à trouver un équilibre dans son emploi du temps.

Ce phénomène s'est également renforcé avec l'apparition de nouvelles injonctions paradoxales émanant de la direction de l'administration pénitentiaire (DAP). En effet, ces dernières ont à la fois doté les directeurs de nouveaux outils informatiques permettant d'avoir une meilleure connaissance de la détention (CEL, GIDE, GENESIS) et ont en même temps renforcé des procédures qui éloignent de la détention (rapports circonstanciés, tableaux, statistiques).

Ce paradoxe est lui-même visible sur le site du Ministère de la Justice. Présentés comme des « *cadres dirigeants au service de la loi* »¹⁰, dont les missions principales

¹⁰ Ministère de la justice (France), *Directeur des services pénitentiaires : des cadres dirigeants au service de la loi*, <http://www.metiers.justice.gouv.fr/directeur-des-services-penitentiaires-12601/le-metier-12602/>

sont « *la décision, l'animation et la gestion* »¹¹, les directeurs des services pénitentiaires sont à priori des professionnels de bureaux et de réunions. Ainsi, ils exercent « *les fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise et de contrôle des établissements* »¹². Ils peuvent même être appelés à exercer leurs fonctions ailleurs que dans les établissements pénitentiaires, ce qui les extirpe totalement de la détention : « *ils peuvent être appelés à exercer leurs fonctions en administration centrale. A ce titre et sous l'autorité du directeur de l'administration pénitentiaire, ils peuvent être chargés de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques entrant dans leurs missions* »¹³.

Toutefois, ce même site internet indique que les qualités requises pour rejoindre cette fonction sont « *la rigueur, le goût de l'action, la réactivité* »¹⁴, ce qui atteste qu'il est également un professionnel de terrain.

Ainsi, le directeur des services pénitentiaires étant à la fois un professionnel de la détention et un professionnel de réunions, il doit surtout tendre à devenir un professionnel de la relation humaine. Telle est la phrase de conclusion visible sur le site du Ministère de la Justice : « *femmes et hommes de communication, ils possèdent une grande capacité de dialogue et de réels talents de négociateur qui s'appuient sur un sens aigu du contact et de l'écoute* »¹⁵.

Ceci est d'autant plus vrai que la gestion des ressources humaines (GRH) est une de ses missions essentielles. Bien qu'ayant une volonté de spécialisation, la GRH n'en demeure pas moins une matière assez généraliste : elle s'étend du dialogue social aux problématiques plus personnelles des agents, en passant par les entretiens formels et les problématiques d'organisation du service des agents. Ces attributions accaparent beaucoup de temps et induisent une réalité : un directeur des services pénitentiaires ne peut pas faire l'économie de l'aptitude au management d'une équipe. Ainsi, même s'il est

11 Idem

12 Idem

13 Idem

14 Idem

15 Idem

communément admis que la personnalité du dirigeant fait une grande partie du management, le DSP se doit d'améliorer au quotidien les relations avec ses nombreux interlocuteurs.

2. Créer de nouveaux temps d'échange

Dès lors, certains chefs d'établissements n'hésitent pas à trouver de nouveaux outils de communication. Par exemple, le centre de détention dans lequel je suis pré-affectée est site pilote sur le sens du métier de surveillant pénitentiaire. A ce titre, depuis le 20 septembre 2015, ont été mis en place des temps d'échanges hebdomadaires entre les gradés de roulement et les personnels de surveillance tous les dimanches matin.

L'objectif de ces temps d'échanges est de pouvoir faire participer de manière plus importante et active les surveillants pénitentiaires aux décisions concernant la population pénale. Les personnes détenues doivent savoir que le surveillant d'étage intervient dans les décisions prises sur son parcours en détention et qu'il n'est pas uniquement présent pour gérer les mouvements et assurer une sécurité active. Ce projet permet également de conforter le gradé de roulement dans son rôle de chef d'équipe et de lui conférer un rôle de relai entre les surveillants et l'équipe de commandement.

Dirigés et animés par les deux gradés de roulement présents le dimanche matin, ces temps d'échange permettent aux surveillants d'équipe de donner leurs avis sur les CPU, CAP, débats contradictoires prévus la semaine suivante. Les gradés ont à leur disposition le rôle de ces différentes commissions et balayent les personnes détenues en s'attardant sur celles méritant un échange. L'idée étant de recueillir des observations étayées et pertinentes permettant ensuite à la direction de prendre des décisions opportunes sur les demandes de classement, sur le quantum de remises de peine, sur l'opportunité ou non d'une permission de sortir, d'un aménagement de peine.

Ensuite, ces temps d'échange permettent un retour d'expérience sur les incidents survenus en détention, sur toute situation problématique connue. L'échange ainsi créé sous la forme d'un débriefing permet de rappeler les gestes professionnels, le cadre réglementaire, dans le but d'harmoniser les pratiques professionnelles.

Enfin, ce temps d'échange est l'occasion d'aborder l'actualité de l'établissement, les projets en cours, les informations institutionnelles. L'idée étant de solliciter l'avis du personnel sur la vie de l'établissement, non pas dans un but de cogestion, mais dans l'optique de recueillir le maximum d'opinions sur un projet avant sa mise en place.

Le temps d'échange a lieu tous les dimanches matins de 7h30 à 8h30 (le contrôle d'effectif s'effectuant de 7h à 7h30 et les portes de cellules restant fermées jusque 8h30). Sont présents les agents des bâtiments de détention, les agents des promenades, de l'unité sanitaire, de la cuisine, des parloirs, du quartier d'isolement, du quartier disciplinaire. Restent uniquement couverts les miradors, la porte d'entrée principale, le PCI (poste de centralisation de l'information) et le PIC (poste d'information et de contrôle).

Une préparation en amont est exigée. Le vendredi après-midi, le gradé de service est celui présent le dimanche matin. Une réunion préparatoire est organisée en sa présence avec le chef de détention et le chef d'établissement. A cette occasion, est remis au gradé le rôle des CPU, CAP et débats contradictoires. Est également établie une liste de sujets à aborder, en prenant en compte les événements de la semaine passée ainsi que les échéances éventuelles à venir. L'idée générale étant d'établir un ordre du jour précis pour ce temps d'échange qui n'est pas un temps de discussions libres et récréatifs mais bel et bien une réunion de travail.

Une fois le temps d'échange terminé, les gradés de roulement rédigent une synthèse précise des débats dans un cahier spécialement créé à cet effet.

Le lundi matin, le gradé de roulement présent au rapport inter-service présente la synthèse du temps d'échange survenu la veille. Il laisse le cahier au chef d'établissement qui apporte par écrit sa réponse aux observations et commentaires des agents (cf annexe 5). Ainsi, au plus tard le mercredi après-midi suivant, ce cahier est consultable par les personnels ayant participé au temps d'échange (reprise de leur cycle de travail) sur demande au gradé PCI.

Appliquée depuis désormais 8 mois sur l'établissement, le bilan est globalement positif (les réunions ayant été boycottées pendant environ un mois). Les agents affirment retrouver plus d'autorité vis-à-vis des personnes détenues. Ils se sentent davantage impliqués dans la vie de l'établissement, certaines de leurs propositions étant mises en œuvres. Quant aux organisations syndicales, elles ont désormais moins de poids. Ainsi, cette nouvelle forme d'échanges entre direction et personnel de surveillance tend à démontrer l'importance d'innover pour espérer devenir un expert des relations humaines.

3. Le management déambulatoire ou le militantisme de la présence

Relevant le défi de devenir un professionnel de la relation humaine, s'ajoute en plus de ces temps visibles un certain management déambulatoire. Ce style de management peut sans doute éclairer pour une part les objectifs d'une présence du DSP en détention, du moins en termes managériaux. Il consiste à dialoguer avec les agents de manière informelle, sur des sujets n'ayant pas forcément de liens avec la venue en détention.

Qualifiée aujourd'hui « d'écoute active »¹⁶, elle consiste à avoir une approche centrée sur la personne qui vise à obtenir de tout membre de l'encadrement qu'il quitte son bureau pour aller dialoguer de façon informelle. Ce management, réalisé sur la coursive ou dans les couloirs, réside dans la construction d'un lien avec les agents,

¹⁶ Rogers C., *Psychothérapie et relations humaines : théorie de la thérapie centrée sur la personne*, Edition Broché, Coll. Art de la psychothérapie, 2013

propice à créer un climat de confiance et une certaine crédibilité. Ainsi, une partie non négligeable du travail du directeur des services pénitentiaires est inquantifiable voire inqualifiable.

Dans cette perspective, il est utile qu'à l'occasion de ces rencontres, le DSP rende visible son action et ses missions, car elles sont souvent jugées opaques.

L'historien et sociologue français Pierre ROSANVALLON cite comme nouvelle source de légitimité dans notre société démocratique – outre la réflexivité et l'impartialité – la proximité :

« On exige aujourd'hui un militantisme de la présence. L'élu doit se distinguer non seulement par ses compétences et son honnêteté, mais aussi par sa proximité, sa présence, son empathie, sa compassion »¹⁷.

Les citoyens comptent non seulement sur les institutions, mais aussi sur le comportement des gouvernants : ils veulent être écoutés, afin que soit prise en considération chaque situation. Par conséquent, proximité et impartialité doivent être étroitement liées.

La proximité implique l'interaction, car nécessairement le comportement de chacun, citoyen et gouvernant, s'en trouve modifié. La proximité implique également de porter une attention à la reconnaissance des particularités et d'être dans une démarche participative.

Ainsi, pour être jugée légitime, il faut que la décision soit prise au plus près de l'individu, en considération de ses particularités. Cette théorie est-elle transposable au corps des directeurs des services pénitentiaires ? Comment la proximité du directeur est-elle perçue par le personnel ? Quels sont les effets d'une présence accrue du directeur en

¹⁷ Rosanvallon P., *La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité*, Paris, Seuil, coll. Les livres du nouveau monde, 2008

détention vis-à-vis de la population pénale ?

Concernant tout d'abord les personnes détenues, cette théorie semble se vérifier.

Pendant mes deux années de formation, j'ai pu constater que les personnes détenues étaient très demandeuses d'audiences auprès de la direction, même pour des sujets ne relevant pas directement de sa compétence ou pouvant être gérés directement par les officiers responsables de bâtiments.

Ainsi, les personnes détenues apprécient voir et rencontrer la direction. Cela est souvent interprété comme une marque d'intérêt à leur égard, notamment lors des entretiens arrivants, des comparutions lors des « CPU – suivi PEP » (parcours d'exécution de peine) et des audiences faisant suites à leurs requêtes. Par exemple, dans mon établissement de pré-affectation je n'ai le souvenir que d'un seul entretien s'étant très mal déroulé.

Par ailleurs, la présence du directeur aux événements socio-culturels et sportifs est l'occasion d'aborder avec les personnes détenues d'autres sujets, plus informels et qui ne sont pas source de tension. Ces échanges permettent de mieux connaître la population pénale, de les voir sous un autre angle, mais aussi d'humaniser la fonction de directeur. De plus, cela permet de s'assurer du bon déroulé des activités et de les évaluer.

Etant notamment en charge des activités sur mon établissement de pré-affectation, la directrice du SPIP (service pénitentiaire d'insertion et de probation) et moi-même avons attaché une grande importance à nous rendre aux événements socio-culturels. Nous avons également accompagné des personnes détenues lors d'une permission de sortir culturelle qui était l'aboutissement d'un atelier mis en place sur l'établissement pendant plusieurs semaines. Se développe alors chez les personnes détenues un sentiment de reconnaissance pour les actions accomplies, certaines venant nous remercier. La présence en détention du directeur auprès des personnes détenues donne ici un sens à son action.

Etant également responsable du projet d'établissement « bien vieillir en détention », j'ai mis l'accent sur la consultation des personnes détenues.

Ainsi, en janvier 2016, une centaine d'entretiens individuels ont été réalisés auprès de personnes détenues ciblées comme pouvant intégrer les activités proposées dans ce programme.

Ces entretiens ont été réalisés en binôme avec un responsable de bâtiment ou son adjoint et avec la directrice du SPIP, la psychologue PEP, le premier surveillant en charge des activités, le responsable local de l'enseignement, un surveillant ou moi-même.

Une trame d'entretien avait été confectionnée en amont. Il s'agissait de questionner la personne détenue sur sa manière d'occuper ses journées en détention, sur ses relations sociales, sur son état de santé, puis de lui présenter le programme « bien vieillir en détention » et les nouvelles activités auxquelles elle peut prétendre (jardin potager, jeux de société, club mémoire, gym douce et poterie). A la fin de l'entretien, la personne détenue signait un acte d'engagement si elle le souhaitait et son planning hebdomadaire lui était remis. Lui était également demandé quelles nouvelles activités pourraient être intéressantes.

Nous avons obtenu près de 70% d'adhésion au programme, alors même que ce public est en général difficile à mobiliser. L'ensemble des membres du groupe de travail estime que cette réussite est notamment due à la rencontre directe de ces personnes détenues en entretiens. La remise d'un fascicule n'aurait certainement pas eu le même impact. A travers cet exemple, on se rend compte des bénéfices que peuvent avoir les entretiens auprès des personnes détenues.

Enfin, il existe également des formes de rencontres plus clandestines avec les personnes détenues. Normalement, lorsqu'une personne détenue interpelle la direction,

il convient de lui répondre de formuler dans un premier temps l'objet de sa demande par écrit. Néanmoins, cela ne doit pas empêcher le directeur d'en profiter pour discuter avec cette personne détenue d'autres sujets.

Lors de mon année de pré-affectation, j'ai ainsi souhaité expérimenté ces audiences sur la coursive.

Exerçant dans un centre de détention d'architecture « plan 13 000 », avec près de 98% de personnes détenues en régime « portes ouvertes » sur des créneaux larges, les audiences sur la coursive ne sont pas la coutume. Ce sont les personnes détenues qui se rendent directement au PCH (poste central d'hébergement) lorsqu'elles ont une demande et les audiences se réalisent uniquement dans les bureaux d'audiences.

Ainsi, j'ai consacré plusieurs vendredis après-midis à me rendre sur chaque aile des bâtiments. Je choisissais volontairement le vendredi après-midi car les ateliers étaient fermés et cela me permettait ainsi de toucher un plus grand nombre de personnes détenues.

Pour faire le tour d'un bâtiment de deux-cent places, il me fallait à chaque fois environ trois heures. Je rentrais seule sur l'aile et me présentais aux personnes détenues, leur indiquant que je consacrais mon après-midi à des rencontres avec elles sur la coursive, afin qu'elles m'exposent certaines problématiques individuelles voire collectives rencontrées sur leurs ailes. Certaines n'ont pas souhaité sortir de leurs cellules, d'autres m'ont tout de suite accaparé, certaines étaient en retrait, étonnées. Parfois même, des sortes de « tables rondes » se sont créées naturellement avec plusieurs personnes détenues de l'aile. Au final, peu de personnes détenues se sont montrées énervées. Certaines ont voulu m'exposer leurs problématiques individuelles pendant que d'autres souhaitent aborder des sujets plus généraux.

Au final, j'ai estimé que cette expérimentation avait été bénéfique pour les personnes détenues, certaines m'ayant confié qu'elles avaient apprécié être écoutées et

que cela les faisait sortir de leur routine. J'ai même croisé certaines personnes détenues me demandant à quelle date je passerai sur leur aile. Pour ma part, cela m'a permis de mieux cerner certaines personnalités. En effet, nombreuses sont les personnes détenues abordées lors des réunions avec lesquelles la direction n'a jamais eu de contact. Ainsi, la présence du DSP en détention est une source de crédibilité et de reconnaissance.

Toutefois, le directeur se doit toujours de garder ses distances car le fait qu'il soit trop proche risquerait d'enlever de la solennité à son autorité.

De plus, on peut se demander si questionner la légitimité du DSP par rapport à son contact avec les personnes détenues n'est pas contradictoire, ou tout du moins source de tensions. En effet, les PPSMJ étant les premiers « usagers contraints » du service public pénitentiaire, elles sont les plus à même d'apprécier le fonctionnement de l'établissement dans lequel elles se trouvent. Ainsi, elles jaugent parfois la compétence et la légitimité du directeur. Mais prendre en considération les personnes détenues pour légitimer le directeur leur donnerait une place qui n'est pas la leur : la prison doit avoir pour but de les recentrer sur leur parcours ; et non pas de savoir ce qu'elles pensent de l'équipe de direction.

Concernant enfin le personnel pénitentiaire, leur proximité avec le DSP est source d'injonctions paradoxales.

La présence du directeur en détention est valorisée dans le discours des agents qui y voient une marque de reconnaissance et de soutien, notamment en cas d'incidents et lors des débriefings. Une directrice m'a ainsi confié : *« la légitimité est fragilisée lors des incidents nécessitant des interventions / décisions importantes. C'est par conséquent le moment où la légitimité peut se renforcer »* (annexe 2).

Lors de ma première année de formation, suite au décès d'une personne détenue survenu un matin en cour de promenade, j'ai ainsi pu constater la présence de l'ensemble de l'équipe de direction – chef d'établissement compris – lors de la distribution des

repas, afin de calmer les esprits. De même, suite aux attentats survenus dans les locaux de Charlie Hebdo, j'ai été surprise de voir les agents demander à ce que l'ensemble de la direction soit présente en détention (et non pas sur la cour d'honneur) lors de la minute de silence.

Lors de ma deuxième année de formation, les expérimentations d'audiences sauvages menées sur les coursives ont également été bien vécues par les agents. Prenant également le temps de discuter avec eux, ils ne se sont pas sentis « délaissés » et ont dit avoir apprécié ma venue sur plusieurs heures. Ils ne m'ont jamais reproché de ne pas être à ma place ni « d'exciter » la détention.

La présence en détention du directeur peut donc être appréciée, rassurante pour les agents et s'avérer être une source de légitimité professionnelle.

Toutefois, cette présence est parfois vécue comme un contrôle malveillant. Lors de ma première année de formation, je me souviens ainsi du regard suspect d'un gradé lorsque je lui ai dit que je voulais rester avec lui pendant les mouvements des promenades pour voir comment cela se déroulait. Néanmoins, lors de ma deuxième année de formation, je n'ai jamais ressenti à nouveau cela. Les agents ont rapidement compris ma vision selon laquelle un directeur peut être présent partout sur l'établissement. Ma prise de poste m'a permis de me rendre sur tous les secteurs de la détention, afin de me présenter. Dès lors, je n'ai pas l'impression que mes déplacements soient vécus comme suspects.

En conclusion, la fonction légitimante de la détention apparaît comme étant une réalité, même si elle renferme plus de difficultés et d'enjeux qu'elle n'y paraît. C'est pourquoi le directeur des services pénitentiaires se doit de devenir avant tout un professionnel de la relation humaine, aussi bien avec les personnels et les collaborateurs qu'avec les personnes détenues (*partie 1*). Au regard de cette complexité, il convient de relativiser le concept de légitimité professionnelle. En effet, perçue comme une utopie exaltante, elle peut être en réalité décevante (*partie 2*).

PARTIE 2 : LE CONCEPT DE LEGITIMITE
PROFESSIONNELLE : UTOPIE EXALTANTE,
REALITE DECEVANTE ?

Cette deuxième partie vise à démontrer que le concept de légitimité professionnelle mérite une certaine nuance et relativité dans la carrière du directeur des services pénitentiaires. La recherche de légitimité n'est pas une fin en soi et elle s'avère toujours compliquée à atteindre. En effet, le directeur des services pénitentiaires n'est pas le seul maître dans la construction de sa légitimité. Certains facteurs externes l'impactent et peuvent être source d'épuisement professionnel (*titre 1*). Ainsi, force est de constater que la légitimité professionnelle reste toujours partielle et précaire (*titre 2*).

Titre 1 : L'impact des facteurs externes : une source d'épuisement professionnel

1. Le malaise face à certaines relations professionnelles

Le métier de DSP fait appel à une double relation : d'une part celle créée avec les personnels et partenaires ; d'autre part celle créée avec les personnes détenues. La direction d'une structure recevant du public oblige à construire des relations avec l'ensemble des intervenants, de la personne détenue à l'intervenant socioculturel.

Or, la relation à l'autre est à la fois source de satisfaction mais également de tension. Le directeur des services pénitentiaires est au contact de l'autre en permanence et doit gérer des situations où l'être humain est au centre des préoccupations. La relation à l'autre est au cœur du métier de DSP. Certains diront d'ailleurs que leur métier consiste à faire du lien. Il existe un intérêt reconnu pour l'altérité. Ainsi, il n'est pas possible d'exercer le métier de DSP sans considérer qu'il est essentiel d'aller vers l'autre, de travailler avec l'autre, ou du moins de composer avec l'autre.

Les relations avec le personnel pénitentiaire sont une des composantes du métier. La gestion des ressources humaines nécessite d'établir des relations avec les personnels et les organisations syndicales (OS). Ainsi, même si le management de type paternaliste est moins répandu qu'auparavant, le domaine des GRH nécessite un investissement personnel relativement important de la part des directeurs des services pénitentiaires :

« Il y a parfois une fatigue dans la gestion des personnels, avec les syndicats, les réunions qui n'en finissent pas avec un certain nombre de personnes. On travaille dans une administration où culturellement on est appelé à aider, sans doute plus qu'on ne le fait ailleurs, et notamment lorsqu'il s'agit des personnels » m'a ainsi confié un directeur des services pénitentiaires.

Or les recherches sur l'épuisement professionnel, telles que celles du professeur français Didier TRUCHOT¹⁸, ont établi qu'il existe un syndrome spécifique chez ceux qui sont impliqués auprès d'autrui. La relation d'aide est souvent idéalisée par le jeune professionnel qui a tendance à attendre une certaine coopération en retour. L'aide est souvent représentée comme une relation chaleureuse entre deux individus. Mais cet apriori est souvent source de déceptions. En effet, les personnes qui cherchent une aide, qu'ils s'agissent du personnel ou des personnes détenues, attendent la réponse d'un professionnel et ne recherchent pas forcément une relation chaleureuse. Toutefois, cela ne signifie pas qu'il faille exclure toute relation avec l'autre et ne devenir qu'une réponse automatisée aux attentes.

Ainsi l'étude de Didier TRUCHOT¹⁹ révèle que l'épuisement professionnel est souvent fonction de la perception qu'ont les professionnels vis-à-vis de la personne à aider. Plus cette dernière est réticente à l'aide proposée, plus la relation peut devenir conflictuelle et engendrer un burn-out.

Les situations relationnelles difficiles peuvent être de plusieurs natures (organisationnelle, managériale, matérielle, événementielle, personnelle). La cause personnelle peut être interne à l'individu qui traverse une épreuve dans sa vie privée ou professionnelle et qui adopte une attitude de repli, de rejet ou d'opposition. La réponse qui consiste à dire que l'agent doit laisser ses problèmes personnels à la maison est trop rapide. A l'inverse, il n'appartient pas au DSP de s'immiscer dans l'intimité d'un agent. Il n'est ni ami, ni psychothérapeute. Toutefois, une situation relationnelle difficile prend souvent une dimension émotionnelle. Le danger tient alors dans le fait que toute cause peut prendre une tournure personnelle, difficile à résoudre, puisqu'elle touche au domaine de l'intimité et de la psychologie de l'individu.

18 Truchot D., *Epuisement professionnel et burnout, concepts, modèles, interventions*, Psycho sup, Dunod, 2004

19 Idem

Didier TRUCHOT a ainsi démontré que les personnes évaluées positivement par les professionnels, à savoir des personnes obéissantes, coopérantes voire amicales, sont souvent celles qui ont le moins besoin d'aide. Paradoxalement, celles qui ont le plus besoin d'aide engendrent plus facilement des situations relationnelles conflictuelles, provoquant plus facilement un burn-out et sont finalement moins aidées.

Cette approche est intéressante pour comprendre le sentiment d'épuisement professionnel de certains directeurs, en quête de légitimité, et confrontés à des agents des plus récalcitrants.

2. Une profession en quête de reconnaissance

« *Travailler en prison, c'est faire le deuil de la reconnaissance sociale* ». Cette phrase, affirmée par un surveillant, résume un sentiment souvent affiché. En effet, le contact avec la détention peut entraîner une perte de reconnaissance sociale et accroître l'épuisement professionnel. En effet, il existe souvent un amalgame entre la prison et ceux qui la font vivre. La saleté, la violence et l'insalubrité sont souvent associées à nos fonctions.

Cet amalgame tend à classer la profession des directeurs des services pénitentiaires, et encore davantage celle des surveillants, comme un « sale boulot ». Ainsi, combien de fois ai-je pu entendre de la part de personnes n'exerçant pas en établissements pénitentiaires : « *c'est bien, il en faut* » ou « *vous êtes courageuse* », ou encore « *comment une jeune fille comme vous peut faire ce métier ?* ».

Or, la construction de la légitimité professionnelle ne passe pas uniquement à travers les agents, mais également à travers le regard de la société sur le corps des directeurs des services pénitentiaires. Dès lors, à la fois source de légitimité en interne, la présence en détention, peut handicaper une certaine reconnaissance sociale.

Est à noter qu'au delà de cette reconnaissance sociale, les syndicats estiment qu'une certaine reconnaissance institutionnelle se fait encore attendre. Ils réclament une revalorisation du statut des directeurs des services pénitentiaires notamment par l'acquisition du statut A+, afin d'être en phase avec les autres corps d'encadrement supérieur de la fonction publique d'Etat.

Selon le syndicats, au delà de l'aspect pécuniaire, une remise à niveau du statut des DSP permettrait de répondre à un double objectif :

- Affirmer une réelle reconnaissance à un corps ayant à charge de lourdes responsabilités, nécessitant un investissement prenant et une forte disponibilité.

- Permettre une mobilité entre tous les corps équivalents de la fonction publique. Cela permettrait de « souffler » et de modérer le rythme de travail, mais aussi de se rendre compte de ce qui est fait dans les autres administrations et d'acquérir de nouvelles pratiques professionnelles. Cela rendrait aussi sûrement plus attractif le métier de DSP.

Toutefois, il convient de préciser que cette demande syndicale est sans lien avec une recherche de légitimité pour le directeur des services pénitentiaire.

Enfin, s'ajoute également parfois un manque de reconnaissance entre pairs. Une source de légitimation pourrait être trouvée entre directeurs des services pénitentiaires qui s'appuieraient sur un sentiment d'appartenance. Or, prévaut une certaine solitude et une représentation d'un corps professionnel hétérogène.

Cette absence d'unité de corps dépend de plusieurs facteurs :

- les parcours professionnels antérieurs ;
- les conceptions parfois opposées du sens à donner au métier ;
- la distinction entre les directeurs issus du concours externe, ceux issus du

concours interne et ceux l'ayant obtenu sur liste d'aptitude ;

– la distinction entre l'emploi occupé sur le terrain et celui occupé en direction interrégionale ou dans les services centraux.

Toutefois, ce phénomène est sûrement aussi lié à l'absence de conditions nécessaires à la construction d'une identité professionnelle partagée. En effet, les relations formelles et institutionnalisées entre directeurs des services pénitentiaires apparaissent plutôt pauvres, malgré les réunions mensuelles entre chefs d'établissements d'une même DISP.

Une première forme d'unité se construit parfois dans la plainte, dans la critique du fonctionnement institutionnel. Cette unité, que l'on pourrait qualifier de défensive, est aussi rejetée par certains qui la considère comme stérile et factice.

Le peu d'organisation formelle entre directeurs des services pénitentiaires conduit au développement de réseaux informels qui viennent tenter de compenser cette carence. Des réseaux de soutien se créent entre directeurs d'une même promotion, d'un même syndicat, d'une même DISP. Toutefois, cela ne comble pas le manque de reconnaissance entre pairs...

Ainsi, le directeur en quête de légitimité peut difficilement compter sur le soutien de ses pairs, sur une reconnaissance institutionnelle ou plus largement sur une valorisation de la part de la société.

3. Une présence en détention partiellement maîtrisée

Le sentiment d'épuisement professionnel chez certains directeurs des services pénitentiaires est notamment renforcé par le fait que ces derniers ont souvent tendance à oublier qu'ils ne sont pas totalement maître pour acquérir et entretenir leur légitimité professionnelle :

A la question « *le directeur est-il pleinement acteur dans la construction de sa légitimité professionnelle ?* », un DSP m'a ainsi répondu « *oui, par son positionnement adapté, les valeurs et qualités qu'il démontre* » (annexe 1).

A première vue, l'autonomie et les pouvoirs du directeur peuvent en effet apparaître très importants. L'entière responsabilité de certaines actions, dont il n'est l'un que des multiples acteurs, lui est attribuée. Cela dit, lui-même joue parfois de cette autorité supposée lorsque cela est à son avantage. Cela laisse donc planer l'idée que le DSP est le seul acteur dans la construction de sa légitimité et que sa présence en détention ne serait conditionnée qu'à son propre tempérament.

Or, tel n'est pas le cas puisque des facteurs externes pèsent sur la construction de sa légitimité par sa présence en détention : l'équipe de direction existante avant sa prise de poste, l'organigramme des missions au sein de l'équipe de direction, la destination de l'établissement, sa taille et son architecture.

Tout d'abord, la légitimité du directeur et sa présence en détention est en partie conditionnée par le positionnement des autres directeurs déjà en poste dans l'établissement. Ainsi, un jeune directeur nouvellement affecté va légitimement observer les pratiques existantes au sein de l'équipe de direction et aura sûrement plus de difficultés à se rendre régulièrement en détention si ce n'est pas une pratique des autres directeurs. En effet, chaque directeur adjoint est censé s'adapter aux volontés de son chef d'établissement. Certains vont prôner une présence maximale en détention, d'autres vont donner des missions transversales coupant de la détention. Or, partant du postulat

que la construction de la légitimité est liée aux relations nouées avec la détention, le DSP n'est pas totalement maître de l'image qu'il renvoie.

Par exemple, l'organigramme de l'équipe de direction au sein de mon établissement de pré-affectation présente une certaine originalité (annexe 4). Chaque directeur a en gestion directe un ou deux bâtiments de détention, chef d'établissement compris.

Cette répartition n'est pas due au hasard mais illustre la volonté du chef d'établissement s'exprimant en ces termes : *« le cœur de notre métier est d'être au contact des personnes détenues, peu importe le niveau hiérarchique. On ne peut pas faire de CAP, CPU, CDD sans connaître les personnes détenues. Il ne s'agit pas de passer sa vie en détention mais de connaître les personnes que l'on prend en charge »*.

En effet, ce dernier a le souci que chacun d'entre nous garde un pied en détention, afin de rester connecté avec les réalités du terrain. De plus, répartir la gestion des 600 personnes détenues entre les trois directeurs permet au final de mieux les connaître. Cela présente également pour avantage de pouvoir se dégager du temps pour des missions transversales voire pour mettre en place de nouveaux projets d'établissement.

Par ailleurs, l'architecture des bâtiments joue un rôle dans la construction de la légitimité du directeur par sa présence en détention.

Le nombre de grilles à passer facilite ou au contraire rebute le contact avec la détention. Par exemple, lors de mon premier stage de mise en situation, j'avais 9 grilles à franchir pour effectuer des audiences en détention. Aujourd'hui, depuis mon bureau j'en ai 6 à passer. Ainsi, deux directeurs ayant la même volonté pour se rendre régulièrement en détention n'auront pas les mêmes facilités et ne seront pas vus par les agents comme ayant le même positionnement professionnel selon l'implantation de leurs bureaux. Celui dont le bureau est proche de la détention et qui cherche à acquérir en

légitimité professionnelle par un contact régulier avec les agents sera perçu comme ayant un management de proximité et les agents pourront plus facilement venir vers lui. A l'inverse, celui dont le bureau est situé dans un bâtiment administratif éloigné de la détention et partageant la même vision managériale que son collègue sera perçu comme ayant un positionnement plus distant, même si la porte de son bureau reste ouverte. Or, les volontés de nouer des relations avec la détention restent identiques.

De même, concernant le contact avec les personnes détenues, l'architecture de l'établissement joue également un rôle important. Exerçant dans un établissement de type « plan 13 000 », la présence du directeur dans les bâtiments d'hébergement n'est pas synonyme de présence sur la courserie. En effet, les entretiens avec les personnes détenues se réalisent en bureaux d'audiences, à proximité du PCH (poste central d'hébergement). Ainsi, lorsque j'ai réalisé mon expérimentation en me rendant directement sur les ailes pour réaliser des audiences, certains surveillants m'ont indiqué avoir été soucieux pour ma sécurité, alors même que j'étais restée à proximité de la porte de l'aile, toujours visible et avec une alarme.

Au regard de ces éléments, nous pouvons constater que la construction de la légitimité du DSP par sa présence en détention est inégale selon l'architecture des établissements. Toutefois, cela ne doit pas être un prétexte pour ne pas se rendre en détention.

La taille et la destination de l'établissement pénitentiaire peuvent également des facteurs facilitant ou handicapant la présence en détention du directeur.

Par exemple, de part leur petite taille (capacité d'accueil de 60 places environ), les établissements pénitentiaires pour mineurs (EPM) permettent plus facilement au directeur de se rendre en détention, de connaître le personnel et les mineurs détenus. Cette proximité apparaît bien moins évidente dans les grandes maisons d'arrêt parisiennes.

De même, la destination de l'établissement peut faciliter ou handicaper les contacts avec la détention. Ainsi, les directeurs croisent surement plus facilement des personnes détenues dans les centres de détention tournés principalement sur un régime de confiance avec les portes de cellules ouvertes que dans des maisons d'arrêt où les portes de cellules sont fermées.

Toutefois, la destination, la taille et l'architecture ne doivent pas être un prétexte pour réaliser moins d'audience auprès des personnes détenues, pour ne pas aller à la rencontre du personnel ou s'intéresser à la vie de l'établissement.

En conclusion, le directeur des services pénitentiaires jouit d'une rationalité limitée dans la construction de sa légitimité professionnelle puisqu'il y a une réelle influence du contexte. Dès lors, il lui convient de connaître ses propres limites pour ne pas tomber dans de l'épuisement professionnel (*titre 1*). Ainsi, force est de constater que la légitimité professionnelle est toujours précaire et partielle, qu'elle se construise en détention ou pas (*titre 2*).

Titre 2 : La légitimité : un ancrage précaire et partiel

1. La légitimité : une domination aveuglante ?

Pour certains sociologues, la légitimité se définit comme étant en raison inverse de la contrainte. Cela renvoie à l'idée de « *méconnaissance - reconnaissance* » émise par le sociologue français Pierre BOURDIEU :

« *Est légitime une institution, ou une action, ou un usage qui est dominant et méconnu comme tel, c'est-à-dire tacitement reconnu* »²⁰.

Ainsi, Pierre BOURDIEU établit un lien fort entre la domination et la légitimité : la personne légitime serait intrinsèquement dominante et méconnue comme telle. Sa légitimité ne donnerait lieu à aucun discours polémique, celle-ci étant intériorisée par l'ensemble du groupe.

Cette théorie semble être accréditée par la célèbre expérience réalisée entre 1960 et 1963 par le psychologue social américain Stanley MILGRAM. Juif, il a fui l'Europe pour les Etats-Unis lors de la seconde guerre mondiale. Il s'est alors demandé comment des êtres humains pouvaient être capables de procéder à de telles atrocités sur d'autres êtres humains. Son objectif était de voir jusqu'à quel point les hommes pouvaient obéir aux ordres d'une autorité. Cette expérience cherchait à évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge légitime et à analyser le processus de soumission à l'autorité, notamment quand elle induit des actions qui posent des problèmes de conscience au sujet.

Ainsi, des sujets ont accepté de participer, sous l'autorité d'une personne supposée compétente, à une expérience scientifique où il leur était demandé d'appliquer des décharges électriques à des tiers afin de vérifier les capacités d'apprentissage.

²⁰ Bourdieu P., *Intervention au congrès de l'AFEF, Limoges, 30 octobre 1977*, par. Dans le Français Aujourd'hui, mars 1978

L'expérience était présentée comme une étude sur l'efficacité des punitions sur la mémorisation.

Cette expérience reposait sur trois personnages centraux :

- L'élève : il devait mémoriser des listes de mots et recevait des décharges électriques de plus en plus fortes en cas d'erreur.
- L'enseignant : il dictait les mots à l'élève et vérifiait les réponses. En cas d'erreur, il envoyait des décharges électriques de puissance croissante.
- L'expérimentateur : il représentait officiellement l'autorité, ici scientifique.

L'expérimentateur et l'élève étaient en réalité des comédiens et les chocs étaient fictifs. La prétendue souffrance de l'élève évoluait au cours de la séance : à partir de 75 volts il gémissait, à 120 volts il se plaignait auprès de l'expérimentateur, à 135 volts il hurlait, à 150 volts il suppliait d'être libéré, à 270 volts il lançait un cri violent, à 300 volts il annonçait qu'il ne répondrait plus. Lorsque l'élève ne répondait plus, l'expérimentateur indiquait à l'enseignant que l'absence de réponse était considérée comme une erreur.

Au stade de 150 volts, la majorité des sujets manifestait des doutes et interrogeait le scientifique qui était à leur côté. Ce dernier était chargé de les rassurer en leur disant qu'ils ne seraient pas tenus pour responsables des conséquences. Lorsque l'enseignement exprimait le désir de s'arrêter, le scientifique devait lui adresser ces réponses dans l'ordre : *« veuillez continuer s'il vous plait », « l'expérience exige que vous continuiez », « il est absolument indispensable que vous continuiez », « vous n'avez pas le choix, vous devez continuer »*.

Si l'enseignant souhaitait toujours s'arrêter après ces quatre phrases, l'expérience était interrompue. A défaut, elle se terminait lorsque celui-ci administrait trois décharges maximales (450 volts).

A l'époque, Stanley MILGRAM a qualifié ses résultats d'inattendus et d'inquiétants. 63% des sujets menèrent l'expérience à son terme. Toutefois, tous s'étaient interrompus au moins une fois pour questionner le professeur. Une majorité d'entre eux présentait des signes de nervosité extrême et de réticence lors des derniers stades.

Selon Stanley MILGRAM, lorsque l'individu obéit à une autorité, il lui délègue sa responsabilité et passe dans un « *état agentique* ». L'individu n'est alors plus autonome et devient un agent exécutif d'une volonté étrangère.

Cette expérience a été reproduite en France en 2009 dans un faux jeu télévisé intitulé « *la Zone Xtrême* ». Diffusé pour la première fois en 2010 dans le documentaire « *Le jeu de la mort* », la mise en scène reproduit à l'identique l'expérience de MILGRAM. La seule différence est que l'autorité légitime n'est plus le scientifique mais la télévision. Les résultats sont là aussi surprenants, le taux d'obéissance étant de 81%.

Les résultats de ces deux expériences mettent en évidence la propension de tout individu à se soumettre à une autorité extérieure, considérée comme légitime et compétente, et à se décharger sur elle de toute responsabilité pour ces actes. Ainsi, le citoyen peut facilement se faire le pire des bourreaux, simplement sous les ordres d'un supérieur identifié comme légitime. Aussi éduqué et critique qu'il semble l'être, il peut rester sensible aux manifestations les moins visibles du pouvoir.

Dès lors, nous pouvons nous demander si cette théorie est transposable au corps des DSP : un directeur jugé légitime peut-il obtenir une obéissance totale de la part de ses collaborateurs ou continue-t-il de donner lieu à des discours polémiques ?

Bien évidemment, cette question paraît sans objet puisqu'aucun directeur des services pénitentiaires n'est protégé de toute critique ou de toute opposition.

Toutefois, au bout de plusieurs mois d'exercice, je me suis aperçue qu'il m'arrivait parfois d'appliquer certaines décisions du chef d'établissement sans prendre

du recul et sans me demander si cela enfreignait ou non mes principes. Je le faisais sans doute parce que j'estime mon chef d'établissement et parce que je débute. Néanmoins, en tant que directrice adjointe, il convient toujours de garder sa propre analyse et d'exprimer sa vision au chef d'établissement, dans le respect de la loyauté.

2. Le deuil de l'unanimité

Trop souvent, la pensée fonctionne par antithèses, en opposant la légitimité à l'illégitimité. Toutefois, la réalité est beaucoup plus complexe et admet plusieurs degrés de légitimité.

Comme le souligne le sociologue et politologue espagnol Juan José LINZ, « *il n'y a pas de régime intrinsèquement légitime, ni dans son autorité, ni pour l'éternité. Mais il en est très probablement très peu de totalement illégitimes et qui reposent exclusivement sur la contrainte* »²¹.

La légitimité d'un dirigeant ne fait jamais l'unanimité au sein d'une société et la population ne reconnaît pas complètement l'autorité des hommes politiques au pouvoir parce qu' : « *il existe des classes ouvrières, des sous-cultures rebelles, des pacifistes et des terroristes armés. Toutefois, entre les extrêmes, il y a des gens en partie seulement convaincus par les prétentions de leurs dirigeants à la légitimité* ».

Axée sur les dirigeants politique, cette conception se retrouve également auprès des directeurs des services pénitentiaires. En effet, les établissements pénitentiaires sont composés de divers professionnels ayant des visions du milieu carcéral, des pratiques professionnelles et des origines sociales éclectiques.

Ainsi, les surveillants pénitentiaire vont parler de « *détenus* », les infirmiers, médecins et psychologues de « *patients* », les enseignants d' « *élèves* », les concessionnaires privés de « *travailleurs* » et les intervenants bénévoles de

21 Linz J-J, *Les régimes totalitaires et autoritaires*, Paris, Edition Armand Colin, coll. AC, 2006

« *personnes* ».

Cette diversité professionnelle crée parfois des tensions qui peuvent se cristalliser autour du directeur des services pénitentiaires. Etant garant de la bonne collaboration avec les partenaires de l'administration pénitentiaire, le DSP se doit en permanence de nouer, entretenir ou renforcer ces liens tout en restant vigilant à ce qu'il n'y ait pas d'atteinte au bon ordre de l'établissement.

Ainsi, j'ai pu constater que les oppositions étaient récurrentes avec ces partenaires :

- Concernant l'unité sanitaire, celle-ci se retranche souvent derrière le secret médical ce qui handicape le SPIP pour préparer certains aménagements de peines. Elle refuse parfois de se déplacer en détention alors que les agents ne souhaitent pas déplacer la personne détenue. Sortant certaines personnes détenues du quartier disciplinaire, les agents ont parfois du mal à le comprendre.
- Concernant le SPIP, les conseillères pénitentiaires d'insertion et de probation ont exercé leur droit de retrait sur l'établissement pendant plusieurs semaines. Etant en sous-effectifs, elles ont voulu faire part de leur mécontentement et de leur épuisement professionnel. Toutefois, cette décision a été très peu appréciée par la détention ; les surveillants devant gérer des personnes détenues énervées de ne plus rencontrer les CPIP en détention.
- Concernant les visiteurs de prison, plusieurs mises au point ont été nécessaires. Malgré leur bonne volonté, certains pensaient par exemple pouvoir se substituer aux cantines extérieures et d'autres se mêlaient trop de l'organisation interne.
- Concernant les partenaires socio-culturels, les relations ne sont pas non plus toujours évidentes, certains oubliant parfois les règles de sécurité et les interdictions

propres aux établissements pénitentiaires.

Dès lors, même si le directeur des services pénitentiaires, et plus particulièrement le chef d'établissement, est identifié comme tel par l'ensemble de ces intervenants, sa légitimité ne saurait faire l'unanimité. Les décisions prises ne peuvent jamais satisfaire tout le monde. Ainsi, elles sont parfois incomprises et enlèvent toute reconnaissance au DSP.

Comme je l'ai souvent entendu dire, « *être DSP, c'est faire le deuil de l'unanimité* ». La légitimité du directeur ne saurait être totale et repose sur le consentement seulement d'une fraction des partenaires, mais aussi du personnel.

Ainsi, les agents pénitentiaires ne partagent pas tous la même vision du directeur. Certains sont plutôt proches de lui et peuvent faire partie des personnes dites ressources pour le directeur. D'autres n'y prêtent que peu d'intérêt. Enfin, une catégorie s'y oppose et le critique.

Cela est notamment visible à travers le poids des organisations syndicales, qui n'hésitent pas à émettre de vives critiques au niveau local sur le travail fourni par l'équipe de direction, et plus particulièrement par le chef d'établissement.

A titre d'exemple, un chef d'établissement me confiait avoir fait l'objet en trois ans d'exercice sur un établissement de 58 tracts syndicaux, de 17 mouvements de contestation devant l'établissement et avait engagé une procédure judiciaire pour injures publiques.

Qui plus est, ce consentement est d'une intensité variable : il fluctue en fonction des projets entrepris par le DSP, voire de ses erreurs. D'ailleurs, la légitimité porte rarement sur l'intégralité de la personne, mais seulement sur certaines actions fournies.

Par exemple, sur mon établissement de pré-affectation, certains agents critiquent le programme « bien vieillir en détention », le développement des activités pour les personnes détenues, mais sont favorables à la refonte du régime différencié sur l'établissement. L'opposition n'est ainsi jamais (ou rarement) totale.

Ainsi, la légitimité semble procéder par vague et le processus de délégitimation n'est pas à exclure du parcours du DSP. Selon Juan José LINZ²², cette délégitimation provient non pas des critiques vindicatives mais de la perte du dirigeant en la légitimité de sa propre domination.

Appliquée au directeur des services pénitentiaires, ce ne seraient pas les rumeurs ou les critiques qui affaibliraient sa légitimité ; mais le fait que le DSP lui-même ne croit plus en son action.

3. La légitimité : une construction permanente

La légitimité du DSP étant ni totale, ni aveuglante, ni linéaire, elle doit se construire tout au long de la carrière professionnelle.

Aux questions « *à quels moments se pose la question du renforcement de la légitimité professionnelle ?* » et « *ce questionnement doit-il être présent tout au long de la carrière ?* », les réponses de certains DSP sont les suivantes :

– « *La légitimité est fragilisée lors des incidents nécessitant des interventions, lors des décisions importantes. C'est par conséquent le moment où la légitimité peut se renforcer. Le questionnement n'est effectivement pas figé à la prise de fonction* » (annexe 2).

– « *Je pense qu'il se pose tout au long de la carrière, mais plus lourdement et avec plus d'acuité encore au début* » (annexe 3).

²² Idem

– « *Lors du passage au poste de chef d'établissement. C'est un poste particulièrement exposé. Pour maintenir son autorité et se blinder contre les critiques inhérentes à l'exercice de poste à haute responsabilité. Les périodes d'intérim des adjoints peuvent aussi être sensibles* » (annexe 1).

Chaque DSP ayant sa propre conception des instants où la question de sa légitimité se pose, on peut en déduire qu'elle se construit tout au long de sa carrière.

L'obtention de la reconnaissance apparaît cruciale lors du premier poste, mais également à chaque changement d'établissement, à chaque décision et événement important. L'action du directeur étant sans cesse analysée, sa légitimité et ses compétences peuvent rapidement être remises en cause.

Garder à l'esprit que la légitimité, la reconnaissance et la crédibilité ne sont jamais totalement acquis permet de garder une certaine humilité. En effet, se dire que l'obtention du statut fait de nous des professionnels compétents n'est pas une réalité. L'envie de progresser doit rester une constante tout au long de la carrière. Le directeur des services pénitentiaires se doit de réfléchir en permanence à ses pratiques professionnelles.

Toutefois, cette remise en question ne doit pas l'empêcher de prendre des décisions et de les assumer. Dire que la légitimité professionnelle n'est jamais totalement acquise ne doit pas avoir pour conséquence de pousser le DSP à prendre des décisions populaires et qui plaisent au plus grand nombre. Au contraire, cela signifie que la soif de reconnaissance n'est pas utile.

Les agents pénitentiaires attendent de leur directeur qu'il sache trancher. Il ne doit pas changer de positions en fonction des interlocuteurs mais imposer sa propre ligne directrice, qu'elle plaise ou non. Ainsi, au delà de la construction de sa propre légitimité, ce qui est essentiel est de savoir construire sa propre identité professionnelle et d'être reconnu et identifié comme tel.

CONCLUSION

Cette étude a permis de constater que la notion de légitimité professionnelle était complexe, tant sur le plan de la définition que sur le plan de la concrétisation dans la sphère quotidienne. En effet, la détention et sa maîtrise, placées comme véritable dogme par les personnels, est un élément fondamental dans la quête de reconnaissance légitimée par ses pairs. Connaître le public dont on a la charge, pouvoir échanger sur les problématiques individuelles, groupales et collectives est le pilier sur lequel doit se reposer tout directeur des services pénitentiaires qui prend ses fonctions. Le cœur du métier étant la personne détenue, il est impératif de maîtriser sa gestion. Etre présent en détention, sur la courative, en palper ses ressentis, son pouls, est un préalable et une étape obligatoires dans l'éducation de tout directeur. Cela permet la reconnaissance du public dont on a la charge et le soutien du microcosme pénitentiaire à l'affut de tout comportement et attitudes de sa hiérarchie.

Ceci étant, il serait trop simple de considérer que le temps de présence en détention équivaut à une légitimité naturelle dans l'exercice de ses fonctions. En effet, toute organisation humaine étant par définition traversée par des injonctions paradoxales, le directeur des services pénitentiaires ne doit pas se substituer à l'encadrement intermédiaire et supérieur. Etre présent en détention ne veut et ne doit pas dire régler les problèmes du quotidien en lieu et place des agents dont c'est la mission.

Placé en constance sur un fil tel un funambule, le DSP se doit de développer d'autres qualités pour être reconnu et légitimé. Le management de ses équipes, développé avec ses propres ressources est le second pilier sur lequel repose tout exercice professionnel. Ainsi, diriger c'est être soi-même dans un cadre contraint. C'est faire état de ses qualités intrinsèques, de ses valeurs, les véhiculer, parfois les imposer. C'est rappeler le cadre réglementaire, être pédagogue, expliquer en quoi il sécurise tout geste professionnel. Etre cadre, c'est affirmer une position face à des corporations aux intérêts souvent individuels ; c'est savoir trancher dans l'urgence en ayant pris le soin de

mesurer toutes les conséquences de son choix. Etre cadre, c'est savoir écouter l'autre avec empathie sans tomber dans l'écueil de la psychologisation des relations professionnelles.

Ainsi résumées, les qualités attendues chez un directeur des services pénitentiaires pour être légitime sont difficiles à exprimer car il faut également prendre en compte le contexte local propre à chaque situation. En effet, la latitude et l'autonomie laissées par son chef d'établissement, l'histoire et le contexte social d'une structure, la typologie du personnel et de la population pénale sont autant de facteurs exogènes pouvant rompre une dynamique de légitimation du directeur des services pénitentiaires prenant ses fonctions.

Dès lors, au delà des débats théoriques sur le concept de légitimité, que cette dernière soit d'inspiration wéberienne ou post-moderne, il semble davantage pertinent, au regard des constats effectués sur les premiers mois de mon exercice professionnel, de s'interroger sur le concept de crédibilité. Caractérisée par trois fondamentaux que sont la personnalité, la compétence et l'expertise, la crédibilité peut se définir comme étant la capacité d'une personne à accomplir efficacement les fonctions d'un cadre de manière fiable en ayant la confiance de ses collaborateurs. Ce concept prend tout son sens dans l'administration pénitentiaire et semble être au cœur de nos pratiques. Etre crédible, c'est être à la fois installé légalement par son statut et son grade c'est être légitimé par la connaissance du milieu dont on a la charge et c'est être reconnu comme leader par ses collaborateurs et subordonnés. Si ce concept ne protège pas de tous les écueils rencontrés dans une carrière, il a néanmoins le mérite d'être rassembleur et fédérateur, condition sine qua non de toute éthique du décideur.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Combessie P., *Prison des villes et des campagnes, Etude d'écologie sociale*, Paris, Ed. De l'atelier – Ed. Ouvrières, Coll. Champs pénitentiaires, 1996
- Friedrich C-J, *Pouvoir et fédéralisme*, recueil de textes trad. par Demelemestre G., Classiques Garnier, 2013
- Linz J-J, *Les régimes totalitaires et autoritaires*, Paris, Ed. Armand Colin, Coll. AC, 2006
- Rey-Debove J. et Rey A., *Le petit Robert de la langue française*, Paris, Le Robert, 2014
- Rogers C., *Psychothérapie et relations humaines : théorie de la thérapie centrée sur la personne*, Ed. Broché, Coll. Art de la psychothérapie, 2013
- Rosanvallon P., *La légitimité démocratique : impartialité, réflexivité, proximité*, Paris, Ed. Seuil, Coll. Les livres du monde nouveau, 2008
- Truchot D., *Epuisement professionnel et burnout, concepts, modèles, interventions*, Ed. Psycho sup, Coll. Dunod, 2004
- Weber M., *Le savant et le politique*, Paris, Ed. Poche, Coll. Bibliothèques 10/18, 1996

Articles :

- Bourdieu P., *Intervention au congrès de l'AFEF, Limoges, 30 octobre 1977*, par. dans *Le Français Aujourd'hui*, 1978
- Dogan M., *La légitimité politique : nouveauté des critères, anachronisme des théories classiques*, *Revue internationale des sciences sociales*, légitimation et délégitimation, n°196, 2010

Thèse :

- Lhuillier D., Simonpietri A., Rollan D., Veil D., *Le travail de l'encadrement pénitentiaire : pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement*, rapport de recherche, GIP missions de recherche droit et justice, 2000

Site internet :

- Ministère de la justice (France), Directeur des services pénitentiaires : des cadres dirigeants au service de la loi, <http://www.metiers.justice.gouv.fr/directeur-des-services-penitentiaires-12601/le-metier-12602>

TABLE DES ANNEXES

Annexe n°1 : questionnaire rempli par un DSP ayant 15 ans d'expérience

Annexe n°2 : questionnaire rempli par un DSP ayant 6 ans d'expérience

Annexe n°3 : questionnaire rempli par un DSP ayant 1 an d'expérience

Annexe n°4 : organigramme des missions de l'équipe de direction

Annexe n°5 : exemple de temps d'échange

Questionnaire dans le cadre du mémoire

« la construction de la légitimité professionnelle du DSP par sa présence en détention » :

Nombre d'années passées en temps que directeur : 15 ans

Poste occupé actuellement : adjoint au chef d'établissement.

Postes occupés par le passé : directeur de détention, adjoint au chef d'établissement
sur le Morvan doré et deux centres pénitentiaires

1) Selon vous, qu'est-ce que la légitimité professionnelle ?

Elle est la reconnaissance des compétences professionnelles par la hiérarchie mais également les subordonnés. Elle est fondée sur le sentiment d'être entendu et respecté.

2) Parmi ces 3 propositions, quel type de légitimité vous convient le plus ? Pourquoi ?

La légitimité s'acquiert par le statut / à travers les relations humaines / en respectant la réglementation pénitentiaire.

Les deux dernières propositions correspondent aux exigences du poste occupé. Elles sont selon moi indissociables. Dans cette fonction, le "savoir être" est tout aussi fondamental que le "savoir faire".
La gestion de l'humain est le cœur de notre métier.

3) A quels moments se pose la question du renforcement de la légitimité professionnelle ? Ce questionnement doit-il être présent tout au long de la carrière ?

Lors du passage au poste de chef d'établissement. C'est un poste particulièrement exposé. Pour maintenir son autorité et se blinder contre les critiques inhérentes à l'exercice de poste à haute responsabilité, les périodes d'interim des adjoints peuvent aussi être sensibles.

4) Selon vous, un DSP est-il davantage un professionnel de la détention ou un professionnel de bureau et de réunions ?

Les deux. Le poste exige le respect d'un équilibre entre un positionnement bureaucratique et de manager et celui plus ancien sur la connaissance du terrain et la préservation du contact humain.

5) Comment un directeur peut-il acquérir de la légitimité professionnelle ?

- l'écoute, le dialogue mais aussi le sens de l'autorité
- la bonne connaissance du fonctionnement global de la structure et des personnels.
- la capacité à faire œuvre de pédagogie et d'expliquer ses décisions.

6) Est-ce un facteur déterminant le fait d'être en contact régulier avec le personnel et les détenus ?

Oui, il est un élément déterminant. Cependant, au regard de l'évolution nouvelle critique de la fonction, la disponibilité pour maintenir ce contact régulier se réduit. Dans ce contexte, la qualité de ce contact doit être privilégiée au détriment de sa fréquence.

7) Le DSP est-il pleinement acteur dans la construction de sa légitimité professionnelle ? Pourquoi ?

Oui, par son positionnement adopté, les valeurs et qualités qu'il démontre comme je l'ai précisé lors des précédentes questions.

8) Pourquoi le fait d'être en contact régulier avec la détention peut être un facteur d'épuisement ?

La confrontation en permanence à la gestion des conflits et à une pression quotidienne avec des décisions susceptibles de générer de la violence et d'exposer les personnels est usante psychologiquement.

9) Les réputations sont-elles pesantes dans le corps des DSP ?

Oui, elles sont tenaces et peuvent facilement être instrumentalisées au vu de l'exposition du poste. L'absence d'étanchéité dans le circuit de l'information et des rumeurs entre les personnels et le population pénale peut accroître leurs effets de nuisance.

Questionnaire dans le cadre du mémoire

« la construction de la légitimité professionnelle du DSP par sa présence en détention » :

Nombre d'années passées en temps que directeur : 6 ans

Poste occupé actuellement : directrice de détention

Postes occupés par le passé :

Aujourd'hui en OCD.

1) Selon vous, qu'est-ce que la légitimité professionnelle ?

→ D'un point de vue objectif, c'est le statut obtenu par voie de concours

→ D'un point de vue subjectif, c'est le sentiment d'avoir les aptitudes à occuper un poste. du point de vue du personnel mais aussi de ses collaborateurs/subordonnés.

2) Parmi ces 3 propositions, quel type de légitimité vous convient le plus ? Pourquoi ?

La légitimité s'acquiert par le statut / à travers les relations humaines / en respectant la réglementation pénitentiaire.

Difficile de hiérarchiser ces 3 éléments.

Après 6 ans d'expérience, il me semble que le fait que nous soyons garants du cadre réglementaire est très important. Nous sommes responsables de la politique pénitentiaire qui doit être conforme aux normes

3) A quels moments se pose la question du renforcement de la légitimité professionnelle ? Ce questionnement doit-il être présent tout au long de la carrière ?

La légitimité (au sens subjectif) est fragilisée lors de incidents nécessitant de interventions / décisions importantes. C'est par conséquent le moment où la légitimité peut se renforcer. Le questionnement n'est officiellement lié qu'à la fin de la fonction

4) Selon vous, un DSP est-il davantage un professionnel de la détention ou un professionnel de bureau et de réunions ?

Tout dépend du poste (le directeur de détention doit consacrer plusieurs heures par semaine à de réunions) et de la conception que chacun a de ses fonctions

5) Comment un directeur peut-il acquérir de la légitimité professionnelle ?

- en adoptant une ligne de conduite lisible vis à vis des personnels et de la population pénale.
- en cherchant des équilibres le plus justes possibles. La recherche d'équité est facteur d'opacément et de reconnaissance.

6) Est-ce un facteur déterminant le fait d'être en contact régulier avec le personnel et les détenus ?

en tout cas, la présence en détention est appréciée. C'est probablement une des composantes de la légitimité.

7) Le DSP est-il pleinement acteur dans la construction de sa légitimité professionnelle ? Pourquoi ?

la légitimité se construit également dans le regard des autres : du CE et du reste de l'équipe de Direction, de ses collaborateurs proches, des agents, des partenaires ... etc

8) Pourquoi le fait d'être en contact régulier avec la détention peut être un facteur d'épuisement ?

parce que la détention "aspire" le cadre car les détenus vont si nécessaire directement à lui pour passer par les guichets. Il faut veiller à trouver un dosage adapté en terme de présence afin de ne pas "marcher" sur le terrain de

9) Les réputations sont-elles pesantes dans le corps des DSP ?

Aucune idée ...

cela dépend probablement du caractère positif ou négatif de la réputation.

Si elles devaient s'avérer pesantes pour quelqu'un, je pense qu'il faut faire attention de ne pas se débarrasser de ses amis malveillants.

Questionnaire dans le cadre du mémoire

« la construction de la légitimité professionnelle du DSP par sa présence en détention » :

Nombre d'années passées en temps que directeur : 1

Poste occupé actuellement : directeur adjoint, chargé de la détention

Postes occupés par le passé : 0

1) Selon vous, qu'est-ce que la légitimité professionnelle ?

Être crédible auprès de ses agents. Avoir la confiance de ses agents et de ses pairs. Être reconnu en tant que professionnel...

2) Parmi ces 3 propositions, quel type de légitimité vous convient le plus ? Pourquoi ?

La légitimité s'acquiert par le statut / à travers les relations humaines / en respectant la réglementation pénitentiaire.

Essentiellement à travers les relations humaines selon moi : le statut ne fait pas tout (au contraire, tout est à faire) et la légitimité peut justement s'acquérir en sachant « jongler » avec la réglementation.

Les relations humaines – j'entends avec le personnel pénitentiaire, et a minima avec les personnes détenues – montre que l'on sait de quoi on parle : on s'intéresse à la détention, on sait ce qui s'y passe, on sait (et reconnaît) le travail accompli par les personnels, on écoute. L'écoute et l'observation ont une place très importante.

3) A quels moments se pose la question du renforcement de la légitimité professionnelle ? Ce questionnement doit-il être présent tout au long de la carrière ?

Je pense qu'elle se pose tout au long de la carrière, mais plus lourdement et avec plus d'acuité encore au début...

4) Selon vous, un DSP est-il davantage un professionnel de la détention ou un professionnel de bureau et de réunions ?

Cela dépend, selon moi, du poste occupé : un CE aura bien entendu davantage vocation à être présent en zone administrative, à animer diverses réunions. Néanmoins, pour bien réaliser ces missions, il doit auparavant être un professionnel de la détention (exemple : pour une réunion « travaux », il est indispensable de bien connaître l'établissement, sa structure, son fonctionnement, ses subtilités. Idem pour les questions RH).

Le directeur de détention a, lui, davantage sa place en détention (en tant que directeur « de la détention » justement). Il se doit de connaître ses agents et les personnes placées sous main de justice. Il doit néanmoins avoir, lui aussi, des compétences « de bureau » et d'animation de réunion. En somme, le DSP doit être les deux ! L'un des deux côtés peut prévaloir sur l'autre en fonction du poste occupé et de l'ancienneté.

5) Comment un directeur peut-il acquérir de la légitimité professionnelle ?

En allant en détention, en sachant ce qui s'y passe, en s'intéressant, en observant, en écoutant, en étant proche de ses agents...

6) Est-ce un facteur déterminant le fait d'être en contact régulier avec le personnel et les détenus ?

A mon sens, oui. Attention toutefois à bien prendre garde à la considération du personnel pénitentiaire...

7) Le DSP est-il pleinement acteur dans la construction de sa légitimité professionnelle ?

Pourquoi ?

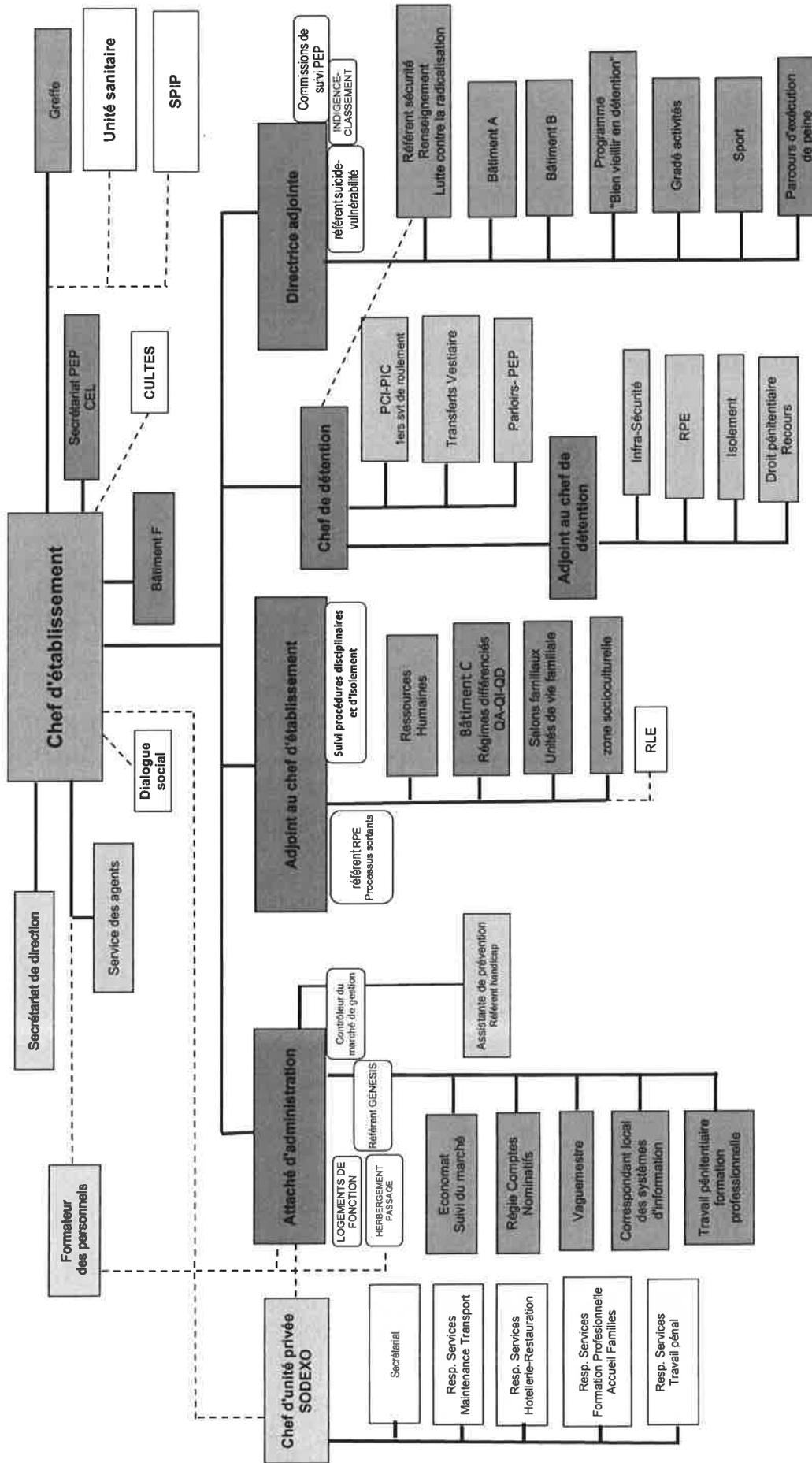
Il y a le DSP bien entendu, ses actes, ses décisions, mais aussi ses collaborateurs et subordonnés (officiers notamment), qui ont un rôle déterminant dans l'image véhiculée auprès de la détention dans son ensemble.

8) Pourquoi le fait d'être en contact régulier avec la détention peut être un facteur d'épuisement ?

C'est un facteur d'épuisement. On veut être présent en détention car c'est le cœur de notre métier, mais aussi pour faire preuve de soutien envers les personnels, y compris sur une importante amplitude horaire. Or, il s'agit d'une espèce de cercle vicieux : plus on est présent, plus on montre qu'on réagit...plus on est sollicité. Et, a contrario, lorsqu'on ne réagit pas (pas de nouvelles mesures prises, pas de sanction, pas de mise en place de nouveaux processus), ou plus tardivement, c'est à ce moment-là que l'on ressent le mécontentement des agents. Ce qui est assez ironique : si on n'avait jamais réagi, il n'y aurait pas eu ce sentiment de « déception ».

9) Les réputations sont-elles pesantes dans le corps des DSP ?

Ca, je n'ai pas encore assez d'ancienneté dans le corps pour m'en faire une idée...



— lien hiérarchique

- - - lien fonctionnel

Version I	Dates	Noms et fonctions
Rédigé	31/07/15	
Vérfié	11/08/15	
Approuvé	11/08/15	

1) Retour de la réunion sur le service de nuit.
 Les agents sont contents de retour sur le groupe de travail, le fait que plusieurs propositions soient faites est très apprécié.
 Les agents apprécient que les options proposées soient mises à l'essai.
 Ils sont impatient de faire les essais et de voter pour la meilleure proposition :

- 2/ Point fort :
- enrichissement personnel
 - Connaissance et détection de maladies qui ne leurs était pas connues.
 - Le repas permet une certaine cohésion au sein de l'équipe
 - permet un approche différents vis à vis des différents agents.

Point faible : peu d'enrichissement au niveau professionnelle
 - pas de lien entre l'UCSA et la formation

Sentiment général positif, cadre agréable mais repas peu frugale. Les agents comprennent mal l'intérêt de cette formation au vu de la situation actuelle au sein du Centre de détention de Bayonne, où les agents ne sont pas informés par l'UCSA des difficultés de certains détenus (manque de communication ou de confiance de l'UCSA vis à vis des personnels de surveillance). Il aurait été

Judiciaire de coupler avec la visite d'un centre psy au
vue du nombre de fofis "psy" au sein du CD.

Question d'ores

- des agents souhaiteraient des opérations chiens aux fofis et en détention. Ils ont le sentiment qu'il y a actuellement beaucoup de produits stupéfiants qui entrent en détention.
- des formations seront-elles renouvelées régulièrement? :
- A en sont les modifications des services?
- la salle où a lieu la réunion du dimanche est beaucoup trop chaude. La température sera insupportable cet été.
- des agents aimeraient être dotés de + shirt pénitentiaire pour certains postes (ex: service de nuit, miradors, etc...) sur les ACMT.

1^{er} surveillant

1^{er} surveillant

Commentaires sur la réunion du 8 mai 2016

• Retour sur la réunion sur le service de nuit :

Merci pour ces retours - Je suis moi-même satisfait de la manière dont ces groupes de travail fonctionnent - J'ai eu l'écho que les échanges étaient constructifs, que le dialogue entre tous les membres présents était respectueux de chacun et que tout le monde s'écoutait et réunissait à saisir les enjeux liés à la réglementation.

Les pistes qui ont été validées vont dans le bon sens, garantissant d'une part le respect des textes réglementaires, et d'autre part permettant une prise en compte des risques psycho-sociaux en général, de la pénibilité en particulier.

Les expérimentations et essais qui auront lieu ces prochaines semaines permettront sans nul doute de trouver le mode opérationnel le plus adapté - Ce seront en tout cas au final les agents qui se prononceront sur l'option retenue.

• Retour sur les formations "bien vieillir en détention" :

Contrairement aux échos entendus lors de la présentation de ces formations, au tract syndical rédigé sur le sujet, j'ai le plaisir de constater que ces formations vous ont apporté des connaissances théoriques et des points de vue utiles pour votre métier en détention.

En effet, nous avons un partenariat privilégié avec l'association ACCES depuis une année et nous leur avons demandé une formation concrète, présentant un intérêt pour votre pratique professionnelle.

Après avoir reçu le formateur qui m'a fait part de son témoignage, force est de constater que l'association ACCES a compris le message et que leur exposé a plu aux agents.

Certains y ont trouvé un intérêt pour leurs missions de surveillance pénitentiaire, et d'autres un intérêt personnel.

L'organisation de la journée (théorie ⊕ repas collectif ⊕ visite) a également été réfléchi pour rendre ce temps convivial.

Sur la communication difficile avec l'unité sanitaire, nous sommes aussi touchés que vous - Le chef de service a opté pour une posture rigide sur le secret médical alors que le guide méthodologique de 2011 inscrit clairement le « secret partagé » comme mode de communication.

Le médecin refuse d'appliquer les textes et nous sommes donc confrontés à un mur, qui nous et vous pénalise dans la prise en charge de certaines personnes détenues).

• Questions diverses :

→ Opérations chiens en détention et aux parloirs : Depuis mon arrivée, j'ai toujours sollicité le groupement de gendarmes, le Procureur de la République pour l'organisation de telles opérations. Nous en avions réalisé une en 2015 et avions établi un calendrier prévisionnel avec les gendarmes pour la suite. Ceci étant, plusieurs aléas indépendants de notre volonté sont venus empêcher leur concrétisation :

- Gestion de la Jungle de Calais qui a monopolisé nombre de forces de l'ordre.
- Attentats du 13 novembre 2015 et placement sous le régime de l'état d'urgence qui a recentré les forces de l'ordre sur des missions de sécurité publique.
- L'Euro foot (juin/juillet) 2016 qui va également entraîner un centrage de toutes les forces de l'ordre sur cet événement.

Ainsi, les ERIS disposent de 2 chiens stupés pour tout le territoire (selon la DISP) et il est donc difficile de les faire venir.

Nous sommes donc toujours dans l'espoir de faire ce type d'opérations mais sommes tributaires de la disponibilité des chiens gendarmes.

→ Renouvellement des formations : La formation continue est pour moi aussi essentielle et importante qu'une journée de travail ordinaire en détention. Il n'y a donc aucune raison de stopper notre dynamique et les formations seront de nouveau prévues l'année prochaine. Vous serez consultés pour savoir sur quelle thématique l'intérêt pourra être porté.

→ Modification des services : Je ne comprends pas le sens de la question. Peut-il y avoir plus de détails si il vous plaît ?

→ Localisation de la réunion du dimanche matin : Remarque très judicieuse - nous allons en effet réfléchir à une autre salle - nous pouvons même envisager en extérieur si vous le souhaitez.

→ Dotation tee-shirts pénitentiaires : La réglementation à Bapaume ne le permet pas car cela concerne uniquement les DCM-TCM.

le 11/05/16.

LA CONSTRUCTION DE LA LEGITIMITE PROFESSIONNELLE DU DIRECTEUR DES SERVICES PENITENTIAIRES PAR SA PRESENCE EN DETENTION

Résumé :

La légitimité professionnelle du directeur des services pénitentiaires est complexe, tant du point de vue de sa définition, de ses fondements et de sa construction au quotidien.

Un dogme semble être prôné, celui de la fonction légitimante de la détention. En étant présent sur le terrain, le directeur se ferait connaître et reconnaître. Ainsi, telle une sorte de rite initiatique, les sortants d'école sont majoritairement affectés en tant que directeur de détention. Le cœur du métier étant la personne détenue, il devient impératif d'en connaître sa gestion.

Toutefois, cette construction n'est pas automatique et le DSP doit développer d'autres qualités. En véritable équilibriste, il doit manager ses équipes tout en prenant en compte des facteurs exogènes pouvant rompre sa dynamique.

Mots-clés : *légitimité – détention – directeur des services pénitentiaires – management – reconnaissance*