

Directeur des services pénitentiaires

41ème promotion

**Le positionnement professionnel du
directeur des services pénitentiaires :
présence physique et symbolique en
détention**

Présenté par
Valentine ALLEFRESDE

Sous la direction de
Xavier KOUZMENKA
Psychosociologue consultant,
Formation Conseil

**Mémoire de
recherche et
d'application
professionnelle**

juillet 2013

Le positionnement professionnel du directeur des services pénitentiaires : présence physique et symbolique en détention

SOMMAIRE

Introduction	p.3
PARTIE I- Le positionnement professionnel du directeur des services pénitentiaires : une place revisitée	p.13
A/ La nouvelle identité du directeur	p.13
B/ L'évolution dans le recrutement et la formation du directeur	p.17
C/ L'évolution dans les fonctions du directeur : de nouvelles missions pour un nouveau statut	p.22
PARTIE II- L'autorité et la légitimité refondées du directeur, concepts fondateurs de son positionnement professionnel	p.29
A/ Du militaire omnipotent au manager : l'autorité du directeur revisitée	p.29
B/ De l'ancien surveillant à l'étudiant en droit : la légitimité redéfinie du directeur	p.39
PARTIE III- La redéfinition des outils du directeur : l'action revisitée par le choix d'une présence physique ou symbolique en détention	p.49
A"/ Lorsque l'absence physique construit le positionnement professionnel	p.49
B"/ Lorsque la présence sur le terrain nourrit les décisions et pratiques professionnelles du directeur	p.58
Conclusion	p.69

Introduction

Le positionnement professionnel est une notion couramment utilisée dans le discours sur les pratiques professionnelles, notamment dans l'Administration Pénitentiaire, sans qu'elle ne fasse l'objet d'une définition formelle. C'est une expression qui vient sans doute du domaine du social, où elle est aussi largement employée. Des définitions en sont d'ailleurs données par des spécialistes de cette matière. C'est ainsi que Didier DUBASQUE, Vice président de l'association nationale des assistants de service social, définit le positionnement professionnel comme le fait de « savoir où on est, ce que l'on fait, poser sans cesse la question du sens et agir en conséquence »¹.

Pour Claire JOUFFRAY, elle-même assistante sociale et enseignante, le positionnement professionnel est un « processus de construction qui permet de se positionner mais aussi d'être positionné dans un environnement défini. Il permet de dire notre position, où on est (dans l'espace et dans l'environnement) « par rapport à..... »².

En s'appuyant sur ces définitions et sur les observations nées de l'expérience professionnelle vécue et des stages réalisés, on peut donc considérer que dans une relation professionnelle, le positionnement professionnel est le processus de construction qui permet à l'agent de se situer par rapport à son interlocuteur, par rapport à ses responsabilités, et aux décisions qui lui appartiennent.

1 Association Nationale des Assistants de Service social (France), <http://www.anas.fr/> (pages consultées le 15 février 2012)

2 *Ibid.*

Pour le Directeur des Services Pénitentiaires (DSP), le positionnement professionnel se définit par plusieurs axes : positionnement professionnel par rapport à la population pénale, par rapport aux personnels pénitentiaires, par rapport à sa hiérarchie, par rapport aux partenaires de l'institution... La réflexion menée par le DSP dans chacun de ces domaines nourrit évidemment les autres, pour constituer son positionnement professionnel global.

A ce stade il est intéressant de noter que la question du positionnement professionnel est peu discutée pour le DSP, alors que pour les Conseillers Pénitentiaires d'Insertion et de Probation (CPIP) par exemple, c'est un sujet de débat constant.

Que ce soit dans les cours dispensés à l'Ecole Nationale de l'Administration Pénitentiaire (ENAP), où dans les rares écrits qui existent, ce terme est globalement inusité au sujet des DSP. On peut s'en étonner tant les évolutions considérables qui ont transformé l'administration pénitentiaire en général et la fonction de directeur en particulier auraient pu faire naître une telle réflexion. Il est vrai cependant, comme le note L. CAMBON, « qu'il existe peu de réflexion sur le gouvernement des prisons. Comme si elles ne devaient pas être dirigées et représentaient uniquement le lieu d'exécution des décisions judiciaires ou encore un simple lieu d'attente où le temps est immobile et où rien ne se passe »³.

Pour un élève ou un stagiaire DSP en formation, la question du positionnement professionnel est cependant première, car elle regroupe tous les enjeux de la formation. Elle pose notamment la question de la construction par l'élève d'une identité et de pratiques professionnelles par l'observation, l'appropriation ou l'opposition aux pratiques des pairs, ainsi que de la définition de ses relations avec la population pénale, les personnels pénitentiaires et les partenaires...

Ayant exercé auparavant des fonctions de CPIP, tant en milieu ouvert qu'en milieu fermé, la question du positionnement professionnel du DSP me semble devoir, dans

³ CAMBON Laurence, *Le travail d'encadrement dans les établissements pénitentiaires- L'intelligence de la règle*, Thèse : Université de Toulouse 1 : 2003

mon cas, être réfléchi différemment que pour mes collègues. En effet, de ma place de CPIP j'avais construit un certain positionnement, à partir notamment de l'identité professionnelle de ce corps, de ses missions, et de l'appréhension que j'avais des publics suivis, des autres personnels pénitentiaires et des structures. Devenue DSP, j'ai considéré que ce positionnement était à revoir dans sa totalité. Cette réflexion m'a mobilisée pendant toute la première année de ma formation, et ce d'autant plus que les agents que j'ai rencontré en stage ont eu tendance à d'abord me repérer comme une ancienne CPIP, pour chercher ensuite les indices d'une mutation en cours.

C'est donc naturellement à la question de savoir comment on devient un DSP que je me suis d'abord intéressée.

Cela m'a amenée à poser directement la question aux professionnels de terrain rencontrés sur les lieux de stage, de quelque grade qu'ils soient : « qu'est-ce qu'un bon directeur pour vous ? ».

Les réponses variées qui m'ont été offertes (« un interne, un ancien surveillant, un cadre qui me laisse travailler, un professionnel de terrain, quelqu'un sur qui on peut compter en cas de problème... »), ainsi que l'observation de pratiques professionnelles très diverses chez les DSP m'ont conduite à préciser la question à laquelle j'ai souhaité m'intéresser pour ce travail de recherche.

Ma réflexion s'est principalement articulée autour de l'observation des pratiques et des entretiens informels avec les directeurs en poste dans les établissements où j'ai choisi de faire mes stages de première année.

Au cours de mes stages, de manière générale, j'ai pu noter que, sauf exception, les DSP sont objectivement peu en détention (à titre d'exemple, certains espaces institutionnalisés de contact avec la population pénale sont même délaissés par la direction, qui, dans aucun de mes lieux de stage, ne faisait plus elle-même les entretiens arrivants).

Ce qu'on peut repérer a priori, pour peut-être le regretter, c'est que bien souvent cela n'est pas le résultat d'une réflexion, l'aboutissement d'une stratégie de management et de gestion de la détention, mais bien au contraire la conséquence involontaire de la

lourdeur du reste des tâches confiées au DSP. Ce dernier, happé par d'autres obligations, ne trouve pas le temps de se rendre sur la coursive ou n'y trouve que peu d'intérêt. C'est d'autant plus regrettable que lorsque l'absence physique du DSP en détention n'est pas réfléchie, construite, analysée, elle ne peut non plus être contournée -ou mieux enrichie-, pour être remplacée ou associée à d'autres modalités d'action par le DSP. Le DSP absent physiquement en détention et qui n'y réfléchit pas y est donc doublement absent.

En déterminant dans quels établissements j'allais effectuer ces stages, j'ai été guidée par cette interrogation de départ : qu'est-ce qu'un bon directeur de prison, comment devient-on directeur ?

C'est la raison pour laquelle j'ai choisi des établissements différents de par leur structure, leur fonctionnement, et la population pénale qu'ils accueillent notamment.

J'ai choisi la Maison Centrale (MC) d'Arles pour y effectuer le stage de découverte des fonctions de DSP.

C'est lors de ce stage que j'ai pu le mieux observer la mise en œuvre d'une politique d'établissement novatrice et ambitieuse en lien avec la puissance d'action du Chef d'Etablissement (CE), qui a quitté l'établissement depuis.

Dans cette maison centrale sécuritaire, des procédures nouvelles sont créées à son initiative afin de réduire les violences en détention. Elles paraissent parfois iconoclastes, elles sont en tout cas souvent décalées par rapport aux pratiques communément admises en détention. Le chef d'établissement a donc du convaincre pour imposer leur mise en place au personnel et aux détenus.

Paradoxalement, c'est dans cet établissement, où vu la puissance de son action, on s'attendrait à une omniprésence du chef d'établissement en détention dans le but d'imposer sa politique, que j'ai pu observer le positionnement positionnel le plus en retrait. Il l'était à la fois dans les faits (le CE ne se déplaçant en détention que dans des cas particuliers extrêmement rares), et dans le discours (à la fois dans celui de l'équipe de direction d'ailleurs que dans celui des gradés et agents). C'est ainsi dans ce seul établissement qu'un major sécurité a pu répondre à ma question « qu'est-ce qu'un bon

directeur ? » en ces termes : « c'est d'abord quelqu'un qui n'est pas toujours en détention, à s'occuper de tout à tout bout de champ ».

C'est de l'observation de ce paradoxe apparent entre la puissance extraordinaire d'un directeur dans la mise en œuvre de sa politique d'établissement et son apparente absence physique en détention qu'est né le commencement de ma réflexion autour de la question de savoir ce qui fait la capacité d'un DSP à agir sur la réalité de l'établissement pénitentiaire placé sous sa direction.

C'est aussi pendant ce stage que j'ai compris que la question était trop souvent réglée sur le versant personnel. On explique souvent le positionnement professionnel par le caractère ou le style du DSP. A Arles, les critiques acerbes concernant le chef d'établissement, que j'ai aussi entendues, portaient moins sur les procédures mises en place que sur la méthode choisie pour les imposer en ce qu'elle aurait été l'émanation de sa personnalité charismatique et non d'une méthode rationnelle.

Dans les autres établissements où j'ai effectué les stages officier (centre de détention de Roanne) et mise en situation (maison d'arrêt de Lyon-Corbas), j'ai ensuite tenté de repérer les modalités de présence des DSP en détention.

Au Centre de Détention (CD) de Roanne, trois DSP composent l'équipe de direction. Il est ressorti de mes observations que la directrice de détention était plus souvent en relation avec les personnes détenues, mais c'était surtout les officiers qui étaient très présents dans les bâtiments, même s'ils regrettaient que le placement géographique de leurs bureaux les éloigne de la courserie.

A la Maison d'Arrêt (MA) de Lyon-Corbas, le gigantisme de la structure fait que la ligne hiérarchique est absorbée vers le haut.

Pendant mon stage, le chef d'établissement n'a eu aucun rapport direct avec des personnes détenues, et je ne l'ai jamais vu en détention. A ce stade de responsabilité, son action était quasiment exclusivement tournée vers la conduite de projet, le partenariat, le lien avec les autorités et la hiérarchie, ainsi que l'organisation générale de la structure.

La maison d'arrêt compte quatre DSP, dont un adjointe plus particulièrement chargée des ressources humaines, et qui était aussi peu présente en détention, car son action résidait aussi principalement en conduite de projet, pilotage de réunion, travail sur la conduite du changement.

Pour les deux DSP qualifiés de « directeurs de détention », on peut dire que la présence sur la courserie était inhabituelle. Leur présence dans les bâtiments se réduisait principalement aux rendez-vous institutionnels : mise en œuvre de l'article 24 de la loi du 12 avril 2000, rapports de détention tournant sur un bâtiment différent chaque jour, Commission de Discipline (CDD). Je n'ai pu observer aucun entretien de suivi avec les personnes détenues. Les entretiens « arrivant » sont à la MA de Lyon-Corbas extrêmement nombreux et étaient exclusivement réalisés par les officiers chef de bâtiment. L'aspiration de la ligne hiérarchique vers le haut touchait aussi les officiers qui se plaignaient de ne presque plus faire de terrain.

Lors de mon stage à l'Etablissement Pénitentiaire pour Mineurs (EPM) du Rhône, mes observations ont été moins ciblées sur la question de la présence du DSP en détention, sans doute parce qu'il s'agissait chronologiquement de mon premier stage, sans doute aussi parce que la question se posait peu en raison notamment de la taille de la structure et des particularités de la population pénale accueillie, qui amenait de fait une grande proximité du DSP avec le terrain, mais sans que cela ne fasse l'objet de débat ou de questionnement au sein de l'équipe.

Lors de mon stage auprès du Directeur Fonctionnel du Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (DFSPIP) des Bouches du Rhône, j'ai trouvé intéressant de comparer son positionnement professionnel avec celui que j'avais pu observer chez les DSP. C'était un moment particulièrement propice à cette observation puisque le DFSPIP en question venait de prendre son poste et s'attachait alors à beaucoup se déplacer sur les terrains afin de rencontrer les Chefs de service et les CPIP qui travaillaient sous son autorité. La première différence était que la question de la présence face aux personnes placées sous main de justice ne se posait pas. Seul le rapport aux agents était en question, le DFSPIP n'ayant eu pendant mon stage aucun contact direct avec des

personnes placées sous main de justice. La deuxième différence tenait aux lieux, le bureau du DFSPIP se trouvant à Marseille au siège du Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation (SPIP), et donc très éloigné des antennes d'Aix en Provence ou Salons de Provence, par exemple. Dans ces conditions, le lien et la présence physique du directeur auprès de ses agents est encore plus clairement une décision de management, les rencontres fortuites n'ayant aucune chance de survenir comme ce peut être le cas dans un établissement pénitentiaire pour le DSP. Cette configuration a pour conséquence obligatoire une absence qu'on pourrait qualifier de « naturelle » du DFSPIP du terrain, contre laquelle le directeur en poste voulait lutter de manière volontariste, par exemple en rencontrant à son arrivée chacun de ses agents au cours d'un entretien individuel. Outre la présence physique dans les antennes, le directeur semblait aussi s'appuyer sur l'encadrement intermédiaire pour transmettre aux agents les instructions et les informer des grandes lignes de sa politique de service.

Au cours de ce stage, j'ai eu l'occasion de visiter l'EPM de La Valentine à Marseille. J'ai pu m'entretenir de manière informelle avec son directeur adjoint, pour qui la question du positionnement professionnel semblait très prégnante. Les difficultés particulières de la gestion d'une population pénale très complexe ont en effet pu l'amener à réfléchir en profondeur à la question, un peu sur le mode du CE de la MC d'Arles, c'est-à-dire sous le biais de l'efficacité et du pragmatisme. Il en ressort un discours en décalage avec le dogme majoritaire qui voudrait que le bon DSP soit obligatoirement un DSP très présent en détention au quotidien.

A l'issue de ces stages, j'ai construit la question de départ de ce travail.

Elle peut se résumer ainsi :

Le DSP est-il un professionnel de terrain ou un professionnel de bureau et de réunion ?

En quoi son positionnement professionnel influe-t-il sur sa capacité à infléchir le fonctionnement d'un établissement pénitentiaire et la gestion de la détention ?

Comment le rôle opérationnel du DSP doit-il être compris ?

Présentés par le site internet du Ministère de la Justice⁴ comme « des cadres dirigeants au service de la loi » dont les missions principales sont la « décision , l'animation et la gestion », les DSP sont a priori des professionnels de bureau.

De fait, dans les établissements pénitentiaires, on observe qu'une grande partie du temps des DSP est consacré à un travail en retrait de la détention : tâches administratives, lourd travail de rédaction, liens avec les partenaires et autorités, participation et animation de réunions, conduite de projets... La présence effective du directeur en détention, même si elle est parfois attendue et valorisée dans le discours, est à la marge, même s'il faut noter qu'il existe quelques moments institutionnalisés de présence du DSP en détention, au contact direct avec les personnes détenues , comme le prévoient les textes : commissions de discipline (article R.57-7-5 du code de procédure pénale), audiences... Malgré tout, si le DSP est présent au quotidien en détention, c'est en pratique le résultat d'un effort conscient de sa part.

Le site internet du Ministère de la Justice⁵ précise d'ailleurs que les qualités requises pour rejoindre cette fonction sont «la rigueur et le goût de l'action au quotidien ». Le paradoxe peut donc être repéré dès la définition officielle des fonctions de DSP : c'est un cadre dirigeant dont on attend qu'il ait le goût de l'action au quotidien. Dans ces conditions, se pose alors naturellement la question de savoir ce qui fait action, pour lui. La question qui naît de ce paradoxe apparent porte de très lourds enjeux opérationnels puisque du positionnement adopté par le DSP dépend aussi son efficacité et sa capacité à peser sur le fonctionnement de l'établissement qu'il dirige.

De nombreuses interrogations découlent de cette question première : peut-on conduire le changement sans convaincre les personnels chargés d'exécuter le changement de son bien-fondé ? Comment alors les convaincre, si ce n'est en étant soi-même présent sur le terrain ? Comment peut-on prendre les décisions nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement si on a une vision peu claire des réalités de la détention ? La remontée d'informations n'est elle pas forcément, même inconsciemment, orientée, ne faut-il donc pas, pour connaître son établissement, constater les choses par soi-même, et parler

⁴ Ministère de la justice (France), <http://www.justice.gouv.fr/> et <http://www.metiers.gouv.fr/>

⁵ *Ibid.*

directement aux détenus ?

Comment imposer une politique, soutenir ses personnels, remplir ses missions, sans être toujours présent physiquement en détention ? N'est-on pas un plus grand soutien en retrait, à réfléchir aux enjeux et solutions de la détention, plus disponible pour prendre de la distance, plutôt que de faire le travail des autres personnels ?

Concernant la population pénale, la question de la présence du DSP sur la courserie a aussi toute son importance : est-ce utile pour les détenus de voir souvent le directeur en détention ? Sa présence est-elle comprise comme une expression d'intérêt ? Est-ce le vider d'une partie de l'autorité du DSP que de trop le voir ? Est-ce vider les autres professionnels de leur autorité ou au contraire est-ce signifiant pour les personnes détenues de ce que le DSP les soutient et leur accorde confiance et intérêt ?

Ces questions, parmi d'autres, méritent d'être réfléchies et non improvisées, comme on a trop souvent l'impression qu'elles le sont quand on observe les pratiques de terrain. J'ai vu dès le début de ma formation l'intérêt de se poser la question avant même d'être en poste, car on sait la place que prend l'improvisation, l'urgence et l'imprévu dans le quotidien de la détention ensuite.

Cependant, si l'on en reste là, le débat peut se révéler très vite stérile : « pour ou contre la présence quotidienne du DSP en détention ? » On considérera alors par facilité que chaque DSP choisit son positionnement professionnel et son degré de présence en détention en fonction de son caractère, de son temps disponible et de son modèle de management. Ça n'est alors qu'une question de personne et de style, et cette vision de la question est trop restrictive pour qu'on puisse s'en contenter.

Il semble au contraire plus intéressant pour ce travail d'aborder le débat en intercalant à la question de la présence, et de la visibilité, malgré la fréquente absence physique en détention, une réflexion sur la question des formes d'autorité : charismatique (qui dépendrait alors de la personnalité, et sous entendrait que le projet ne passe que par celui qui l'impose et ne lui survit donc pas) ou rationnelle (une autorité qui passerait plus par les écrits et la mise en place de procédures formalisées notamment). C'est alors qu'une réelle discussion sur les modes d'exercice de la profession de DSP peut être

engagée, qui interroge sur la capacité d'action du directeur, en lien avec sa présence physique ou symbolique en détention.

L'observation des pratiques de certains DSP fait en effet pressentir sur le terrain que la puissance d'une politique d'établissement ne dépend pas que de la présence physique quotidienne effective du DSP, de sa visibilité, en détention.

Il semble donc utile, pour ce travail, de casser l'opposition trop simpliste entre la présence physique et l'absence du DSP en détention pour déterminer comment il peut être puissant dans son action, présent pour les agents, les détenus et les partenaires, et selon quelles modalités pratiques, qu'elles résident dans une présence physique effective ou non.

Au commencement de ma réflexion, j'avais formulé trois hypothèses de travail :

- La présence physique du DSP sur la coursive ne suffit pas pour garantir la capacité et l'efficacité de son action.
- Le DSP peut être présent et peser sur la réalité carcérale en travaillant le plus souvent ailleurs (dans son bureau, en réunion, en partenariat... etc). D'autres outils lui permettent alors d'être un décideur averti et convaincant, un soutien pour les personnels, une autorité reconnue pour les détenus.
- Chaque position professionnelle doit s'enrichir de l'autre pour être plus efficace.

A l'issue du début de mon parcours en tant que DSP pré-affectée en qualité de directrice adjointe au centre de détention d'Eysses, ma vision actuelle de la question du positionnement professionnel du DSP s'organise selon trois axes.

Je constate tout d'abord que c'est à la suite d'une lente et profonde évolution de la place consentie au DSP dans l'administration pénitentiaire que doit être pensé son actuel positionnement professionnel (I). Au long de cette évolution, les concepts d'autorité et de légitimité, qui sont mobilisés lorsque l'on se pose la question des conditions et des enjeux de la présence du DSP en détention, ont été refondus (II). Cette double évolution aboutit à une certaine refonte de l'action du DSP, par la redéfinition notamment des outils dont il dispose pour mettre en œuvre ses missions (III).

PARTIE I- Le positionnement professionnel du directeur des services pénitentiaires : une place revisitée

A/ La nouvelle identité du directeur

La question de l'identité du DSP mérite d'être posée d'emblée, si l'on veut s'intéresser à la question de la place qu'il occupe. Les modalités de son positionnement professionnel en dépendent.

En effet, la première question qui vient si on s'interroge sur le positionnement professionnel du DSP, c'est de savoir qui est le directeur, et donc qu'est-ce qu'on attend de lui ? Comment l'imagine-t-on se positionner par rapport à la détention : est-il proche des agents, rencontre-t-il habituellement les détenus, a-t-il tout pouvoir sur eux ? Est-il un notable, un administratif, un homme de la sécurité, un super surveillant, un manager, un commandant, un décideur etc...

De cette définition de l'identité du DSP dépend notamment ce qu'on envisage de sa pratique professionnelle, de son positionnement, et donc ce qu'on imagine de sa visibilité en détention, de son action sur le terrain.

1) Les représentations autour des fonctions du directeur

De manière générale, l'administration pénitentiaire est peu connue par la population. Même au sein des professions pénitentiaires, la vision d'un corps par un autre est aussi souvent biaisée. Les représentations ont la vie dure, par exemple concernant les personnels d'insertion et de probation, encore souvent qualifiés d'« assistantes sociales », alors que leurs missions et action ont fortement évolué. Il faut être conscient que ces représentations ont aussi cours concernant les DSP.

Historiquement, le directeur de prison est un notable, un bourgeois, dont le statut social

est comparable à celui d'un chef d'entreprise.

Dans un rapport de 1831, DE LAVILLE DE MIREMONT⁶ évoque les directeurs de maisons centrales, qui doivent être « des gens de bien et de capacité » ; selon lui, il convient de choisir pour ces postes « des hommes honorables et de bonne éducation ».

Il est frappant pour un jeune DSP d'aujourd'hui de voir comment Olivier PY, qui met en scène l'opéra « CLAUDE » en 2013, représente le directeur de la MC de Clairvaux des années 1830⁷.

C'est un petit bourgeois, tant dans ses habits, que dans son physique. Un homme ventripotent de 55 ans, barbe blanche, costume trois pièces, et qu'on ne voit que dans son bureau, meublé comme une maison bourgeoise du XIX^{ème} siècle. Il est le symbole de l'arbitraire et de l'oppression des classes laborieuses par la bourgeoisie.

Concernant les représentations relatives aux fonctions de direction des services pénitentiaires, le rapport du GIP mission de recherche droit et justice⁸ note en 2000, qu'une très importante hétérogénéité existe.

Les auteurs repèrent alors trois modèles possibles de direction, décrits par des directeurs, sous-directeurs ou des chefs d'établissement de petite taille (alors chefs de service pénitentiaires).

Le premier modèle est celui d'une forme de direction hiérarchique qui repose sur une conception disciplinaire de l'autorité. La position sur la ligne hiérarchique définit alors les rapports de domination et de soumission. Le pouvoir est centralisé autour du CE qui définit les orientations, donne les ordres et veille à leur exécution.

Un deuxième modèle de type bureaucratique-légal peut être repéré. Ce qui est au centre de la fonction de direction est alors l'application de la réglementation pénitentiaire entendue comme l'interprétation et l'application des textes, et l'éventuelle explication et justification dans les cas où ils ne peuvent être appliqués. Ce modèle fait la part belle au

6 Cité par CASANOVA Line, *directeur des services pénitentiaires, une identité professionnelle en mouvement*, Mémoire : ENAP: 2008, p.14.

7 « CLAUDE », opéra de Thierry ESCAICH sur un livret de Robert BADINTER, d'après « Claude Gueux » de Victor HUGO (1834). Mise en scène d'Olivier PY. Création mondiale à l'Opéra de Lyon, mars 2013.

8 D.LHUILIER, A.SIMONPIETRI, D.ROLLAND, C.VEIL, *le travail de l'encadrement pénitentiaire : pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement*, rapport de recherche, GIP mission de recherche droit et justice, Mars 2000.

rétablissement des places associées aux statuts et à l'affirmation d'une plus grande visibilité à la répartition des activités.

Les auteurs du rapport citent un directeur qui évoque son attachement aux droits (des détenus et des surveillants) et aux règles : *« nous les jeunes on a envie de pratiques plus legalistes. La règle, c'est pas pour la règle, c'est pour se protéger. Qui est responsable s'il y a un problème ? »*

Le troisième modèle existant est de type gestionnaire : il met l'accent sur une forme négociée de l'autorité. La direction est entendue comme la construction d'arbitrages et de compromis entre différentes logiques d'action et entre intérêts divergents, notamment par le biais de réunions.

Les auteurs citent un directeur de MA : *« notre métier c'est peut-être ça, être des réducteurs de tension. C'est un métier à emmerdements. Faut l'intégrer. C'est normal que les détenus s'énervent, protestent. C'est normal que les surveillants aussi vu leurs conditions de travail. Faut réguler, négocier, trouver un équilibre ».*

Un autre directeur de MA déclare *« je suis le chef d'orchestre. Il faut des ajustements permanents. »*

On peut constater en 2013 que ces observations sont toujours réelles. Dans les établissements, aujourd'hui, les positionnements variés des DSP en poste peut être analysé par ce prisme. Le style de pratique professionnelle dépend souvent de l'équilibre que chacun dessine entre ces trois conceptions (représentations?) qu'ont les DSP eux-mêmes de leur profession et de leur rôle.

2) Une certaine crise d'identité des DSP

D'un point de vue général, depuis 40 ans, l'administration pénitentiaire s'est considérablement modifiée. Cette évolution a concerné tous les domaines, de l'abolition de la peine de mort, à l'amélioration des conditions de détention, de la judiciarisation des aménagements de peine à l'introduction de la gestion privée dans certains domaines, par exemple. Ces bouleversements ont aussi touché la fonction de direction des services

pénitentiaires, qui est devenue un métier à part entière.

Depuis fin années 90 on commence à s'interroger sur ces questions. En 2000 une réflexion prospective était d'ailleurs lancée sur le sujet⁹. Des travaux de recherche sont en cours sur la question, à l'ENAP notamment, et la Direction de l'Administration Pénitentiaire vient de valider un travail d'étude sur le métier de DSP.

On assiste ainsi à un lent mais profond repositionnement de tout le métier de DSP.

Cette mutation a parfois été douloureuse pour l'institution en général, et pour les DSP en particulier, comme en atteste par exemple l'existence d'un mémoire sur la question de l'épuisement professionnel du DSP¹⁰. Il peut être difficile de répondre aux deux exigences d'être un DSP « à l'ancienne », qui a une solution pour tout, sait tout sur la détention, mais aussi de gérer les nouvelles missions modernes du nouveau service public pénitentiaire.

La fonction de direction apparaît donc aujourd'hui comme fortement marquée par l'ensemble des évolutions qu'a connu l'institution pénitentiaire. Depuis la dernière décennie, une idée de rupture domine.

Les auteurs du rapport de recherche du GIP, mission de recherche droit et justice¹¹ notent en 2000 qu'on ne dirige plus un établissement aujourd'hui comme hier : ils citent un directeur : « *le patron de droit divin, c'est fini, un bon patron fonctionne en équipe* ». Le changement visé est abordé comme synonyme de perte de pouvoir et complexité accrue de la gestion des établissements. Les auteurs citent ainsi un directeur en poste à l'administration centrale qui estime que « *la réduction du champ de compétences du directeur est à l'origine d'une crise d'identité. Avant il était seul maître à bord, aujourd'hui avec le décloisonnement de l'institution il est obligé de travailler en partenariat. Y a eu la réforme sanitaire, la centralisation de la gestion des personnels*

9 Direction de l'Administration Pénitentiaire, *être chef d'établissement pénitentiaire en 2010-réflexion prospective* : Edition T&D, 2000

10 PELLENI Damien, *l'épuisement professionnel des DSP-Des réalités d'un métier aux moyens d'action*, Mémoire : ENAP : 2007

11 D.LHUILIER, A.SIMONPIETRI, D.ROLLAND, C.VEIL, *le travail de l'encadrement pénitentiaire : pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement*, op.cit.

de la RIEP, la réforme des CPAL qui conduit à une perte d'autorité sur les travailleurs sociaux. Les missions du directeur se déterminent en négatif : c'est ça, moins, moins, moins... d'où le blues. Ils sont dépossédés de certains domaines mais pas des responsabilités. Il faut aller vers plus de concertation, de négociation vu la multiplication des experts, des spécialistes. C'est un système plus complexe »

Un directeur en poste en direction régionale déclare que « *les directeurs vivent une crise d'identité, une perte de pouvoir. Ils sont émasculés.* »

Un directeur de maison d'arrêt indique « [qu'] *il y a une complexité croissante de la gestion de la prison. Avant personne ne rentrait en détention, les détenus marchaient le long des murs en silence ; il ne se passait rien. Aujourd'hui c'est un bouillonnement permanent avec une tension croissante* » .

Consciente de ces évolutions, et des tensions qu'elles ont créées au sein de l'institution, l'administration pénitentiaire a pris en compte ces bouleversements, notamment quant aux modalités de recrutement des DSP.

B/ L'évolution dans le recrutement et la formation du directeur

Les changements majeurs survenus en la matière sont à observer selon trois axes : les choix dans le recrutement, les profils recherchés, et la formation mise en œuvre pour les personnes appelées à diriger des établissements pénitentiaires.

1) Textes et évolution relatifs au recrutement

Le 11 août 1936, un rapport du Garde des Sceaux, Ministre de la justice, Marc RUCART est remis au Président de la République française, Albert LEBRUN.

Il s'agit d'un projet de décret concernant un nouveau mode de recrutement pour le personnel de direction des établissements pénitentiaires. Auparavant, et selon le Décret du 31 décembre 1927, les « sous directeurs » sont recrutés parmi le corps des personnels administratifs, auquel ils appartiennent.

On prévoit dans le rapport du 11 août 1936 l'institution d'un concours pour l'accession au grade de sous directeur. Cela est souhaitable selon le rédacteur, car « *la tâche des directeurs de prisons implique, en effet, surtout depuis la substitution du système de régie à celui de l'entreprise générale, une compétence étendue sur des questions administratives et économiques diverses. D'autre part ces fonctionnaires doivent faire preuve, dans l'accomplissement de leur mission, d'un esprit de compréhension humaine pour la maîtrise duquel la possession d'une culture générale est indispensable* ». [...]*« Il faut par ailleurs ajouter que le développement des institutions annexes et complémentaires du régime pénitentiaire, notamment les laboratoires de psychiatrie et la libération conditionnelle leur a donné un rôle de plus en plus agissant dans les matières qui touchent de très près à la liberté individuelle. Il est par conséquent légitime d'exiger des garanties nouvelles de la part de chefs de service à qui sont remis des pouvoirs aussi importants ».*

Ce rapport aboutit à la signature du Décret du 11 août 1936 qui institue un concours pour accéder au rang de sous directeur (article 3). Sont admis à s'y présenter les économes et greffiers comptables ayant une certaine expérience et ancienneté.

Selon l'article 5, les directeurs sont choisis parmi les sous directeurs inscrits au tableau d'avancement (1/5 est réservé à des personnels administratifs du ministère de la justice).

Quant au recrutement des sous directeurs, le Décret 56-403 du 25 avril 1956 portant règlement d'administration publique relatif au statut particulier des fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire prévoit un recrutement toujours interne mais on note une professionnalisation, une spécialisation et une exigence de compétences nouvelles, notamment juridiques.

L'article 43 de ce décret dispose que les sous directeurs sont recrutés par concours, ouvert aux greffiers comptables et économes ayant une certaine ancienneté, aux éducateurs répondant à des exigences d'ancienneté, aux surveillants chefs répondant aux mêmes exigences, enfin, dans la limite d'1/5, à certains autres fonctionnaires.

L'article 45 prévoit que le concours comporte deux épreuves écrites : une composition

sur un sujet d'ordre général, et un rapport administratif ou une note sur un sujet de science pénitentiaire ; ainsi que trois épreuves orales : interrogation sur des aspects de droit administratif et financier, une autre sur des éléments de droit civil, organisation judiciaire, instruction criminelle et droit pénal, deux interrogations en matière de science pénitentiaire.

2) Les profils recherchés

Le Décret n°56-874 du 21 novembre 1966 décide d'un statut spécial des fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire.

Le rapport au Premier ministre relatif à ce texte développe l'idée selon laquelle *« l'organisation [...] des établissements pénitentiaires est telle qu'une maison d'arrêt de 450, voire 600 détenus est toujours dirigée par un surveillant-chef issu des cadres subalternes et parvenu à son grade grâce à un processus de promotion sociale, alors qu'une maison centrale, même si elle a moins de 20 détenus, a à sa tête un directeur qui est lui-même assisté d'un sous-directeur. [...] Dans l'état actuel des choses, les sous-directeurs sont recrutés par concours parmi les greffiers-comptables et les économes, [...] et dans une moindre mesure parmi les éducateurs [...] : les uns et les autres des candidats affrontent donc les fonctions de direction, qui requièrent un ensemble de connaissances et de qualités particulièrement variées, avec une expérience administrative très spécialisée. »*

C'est pourquoi le décret en question crée le grade de chef de service pénitentiaire, considéré alors comme le premier grade du corps des personnels de direction. On y a accès par concours : les secrétaires administratifs, éducateurs, surveillants-chefs, externes diplômés en droit, et certains fonctionnaires sont susceptibles d'accéder au concours.

Le décret prévoit que *« ce nouveau grade comportant des emplois variés constituera le creuset où pourront se fondre des candidats d'origines diverses [...]. A ce niveau où le sens du commandement et des responsabilités doit prendre progressivement le pas sur des connaissances trop compartimentées, trop techniques ou trop théoriques, les*

candidats devront se familiariser avec des disciplines qu'ils n'ont pas exercées auparavant. Ainsi les Chefs de service pénitentiaires seront vraiment préparés aux fonctions de direction qui exigent des connaissances variées, ainsi que des qualités d'autorité, de jugement et de discernement ». [...] Une grande mobilité dans les affectations des CSP permettra à ces fonctionnaires d'acquérir une formation polyvalente nécessaire à l'exercice des fonctions de direction qui sont des fonctions de synthèse et de responsabilité ».

Aujourd'hui, comme l'indique la fiche descriptive officielle du métier publiée sur le site internet du Ministère de la justice¹², « *les directeurs des services pénitentiaires mettent en œuvre la politique définie pour la prise en charge des personnes faisant l'objet d'une mesure privative de liberté. [Ils] forment un corps chargé de l'encadrement supérieur des services pénitentiaires. Ils exercent les fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise et de contrôle des établissements, circonscriptions et services de l'administration pénitentiaire chargés des personnes placées sous main de justice et mettent en œuvre la politique définie à cet effet ».*

Le fascicule de présentation des métiers pénitentiaires publié en juin 2011 par la Direction de l'Administration Pénitentiaire précise que les DSP « *dynamisent l'action conjointe des différents personnels et savent trouver les réponses justes à des situations de crise aussi bien individuelles que collectives. Pour cela ils allient rigueur et goût de l'action au quotidien, sens de la mesure et autorité, cohérence et réactivité ».*

3) La formation des directeurs

Comme tous les personnels pénitentiaires, les directeurs sont aujourd'hui formés au sein de l'ENAP.

Leur formation initiale s'organise actuellement en deux ans.

La première année est consacrée aux enseignements pratiques et théoriques, ainsi qu'à

¹² Ministère de la justice, op.cit.

de nombreux stages. Une importance particulière est donnée aux enseignements en management, gestion financière, partenariat, ressources humaines...

La proximité avec le terrain ne paraît à l'élève n'être valorisée ni dans le discours, ni dans la teneur des enseignements. La formation est aujourd'hui en cohérence avec le profil de cadre qui est décrit dans les supports officiels . Il est emblématique de constater que mêmes les cours très pratiques, comme ceux qui concernent par exemple les méthodes d'intervention ou la lutte contre l'incendie sont présentés pour les DSP comme un moyen de s'initier aux gestes professionnels d'autres catégories de personnels, pour pouvoir ensuite en analyser les contraintes, les difficultés, les conditions, afin de les faire mettre en œuvre efficacement sur le terrain.

La deuxième année de formation est consacrée à une pré-affectation. Le DSP stagiaire se trouve donc en position d'activité sur un poste de directeur à part entière. Armé des enseignements de la première année, il est alors confronté à la pratique réelle de ses fonctions.

Concernant le positionnement professionnel, cette deuxième année est particulièrement riche d'enseignement. Comme on l'a dit, le positionnement est une question d'équilibre, de construction pour chacun d'une vision de son métier et de la meilleure façon de l'exercer .

A ce titre, sa construction se fait pour une bonne part par l'ajustement de sa propre pratique par rapport aux observations que le stagiaire est en mesure de faire.

Après environ six mois de pré-affectation, il paraît évident pour les membres de la dernière promotion des DSP que le positionnement professionnel de chacun prend d'ors et déjà des formes différentes selon le type d'établissement d'affectation, selon le poste occupé, et aussi fondamentalement selon le positionnement des autres directeurs en poste dans l'établissement.

Certains d'entre nous, qualifiés officiellement de « directeurs de détention » sont majoritairement placés en situation de présence effective et quotidienne en détention. D'autres, seuls adjoints de l'établissement, se trouvent parfois plus en retrait de la détention pure. Ce constat peut-être renforcé pour ceux dont les chefs d'établissement tiennent aussi à conserver ce lien fort avec le terrain.

Concernant les notations par l'ENAP, l'analyse des grilles d'évaluation des stages laisse aussi apparaître que les compétences dont on souhaite qu'elles soient développées ne sont pas des compétences du faire, mais bien du faire faire, de la supervision, de l'organisation, du pilotage, du partenariat... On constate aussi dans ce domaine une certaine valorisation des compétences générales, juridiques, de rédaction.

A titre d'exemple, on peut noter que la grille d'évaluation du stage « mise en situation » ne prévoyait pour la 41ème promotion des DSP qu'un item sur les dix-sept qui soit en lien direct avec une action de proximité avec la population pénale : « assurer des audiences avec la population pénale ».

C/ L'évolution de la fonction du directeur : de nouvelles missions pour un nouveau statut

1) Création des fonctions de directeur

Historiquement, le directeur de prison est d'abord inexistant dans les textes, soit qu'il soit d'abord un gardien monté en grade, soit qu'il appartienne à un autre corps et qu'il soit nommé à titre personnel sur ce poste.

En 1927, les directeurs sont des personnels administratifs ; ils n'ont pas d'autonomie par rapport à ce corps, ni pour leur statut ni pour leur recrutement.

C'est ainsi que le Décret du 31 décembre 1927 fixant le statut du personnel des services extérieurs de l'administration pénitentiaire prévoit dans son article premier « *le personnel des services extérieurs de l'administration pénitentiaire est réparti en trois cadres, personnel administratif, personnel de surveillance, personnel technique* ».

« *Les directeurs et sous directeurs appartiennent au corps des personnels administratifs* » (Article 2).

« *Les emplois de sous directeurs des établissements d'adultes sont attribués soit aux économes, soit aux greffiers-comptables [avec des exigences d'ancienneté]. Peuvent également être appelés à cet emploi, mais dans la proportion d'1/5 des vacances, les*

personnes étrangères à l'administration, que leurs services antérieurs rendent plus particulièrement aptes à remplir cette fonction » (Article 10).

L'article 13 du décret prévoit en outre que les directeurs sont quasiment exclusivement choisis parmi les sous directeurs.

2) Uniformisation et autonomisation du statut

L'idée qui prévaut concernant le statut des directeurs est celle d'une évolution vers une distance de plus en plus grande par rapport à la pratique. C'est la représentation principale, le discours le plus courant qui peut être relevé au cours des entretiens avec les DSP actuellement en poste.

Du point de vue symbolique, cette mise à distance existe dans le langage même, puisque de « surveillant chef », il est devenu « directeur ». De même, il a perdu la proximité dans l'habillement. Les DSP ne portent en effet désormais pas leur uniforme au quotidien dans l'établissement. Ils ne le revêtent que lors des cérémonies officielles. Cet uniforme, signe de leur appartenance à l'administration pénitentiaire et de leur place dans la hiérarchie, semble donc devenue un signe uniquement porté vers les partenaires et autorités extérieures.

Pour les personnels en tenue, le port de l'uniforme au quotidien est notamment justifié par la nécessité de se différencier de la population pénale au contact de laquelle ils se trouvent constamment, et d'être identifiable par tous, à tout moment. C'est aussi un moyen de faire disparaître les personnes au profit de la fonction, dans un objectif symbolique vis à vis de la population pénale. De ce point de vue là, il n'est pas anodin de constater que le directeur n'est pas soumis à cette obligation. Doit-on relier cela à au fait qu'il a longtemps été un personnel administratif ? Est-ce parce qu'il est plus facilement identifiable que les surveillants, en raison de sa position hiérarchique et du fait qu'il est le seul à occuper son poste ? Ou doit-on en déduire qu'il n'a pas à porter l'uniforme au quotidien parce qu'il n'a pas à être en contact quotidien avec la population pénale ?

Historiquement, sous la III^{ème} République (1870-1940), le directeur est un « directeur de conscience » chargé d'assurer la rééducation morale et spirituelle des détenus.

Puis il voit s'étendre son domaine d'activité et d'intervention. Il n'est plus un homme isolé dont l'action est tournée vers l'intérieur de l'établissement. Au contraire, il doit tenir compte de l'environnement extérieur, établir des liens avec les magistrats, et avec les proches des détenus...

Ainsi, de multiples activités se greffent autour de la fonction classique de garde du geôlier de l'ancien régime, et cela modifie profondément le profil du directeur.

C'est ainsi que le profil du chef d'établissement moderne peut se résumer par deux éléments : « *la mort symbolique de l'homme à tout faire, et la naissance de l'organisateur* »¹³.

Jusqu'en 1945, le directeur pouvait être qualifié d'« homme-orchestre » : il remplissait presque entièrement et seul les rôles aussi disparates que ceux de directeur de conscience, d'entrepreneur, de chef du personnel, de comptable public, etc...

Chronologiquement, la première mission à avoir été confiée au directeur, c'est la garde. Les fonctions du DSP sont d'ailleurs encore très marquées de cette empreinte sécuritaire : « *la mission de surveillance et de discipline imposa son exigence au profil des chefs d'établissement : l'image idéale est alors celle d'un homme d'autorité et de commandement* ».¹⁴ Dans cette logique, on comprend l'assimilation ou au moins le rapprochement idéologique qui a pu s'opérer entre l'administration pénitentiaire et l'armée, au moment ou de manière pratique aussi on emploie d'anciens militaires démobilisés comme directeurs. A ce titre, on peut noter que cette influence existe toujours au sein de l'administration pénitentiaire qui appartient pourtant au ministère de la justice depuis 1911, après avoir fait partie du ministère de l'intérieur.

De manière logique, le recrutement des directeurs de l'époque fait donc la place belle à des hommes aguerris aux problèmes de sécurité pour avoir combattu. Ils ont aussi, dans leurs fonctions antérieures, démontré leur sens de l'autorité, du commandement, du devoir et des responsabilités (ces termes étant entendus, notamment pour la question de l'autorité, dans leur sens le plus classique, dont on verra qu'il faut aujourd'hui le

13 INDO Prosper, *une approche stratégique des fonctions de directeur de prison*, Mémoire : 9^{ème} promotion de sous directeurs : ENAP : 1986

14 *Ibid.*

revisiter).

En 1945, la réforme AMOR pose le principe selon lequel la société doit contribuer à l'amendement du condamné et œuvrer à sa réinsertion. Le directeur a désormais pour mission de gérer et encadrer des personnels aux statuts, aux méthodes, aux cultures divers, puisque par exemple l'administration fait alors appel à des assistants sociaux, des éducateurs... etc. Le directeur n'a plus seulement en charge la gestion de la vie carcérale et les fonction de garde y afférant, il participe aussi aux mesures favorisant le reclassement social. Il est le coordinateur de l'application des missions de garde et de réinsertion.

Dès lors, la politique de recrutement change et la deuxième génération des chefs d'établissement pénitentiaires se fait non plus majoritairement au sein de la cohorte des anciens militaires, mais désormais par voie de concours interne à l'administration pénitentiaire.

Le directeur est alors un ancien surveillant. Il tient de cette expérience toute sa légitimité et son autorité éventuelle.

Cependant en réalité la réforme est restée lettre morte, sur cet aspect aussi : le directeur étant tenu pour responsable des incidents survenus au sein de l'établissement, plus que coordonnateur, il est contraint de rester un vérificateur tenu de tout régler et de tout régimenter.

Malgré la volonté affichée en 1945 d'enrichir les fonctions du directeur, son rôle reste donc essentiellement répressif.

En 1956, le Décret 56-403 du 25 avril portant règlement d'administration publique relatif au statut particulier des fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire établit dans son article premier la liste des corps composant les services extérieurs de l'administration pénitentiaire, qui comporte un corps de sous-directeurs et directeurs. Il en précise en outre les missions : l'article 42 prévoit ainsi qu'ils « *assurent la direction et l'administration de l'établissement à la tête duquel ils sont placés. Ils dirigent l'ensemble des services qui en dépendent.*

Les sous-directeurs sont adjoints soit à un directeur d'établissement, soit à un directeur

régional, pour les assister ou les suppléer dans l'exercice de leurs fonctions. »

3) Professionnalisation et redéfinition des missions

Dans le début des années 1970, après les événements graves de 1972 et 1973, la réforme de 1975 intervient avant tout comme une réponse aux revendications des personnes détenues. Comme Valéry Giscard d'Estaing le déclare à Lyon, la prison ne se veut que comme *« la privation de liberté et rien d'autre »*.

Le directeur, parmi d'autres, voit donc son rôle une nouvelle fois redéfini. C'est une reconversion totale, en opposition avec les principes antérieurs qui guidaient son action.

Le Décret n°77-905 du 8 août 1977 relatif au statut particulier du personnel de direction des services extérieurs de l'administration pénitentiaire est fondateur et marque un tournant concernant la définition du rôle du directeur.

Dans son article premier, il dispose que *« les fonctionnaires de direction des services extérieurs de l'administration pénitentiaire sont chargés de mettre en œuvre dans les différents services relevant de l'administration pénitentiaire la politique définie pour le traitement des délinquants. Ils exercent les attributions qui leurs sont conférées par la loi et le règlement pour l'application des régimes d'exécution des peines fixées par ces textes. »*

Dans ce même esprit, le Décret du 2 juillet 1980 fait du nouveau directeur des services extérieurs de l'administration un administrateur polyvalent, un manager de la politique pénitentiaire, bien plus que le garant de l'unique fonctionnement carcéral. Dès lors, le directeur commence sa longue mutation en un chef d'équipe, membre d'un collège de spécialiste dont le rôle principal est la recherche d'une synergie de direction.

Le Décret n°98-655 du 29 juillet 1998 relatif au statut particulier du corps des directeurs des services pénitentiaires prévoit dans son article premier que *« les*

personnels de direction constituent l'encadrement supérieur des services pénitentiaires ; ils sont chargés de mettre en œuvre la politique définie pour la prise en charge des personnes faisant l'objet d'une mesure privative ou restrictive de liberté ; ils exercent les attributions qui leurs sont conférées par la loi et le règlement pour l'application des régimes d'exécution des peines. » [...]

Le Code de déontologie du service public pénitentiaire issu de Décret du 30 décembre 2010 rappelle dans son article 21 que « l'autorité investie du pouvoir hiérarchique exerce les fonctions de commandement et d'encadrement. A ce titre, elle prend les décisions et les fait appliquer ; elle les traduit par des ordres qui doivent être précis et assortis des explications nécessaires à leur bonne exécution ».

Cette nouvelle définition même des missions du DSP entendues dans une conception large et théorique, le place désormais à plus grande distance du terrain que dans les premiers textes qui donnaient des indications très précises sur le champ de compétence du DSP, alors envisagé comme un homme à tout faire, et ayant la main sur tous les domaines, de manière directe.

On peut évoquer à titre d'exemple le règlement de 1822, cité par Christian CARLIER¹⁵, « l'action du directeur s'étend à toutes les parties du service ; il est en outre spécialement chargé de [...] la correspondance, l'exécution des regrèvements, la police générale, la sécurité, l'agrément des agents de l'entreprise, la nomination des « employés détenus », la délivrance des permis de visites, la vérification des caisses et registres, la mise en liberté des condamnés, la direction du service des gardiens, etc... ».

En 2000, Le rapport du GIP, mission de recherche droit et justice¹⁶ résumait en trois

15 C.CARLIER, *le personnel des prisons françaises au XIXème siècle*, collection « archives pénitentiaires », n°8, 1987, ministère de la justice, DAP, service des études et de l'organisation.

16 D.LHUILIER, A.SIMONPIETRI, D.ROLLAND, C.VEIL, *le travail de l'encadrement pénitentiaire : pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement*, op.cit.

citations de directeurs l'objet redéfini de leur travail, après l'évolution fondamentale à laquelle ils ont été soumis.

Un directeur en poste au sein de l'Administration centrale déclarait : *« on reproche à l'équipe de direction d'être éloignée de la détention, de laisser les premiers surveillants et les surveillants se débrouiller seuls[...]. Doit-on privilégier le management global de l'entreprise pénitentiaire ou la proximité aux problèmes quotidiens de la détention ? Moi je pense que la direction doit gérer globalement et déléguer aux collaborateurs appartenant au personnel de surveillance. Un chef d'établissement a beaucoup de pouvoirs, on se tourne toujours vers lui, or il ne peut tout régler, être partout. Il y a le dehors c'est-à-dire les partenaires extérieurs, le management de l'établissement, les relations avec les surveillants, avec les détenus... Il ne peut tout faire ».*

Un autre directeur, exerçant quant à lui dans une Direction Régionale expliquait qu'*« il n'y a pas de réflexion sur la fonction de direction. Chacun agit en fonction de son expérience et s'adapte à la culture de l'établissement[...]. La culture des chefs d'établissement de l'ancienne génération privilégie les travaux et la gestion. [...] Aujourd'hui par contre la fonction personnel [RH] prend une dimension importante. On juge un chef d'établissement à sa capacité au dialogue social plus qu'aux travaux ».*

Un directeur de maison d'arrêt estimait que *« le directeur d'un établissement ne sert pas à grand chose sauf en situation de crise. Là il faut prendre la situation en main. Le reste du temps, le directeur fait faire mais ne fait pas lui-même. Un bon directeur délègue tout ». il s'occupe essentiellement des relations avec l'extérieur, avec la direction régionale, la participation à des groupes de travail pour se tenir au goût du jour, faire des actions de formation, de recrutement... Il s'agit d'impulser une dynamique, de faire confiance à ses collaborateurs, d'assumer la responsabilité de ce qui est fait dans l'établissement ».*

PARTIE II- L'autorité et la légitimité refondées du directeur, concepts fondateurs de son positionnement professionnel

A'/ Du militaire omnipotent au manager : l'autorité du directeur revisitée

La question de l'autorité semble d'emblée à relier à celle de la présence du DSP en détention, qu'elle soit physique ou symbolique. Elle est en tout cas très liée à la notion de positionnement professionnel, dont la vision détermine pour une bonne part le style d'autorité choisi par la direction d'un établissement.

La discussion impose donc tout d'abord de réfléchir aux différentes acceptions des notions d'autorité et de pouvoir.

1) Définitions

Le dictionnaire historique de la langue française ROBERT¹⁷ nous apprend que le terme « autorité » est un emprunt ancien (1119) au latin *auctoritas*, dérivé de *auctor*, désignant le fait d'être *auctor*, c'est-à-dire fondateur, instigateur, conseiller, garant, vendeur, possesseur, auteur et responsable d'une œuvre. Parmi les sens du mot *auctoritas*, on relève « pouvoir d'imposer l'obéissance » et « crédit d'un écrivain, d'un texte ».

Ces valeurs se retrouvent, appliquées aux textes sacrés, dans les premiers emplois connus de *autorité* : pouvoir d'imposer l'obéissance (1174), force de ce qui est jugé ou décidé (XIII^{ème} siècle). [...]

Au XVI^{ème} siècle, le mot se dit de la considération dont jouit une personne, indice d'une supériorité morale. [...]

Le sens dominant de *autorité* « droit de commander, d'imposer l'obéissance » est exploité dans le dérivé *autoritaire*.

¹⁷ Dictionnaire historique de la langue française. Sous la direction d'Alain REY. Editions Dictionnaires le Robert, Paris, 1993.

Le dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française ROBERT¹⁸ reprend cet élément en définissant d'abord l'autorité comme le « droit de commander, pouvoir d'imposer l'obéissance ». Il relie la notion aux termes de « commandement, domination, force, gouvernement, pouvoir, puissance, souveraineté et hiérarchie » notamment, ainsi que de « arbitraire, autocratie, autoritarisme, omnipotence, toute-puissance [...] ».

F.FENELON écrit : « l'autorité seule ne fait jamais de bien ; la soumission des inférieurs ne suffit pas : il faut gagner les cœurs »¹⁹.

A cette première acception du terme, le dictionnaire en ajoute une seconde qui porte sur l'autorité « fondée sur une supériorité de mérite ou de séduction qui impose l'obéissance sans contrainte, le respect, la confiance ». S'y rapportent alors notamment les termes de « ascendant, considération, crédit, empire, force (persuasive), influence, magnétisme, poids, prestige, réputation, séduction ».

Cette deuxième série de définitions ouvre la discussion sur la question de l'autorité décrétée ou reconnue par celui à laquelle elle s'impose. Pour le DSP, le débat porte sur la question de savoir comment asseoir désormais son autorité, alors qu'il ne suffit plus d'un statut pour qu'elle soit efficiente.

« Il n'y a d'autorité vraie que basée sur l'amour et le respect, le seul respect profond, le respect intérieur » écrit G.DUHAMEL²⁰.

Concernant la notion de pouvoir, le dictionnaire historique de la langue française ROBERT²¹ explique qu'elle « désigne la faculté qui met quelqu'un en état d'agir, en particulier dans la locution *avoir le pouvoir de*. Dès le XII^{ème} siècle, il désigne la puissance politique, l'autorité qui gouverne l'état. Puis il s'applique à la puissance politique, l'autorité qui gouverne l'Etat. Puis il s'applique à l'ascendant psychologique (avant 1250) et juridiquement, au droit que l'on a de faire une chose. [...] »

18 Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Paul ROBERT. Edition de la société du nouveau Littré. Le Robert, 1983. p.343.

19 F.FENELON, *les aventures de de Télémaque*, Editions Hachette, 1947, tome III

20 G.DUHAMEL, *révélés des temps de guerre*, Editions Mercure de France, 1949, tome II, p. 29

21 Dictionnaire historique de la langue française. Sous la direction d'Alain REY. op.cit.

Le dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française ROBERT²² distingue quatre acceptions de la notion :

- « le fait de pouvoir, de disposer de moyens naturels ou occasionnels qui permettent une opération particulière . [C'est une] faculté, [une] possibilité
- la capacité légale de faire une chose
- le fait de pouvoir, de disposer de moyens d'action, sur quelqu'un ou quelque chose. Voir notamment autorité, empire, puissance, ascendant, crédit
- le pouvoir politique, et d'une manière générale, tout pouvoir auquel se trouve soumis l'individu en tant que citoyen ».

Les auteurs citent M.PRELOT²³, « [...] *le phénomène du pouvoir ne tient pas, tout entier, dans la force de ceux qui détiennent le pouvoir. Jamais la force des « puissants » ne serait suffisante, s'il n'y répondait le consentement des humbles* ».

Cette citation reprend d'ailleurs l'idée que le pouvoir, comme l'autorité, ne se décréterait pas, du moins dans un système démocratique. Si l'on souscrit à ces propositions, il apparaît donc que le DSP doit réfléchir au moyen de justifier son pouvoir, et son autorité. C'est particulièrement difficile dans un contexte où le domaine de son autonomie se réduit, au fil de l'évolution générale de l'administration pénitentiaire.

2) Passé militaire des personnels et question hiérarchique

Dans son mémoire, P.INDO²⁴ rappelle que jusque dans les années 1940, l'appareil militaire envahit l'espace carcéral : d'anciens militaires démobilisés ou non, soit par vocation, soit par nécessité, se voient confier la direction des prisons françaises, résurgence du temps où le Ministère de la marine avait le monopole de la transportation.

22 Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Paul ROBERT. op.cit.

23 M.PRELOT, la science politique, p. 91.

24 P.INDO, *une approche stratégique des fonctions de directeur de prison* , op.cit.

De cet héritage, l'administration pénitentiaire puise son fonctionnement et son organisation hiérarchique d'inspiration militaire. Les grades des personnels pénitentiaires sont inspirés de ceux qui existent dans l'armée, et actuellement, les uniformes des surveillants et officiers pénitentiaires sont très proches de ceux portés par les militaires.

Les conceptions de l'autorité et du pouvoir dans leur première définition ont en outre encore aujourd'hui beaucoup de force dans l'administration pénitentiaire. Elles font peu de place au ressenti de celui qui est l'objet de cette autorité, pour se concentrer sur les éléments liés au commandement, à la force d'imposer.

Sur le terrain, on peut ainsi observer que dans de nombreuses circonstances les personnels et les personnes détenues font encore appel au DSP comme demeurant au sein de l'établissement la source unique de pouvoir.

Il a ainsi été frappant pour moi de constater au CD d'Eysses qu'à l'occasion d'un mouvement social ce qui était principalement reproché à la direction locale étaient par exemple un manque d'effectifs ou l'absence de décision de transfert de certaines personnes détenues. Ces domaines échappent en presque totalité à la compétence, et donc au pouvoir, de la direction locale, mais ils demeurent, dans les représentations des agents, de leur responsabilité.

Ces observations font écho aux surveillants cités par A.CHAUVENET qui déclaraient en 1994 :

« Un chef d'établissement est maître chez lui » ;

« Dès que la directrice est en détention, on se téléphone et on va dans les ailes »

« Sa personnalité joue beaucoup, son approche des hommes, sa façon d'interpréter les options ministérielles »

« Avec chaque patron tout change, même s'il y a une base commune, la manière de travailler change ».

3) Conception actuelle de la ligne hiérarchique

La question de la ligne hiérarchique a longtemps été entendue comme devant instituer une hiérarchie « rigide et cloisonnée, beaucoup plus orientée vers l'exercice du pouvoir de contrôle que vers l'organisation d'une collectivité humaine attachée à des tâches concourant à une même finalité »²⁵.

Elle peut être comprise selon deux axes : en même temps condition d'un bon positionnement (le DSP est à sa place s'il ne fait pas le travail des autres) et conséquence d'un bon positionnement (le DSP qui serait trop sur la courative déséquilibrerait le respect de la ligne hiérarchique en court-circuitant ses agents et collaborateurs).

Le dictionnaire historique de la langue française ROBERT²⁶ rappelle que « [...] Le mot de [hiérarchie] est emprunté au latin ecclésiastique *hierarchia* ((IX^{ème} siècle), du grec *hierarkhia* « gouvernement des choses sacrées », composé de *hieros*, « sacré » et de *arkhê*, « commandement ».[...] l'expression *hierarchie militaire* apparaît au XIX^{ème} siècle ».

Le dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française ROBERT²⁷ définit la notion comme l' « organisation sociale dans laquelle les personnes sont réparties en séries, de telle façon que chaque personne « soit supérieure à la précédente pas l'étendue de son pouvoir ou par l'élévation de son rang social ». Il la relie notamment aux notions d' « ordre, subordination, autorité, chef, et commandement »...

« La hiérarchie, c'est-à-dire la subordination des fonctionnaires les uns aux autres » écrit FUSTEL DE COULANGES²⁸.

25 Rapport de l'Agence nationale pour le développement de l'éducation permanente, janvier 1976, cité par M.LETENEUR, «Personnel pénitentiaire et prison », *Revue pénitentiaire et de droit pénal*, ibid., p.274.

26 Dictionnaire historique de la langue française. Sous la direction d'Alain REY, op.cit.

27 Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Paul ROBERT, op.cit.

28 FUSTEL DE COULANGES, *Leçons à l'impératrice sur les origines de la civilisation française*, Editions hachette, 1930, p.131

«Une prison est une organisation très hiérarchisée » écrit A.CHAUVENET en 1994²⁹. Elle y décrit l'ancienne ligne hiérarchique qualifiée d'« assez longue » : détenus, surveillants, premiers surveillants, surveillants chefs, chef de détention, sous directeur, directeur.

On peut ici souligner le fait que la personne détenue est comprise dans cette ligne hiérarchique. Cela veut donc dire que tout bouleversement dans les strates supérieures de la ligne peut avoir une influence sur les personnes détenues. Tout dysfonctionnement ou déséquilibre sera ressenti non seulement par les personnels, mais aussi directement en détention, les personnes détenues profitant alors des failles de la structure pour tenter d'en percevoir un avantage.

A propos de la ligne hiérarchique, A.CHAUVENET décrit des difficultés dans l'articulation entre les sous directeurs (qu'on appelle désormais les directeurs adjoints) et les chefs de détention.

Cela peut provenir d'abord d'une différence d'âge et d'ancienneté. En effet, les sous directeurs sont généralement beaucoup plus jeunes et inexpérimentés que les chefs. De plus, les DSP restent peu dans l'établissement alors que les chefs de détention peuvent s'y inscrire dans la durée. « Il risque [donc] d'y avoir [entre eux] une différence considérable dans la connaissance de la détention ».

Cette difficulté est d'ailleurs sans doute renforcée par le fait que le chef de détention est un personnel en uniforme, et qu'il est généralement beaucoup plus présent que le directeur en détention.

De mes observations de stage et de la pratique en cours dans l'établissement où je suis pré-affectée, je constate qu'en effet les chefs de détention sont en détention quotidiennement, ce qui n'est pas le cas de tous les directeurs. On peut même affirmer que les directeurs qui sont en détention tous les jours sont des exceptions. Même géographiquement, les chefs de détention sont souvent positionnés dans des bureaux plus proches de la détention que les locaux administratifs où se trouvent les DSP.

Le respect de la ligne hiérarchique veut aussi, comme le rappelle l'ouvrage d'A.CHAUVENET, que la remontée d'informations se fasse d'abord vers le chef de

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

détention qui filtrera les éléments à transmettre à la direction.

L'exemple type de ce premier déséquilibre possible de la ligne hiérarchique est celui de l'établissement pénitentiaire de Fresnes, où, dans le discours des personnels, le chef de détention semble avoir plus de place et de pouvoir que les directeurs de division, puisqu'ils sont cantonnés à un secteur de la détention, alors que le chef de détention intervient sur tout l'établissement. On peut dans ce cas-là presque parler d'un certain renversement symbolique d'un échelon de la ligne hiérarchique.

Le chef de détention est un élément fondamental de l'équilibre et de la tenue de cette ligne hiérarchique. En effet, il représente l'interface entre la détention pure et la direction.

« Dans certains cas son poids et sa présence sont tels qu'il en étouffe les surveillants-chefs, qui trouvent alors difficilement leur place dans l'organisation » écrit A.CHAUVENET.

Se pose alors la question du rôle et de la place des premiers surveillants et des majors. Sous l'autorité des officiers, ils sont chargés de l'encadrement des surveillants. Ce rôle d'encadrement n'est pas décrit plus avant dans les textes .

Pour A.CHAUVENET, il s'agit en pratique *« d'un rôle fonctionnel large »* : leur seule présence suffit souvent à réduire le désordre lorsqu'il survient. D'autre part ils *« aident les surveillants à chaque fois que ces derniers, ayant un problème d'interprétation à propos d'une consigne, d'une règle, jugent bon d'interroger leur premier surveillant. Ils interviennent également à chaque fois qu'un surveillant n'arrive plus à maîtriser une situation »*. Enfin ils ont un rôle de chef d'équipe, surtout la nuit ou en cas d'intervention.

Pour A.CHAUVENET, *« dans la pratique la ligne hiérarchique n'est pas simplement linéaire, détenu-surveillant-premier surveillant, mais triangulaire. C'est ce triangle qui constitue la base de la relation détenus-personnels dans tous les établissements »*.

L'un des rôles fondamentaux des gradés est lié au contrôle du travail des surveillants. Pour A.CHAUVENET, *« le contrôle par la hiérarchie du travail et du comportement des surveillants, comme dans toute organisation, paraît normal, il prend en prison une très grande ampleur, car tout le monde connaît ces transactions, ces écarts à la règle, et*

donc souvent à la loi, qui sont au cœur des contradictions entre logique bureaucratique et logique carcérale. »

« Ce contrôle direct sur les surveillants est assuré par les premiers surveillants qui, premier échelon de la hiérarchie, sont des hommes et des femmes de terrain et du quotidien ».

Le risque majeur relatif à la ligne hiérarchique consiste dans un certain écrasement. C'est un constat qui peut être fait dans de nombreux établissements. Le mouvement opposé est aussi constaté parfois, quand au contraire la ligne hiérarchique est aspirée vers le haut. Le fait que les deux dérives existent montre en tout cas que l'équilibre en la matière est difficile à atteindre.

Concernant l'écrasement de la ligne hiérarchique, il survient lorsque chacun fait le travail de celui qu'il est censé guider et contrôler. Le premier surveillant fait une partie du travail du surveillant. Les officiers sont donc dans l'obligation de remplir le rôle des premiers surveillants, et les DSP se trouvent dans la situation où ils effectuent des tâches en principe réservés aux officiers.

Cet écrasement peut par exemple être constaté au CD d'Eysses où le peu de consistance des gradés de détention impose aux officiers, chef de détention compris, de régler les problèmes quotidiens de la courserie.

A ce propos, et concernant le rôle de la direction dans le respect de la ligne hiérarchique, on peut noter que le DSP qui se déplacerait en détention pour contrôler le travail des surveillants ne serait pas dans son rôle, il prendrait acte, ou même produirait les conditions de l'écrasement de la ligne hiérarchique empêchant les Premiers Surveillants de tenir la place qui leur revient. Cela confirmerait l'idée souvent développée en détention dans le discours, qui voit les Premiers comme des « surveillants améliorés » : *« on fait des trucs qu'on ne devrait pas faire, qu'on fait pour aider. Si le détenu demande quelque chose au surveillant, il me le répercute tout de suite. On travaille comme eux, on les aide dans leurs tâches. On est là pour les assister³⁰».*

Il faut d'ailleurs préciser que la vision des DSP de la vie de la courserie et du travail des

30 A.CHAUVENET, F.ORLIC, G.BENIGUI, Le monde des surveillants de prison, PUF, 1994. p.138.

agents est toujours biaisée. C'est une illusion de croire qu'un directeur pourrait par sa présence avoir une vision objective et exhaustive de la réalité. Le DSP présent sur la courserie y est en effet toujours annoncé, soit par émetteur-récepteur, soit par téléphone, par le PCI, les miradors, ou les PIC. Même si dans certains établissements on peut observer des surveillants qui ne se cachent pas lorsqu'ils ne respectent pas les prescriptions de la hiérarchie, il reste que la connaissance que peuvent avoir les directeurs de la qualité du travail des agents sera surtout tirée de l'observation de ses conséquences positives ou négatives : nombre de CRI, observations CEL intéressantes, capacité au rendu-compte...

4) Evolution des notions de pouvoir et d'autorité au sein de l'administration pénitentiaire

En 2006, A.DANEL constatait dans son mémoire de recherche³¹ « *le déclin du pouvoir formel du CE* » causé selon lui par des modifications des territoires de compétence de ce dernier : un droit protecteur des personnes détenues est entré dans les établissements pénitentiaires, la commission de discipline est réformée, l'application des peines a été juridictionnalisée, le débat contradictoire de l'article 24 de la loi du 12 avril 2000 est instauré. De plus en plus de décisions de la direction des établissements pénitentiaires peuvent être contestées par les personnes détenues. A ce stade, le DSP ne peut maintenant tenir son autorité de son seul statut de chef, de ses seuls pouvoirs de contrôle et de contrainte, parce que justement nombre de ces pouvoirs ont été supprimés ou amoindris. La vision purement hiérarchique héritée du passé militaire ne suffit plus.

Ce choc très rude a été renforcé dans les années 80 lorsque « *l'utopie de la polyvalence* » a laissé place à une redéfinition des territoires professionnels des personnels³². Ce mouvement a été renforcé par l'arrivée de la gestion déléguée, la

31 DANEL Antoine, *pouvoirs et autorité du chef d'établissement pénitentiaire, les nouveaux défis du management*, Mémoire : ENAP : 2006

32 L. CAMBON, *Le travail d'encadrement dans les établissements pénitentiaires- L'intelligence de la règle*, op.cit.

réforme de la santé de 1994 et la réforme des SPIP de 1999.

Désormais l'administration pénitentiaire, représentée par la direction de l'établissement, ne peut pas tout faire, et ne doit pas tout faire. Cela bouleverse les habitudes qui voulaient que tous les secteurs et modes de fonctionnement étaient utilisés comme des outils de contrôle de la détention.

Pour le directeur, il n'est plus question de décider seul. L'équipe de direction doit désormais accepter de négocier sur ce qui lui paraît sans doute être au cœur de sa légitimité : son autorité, qui de formelle devient négociée.

Le directeur est d'autre part de moins en moins le supérieur hiérarchique de ceux qui l'entourent (SPIP, partenaire privé, Unité de Consultation et de Soins Ambulatoires...), et même lorsqu'il l'est, il doit désormais convaincre plus qu'imposer.

De par l'évolution globale de l'administration pénitentiaire depuis une trentaine d'années, on en vient donc à une redéfinition des zones de pouvoir du directeur dont de nombreuses missions passées ne dépendent plus directement de lui. Il tire donc aujourd'hui sa légitimité à diriger moins des pouvoirs qu'il détient, de son statut ou de ses compétences techniques que de sa capacité à animer, à négocier, et à exprimer sa vision.

Dès lors il y a nécessité de redéfinir une nouvelle source d'autorité du directeur. Il devient un coordonnateur. Il devient alors utile de se poser la question même de la pertinence conservée du concept d'autorité s'agissant de la pratique du DSP. Elle ne peut être entendue en tout cas comme nous l'avions d'abord définie : elle n'est plus statutaire et doit donc être légitimée. Elle doit ainsi désormais être complétée par un autre concept plus lié à ce caractère de coordonnateur du DSP : des qualités de manager, de chef d'équipe, de négociateur ?

Dans cette perspective, on tirera plutôt la conclusion que la présence au quotidien du DSP en détention perd de sa pertinence. Il s'agira plutôt pour lui de s'attacher à l'organisation du travail et de la structure pour garantir la fluidité et l'efficacité de ce mode de gestion de l'établissement : remontée des informations, réunions, positionnement des chefs de services dans la ligne hiérarchique préservée... etc.

B'/ De l'ancien surveillant à l'étudiant en droit : la légitimité redéfinie du directeur

Le dictionnaire historique de la langue française ROBERT³³ indique que l'expression de « légitimité » est apparue au sens de « qualité de ce qui est juste » ; elle est devenue à la fin du XVIIIème siècle un terme du vocabulaire politique, à propos de la monarchie.

Selon le dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française ROBERT³⁴, il s'agit de « *l'état, de la qualité de ce qui est légitime ou considéré comme tel. Le mot peut aussi qualifier la qualité de ce qui est juste, équitable, raisonnable* ».

1) Le mouvement d'abandon de l'omnipotence du directeur

Bien longtemps la légitimité du directeur a été très liée à la question de son omnipotence. Il est tout, il peut tout, il décide de tout au sein de son établissement.

Christian CARLIER³⁵ rappelle qu'au XIXème siècle, à propos de la mise en régie, qui est alors discutée, la Cour d'appel d'Angers déplore que cette mesure conduirait « *à accorder aux directeurs de maisons centrales de nouvelles attributions (...) [alors qu'ils] disposent déjà, d'un pouvoir sans limite. Le régime de l'entreprise y apporte seul certaines restrictions* ».

« *Les directeurs (...) ont un pouvoir exclusif* » écrit encore la Cour d'Appel de Limoges. A cette époque, on distingue entre les directeurs de maisons centrales, seuls à avoir ce titre, et les responsables des prisons départementales, qui ne sont d'abord pas nommés par l'administration centrale, mais dont le parcours est plutôt reconnu au sein de la prison en question. Ils sont alors qualifiés de « concierge et geôlier » puis de « gardien-chef » en 1841.

Le règlement d'attributions pour les employés de l'administration des maisons centrales de détention du 5 octobre 1831 détermine que « *l'action du directeur, comme chef*

33 Dictionnaire historique de la langue française. Sous la direction d'Alain REY, op.cit.

34 Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française. Paul ROBERT, op.cit.

35 C.CARLIER, « le personnel des prisons françaises au XIXème siècle », collection « archives pénitentiaires », n°8 1987, ministère de la justice, DAP, service des études et de l'organisation.

d'établissement, s'étend à toutes les parties du service ».

Il subsiste aujourd'hui encore de cette vision certaines représentations, tant chez les directeurs eux-mêmes, que pour les agents et les personnes détenues. Par exemple, il est souvent difficile de faire entendre aux personnes incarcérées que ce n'est pas le directeur qui décide de l'octroi ou du rejet d'une permission de sortir. Ainsi comme le fait remarquer M. LETENEUR³⁶ « le règlement c'est le chef ».

La prison est une institution totale car elle régit tous les aspects de la vie des personnes dont elle a la charge. Symboliquement, elle favorise donc la croyance en l'omnipotence de son représentant au sein de l'établissement puisque son pouvoir de contrainte sur les personnes qu'elle accueille est extrêmement important.

Guy LEMIRE³⁷, directeur de prison canadien ajoute que « *l'absolue solitude du poste n'a pas changé car, quelques soient les entraves et les contraintes, le directeur demeure celui qui doit rendre compte, celui qui, en dernière analyse, porte la responsabilité de tout ce qui se produit en prison. Alors qu'autour de lui toutes les forces présentes s'inscrivent dans le cadre de groupe d'intérêts ou s'appuient sur des organismes, le directeur ne peut compter que sur lui-même et survivre qu'en dépit de tout le reste.* »

La croyance de l'omnipotence et de la polyvalence du directeur tend aujourd'hui à disparaître, ou du moins à s'atténuer fortement.

La réalité de la pratique des directions ne correspond plus aujourd'hui à cette vision des fonctions de direction. Comme on l'a dit, les zones de pouvoir ont évolué dans le sens d'une dispersion des domaines d'action et de compétence et les décisions des directeurs sont de plus en plus encadrées par des textes et directives qui réduisent sa marge de manœuvre, tant sur le plan financier que décisionnel. Le DSP est désormais un des échelons d'une ligne qui va de la personne détenue à la Direction de l'Administration Pénitentiaire. Le droit est premier en détention. Le rôle du DSP est dorénavant plus de

36 M.LETENEUR, «Personnel pénitentiaire et prison », *Revue pénitentiaire et de droit pénal*, 1980, p.273.

37 Cité par DANIEL Antoine, *pouvoirs et autorité du chef d'établissement pénitentiaire, les nouveaux défis du management*, Mémoire : ENAP : 2006

mettre en œuvre des directives nationales que de créer une politique propre à son établissement.

2) La remise en cause de la technicité, fondement classique de la légitimité

Quant à la légitimité du directeur, elle a longtemps été fondée sur sa technicité. Dans cette conception, on estime que le bon directeur est celui qui sait ou saurait faire le travail de tous les personnels placés sous son autorité ou travaillant dans l'établissement. Il doit être un technicien, un comptable, un surveillant, un CPIP, un psychologue, un responsable des travaux... Historiquement cette vision justifiait, en même temps qu'elle en était la conséquence, que le recrutement se fasse exclusivement au sein des autres corps de l'administration pénitentiaire.

Pour réfléchir sur ce fondement particulier de la légitimité par la technique, A.DANEL³⁸ fait référence aux travaux de J.P. LE GOFF sur le binôme ingénieur/technicien.

Le métier d'ingénieur a évolué et l'aspect proprement technique n'y occupe plus la place fondamentale qu'elle y occupait peut être par le passé. L'analogie est très frappante avec le personnel pénitentiaire car dans les établissements, on entend très souvent les personnels se plaindre de cette perte de lien avec les aspects techniques dont ils pensent qu'ils constituaient l'ancienne pratique de leur corps. C'est très frappant dans le discours des officiers qui regrettent souvent d'être de plus en plus extraits de la détention, au point que leurs fonctions auraient été complètement modifiées. C'est aussi vrai, dans une moindre mesure dans le discours de certains DSP.

Pour J.P. LE GOFF, le technicien est « *un spécialiste menant une activité technique délimitée dans un cadre prescrit. Il dispose d'une zone d'autonomie relativement limitée, dépend étroitement de son supérieur hiérarchique pour le contenu précis de son travail* ».

L'ingénieur « *ne travaille pas dans un contexte arrêté, mais il est constamment amené à*

³⁸ A.DANEL, *pouvoirs et autorité du chef d'établissement pénitentiaire, les nouveaux défis du management*, op.cit.

gérer des situations floues et mouvantes, à faire des choix et à décider de lui même. Il est techniquement polyvalent et exerce une responsabilité globale qui mobilise des compétences sortant du champs de la technique ».

« Il est généraliste . Son activité n'est pas limité à une spécialité et n'est pas forcément directe. Elle nécessite un recul, une analyse et une synthèse pour faire face aux problèmes rencontrés : un ingénieur est là, non pour résoudre les problèmes, mais pour se les poser et être capables de trouver les bonnes questions, quitte à avoir dans son équipe des techniciens qui apporteront la réponse ».

« Cela ne remet pas en cause la nécessité d'un ancrage dans une technique de base. L'ingénieur peut avoir à faire face à des questions techniques qu'il ne connaît pas ou maîtrise insuffisamment. L'important est qu'il soit capable de s'investir et de s'approprier les connaissances, de trouver les informations nécessaires à la résolution du problème, de dialoguer avec les techniciens spécialisés ».

Si l'on poursuit l'analogie pour l'appliquer aux fonctions de DSP, il faut en conclure que le DSP sera plus sur la question des enjeux et de la vision que dans la solution pratique à apporter.

Cela implique qu'il faut pour le DSP accepter d'être techniquement moins bon que les personnels, dans leur domaine. Un bon directeur sera un moins bon surveillant qu'un surveillant, et un moins bon économiste qu'un économiste.

Il saura en revanche prendre la mesure des problèmes qui surviennent et pourra faire appel au spécialiste du domaine concerné, tout en lui donnant des directives générales sur le mode de conduite à adopter, mais en lui laissant une marge de manœuvre pour la mise en œuvre.

Dans la pratique et dans le discours des DSP rencontrés pendant mes stages, cet aveu reste quasiment impossible à obtenir. Il persiste donc bien, au moins dans les représentations, une question autour de la technicité, puisque la majorité des DSP ne semble pas en mesure d'affirmer ne pas être des techniciens sans craindre de se décrédibiliser.

Il semble donc quand même que la technique et sa maîtrise reste dans notre administration une source forte de l'autorité, en ce qu'elle fonde encore une bonne part

de la légitimité du DSP, au moins au niveau du symbole.

Cependant, cela ne veut pas dire qu'elle doit être comprise comme une technicité du faire. Elle peut être entendue comme un accès à la technique plus éloigné de la pratique, intellectualisé, à distance, plus global, tant qu'il est juste et pertinent et qu'un décalage ne se fait pas jour entre les réalités techniques du terrain et la vision du DSP. Dans cette perspective, on attend peut-être aujourd'hui du directeur moins qu'il puisse faire le travail des agents placés sous son autorité mais plutôt qu'il soit en mesure d'envisager les solutions techniques précisément, en appuyant sa décision ou ses stratégies sur des réalités techniques pertinentes.

Pour un jeune DSP inexpérimenté qui prend son poste dans un établissement où les modes de fonctionnement sont ancrés dans une certaine histoire, cette question est première. Il est d'autant plus compliqué de savoir ce qui relève d'un abus ou d'une pratique légitime adaptée à l'établissement qu'on n'a pas soi-même exercé les tâches qu'on est susceptible de contrôler, voire de modifier. A ce moment là, il semble important d'en revenir aux compétences techniques, c'est-à-dire notamment aux textes sur le sujet, afin de se positionner comme le directeur, susceptible de devoir réformer les pratiques, ou au moins dans un premier temps de les interroger.

Ce dépassement de la légitimité par la technicité laisse aujourd'hui place à une redéfinition des contours de la légitimité du directeur. Ce sont désormais les compétences managériales qui fondent pour une grande part la nouvelle légitimité du DSP.

De nombreux DSP en poste ont acquis les compétences en la matière au contact de leurs pairs, et pas leur expérience professionnelle. Désormais, le management prend une part importante dans la formation initiale des DSP par l'ENAP. Si J.P. LE GOFF³⁹ estime que le management est « davantage une question de bon sens qu'une affaire de compétence », l'institution prend en compte, dès la formation, la nécessité de développer chez les nouveaux directeurs une compétence particulière en la matière. Il semblerait vain, en effet, de tout miser sur les qualités personnelles d'un dirigeant. Cela

³⁹ Cité par A.DANEL, *pouvoirs et autorité du chef d'établissement pénitentiaire, les nouveaux défis du management*, op.cit.

serait de nature à mettre en danger la structure. Dans une administration où l'obligation de mobilité est imposée aux dirigeants, tout faire reposer sur les caractères et les fonctionnements personnels, c'est se condamner à devoir toujours tout réinventer, retravailler toujours le même sillon, et ne rien pérenniser.

3) Légitimité et présence sur la coursive

Pour un jeune DSP, la question des moyens de gagner en légitimité est fondamentale, dès son arrivée dans son établissement de pré-affectation. Elle l'est d'ailleurs aussi sans doute pour tout directeur qui prend son poste dans un nouvel établissement. Comme pour l'autorité, le statut ne suffit plus à être légitime. Il faut être reconnu comme tel par ses pairs, par les agents, et par les personnes détenues.

Dans le discours de certains DSP en poste, cette légitimité s'acquiert notamment par le travail direct au contact des agents et des personnes détenues, sur la coursive. Il faudrait être présent en détention, se faire connaître, et reconnaître. Ainsi les premiers temps d'une prise de poste sont pour une grande partie consacrés à ce travail de présence concrète en détention.

Une fois ce premier temps passé, on peut cependant se poser la question du sens de cette présence du DSP sur la coursive. Pendant mes stages, il m'est apparu qu'elle pouvait aussi être parfois comprise comme un signe de défiance à l'encontre des agents. Certains l'analysent comme de la surveillance. Tour à tour la présence du DSP aux côtés des agents en détention peut être comprise comme un soutien, une légitimation ou tout au contraire comme une dépossession du surveillant ou sa décrédibilisation. Les personnels ont sans doute aussi besoin de se sentir investis d'une responsabilité et de bénéficier d'une certaine autonomie dans l'exécution, dans l'élaboration, dans la proposition, etc. Une présence trop appuyée du DSP peut représenter un frein.

A.CHAUVENET ⁴⁰ cite ainsi un surveillant qui déclare : « *ce qui est contraignant c'est de subir la pression de la hiérarchie. On a toujours l'impression d'être épié. Les premiers surveillants attendent la faille. Leur rôle c'est de nous aider, de nous encadrer et souvent ce n'est pas le cas* ».

« *En fait on est épiés. S'il y a tout ce beau monde on a peur, on se méfie* ».

Malgré ces interrogations, il ressort pourtant des observations réalisées lors de mes stages et de mon expérience depuis la pré-affectation que subsiste une importance symbolique de la présence du DSP en détention à articuler avec la question de sa légitimité. En pratique lorsque le directeur ne va pas en détention il se sentira toujours obligé de le justifier, de l'expliquer. Cette attitude est globalement analysée comme du dédain, un abandon ou du désintérêt pour le travail du personnel ; ou alors comme une peur de la détention et des personnes détenues, très mal perçue, et qui effriterait définitivement la légitimité que lui reconnaîtraient les agents au contact quotidien de la population pénale.

Ce qui est compliqué en la matière, pour le DSP qui réfléchit à la construction d'un positionnement professionnel, c'est qu'il paraît difficile de décrire précisément ce que les agents attendent de cette présence du directeur. C'est en grande partie au niveau inconscient que les choses ont l'air de se construire. Il s'agit peut-être surtout pour le directeur d'établir avec ses collaborateurs un mode de relation qui favorise l'exécution de leur travail.

La présence sur le terrain a été théorisée dans les années 1940 par David PACKARD, qui a créé le concept de « management déambulatoire ou baladeur » (*Management by Wandering Around*). Ce concept peut sans doute éclairer pour une part les objectifs d'une présence du DSP sur la courserie, en terme managériaux au moins.

David PACKARD explique : « *J'ai appris que la qualité nécessite une attention de chaque instant, à tous les détails, et que chaque salarié a envie de faire du bon travail, que les instructions écrites passent mal, et que l'engagement personnel doit être fréquent, amical, sans parti pris et spontané – ce qui ne veut pas dire sans but. Et*

40 A.CHAUVENET, F.ORLIC, G.BENIGUI, Le monde des surveillants de prison, op.cit.

comme le but principal du [management déambulatoire] est de découvrir les idées et les pensées de ceux qui vous entourent, il est essentiel de faire preuve d'une bonne écoute."

Dans sa forme la plus typique, le management déambulatoire se traduit par des dialogues impromptus et informels entre un responsable et un employé. Il a été formalisé pour donner jour à une méthodologie de communication, qualifiée aujourd'hui d'écoute active, consistant à obtenir de tout membre de l'encadrement qu'il quitte son bureau au moins une fois par jour pour aller dialoguer de façon informelle avec ses adjoints directs, le personnel opérateur, ou les clients ». Vingt moyens principaux de mise en œuvre ont été caractérisés par certaines entreprises qui utilisent ce concept, tels que « écouter 80% du temps et parler 20 % », ou « trouver quelque chose à apprécier chez tous les membres de son équipe ».

Dans l'administration pénitentiaire, sur le terrain, cet outil est largement utilisé, par les DSP notamment. On peut remarquer qu'il n'est en revanche l'objet d'aucune conceptualisation. C'est une pratique qui existe, qui se transmet entre pairs, mais sans être théorisée.

Pour une ancienne CPIP, c'est un des points particuliers où la modification de positionnement professionnel se fait particulièrement sentir. Je constate a posteriori que mon activité en tant que CPIP tendait majoritairement à la production : écrits, entretiens, projets, compte-rendus. L'observation de la pratique des DSP et ce que j'en ai expérimenté depuis la pré-affectation m'amène à constater qu'une partie non négligeable du travail du DSP est inquantifiable et inqualifiable, qui réside dans la construction d'un lien avec les agents, qui leur permettra, à eux, de mieux faire leur travail, et d'un lien avec les personnes détenues qui favorise l'exécution de leur peine dans les meilleures conditions. Ce travail de management déambulatoire est particulièrement utile, au moins dans les établissements où la tension entre les surveillants et la direction n'est pas à son comble. Dans le cas contraire en effet, toute apparition de la direction en détention devient l'occasion de l'expression de revendications pour le moins stériles. Lorsqu'il fonctionne bien en revanche, ce type de management paraît offrir aux DSP l'occasion d'échanger de manière informelle avec les agents. Ce peut être un moment riche et utile

où le directeur peut transmettre une idée de sa politique d'établissement, ou de sa vision concernant tel ou tel point particulier. Il est frappant de constater à quel point les agents connaissent peu les missions, contraintes et moyens dont disposent les DSP. Ils ne savent pas non plus grand chose du quotidien du travail du DSP. Dans cette perspective, il est utile qu'à l'occasion de rencontres informelles le DSP puisse rendre compte du travail effectué, des contraintes rencontrées, des obstacles franchis...

A titre d'exemple, au CD d'Eysses actuellement, la direction est confrontée à l'incarcération d'une personne très âgée et malade mais démontrant encore une dangerosité psychiatrique et criminologique importante. Malgré les efforts déployés, l'établissement ne parvient pas à construire la suspension de peine qui serait pourtant adaptée. De fait, les conditions de détention du CD semblent mal convenir à cette personne détenue. Les agents, perturbés par la situation, remettent perpétuellement en cause la légitimité du maintien en détention, et tiennent la direction pour responsable, comme de nombreuses observations CEL en attestent. Dans cette situation, le management déambulatoire prend tout son sens, qui permet à chaque visite informelle en bâtiment de donner et répéter l'explication sur les démarches effectuées, et les refus opposés à l'établissement.

L'application du principe du management déambulatoire peut aussi être appliqué vis à vis de la population pénale. Cela peut fonctionner lorsque les autres échelons de la ligne hiérarchique ont pris leurs responsabilités et ont effectué les tâches qui leur revenaient. Dans le cas inverse, le DSP présent ne sera que noyé par une masse énorme de requêtes qu'il ne pourra traiter efficacement. Le management déambulatoire sera alors perverti et privé de son utilité puisqu'il parviendra alors à démontrer le contraire de ce qu'il voulait prouver, c'est-à-dire l'inutilité de l'intervention du DSP sur le terrain.

Qu'il concerne les personnes détenues ou les agents, ce type de management semble cependant porter le risque de son dévoiement. On peut rencontrer certains DSP qui « déambulent » en détention, mais sans y mettre de sens. Ils croient savoir que cette présence régulière est ce qu'on attend d'eux, donc ils s'y plient, mais sans en identifier d'objectif particulier. Dans ces cas-là, le résultat peut être dévastateur. Toute présence

qui n'est pas construite et réfléchie, dans un objectif précis se révèle contre-productive en ce qu'elle décrédibilise le DSP.

PARTIE III- La redéfinition des outils du directeur : l' action revisitée par le choix d'une présence physique ou symbolique en détention

A"/ Lorsque l'absence physique construit le positionnement professionnel

1) la place de l'écrit

L'écrit a peu de place dans la culture pénitentiaire, ou au moins dans la culture des surveillants pénitentiaires.

Certes, la place de l'écrit est importante, et en croissance, pour les personnels administratifs et pour les personnels de direction et d'encadrement. Les officiers des générations passées font d'ailleurs souvent remarquer que la « paperasse » les oblige à s'extraire de la détention, qui est pourtant leur place naturelle.

Pour les personnels de surveillance, l'écrit a en revanche peu de place, dans la vision qu'ils se font de leurs missions. Dans le discours, l'action est survalorisée et les autres aspects des pratiques professionnelles sont souvent dédaignées. Dans la perspective de la continuité du service, des relèves sont mises en place qu'on qualifie de « passage de consignes », dont on peut regretter qu'elles n'aient pas assez de sens et ne deviennent parfois qu'un temps formel d'appel. Ces moments sont quoiqu'ils en soit emblématique de la prééminence de l'oral sur l'écrit pour les personnels de surveillance, puisque l'institution elle même organise l'échange oral des informations entre équipes et entre les surveillants et les gradés. Il est d'ailleurs à noter à ce propos que certains écrits, notes, décisions, de la direction sont lues par le gradé lors des appels, comme si l'écrit ne suffisait pas, et qu'il doive pour être efficace, être accompagné.

Nous y reviendrons, mais on note d'ors et déjà qu'il semble que les personnels de surveillance ne comptent pas, de manière générale, sur les écrits pour disposer des informations qu'ils estiment nécessaires à leur travail.

On constate par exemple assez peu que les surveillants s'appuient sur les observations CEL de leurs collègues précédents pour se faire une idée de ce qui s'est passé à leur étage avant leur arrivée.

Pour l'équipe de direction, ce constat est préoccupant, car de nombreuses informations sont censées être transmises tout au long de la ligne hiérarchique par des écrits.

Sur le principe, il paraît évident que l'écrit pourrait être un bon moyen pour le directeur d'être présent, au moins symboliquement, par le biais d'indications, d'informations, d'ordres, auprès de l'ensemble des personnels par cette méthode. Il est d'ailleurs largement utilisé actuellement par les directions d'établissements pénitentiaires, par exemple par le biais de notes de services.

Il est évident que le directeur ne peut pas, pour des raisons pratiques, se faire le vecteur direct des informations qu'il souhaite porter à la connaissance des agents et la note apparaît comme le support adapté, parce qu'il est stable, permanent, et diffusable à l'envi.

On remarque cependant que la note elle-même intègre ses propres limites et, comme on l'a dit, prévoit souvent dans sa rubrique « diffusion » une « lecture aux appels pendant 1 mois », qui semble indiquer qu'elle ne sera pas lue directement et spontanément par les agents.

La mise en place des Règles Pénitentiaires Européennes et la labellisation des établissements qui s'en est suivi a conduit à la création sur le logiciel CEL d'une base documentaire qui rassemble les différents textes, documents, et notes de service intéressant le domaine de la détention. Ces documents sont accessibles par tous les agents.

Les labellisateurs contrôlent le degré d'intimité des agents avec cet outil, et il faut avouer que les résultats sur le terrain ne sont pas satisfaisants, les agents connaissant parfois l'existence de cet espace documentaire, mais reconnaissant sans faillir ne s'y reporter que très rarement, voire jamais. Que l'écrit existe et soit disponible ne suffit pas pour qu'il soit connu, utilisé, bref : utile.

De ces observations de terrain, il semble que l'on puisse tirer la conclusion, qu'en effet,

l'écrit est un support nécessaire dont dispose les directions pour rendre leurs décisions visibles en détention. Il n'est cependant pas du tout suffisant. L'écrit doit ainsi être accompagné pour avoir un sens pour les personnels. Il n'est donc un objet de présence de la direction en détention que parce qu'il est l'occasion pour l'encadrement de se poser en intermédiaire et aussi en représentant de cette direction sur le terrain. Il ne faut pas forcément s'en inquiéter, car l'encadrement intermédiaire peut alors être le garant dans le discours d'une certaine présence symbolique de la direction sur le terrain. On constate simplement que l'écrit est un outil de représentation de la direction, mais qu'il n'est pas le vecteur suffisant de sa présence symbolique.

2) les événements particuliers et les situations de crise

Concernant les événements particuliers tels que les fouilles générales ou sectorielles par exemple, la nécessité de la présence physique, sur les lieux, de la direction est peu contestable.

Pour avoir participé à l'organisation de plusieurs fouilles sectorielles au CD d'Eysses, j'ai constaté que symboliquement la présence des DSP aux côtés des agents est absolument indispensable. Le chef d'établissement à Eysses est même présent aux côtés des personnels lorsqu'ils ouvrent les cellules et annoncent la fouille aux personnes détenues.

Pour un DSP stagiaire l'importance de cette présence est assez déroutante, car encore une fois, ce n'est pas à ce moment-là que le DSP agit. Il a préparé la fouille en amont, donné les instructions, validé les conditions de l'opération avec les autorités interrégionales et les ERIS.

Au moment de la mise en œuvre, il n'agit pas. Pourquoi alors faut-il donc qu'il soit présent ? Le premier élément de réponse est qu'il est éventuellement là pour garantir et pouvoir attester du respect des règles, et pour donner des instructions dans le cas où un incident surviendrait.

Il faut aussi accepter qu'une part de l'intérêt de sa présence est symbolique. Vis à vis de la population pénale, pour marquer la solennité de l'événement, et vis à vis des agents

pour leur apporter le soutien attendu.

La présence du DSP est aussi souvent utile en cas d'événement grave parce que c'est sur lui que repose le compte-rendu des événements. On constate que dans le feu de l'action les agents n'ont pas toujours le réflexe de noter ou de donner de l'importance à des éléments pourtant nécessaires à transmettre aux autorités. Il peut alors être utile pour le DSP, en retrait, d'observer, de constater, et de lister un certain nombre d'informations précieuses. Au tout début de ma pré-affectation j'avais assisté à un incendie assez important au quartier disciplinaire. J'avais d'abord été perplexe, ne voyant pas comment envisager mon rôle dans l'action, puisque je n'étais pas équipée, et donc pas dans une action opérationnelle, alors que chacun des agents et des pompiers œuvrait dans le but pratique de mettre à l'abri les personnes détenues concernées et de lutter contre la propagation des flammes. Ce n'est qu'a posteriori que j'ai compris l'intérêt de ma présence sur les lieux, au moment du compte-rendu aux autorités. Ce positionnement nécessite cependant, au moment de l'action, une certaine prise de distance. Celui qui consigne ne peut être celui qui agit. Le DSP doit donc, lorsqu'il est présent sur les lieux, faire un effort de prise de distance par rapport à l'agitation éventuelle.

A ce sujet, pendant mon stage à la maison centrale d'Arles, j'ai aussi pu observer les choix de positionnement professionnel en période de crise. Il faut d'emblée préciser que la réflexion sur la question est plus poussée s'agissant d'un établissement particulièrement sécuritaire et où l'on sait que la population pénale présente une particulière dangerosité.

A Arles, ces choix de positionnement professionnel en période de crise avaient fait l'objet d'une formalisation très poussée dans le Plan de Protection et d'Intervention (PPI). Ils étaient le résultat d'une réflexion et étaient alors assumés par la Direction de manière très transparente.

Au cours de mon stage, j'ai assisté et participé à un exercice PPI-Incendie, et ai pu observer à plusieurs reprises le fonctionnement de la cellule de crise ouverte en cas d'incident en détention.

Dès l'incident connu, la direction se rend dans la salle de crise qui se trouve dans le bâtiment administratif. Le DSP y occupe ensuite une place de commandement et assure

le lien avec les autorités compétentes. Dans aucun cas il n'est prévu qu'il se rende physiquement sur le lieu de l'incident, ce qui arrive parfois sur d'autres terrains, comme je l'évoquais. Le positionnement du DSP est alors très clairement en retrait, ce qui ne veut pas dire à distance, puisqu'il se trouve au cœur du dispositif de remontée des informations et de commandement. Ce positionnement particulier, très codifié et dont les personnels sont informés, permet de garantir que tous les échelons de la hiérarchie ne sont pas partie prenante à l'action en direct avec l'incident, ce qui favorise l'analyse de la situation. Elle ne doit pas être comprise comme un abandon des problèmes des terrains par la direction mais bien au contraire comme un investissement maximal dans le règlement des incidents.

3) le travail en équipe

Dans son rapport de recherche publié en 2000, le GIP mission de recherche droit et justice⁴¹ citait deux directeurs :

« je ne sais pas s'il y a un travail du sous-directeur. Son travail est déterminé par l'organisation du travail définie par le patron. Y a aussi un principe directeur : le patron assume toutes les responsabilités, quelque soit l'organisation du travail dans l'établissement . Alors après c'est aussi la confiance qui joue ».

« le premier directeur que j'ai eu, c'était un fou. Il court-circuitait tout le monde, travaillait seul, contrôlait tout, de l'achat de la gomme à la planification du congé du CES des cuisines. Le deuxième déléguait tout. Il m'a beaucoup appris, beaucoup soutenu ».

A.CHAUVENET⁴² note que *« le directeur est responsable de la cohérence et de la gestion au sens large de l'établissement, et des relations extérieures. Il note le personnel et préside généralement le prétoire. Lorsqu'il n'y a qu'un seul sous directeur, ce dernier assure généralement la responsabilité de la détention avec le Chef de détention. Quand*

⁴¹ D.LHUILIER, A.SIMONPIETRI, D.ROLLAND, C.VEIL, *le travail de l'encadrement pénitentiaire : pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement*, op.cit.

⁴² A.CHAUVENET, F.ORLIC, G.BENIGUI, *Le monde des surveillants de prison*, op.cit.

existent plusieurs sous directeurs, chacun d'eux est responsable d'un secteur de détention et d'un domaine d'activité spécifique comme la formation, le travail pénal, etc... [...] .On constate qu'en raison de cette division du travail le directeur est relativement lointain aux yeux des surveillants. »

Des observations recueillies au cours de mes stages, il ressort en effet que le positionnement professionnel des DSP est pour une part le résultat d'une négociation, consciente ou inconsciente, entre les différents membres de l'équipe.

C'est une question de caractère ou d'appétence professionnelle, mais c'est aussi un élément de stratégie par rapport à la population pénale ou aux personnels.

J'ai pu observer différents types d'organisation des équipes de direction selon le type de poste, le nombre de DSP présent, le rôle du chef de détention et le type d'établissement.

A la maison centrale d'Arles, le chef d'établissement en poste au moment de mon stage avait construit son positionnement professionnel en retrait en complémentarité de celui de son adjoint, qui au contraire se voulait très présent au quotidien en détention, et disponible pour les agents comme pour les personnes détenues. Cette répartition des rôles semblait assumée par les protagonistes qui décrivaient en tout cas la situation avec transparence. Les procédures novatrices mises en œuvre faisaient alors à Arles une large place à la réduction des violences par la création d'un lien entre les personnels et les personnes détenues. Dans ce contexte, le directeur adjoint avait toute sa part dans la construction de ce lien, et il venait bien souvent en soutien de la mise en œuvre des procédures en y participant directement. C'est ainsi qu'il tenait le rôle du médiateur lors des médiations relationnelles qui faisaient suite à des violences en détention. C'est aussi le directeur adjoint qui était présent lors des repas pris en commun entre certains détenus et certains agents. J'ai donc constaté qu'il y avait de multiples manières de se mettre au service de l'application d'une politique d'établissement, qui peuvent être complémentaires entre elles, mais qui sont plus pertinentes quand elles ont été pensées et formalisées au sein de l'équipe de direction.

Placée en position d'unique adjointe au chef d'établissement du CD de Eysses, je

constate que d'autres choix moins catégoriques peuvent être faits dans l'organisation d'une équipe de direction. Le chef d'établissement du CD a ainsi fait le choix d'être très présent en détention. La différence n'est donc pas flagrante entre son positionnement vis à vis de la question de sa présence en détention et ce qu'il estime que doit être celle de son adjointe.

4) La délégation et le respect de la ligne hiérarchique

Afin de garantir le respect de la ligne hiérarchique et résister à son écrasement, le DSP doit aussi veiller à n'être que l'ultime recours. S'il décide de tout, il devient exécutant et affaiblit sa situation de décideur et d'institution. Son action doit passer par la maîtrise de la décision et cela exige de la délégation.

Dans certains établissements pénitentiaires où j'ai été accueillie en stage, la direction faisait peu d'entretiens avec les personnes détenues. Même les entretiens arrivants étaient majoritairement délaissés par les directeurs, qui les confiaient aux officiers. Quoiqu'il en soit, et même lorsque la direction assure certains entretiens, au quotidien, le positionnement professionnel du DSP face à la population pénale est d'abord un positionnement indirect. Cela ne veut d'ailleurs pas dire que ce positionnement est appauvri. Au contraire, il peut en pratique être très travaillé et réfléchi. A la maison centrale d'Arles, par exemple, le chef d'établissement s'appliquait à ne pas être trop présent physiquement au quotidien en détention. Dans ce cadre très sécuritaire, les personnes détenues ont des profils marqués par une dangerosité maximale, qu'elle soit criminologique, psychiatrique ou pénitentiaire. Le positionnement du chef d'établissement, en réserve par rapport au quotidien, s'expliquait par le fait qu'il souhaitait conserver à chaque niveau de la ligne hiérarchique toute sa puissance. Les personnes détenues ayant pour réflexe de s'adresser à la personne présente la plus haute dans la hiérarchie, l'arrivée d'un directeur prive bien souvent toute la ligne hiérarchique de poids dans l'action. Dans cette perspective, il faut donc réserver le recours à la direction aux situations où tous les autres interlocuteurs ont échoué à les régler. A ce

titre, la présence de la hiérarchie peut se révéler inopportune, en ce qu'elle pourrait faire obstacle l'intervention efficace du surveillant qui agit à sa place, mais dont le rôle sera atténué en présence de la direction, alors « *qu'[il] apparaît [déjà] coincé entre le détenu et la hiérarchie dans une situation où sa marge de manœuvre reste relativement étroite* »⁴³

Dans cette perspective, le directeur dispose d'un outil pertinent, par lequel il peut s'assurer d'être symboliquement représenté sur le terrain. Il s'agit de la délégation. Pour HA.SIMON, cité par L.CAMBON⁴⁴ : l'activité d'administrer est la capacité à « *faire faire des choses par des groupes d'individus* ».

L'acte de délégation n'est pas anodin, puisse celui qui délègue reste responsable en lieu et place de celui qui agit pour son compte. Outre ses intérêts pratiques, de gain de temps et de compétences, cet outil porte aussi un intérêt managérial en ce qu'il permet au responsable, dans le cas où il est bien maîtrisé, de se démultiplier sur le terrain, et d'y agir par l'intermédiaire de celui en quel il a mis sa confiance. Elle permet aussi de valoriser les pratiques et l'investissement de ses collaborateurs.

5) la question du temps de la réponse

La question du positionnement professionnel réfléchi autour de la présence en détention est très influencée par la conception que souhaite adopter le directeur par rapport au temps.

En effet, la présence physique en détention impose au directeur un temps immédiat qui est celui de la réponse en réaction aux événements. S'il est physiquement présent, on attend du directeur qu'il propose la solution immédiate au problème qu'il constate. Cela peut avoir de l'intérêt bien sûr, au moins à court terme. Un problème se présente, on y répond. Dans certains cas cela évite qu'il ne devienne plus grave.

43 Rapport de l'Agence nationale pour le développement de l'éducation permanente, janvier 1976, cité par M.LETENEUR, « Personnel pénitentiaire et prison », *Revue pénitentiaire et de droit pénal*, op.cit., p.273.

44 L. CAMBON, *Le travail d'encadrement dans les établissements pénitentiaires- L'intelligence de la règle*, op.cit.

Cependant, outre le fait que cela favorise l'écrasement de la ligne hiérarchique, comme on l'a déjà décrit, deux risques sont tout de suite identifiés pour le directeur placé dans cette situation. Le premier est qu'il peut, s'il échoue à régler le problème, se décrédibiliser vis à vis des agents et des personnes détenues. Le deuxième risque c'est celui de se contenter, pire, d'instituer, un fonctionnement institutionnel organisé autour de réponses ponctuelles et individuelles. Elles sont source d'arbitraire, d'iniquité, et masquent artificiellement les dysfonctionnements structurels qui devraient être réglés par la direction, dans un temps différé d'une réponse construite en formalisation de procédures, ou en mise en place de modalités de prévention par exemple. La décision immédiate est piégée car on demande au directeur de décider en réponse à des situations : il travaille donc en permanence sur les effets et non pas sur les causes des dysfonctionnements.

Cette réflexion était menée à la maison centrale d'Arles, où le chef d'établissement paraissait en effet, malgré la violence et la tension qui pouvaient régner en détention, ne jamais subir les événements. Interrogé à ce sujet, il avait exprimé sa volonté de s'extraire de l'agitation et de l'émotion provoquées par les incidents pour mieux les combattre, en les anticipant et les prévenant.

L'urgence supposée de l'action, ou plus souvent de la réaction, à laquelle est confronté le directeur lorsqu'il est très présent en détention, sert classiquement dans l'administration pénitentiaire de prétexte permanent à une forme de prise de décision classique basée sur l'autorité formelle. Cela se fait au détriment de la réflexion à moyen et long terme ainsi que de la consultation des acteurs.

C'est qu'en effet, le directeur a besoin, pour accomplir sa mission, pour piloter et engager les actions de terrain, d'une certaine prise de recul, qui est une action en elle-même. Il doit pour cela constater, certes, mais aussi analyser, anticiper, construire, en prenant en compte les réalités de la détention pour les confronter aux enjeux plus globaux du sens de la peine et de la lutte contre la récidive. Dans cette perspective, son positionnement professionnel nécessite aussi qu'il se place le moins possible sur le versant de l'affect. Lorsque les événements de la détention sont forts du point de vue de

l'émotion, le directeur doit donc se préserver de la contagion des décharges affectives pour conserver toutes ses capacités d'analyse et de décision. La présence au contact direct de l'événement n'est alors sans doute pas le meilleur moyen d'y parvenir. Dans les situations moins graves, la question du positionnement du DSP à distance affective du réel est tout aussi pertinente.

Il est frappant à ce titre de constater par exemple la différence du positionnement professionnel du CPIP et du DSP au sujet des rapports et avis émis pour les demandes d'aménagement de peine. Le CPIP travaille au quotidien avec la personne détenue sur le projet. Il se prononce selon cet angle, en ayant une plus grande proximité avec la personne avec laquelle il est important qu'il ait eu des contacts réguliers. Pour le DSP, il s'agit le plus souvent d'un travail sur dossier, et qui prend en compte la situation de la personne détenue de plus haut, et de manière plus globale.

B'/ lorsque la présence en détention nourrit la décision, et les pratiques professionnelles du directeur

1) Le positionnement professionnel du DSP et le prise de décision

Dans le domaine des « processus de décisions », les mutations ont été considérables pour les directeurs. Comme nous l'indiquions, leur sphère de pouvoir s'est réduite, les partenaires extérieurs se sont multipliés. La notion de hiérarchie a évolué jusqu'à ne plus être aujourd'hui l'unique fondement de l'autorité du directeur. Le DSP cherche désormais plus à faire adhérer qu'à prendre seul une décision ou à imposer des ordres directs.

Culturellement pourtant, le mode de décision fondé sur l'autorité formelle est encore celui qui est valorisé, même si en pratique on constate dans certains établissements que le temps est révolu où un ordre était appliqué uniquement parce qu'il était donné par le directeur. Pourtant dans le discours des personnels, se mêlent souvent les regrets d'un temps où les personnes détenues obéissaient et étaient plus soumises à l'autorité et à la

discipline (même si on peut aussi remettre en cause cette représentation car la violence existait en détention avant que la nouvelle population pénale n'y arrive. Le mythe du « détenu à l'ancienne » a ses limites.) et le regret d'une époque révolue où les personnels étaient soumis, et respectaient l'autorité formelle de la hiérarchie.

L'alternative possible à cette forme de décision classique est la démarche participative, qui veut qu'on donne au personnel les attitudes, les habitudes et un état d'esprit qui le conduisent à prendre une décision favorable à l'organisation. Celui qui a construit la décision, au moins pour une part, sera plus à même de l'appliquer. Il en connaît les contraintes et a analysé que l'objectif vaut certaines concessions. Cette technique de management, si elle est séduisante en théorie, m'est apparue comme rarement mise en œuvre dans les établissements pénitentiaires. Elle ne peut en tout cas être envisagée que dans des structures où les habitudes de travail, les relations entre les agents et la direction, et la résistance au changement n'y font pas obstacle.

Bien souvent cependant en pratique, la direction prend encore seule les décisions. Se pose alors la question de la manière dont elle fait en sorte de disposer des informations nécessaires. Comment en effet prendre une décision juste si on connaît tellement mal la réalité du problème qu'on est incapable d'en envisager les enjeux. Comment décider d'une réorganisation du service si on n'en connaît pas, en pratique, les difficultés et les conséquences ? Comment décider d'une affectation en cellule si on ne connaît pas la personne détenue ?

C'est ici que réapparaît l'idée de l'utilité de la présence du directeur en détention, qui lui permettrait de recueillir directement les éléments dont il nourrit ensuite ses décisions.

Il faut redire à ce propos que même la présence directe en détention n'est pas une source totalement objective d'informations pour le directeur : on l'a dit, les comportements des agents et des personnes détenues sont adaptées à sa présence, et toute la réalité ne peut apparaître au directeur, même s'il peut faire des hypothèses à partir de ce qu'il constate.

Il lui reste alors pour nourrir ses décisions tous les éléments de rendu-compte qui sont institutionnalisés (compte-rendus professionnels, compte-rendus d'incident, observations CEL, rapports de détention...), ou pas (transmissions et échanges informels

avec les personnels, courriers des personnes détenues, interpellations des partenaires...). Cette remontée d'information n'est pas non plus objective, puisqu'elle dépend de la vision de celui par lequel elle passe. C'est plutôt en cela d'ailleurs que la présence directe du DSP en détention peut être productive quant à la question de la prise de décision : quand elle permet de confirmer ou infirmer les éléments transmis par la remontée d'informations au long de la ligne hiérarchique.

C'est le principe même du fonctionnement de la Commission Pluridisciplinaire Unique (CPU) que de permettre la confrontation des points de vue des différents intervenants pour construire une décision plus riche, prise sur la base d'un faisceau d'informations.

Quant aux décisions à prendre concernant la population pénale, le positionnement professionnel à définir pour chaque DSP est aussi un positionnement indirect . Il reste qu'en pratique, le caractère indirect du lien avec les personnes détenues n'atténue pas l'impact que peuvent avoir sur elles les décisions qui sont prises. La personne détenue est d'ailleurs le plus souvent parfaitement informée de qui a pris quelle décision dont il est l'objet. Ainsi par exemple, les décisions prises par la CPU font aujourd'hui grâce au Cahier Electronique de Liaison (CEL) l'objet d'un courrier aux personnes détenues. Il est signé par le directeur. Autre exemple, les notes à la population pénale, qui communiquent à la population pénale des informations relatives au fonctionnement de l'établissement sont aussi signées par le chef d'établissement. Enfin, lors des audiences de débat contradictoire devant le Juge d'Application des Peines ou du Tribunal de l'Application des Peines, le représentant de l'Administration Pénitentiaire est souvent le DSP. Ce dernier est aussi présent lors de la Commission d'Application des Peines qui statue sur les réductions de peines et les permissions de sortir.

Le positionnement du DSP dans cette relation indirecte aux personnes détenues, par le biais des décisions qu'il prend à leur rencontre est fondamental. Bien qu'indirect, il peut être d'une grande puissance s'il est nourri d'une analyse assez riche pour lui permettre de construire pour chaque détenu une vision du sens de sa peine. Toutes les décisions prises par le DSP en cohérence peuvent alors nourrir le même projet ; garder et réinsérer, dans un but de prévention de la récidive et de protection de la société, comme le prévoient les articles 1 et 2 de la Loi Pénitentiaire du 24 novembre 2009.

La CDD est en détentio un des lieux emblématiques de la prise de décision par le directeur, qui la préside. Elle est notamment le lieu de la recherche de l'équilibre entre le terrain et les enjeux globaux. La question du positionnement du DSP y est particulièrement complexe.

En effet, la CDD peut justement être considérée comme l'endroit où le DSP doit être au même moment et dans la même décision un homme de terrain et un professionnel en retrait. Rien de plus pratique et terre à terre que la CDD, et pourtant c'est aussi le lieu de tous les enjeux symboliques.

Il faut noter de manière générale que le DSP est garant du bon ordre de l'établissement. Son positionnement professionnel doit donc être marqué par la volonté de protection de ses personnels par rapport aux agressions dont ils peuvent être victimes de la part de la population pénale. Il doit aussi garantir la protection des personnes détenues contre d'éventuels abus de la part des personnels. Le DSP est ainsi d'ailleurs aussi investi du pouvoir disciplinaire à l'encontre des personnels dont il est le supérieur hiérarchique. Il se doit de faire respecter le Code de déontologie du service public pénitentiaire et de garantir un traitement respectueux des droits reconnus aux êtres humains aux détenus. A ce titre dans son positionnement professionnel face aux personnes détenues, le DSP ne doit pas être dans une défiance permanente par rapport à ce qui lui est déclaré, mais plus dans une écoute critique, qui l'autorise aussi à envisager, dans les cas rares où cela est nécessaire, que les droits des personnes détenues ne sont éventuellement pas respectés.

Lors de la CDD, les positionnements professionnels des DSP sont variés. Il s'agit d'un moment particulier dans la vie d'un établissement, et dans la relation qui existe entre les personnes détenues et la direction, puisque le DSP, président de la CDD, est celui qui dirige les débats et qui, après avoir entendu ses assesseurs, prononce, rédige et énonce la sanction éventuelle.

Le DSP est aussi celui qui décide de la politique d'engagement des poursuites des faits reprochés, et cette décision est un acte éminemment politique, dans lequel transparaissent souvent les enjeux de l'établissement en terme de gestion de la détention. A ce titre, elle peut être le lieu où le DSP fait passer des messages clairs à l'ensemble de la population pénale. Par exemple en pratique, un DSP peut décider de poursuivre et

sanctionner plus durement qu'auparavant un acte particulier comme la destruction des caillebotis des fenêtres des cellules, s'il considère que la diminution du nombre des dégradations est une priorité pour l'établissement. La CDD est alors le moment où le DSP affiche son positionnement par rapport à l'ensemble de la population pénale.

La CDD est aussi le moment où le DSP est le plus soumis au regard, et parfois aux critiques, des personnels de surveillance sur les décisions prononcées. C'est l'un des seuls moments institutionnalisés où le DSP travaille officiellement en proximité avec les surveillants. Son positionnement par rapport aux sanctions infligées aux personnes détenues peut ainsi aboutir à ce qu'il soit qualifié de « pro-détenu » par les surveillants pénitentiaires de son établissement. En pratique, et pour garantir la plus grande sérénité des débats et des décisions, il semble nécessaire de s'extraire de ce débat stérile. A ce titre, il est utile pour le DSP de s'appuyer sur la présence lors de la CDD d'un assesseur appartenant au corps des surveillants pour faire œuvre de pédagogie en exposant et argumentant ses décisions.

De la pratique engagée depuis ma pré-affectation, et des observations menées pendant mes stages, il me paraît que les décisions prises en CDD sont mieux construites lorsque le DSP a une connaissance poussée du quotidien de la détention. De nombreux éléments sont en réalité pris en compte, qui ne se trouvent pas toujours dans le dossier de la commission : ce que l'on sait par ailleurs des difficultés de la personne détenue, de sa situation en détention, des relations qu'il entretient avec l'agent ayant rédigé le compte-rendu, les circonstances particulières ayant conduit à la faute... C'est le rôle de l'assesseur surveillant de nourrir la décision du président de la CDD par ses apports en la matière. J'ai cependant souvent remarqué que les DSP paraissent plus à l'aise dans leur prise de décision quand ils ont eux-même une connaissance directe de la situation. Pour ma part, nouvellement pré-affectée, je suis encore souvent gênée dans ma prise de décision par certains manques qui perdurent dans la connaissance de telle ou telle personne détenue, dont j'ai parfois le sentiment qu'ils m'empêchent de disposer de tous les éléments utiles à envisager la sanction adaptée.

Concernant le positionnement du DSP dans sa relation directe avec la personne détenue

au cours des débats de la CDD, on observe une grande variété sur les terrains. Certains DSP souhaitent surtout insister sur l'intérêt pédagogique et éducatif de la commission, d'autres considèrent qu'elle est avant tout le lieu du rappel du cadre et de la sanction. Une grande liberté est laissée par les textes aux DSP puisque par exemple pour les sanctions, en dehors des maximum légaux par degré de faute disciplinaire, toute latitude est laissée au DSP pour décider d'une sanction la plus individualisée et adaptée aux circonstances de l'incident. Tous les positionnements se justifient à partir du moment où ils respectent les droits des personnes détenues et où ils s'inscrivent dans une cohérence de politique d'établissement, ce qui garantit de ne pas tomber dans l'arbitraire.

2) La nécessaire confrontation directe avec la population pénale.

Comme on l'a dit, cette question est complexe, car le DSP doit veiller à préserver le respect de la ligne hiérarchique en n'intervenant pas trop tôt auprès de la population pénale.

Cependant, le face à face avec les personnes détenues m'est pourtant apparu particulièrement utile pendant certains de mes stages, et depuis ma pré-affectation. Cela est d'autant plus vrai avec des populations pénales particulières : le caractère symbolique de la présence du directeur est alors importante pour la personne détenue et pour les surveillants.

Chaque DSP doit régler pour lui-même la question de la proximité qu'il veut établir avec la population pénale. Certains en pratique se réservent par exemple la possibilité de faire eux-même les entretiens arrivants, plutôt que de les confier aux officiers. Cette décision n'est jamais anodine, puisqu'elle donne une première indication aux personnes détenues sur le degré de proximité qu'ils pourront établir avec la Direction de l'établissement pénitentiaire. D'autres DSP choisissent parfois de ne faire que certains entretiens arrivants, pour des personnes détenues spécialement repérées : par exemple les Détenus Particulièrement Signalés (DPS), les détenus médiatiques, ou ceux transférés par mesure d'ordre. Cette décision est alors justifiée par l'idée qu'il est utile dès l'arrivée que le cadre

de l'incarcération soit posé avec force par la plus haute autorité de l'établissement, c'est aussi la marque d'une vigilance particulière qui sera appliquée pendant toute la détention de la personne détenue en question. En pratique, certains DSP se posent la question de la légitimité de cette pratique, qui reconnaît implicitement et signifie à la population pénale une sorte de hiérarchie entre les personnes détenues, qu'il n'est peut-être pas opportun d'afficher si clairement.

De manière générale concernant les entretiens arrivant, j'avais constaté au cours de mes stages qu'aucun des directeurs en poste dans les établissements concernés ne les réalisaient. Cette pratique que je croyais alors majoritaire ne m'avait pas surprise outre mesure, et j'avais considéré que les DSP pouvaient avoir une connaissance indirecte des personnes détenues par le biais de leurs collaborateurs.

Cependant, pour être aujourd'hui pré-affectée dans un établissement où il est préconisé que le directeur adjoint fasse les entretiens arrivant en binôme avec un officier, je constate que cette pratique est particulièrement utile. Elle permet tout d'abord d'établir d'emblée un mode de relation avec les personnes détenues, qui identifient le directeur et se font une idée de son mode de fonctionnement. Pour le DSP, c'est aussi l'occasion d'évoquer en profondeur la situation de la personne détenue, puisqu'il s'agit le plus souvent d'entretiens longs. Il peut en retirer de nombreux éléments de compréhension qu'il réutilisera en CPU ou en CDD ultérieurement.

De manière plus générale, la confrontation à la population pénale demeure un des points d'appui de la construction, pour chaque DSP, de son positionnement professionnel.

Certains terrains sont sans doute plus propices à la construction d'un positionnement plus élaboré, ou au moins plus consciemment élaboré. C'est sans doute le cas des EPM et des maisons centrales. Ces établissements sont en effet caractéristiques par les particularités de la population pénale qu'ils accueillent. La confrontation aux difficultés particulières de la gestion de ces populations pénales difficiles peut ouvrir des pistes de réflexion pour chaque DSP, et particulièrement pour les DSP en formation.

Les EPM, comme celui de Meyzieu ou de Marseille, écrouent des mineurs pour qui l'incarcération se révèle être le dernier recours, souvent à la fin d'un parcours pénal ayant nécessité des suivis en milieu ouvert de la Protection Judiciaire de la Jeunesse

(PJJ), puis des placements en centre éducatifs fermés. L'incarcération de cette population pénale est souvent difficile à gérer, les mineurs se caractérisant notamment par leur immaturité, leur impulsivité, leur opposition à la frustration.

Les maisons centrales sécuritaires comme celle d'Arles accueillent des détenus condamnés à de longues peines et dont la dangerosité est repérée.

Dans ces deux types d'établissements, la sécurité passive ne suffit pas, elle doit être renforcée par des mesures solides de sécurité active.

En effet, la philosophie même des EPM place l'éducatif au centre du dispositif, en faisant une grande place aux activités, qu'elles soient scolaires ou sportives. Le personnel pénitentiaire doit donc assurer la garde des détenus en permettant aux élèves (qui sont les mêmes) de se consacrer à leurs activités en vue de leur réinsertion. Cette complexité est d'ailleurs concrétisée par la présence au sein de l'établissement de trois directions complémentaires : celle de la PJJ, celle de l'Education Nationale et celle de l'établissement lui-même. Cette particularité implique évidemment un positionnement professionnel différent du DSP par rapport à ces homologues des autres administrations, l'idéal étant une collaboration fructueuse.

Dans les maisons centrales sécuritaires, la sécurité est une priorité. Le profil des personnes détenues dans ces établissements fait craindre en même temps les évasions violentes, les actes auto-agressifs et les agressions sur les co-détenus et sur le personnel. Dans ces établissements, les mesures de sécurité passives sont drastiques. Elles doivent cependant être renforcées par la mise en place d'autres mesures.

Car en effet, pour réfléchir à un positionnement professionnel plus efficace face à une population pénale particulièrement difficile, il est impératif de sortir de l'opposition classique sur les terrains ; pro-détenus ou pro-surveillant. A.CHAUVENET, analysant la question de la violence en détention, la caractérise comme un système qui comprend les deux parties en conflit. Elle propose, pour réfléchir, plutôt que de prendre parti, de comprendre le système de causalité de la violence en détention. On abandonne alors la question de la responsabilité, le domaine du droit, et on s'intéresse à la prévention et donc à la causalité. Cette proposition est pour le moins iconoclaste puisqu'elle ne place pas tout de suite et de manière évidente la question de la sécurité par la neutralisation comme une priorité. On peut cependant s'y soumettre, dans l'optique d'atteindre un

objectif final reconnu par tous comme fondamental et prioritaire, la réduction des violences et donc l'amélioration de la sécurité active au sein des établissements.

L'observation en EPM et à la maison centrale d'Arles aboutit au constat que les DSP travaillent beaucoup, pour eux et pour leur personnels, sur la question du positionnement professionnel par rapport aux personnes détenues. Cette réflexion a d'autant plus d'importance dans ces types d'établissements où la violence est particulièrement vive. Le positionnement professionnel de chacun s'oriente alors naturellement vers la réduction de cette violence.

Il est étonnant qu'en pratique, les directions de ces établissements extrêmement différents en soient arrivés à la même conclusion : c'est le lien créé entre les personnels pénitentiaires et les personnes détenues qui garantit la diminution des actes violents en détention. Cette conclusion mérite d'être méditée, car elle pourrait être transposée dans d'autres types d'établissements, au moins dans la philosophie, si les modalités pratiques sont trop spécifiques pour être copiées telles quelles.

A l'EPM de Marseille, le directeur explique ainsi qu'il est recommandé au personnel, ce qui inclut les DSP, de serrer la main aux détenus, ceci pour les habituer à un contact physique. Il était en effet problématique de constater que les mineurs détenus n'acceptaient pas ce contact basique, ce qui d'ailleurs compliquait la gestion quotidienne de la détention, et plus encore les interventions au cours desquelles le simple fait de saisir les personnes détenues suffisait à créer un surincident.

A la maison centrale d'Arles, cette réflexion a été menée très loin, puisque des procédures innovantes ont été inventées par l'équipe de direction, puis validées par la Direction de l'Administration Pénitentiaire. Elles visent toutes la sécurité par la réduction des violences et ont pour levier le lien entre les individus, partant du constat qu'on agressera moins un personnel avec lequel on a par ailleurs des relations apaisées et qu'on connaît dans un autre contexte que celui de l'incident. A Arles, le personnel pénitentiaire, y compris la direction, sert donc la main aux personnes détenues. Des procédures particulières ont en outre été mises en place, qui mettent chacune en jeu, et en questionnement, le positionnement professionnel des personnels pénitentiaires.

C'est ainsi par exemple qu'existent, et c'est emblématique, des repas pris en commun par les personnes détenues et certains membres du personnel. Ces repas sont organisés au

rythme moyen d'une fois par mois. Les personnels pénitentiaires présents sont volontaires, et appartiennent à tous les grades. Les personnes détenues sont choisies parmi celles les plus en difficulté, que ce soit en raison de leur isolement, de leur pathologie psychiatrique, de leur dangerosité repérée ou de leur parcours carcéral. Participer à ces repas en tant que personnel pénitentiaire est assez troublant en pratique, car cela va apparemment à l'encontre de tous les principes édictés en matière de sécurité, qui veulent notamment que les personnels se protègent en ne donnant rien à voir aux détenus de leur vie en dehors de l'exercice de leurs missions. C'est ici que le positionnement professionnel et l'analyse qu'en ont les personnels jouent finalement le plus grand rôle. C'est ainsi que le directeur de détention, qui était régulièrement présent à ces repas au moment de mon stage, expliquait qu'il ne s'agit en effet pas d'y transmettre aux détenus des éléments sur sa vie privée, au fil de la conversation ; il s'agit, et cela est bien plus difficile, précis, et professionnel, de donner un peu de soi pour permettre au lien de se créer, tout en restant dans sa fonction et sans donner d'information pouvant porter atteinte à sa propre sécurité. Ce positionnement professionnel est un exercice d'équilibriste, et en pratique, il est vrai qu'il doit être confié à des professionnels aguerris et conscient des enjeux.

A Arles existe aussi une procédure novatrice de médiation relationnelle proposée aux protagonistes après un incident en détention. C'est le Directeur de Détention qui se fait médiateur et se porte garant de la sérénité de la médiation. Il s'agit d'une rencontre apaisée entre le personnel victime et la personne détenue auteur des faits où chacun peut revenir sur l'incident, et y prendre sa part de responsabilité le cas échéant. Chacun des participants est bien sûr volontaire. Dans un établissement où les personnels et les détenus sont en contact pour des années, ce mode de règlement des conflits est précieux, puisqu'il permet souvent de reprendre le cours de la vie en détention ensemble sur des bases plus saines. La médiation vide d'ailleurs souvent la CDD qui suit d'un peu de sa substance, le conflit ayant été réglé en amont.

Les résultats de ces pratiques innovantes sont probants puisqu'elles conduisent à Arles à une diminution majeure du nombre des agressions de personnel. Cet argument est quasiment inattaquable et a pu convaincre de nombreux membres du personnels, qui étaient pourtant réticents quant à ces procédures. C'est qu'en effet elles obligent à mettre

en place concomitamment un nouveau positionnement professionnel pour les personnels, mais aussi un nouveau regard sur la population pénale, qu'on ne peut alors plus construire comme une menace. O.RAZAC, Enseignant-Chercheur à l'ENAP, parle à ce titre de « dé-subjectivation comme détenu et re-subjectivation comme acteur », la personne étant alors en position d'exécuter réellement sa peine, au lieu de seulement la subir.

Conclusion

Née des interrogations d'une élève directrice des services pénitentiaires en pleine métamorphose professionnelle, cette étude aboutit à l'heure où les bouleversements considérables auxquels est soumise l'administration pénitentiaire ont aussi conduit à une évolution très importante des façons d'envisager et d'occuper les fonctions de DSP.

Sans cesse soumis, comme l'institution qu'ils servent, à un mouvement puissant de modernisation, les DSP, et pas seulement stagiaires, doivent construire chaque jour un positionnement adapté. Il prend en compte des éléments variables de contexte et de nombreuses contraintes liées aux missions de l'institution.

Résultat d'un travail qui doit être conscient, la construction de ce positionnement peut s'organiser autour de la recherche d'un équilibre entre présence symbolique et physique du DSP en détention, condition de l'efficacité de son action.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

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

DE CONINCK Gérard, LEMIRE Guy, *Etre directeur de prison-Regards croisés entre la Belgique et le Canada* , Paris : Ed. L'Harmattan, champ pénitentiaire, 2011

FRAYER Arthur, *Dans la peau d'un maton* , Paris : Ed. Fayard, 2011

LHUILIER D., SIMONPIETRI A., ROLLAND 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 mission de recherche droit et justice, Mars 2000.

Ministère de la justice, Direction de l'Administration Pénitentiaire, *Etre Chef d'établissement pénitentiaire en 2010, réflexion prospective*, Ed. T&D, 2000

MISPELBLUM BEYER Frederik, *Encadrer, un métier impossible* , Paris : Ed. Armand Colin, 2010

REY Alain (sous la direction de), *Dictionnaire historique de la langue française*, Ed. Dictionnaires le Robert, Paris, 1993

ROBERT Paul (sous la direction de), *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Ed. de la société du nouveau Littré, Le Robert, 1983.

Articles

CARLIER Christian, Le personnel des prisons françaises au XIXème siècle, in collection « archives pénitentiaires », n°8, Ministère de la justice, Direction de l'Administration Pénitentiaire, service des études et de l'organisation, 1987

LETENEUR M., Personnel pénitentiaire et prison , in Revue pénitentiaire et de droit pénal, 1980

Mémoires/thèses

BELLIARD Hugues, *Le processus décisionnel du DSP*, Mémoire : ENAP : 2008

CASANOVA Line, *DSP, une identité professionnelle en mouvement*, Mémoire : ENAP : 2008

CAMBON Laurence, *Le travail d'encadrement dans les établissements pénitentiaires- L'intelligence de la règle*, Thèse : Université de Toulouse 1 : 2003

DANEL Antoine, *Pouvoirs et autorités du chef d'Etablissement pénitentiaire, les nouveaux défis du management*, Mémoire : ENAP : 2006

INDO Prosper, *une approche stratégique des fonctions de directeur de prison*, Mémoire : 9ème promotion de sous directeurs : ENAP : 1986

MERCI Mickaël, *DSP : quelles missions pour quelle identité, bilan et perspectives* Mémoire : ENAP : 2011

PELLEN Damien, *L'épuisement professionnel des DSP, des réalités d'un métier aux moyens d'action*, Mémoire : ENAP : 2007

ROUSSELET Delphine, *Quelle place pour l'éthique dans la pratique professionnelle du DSP ?*, Mémoire : ENAP : 2011

Sites internet

Association Nationale des Assistants de Service social (France), www.ans.fr

Ministère de la justice (France), www.justice.gouv.fr , www.metiers.gouv.fr

Spectacle vivant

« CLAUDE », opéra de Thierry ESCAICH sur un livret de Robert BADINTER, d'après « Claude Gueux » de Victor HUGO (1834). Mise en scène d'Olivier PY. Création mondiale à l'Opéra de Lyon, mars 2013

TABLE DES MATIERES

Introduction	p.3
<u>PARTIE I- Le positionnement professionnel du directeur des services pénitentiaires : une place revisitée</u>	p.13
<u>A/ La nouvelle identité du directeur</u>	p.13
1) Les représentations autour des fonctions du directeur	p.13
2) Une certaine crise d'identité du directeur	p.15
<u>B/ L'évolution dans le recrutement et la formation du directeur</u>	p.17
1) Textes et évolution relatifs au recrutement	p.17
2) Les profils recherchés	p.19
3) La formation des directeurs	p.20
<u>C/ L'évolution dans les fonctions du directeur : de nouvelles missions pour un nouveau statut</u>	p.22
1) Création des fonctions de directeur	p.22
2) Uniformisation et autonomisation du statut	p.23
3) Professionnalisation et redéfinition des missions	p.26

PARTIE II- L'autorité et la légitimité refondées du directeur, concepts fondateurs de son positionnement professionnel p.29

A'/ Du militaire omnipotent au manager : l'autorité du directeur revisitée p.29

- 1) Définitions p.29
- 2) Passé militaire des personnels et question hiérarchique p.31
- 3) Conception actuelle de la ligne hiérarchique p.33
- 4) Evolution des notions de pouvoir et d'autorité au sein de l'administration pénitentiaire p.37

B'/ De l'ancien surveillant à l'étudiant en droit : la légitimité redéfinie du directeur p.39

- 1) Le mouvement d'abandon de l'omnipotence du directeur p.39
- 2) La remise en cause de la technicité, fondement classique de la légitimité p.41
- 3) Légitimité et présence sur la coursive p.44

PARTIE III- La redéfinition des outils du directeur : l'action revisitée par le choix d'une présence physique ou symbolique en détention p.49

A"/ Lorsque l'absence physique construit le positionnement professionnel p.49

- 1) La place de l'écrit p.49
- 2) Les événements particuliers et les situations de crise p.51
- 3) Le travail en équipe p.53
- 4) La délégation et le respect de la ligne hiérarchique p.55
- 5) La question du temps de la réponse p.56

<u>B"/ Lorsque la présence sur le terrain nourrit les décisions et pratiques professionnelles du directeur</u>	p.58
1) Le positionnement professionnel du directeur et la prise de décision	p.58
2) La nécessaire confrontation avec la population pénale	p.63
Conclusion	p.69
Bibliographie	p.70
Table des matières	p.73

Le positionnement professionnel du directeur des services pénitentiaires : présence physique et symbolique en détention

RESUME

Le positionnement professionnel est le processus de construction qui permet à l'agent de se situer par rapport à son interlocuteur, par rapport à ses responsabilités, et aux décisions qui lui appartiennent.

A l'issue d'une profonde évolution de ses fonctions et de ses missions, le directeur des services pénitentiaires moderne doit désormais refonder son positionnement professionnel, tant par rapport à la population pénale qu'aux personnels qui agissent sous sa responsabilité. Cette redéfinition passe notamment par une mutation des concepts d'autorité et de légitimité du directeur.

La présente étude choisit d'analyser les modalités de ce repositionnement perpétuel du directeur par le prisme de la question de sa présence symbolique et/ou physique sur le terrain, autour de laquelle il peut construire sa réflexion au quotidien.

MOTS CLE

directeur des services pénitentiaires ; positionnement professionnel ; présence ; autorité ; légitimité