

Les trajectoires  
professionnelles des  
directeurs des services  
pénitentiaires :  
*conformation à un modèle  
dominant de carrière*

Laurence BESSIÈRES

Rapport de recherche - Décembre 2013

« Le motif secret de nos actes et j'entends : des plus décisifs, nous échappe ; non seulement dans le souvenir que nous en gardons, mais bien au moment même. »

André Gide  
Si le grain ne meurt, 1926

Une partie de cette recherche a été élaborée avec Nicolas Boutin, socio-démographe. Il a participé à la conception du projet de recherche et à l'analyse statistique des données recueillies qui a donné lieu à un rapport intermédiaire.

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	4
<b>Chapitre I - Sociogenèse du corps des DSP</b> .....	11
I - Les critères d'entrée dans le groupe .....	11
II - Socialisation professionnelle et normalisation .....	29
<b>Chapitre II - Un modèle dominant de carrière</b> .....	57
I - Un modèle traditionnel de carrière .....	57
II - Une intégration du modèle de référence .....	66
<b>Chapitre III - La carrière : une équation aux inconnues multiples</b> .....	102
I - Des inégalités de position .....	103
II - Des indices d'adhésion au jeu organisationnel : les gages de loyauté .....	114
III - Des réseaux : l'insolente complicité des gens en place .....	124
<b>Chapitre IV - Un modèle alternatif ou l'émergence de nouvelles normes ?</b> .....	156
I - La mobilité externe : des destins séparés.....	156
II - L'évolution dans les formes d'engagement .....	174
<b>Conclusion</b> .....	182

## Introduction

« Il y a finalement plus de directeurs de prison que de détenus qui s'évadent : l'administration pénitentiaire – ils l'appellent tous l'AP – doit faire face à une forte vague de départs et ne semble guère s'en émouvoir ». Le Monde, 20 septembre 2011

Des directeurs des services pénitentiaires (DSP) partent, quittent l'administration pénitentiaire, mais à part cela, que savons-nous d'eux, de leurs trajectoires professionnelles, de la façon dont ils ont pensé et construit leur carrière au sein de leur administration de rattachement ? La méconnaissance de ce corps et de son fonctionnement a constitué le point de départ de cette recherche ; à cela, d'autres interrogations sont venues se rajouter questionnant le rapport que ces cadres entretiennent avec leur activité professionnelle, leurs pairs et leur administration.

Cette recherche parle de carrières et de ces « salariés à part » que sont les cadres. Nous pensons, malgré l'érosion de la figure du cadre<sup>1</sup>, que certaines spécificités peuvent être identifiées comme autant d'attributs étroitement attachés à cette catégorie de personnels, notamment le degré de responsabilité, l'autonomie mais surtout, la place prépondérante de la carrière. Certains auteurs, comme Cousin O.<sup>2</sup>, affirment même que l'unité de cette catégorie de salariés se construit autour de la carrière qui serait ainsi la pierre angulaire de ce groupe spécifique quel que soit le champ d'activité. Les définitions données à ce concept sont multiples, nous retiendrons celle de Hughes E.C.<sup>3</sup> : « Dans sa dimension objective, une carrière se compose d'une série d'emplois clairement définis, de suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures. Dans sa dimension subjective, une carrière est faite des changements dans la perspective selon laquelle une personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et actions, ainsi que tout ce qui lui arrive »<sup>4</sup>. Ces deux dimensions sont inextricables, mais pour simplifier les choses nous considérerons la carrière davantage dans sa dimension normative qui représente ainsi un modèle faisant référence, structuré autour de principes auxquels les DSP doivent se conformer, notamment celui de verticalité, qui allie constance et continuité, et celui de disponibilité. Ces principes encadrent les pratiques des DSP et façonnent de fait les

---

<sup>1</sup> Bouffartigue P., *Les cadres : fin d'une figure sociale*, La dispute, Paris, 2001.

<sup>2</sup> Cousin O., 2004, *Les cadres : grandeur et incertitude*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.

<sup>3</sup> Hughes E. C., 1937, « Institutional Office and person », in *American journal of sociology*, XLIII, pp 408-410.

<sup>4</sup> Hughes E.C., *op. cit.*

parcours professionnels car ils instituent, tout au long de la carrière, autant de passages plus ou moins obligatoires.

Cette recherche parle de carrières, de cadres, mais surtout d'individus et de trajectoires professionnelles ; dévoiler, saisir ces trajectoires revient, d'une certaine façon, à mettre en lumière la dimension humanisée de la carrière en s'attachant à son versant pragmatique et en récusant ainsi une conception monolithique qui évince la complexité du processus fait de continuités et de ruptures. Comme le rappelle Schotté M.,<sup>1</sup> le concept de trajectoire est finalement indissociable de celui de champ développé par Bourdieu P.<sup>2</sup>, que ce soit sous la forme de la métaphore du plan de métro qui détermine les trajets possibles, ou de l'analogie du champ de forces qui oriente la direction prise par un mobile soumis aux influences du milieu qu'il traverse<sup>3</sup>. Il est donc indispensable d'inscrire les parcours individuels et/ou collectifs des DSP dans la spécificité de l'espace, ici pénitentiaire, dans lequel ils s'insèrent, faute de quoi on ne peut les comprendre vraiment.

Comme tout champ<sup>4</sup>, le « champ pénitentiaire » est structuré par des règles spécifiques et organisé selon une logique propre déterminée par la spécificité des enjeux en présence et des atouts que les DSP peuvent faire valoir dans ce « jeu ». Le cadre réglementaire régissant les carrières constitue le premier sous-bassement des interactions<sup>5</sup> qu'il s'agisse de celles que l'individu entretient avec l'institution ou bien avec ses pairs. Ces interactions se structurent également en fonction des ressources que chaque DSP est en capacité de mobiliser c'est-à-dire, pour reprendre la terminologie de Bourdieu P., son capital, qu'il soit social ou symbolique. Le champ est donc un espace social de position, et fonctionne comme un marché particulier dans lequel circulent des « biens » que les DSP cherchent à acquérir et à accumuler pour améliorer leur position au regard des priorités qu'ils définissent. La vision déterministe du fonctionnement du champ pénitentiaire est atténuée par la prise en compte des stratégies des acteurs<sup>6</sup> et du jeu social qui s'organise pour que chacun arrive à ses fins.

Comme le soulignent fort justement Dubar C. et Tripier P. « On ne tient le coup que si l'on parvient, tout au long du cursus, à effectuer une véritable conversion identitaire consistant à se

---

<sup>1</sup>Schotté M., 2006, Articulation des temporalités et description de trajectoires, Colloque Travail et Organisation ? Recherches croisant ethnographie et histoire, Aix en Provence.

<sup>2</sup> Bourdieu P., 1986, L'illusion biographique, actes de la recherche en sciences sociales, n°62-63, pp 69-72.

<sup>3</sup> Passeron J. C., 1989, « Biographie, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, volume 31, pp 3-22.

<sup>4</sup> Bourdieu P. définit le champ comme « les champs comme « espaces structurés de positions (...) qui peuvent être analysés indépendamment des caractéristiques de leurs occupants. » p 113 in Bourdieu P., 1980, *Questions de sociologie*, Editions de Minuit, Paris.

<sup>5</sup> Goffman E., 1991, *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, coll. Le sens pratique, Paris.

<sup>6</sup> Nous faisons référence notamment aux travaux de Crozier M., Freiberg E. et Reynaud J.D.

changer soi-même et à incorporer des « idées » sur les quatre domaines suivants : ce qu'est le travail (tasks), ce qui doit être son rôle (role), ce que sont les carrières (careers) existantes, possibles, souhaitables et ce que l'on est soi-même (self), en tant que professionnel. »<sup>1</sup> Dans le jeu complexe qui se trame autour des carrières et plus particulièrement de la progression hiérarchique, les DSP doivent non seulement acquérir une maîtrise technique liée à l'exercice de leur activité professionnelle, mais aussi maîtriser des codes sociaux et symboliques, plus ou moins formalisés, du champ dans lequel ils sont insérés. En permanence, ils doivent montrer qu'ils adhèrent aux règles du jeu en fournissant à l'institution des gages de loyauté.

Décrire la carrière et saisir les trajectoires professionnelles des DSP c'est, à la suite de Hughes E.C., comprendre la manière dont se « fabrique »<sup>2</sup> un DSP au sein du champ pénitentiaire en dévoilant des mécanismes de « passages à travers le miroir » (mécanisme évoqué pour décrire l'entrée dans la carrière et la découverte de la réalité confrontée aux représentations antérieures), d'« installation dans la dualité » (entre le modèle idéal et le modèle pratiqué) ou encore, de « phase de conversion ultime » qui permet d'interroger le degré d'engagement des individus.

Les trajectoires professionnelles et la singularité de la carrière<sup>3</sup> des DSP découlent de multiples transactions qui s'opèrent entre l'individu (et sa famille), son corps d'appartenance, l'institution pénitentiaire et, de manière plus globale, des temporalités sociales qui scandent les cheminements individuels<sup>4</sup> et qui démontrent encore une fois la porosité des champs. Pour persévérer, continuer à avancer et ne pas abandonner, les DSP doivent en permanence - notamment quand ce sont des femmes - prioriser, élaborer des compromis entre de multiples champs aux rationalités parfois divergentes.

Comme les trajectoires, cette recherche s'est construite de 2011 à 2013 avec, à certains moments, des ruptures - représentée notamment par le départ du chercheur<sup>5</sup> avec qui nous l'avions imaginée -, des arrêts, des bifurcations aussi. Elle s'est appuyée sur différentes méthodes de recueil de données.

Une analyse d'un corpus fait d'ouvrages les plus représentatifs et/ou les plus visibles qu'ils soient historiques ou sociologiques sur l'administration pénitentiaire et ses personnels, sur les cadres en général et leur carrière en particulier ; tout ceci afin de caractériser le champ dans

---

<sup>1</sup> Dubar C., Tripiet P., 1998, *Sociologie des professions*, Armand Colin, coll. « U », Paris.

<sup>2</sup> Dubar C., Tripiet P., *op. cit.*, p 101.

<sup>3</sup> Hughes E.C., 1996, Carrières, cycles et tournants de l'existence p 164, in *Le regard sociologique*, Essais choisis, textes rassemblés et présentés par J.M. Chapoulie, Editions de l'EHESS, Paris.

<sup>4</sup> De Coninck, Godard F., 1990, L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation. Les formes temporelles de causalité, *revue Française de sociologie*, n° 31(1)

<sup>5</sup> Boutin N., socio-démographe à l'observatoire de la formation professionnelle à l'ENAP de 2009-2012.

lequel les carrières sont élaborées et d'identifier, du moins de questionner une spécificité pénitentiaire quant à l'élaboration des trajectoires professionnelles des DSP.

Cette analyse a été complétée par une analyse sémantique de documents institutionnels (lois, décrets, circulaires, règlement intérieur, notes, plaquettes...) définissant la politique de gestion des ressources humaines au sein de l'administration pénitentiaire et plus globalement, permettant de saisir la nature des interactions liant l'administration à ses cadres (et inversement).

Une analyse qualitative basée sur des entretiens avec des cadres a constitué le cœur de notre recherche. Il s'agissait d'entretiens semi-directifs centrés sur le parcours professionnel des DSP, le fonctionnement du microcosme que constitue ce corps et, plus généralement, sur le fonctionnement de l'administration pénitentiaire par le prisme de la gestion des carrières. L'objectif était davantage d'ébaucher des portraits de DSP, plutôt que des typologies qui enserrant les cadres et évoquent des parcours figés<sup>1</sup>. Au total, 50 entretiens ont été réalisés avec des DSP en faisant le choix de constituer cet échantillon, non pas de manière représentative, mais en sélectionnant ces DSP au regard de critères spécifiques sous tendant différentes hypothèses quant à la variabilité et l'élaboration des trajectoires professionnelles, notamment : le sexe, l'âge, l'ancienneté dans le corps, le poste occupé actuellement. Notre échantillon se compose donc d'hommes, de femmes, avec une expérience professionnelle plus ou moins importante, affectés en établissement pénitentiaire, à l'administration centrale, à l'ENAP, en direction interrégionale des services pénitentiaires (DISP) ou encore, en milieu ouvert et qui, pour certains, ont fait le choix de quitter l'administration pénitentiaire.

Ces entretiens ont été menés par téléphone ; ce choix s'est opéré, tout d'abord pour des raisons pragmatiques et essentiellement spatio-temporelles. Il est en effet complexe et coûteux dans tous les sens du terme de se déplacer dans un établissement pour ne rencontrer qu'un nombre réduit de DSP. Ensuite, il nous a semblé évident que cet outil constituerait une interface utile et nécessaire entre la personne interrogée et le chercheur en quête de réponses ; cette quête pouvant le conduire à ignorer volontairement les séparations, plus ou perméables, existantes, entre la sphère professionnelle et la sphère privée. En ayant terminé ce recueil, la liberté de parole des DSP et la teneur des entretiens qui ont parfois duré plus de deux heures<sup>2</sup>, nous laissent penser que ces cadres se sont sentis à l'aise pour évoquer leur trajectoire de vie et que notre choix était pertinent.

---

<sup>1</sup> Cousin O., « Les cadres face aux mutations du travail », *Education permanente*, n°178 pp 25-36.

<sup>2</sup> La durée moyenne des entretiens était de 1h30. Nous avons choisi de « cadrer » les entretiens le plus possible au regard de nos interrogations et par ailleurs, de restreindre le temps d'échange compte tenu des contraintes professionnelles des DSP interrogés.

De manière très classique, ces entretiens ont été numérotés sans aucune autre indication afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées. Lors de cette recherche, une attention particulière a été portée à ce processus de gommage des particularités. Ce processus s'est aussi étendu au contenu des entretiens afin que les personnes avec lesquelles nous avons fait des entretiens ne soient pas reconnues. Rappelons que le corps des DSP est numériquement restreint et qu'à certains égards nous pouvons parler d'une « famille pénitentiaire » qui reconnaît (souvent) les membres qui la composent. Même si de nouvelles générations de DSP arrivent et diluent l'interconnaissance, la mémoire pénitentiaire reste vive et nous avons été étonnés de la capacité de certains DSP à reconnaître l'un de leurs collègues à travers quelques éléments de carrière, aussi minces soient les indices. Face à cette connaissance, nous avons été obligés de faire disparaître le nom des établissements, leur localisation, leur taille etc.. et de ne garder que les éléments saillants, indispensables à la compréhension et à l'analyse pour éviter au lecteur (pénitentiaire) d'identifier un DSP ou de reconnaître une situation particulière. Ce choix s'est aussi fait, d'une certaine façon, pour ne pas alimenter la fonction de contrôle de l'organisation en révélant des aspects de la vie (souvent ignorés) de ces professionnels qui nous ont fait confiance. Comme le souligne Schwartz O., il peut s'agir à des moments de « brouiller les pistes, (...) de tricher (...) avec l'exigence de vérité pour préserver le droit au secret ». <sup>1</sup>

Enfin, nous avons eu recours à une analyse quantitative, réalisée principalement <sup>2</sup> à partir des données inscrites dans la dernière version papier de 2011 de l'annuaire des cadres de l'administration pénitentiaire. Il s'agissait ici de faire dialoguer le sociologue et le statisticien en confrontant les données issues de l'enquête qualitative avec des données statistiques relatives au groupe étudié ; différentes études montrent la fécondité d'une telle approche consistant à faire des entretiens avec des personnes ayant déjà fait l'objet d'un traitement statistique. <sup>3</sup> Les « fiches carrières » contenues dans l'annuaire des cadres - 509 fiches ont été retenues <sup>4</sup> - ont représenté un outil d'analyse supplémentaire pour multiplier les points de vue sur notre objet.

---

<sup>1</sup> Schwartz O., 1990, *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, PUF, Paris, p. 96.

<sup>2</sup> Nous avons par ailleurs utilisé les plaquettes sociodémographiques produites par l'observatoire de la formation de l'ENAP.

<sup>3</sup> Ferrand M., Imbert F., 1993 « le longitudinal à travers le qualitatif et le quantitatif », *Sociétés contemporaines*, n°14-15, pp129-148.

<sup>4</sup> Nous n'avons sélectionné que les DSP en poste.

### **Encadré 1 : Les « fiches carrières », un « savoir biographique »<sup>1</sup>**

Ces fiches contiennent à la fois des informations professionnelles et privées. Il ne s'agit pas à proprement parler de fiches, mais d'une certaine façon d'une description plus ou moins détaillée du parcours professionnel de la personne : le lieu d'affectation, la fonction occupée, les dates, les changements de grade, ainsi que les « gratifications » obtenues.

Sont indiquées également les données d'état civil : nom, prénom, date et lieu de naissance, diplômes obtenus.

Certaines rubriques sont inégalement renseignées, c'est le cas des postes occupés et du régime de détention des établissements pénitentiaires. Elles sont parfois silencieuses ou évasives sur le niveau de diplôme, notamment pour les internes.

Elles représentent, d'une certaine façon, un « savoir biographique » permettant de retracer les parcours, de suivre le DSP à la trace et constituant, parallèlement, des éléments d'une culture collective en construction.

Pour terminer, il faudrait ajouter à cela une immersion professionnelle de plusieurs années dans l'administration pénitentiaire, et plus particulièrement à l'ENAP qui nous a permis de côtoyer des DSP à différents stades de leur carrière, de s'immerger dans une culture organisationnelle spécifique et d'accéder à de nombreux matériaux.

---

<sup>1</sup> Béliard A., Biland E., 2007, Enquêter à partir des dossiers personnels. Une ethnographie des relations entre individus et société, Journée « ethnographie et institutions » de l'Ecole normale supérieure, Paris.

## Chapitre I - Sociogenèse<sup>1</sup> du corps des DSP

Ce premier chapitre s'articule autour de deux démarches complémentaires qui vont nous permettre de « planter » le décor<sup>2</sup> afin de saisir et d'analyser les interactions des individus dans un champ spécifique. La première démarche est historique, la seconde sociologique. Nous partons du postulat – certes classique mais néanmoins pertinent – qu'il importe de commencer par reconstruire et présenter les conditions socio-historiques de la constitution d'un corps, en l'occurrence, celui des DSP<sup>3</sup> avant de pouvoir analyser son fonctionnement et saisir la manière dont les parcours individuels se construisent et s'organisent dans l'espace dans lequel ils s'insèrent.

La structuration de ce chapitre est le résultat de la combinaison des analyses effectuées par Froment J.C.<sup>4</sup>, notamment en ce qui concerne l'encadrement hiérarchique du corps des surveillants de prison et des analyses de Wilensky H.L. qui interrogent les fondements des professions<sup>5</sup>. Les parties de ce chapitre répondent à une dynamique progressive qui pourrait illustrer les différentes étapes de la vie professionnelle en débutant, tout d'abord, par l'entrée dans un corps, ensuite par la professionnalisation de l'individu et enfin, par la mise en lumière de certains dispositifs de régulation qui s'instaurent au sein du corps.

### I - Les critères d'entrée dans le groupe

Le recrutement constitue, en tant que sélection d'individus selon des critères spécifiques, la première étape qui ordonne le système d'administration hiérarchique<sup>6</sup> des personnels de direction.

---

<sup>1</sup> Nous empruntons cette terminologie à Schotte M., 2006, *Articulation des temporalités et description de trajectoires*, Colloque Travail et Organisation? Recherches croisant ethnographie et histoire, Aix en Provence.

<sup>2</sup> Goffman E., 1984 (1967), *Les rites d'interactions*, trad. par Kihm A., Editions de Minuit, Paris.

<sup>3</sup> Nous appréhendons le corps des DSP comme une profession en référence aux analyses de Dubar C, Tripier P., 1998, *Sociologie des professions*, Armand Colin, coll. « U », Paris. Nous ne reviendrons pas ici sur l'ambiguïté des usages liée au terme de « profession » ; l'acception utilisée sera celle se rapprochant de la notion de groupe professionnel c'est-à-dire « ensemble de personnes désignées (et se désignant) par le même nom de métier, au sens large exerçant une activité semblable » ; nous élargirons, dans certains cas, cette définition en prenant en compte le champ sémantique relatif à l'adjectif « professionnel » définit comme suit : « fonction, compétence reconnue au sein d'une organisation » attention portée sur la reconnaissance ».

<sup>4</sup> Froment J.C., 1998, *La République des surveillants de prison (1958-1998)*, Editions LGDJ, Paris.

<sup>5</sup> Wilensky H.L. (1964), cité par Dubar C, Tripier P., *op. cit.*, énonce six caractéristiques : exercice à plein temps de l'activité professionnelle, la régulation formelle de l'activité, la formation et pour cela la création d'écoles spécialisées, l'existence d'organisation professionnelle, une protection légale du monopole et enfin l'élaboration d'un code déontologie, p 139

<sup>6</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 153.

## 1.1. Le recrutement des externes : renouveau et dynamisation

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

Les critères d'entrée dans le groupe, ainsi que l'organisation formelle du corps, vont être modifiés par le décret du 21 novembre 1966 portant règlement de l'administration pénitentiaire relatif au statut spécial des fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire. La carrière<sup>1</sup> débute désormais par le grade de chef de service pénitentiaire, auquel succèdent celui de sous-directeur, de directeur deuxième et première classe, pour terminer par l'emploi de directeur régional.

Si la structuration du groupe évolue, le grand changement provient de la redéfinition d'une partie des conditions de recrutement puisque, parallèlement au concours interne<sup>2</sup>, une voie d'accès externe est ouverte « aux candidats titulaires du diplôme d'études juridiques générales ou de tout autre diplôme reconnu équivalent »<sup>3</sup>. Bien que cette ouverture soit partielle - les places étant limitées à un quart des postes à pourvoir - elle modifie de fait la composition du groupe et ses limites. Comme le souligne Bourdieu P., « la définition des critères d'entrée dans le groupe est en jeu dans toute nouvelle entrée, il peut modifier le groupe en modifiant les limites de l'échange légitime par une forme quelconque de mésalliance<sup>4</sup> ». Les « nouveaux entrants » porteurs de traits spécifiques, notamment universitaires, se distinguent des personnels en place. Ces différences s'étendent bien au-delà des caractéristiques

---

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

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

<sup>3</sup> Article 67 du décret du 21 novembre 1966.

<sup>4</sup> Bourdieu P., *Le capital social*, Actes de la recherche en sciences sociales, n°31, janvier 1980, p 2, cité par Froment J.C., *op. cit.*, p 160.

sociodémographiques, elles influent sur les représentations sociales<sup>1</sup> et notamment celles relatives au métier et à l'environnement organisationnel<sup>2</sup>. La dynamique d'un groupe professionnel dépend des trajectoires biographiques des membres, elles mêmes influencées par les interactions avec l'environnement.<sup>3</sup>

D'un point de vue institutionnel, l'évolution du mode de recrutement peut s'analyser en la rapprochant de la dynamique prévalant, à cette époque, dans le recrutement des surveillants. D'une part, l'administration pénitentiaire a besoin de renforcer l'effectif du personnel de direction pour répondre à l'augmentation du nombre de détenus et corrélativement à celle des personnels de surveillance ; d'autre part, la sélection des candidats se fait « de manière à faciliter l'application de la réforme envisagée »<sup>4</sup>. Apparaît en toile de fond une évolution des missions, des prises en charge et en conséquence, des métiers, « d'où la nécessité d'un personnel plus jeune et plus instruit »<sup>5</sup> ; analyse qui peut être nuancée car elle part du présupposé que les « jeunes instruits » seraient plus favorables aux réformes et qu'il serait ainsi, pour l'administration pénitentiaire, plus facile de les mettre en œuvre. Par ailleurs, nous souscrivons totalement à l'analyse que Froment J.C. fait du rôle et de la place du « statut de 1966 », celui-ci représente « la pierre angulaire d'un discours de valorisation des carrières<sup>6</sup> » qui passe notamment, pour le corps de direction, par une revalorisation indiciaire qui permet un alignement sur les titulaires de fonction équivalente dans la police. L'administration pénitentiaire se préoccupe-t-elle déjà de l'attractivité<sup>7</sup> du métier de direction ? Toujours est-il que ce nouveau statut « permet le décollage, à partir de 1967, des effectifs des corps des personnels d'administration et de direction. Dans les années qui suivent, la proportion des personnels de direction par rapport aux personnels de surveillance, double presque ».<sup>8</sup>

## **1.2. Un statut en constante évolution : de 1977 à 2007**

Si le décret du 21 novembre 1966 constitue un soubassement essentiel dans la constitution et la pérennisation du corps de direction, deux autres décrets – celui du 8 août 1977 et trente ans

---

<sup>1</sup> Jodelet D., 1989, *Folies et représentations sociales*, Sociologie d'aujourd'hui, PUF, Paris.

<sup>2</sup> Il aurait été intéressant de s'attacher aux nouvelles dynamiques à l'œuvre dans le corps en analysant notamment l'impact de ce renfort numérique sur l'équilibre du corps de direction.

<sup>3</sup> Dubar C., Tripier P., *op. cit.*

<sup>4</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 155.

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 98.

<sup>7</sup> Deledicque D., 2012, Le corps des directeurs des services pénitentiaires à l'épreuve de l'attractivité et de la fidélisation, MRAP, ENAP.. Problématique d'actualité que nous développerons plus tard.

<sup>8</sup> Froment J.C., *op. cit.* p 98.

plus tard, celui du 15 mai 2007, peuvent être considérés comme des piliers avec un ancrage symbolique pour le premier et une consolidation statutaire pour le second.

### 1.2.1. Spécificité et reconnaissance

Le décret du 8 août 1977 relatif au statut particulier du personnel de direction des services extérieurs de l'administration pénitentiaire est un élément fondateur mais ne correspond pas pour autant à la naissance véritable du corps de direction ; le corps existe déjà. Toutefois, sa portée symbolique ne peut être sous-estimée, puisqu'il s'agit du premier texte spécifique consacré au personnel de direction. Il ne s'agit plus seulement de leur dédier un titre au sein d'un décret mais de clarifier et de rendre visible, par la mise en forme, des principes fondamentaux, notamment les missions qui leur sont dévolues et qui sont énoncées dans l'article premier.<sup>1</sup> Le système professionnel s'affine et avec ce processus s'instaure une dynamique de fermeture et de contrôle qui renvoie aux idéaux types évoqués par Dubar C. et Tripier P.<sup>2</sup>

Concernant plus spécifiquement la structuration du corps, le grade de chef de service pénitentiaire disparaît et le grade de directeur hors classe est créé.

#### Grade et échelons en 1977

Le grade de **directeur hors classe** comporte cinq échelons.  
Pour le grade de **directeur première classe**, il existe quatre échelons et un échelon fonctionnel réservé aux fonctionnaires comptant deux ans d'ancienneté au quatrième échelon, affectés à certains postes et ayant occupé pendant deux ans au moins un ou plusieurs de ces postes  
Le grade de **directeur de deuxième classe** est organisé autour de cinq échelons.  
Le grade de **sous-directeur** se subdivise, outre un échelon d'élève, en huit échelons.

En 1977, le concours externe représente 60 % des postes à pouvoir et le concours interne est ouvert à l'ensemble des fonctionnaires de catégorie B. Ces deux voies d'accès vont être complétées par une troisième : le recrutement au choix.

---

<sup>1</sup> Article premier du décret du 8 août 1977.

<sup>2</sup> Dubar C., Tripier P., *op. cit.*

Le « décret de 1977 » est modifié par le décret du 29 juillet 1998 relatif au statut particulier du corps des DSP, qui le sera à son tour par le décret du 30 avril 2002. Les appellations changent également, il ne s'agit plus de sous-directeurs, mais de directeurs des services pénitentiaires<sup>1</sup>. L'administration pénitentiaire poursuit sa logique d'ouverture en élargissant sa sphère de recrutement. Les « universitaires » sont désormais majoritaires ce qui ne va « pas sans poser de difficultés aussi bien avec leurs pairs qu'avec les surveillants (...) ces nouveaux directeurs doivent souvent affronter les anciens, issus du corps de personnels de surveillance et qui ne partagent pas la même vision de l'institution et de ses buts». <sup>2</sup>

### **1.2.2. Modernisation du statut et attractivité du métier**

Le décret du 15 mai 2007<sup>3</sup> portant statut particulier du corps des DSP abroge le décret du 29 juillet 1998, modifié par le décret du 30 avril 2002 relatif au statut particulier des DSP ; il réforme également le statut d'emploi de directeur interrégional et de directeur fonctionnel.

La communication institutionnelle organisée autour de ce décret – outre les canaux classiques de diffusion - montre l'importance que l'administration pénitentiaire lui accorde. Son contenu est présenté dans une plaquette de 19 pages en quadrichromie. Cette plaquette est illustrée par de nombreuses photos de personnels de direction : 22 cadres sont photographiés<sup>4</sup> - dont 11 femmes - en civil et en uniforme de cérémonie.

Le nouveau statut découlant du décret est légitimé, institutionnellement, par trois arguments : la prise en compte des évolutions du milieu carcéral, l'intégration de nouvelles missions et responsabilités, la modernisation du statut de la filière direction et, en filigrane, la volonté de rapprochement avec les autres constructions statutaires des corps de catégorie A<sup>5</sup>.

Ce processus de modernisation du statut se traduit tout d'abord par une simplification qui passe par une réduction du nombre de grade ; le corps est désormais organisé autour de deux grades.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Rappelons également que les DSP, en tant que fonctionnaires sont également soumis au statut général de la fonction publique défini par loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

<sup>2</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 387.

<sup>3</sup> Il rappelle les missions des DSP qui « forment un corps chargé de l'encadrement supérieur des services pénitentiaires. Ils exercent des 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 ».

<sup>4</sup> Nous ne prenons pas en compte la photographie de la cérémonie de clôture de fin de formation.

<sup>5</sup> Plaquette de présentation de l'administration pénitentiaire.

<sup>6</sup> Il est également ouvert aux membres du corps de commandement ayant au moins le grade de capitaine depuis 4 ans, âgé de 32 ans au moins et de 40 ans au plus via un examen professionnel.

## Grades et échelons en 2007

Le grade de **directeur hors classe** s'organise autour de six échelons et un échelon fonctionnel,  
Le grade de **directeur des services pénitentiaires** comporte dix échelons plus un échelon de stagiaire et un échelon d'élève.

La modernisation se traduit ensuite, si nous reprenons les termes employés par l'administration pénitentiaire, par une accélération dans le déroulement de la carrière : « les DSP peuvent maintenant accéder à l'indice majoré 783 de façon linéaire avec un déroulement de carrière accélérée (...). Les durées moyennes par échelon sont fixées à 1 an pour les échelons d'élève et de stagiaire, ainsi que pour le 1<sup>er</sup> échelon, et deux ans pour les suivants jusqu'au 9<sup>ème</sup> échelon, alors qu'auparavant certains échelons étaient de trois ou quatre ans ». L'administration rajoute que ces durées « peuvent être réduites consécutivement à l'attribution de réduction d'ancienneté à l'issue de l'exercice annuel de notation »<sup>1</sup>. L'accès au grade hors classe peut se faire à partir du cinquième échelon à compter de la titularisation, alors que « dans l'ancien dispositif seuls les directeurs de première classe au 3<sup>ème</sup> échelon (IM653) pouvaient faire l'objet d'une nomination dans le grade d'avancement sous réserve d'avoir occupé certains emplois ».

La modernisation du statut se traduit enfin par une revalorisation indiciaire (les indices nets majorés sont revalorisés). Concrètement, cet aspect quantitatif renforce l'attractivité du métier et traduit d'une certaine façon une reconnaissance sociale et institutionnelle.

Par ailleurs, la réforme du régime indemnitaire vise notamment à « introduire une culture d'objectifs et de résultats » pour les DSP et à « différencier de manière transparente et objective les niveaux différents de responsabilité et d'emploi »<sup>2</sup>. Comme le soulignait Simon H.A., déjà à son époque, dans toute organisation administrative, « l'injonction : « soit efficient ! » est un impératif majeur »<sup>3</sup>.

« Le passage d'une logique statutaire vers une logique fonctionnelle est recherché. La modulation la plus souple possible est poursuivie afin de disposer d'un élément juridique de gratification et de motivation ». <sup>4</sup> Dans cette dynamique, en 2008, l'indemnité de fonction et d'objectif (IFO) est créée. Elle se compose de deux parties : une partie fonction qui dépend du poste occupé et une partie objectif qui dépend de l'évaluation et des objectifs assignés.

---

<sup>1</sup> Plaquette de l'administration pénitentiaire.

<sup>2</sup> Plaquette de l'administration pénitentiaire.

<sup>3</sup> Simon H.A., *Administration et processus de décision*, Economica, p 15.

<sup>4</sup> Plaquette de l'administration pénitentiaire.

Ces nouvelles dispositions et les logiques qui les sous-tendent marquent l'entrée du secteur public en général et de l'administration pénitentiaire en particulier dans une « GRH publique « modernisée », centrée notamment sur l'évaluation du travail et la prise en compte des performances et des compétences individuelles ». <sup>1</sup>

Plus récemment, les réformes touchant la fonction publique – loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et la révision générale des politiques publiques (RGPP) – remettent au cœur des débats la thématique de l'évaluation du travail. Cette exigence d'évaluation <sup>2</sup> induite par cette culture d'objectifs et de résultats soulève des questions relatives aux fondements même de l'évaluation des activités professionnelles - qu'est ce qui doit être évalué et selon quels critères ? - et au caractère objectif de l'évaluation. Rappelons qu'une évaluation, même si elle est encadrée par différents critères, ne peut, en aucun cas, être totalement objective puisque de multiples interférences existent qui affaiblissent son degré d'objectivité. Ces interférences peuvent être symboliques et/ou politiques - elles sont liées aux enjeux intervenant dans la gestion des carrières <sup>3</sup> - ou encore sociales, elles sont alors liées aux « évaluateurs » et à la manière dont ils définissent par exemple, un « bon DSP » ou un « DSP performant ». De plus, il ne faut pas oublier que quel que soit le contexte, l'homme n'est qu'un être rationnellement limité. <sup>4</sup>

Un premier paradoxe apparaît dans la gestion des carrières des DSP qui naît de la tension existante entre d'un côté, un idéal normatif fixé par le cadre réglementaire et les principes qui y sont contenus et, de l'autre, la prévalence du sujet et l'analyse de sa performance.

### **1.3. La sélection des candidats**

La sélection est le produit d'une chaîne d'activités qui vont de la conception (détermination des critères), à la planification (organisation temporelle et matérielle des recrutements). Le mot même de « sélection » montre que l'administration pénitentiaire (au niveau central) en définissant tel ou tel critère privilégie certains profils et, par la même, en exclut d'autres. Ce processus a pour conséquence directe non seulement d'influencer, mais aussi de déterminer la

---

<sup>1</sup> Bertezene S., Dubrion B., 2013, « Moderniser » les pratiques d'évaluation du travail dans la fonction publique. Analyse exploratoire du cas d'un hôpital public », *revue française de sciences sociales*, n°121, janvier-mars 2013, pp 83-107

<sup>2</sup> De nombreux auteurs se sont penchés sur les problématiques liées à l'évaluation du travail (B. Baudry, B. Dubrion, *op. cit.* ; Filion N., 2000, « Les critères du jugement. Vertu et discipline dans les systèmes d'évaluation du personnel en entreprise. France-Allemagne, 1975-1995 », in *Le travail et la Nation*, Sous la direction de Zimmermann B., Didry C., Wagner P., Éditions de la MSH Paris, pp. 335-364., *les cahiers internationaux de sociologie* (2010), *les actes de la recherche en sciences sociales* (2011).

<sup>3</sup> Nous développerons ce point ultérieurement.

<sup>4</sup> Simon H. A. (1945), 1983, *Administration et processus de décision*, economica, Paris.

composition du groupe des DSP. « Une opération de recrutement n'est jamais neutre ; au-delà même de ses effets en termes pratiques, elle est susceptible de transcrire une volonté de réforme du corps dans son ensemble (...). La sélection est aussi un moyen de légitimation et de protection du groupe, sa sauvegarde nécessite une sélection de ceux qui le pénètrent. Ils doivent nécessairement répondre aux critères qui sont susceptibles de permettre la préservation et la reproduction du groupe concerné »<sup>1</sup>.

La sélection s'organise tout d'abord autour d'un principe fondamental qui est celui du concours ; « les concours donnent lieu à l'établissement de listes classant par ordre de mérite les candidats déclarés aptes par le jury. Les nominations sont faites selon cet ordre »<sup>2</sup>.

### Les voies d'accès principales au métier de DSP

- Le **concours externe** concerne des individus extérieurs à la fonction publique. Les deux conditions majeures pour passer ce concours sont d'être âgé de moins de 45 ans et d'être titulaire d'un diplôme de niveau Bac+3 minimum.
- Le **concours interne** s'adresse, quant à lui, aux personnels servant dans la fonction publique française depuis au moins 4 ans. Contrairement au concours externe, il n'y a ni limite d'âge, ni diplôme minimum requis.
- Le troisième mode de recrutement, la **liste d'aptitude**, est sans concours et s'adresse à deux catégories de personnels :
  - \* aux fonctionnaires du corps de commandement du personnel de surveillance âgés de 32 ans au moins et de 40 ans au plus, qui détiennent au moins le grade de capitaine et qui ont au moins 4 ans d'ancienneté dans leur grade. Cette catégorie est soumise à un examen professionnel ;
  - \* aux fonctionnaires des services pénitentiaires âgés de plus de 40 ans et justifiant de 10 ans de service public, dont au moins 5 ans en tant que catégorie B.
- Enfin, la quatrième voie d'accès au métier est le **détachement**. La possibilité en est offerte à tout fonctionnaire relevant de catégorie A ou de même niveau<sup>3</sup>.

En 2007, suite au décret du 15 mai, les épreuves des concours interne et externe sont modifiées pour permettre une « adéquation avec les besoins de l'administration et le nouveau positionnement issu de la réforme statutaire<sup>4</sup> » et une mise en « cohérence avec les autres corps de même niveau exerçant au sein de la fonction publique d'Etat »<sup>5</sup>. Les modalités d'organisation et la nature des épreuves des concours sont déterminées par l'arrêté du 30 octobre 2007. Il s'agit d'épreuves théoriques présentes habituellement dans les concours de

---

<sup>1</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 160.

<sup>2</sup> Silvera V., Salon S. (1976), La fonction publique et les problèmes actuels, édition de l'actualité juridique, 1976, in J.C. Froment, *op. cit.*, p 156.

<sup>3</sup> D'autres conditions d'accès, beaucoup plus rares, existent. Les contractuels de l'administration peuvent par exemple avoir la possibilité d'être titularisés dans le corps des personnels de direction. Cela ne concerne qu'un individu dans toute la population des DSP actuellement en fonction.

<sup>4</sup> Décrets du 15 mai 2007.

<sup>5</sup> Plaquette réalisée par la direction de l'administration pénitentiaire en 2007 intitulée « Réforme du statut des directeurs des services pénitentiaires ».

catégorie A de la fonction publique (note de synthèse et entretien avec un jury<sup>1</sup>), auxquelles se rajoutent des épreuves techniques obligatoires (droit public, droit pénal, procédure pénale, finances publiques). Une épreuve à option est ouverte (histoire, droit civil, sciences économiques, sociologie et gestion des ressources humaines). Elle a pour vocation de diversifier le recrutement qui favorise jusqu'alors, au regard des matières privilégiées dans les épreuves principales, majoritairement des candidats ayant effectué des études de droit.

Ces critères de sélection présupposent, par la prise en compte de normes implicites, un profil type de DSP : plutôt gestionnaire, centré sur la connaissance et le respect des procédures et « formaté »<sup>2</sup> par un cursus juridique. Au-delà du niveau de qualification et des capacités intellectuelles d'analyse et de synthèse, ce qui est évalué c'est aussi la capacité « d'adhésion au jeu pénitentiaire » ainsi que la proximité du candidat par rapport au modèle idéal du DSP<sup>3</sup>. L'arrêté du 30 octobre 2007 est, par la suite, modifié par l'arrêté du 26 juillet 2012 relatif aux modalités d'organisation et à la nature des épreuves des concours pour le recrutement des DSP. Les articles 3 et 4 définissent les épreuves d'admissibilité et d'admission respectivement pour les externes et les internes.<sup>4</sup>

### **L'entrée dans le corps des DSP pour les externes<sup>5</sup>**

#### **Les épreuves d'admissibilité :**

1. Une composition portant sur l'évolution politique, sociale, économique et le mouvement des idées depuis le 18<sup>ème</sup> siècle (quatre heures ; coefficient 4)
2. La rédaction d'une note, à partir d'un dossier de trente pages maximum, permettant de vérifier l'aptitude du candidat à faire l'analyse et la synthèse d'un problème et d'apprécier les connaissances acquises ayant trait à un sujet au choix du candidat lors de l'inscription (durée : cinq heures ; coefficient 5), soit en droit public, soit en droit pénal ou en procédure pénale.
3. Une option obligatoire de composition ou d'étude de cas dans l'une des matières suivantes (quatre heures ; coefficient 4) : économie, sciences et ressources humaines , statistiques et mathématiques ; criminologie et droit pénitentiaire.

Les candidats admissibles sont soumis à des tests psychologiques suivis par un entretien avec un psychologue, qui donnent lieu à l'établissement d'un rapport. Lors de l'épreuve d'admission relative à l'entretien de recrutement, le jury consulte le rapport établi par le psychologue.

<sup>1</sup> L'épreuve de culture générale est supprimée.

<sup>2</sup> Simon H. A, *op. cit.*, p 12.

<sup>3</sup> Froment J.C., *op. cit.* p 160.

<sup>4</sup> L'article 6 définit la composition des jurys : le directeur de l'administration pénitentiaire ou son représentant, président, trois membres du corps des directeurs des services pénitentiaires, dont au moins un chef d'établissement ou un directeur interrégional des services pénitentiaires, deux membres d'un corps recruté par la voie de l'Ecole nationale d'administration ; un magistrat de l'ordre judiciaire, une personnalité qualifiée extérieure au ministère de la Justice, un psychologue.

<sup>5</sup> Les épreuves pour les internes sont quasiment identiques. La composition est remplacée par la rédaction d'une note portant sur les mêmes thématiques que celles qui sont identifiées pour la composition des externes.

**Les épreuves d'admission :**

1. Un entretien de recrutement permettant d'apprécier les qualités de réflexion, la personnalité et les motivations du candidat (durée : quarante minutes, précédées de quinze minutes de préparation, coefficient 9).
2. Une interrogation orale permettant de vérifier la maîtrise des principales données et la compréhension des grands problèmes portant sur l'une des matières suivantes (durée : trente minutes, précédées de trente minutes de préparation ; coefficient 3) : histoire et relations internationales depuis 1918, sciences et ressources humaines (si matière non choisie à l'écrit), finances publiques, droit public (si matière non choisie à l'écrit), droit pénal et procédure pénale (si matière non choisie à l'écrit).
3. Une épreuve orale de langue vivante étrangère (durée : vingt minutes, précédées de vingt minutes de préparation ; coefficient 2).

Enfin, au regard des critères de sélection qui apparaissent au travers de ces différentes épreuves, quel est le profil socio-démographique<sup>1</sup> des « élèves DSP » ?

La population recrutée est homogène et les tendances qui apparaissent depuis quelques années se confirment.

1) les élèves recrutés sont surdiplômés. A titre d'exemple, pour la 32<sup>ème</sup> promotion entrée en formation en 2003, bien que le concours soit accessible aux titulaires d'une licence, 82% des élèves (19) possèdent au moins un Bac+3. Dix ans plus tard, cette tendance se confirme puisque tous les élèves de la 42<sup>ème</sup> promotion(12), entrée en formation en septembre 2012, sont au moins titulaires d'un diplôme de niveau Bac+4 ;

2) Les élèves ont suivi des parcours universitaires identiques, la plupart d'entre eux sont diplômés en droit : pour la 42<sup>ème</sup> promotion, 11 élèves sont diplômés en droit et 1 en science/informatique ;

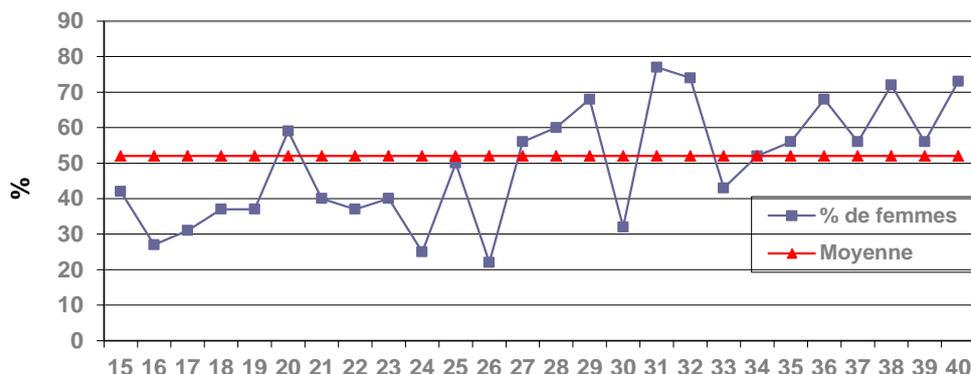
3) Les « externes » sont majoritaires par rapport aux « internes ». Pour la 42<sup>ème</sup> promotion, 8 élèves ont été recrutés par le concours externe et 4 par la voie interne (3 anciennes CPIP et 1 élève issue de la CPI) ;

4) Les promotions se féminisent comme le montre le graphique ci-dessous.

---

<sup>1</sup> Les données sociodémographiques présentées ici sont extraites des travaux réalisés par l'observation de la formation- ENAP.

**Graphique 1 : Evolution de la proportion de femmes au sein des promotions d'élèves directeurs - de la 15<sup>ème</sup> à la 40<sup>ème</sup> promotion**



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

#### 1.4. Les DSP aujourd'hui : un instantané

Après avoir présenté les profils des candidats recrutés, il nous paraissait important de présenter les principales caractéristiques sociodémographiques des DSP en poste afin d'identifier la structure de cette population. Cette photographie ne peut être qu'éphémère puisque le corps des DSP vit : certains l'intègrent, d'autres le quittent. Lorsque nous avons réalisé cette analyse statistique notre échantillon se composait de 509 DSP<sup>1</sup>.

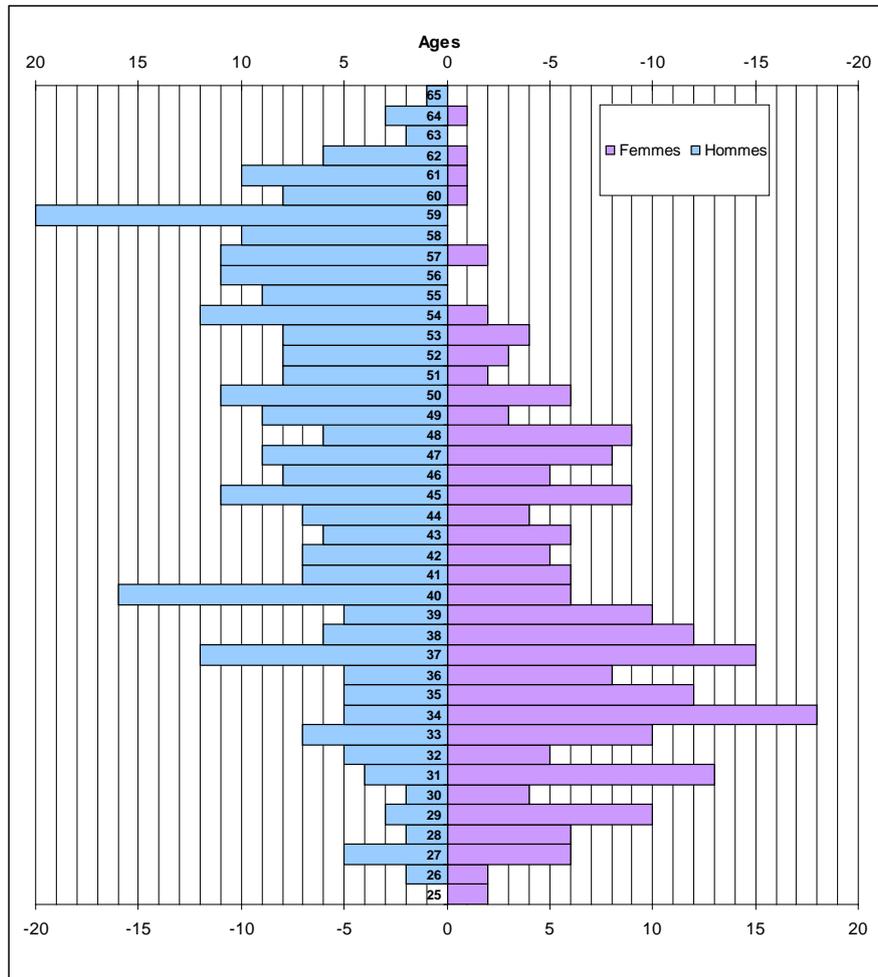
##### 1) La féminisation du corps

La majorité des DSP (57%) est composée d'hommes. Cela dit, la proportion de femmes est en constante augmentation : 34 % des DSP étaient des femmes en 2003, pour 43% en 2011,

<sup>1</sup> Nos données émanent de l'annuaire des cadres, qui s'est révélé sur certains aspects parfois incomplet.

soit une avancée de 9 points en 8 ans. La pyramide des âges de la population des DSP met clairement en lumière cette évolution.

**Graphique 2 : Pyramide des âges des DSP en 2011 - effectifs**



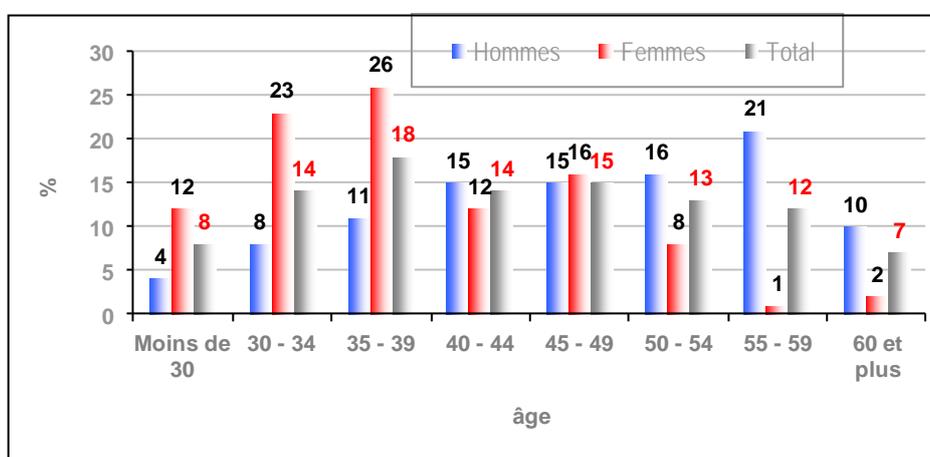
Cette pyramide des âges peut s'analyser en regroupant trois grandes classes d'âges.

- Premièrement, la classe des 25-39 ans, au sein de laquelle les femmes sont très largement majoritaires. On y compte 68 hommes pour 133 femmes, soit un ratio de 1 pour 2.
- Deuxièmement, la classe des 40-50 ans au sein de laquelle la proportion entre les deux sexes est davantage équilibrée, bien que légèrement en faveur du sexe masculin. On y compte 97 hommes pour 67 femmes.
- Troisièmement, la classe des 51-65 ans qui ne comprend quasiment que des hommes. On y compte 127 hommes pour seulement 17 femmes.

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

Dans son ensemble, la population des DSP est équitablement répartie entre les classes d'âges comprises entre 30 et 60 ans comme le montre le graphique ci-dessous qui présente la structure par âge et sexe de la population des DSP.

**Graphique 3 : Structure par âge et par sexe - Proportions**



*NB : Lire ainsi : 4% des hommes et 12% des femmes ont moins de 30 ans. 8% de la population totale a moins de 30 ans.*

Le DSP le plus jeune a 25 ans alors que le plus ancien a 65 ans. L'âge moyen est de 45,9 ans. Par ailleurs, les écarts d'âges entre les sexes sont confirmés. Avec un âge moyen de 41 ans, les femmes sont beaucoup plus jeunes que les hommes (49 ans). De la même manière (et fort logiquement), les DSP recrutés par voie externe<sup>1</sup> sont beaucoup plus jeunes que les internes (42,3 ans contre 49,7 ans).

Concernant l'âge d'accès au corps des personnels de direction, il est de 31 ans en moyenne à l'entrée en formation. Il est beaucoup moins élevé pour les externes (27,3 ans) que pour les

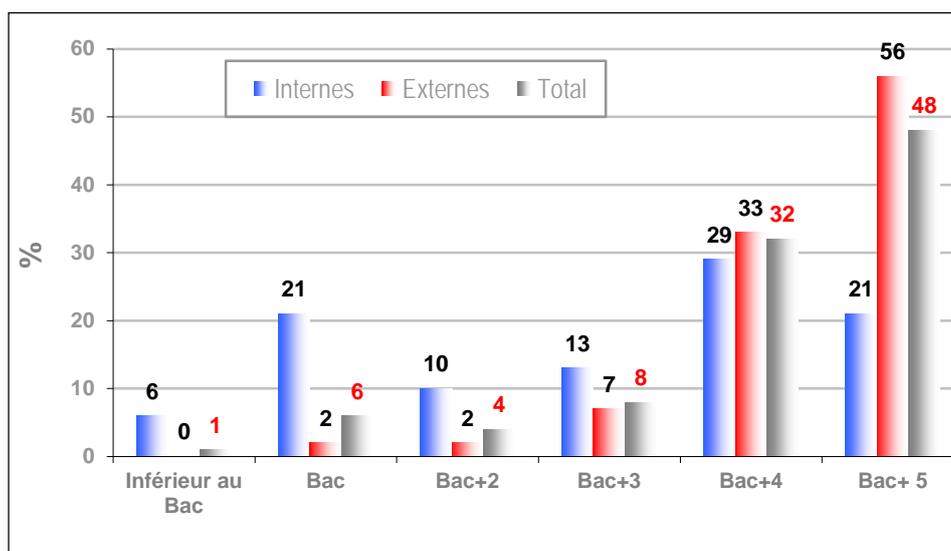
<sup>1</sup> La dénomination « interne » comprend ici les personnels ayant soit, passé un concours interne soit, provenant de la liste d'aptitude pour accéder au corps des D.S.P. Les « externes » sont composés des personnels ayant passé le concours externe mais aussi, des personnels en situation de détachement ainsi que des contractuels titularisés.

internes (38,8 ans). Ces derniers débutent donc leur carrière de cadre 11 ans plus tard que leurs homologues externes.

## 2) Une population « sur » diplômée

Le graphique ci-dessous, illustre fort logiquement, les tendances évoquées précédemment concernant le niveau de diplôme des candidats recrutés.

**Graphique 4 : Niveau de diplôme - Proportions**



Ce graphique montre que la *quasi-totalité* des DSP externes (89%) sont au moins titulaires d'un diplôme de niveau « Bac + 4 ». <sup>1</sup> Bien que globalement élevé, le niveau de diplôme des DSP internes est bien inférieur à celui des externes. Plus de la moitié d'entre eux ont un niveau inférieur au bac + 4 <sup>2</sup>.

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

<sup>1</sup> Un diplôme de niveau Bac +3 est requis pour passer le concours externe.

<sup>2</sup> Le niveau de diplôme des internes est à prendre avec précaution puisqu'il est inconnu pour 38% d'entre eux. Pour la réalisation de ce graphique, ces non-réponses ont été supprimées. Gardons toutefois à l'esprit que le niveau d'études des internes est potentiellement bien différent de celui représenté ici.

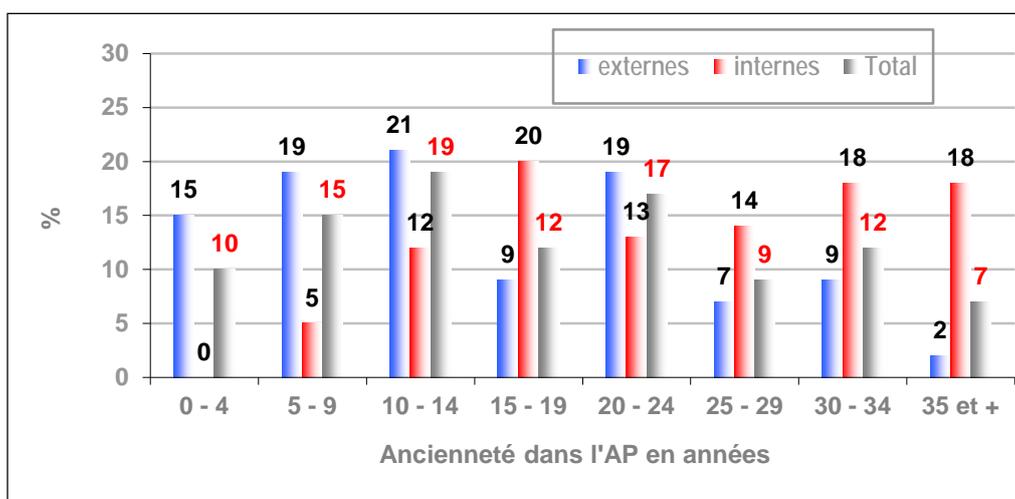
### 3) Une majorité « d'externes »

65% des DSP sont recrutés par concours externe ; les autres l'ont été soit, par concours interne (19%), soit par liste d'aptitude (11%), soit par voie de détachement (5%). Les personnels détachés ou ayant passé le concours interne ne sont qu'une minorité à ne pas être issus de l'administration pénitentiaire<sup>1</sup> (moins de 1%).

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

### 4) Une population expérimentée

**Graphique 5 : Ancienneté dans l'administration pénitentiaire - Proportions**



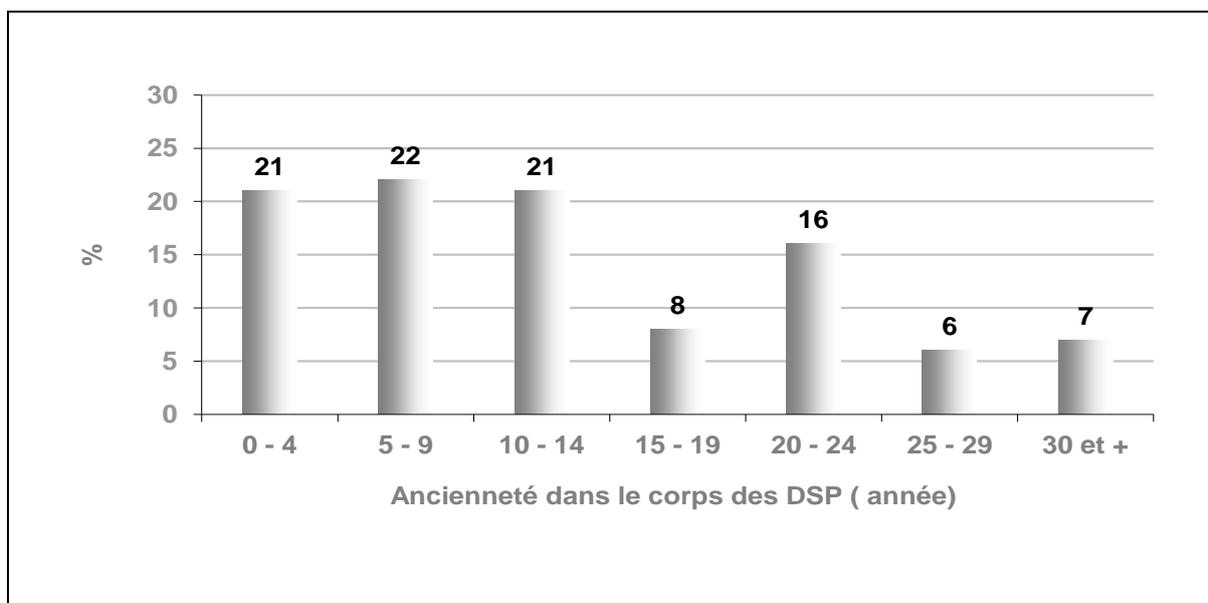
L'ancienneté moyenne dans l'administration pénitentiaire est de 18,9 ans, 16 ans pour les externes et 24,9 ans pour les internes avec un écart-type de 10 ans, soit une dispersion relativement importante autour de la moyenne<sup>2</sup>. Les DSP entrés le plus récemment dans

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

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

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

**Graphique 6 : Ancienneté dans le corps des D.S.P. - Proportions**



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

La progression de la carrière d'un directeur de l'administration pénitentiaire est caractérisée par différents paliers appelés grades, classes, échelons et emplois<sup>1</sup>. Cette classification particulièrement dense ne va pas sans nourrir certaines ambiguïtés quant à la signification même de ces termes. Par exemple, celui de « directeur fonctionnel » correspond à la fois à un échelon attribuable aux DSP hors classe et à un emploi que peuvent occuper ces mêmes individus. Pour simplifier cette subdivision, nous avons pris le parti de définir ce qui nous est apparu comme les quatre paliers principaux de la carrière d'un DSP.

<sup>1</sup> Décret n°2007-930 du 15 mai 2007 portant statut particulier du corps des directeurs des services pénitentiaires et Décret n°2007-931 du 15 mai 2007 relatif aux statuts d'emplois de directeur interrégional et de directeur fonctionnel des services pénitentiaires.

Le terme de DSP correspond au grade de base des personnels du corps des personnels de direction. C'est le premier palier atteint par ces personnels après avoir été directeur stagiaire, il représente avec 67% la majorité des personnels de direction.

Le second palier important concerne le passage à DSP hors classe. Celui-ci nécessite de remplir trois conditions : avoir atteint au moins le 5<sup>ème</sup> échelon de son grade, justifier d'au moins 6 ans d'ancienneté dans le corps des directeurs et avoir occupé au moins trois emplois en tant que DSP, dont un emploi au moins en tant que chef d'établissement, directeur interrégional adjoint, secrétaire général en direction interrégionale ou chef de bureau à la direction de l'administration pénitentiaire. 15% des DSP sont hors classe.

Le troisième palier concerne l'accès à emploi de directeur fonctionnel<sup>1</sup>. Les emplois de directeurs fonctionnels - au nombre de 83 - sont définis par l'administration pénitentiaire et correspondent à des postes impliquant davantage de responsabilités que ceux proposés aux autres DSP (15% des DSP occupent ce type d'emploi). Il s'agit par exemple des adjoints aux directeurs interrégionaux et des directeurs de grands établissements. L'accès à ces emplois est lui aussi soumis à certaines conditions : être hors classe depuis au moins 4 ans, avoir été chef d'établissement dans au moins deux établissements distincts et avoir exercé des fonctions dans un service pénitentiaire autre qu'un établissement (administration centrale...).

Enfin, le quatrième palier est quasiment le plus haut que peut espérer atteindre un DSP. Il s'agit de l'emploi de directeur interrégional<sup>2</sup>. Seuls 14 emplois de ce type sont offerts aux DSP<sup>3</sup>, ce qui explique qu'ils ne représentent que 3% des effectifs dans le graphique ci-dessus. Les conditions d'accès à ces emplois sont les mêmes que les conditions d'accès aux emplois de directeurs fonctionnels.

## **5) Des hommes de terrain**

Les DSP sont majoritairement des hommes de terrain : 65% d'entre eux exercent leurs fonctions dans les établissements pénitentiaires. Parmi eux, au moins<sup>4</sup> 40% sont chefs d'établissement. Par conséquent, ils sont plus d'un tiers à exercer une activité hors établissement qui ne correspond pas directement à leur « cœur de métier » et à la formation

---

<sup>1</sup> Ces emplois font l'objet d'une liste officielle publiée au JORF n°0084 du 9 avril 2011 ; arrêté du 30 mars 2011 fixant la liste des emplois de directeur interrégional et de directeur fonctionnel des services pénitentiaires.

<sup>2</sup> La liste de ces emplois est également définie par l'administration pénitentiaire et a été publiée dans le même arrêté que celui des emplois fonctionnels.

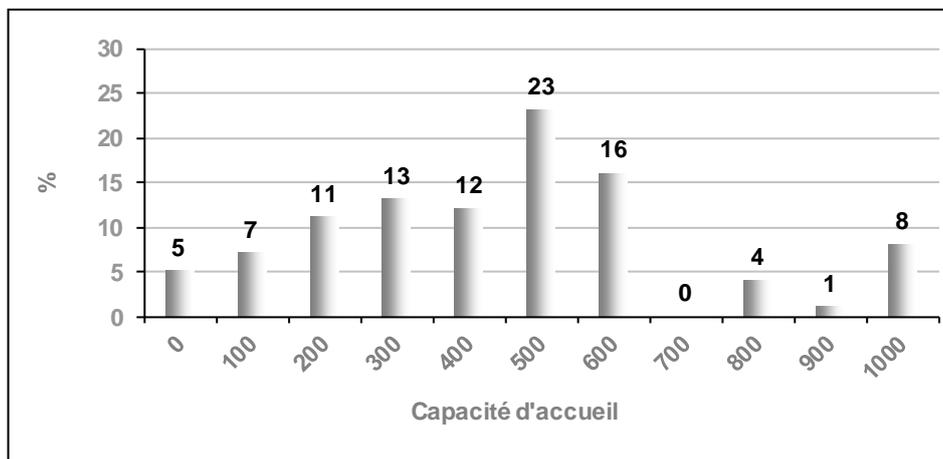
<sup>3</sup> Contrairement à ce que leur nom indique, ces emplois ne concernent pas seulement les directeurs interrégionaux mais également 4 emplois en administration centrale : adjoint au chef de l'inspection des services pénitentiaires (1 emploi) et inspecteur territorial des services pénitentiaires (3 emplois).

<sup>4</sup> Les données fournies par la direction de l'administration pénitentiaire et concernant la fonction occupée étant incomplètes, ce chiffre est une approximation qu'il convient de traiter avec précaution.

initiale qu'ils ont reçue. En dehors des établissements, les deux grands types d'affectation sont les DISP (quasiment 18%) et la direction de l'administration pénitentiaire (quasiment 10%). Cette répartition correspond à la répartition officielle des postes offerts par la direction de l'administration pénitentiaire (70% d'entre eux le sont en établissement, 11% à la DAP, 16% en DISP et 2% à l'ENAP).

Les DSP qui exercent leur fonction en établissement sont affectés, en premier lieu, dans les centres pénitentiaires (40%) ensuite, les maisons d'arrêt (32%) et, enfin, les centres de détention (17%) et les maisons centrales (6%). Cette répartition correspond, là encore et fort logiquement, au nombre de postes de DSP par catégorie d'établissements<sup>1</sup>.

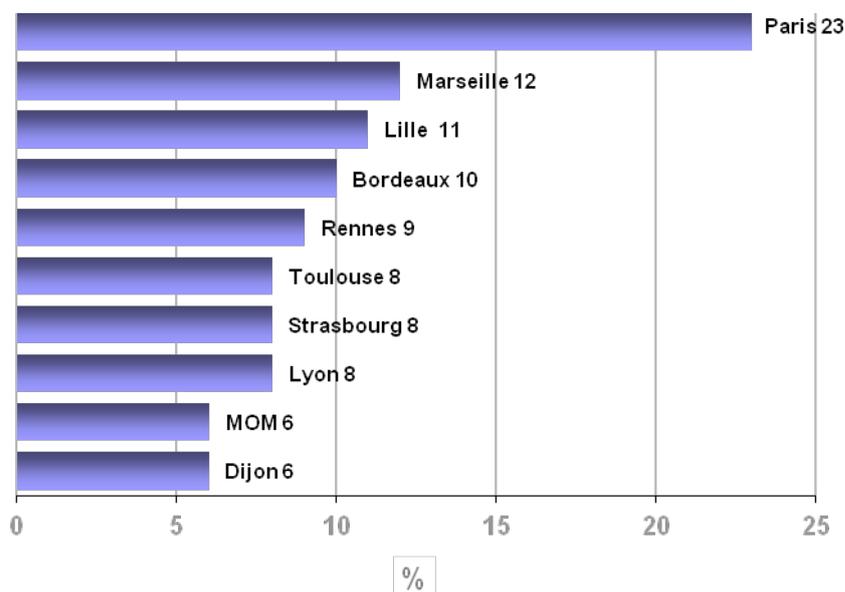
**Graphique 7 : Taille de l'établissement de la dernière affectation**



Il existe une forte hétérogénéité des tailles d'établissements au sein desquels les DSP travaillent. Ces différences, ajoutées aux divers types d'établissements, laissent augurer de nombreuses manières de pratiquer le métier de DSP.

<sup>1</sup> Les centres pénitentiaires (31%) et les maisons d'arrêt (20%) étant les plus nombreux, les centres de détentions (10%) et les maisons centrales (3,5%) les moins nombreux.

**Graphique 8 : Direction interrégionale de l'affectation actuelle**



La DISP de Paris est majoritaire. Cette répartition est à mettre en lien avec le nombre de postes offerts par DISP. Non seulement la région parisienne compte un grand nombre d'établissements, mais elle inclut également la direction de l'administration pénitentiaire au sein de laquelle travaille un grand nombre de DSP.

## **II - Socialisation professionnelle et normalisation**

A l'entrée dans le groupe succède le processus complexe de socialisation professionnelle appréhendé ici dans sa visée normative, définissant ainsi les possibles en déterminant le cadre d'action. Ce processus peut être illustré par :

- le passage par l'ENAP car comme le souligne Froment J.C. « la formation complète la procédure de sélection. Ces deux éléments participent d'une même logique et se renforcent en se légitimant réciproquement »<sup>1</sup> ;
- le port de l'uniforme en tant que marqueur corporel et signe d'appartenance ; le corps support devient le point nodal de la rencontre des effets de l'activité de structuration du champ<sup>2</sup> ;
- et enfin les « rites », désignant un ensemble d'usages collectifs, qu'ils soient de passage avec la cérémonie de fin de formation ou d'appartenance avec le défilé du 14 juillet.

<sup>1</sup> Froment J.C., *op. cit.* p 162.

<sup>2</sup> Filion N., 2008, Les lieux qui conviennent, les locaux de service à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, Rapport de recherche pour le CPGN et la DGGN.

## 2.1. La formation : influence et légitimation

Afin de comprendre le fonctionnement d'une organisation et notamment la manière dont les décisions prises au sommet se répercutent et sont exécutées par les « subordonnés », Simon H.A identifie des moyens d'influence organisationnels et notamment les influences « qui donnent au personnel subalterne *lui-même* les attitudes, les habitudes et un état d'esprit qui le conduisent à prendre des décisions favorables à l'organisation (...) ce premier type d'influence consiste à inculquer à un employé un sentiment de loyauté vis-à-vis de l'organisation et un souci d'efficacité et plus généralement à le former ». <sup>1</sup> La formation <sup>2</sup> est effectivement un outil d'influence au service de l'organisation puisqu'elle véhicule et transmet, certes des savoirs, mais aussi des valeurs, des normes, des représentations sélectionnées et diffusées par l'institution elle-même. La formation est une étape essentielle dans la structuration et surtout le fonctionnement des corps des personnels quel que soit le niveau hiérarchique, puisqu'elle participe à la construction d'une dynamique d'identification, de loyauté et de fidélité. « L'enseignement qui est une information devient une initiation aux codes de l'univers carcéral. L'adhésion aux codes est la finalité de l'école. Le formateur est « un marqueur d'une empreinte, d'une forme sur les élèves » <sup>3</sup>.

La formation tant dans son contenu, sa durée et son organisation a grandement évolué pour prendre en compte les besoins et les attentes de l'administration pénitentiaire et aussi tenir compte des caractéristiques évolutives des élèves et des effectifs des promotions successives. L'ensemble des personnels pénitentiaires est formé à l'ENAP, implantée originellement à Fleury-Mérogis puis, délocalisée, en 2000, à Agen. Froment J.C. analyse le positionnement spécifique de cette école en relevant les paradoxes s'y rattachant : « l'administration pénitentiaire constitue une micro-société, les caractères de la formation qu'elle dispense reposent sur ses fondements mêmes. Ainsi, l'une des caractéristiques principales de cette école est son intégration dans cette administration. Dissociée de toute structure universitaire <sup>4</sup>, ses enseignements visent à la reproduction sociale de l'institution pénitentiaire (...). Mais paradoxalement, l'école se veut aussi un lieu d'innovation, de changement » <sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Simon H. A., *op. cit.*, p 12.

<sup>2</sup> Dubar C., 1995, *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand colin, Paris.

<sup>3</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 167.

<sup>4</sup> Nous pouvons nuancer ce propos puisque même si l'ENAP n'est rattachée à aucune structure universitaire elle a créé en son sein depuis 1999, une direction de la recherche qui se compose notamment d'une équipe d'enseignants- chercheurs.

<sup>5</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 162.

De 1971 à 1974, il n'existe pas de formation spécifique pour les élèves « chef de service des établissements pénitentiaires »<sup>1</sup> recrutés au titre du concours externe ; compte tenu de leur effectif réduit de 1 à 3 élèves, ils assistent à des cours destinés à d'autres corps de l'administration pénitentiaire. « Ils participaient comme stagiaires ou comme auditeurs aux stages organisés à l'école pendant leur séjour (...), ce n'est qu'avec la 5<sup>ème</sup> promotion et le recrutement de décembre 1975 où les candidats externes furent les plus nombreux qu'ils purent bénéficier d'un véritable programme de formation, établi après concertation avec les chefs de service des promotions précédentes».<sup>2</sup>

Le décret du 8 août 1977 prévoit le recrutement d'élèves sous-directeurs ; les élèves chefs de service de la 6<sup>ème</sup> promotion sont alors intégrés dans le corps des sous-directeurs. La « promotion de 1977 », (la 7<sup>ème</sup> promotion) se compose de 16 élèves. La formation se déroule sur deux ans : la première année est axée sur les apprentissages théoriques et la seconde consacrée aux stages pratiques dans les établissements pénitentiaires<sup>3</sup>. Malgré certaines adaptations, cette organisation générale reste encore d'actualité.

#### **Programme de la formation proposée aux élèves sous-directeurs en 1977** <sup>4</sup>

<b>Première année</b>	<b>Deuxième année</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culture institutionnelle</li> <li>- Droit pénal, procédure pénale</li> <li>- Réglementation pénitentiaire</li> <li>- Droit administratif, contentieux administratif</li> <li>- Fonction publique</li> <li>- Gestion administrative et budgétaire</li> <li>- Organisation du travail</li> <li>- Sociologie</li> <li>- Eléments de criminologie clinique</li> <li>- Eléments de psychologie</li> <li>- Eléments de psychiatrie</li> <li>- Animations des équipes professionnelles</li> <li>- Gestion de la violence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Découverte d'un établissement pénitentiaire</li> <li>- Découverte d'une collectivité territoriale</li> <li>- Stage professionnel en maison d'arrêt</li> <li>- Stage professionnel en établissement pour peine</li> <li>- Stage découverte des services régionaux</li> <li>- Stage d'apprentissage professionnel</li> <li>- Journées d'études</li> <li>- Rencontre avec l'Ecole supérieure nationale de police</li> <li>- Rencontre avec l'Ecole nationale de la magistrature</li> </ul>

<sup>1</sup>Dénomination utilisée à cette période pour désigner les DSP ; le décret du 8 août 1977 relatif au statut particulier du personnel de direction des services extérieurs pénitentiaires reclasse les chefs de service dans le grade de sous directeurs.

<sup>2</sup> Revue pénitentiaire et de droit pénal, 1976, p 788.

<sup>3</sup> Ouvrage de l'ENAP « d'hier à demain »/ENAP, 2000.

<sup>4</sup> Ibidem.

Comme le montre le tableau ci-dessus, la formation se structure autour d'un principe d'alternance<sup>1</sup>, qui régit d'ailleurs la formation initiale de l'ensemble des personnels pénitentiaires. L'organisation de la scolarité des DSP réaffirme l'idée selon laquelle la professionnalisation des individus ne peut être, totalement, déconnectée des réalités professionnelles ; l'école et le terrain sont indissociables. Durant leurs stages, les DSP complètent leurs connaissances règlementaires et techniques. En se confrontant aux Hommes, pairs et subordonnés, ils rencontrent aussi les pratiques professionnelles légitimes dans les établissements pénitentiaires et bien au-delà, des « visions du monde », représentations relatives aux métiers, qu'ils intégreront, de manière différenciée, pour appartenir à un corps et à un univers tout entier. Cette confrontation à la réalité professionnelle est, certes, riche mais peut aussi créer des tensions qui émanent des décalages existants entre les logiques professionnelles de « l'école » et celles des « terrains ». En rappelant que la professionnalisation peut s'effectuer sous tension, nous ne souhaitons pas pour autant relayer le sempiternel débat autour du poids de la théorie par rapport à la pratique et réactiver ainsi la problématique du décalage entre travail prescrit et travail réel, obsolète aux yeux de nombreux sociologues des organisations<sup>2</sup>.

A côté du principe d'alternance, l'administration pénitentiaire pose un autre principe : celui de « l'ouverture ». La formation « vise, à côté de l'enseignement des techniques proprement pénitentiaires à élargir l'horizon des élèves vers les autres administrations avec lesquelles ils seront appelés à coopérer »<sup>3</sup>. L'ouverture s'opère à un niveau national – vers les partenaires extérieurs - mais aussi international puisque la promotion participe à un voyage d'étude au Danemark auprès des autorités pénitentiaires.

Cette volonté d'ouverture continue dans les années 1980 à influencer les objectifs, les contenus de formation et plus tard l'architecture de l'ENAP<sup>4</sup>. « La formation initiale des sous-directeurs de l'administration pénitentiaire est parvenue à un haut niveau, apportant des réponses adaptées aux besoins des futurs directeurs d'établissements, issus pour la plupart de l'université (...). Les contacts des promotions des sous-directeurs se sont institutionnalisés avec l'Ecole nationale de la magistrature, l'Ecole supérieure de police, l'Ecole nationale des

---

<sup>1</sup>Numéro revue « raisons éducatives », Alternances en formation, éd. De Boeck, 2007, 272 pages, et notamment Vanhulle S., 2007 « Introduction. Du principe d'alternance aux alternances en formation des adultes et des enseignants : un état de la question » pp 7- 45.

<sup>2</sup>Reynaud J.D., 1989, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris., Crozier M. Friedberg E., 1981 (1977), *L'acteur et le système*, Editions du seuil, Paris.

<sup>3</sup>Rapport annuel de l'administration pénitentiaire, 1977.

<sup>4</sup> Le choix est fait de construire une école ouverte sur le campus universitaire voisin et de manière globale une ouverture et un fort ancrage dans le territoire local.

officiers de la gendarmerie, le barreau et les centres de formation. Une ouverture a également été recherchée vers les expériences pénitentiaires étrangères, au moyen de voyages d'études et aussi par l'accueil d'auditeurs en provenance de différents pays francophones». <sup>1</sup>

L'institutionnalisation des contacts avec les autres corps répond, certes à une volonté d'ouverture mais elle est aussi stratégique et symbolique. Il s'agit de faire partie de la « famille » des corps de catégorie A. Certes, le statut de 2007 s'y emploie, mais ne suffit pas pour être reconnu et accepté parmi ces « élites ». Ce processus est long et complexe et repose sur le tissage de liens interinstitutionnels ; la formation représente ainsi le premier espace où cette proximité et *in fine* cette affiliation peut se construire et se développer, d'une part, sur la reconnaissance d'une légitimité professionnelle liée notamment à une expertise spécifique découlant de l'acquisition de compétences lors de la formation, d'autre part.

Alors que cette dynamique d'ancrage se poursuit, la formation est modifiée par l'arrêté du 13 août 2007 ; les contenus évoluent et sont désormais davantage axés « sur les compétences managériales et la gestion des PPSMJ ainsi que la gestion administrative et financière »<sup>2</sup>.

A l'heure actuelle, la formation des DSP est régie par l'arrêté du 25 juillet 2012 ; ses principaux objectifs sont énoncés dans les articles 1 et 2.

#### **Article 1**

Les directeurs des services pénitentiaires forment un corps chargé de l'encadrement supérieur des services pénitentiaires. La formation vise donc à les préparer à exercer des fonctions d'encadrement, de direction, de conception, d'expertise et de contrôle dans les établissements, circonscriptions et services de l'administration pénitentiaire, mais également en administration centrale et à l'école nationale d'administration pénitentiaire.

#### **Article 2**

La formation permet l'acquisition et le développement des compétences notamment en matière de management, de sécurité et de sûreté des établissements, de pilotage et de mise en œuvre des politiques de prise en charge des personnes placées sous main de justice, de gestion des ressources humaines et financières, de gestion déléguée, de contentieux administratif, de responsabilité pénale et administrative, de finances publiques incluant la réglementation relative à la passation des marchés publics.

L'article 2 révèle l'étendue du territoire professionnel des DSP et, au travers des objectifs énoncés, apparaît en filigrane l'évolution et la complexification de leur activité professionnelle. Ces évolutions n'influencent pas pour autant la trame générale de la formation. La durée reste identique (deux ans) et les principes d'alternance et « d'ouverture » restent au cœur de l'organisation pédagogique. Les DSP doivent désormais effectuer quatre stages dans des lieux qui se diversifient : directions interrégionales, établissements

<sup>1</sup> Conseil supérieur de l'administration pénitentiaire, 1986.

<sup>2</sup> Plaquette de l'administration pénitentiaire.

pénitentiaires, administration centrale, services pénitentiaires d'insertion et de probation, institutions publiques françaises ou étrangères, institutions associées au service public, ou organismes privés.

L'article 8 réaffirme l'importance des stages au regard de l'objectif de professionnalisation des élèves directeurs.

L'article 24 concerne les modalités de formation<sup>1</sup> des fonctionnaires promus au choix ou par examen professionnel. Il s'agit ici de proposer à ces « internes » une formation d'adaptation aux nouvelles fonctions qu'ils devront exercer.

#### **Article 24**

Les directeurs des services pénitentiaires nommés au choix ou par examen professionnel suivent une formation individualisée d'adaptation à leurs nouvelles fonctions de direction. Cette formation obligatoire doit faciliter leur prise de poste et leur intégration. Elle doit notamment permettre l'acquisition et le développement des compétences nécessaires aux fonctions que ces cadres supérieurs sont appelés à exercer. Elle vise à inscrire les directeurs des services pénitentiaires dans une fonction managériale de cadre supérieur dans les structures mentionnées à l'article 1<sup>er</sup>. Pour compléter les compétences des fonctionnaires entrant dans le corps des directeurs des services pénitentiaires, elle comprendra notamment des enseignements sur la prise en charge des publics sous main de justice, la sécurité et la sûreté des établissements pénitentiaires, la gestion des ressources humaines, le management, la gestion économique, budgétaire et financière, la responsabilité pénale et administrative, le contentieux administratif, les droits et obligations des fonctionnaires, la gestion déléguée.

Quand bien même l'arrêté du 25 juillet 2012 est toujours d'actualité, l'organisation pédagogique de la formation des promotions de DSP connaît d'importants changements. Des modifications apparaissent déjà pour la 42<sup>ème</sup> promotion : le quota de certaines « matières » a été réévalué à la hausse (langues étrangères, gestion des ressources humaines...), la validation du mémoire de recherche, qui traditionnellement s'opérait à la fin de la formation, a été effectuée à la fin de la première année. La 43<sup>ème</sup> promotion qui débute sa formation en septembre 2013 inaugure une « nouvelle » formation. Le découpage de la formation, présenté dans le tableau ci-dessous, se fait désormais en unités de formation, cinq au total, se subdivisant ensuite en modules.

---

<sup>1</sup> Les modalités de formation pour les détachés sont présentées dans l'article 33.

## Organisation de la formation à partir de la 43<sup>ème</sup> promotion de DSP

### **UF1<sup>1</sup> : Se situer dans son environnement professionnel**

- M1 : Se situer dans l'environnement pénitentiaire
- M2 : Acquérir les savoirs de base et partager son expérience
- M3: Mesurer les enjeux de la politique pénitentiaire

### **UF2 : Communiquer dans les situations de la vie professionnelle**

- M1: Adapter sa communication personnelle
- M2: Organiser la communication interne et externe
- M3: Communiquer en situation relationnelle difficile
- M4: Utiliser les outils de communication informatique
- M5: Pratiquer une langue étrangère

### **UF3 : Assurer la prise en charge des publics**

- M1: Identifier, organiser et mettre en œuvre les politiques d'insertion et de probation et de prévention de la récidive
- M2: Repérer, développer et évaluer les partenariats
- M3: Individualiser la prise en charge de la PPSMJ

### **UF4 : Assurer la sécurité et la sûreté de l'établissement et des personnes**

- M1: identifier les aspects règlementaires et sécuritaires
- M2: Organiser les dispositifs de sécurité
- M3: Gérer une situation de crise en milieu pénitentiaire
- M4: Mettre en place une politique de soutien aux établissements en matière de gestion de la détention

### **UF 5 : Manager les services et les ressources**

- M1: Gérer les ressources humaines et les relations sociales
- M2: Assurer la gestion financière, budgétaire et le contrôle de gestion d'une structure
- M3: Manager et développer les relations professionnelles et la mobilisation d'une équipe de professionnels
- M4: Manager un projet et conduire le changement
- M5: Mettre en œuvre la démarche d'amélioration continue de la qualité du service public pénitentiaire
- M6: Mettre en œuvre le management par objectifs

Cette transformation illustre la volonté de passer d'une logique d'enseignement à une logique de formation professionnelle<sup>2</sup>. Ce processus complexe s'est matérialisé par l'élaboration d'un référentiel métier/compétences pour les DSP dont l'objectif est d'identifier les réalités des métiers et les attentes institutionnelles afin de déterminer les contenus de formation en conséquence. Il s'agit de faire évoluer la formation pour, *in fine*, améliorer les pratiques professionnelles des DSP.

---

<sup>1</sup> Notons la différence de vocabulaire utilisé pour les personnels de surveillance et les DSP ; pour la première formation, il s'agit d'unité de compétence et pour la seconde d'unité de formation.

<sup>2</sup> Volonté politique touchant les politiques de formation de l'ensemble des ministères, se structurant notamment autour de référentiels tels que le ROM et le RIME..

## 2.2. L'uniforme de cérémonie : le triple E

Napoléon est l'un des premiers à instaurer l'uniforme pour les directeurs de maison centrale et de détention. Cet habit est bleu et collet et parements sont agrémentés de feuilles de chêne et de lierre entrelacées. L'article 2 du décret du 1<sup>er</sup> mars 1852 relatif au costume des fonctionnaires administratifs et des employés du ministère de l'Intérieur ou des administrations qui en dépendent rend le port du costume obligatoire « pour les fonctionnaires de l'ordre administratif dans les cérémonies publiques, et toutes les fois que l'exercice de leurs fonctions peut rendre nécessaire ce signe distinctif de leur autorité ».

Quatre ans plus tard, ce décret est complété par la circulaire et l'arrêté du 28 décembre 1857 relatifs aux costumes des employés des prisons. Le ministre de l'Intérieur instaure pour les « directeurs et inspecteurs de maisons centrales de force et de correction et les directeurs des maisons d'arrêt, de justice et de correction des départements », un « uniforme de petite tenue », pour compléter « l'uniforme de grande tenue » - autrement dit l'uniforme de cérémonie, qui existait jusqu'alors. « En statuant seulement à l'égard de ces fonctionnaires, et en ne réglant que l'uniforme de grande tenue, ces dispositions réglementaires n'atteignent qu'imparfaitement leur but. Le port d'un costume spécial, dans les établissements soumis à un régime de discipline, a pour objectif principal de concourir à l'ordre intérieur et extérieur, en distinguant, par un signe visible, les divers agents de l'autorité et de l'administration. » Ces propos illustrent la fonction de différenciation et de légitimation de l'uniforme, mais surtout insiste sur la nécessaire continuité de ces deux fonctions. Ce signe de distinction et de légitimation doit être présent dans le fonctionnement quotidien des établissements pénitentiaires et non uniquement lors d'occasions ponctuelles, tournées vers l'extérieur. Il est difficile de savoir si ces deux types d'uniformes ont été effectivement portés par les personnels de direction.

Il semblerait qu'au début du 19<sup>ème</sup> siècle, période au cours de laquelle l'administration pénitentiaire était rattachée au ministère de l'Intérieur,<sup>1</sup> un uniforme ait été dédié aux personnels de direction ; nous n'avons cependant trouvé aucun document l'attestant. Nous pouvons néanmoins affirmer qu'au début des années 1970, plus aucun uniforme de « petite » ou « de grande tenue » n'existait.

---

<sup>1</sup> Mbanzoulou P., Dieu F. ss dir, 2013, *Administration pénitentiaire et justice : un siècle de rattachement*, Ed. L'harmattan, coll. Champ pénitentiaire.

En 2003, le directeur de l'administration pénitentiaire Didier Lallement qui, notons le, appartient au corps des préfets, confie au service de l'emploi pénitentiaire de l'administration centrale le soin de concevoir, en concertation avec les organisations syndicales, un projet d'uniforme de cérémonie pour les DSP. Celui-ci est instauré officiellement par la circulaire du 15 juillet 2003. La création de cet uniforme est à replacer dans un contexte plus large visant à uniformiser et, peut être, d'une certaine façon, à « discipliner » les corps pénitentiaires. C'est aussi à cette période que les élèves surveillants, premiers surveillants et lieutenants devront, durant leur scolarité à l'ENAP, revêtir l'uniforme.

L'annexe technique de la circulaire du 15 juillet 2003 présente de manière détaillée l'uniforme de cérémonie des DSP et définit un « modèle homme » et un « modèle femme ».

<b>Modèle homme</b>	<b>Modèle femme</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 veste droite avec écussons de col</li> <li>- 1 pantalon avec bande de commandement</li> <li>- 1 chemise</li> <li>- 1 cravate</li> <li>- 1 paire de gants blancs</li> <li>- 1 casquette avec bandeau et insigne de coiffure</li> <li>- 2 pattes d'épaules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 veste avec écussons de col</li> <li>- 1 pantalon ou 1 jupe avec bande de commandement</li> <li>- 1 chemisier</li> <li>- 1 cravate</li> <li>- 1 paire de gants blancs</li> <li>- 1 coiffe de type tricorne avec bandeau et insigne de coiffure</li> <li>- 2 pattes d'épaules</li> </ul>

La distinction entre les deux modèles se traduit par la possibilité pour les femmes de faire un choix entre le pantalon et la jupe, mais aussi, par une différence au niveau de la coiffe, une casquette pour les hommes et un tricorne pour les femmes.



*Pour les femmes : la jupe ou le pantalon*



*Une large majorité des DSP femmes choisissent la jupe.*

Ces distinctions apparaissent alors que pour les personnels de surveillance, qu'il s'agisse des surveillants ou des cadres intermédiaires, les tenues sont identiques, mis à part la couleur des « polos » qui a une propriété classificatoire et différenciatrice puisque les surveillants sont en bleu foncé et les lieutenants, par exemple, en bleu clair.



*Tenue identique pour certains hommes et certaines femmes*



*Surveillants et un lieutenant*

Les différences entre hommes et femmes qui se matérialisent par la jupe et le « couvre chef »<sup>1</sup> se retrouvent dans d'autres corps, chez les commissaires de police par exemple.



Quel que soit le corps, les insignes désignent les différents éléments faisant partie de l'uniforme. Les principaux, pour l'uniforme de cérémonie des DSP, sont les galons de commandement<sup>2</sup>, les écussons de col et l'insigne de coiffure. Le galon est orné d'une branche de chêne et d'une branche d'olivier<sup>3</sup> entrelacées. Les écussons de col, ainsi que l'insigne de coiffure, ont un motif identique : une branche de chêne et une branche d'olivier entrelacées à la base et portant respectivement un gland et une olive, ainsi qu'une balance et une étoile.

Ces motifs sont fortement connotés symboliquement. Le chêne est un arbre sacré dans de nombreuses traditions, il indique particulièrement la solidité, la puissance, et la force ; n'oublions pas que la masse d'Hercule est de chêne et qu'en latin chêne et force s'exprime par le même mot : « *robur* ». Au-delà de la force, il symbolise également la sagesse. L'olivier, est un arbre d'une très grande richesse symbolique : il représente bien sur la paix, mais aussi la victoire et la récompense. La balance, quant à elle, est bien connue en tant que symbole de la

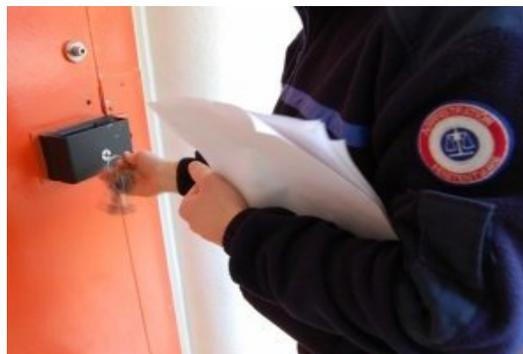
<sup>1</sup> Le mot chef renvoie ici au latin *caput* signifiant tête, rappelons que la tête symbolise le principe actif incluant l'autorité de gouverner, d'ordonner et d'éclairer.

<sup>2</sup> Concernant les broderies, des dispositions particulières apparaissent pour distinguer les grades.

<sup>3</sup> Le lierre présent en 1852 est remplacé par l'olivier. Le chêne et l'olivier était sous Napoléon les attributs des seuls préfets.

justice, de la mesure, de la prudence, de l'équilibre parce que sa fonction correspond précisément à la pesée des actes. Elle symbolise le jugement et renvoie à l'image de la balance du jugement évoquée aussi bien dans l'iconographie chrétienne que dans le Coran. La balance, c'est encore l'équilibre des forces visibles ou invisibles. Elle est ici associée à une étoile, objet étroitement lié au ciel ; l'étoile symbolise la lumière, son caractère céleste en fait aussi le symbole de l'esprit.

Cette « balance étoilée » est le symbole de l'administration pénitentiaire, porté par tous les personnels en uniforme ; elle rappelle en cela l'appartenance à un même collectif (au sens élargi du terme).



Les conditions et les modalités de port de l'uniforme de cérémonie sont détaillées dans la circulaire de 2003 : « L'uniforme de cérémonie est requis des agents concernés lors de toute cérémonie ou réunion solennelle à laquelle participent les chefs des services déconcentrés. Il est aussi requis lors des cérémonies et réunions solennelles présidées par le ministre de la Justice ou par le directeur de l'administration pénitentiaire auxquelles les personnels des services pénitentiaires sont amenés à participer ainsi que lors de toute visite présidentielle ou ministérielle d'un établissement ou d'un service relevant de l'administration pénitentiaire ». Ce cadre réglementaire assigne à l'uniforme une fonction de représentation à la fois interne et externe, représentation du corps, bien sûr, d'un établissement en particulier ou de l'administration pénitentiaire. En cela, comme le rappelle la circulaire « la présentation de l'uniforme de cérémonie doit être impeccable. Ses effets se portent toujours entièrement boutonnés. Dans tous les cas, la tenue de cérémonie doit être uniforme pour chaque catégorie de personnel. Son panachage avec des effets civils est formellement interdit et le port d'objets personnels n'est autorisé que s'ils ne sont pas visibles ».

Ce texte montre que la subjectivité de l'individu doit disparaître et être recouverte par l'uniforme<sup>1</sup>. L'objectif est ici d'uniformiser, de gommer les signes distinctifs, ce qui est, d'une certaine manière, paradoxal car par ailleurs, l'uniforme est intrinsèquement un signe de distinction ; distinction vis-à-vis de l'extérieur - du « monde non pénitentiaire » - mais aussi, de l'intérieur autrement dit, des autres catégories de personnels notamment par le port de la chemise blanche dans un univers où tout est bleu.

D'une certaine façon, il s'agit d'imposer le corps au corps ! L'uniforme traduit le conflit entre l'individuel et le collectif, il peut être vécu soit comme un objet oppressif ou un repère rassurant<sup>2</sup>. Même s'il ne s'agit que d'un « uniforme de grande tenue », revêtu à titre extraordinaire, sa portée symbolique n'en est pas moins importante et le principe même de son port est questionné.

Questionné tout d'abord par les DSP eux-mêmes ; certains y sont opposés. En 2003, ce désaccord prend entre autres le visage, de manière très officieuse, d'un jeu entre (certains) pairs où celui qui revêtira l'uniforme le plus tard possible sera désigné comme vainqueur<sup>3</sup>. Cette pratique ponctuelle, qui peut paraître anecdotique, illustre cependant (même partiellement) les modes d'interactions existants entre l'organisation et ses cadres et la manière dont la contestation peut prendre forme au sein de l'institution pénitentiaire – mais nous y reviendrons. A l'inverse, d'autres DSP y sont favorables, leurs arguments se structurant autour du triptyque suivant : « Afficher, Clarifier, Unifier » le corps bien entendu. Questionné ensuite par les organisations syndicales majoritaires, Force Ouvrière Direction (FOD) et le Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires (SNDP) qui n'ont pas la même position à ce sujet ; de façon simplificatrice, la première le plébiscite, la seconde s'y oppose<sup>4</sup>. Cette divergence de position s'est récemment illustrée lors d'un appel à la mobilisation lancé le 13 mai 2013 par FOD faisant suite au mouvement des DSP (FOD, SNDP) débuté en 2012 visant à dénoncer les difficultés croissantes rencontrées dans l'exercice quotidien de leurs fonctions.

---

<sup>1</sup> Rigal A. 2011, L'uniforme militaire : la production d'une identité collective, <http://sociomili.hypotheses.org>

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Cette pratique ayant pour objectif de contourner la réglementation relative au port de l'uniforme de cérémonie a été relatée par certains DSP au cours des entretiens.

<sup>4</sup> Depuis 2003, la position du SNDP a quelque peu évolué, puisqu'il se rallie (avec modération) à ce principe.

## Extraits de tracts syndicaux exposant les difficultés rencontrées par les DSP

*Communiqué de FOD intitulé « Français, Françaises libérez vos prisons », concernant la mobilisation du 28 mai 2013*

« Pour régler les problèmes quotidiens de la vie de 67 000 personnes détenus, les directeurs de ces prisons doivent trancher et administrer des questions concrètes, des urgences : alimentaires, sanitaires, sociales, disciplinaires, sécuritaires, juridiques, budgétaires... (...) avec une obligation de respecter la règle du silence : ne jamais parler de rien, à personne ».

*Communiqué du SNDP intitulé « Union, concertation »*

« Nous partageons le diagnostic établi par FO-Direction pour l'avoir nous-mêmes exposé et le subir tous les jours (...) l'absence d'arrêté sur les logements, l'abandon du travail sur la réforme statutaire et la fixation scandaleusement lointaine de la prochaine CAP d'avancement et de mobilité. (...) la situation est grave. »

Cette situation appelle une double interrogation : en premier lieu, comment « protester <sup>1</sup> » c'est-à-dire, porter sur la place publique <sup>2</sup> une divergence alors même que le statut spécial de 1966 l'interdit, puisque son article 80 stipule que « les fonctionnaires des services extérieurs de l'administration pénitentiaire doivent s'abstenir en public, qu'ils soient en service ou non, de tout acte ou propos de nature à déconsidérer le corps auquel ils appartiennent ou à troubler l'ordre public » <sup>3</sup> ; et en second lieu, dans le cas où cette « obligation au silence » ne serait pas respectée, les DSP peuvent-ils protester en uniforme de cérémonie ?

Là encore les positions des organisations syndicales divergent : FOD appelle les DSP à venir manifester en uniforme (ou en civil) – « ce mouvement ne porte pas nos inquiétudes, mais au contraire notre dignité toute entière, nos valeurs, nos propres idées de réforme. C'est en uniforme ou en civil et sous la seule bannière que nous reconnaissons, le drapeau de la République <sup>4</sup> qu'il arrêtera sa marche ». Le SNDP s'y oppose : « l'instrumentalisation de l'uniforme dans une action syndicale ne recueille pas notre assentiment, sa dimension transgressive n'est pas sans poser des sérieuses questions quant à sa perception, puis son éventuelle mention par les personnels que nous dirigeons » <sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Les mouvements de protestation des DSP conservent un caractère exceptionnel.

<sup>2</sup> La couverture médiatique de la manifestation du 28 mai 2013 est importante : presse écrite (articles dans le monde, libération, le nouvel observateur, le figaro, le parisien..), radio (RMC, France culture, France info..), télévision (France 2).

<sup>3</sup> Le droit de réserve peut être analysé comme une vérification du loyalisme vis-à-vis du gouvernement et de l'Etat, Froment J.C., *op. cit.* p 130.

<sup>4</sup> Cela n'est pas sans rappeler l'ambivalence des symboles de la République, Ranciere J., 1995, *La mésentente*, Galilée, Paris.

<sup>5</sup> Lors des mouvements des personnels, les DSP « veillent » à ce que les personnels de surveillance ne portent pas l'uniforme.



Quelques jours avant la manifestation, l'administration pénitentiaire rappelle les règles relatives au port de l'uniforme ; ce rappel à la règle laisse sous entendre que tout contrevenant pourrait être sanctionné – ce qui ne semble pas, à notre connaissance, s'être produit.

De son côté, FOD procède à une analyse juridique afin de démontrer aux DSP qu'ils peuvent, sans crainte de sanction, porter l'uniforme de cérémonie lors d'une manifestation si celle-ci se déroule dans certaines conditions.

« A la différence de l'uniforme des surveillants, dont le port de l'uniforme est prévu par des dispositions réglementaires du code de procédure pénale et donc très encadré, l'uniforme est un uniforme non attaché à la fonction. Il n'est prévu aucun texte réglementaire à l'exception d'une circulaire, à ce titre dépourvue de valeur juridique. Le port de l'uniforme de cérémonie des DSP n'est prévu pour les DSP que par la circulaire du 15 juillet 2003 (et non un décret !!) (...) dans la mesure où il n'y a pas de dégradation de l'uniforme ou volonté délibérée de nuire à l'image de l'Etat, c'est le statut de la fonction publique qui s'applique (...) c'est donc l'article 80 qui nous concerne. La manifestation a été déclarée en Préfecture et sera encadrée par un service d'ordre. Il n'y a aucun souci. Le port de l'uniforme a vocation, dicit la circulaire, à : « manifester à la fois la reconnaissance qui leur est due et l'appartenance à un même corps de responsables d'une administration de sécurité. Cela rentre bien dans le cadre ». <sup>1</sup> En se référant à l'article 7 du code de déontologie, FOD conclut que « le port de l'uniforme de cérémonie lors d'une manifestation publique relative à l'amélioration du service public pénitentiaire ne pose aucune difficulté particulière ».

Finalement, une partie des manifestants,<sup>2</sup> une soixantaine selon FOD, une trentaine selon l'AFP, se sont réunis le 28 mai 2013 pour protester, certains en uniforme<sup>3</sup>, d'autres pas.

Cette situation et la divergence de position entre l'administration centrale, les organisations syndicales et les DSP eux-mêmes montrent que l'uniforme revêt des significations particulières et qu'il a des fonctions spécifiques. Le courrier du directeur de l'administration pénitentiaire adressé, le 5 mai 2003, aux directeurs régionaux des services pénitentiaires, illustre parfaitement les raisons qui président au choix d'instaurer un uniforme de cérémonie.

<sup>1</sup> Site FOD – intitulée « analyse juridique ».

<sup>2</sup> Le SNDP ne s'est pas associé à cette manifestation.

<sup>3</sup> Jusqu'à ce jour, aucune procédure de sanction n'a été engagée.

« La création de cette tenue s'inscrit dans la perspective d'une revalorisation des symboles républicains dans l'administration pénitentiaire. Signe à la fois de reconnaissance et d'appartenance à une même administration, l'uniforme de cérémonie des personnels de direction vise aussi à ce que vos fonctions à l'instar de celles des autres fonctionnaires de sécurité de l'Etat (commissaires de police, directeurs des douanes etc ...) que vous êtes notamment amenés à côtoyer dans le cadre de cérémonies officielles, soient mieux identifiées. Je vous informe que cet uniforme n'a pas pour vocation à être porté quotidiennement mais uniquement à l'occasion de ces cérémonies. »

Deux mois plus tard, ces arguments sont rappelés dans la circulaire du 15 juillet 2003.

« A l'heure où la question de la sécurité est au coeur des préoccupations de nos concitoyens et de leurs représentants, il me paraît essentiel que ceux qui assument la responsabilité de sa préservation ou de son rétablissement soient reconnus, et se reconnaissent eux-mêmes, comme investis d'une mission essentielle, garante des libertés fondamentales de notre République. C'est pourquoi, j'ai décidé que les directeurs des services pénitentiaires disposeront désormais d'un uniforme de cérémonie qui manifeste à la fois la reconnaissance qui leur est due et l'appartenance à un même corps de responsables d'une administration de sécurité. Il en va de même des fonctionnaires nommés dans un emploi de directeur régional ou de directeur fonctionnel » .

Ces propos montrent que la création de l'uniforme de cérémonie revêt un triple enjeu<sup>1</sup> : la reconnaissance d'un corps, l'appartenance à celui-ci et enfin, l'affiliation aux autres corps en charge de la sécurité de l'Etat. Afin de détailler ces fonctions et les enjeux qui s'y rattachent, nous détournerons la sémantique économique en les présentant sous la forme d'un triple E - « EEE ».

#### - « **E**tre un DSP »

L'uniforme est le support du sentiment d'appartenance au corps de direction et plus globalement à l'administration pénitentiaire. Si nous reprenons la terminologie de Froment J.C., il a une double fonction<sup>2</sup> : une fonction d'individualisation (l'affirmation de soi par rapport aux autres), l'uniforme détermine l'individu dans une certaine position sociale et participe en cela à la construction d'une nouvelle identité professionnelle, et, une fonction d'uniformisation qui rend l'affiliation à un groupe plus facile en ce qu'elle permet d'atténuer les différences liées notamment à l'origine sociale des individus.

<sup>1</sup> Nous n'opèrerons pas une analyse en termes de hiérarchisation de ces enjeux.

<sup>2</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 145.

« Je n'aimerais pas en porter un au quotidien, mais je trouve parfait d'en avoir un pour les cérémonies. Je trouve que c'est un bon compromis qui marque la différence de positionnement entre DSP et personnel en tenue mais qui dans les moments solennels, nous rassemble ». (17)

L'uniforme est également un signifiant dont la portée s'entend bien au-delà du corps, le DSP en le revêtant représente l'ensemble des personnels d'un établissement ou encore l'administration pénitentiaire dans sa globalité.

« Les agents sont aussi à l'affût de l'image que l'on peut donner de l'établissement ; le fait que la maison d'arrêt soit représentée par moi dans les cérémonies c'est important ». (46)

### - « **E**tre identifié »

En 2004, devant deux promotions de DSP – la promotion François Villon et la promotion Paul Amor - Patrice Molle, directeur de l'administration pénitentiaire, prononce un discours dont voici un extrait :

« Cette complexité nouvelle (du métier) justifie que votre métier soit mieux reconnu par le corps social et mieux identifié, au sein de la haute fonction publique de l'Etat. Ce fut le sens de rénovation récente de votre statut et la création de l'uniforme de cérémonie que vous portez aujourd'hui ».

L'uniforme doit rendre visible ; le terme « reconnu », utilisé dans la circulaire, est employé dans le sens d'identifié. La reconnaissance passe ici par la distinction et l'identité se construit au travers de l'apparence.

« Il s'agissait de se démarquer des « costumes cravates ». (14)  
« J'ai vu des avantages réels, car quand on partait dans les cérémonies officielles, on n'était pas identifié en tant que tel ; les gens nous voyaient en civil, ils ne venaient pas forcément vers nous (...). Ils ne connaissent pas notre uniforme mais ils viennent nous poser des questions, pour savoir à quel corps on appartient et là spontanément s'engagent des échanges ». (46)

Quand bien même le prestige lié à l'uniforme s'efface peu à peu sous l'effet de la banalisation de l'objet,<sup>1</sup> il représente toujours une institution, une autorité sociale et une forme du monopole de la violence légitime<sup>2</sup> qui modifie le regard des autres. L'uniforme de cérémonie est porté le plus souvent hors de la détention, il ne fait pas que se « promener dans la ville ou le village, il s'affirme aux yeux de tous »<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Rigal A., *op. cit.*,

<sup>2</sup> Weber M., 1983, *Economie et société*, Pocket, Paris.

<sup>3</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 145.

« Dès que l'on a un uniforme de cérémonie cela doit être parfait, cela doit impressionner ». (46)

Dans un monde de symboles et d'apparence, la qualité de cet affichage public est toutefois altérée par l'incomplétude de l'uniforme de cérémonie : chaussures et manteaux ne sont pas intégrés dans la dotation prévue à cet effet par l'administration pénitentiaire.

« Quand on est plusieurs DSP dans une cérémonie, les chaussures c'est particulièrement choquant, certains ont des talons, d'autres des mocassins plats, d'autres des boucles. Normalement c'est codifié on sait que les talons ne doivent pas faire plus de 8 cm, sauf que dans la réalité... Chez les commissaires pour le coup, les jupes sont de la même longueur, les chaussures sont identiques (...). Les préfets ont la cape, nous si on veut un manteau on le paye ». (46)

#### - « **E**tre comme »

L'uniforme a aussi une fonction de mimétisme décrite par Froment J.C. pour évoquer le personnel de surveillance, un mouvement interne recentré sur le groupe d'appartenance. Pour les DSP, cette dynamique est inverse ; le mimétisme est cette fois orienté vers l'extérieur et le groupe de référence.

Il s'agit certes de se ressembler (pour faire corps), mais aussi et surtout de ressembler aux autres corps qui font référence dans le domaine de la sécurité publique et qui servent de modèle comme la police par exemple.

« Je souhaiterais insister sur deux idées fortes : l'importance de vos missions pour l'ensemble de la société et l'importance de la manière dont vous allez l'exercer. L'importance de votre mission est exposée par la loi elle-même. La loi pénitentiaire de novembre 2009 l'affirme : en qualité de fonctionnaires de l'administration pénitentiaire, vous appartenez à l'une des trois forces de sécurité intérieure».

Cérémonie de clôture du 22 juin 2011 (179<sup>ème</sup> promotion surveillants, 15<sup>ème</sup> promotion de lieutenants, 35<sup>ème</sup> promotion de formateurs et 39<sup>ème</sup> promotion de DSP)

« La première fois que je l'ai mis, j'ai eu le sentiment qu'il y avait une sorte de rapprochement avec les autres corps ». (11)

Mais, il ne suffit pas de ressembler aux autres, il faut « être avec », « être aux côtés » et finalement être accepté dans le « cercle » des « autorités ».



*Aux côtés des « autorités »*

« L'uniforme permet de se positionner avec les personnes en uniforme, les « autorités » qui sont nos interlocuteurs ». (14)

« Il nous met sur le même pied d'égalité que les autres (...) il facilite le contact aussi avec les autres autorités ». (46)

Des attributs semblables permettent et facilitent les interactions<sup>1</sup>. Toutefois, certains DSP minimisent la portée et l'impact de l'uniforme.

« Les cadres n'ont rien gagné à se doter de cet uniforme (...) on ne peut nier la meilleure visibilité en interne, mais vis-à-vis des autorités extérieures, l'impact a été extrêmement limité ». (27)

Etre « aux cotés » et non pas à côté, sous-tend la reconnaissance d'une équivalence, d'une égalité entre les corps. Comme les personnels de surveillance, les DSP ont « soif » de reconnaissance.<sup>2</sup> Cette volonté de rapprochement se concrétise et se matérialise par la ressemblance qui apparaît entre les uniformes, comme le montre les photos ci-dessous.

<sup>1</sup> Nous faisons ici référence à la littérature consacrée à la dynamique des groupes.

<sup>2</sup> Faugeron C. 1992, « Les personnels de surveillance : entre la méconnaissance et la reconnaissance », *Droit et société*, n°22.



*Des DSP aux côtés d'un préfet*



*Un commissaire de police*

Le préfet se distingue toutefois au regard des fils d'or qui ornent sa coiffe ; la différence est nettement moins perceptible entre un DSP et un commissaire ; les fils d'or deviennent argent et les insignes du col et de la coiffe se ressemblent fortement et peuvent prêter à confusion.

« Une petite anecdote, au début, dans une cérémonie, on m'a pris pour un commissaire ». (11)

Cette citation montre un des effets pervers de la similitude ; l'identité du corps se dilue et est absorbée par le modèle de référence.

### **2.3. Le cérémonial de fin de formation**

Les cérémonies de fin de formation sont instaurées pour l'ensemble des élèves en 2003.

« En ce qui me concerne, il n'y a pas eu de cérémonie, c'est troublant de quitter une structure et qu'il n'y est rien pour marquer cette première page qui se tourne ». (14)

Cette cérémonie, tant dans sa forme que son contenu (détaillé plus loin), s'apparente à un rite de passage pour le DSP entre le stade de l'« avant », lorsqu'il est encore élève, et celui de l'« après »<sup>1</sup>, lorsqu'il devient professionnel. Quand bien même ce rite n'a aucune dimension religieuse, il conserve néanmoins une dimension sacrée.

« Il n'y avait aucune cérémonie, à l'époque on se posait pas la question, c'était comme ça. On avait qu'une envie c'était rejoindre nos terrains et travailler. Mais je crois que c'est important ça fige dans la symbolique le départ de professionnels sur le terrain. C'est aussi un temps d'échange offert aux familles qui leur permettent de découvrir sous un autre angle la pénitencière ». (46)

<sup>1</sup> Levi-Strauss C., (1955) 2001, *Tristes tropiques*, Pocket, Paris.

« Ca donne de la solennité à notre sortie d'école et à notre passage en établissement, ça marque une étape dans une carrière ». (17)

Ce rite de passage représente une sorte de repère, de « marquage » dans une trajectoire qui va bien au-delà de la sphère professionnelle et qui rend moins abrupte le passage d'un état à un autre (élève/stagiaire/professionnel) <sup>1</sup>. Dans la carrière d'un DSP, un autre rite, « la cérémonie d'installation », qui s'opère lors la prise de fonction en tant que chef d'établissement, a des propriétés identiques ; bien que celui-ci diffère quelque peu du cérémonial de fin de formation une rationalité identique l'anime. Il s'agit de marquer un saut de statut et d'unifier les personnels en réactivant notamment les sentiments de fierté liée à une appartenance effective <sup>2</sup>.

Depuis 2003, le format des cérémonies de fin de formation a grandement évolué ; le cérémonial s'est développé, étendu et structuré. Son contenu a été modifié, des symboles sont apparus, de nouveaux acteurs ont été invités (élus locaux, familles).

En 2013, la cérémonie se présente comme une activité très formalisée et fortement codifiée autour de symboles spécifiques. Elle est habituellement constituée de séquences s'articulant dans une mise-en-scène préparée. Pour chaque cérémonie, l'ensemble des personnels de l'ENAP <sup>3</sup> reçoit, par messagerie, un document présentant l'organisation générale ; en indiquant les horaires, le lieu, les « personnalités présentes », un plan du dispositif et le déroulement de la cérémonie.

- **Une scène spatio-temporelle**

« 25 mars 2013 après-midi, installation sono/pupitre/marquage au sol, 16h30 répétition en uniforme ; le 26 mars 2013, à 13h5 : présence obligatoire et mise en place de toutes les personnes participants à cette cérémonie (élèves, personnels, familles), 14h00, cérémonie ». <sup>4</sup>

Les pratiques sont codifiées nécessitant la mise en place de repère sur le sol et l'instauration de répétition où les actions sont standardisées, reprises à travers un ordre bien établi afin que chacun trouve sa place et adopte les comportements et les attitudes attendues au regard de sa position.

---

<sup>1</sup> Fellous M., *A la recherche des nouveaux rites*, L'Harmattan, col. Logiques sociales, 2001.

<sup>2</sup> Turner V., *Le Phénomène rituel. Structure et contre-structure*, (1969), trad. par Guillet G., Paris, PUF, 1990.

<sup>3</sup> L'administration centrale reçoit également le même document afin que le DAP ou son représentant puisse prendre connaissance du déroulement de la cérémonie.

<sup>4</sup> Plaquette de l'ENAP.

Jusqu'à présent, ces temps de répétition n'étaient pas intégrés dans les temps de formation ; ils étaient organisés en dehors des heures de cours, sur le temps libre des élèves et celui des formateurs les encadrant. Il semble que ces pratiques tendent à disparaître et que ces répétitions vont désormais être intégrées dans le cursus de formation<sup>1</sup> ; ce processus d'institutionnalisation illustre la volonté de professionnaliser et de pérenniser le dispositif existant.

« Dans la continuité des années passées, l'école ancre sa politique de valorisation des métiers pénitentiaires et d'affirmation de notre administration comme troisième force de sécurité du pays, à travers sa représentation sur la place institutionnelle, chaque corps de l'administration continuera de se voir mis à l'honneur en fin de formation par l'organisation d'un moment solennel adapté, qui fera partie intégrante du programme de scolarité ». Message du directeur de l'ENAP à l'ensemble de ses personnels.

- **Les acteurs en présence**

- les personnels de l'ENAP (en uniforme et en civil), les « médaillés »
- les élèves en formation<sup>2</sup>, tous organisés en colonnes
- les familles des élèves
- les représentants de l'ENAP (comité de direction +2 représentants filières)
- les autorités invitées
- le maître de cérémonie (major formatrice)
- le commandant des troupes (major formateur)
- les portes drapeaux

Différentes catégories d'acteurs sont identifiées, intégrées dans le dispositif en étant positionnées de manière bien définie comme le montre le plan ci-dessous<sup>3</sup>.

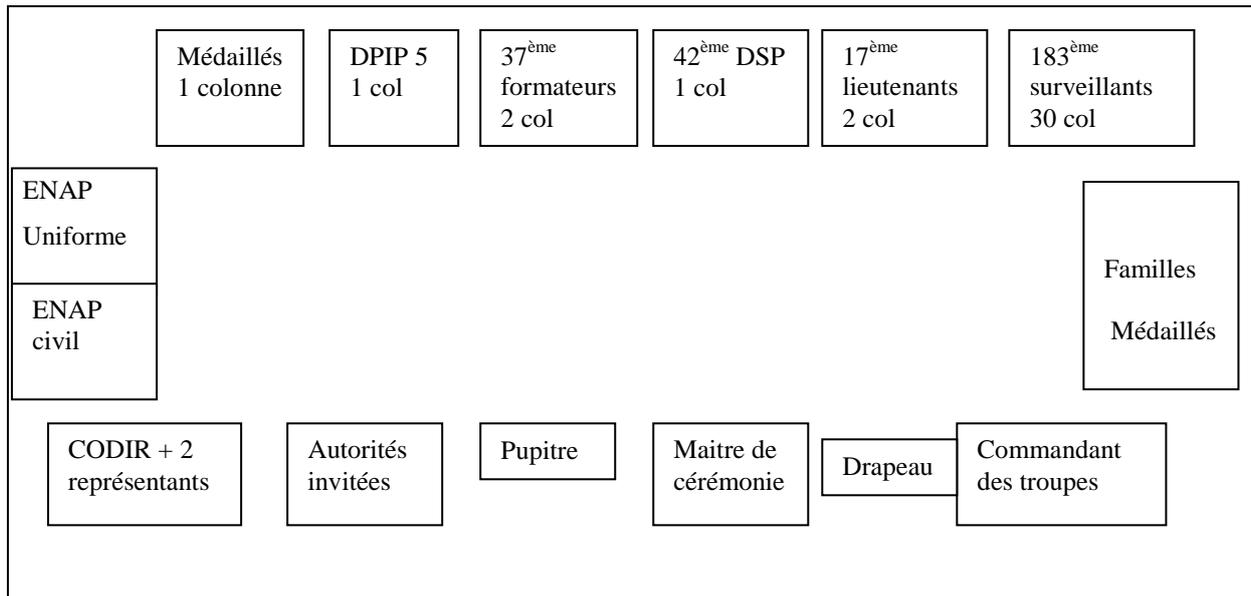
---

<sup>1</sup>Un groupe de travail a été mis en place à l'ENAP (juin 2013) avec pour mission « d'institutionnaliser, capitaliser, modéliser et formaliser les pratiques déjà en place » pour les cérémonies de fin de formation et les « cérémonies extérieures auxquelles l'ENAP est présente ». Message du Directeur de l'ENAP.

<sup>2</sup>Tous les publics présents sur le site (ou leurs représentants) participent à la cérémonie.

<sup>3</sup> Document présentant la cérémonie de fin de formation du 26 mars 2013.

## Plan du dispositif



Le déroulement de la cérémonie est donc prévisible puisqu'il correspond à une série d'étapes intégrées par les parties en présence, lesquelles devront être minutieusement respectées afin que l'activité prenne forme.



- **Un déroulement codifié selon des schèmes militaires**

Afin de saisir l'organisation du cérémonial énapien et d'identifier sa teneur et (peut-être) sa spécificité, nous avons souhaité effectuer une comparaison avec les forces de l'ordre, nous

prendrons ici l'exemple du cérémonial militaire<sup>1</sup> ; modèle qui semble être, à première, vue la référence.

« Quand on a démarré avec les uniformes de cérémonie on ne savait pas comment on devait se comporter. Lors des cérémonies, quand on connaissait des militaires on leur demandait de nous expliquer le BABA ; est-ce qu'on doit garder les gants ou non ? est-ce que l'on doit sortir le tricorne ou pas, est ce qu'on peut avoir un sac ou pas ? Après, il y a eu l'apprentissage du garde à vous ; on a fait du copié collé. Les premières cérémonies c'était du chinois car on avait copié des cérémonies militaires, c'était surréaliste. Chacun a essayé d'adapter. Dès l'instant qu'on met en place une cérémonie il faut que ça soit quelque chose qui reste, qui ait un certain prestige, qui marque les esprits, parce que c'est beau, parce que c'est impressionnant, c'est coordonné ». (46)

Le déroulement des cérémonies militaires est codifié et régit par le décret du 15 octobre 2004, complété par un mémento, le « TTA 104 » relatif à l'ordre serré et aux prises d'armes, etc ...

Ces textes fixent le déroulement de manière très précise. Généralement, six étapes se distinguent, encadrées par l'arrivée et le départ des autorités : le salut à l'emblème (s'il y en a un), la revue des troupes, la remise des décorations, l'allocution, le défilé (éventuellement), et le salut des portes drapeaux.

### Convergences et divergences entre cérémonials

Étapes	Cérémonial militaire	Cérémonial énapien <sup>2</sup>
1	Accueil des autorités	Accueil des autorités
2	Salut à l'emblème	Salut au drapeau – Marseillaise
3	Revue des troupes	Salut des autorités à l'intégralité des promotions
4	Remise des décorations	Allocution du directeur de l'ENAP
5	Allocutions	Remise de la médaille au major de promotion, des galons et attestations aux 15 lauréats
6	Défilé <sup>3</sup>	Allocution du DAP
7	Salut des portes drapeaux	Salut au drapeau
8	Départ des autorités	Départ des autorités

Les cérémonies sont structurées par une série de règles implicites au rite en question<sup>4</sup> et comme le montre le tableau ci-dessus, le cérémonial énapien reprend quasiment à l'identique

<sup>1</sup> Nous aurions également pu prendre le cérémonial gendarmesque afin d'illustrer notre propos.

<sup>2</sup> Cérémonies du 26 mars 2013

<sup>3</sup> Les défilés ne sont pas intégrés dans la cérémonie énapienne, « tout est fait en statique », car les personnels pénitentiaires même s'ils ont des uniformes ne sont pas formés à « marcher au pas ».

<sup>4</sup> Levi-Strauss C., (1962) 1990, *Mythologiques : Tome 4, L'Homme nu*, Pilon, 1971 ; *La pensée sauvage*, Pocket, Paris.

le déroulement des cérémonies militaires. Il est « encadré » par les « autorités » et se déroule autour d'objets auxquels une forte valeur symbolique est attachée, puisqu'il s'agit de symboles républicains : le drapeau et, à des moments précis, en fond sonore l'hymne national français.



*Le salut au drapeau des « autorités »*

Les allocutions prononcées au cours de la cérémonie font elles aussi référence à la République, de manière plus ou moins explicite, en fonction des époques et des personnes intervenant.

« Vive la 179<sup>ème</sup> promotion de surveillants, vive la 15<sup>ème</sup> promotion de lieutenants pénitentiaires, vive la 35<sup>ème</sup> promotion de formateurs des personnels et vive la 39<sup>ème</sup> promotion de directeurs des services pénitentiaires, vive l'administration pénitentiaire, vive la République ».

*Fin de l'allocution du DAP en 2011*

Ces harangues sont aussi l'occasion de rappeler des orientations globales, de valoriser les personnels et de « donner un cap ».

« Les directeurs des services pénitentiaires ont la difficile tâche de maintenir les équilibres à l'intérieur des établissements pénitentiaires, équilibres nécessairement précaires qui nécessitent un subtil dosage entre la préservation de l'ordre en interne et par ailleurs, un esprit d'ouverture vers l'extérieur. Ce combat quotidien est d'autant plus difficile que les directeurs sont bien souvent isolés (...) l'encadrement et le suivi des fonctionnaires sont au cœur même de vos missions que vous accomplirez demain, au nom des valeurs républicaines et du service public ».

*Allocution du DAP en 2004, devant deux promotions de DSP*

La similitude avec les cérémonies militaires ne s'arrête ni au déroulement, ni à l'utilisation de symboles républicains, elle se matérialise aussi par l'intégration de ce modèle de référence dans le vocabulaire et la syntaxe.

- « Pour l'école nationale d'administration pénitentiaire, à mon commandement : garde à vous ! » ;
- « Pour l'ENAP garde à vous/fermez le ban/réceptiendaires : rejoignez les rangs/drapeaux rejoignez votre garde/repos » ;
- « Commandant des troupes ».



« Revue des troupes »

Quelques imperfections apparaissent toutefois dans l'utilisation de ce lexique militaire : le terme « autorités » employé dans le cérémonial militaire se transforme parfois et devient à l'ENAP « personnalités présentes », « autorités invitées »<sup>1</sup>. La cérémonie se clôture par les phrases suivantes : « L'école a le plaisir de convier l'ensemble des participants à cette cérémonie et les familles à une collation. La cérémonie est maintenant terminée, promotions rompez les rangs ». Ces phrases illustrent, d'une certaine façon, un « entre deux » qui apparaît également à d'autres occasions : les élèves ne défilent pas car ils ne sont pas formés à marcher au pas, les promotions sont « baptisées »<sup>2</sup>, ce qui n'est pas sans rappeler le fonctionnement des grandes écoles etc.

Les cérémonies de fin de formation adoptent les apparats des cérémonies militaires sans en avoir pour autant l'assise culturelle ; certains DSP parlent même de « pâle imitation ».

« C'est un peu de bricolage ça dépend beaucoup de la sensibilité du directeur de l'école et du DAP » (14)

<sup>1</sup> Document organisation cérémonie du 26 mars 2013.

<sup>2</sup> Les promotions de DSP portent un nom depuis la 34<sup>ème</sup> promotion.

L'administration pénitentiaire souhaite faire partie et être identifiée comme la troisième force de l'ordre de la République ; le cérémonial de fin de formation s'est donc structuré à partir de référentiels multiples (armée, gendarmerie, police) organisés par une culture de la discipline.

Le référentiel pénitentiaire composite qui prend forme se trouve illustré avec la participation de l'ENAP au défilé organisé dans le cadre des célébrations du 14 juillet qui se déroule à Agen. Cette présence s'est amplifiée au fil des années<sup>1</sup>, puisqu'en 2011, une troupe statique était présente et seule la garde au drapeau a défilé alors qu'en 2012, trois pelotons et une garde au drapeau, constitués de 82 stagiaires de la 182<sup>ème</sup> promotion de surveillants, d'élèves lieutenants de la 16<sup>ème</sup> promotion et de la 17<sup>ème</sup> promotion ont défilé aux côtés des autres forces de sécurité. Par essence, le défilé du 14 juillet est une parade militaire - quand bien même certains corps non militaires défilent comme les pompiers par exemple - devant refléter, par l'étalage de différentes forces, la puissance de notre pays.

Pour l'administration pénitentiaire, cette participation procède au processus d'identification ; elle « confère de la visibilité aux agents de l'administration pénitentiaire. Les élèves présents représentaient à ce titre non seulement l'ENAP, mais également tous les agents de l'administration pénitentiaire »<sup>2</sup>.



---

<sup>1</sup> En 2013, il n'y aura pas de défilé car à cette date là, seuls les DSP seront présents sur le site de l'ENAP, et leur effectif réduit ne permet pas d'organiser le défilé. L'ENAP sera représentée dans la tribune officielle et sur un stand.

<sup>2</sup> Site internet de l'ENAP.



*Etre avec et aux côtés*

La présence des personnels pénitentiaires a aussi un enjeu symbolique fort puisqu'il s'agit d'être parmi les « autres » et de « se faire une place » ; en cela, la participation au défilé du 14 juillet sur les Champs-Élysées (la précision est importante) est une récompense, voire une consécration.

« Ce défilé de fête nationale revêt, dans le cœur de chacun, une importance particulière. Il est, pour chaque militaire y participant, le temps fort d'une carrière : c'est la cristallisation de tout un engagement mais également le temps de la reconnaissance de ses soldats pour la patrie ». Aspirant Nina Garçon, promotion Colonel Dupérier<sup>1</sup>

Par ailleurs, la participation de l'ENAP et des DSP au défilé n'est pas sans rappeler la participation dans les unités à pied des « grandes écoles ».



*DSP défilant*

<sup>1</sup> Site internet de l'école des officiers de l'armée de l'air.

## **Chapitre II - Un modèle dominant de carrière**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les principes qui encadrent la carrière des DSP et qui constituent un modèle appréhendé à la suite de Dubar C. et Tripier P., comme une manière de penser et de parler du monde autrement dit, un système symbolique qui dicte la conduite des hommes. Ces critères règlementaires ou non érigent d'une certaine façon un système de croyances qui va bien au-delà de l'organisation des carrières puisqu'il les justifie et les légitime aussi.

Utiliser le concept de modèle de carrière c'est également insister sur le fait que les représentations et les parcours professionnels des DSP sont organisés à partir d'un idéal de réussite professionnelle<sup>1</sup> dans un environnement marqué par une forte stabilité interne.

Dans une première partie, nous aborderons cette carrière, en quelque sorte, rêvée en montrant qu'elle institue un modèle de référence classique organisé autour d'une mobilité promotionnelle interne au sein de la hiérarchie pénitentiaire et d'une mobilité géographique imposée.

Nous montrerons, dans une seconde partie, que non seulement les critères du modèle de carrière qui font référence ne sont pas affaiblis dans leur mise en œuvre, bien au contraire. Les trajectoires professionnelles viennent confirmer ce modèle normatif centré sur la verticalité et la mobilité. La force du modèle de carrière pénitentiaire tient, à la fois à la profondeur de ses racines historiques, mais surtout, au fait qu'il est redoublé par un système informel, une régulation autonome qui vient conforter la régulation de contrôle.<sup>2</sup>

### **I - Un modèle de carrière traditionnel**

#### **1.1. Le cadre règlementaire de la fonction publique**

En tant que fonctionnaire, le DSP est titulaire d'un grade (et non d'un emploi) qui lui permet de débiter une carrière dans l'administration pénitentiaire en étant tout de même affecté à un emploi. Le déroulement de sa carrière peut le conduire à une mobilité qui est, soit interne s'il change d'affectation au sein de l'administration pénitentiaire, soit externe s'il change d'employeur.

---

<sup>1</sup> Bouffartigue P., *op. cit.*, p 189.

<sup>2</sup> Reynaud J.D., *op. cit.*

La loi n° 2009-972 du 3 août 2009 relative à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique renforce les possibilités de mobilité entre les trois fonctions publiques<sup>1</sup> (Etat, hospitalière et territoriale). Traditionnellement, quatre moyens juridiques sont offerts aux fonctionnaires en matière de mobilité externe<sup>2</sup> :

- l'accès au concours interne réservé aux fonctionnaires ayant déjà accompli une certaine durée de services publics ;

- la nomination au « tour extérieur » prévu par certains statuts particuliers des personnels de l'État ; ce moyen permet à des fonctionnaires expérimentés, inscrits sur une liste, de rejoindre des corps de niveau supérieur (administrateurs civils, attachés principaux etc.) ;

- la mise à disposition : le fonctionnaire demeure administrativement dans son cadre d'emploi ou son corps et dans son administration d'origine, mais effectue son service auprès d'un autre organisme<sup>3</sup> ;

- le détachement : la loi du 3 août 2009 vient généraliser le rôle du détachement comme support juridique de la mobilité entre fonctions publiques. L'article 13 bis de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires a ainsi été modifié afin que les statuts particuliers ne soient plus susceptibles de faire obstacle aux possibilités de détachement. Le fonctionnaire peut être amené à exercer hors de son cadre d'emploi d'origine dans une autre administration, collectivité ou fonction publique ou dans certains cas, dans des entreprises, sans pour cela qu'une mutation soit possible ou souhaitée. Le détachement permet alors d'appliquer les règles propres à l'emploi d'accueil tout en assurant, par ailleurs, une continuité de la carrière dans le cadre d'emploi d'origine. Le fonctionnaire détaché est soumis aux règles régissant la fonction qu'il exerce.

---

<sup>1</sup> Ce sont les différents statuts particuliers (des corps ou cadres d'emplois) qui définissent les conditions selon lesquelles par exemple, un fonctionnaire d'État peut rejoindre la fonction publique territoriale ou à l'inverse, celles qui permettent à un fonctionnaire territorial d'aller exercer ses fonctions dans la FPE.

<sup>2</sup> Site de la fonction publique territoriale – rubrique mobilité des fonctionnaires

<sup>3</sup> La mise à disposition ne peut intervenir que dans une administration ou un organisme dont les activités favorisent ou complètent l'action de l'administration d'origine (autre administration, structure intercommunale, Etat, établissement public et organisme d'intérêt général).

À l'issue d'une période de détachement<sup>1</sup>, et en cas de non renouvellement, la réintégration dans l'emploi d'origine intervient de plein droit à la première vacance ou création d'emploi correspondant à son grade<sup>2</sup>.

« Il est en effet impératif, dans un contexte qui évolue sans cesse, que chaque agent puisse changer de métier, de service, de ministère, en recevant un appui pour diversifier son parcours et valoriser son expérience et son potentiel. Nous portons donc nos efforts dans cette direction : replacer l'homme au cœur du système et s'éloigner d'une logique trop centrée sur les statuts et les procédures pour aller vers une gestion beaucoup plus personnalisée des carrières et des compétences ».

*A. Santini, secrétaire d'État chargé de la fonction publique, préface du guide méthodologique pour la mise en place du conseiller carrière-mobilité dans les services de l'Etat de la DGAFP*

Ce « droit au départ », désormais institué, apparaît dans un contexte où il s'agit de professionnaliser la fonction « RH » dans la fonction publique. Cette dynamique est soutenue par la démarche de révision générale des politiques publiques (RGPP) qui accélère d'une certaine façon ce mouvement de rénovation. « La rationalisation des dépenses et l'intégration des exigences des usagers imposent de réelles adaptations en matière de GRH afin d'utiliser notamment toutes les potentialités des agents ; tout cela passe par une gestion plus personnalisée, plus économe en ressources et résolument tournée vers les besoins des services »<sup>3</sup>.

Cette dynamique de personnalisation dans la gestion des carrières qui s'inscrit de fait dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) se matérialise par :

- en premier lieu, la création de nouveaux dispositifs<sup>4</sup> et notamment, le conseiller « mobilité-carrière » qui, comme sa dénomination l'indique, associe les fonctions du « conseiller-mobilité » qui agit pour la réorientation professionnelle et la requalification des agents et du « conseiller-carrière » qui centre son activité sur le bilan des compétences et l'analyse des profils professionnels. Le conseiller « mobilité-carrière » doit jouer un rôle d'interface entre les besoins des services<sup>5</sup> et les potentialités des agents. L'entretien de carrière, « prestation » pivot de ce conseiller peut revêtir différentes formes, mais ses finalités restent identiques : aider l'agent à se donner des perspectives d'évolution professionnelle compte tenu de son

---

<sup>1</sup> Autre avancée : la création d'un véritable droit à intégration dans le corps ou cadre d'emplois d'accueil après cinq ans de détachement.

<sup>2</sup> Lorsque aucun emploi n'est vacant le fonctionnaire est maintenu en surnombre dans son administration d'origine durant un an, puis pris en charge par les organismes chargés par ailleurs des fonctionnaires faisant l'objet d'une suppression d'emploi.

<sup>3</sup> Guide méthodologique de GPRH - DGAFP 2008.

<sup>4</sup> Des plateformes ressources humaines ont également été créées. Elles jouent également un rôle d'interface entre tous les acteurs dans le cadre du bassin d'emploi.

<sup>5</sup> Il peut être sollicité par l'administration qui souhaite identifier les compétences des agents et disposer d'une expertise pour le recrutement ou la mobilité qu'elle soit interne ou externe.

expérience, l'accompagner dans sa recherche de poste et assurer un suivi individualisé de son projet de carrière.

- en second lieu, la rénovation de dispositifs existants comme la bourse interministérielle de l'emploi public ouverte aux fonctionnaires de l'État, territoriaux et hospitaliers, qui permet une diffusion de toutes les offres d'emploi disponibles au sein des administrations et des établissements publics de l'État.

L'ensemble de ces innovations vise à faciliter la mobilité en garantissant aux fonctionnaires des droits nouveaux et un accompagnement professionnel plus concret car, pour l'instant, le nombre de fonctionnaires exerçant des mobilités chaque année ne s'élèverait qu'à 5 %.<sup>1</sup>

## **1.2. Un cadre réglementaire spécifique<sup>2</sup> à l'administration pénitentiaire**

Les dispositifs normatifs qui encadrent la carrière des DSP s'organisent autour de deux principes classiques que nous retrouvons dans de nombreux corps : la mobilité verticale et la mobilité géographique. Ces dispositifs représentent d'une certaine façon des injonctions institutionnelles que nous pourrions résumer de la manière suivante : « le cadre doit progresser » et « le cadre doit être mobile ».

### **La mobilité verticale**

La mobilité verticale est réglementée par l'article 11 du décret n°2007-930 du 15 mai 2007 qui détermine la durée moyenne et la durée minimale du temps passé à chaque échelon. Le tableau ci-dessous illustre parfaitement les rythmes standardisés de progression professionnelle dans un modèle de carrière tourné exclusivement vers l'ascension verticale où l'ancienneté joue un rôle central : elle est une condition de la réalisation d'une carrière et de la progression de la rémunération. L'ancienneté semble, plus généralement, un fondement de la promotion sociale.

---

<sup>1</sup> Site Internet Fonction publique territoriale , % annoncé par le gouvernement, la source n'étant pas plus précise il est nécessaire de prendre ce pourcentage dans sa globalité indiquant davantage une tendance.

<sup>2</sup> Le terme spécifique est employé ici au sens de propre, car le cadre réglementaire régissant les carrières des DSP est identique dans de nombreux corps et administration.

<b>Grades, échelons</b>	<b>Durée minimale</b>	<b>Durée moyenne</b>
<i>Directeurs des services pénitentiaires hors classe</i>		
6 <sup>ème</sup> échelon	-	-
5 <sup>ème</sup> échelon	2 ans	-
4 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
3 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
2 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
1 <sup>er</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
<i>Directeurs des services pénitentiaires</i>		
10 <sup>ème</sup> échelon	-	-
9 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
8 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
7 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
6 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
5 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
4 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
3 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
2 <sup>ème</sup> échelon	1 an et 6 mois	2 ans
1 <sup>er</sup> échelon	1 an	1 an

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

Les critères qui permettent aux DSP d'être nommés dans un emploi de directeur fonctionnel ou de directeur interrégional sont recensés dans l'article 6 du décret n°2007-931 du 15 mai 2007<sup>1</sup> relatif aux statuts d'emplois de directeur interrégional et de directeur fonctionnel des services pénitentiaires. Les DSP doivent être « hors classe titulaires de leur grade depuis au

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

moins quatre ans, exerçant ou ayant exercé dans le corps des directeurs des services pénitentiaires », avoir exercé « des fonctions de chef d'établissement pénitentiaire dans au moins deux établissements distincts, ainsi que des fonctions soit au sein de l'administration centrale, soit dans une direction interrégionale des services pénitentiaires, soit dans les services d'insertion et de probation, soit au sein du service de l'emploi pénitentiaire ».

L'ensemble des critères constitue un modèle de carrière traditionnel. En schématisant quelque peu, nous pourrions dire que les DSP entrent dans l'administration pénitentiaire dès leur sortie d'étude<sup>1</sup>, « grimpent » les échelons hiérarchiques et barémiques en fonction de leur ancienneté et parfois de leur mérite – la progression pouvant s'accélérer au regard de « gratifications reçues ». Dans cette rationalité, la réussite professionnelle s'évalue principalement en termes de rémunération et de niveau hiérarchique atteint. Le paradigme de la carrière organisationnelle est structuré autour d'une promesse de carrière verticale.<sup>2</sup>

### **Une mobilité géographique obligatoire**

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

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

« Avant (2007), il n'y en avait pas de contrat légal, maintenant il y a un statut, mais à l'époque, il n'y avait pas de durée ». (25)

« Le rythme de trois ans était un rythme moyen pour les directeurs d'établissement (...) C'était moins formalisé, mais ça existait. Elle n'était pas exigée, elle n'était pas inscrite dans les statuts mais la mobilité faisait partie des contraintes d'un directeur d'établissement sans spécification de durée. Mais en moyenne les gens passaient trois ans ». (29)

<sup>1</sup> Pour plus de nuance il s'agira de se référer aux plaquettes socio-démographiques relatives aux promotions de DSP produites par l'observatoire de la formation de l'ENAP.

<sup>2</sup> Cadin L., 2005, Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? pp43-57, *cahiers du GDR cadres* n°10.

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

### Un parcours standardisé

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sortie de l'ENAP</li> <li>- Affectation dans un établissement, plus exceptionnellement une direction interrégionale, un autre service de l'administration pénitentiaire ou l'administration centrale</li> <li>- Adjoint à un chef d'établissement d'une capacité d'accueil inférieure ou égale à 400 places</li> <li>- Chef de section à l'administration centrale</li> <li>- Adjoint à un chef de département en direction interrégionale (ou de chef d'unité correspondant à cette logique de progression)</li> <li>- Adjoint à un chef d'établissement d'une capacité d'accueil de plus de 400 places ou chef de département en direction interrégionale</li> <li>- Chef de bureau ou adjoint à l'administration pénitentiaire.</li> </ul>
<p><i>Ce quatrième emploi peut permettre la nomination à la hors classe</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef d'un établissement pénitentiaire d'une capacité d'accueil inférieure à 600 places</li> <li>- Chef de département en direction interrégionale</li> <li>- Chef de bureau à l'administration centrale</li> <li>- Directeur des services pénitentiaires d'insertion et de probation</li> </ul>
<p><i>Nomination dans le statut d'emploi de directeur interrégional ou de directeur fonctionnel des services pénitentiaires peut être envisagée à ce stade</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef d'un établissement pénitentiaire</li> <li>- Adjoint à un directeur interrégional des services pénitentiaires</li> <li>- Chef de bureau à l'administration centrale</li> <li>- Adjoint à un sous-directeur de l'administration pénitentiaire</li> <li>- Directeur des services pénitentiaires d'insertion et de probation dans les plus grands départements</li> </ul>
<p><i>Nomination dans un deuxième emploi fonctionnel</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef d'un établissement pénitentiaire d'une capacité d'accueil égale ou supérieure à 600 places, de secrétaire générale des DISP de Paris, Lille et Marseille, d'adjoint à un directeur interrégional doit être recherchée</li> </ul>
<p><i>Nomination dans un troisième emploi fonctionnel</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction des établissements de Paris la Santé, Fresnes, Lille Loos Sequedin, Marseille</li> <li>- Emploi de sous directeur en administration centrale ou de directeur interrégional</li> </ul>

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

En premier lieu, il est intéressant de noter que la carrière débute en établissement - ce qui paraît logique puisqu'il s'agit du « cœur de métier » des DSP - et atteint son apogée en direction interrégionale des services pénitentiaires (DISP) avec un emploi de directeur interrégional ou à la centrale, avec un emploi de sous-directeur ; ces postes incarnant dans l'imaginaire institutionnel, la réussite professionnelle.

Cette modélisation se décompose en 18 affectations<sup>1</sup> parmi lesquelles nous trouvons : 7 affectations en milieu fermé, 2 en milieu ouvert, 6 à l'administration centrale et 4 affectations en DISP. Apparaît ici une équitable répartition entre les « terrains » (9 affectations) et les « bureaux »<sup>2</sup> (9/10 affectations)<sup>3</sup>. Elle se construit ensuite autour de trois critères qui parfois se superposent les uns aux autres : le type d'affectation (terrain/bureau), le degré de responsabilité (adjoint, chef d'établissement, chef de département, chef de bureau...) et un critère numérique avec la capacité d'accueil pour les affectations dans les établissements et l'étendue du département pour les affectations en milieu ouvert.

Cette modélisation montre tout d'abord une alternance entre les différents types d'affectation.

### Modélisation de la carrière en fonction des types d'affectation

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

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

Cette représentation montre ensuite que les étapes s'enchaînent avec un degré croissant de prise de responsabilité, quel que soit le type d'affectation, qui se matérialise par le niveau hiérarchique (poste occupé) et l'ajout d'un critère numérique (effectif et territoire de compétences) ; en 2004, une étude de l'APEC<sup>4</sup> relevait déjà que l'un des avantages les plus attendus du changement de fonction pour les cadres est l'accroissement de la taille des équipes à encadrer.

### Modélisation en fonction du degré de responsabilité

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

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

<sup>1</sup> Il est intéressant de noter que l'ENAP n'apparaît pas dans les types d'affectation.

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

<sup>3</sup> Le total des affectations est supérieur aux « étapes » car pour l'une d'entre elle, deux options sont envisagées.

<sup>4</sup> L'Association pour l'Emploi des Cadres.

Toutefois, nous verrons plus tard qu'il ne suffit pas à un DSP de suivre, systématiquement, ces « étapes » pour devenir, si tel était son souhait, directeur interrégional. Une rapide analyse des parcours professionnels de quatre DI, sélectionnés au regard du genre et de l'avancement de leur carrière (mi-carrière/fin de carrière) illustre le fait que leur carrière ne correspond pas aux canons institutionnels précités : certains ne sont jamais passés par l'administration centrale, d'autres n'ont jamais occupé de poste d'adjoint au chef d'établissement et sont devenus directement chef d'établissement, d'autres encore n'ont jamais été affectés en milieu ouvert etc. Cela démontre l'impossible schématisation des carrières et la complexité de la construction de celles-ci, façonnées par de nombreux facteurs.

### La carrière de 4 DI

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

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

Quand bien même le cadre règlementaire par les contraintes qu'il pose influence la genèse de la carrière, il ne constitue qu'un des ingrédients qui intervient dans la constitution des trajectoires professionnelles.

Dans le modèle de carrière dominant<sup>1</sup> porté par l'institution, des figures emblématiques apparaissent.

« M X, c'est mon idole !! Combien de fois j'ai essayé de travailler avec ». (31)  
 « M X, ça reste la référence ». (21)

<sup>1</sup> Nous faisons ici référence aux travaux de Bourdieu P.

Ces DSP, hommes et femmes devenus « idoles », deviennent des références qu'il faut imiter ou du moins approcher professionnellement que l'on soit « jeunes DSP » en phase de construction ou DSP plus expérimentés.

Ils possèdent des caractéristiques spécifiques qui tel, l'étalon-or, leur accorde une place particulière dans le champ pénitentiaire : ils sont rares, durables par les années passées au service de l'administration pénitentiaire (plus de quinze ans d'ancienneté), ne sont pas interchangeables et sont facilement identifiables par leur parcours et leur posture professionnelle. Ils sont fortement considérés par leurs pairs et leurs supérieurs hiérarchiques car ils incarnent d'une certaine façon des valeurs, des comportements, des pratiques valorisés par le corps et l'institution.

Bien souvent, un engagement sans faille caractérise ces icônes, l'organisation demeure un lieu d'identification majeur pour ces DSP et au fil des années, un lien socio-affectif intense semble s'être créé entre ces cadres et l'administration. Néanmoins, certaines situations révèlent toute l'ambiguïté de ce lien et montre que paradoxalement, leur position particulière dans ce champ spécifique ne les épargne pas pour autant : la force du symbole peut parfois se transformer en faiblesse.

## **II - Une intégration du modèle de référence**

Nous évoquions précédemment le caractère dominant du modèle de carrière à partir de la dimension institutionnelle, nous allons explorer à présent, une autre facette de cette « domination » en évoquant le versant numérique, puisque majoritairement les DSP construisent leur carrière selon la dynamique instituée règlementairement. L'élaboration des trajectoires professionnelles ne peut se résumer seulement à la mise en œuvre de principes et d'injonctions organisationnels, le processus qui la structure est plus complet puisqu'il correspond à l'intégration par les DSP du modèle qui fait référence.

De plus, le cadre règlementaire, socle de l'élaboration des carrières, est, en pratique, redoublé par des principes organisateurs informels, nouvelles règles du jeu<sup>1</sup> qui, loin de s'opposer à la régulation de contrôle, viennent la confirmer, la compléter renforçant ainsi la robustesse organisationnelle<sup>2</sup>. Comme le note Cousin O., « le conformisme est d'ailleurs autant imposé par l'entreprise que par les cadres eux-mêmes »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Reynaud J.D., *op. cit.*

<sup>2</sup> Boissières I., 2005, Une approche sociologique de la robustesse organisationnelle : le cas du travail des réparateurs sur un grand réseau de télécommunication.

<sup>3</sup>Cousin O., *op. cit.*, p 231.

Ces échanges entre la régulation de contrôle et la régulation autonome peuvent être illustrés au travers de trois principes : le degré de responsabilité, la mobilité géographique et le degré de proximité avec le « terrain ».

## **2.1. Toujours plus : une prise de responsabilité croissante**

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

Le premier principe élaboré se traduit par une forme d'injonction qui pousse les DSP à devenir chef d'établissement ; il est fondamental car il conditionne fortement le déroulement de carrière. Cette orientation professionnelle correspond pour la majorité des DSP à une réelle ambition qui entraîne une série de conduites coordonnées et volontaires<sup>1</sup> et qui correspond à différentes modalités d'engagement de soi dans la carrière.<sup>2</sup>

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

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

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

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

---

<sup>1</sup>Levy-leboyer C., 1969, *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale*, Paris PUF, coll. Bibliothèque scientifique internationale, section psychologie.

<sup>2</sup>Saccomanno B., L'engagement en formation qualifiante pour adultes. Proposition d'éclairage par les ambitions professionnelles, Communication pour les XIII<sup>ème</sup> journées internationales de sociologie du travail – Atelier 7 cycles de vie au travail, dynamiques de la distribution des tâches en emploi.

Ce passage est également incontournable d'un point de vue symbolique. Dans les représentations sociales<sup>1</sup> liées à la figure du « bon DSP », un adjoint doit devenir chef.

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

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

« Etre n°1 » est l'expression utilisée par les DSP pour désigner le fait qu'ils sont ou ont été chefs d'établissement. Cette grammaire professionnelle spécifique est porteuse de la problématique de la gouvernance dans l'organisation et de la place qu'un DSP peut occuper dans une pyramide hiérarchique. La question est ici de diriger, d'être le leader (et non son adjoint qui le seconde). Cette dynamique va conditionner, en schématisant quelque peu, car de nombreux autres critères entrent en ligne de compte, le choix de certains postes.

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

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

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

Quand bien même, les DSP n'élaborent pas, pour la plupart d'entre eux, de stratégies de carrière, les cadres étant plus acteurs que scénaristes<sup>2</sup>, ce changement de statut occupe une place certes importante mais variable en fonction de la représentation que les DSP se font de leur carrière. Devenir chef d'établissement représente pour certains, une consécration pour d'autres, une étape parmi tant d'autres. La manière dont le DSP place le curseur induit des logiques temporelles très distinctes comme le montrent les parcours présentés ci-dessous.

---

<sup>1</sup> A la suite de Jodelet D., nous considérons les représentations sociales comme des savoirs élaborés et partagés socialement. Il s'agit d'une forme de connaissances regroupant des savoirs socialement constitués, transmis et largement diffusés dans une culture ou un groupe donnés.

<sup>2</sup> Etude APEC, Les cadres et la gestion des parcours professionnels, 2008.

## Des temporalités variables pour devenir CE : quelques exemples de parcours

- 1<sup>er</sup> poste (3 ans) / 2<sup>ème</sup> poste CE → **CE au bout de 3 ans**

- 1<sup>er</sup> poste adjoint (2 ans) / 2<sup>ème</sup> poste adjoint (3 ans) / 3<sup>ème</sup> poste adjoint (3 ans) / 4<sup>ème</sup> poste CE → **CE au bout de 8 ans**

- 1<sup>er</sup> poste adjoint (4 ans) / 2<sup>ème</sup> poste adjoint (2 ans) / 3<sup>ème</sup> poste AC (2 ans) / 4<sup>ème</sup> poste ENAP (3 ans) / 5<sup>ème</sup> poste CE → **CE au bout de 11 ans**

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

Certains DSP deviennent chef d'établissement au bout de quelques années (moins de 5 ans), d'autres prennent le temps, cheminant avant d'occuper ce type de poste <sup>1</sup>.

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

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

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

Toutefois, quelles que soient les ambitions professionnelles et les stratégies mises en oeuvre pour y parvenir, « l'étiquette »<sup>2</sup> « chef d'établissement » reste un marqueur de réussite, même si le degré de valorisation de ce statut dépend pour beaucoup des caractéristiques de l'établissement dirigé. « La manipulation des espérances de carrière est aussi un instrument efficace de gestion des cadres qui contribue à la formation de leurs investissements personnels »<sup>3</sup>. Cette progression hiérarchique reste un véritablement moteur, un facteur dynamisant qui pousse les DSP à faire des sacrifices ou, s'ils ne l'ont pas encore fait, à envisager d'en faire. Ces sacrifices portent bien souvent sur la localisation des postes et l'impact que celle-ci va ou peut avoir sur la sphère privée.

<sup>1</sup> Nous devons toutefois nuancer ce propos car certains DSP auraient parfois souhaité devenir chef d'établissement plus rapidement mais l'opportunité ne s'est pas présentée ou quand, effectivement un choix s'est ouvert, il ne correspondait pas aux critères professionnels ou extra-professionnels définis par le DSP.

<sup>2</sup> Nous utilisons cette notion à la suite de Becker O.H. (1965), 1985, *Outsiders*, étude de la sociologie de la déviance.

<sup>3</sup> Boltanski L., *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris, p 222.

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

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

Le deuxième principe élaboré et mis en pratique par les DSP pourrait se traduire par « aucune rétrogradation » dans le déroulement de carrière autrement dit, un mouvement qui s'effectuerait dans le sens inverse du mouvement normatif dominant. Dans cette logique, un poste « intéressant » est un poste qui correspond à une progression constante, continue et qui induit de fait un élargissement de la sphère d'action et des responsabilités croissantes.

« Un poste intéressant est un poste dans lequel, j'ai des responsabilités, un poste qui n'est pas un retour en arrière dans un cursus, c'est-à-dire que là par exemple, j'ai fait numéro trois, dans un gros établissement, je ne repasserai pas en numéro trois dans un autre établissement. J'estime que le prochain poste, pour qu'il soit intéressant, ce serait du numéro deux minimum ». (17)

Un mouvement ascendant discontinu est interprété par les DSP soit, comme un échec puisqu'implicitement, il ne fait pas partie du modèle de référence soit, comme une sanction lorsque l'affectation est « subie » car « proposée » par l'administration centrale. L'institution ne sanctionne que rarement ses cadres <sup>1</sup> et lorsqu'elle le fait, tout se passe à « demi-mot », rien ne doit être (trop) visible et porté sur la place publique certes, pour préserver l'individu mais aussi sauvegarder les apparences institutionnelles. En l'occurrence, une « rétrogradation » aussi minime soit elle peut correspondre ou être interprétée dans le monde des DSP comme une sanction et l'être effectivement.

Ce principe de constance et de continuité s'affine puisqu'il ne concerne pas seulement le poste occupé, il intègre aussi les caractéristiques de la structure et plus particulièrement la capacité d'accueil de l'établissement pénitentiaire dans lequel le DSP exerce. La taille de l'établissement doit suivre la même courbe que celle de la carrière : « de plus en plus haut et de plus en plus grand ».

« Quand vous commencez par un établissement (*sous-entendu en tant que chef d'établissement*), vous commencez par des établissements de province qui sont plus petits que ceux qui sont en région parisienne ». (32)

<sup>1</sup> Nous ne possédons pas de données statistiques à ce sujet ; toutefois, à notre connaissance, peu de DSP ont fait l'objet de sanctions formelles.

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

« Pour moi, ce CP je me le représentais comme un gros établissement <sup>1</sup> ». (31)

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

Ces établissements mythiques le sont bien entendu par leur taille, les problématiques qui y sont inhérentes mais aussi, par leur histoire et leur culture. Leurs particularités rejaillissent en quelque sorte sur les DSP qui les dirigent et qui bénéficient d'une part, d'une véritable visibilité à la fois institutionnelle et collégiale - tous les DSP connaissent le nom du chef d'établissement de Fresnes par exemple mais peut-être par celui de la maison d'arrêt de Nice ou encore du centre de détention de Mauzac - et d'autre part, du prestige lié à la gouvernance de telles entités qui peuvent être considérées, dans une trajectoire professionnelle, comme de véritables tremplins pour occuper certains postes et notamment ceux de DI<sup>2</sup>.

D'autres critères plus qualitatifs cette fois viennent s'adjoindre aux caractéristiques numériques comme le régime de détention ou encore, le modèle de gestion.

« Il y a eu l'opportunité d'aller bosser dans une plus grande maison d'arrêt, de passer de 300 détenus, à 600, et de passer d'un programme classique à un 13 000 ». (24)

Dans ce modèle de carrière dominant, les DSP sont, d'une certaine façon, contraints d'innover en permanence. Ils ne peuvent jamais refaire la même chose au même endroit sous peine d'être stigmatisés<sup>3</sup> ou du moins peu valorisés. C'est dans cette dynamique que l'ouverture d'un établissement occupe une place toute particulière dans une carrière.

<sup>1</sup> Ce DSP passe du CD D'Oermingen qui a une capacité d'accueil (théorique) de 265 au CP de Metz dont la capacité (théorique) est de 511.

<sup>2</sup> Ce qui ne signifie pas pour autant, comme le montre l'analyse des parcours des directeurs interrégionaux que pour occuper ce poste il faut être nécessairement passé par ces établissements.

<sup>3</sup> Goffman E. 1984 (1967), *Les rites d'interactions*, trad. par Kihm A., Editions de Minuit, Paris.

« Je suis parti, j'ai réussi à convaincre ma famille de partir, parce qu'on m'a proposé un poste de chef d'établissement, en plus dans un établissement beaucoup plus grand, de 600 places qui ouvrirait, donc pour moi c'était l'occasion de poursuivre ma carrière ». (28)

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

La dimension symbolique de l'ouverture n'est pas négligeable. Le DSP arrive dans un endroit « vierge », ce qui est relativement rare quand bien même le parc pénitentiaire se renouvelle peu à peu avec l'ouverture de nouveaux établissements<sup>1</sup>. Cet espace lui offre la possibilité d'organiser la structuration initiale de l'établissement, tant dans sa dimension matérielle qu'humaine ; il peut réellement apporter sa « marque ».

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

De plus, une ouverture est toujours délicate<sup>2</sup>, le suivi institutionnel est en cela plus marqué, ce qui donne aussi la possibilité au DSP de « montrer ce qu'il est capable de faire », d'être visible et identifié dans les sphères institutionnelles ce qui, nous le verrons, est une donnée essentielle influençant la construction de la carrière.

La progression hiérarchique constante amène logiquement et mécaniquement le DSP vers le sommet et plus particulièrement vers trois types de poste : sous-directeur à l'administration centrale, inspecteur à l'inspection des services pénitentiaires et enfin directeur interrégional. Toutefois, au regard des représentations des DSP, le poste de directeur interrégional semble occuper une place particulière symbolisant l'apogée d'une carrière pénitentiaire<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Le parc pénitentiaire se compose désormais de 191 établissements pénitentiaires.

<sup>2</sup> Certaines « ouvertures » furent particulièrement complexe, ce fut le cas par exemple de la maison centrale de Lannemezan.

<sup>3</sup> Notamment par sa rareté, il y en a beaucoup de « prétendant » mais *in fin* peu d'élus (le nombre de DSP étant invariable et limité à neuf) mais aussi par le fait qu'il reste en prise directe et constante avec les terrains.

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

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

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

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

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

Ces citations illustrent principalement deux choses :

- en premier lieu, la nécessaire conformation aux principes réglementaires qui constituent autant de passages « obligés » et de filtres pour un DSP qui souhaiterait devenir DI ;
- en second lieu, la rationalité intervenant dans la prise de décision concernant les choix de carrière ; il s'agit pour les DSP d'évaluer les bénéfices liés au choix d'un nouveau poste au regard des contraintes qui s'y rattachent. Même si certaines primes peuvent moduler le degré d'attractivité d'un poste de DI, la rémunération n'est que peu éloignée de celle d'un directeur fonctionnel et cette quasi égalité ne suffit pas à atténuer les contraintes inhérentes à de tels postes notamment au regard de l'engagement qu'ils impliquent. Apparaît ici un premier décalage entre les représentations institutionnelles et celles des DSP concernant la « fin de carrière ». Néanmoins, en matière de gestion des ressources humaines, il est préférable que tous les DSP n'aspirent pas à occuper un poste de DI étant donné le nombre restreint de ce type de poste (9 au total + la MOM).

Par ailleurs, le principe de verticalité du modèle de carrière laisse poindre une problématique celle de la fin de carrière S'ils ne sont pas DI, inspecteurs ou sous-directeurs – et là encore les postes sont peu nombreux - que peuvent faire les DSP lorsqu'ils sont, depuis de nombreuses années, chef d'établissement en ayant enchaîné des établissements aux capacités d'accueil de plus en plus importantes ? Nous reviendrons sur cette question qui constitue, en matière de gestion de ressources humaines, une problématique centrale.

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

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

L'intensité professionnelle liée à la mobilité ascendante survenant dans un environnement qui pourrait être qualifié de dégradé<sup>1</sup> peut aboutir à une mise en difficulté des DSP. Comme le rappelle Mispelblom F., « les effets produits ne sont jamais ceux qu'on avait voulu, prévus, escomptés. S'il y a dans le travail artisanal la possibilité de faire du « bel ouvrage » et d'atteindre la perfection, il n'en est rien en matière d'encadrement. L'ouvrage n'est jamais achevé, il laisse toujours à désirer, on se dit très souvent qu'on aurait pu faire autrement, et qu'on a commis des erreurs »<sup>2</sup>. Les difficultés relatives à la gouvernance bien qu'effectives ne sont pas toujours visibles. Elles sont délibérément cachées au regard notamment, de la figure du cadre omnipotent qui irradie les institutions et les cadres eux-mêmes. Un cadre doit être sans faille, sans limite, sans échec. Difficile, dans un tel contexte, d'exposer ses difficultés à ses pairs<sup>3</sup> ou à ses supérieurs hiérarchiques<sup>4</sup>, par crainte sans doute d'être stigmatisé et de ne pas correspondre à la représentation sociale du cadre dominante. Le devoir d'évocation présent dans d'autres univers à haut risque, comme le nucléaire qui permet de doubler les voies de l'information concernant la sûreté et la sécurité en se dégageant de tout lien hiérarchique, n'existe malheureusement pas dans l'administration pénitentiaire.

---

<sup>1</sup> Tracts syndicaux, extraits repris au chapitre 2.

<sup>2</sup> Mispelblom Beyer F., 2006, *Encadrer un métier impossible ?*, Armand colin, Paris, p 279.

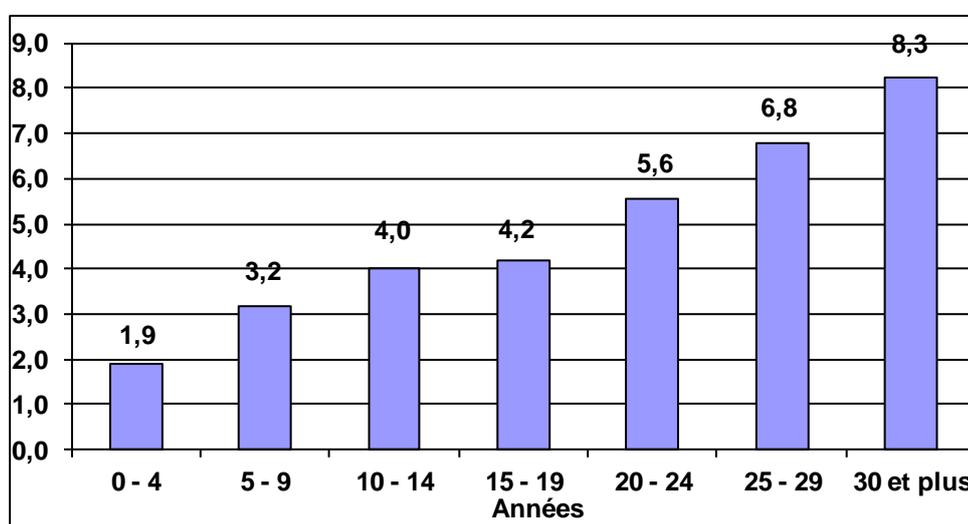
<sup>3</sup> Difficultés accrues pour les DSP qui occupent des postes d'adjoint et pour lesquels, au niveau des DISP, aucun temps d'échange institutionnel n'est organisé (il existe toutefois certaines exceptions, dans certains DISP à certaines périodes). Les DSP qui sont chef d'établissement se rencontrent au niveau régional, à des fréquences variables mais n'évoquent pas pour autant les difficultés auxquelles ils sont confrontés dans leur activité quotidienne.

<sup>4</sup> Une expérimentation dans une DISP proposant un dispositif de coaching aux DSP a eu des difficultés à trouver des cadres volontaires.

## 2.2. L'appropriation du modèle du cadre géographiquement mobile

Dans sa dimension spatiale<sup>1</sup>, la question de la mobilité professionnelle est toujours présente même si pour les DSP la « culture de la mobilité est décrétée »<sup>2</sup> et est une condition *sine qua non* d'évolution professionnelle. Toutefois, elle est exposée en des termes nouveaux liés notamment à l'injonction à la mobilité qui est désormais règlementairement posée et précisée. L'analyse statistique des trajectoires professionnelles démontre que la mobilité géographique est certes intégrée dans les discours, mais qu'elle est aussi effective dans les pratiques. Le graphique ci-dessous présente le nombre moyen d'affectation en fonction de l'ancienneté dans le corps de DSP.

**Graphique 9 : Nombre moyen d'affectation selon l'ancienneté dans le corps des DSP**



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

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

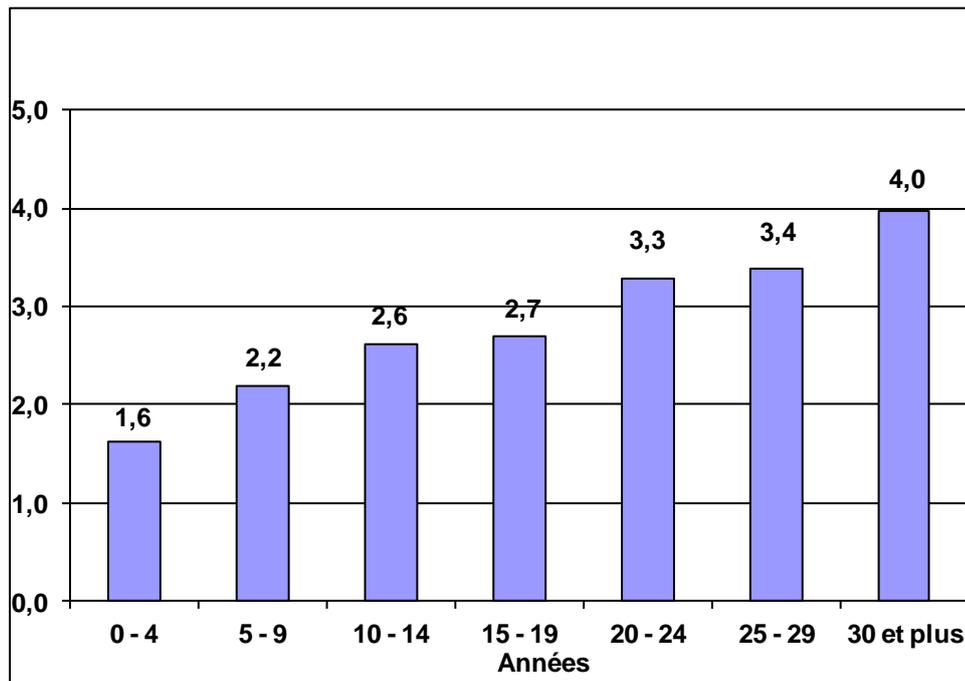
<sup>1</sup> Il peut s'agir soit uniquement d'un changement d'affectation, soit un changement de fonction dans le cadre d'une promotion hiérarchique.

<sup>2</sup> Nous faisons ici référence aux réflexions de M. Crozier portant sur les changements et sur le fait que la société ne peut se changer par décret.

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

Nous allons, à présent, intégrer un critère géographique en présentant le nombre de DISP par lesquelles les DSP sont passés en fonction de leur ancienneté dans leur corps.

**Graphique 10: Nombre de DISP d'affectation selon l'ancienneté dans le corps des DSP**

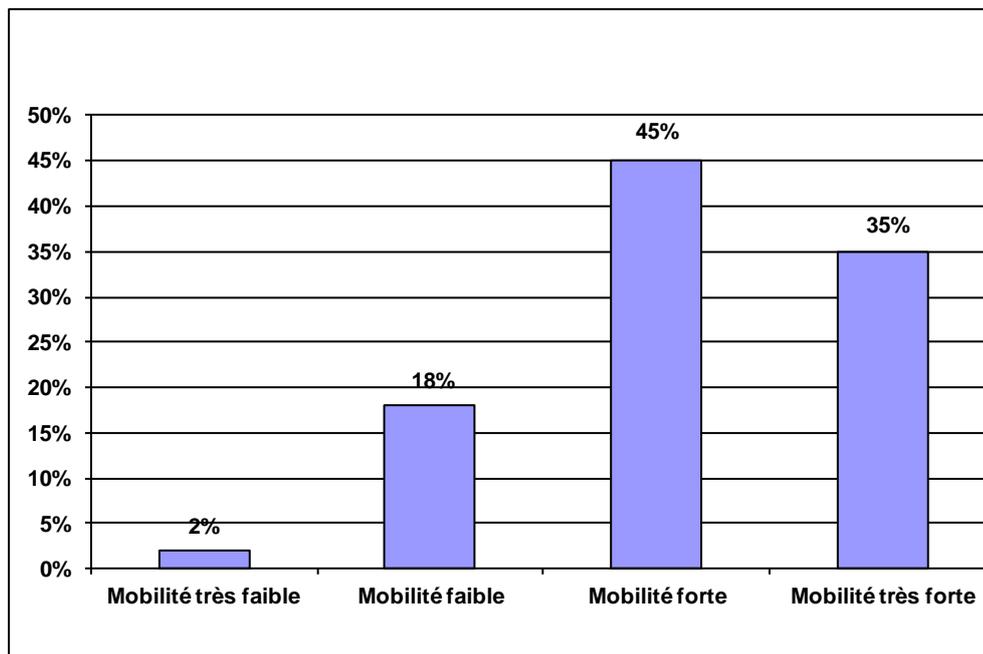


Lire ainsi : Les DSP qui ont entre 5 et 9 ans d'ancienneté dans leur corps professionnel ont, en moyenne, connu 2,2 directions interrégionales.

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

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

**Graphique 11 : Indicateur d'intensité de la mobilité géographique <sup>1</sup>**  
(D.S.P ayant moins de 5 ans d'ancienneté exclus)



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

« On a fait au total, à nous deux, quatre déménagements en moins de deux ans ». (12)

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

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

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

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

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

La mobilité géographique fait partie intégrante de la carrière organisationnelle et constitue une sorte de paradigme intégré par les DSP. Cet accord de principe n'est pas jamais remis en cause et crée de fait une certaine standardisation des parcours.

« Alors moi, j'ai passé le concours en me disant « tu te mets à la disponibilité de l'administration, tu es mobile », voilà. J'aime bien aussi respecter mes engagements le plus possible ». (23)

« On vivait très bien la mobilité, personnellement la mobilité m'a rarement pesé<sup>1</sup>. J'ai toujours trouvé ça stimulant ». (43)

Indépendamment des compétences, la valeur des cadres se mesure aussi à la distance spatiale qu'ils parcourent, signe d'idiosyncrasie<sup>2</sup> et d'une loyauté sans faille au regard des principes posés par l'institution. « Ainsi à la façon dont les objets avec le temps, deviennent anciens, rares, valorisés, recherchés et admirés (...) ces modes de vieillissement ne s'opèrent pas sur place »<sup>3</sup>.

Ce pacte de loyauté s'étend bien au-delà de la sphère professionnelle puisque, par extension, les familles<sup>4</sup> s'approprient aussi cette règle du jeu et intègrent la figure du cadre mobile : une affectation ne représente *in fine* qu'une étape supplémentaire dans la trajectoire professionnelle.

« Mon compagnon était surtout emballé par la mobilité géographique ». (31)

« J'ai la chance d'avoir une femme qui aussi est curieuse, qui aime assez bien déménager, de connaître des villes où elle a jamais mis les pieds ». (23)

Cependant, même si cette rationalité structure le paradigme de la carrière, de jeunes (moins de 40 ans) DSP, célibataires ou en couple (mariés ou non) mais sans enfant, s'interrogent sur les difficultés inhérentes à ce modèle de carrière. Les citations présentées ci-dessous laissent poindre la problématique de l'engagement au regard des cycles de vie autrement dit, la place que le travail peut occuper dans la vie des cadres<sup>5</sup>, illustrant les tensions classiques entre les conditions d'exercice du métier qui découlent d'un engagement volontaire et les conditions de vie familiale.

« J'ai su que la mobilité était obligatoire, à l'époque j'étais célibataire sans enfant donc j'étais assez disponible ». (11)

<sup>1</sup> Ce qui signifie que dans certains cas elle a pesé, ce que nous développerons plus loin.

<sup>2</sup> Weick K.E., Berlinger L. R., 1989, *Career improvisation in self designing organizations. Handbokk of career theory*, Cambridge, Cambridge university presse pp 313-328.

<sup>3</sup> Boltanski L., *op. cit.* p 423.

<sup>4</sup> Au sens large et indépendamment de la taille de la cellule familiale.

<sup>5</sup> Nous faisons référence ci aux travaux de Cousin O. *op. cit.*

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

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

La mobilité géographique peut s'analyser comme le reflet d'ajustements s'opérant sur le marché interne entre l'offre et la demande, ce qui est effectivement le cas, mais nous souhaitons davantage mettre en lumière le processus complexe qui se joue autour du choix des affectations par la présentation des principaux facteurs qui déterminent ou, en tout cas, qui interviennent dans cette prise de décision.

### **2.2.1. Une mobilité intégrée mais parfois pesante**

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

L'objectif de cette partie est d'aborder la mobilité professionnelle dans un contexte familial en s'intéressant à la manière dont le couple et les enfants vivent cette mobilité.

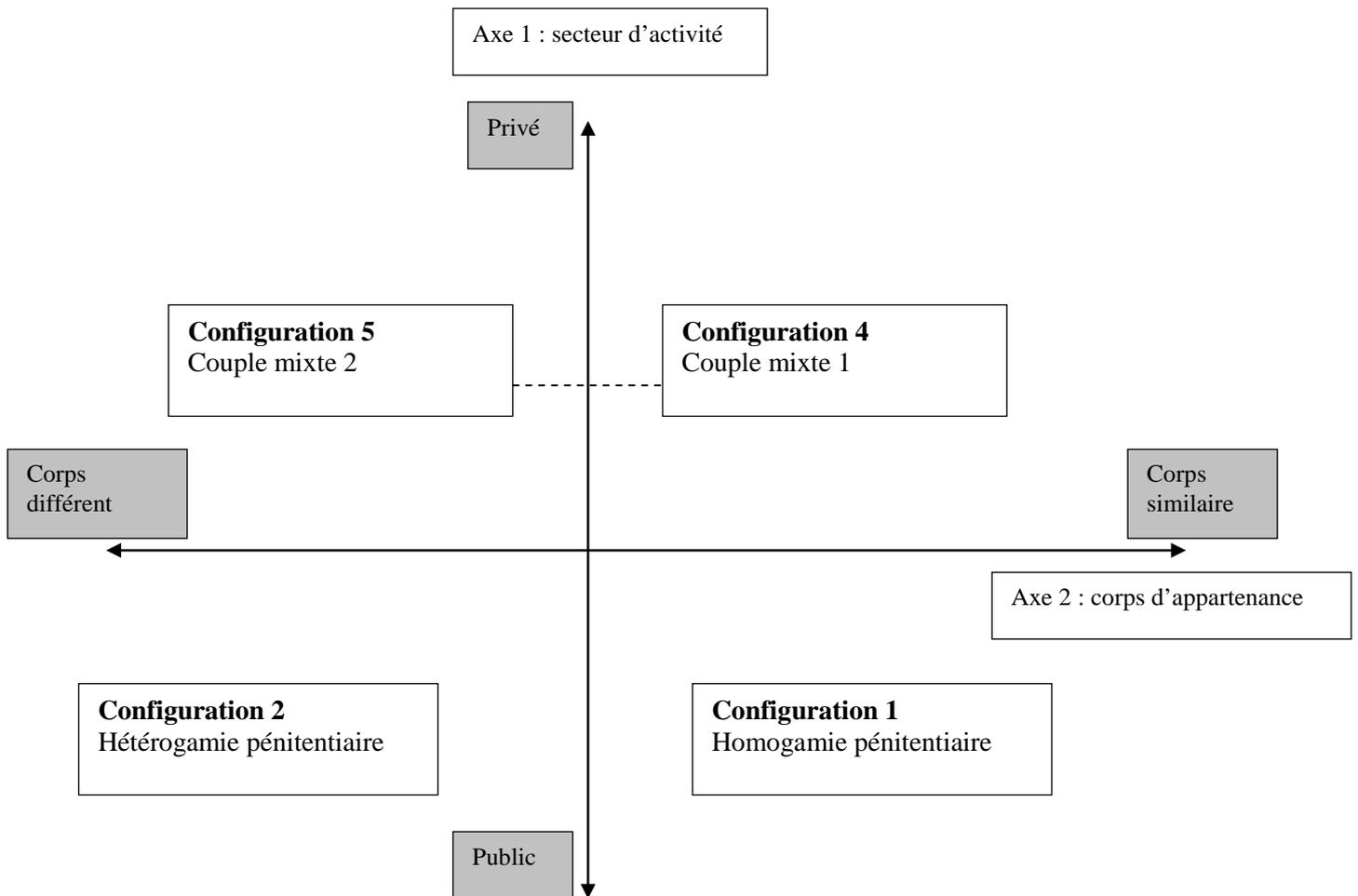
#### **A - Le conjoint et sa carrière**

Le rapport à la mobilité géographique dépend particulièrement de postures individuelles qui deviennent ensuite collectives car choisies par le couple. Elles sont structurées par un principe d'égalité - deux carrières sont alors « menées de front »<sup>1</sup> - ou dans une logique totalement inverse, par un principe sélectif qui priorise une carrière au détriment de l'autre. Ces postures permettent de mettre l'accent sur la place et le rôle des « conjoints » - pour l'instant majoritairement des femmes - dans la sphère professionnelle et privée. De multiples configurations apparaissent et pour en faciliter la lecture elles sont représentées sous forme topographique.

---

<sup>1</sup> Nous utilisons à dessein cette expression, souvent utilisées par les DSP, notamment pour la connotation dynamique et combative qui s'en dégage et qui rappelle qu'une carrière ne se construit pas sur un long fleuve tranquille.

### Schéma 1 : Les configurations possibles au sein de postures plurielles



En reprenant la langue vernaculaire, les configurations 1 et 2 représentent les « couples pénitentiaires » : les individus exercent tous deux leurs activités professionnelles dans l’administration pénitentiaire. La distinction entre ces deux configurations provient du corps d’appartenance du conjoint qui est soit, DSP (configuration 1) soit, faisant partie des personnels en tenue, des personnels d’insertion et de probation ou encore des personnels administratifs (configuration 2).

Dans les deux autres configurations (4 et 5), ce qui est important ce n’est pas tant la différence de corps, puisque ce critère n’a de validité que dans le secteur public, mais le fait que le conjoint exerce son activité professionnelle dans le secteur privé.

Même si cette schématisation n’a pas pour vocation d’identifier le poids numérique de chaque configuration, mais davantage de présenter le champ des possibles, nous pouvons néanmoins

à partir de notre échantillon évaluer l'importance des unes par rapport aux autres et les classer par ordre croissant :

Hétérogamie pénitentiaire - Homogamie pénitentiaire - Couple mixte  
Configuration 2 - Configuration 1 - Configuration 4 et 5

Dans notre échantillon, les couples mixtes (DSP - conjoint exerçant dans le privé) sont largement majoritaires. Concernant la gestion des carrières, les postures, que nous pourrions qualifier d'équitables<sup>1</sup>, adoptées par ces couples sont soumises à de vives tensions provenant du degré d'employabilité du conjoint dans un environnement instable ; ce degré varie fortement en fonction du domaine d'activité et de la profession exercée.

« Mon épouse était infirmière, elle n'a pas trop eu de difficulté ». (43)

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

Tous les conjoints n'ont pas cette chance car, la plupart exercent dans le secteur privé ce qui ne leur permet pas toujours de conserver leur emploi ou d'en retrouver un autre sur le lieu de la nouvelle affectation.

« Et elle m'a rejoint un an après, elle a fait les allers-retours toutes les semaines (600 km), mais ensuite elle a démissionné de son travail (...) je pense sérieusement que si à chaque fois elle doit démissionner... elle met deux ans à trouver du boulot et qu'elle doit démissionner au bout de deux ans, je ne vais pas rester longtemps dans l'administration pénitentiaire ». (20)

« Je n'envisage pas d'aller dans une région avec déjà un bassin d'emploi insuffisant pour ma compagne parce que vu qu'elle est dans le privé, il faut qu'elle puisse trouver un emploi. Elle n'envisage pas non plus de ne pas travailler...et moi non plus ». (13)

Les situations sont néanmoins variables notamment au regard des caractéristiques de l'environnement professionnel. La problématique de la carrière du conjoint est souvent beaucoup plus complexe lorsque celui-ci exerce une profession libérale quelle qu'elle soit.

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

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

<sup>1</sup> Equitable dans le sens où aucun n'abandonne pas son métier pour suivre l'autre.

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

Cependant, même si certaines difficultés disparaissent, toutes ne sont pas pour autant gommées et des tensions de toute autre nature apparaissent. Pour les couples homogames ou hétérogames, il peut en effet s'avérer complexe d'être nommé sur un même lieu d'affectation.

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

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

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

Par contre, ces tensions disparaissent lorsque le choix a été fait par les couples mixtes ou hétérogames pénitentiaires de privilégier la carrière du DSP : « tout devient alors plus facile ». Il s'avère que, dans la plupart des cas, le DSP est un homme qui a une position plus élevée sur l'échelle sociale que celle de sa « conjointe »<sup>1</sup> qui occupe un emploi de catégorie inférieure (catégorie B ou C) et le suit au gré des affectations. De plus, afin de faciliter ce cheminement professionnel, des choix sont faits quant à la durée de travail. Ces choix se distribuent selon le diptyque suivant : arrêt complet de l'activité ou réduction du temps de travail (mi-temps ou à 80%). Cette deuxième option permet à « l'épouse » de continuer à exercer une activité tout en progressant professionnellement.

« Je pouvais trouver du travail vraiment n'importe où. Mais pour avoir quand même une carrière un peu plus linéaire, et puis...je voulais travailler à mi-temps à cause de mes horaires et les enfants étaient petits, donc, je suis rentrée dans l'administration pénitentiaire, tout en sachant que je le suivrai, au fil des mutations, mais que j'avais cette possibilité d'être mutée en même temps et d'avoir aussi un travail à mi-temps pour pouvoir conjuguer une carrière professionnelle et m'occuper des enfants ». (Conjoint DSP) (44)

« Il était évident que ma femme n'entendait pas faire élever son enfant par quelqu'un d'autre donc, les salaires de l'administration pénitentiaire étant plus que corrects, ce n'était pas non plus un sacrifice démentiel et puis, c'est vrai que ça procure un confort, ça permet de souffler par rapport à un couple où les deux mènent une carrière et où les contraintes se croisent et se surajoutent ». (24)

<sup>1</sup> Nous utiliserons ces termes au sens large puisque tous les DSP ne sont pas mariés, mais en retenant le lien qui unit les individus quand bien même celui-ci n'est pas marital.

« Mon épouse n'a pas toujours travaillé à temps plein, très souvent à mi-temps ». (43)

La carrière de l'homme est portée par une mobilisation familiale<sup>1</sup>. Quel que soit le choix qui est fait, il aboutit à une configuration identique organisée autour d'une spécialisation sexuée des conjoints en matière de répartition des tâches au sein du couple<sup>2</sup>. A la suite de nombreuses études<sup>3</sup>, il est important de distinguer le temps domestique du temps parental<sup>4</sup> car cela a précisément l'intérêt de souligner que ces rôles distincts sont tous deux assurés par la femme<sup>5</sup> même si cette dernière conserve une activité professionnelle. Les DSP-hommes insistent, souvent, sur le fait que l'engagement professionnel lié à leurs fonctions, qui se traduit notamment par de fortes amplitudes horaires<sup>6</sup>, ne leur laisse que peu de temps pour « tout le reste » (ce qu'ils regrettent parfois) ; cela induit le corollaire suivant : « l'épouse » doit être là et disponible pour le faire.

« L'épouse ne peut pas travailler à temps plein par exemple, elle est à mi-temps ». (36)

Dans de rares cas, ce schéma classique s'inverse lorsque le DSP est une femme.

« Il avait mis sa carrière en stand-by le temps de ma formation, il s'occupait des deux enfants pendant que j'étais absente. ». (18)

La forte féminisation du corps des DSP - rappelons que la 42<sup>ème</sup> promotion de DSP est composée uniquement de femmes - et l'homogamie sociale qui concerne l'ensemble de la population active, mais qui est beaucoup plus marquée chez les cadres et ce d'autant plus s'ils sont diplômés<sup>7</sup>, posent avec plus de prégnance la problématique de la cohabitation et de l'organisation des champs de vie.

---

<sup>1</sup>Nicole-Drancourt C., 1989, « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *revue Française de sociologie*, n°XXX.

<sup>2</sup> L'évolution des temps sociaux à travers les enquêtes « Emploi du temps » », *Informations sociales* 3/2009 (n° 153), p. 8-11 ; URL : [www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-3-page-8.htm](http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2009-3-page-8.htm).

<sup>3</sup> Etudes dites « emploi du temps de l'Insee », l'enquête sur les relations familiales et intergénérationnelles pilotée par l'Institut national des études démographiques.

<sup>4</sup> Le temps parental regroupe toutes les activités effectuées avec et pour les enfants : habillage, toilette, nourriture, conduite à l'école, aide aux devoirs, promenade, jeu, etc.

<sup>5</sup> « Les mères restent, au sein du ménage, les principales pourvoyeuses de temps parental, fournissant plus du double de celui des pères » in Barnet-Verzat C., 2009, « Focus - Le temps des mères, le temps des pères », *Informations sociales* 3/2009 (n° 153), pp. 108-111.

<sup>6</sup> Variables toute fois d'un établissement à l'autre et d'un DSP à l'autre. Nous développerons ce point ultérieurement (chapitre III).

<sup>7</sup> Vanderschelden M., 2006, « Position sociale et choix du conjoint : des différences marquées entre hommes et femmes », *Etudes INSEE, données sociales, La société française*, pp 33-43.

## B - Les enfants et leurs attaches

La mobilité géographique imposée aux DSP a des répercussions sur la cellule familiale, qu'il s'agisse de l'emploi du conjoint ou, de manière plus globale, sur l'organisation de la vie familiale, particulièrement lorsque les DSP ont des enfants.

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

Cette mobilité géographique, plus ou moins fréquente selon les familles<sup>1</sup> ne s'apparente pas nécessairement à un déracinement géographique, il faudrait pour cela que les enfants aient le temps de planter des racines dans les territoires investis par les adultes – ce qui n'est pas toujours le cas – mais davantage à une bifurcation<sup>2</sup> ; terme générique désignant selon les cas des « évènements », des « turning point », des « ruptures »<sup>3</sup>. Une bifurcation intervient lorsque le changement d'un paramètre, ici spatial, produit un changement majeur dans la vie de l'enfant vécu de manière plus ou moins positive.

Les dynamiques à l'œuvre dans les bifurcations peuvent être saisies en considérant l'état de la situation antérieure (stable ou instable), le nouveau paramètre (le déménagement) et la nouvelle situation (stable ou instable). Il est difficile d'appréhender la nature de la situation antérieure de l'enfant ( situation stable ou instable), ce qui nous intéresse davantage c'est la situation engendrée par la mobilité et plus particulièrement, la manière dont les enfants ont vécu ou vivent - par le prisme certes déformant de la vision d'un adulte, père ou mère - le déménagement.

Suite au déménagement, deux enchaînements peuvent être identifiés :

- situation antérieure / déménagement / stabilité
- situation antérieure / déménagement / instabilité.

---

<sup>1</sup> Règlementairement, la durée est encadrée entre 2 ans et 6 ans au plus, mais certains DSP sont « hors » cadre puisque certains d'entre eux restent moins de deux ans sur un même poste et d'autres, au contraire, dépassent la durée règlementaire de 6 ans.

<sup>2</sup> Théorie des bifurcations en mathématiques.

<sup>3</sup> Bessin M , Bidart C., Grossetti M.,2009, *Bifurcations, les sciences sociales face aux rupture et à l'évènement*, Editions la découverte, Paris.

## 1 - Situation antérieure/déménagement/ stabilité

Pour certains DSP, largement minoritaires, la mobilité géographique n'a<sup>1</sup> jamais posé de réelles difficultés à leurs enfants.

« En fait, au risque de surprendre, j'ai jamais rencontré de difficultés. A chaque fois, en fait, on a toujours associé nos filles dans la prise de décision et en fait, souvent, elles ont elles aussi vécu cela comme une nouvelle expérience, le fait de changer d'école, de région géographique et elles n'ont, même au niveau scolaire, *a priori*, elles n'en n'ont pas été victimes ». (16)

Cet extrait d'entretien semble illustrer le fait que le degré d'association des enfants au processus de décision permet de limiter le degré d'imposition de la décision. Néanmoins, le choix du poste est fait par les parents et la mobilité géographique s'impose toujours aux enfants.

« C'est vrai qu'on a toujours privilégié la communication et, malgré tout, il le sait qu'on est amené à partir. La force est qu'il s'adapte partout et rapidement et cela se passe bien sur le plan scolaire. La difficulté est de maintenir cet équilibre pour ne pas le mettre en difficulté, donc on maintient la communication tout le temps ». (35)

## 2 - Situation antérieure/déménagement/ instabilité

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

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

L'adolescence est caractérisée par deux phénomènes, le besoin d'indépendance par rapport à l'autorité et le désir d'appartenance à un groupe. Pour marquer notamment sa différence par rapport au monde des adultes et à l'autorité qu'il représente, l'adolescent éprouve le besoin de

<sup>1</sup> Nous aurions pu rajouter « semble-t-il » car les enfants peuvent avoir rencontré des difficultés que les parents n'ont peut être pas identifiées.

<sup>2</sup> Bourdieu P., 1986, *Les formes de capital*, le Seuil, Paris.

vivre en « groupe » au sein duquel il trouve l'amitié, la solidarité et la compréhension. De plus, ces formes d'« engagements reflètent le sentiment d'identité. Elles ont une signification sociale et fournissent à l'adolescent une définition de lui-même ». <sup>1</sup> Par conséquent, le déménagement, par la rupture spatiale qu'il introduit, bouleverse l'intensité des engagements présents de l'adolescent qui révèle la force de son sentiment d'identité. <sup>2</sup>

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

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

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

Toutefois, l'intensité de ces perturbations est variable en fonction des caractéristiques des villes d'accueil, mais aussi des caractéristiques socio-démographiques des populations présentes et notamment de leur degré d'enracinement dans le territoire.

« Voilà, peu de contacts et puis, pas forcément de tolérance pour les enfants différents, parce que ce sont des enfants qui se connaissent depuis tout petits. Ils ont grandi ensemble, ils jouent au judo depuis des années ». (23)

« C'est établissement, ça allait pas mal parce que la contrepartie d'être une ville de militaires, donc de gens qui bougent beaucoup, vous vous liez assez facilement... au moins il y a une recherche de contact, alors que quand vous arrivez dans une région où il n'y a pas de brassage, vous êtes l'étranger, eux ont leurs propres centres d'intérêts, parce que la famille est implantée-là depuis vingt-deux générations ». (24)

Les enfants ne sont pas les seuls à souffrir des discontinuités sociales engendrées par les déménagements. Même promotionnelle, la mobilité n'est pas toujours bien vécue par les DSP qui souffrent parfois d'un isolement social consécutif à des changements résidentiels fréquents. La mobilité géographique-ascendante peut être porteuse d'une dégradation de la

---

<sup>1</sup> Barbot B., Processus et configurations de l'identité personnelle à l'adolescence dans l'approche de Marcia, *Sciences-Croisées* Numéro 2-3 : L'Identité.

<sup>2</sup> Barbot B., *op. cit.*

qualité de vie mais également, d'une surcharge de travail<sup>1</sup>, nous y reviendrons. Par ailleurs, il serait également intéressant de pouvoir saisir l'impact de la mobilité sur les parcours des ménages - divorce, famille monoparentale, famille recomposée - car même si de nombreux DSP ont fait état de difficultés conjugales, il ne nous a pas été possible de vérifier les fondements et l'ampleur du phénomène.

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

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

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

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

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

Au regard des difficultés relatives à la scolarité des enfants, la plupart des DSP essaie d'organiser leur mobilité géographique en tenant compte des rythmes scolaires.

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

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

Cependant, au regard des logiques institutionnelles, les DSP n'ont pas toujours la possibilité de mettre en œuvre les principes qu'ils élaborent et qui visent à préserver, le plus possible, leurs enfants de certains effets néfastes liés à la mobilité géographique.

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

<sup>1</sup> ACT Consultants, 2008, Le stress et la mobilité forcée à France Télécom. Observatoire du stress et de la mobilité forcée, 23 p.

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

Ajouter à cela, fort logiquement une dimension logistique à prendre en compte notamment lorsque les deux parents exercent une activité professionnelle. La pyramide des difficultés s'inverse alors puisque que les enfants de 3 ans et plus sont pris en charge obligatoirement par l'école, la problématique concerne davantage les plus petits (moins de 3 ans) et leur mode de garde.

« Je trouve le logement, après je fais les démarches pour inscrire mon fils sur l'école de proximité enfin là, il n'y a pas de soucis. Non, le pire a été de trouver une nounou pour la fin du mois d'août ». (42)

Les difficultés liées à la logistique tendent à s'atténuer lorsque les DSP occupent certaines fonctions et « grimpent » dans la hiérarchie pénitentiaire, un logement de fonction est systématiquement mis à leur disposition. Les réseaux affinitaires et souvent institutionnels s'animent et s'activent pour faciliter l'installation.

« Quand vous arrivez à un certain niveau dans la hiérarchie, au bout du compte, tout cela, on a relativement peu d'angoisse, on sait qu'on arrive dans des logements de fonction, ces logements sont en général bien situés, on sait aussi que quand on arrive, on a de suite des relais. (...) avant d'arriver, tous les réseaux s'activent pour nous faciliter les démarches, on est relativement chanceux car quand on arrive quelque part, même si on connaît personne, il y a tout un tas de gens qui nous informent pour le docteur, les écoles... On peut même dire que ce n'est plus du tout un souci à ce niveau ». (25)

### **2.2.3. Une mobilité sélective ou les critères d'attractivité des postes**

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

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

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

Ces critères ne s'opposent pas systématiquement et ne s'excluent pas mécaniquement les uns des autres, ils peuvent se cumuler, être pérennes comme évolutifs autrement dit, pertinents à un instant donné et devenir, quelques années plus tard, obsolètes notamment en fonction des cycles de vie du DSP. La présentation de ces critères, autant de facteurs de motivation

intervenant dans le choix des postes, s'appuie sur la théorie de la motivation de Deci E.L.<sup>1</sup> qui présente l'intérêt de distinguer deux types de motivation selon un degré variable de contrainte (motivation intrinsèque et extrinsèque). Néanmoins, nous considérons que la dimension de plaisir que l'individu trouve à l'action et qui intervient dans le processus de décision est tout aussi présente dans la motivation, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. La distinction entre ces deux types de motivation peut s'opérer non pas au regard de la satisfaction retirée, mais davantage au regard de la centralité de l'activité professionnelle. Dans cette perspective, un DSP est, par exemple, intrinsèquement motivé lorsqu'il prend des décisions ou effectue des actions par intérêt pour l'activité elle-même.

### **A - Des motivations intrinsèques : la centralité de l'activité professionnelle**

Les critères qui interviennent dans la sélection d'un poste sont pluriels et pour une meilleure compréhension, nous avons pris le parti de les isoler les uns des autres.

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

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

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

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

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

Ces critères rappellent les principes du modèle de référence, qu'il s'agisse de la logique promotionnelle, toujours là, présente en filigrane, couplée à une logique d'innovation ( ne pas refaire la même chose) auxquelles vient s'ajouter, parfois, une nouvelle dimension centrée sur le contenu même du travail et le degré de complexité de la tâche. L'attractivité du poste va alors se mesurer au regard du « challenge » que celui-ci représente. Le choix de « prendre » certains postes, réputés difficiles (surpopulation, dégradation des conditions de vie de la PPSMJ, mouvement des personnels, poids des syndicats etc...) constitue pour le

---

<sup>1</sup>Théorie, initialement présentée par Deci E.L en 1975 *Intrinsic motivation*, New York : Plenum Publishing Coet enrichie par Deci et Ryan (1985, avec Richard M. Ryan, *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.

DSP, dans le déroulement de sa carrière, un défi qui est toujours intéressant à relever car, au même titre qu'une ouverture d'établissement, cette situation professionnelle particulière va notamment, lui permettre de montrer à l'institution et à ses pairs ce dont il est capable et ainsi d'être repéré et identifié.

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

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

Le second critère concerne le degré de proximité du poste par rapport à l'action pénitentiaire. Ce critère met en lumière une certaine ambiguïté institutionnelle dans le rapport que les DSP doivent entretenir avec le terrain : les DSP sont considérés, avant tout, comme des « hommes de terrain » qui doivent être capables, au cours de leur carrière, de s'en dégager. Cet éloignement est perçu comme légitime par l'organisation après des affectations en établissement. Toutefois, l'exemple des postes proposés aux « sortants d'école » illustrent certaines incohérences. Pour une première affectation, des DSP sont amenés à se positionner - même si cela devient de plus en plus rare - sur des postes en DI ou à l'administration centrale, alors même que RH5, le bureau de gestion personnalisée des cadres, ainsi que l'ensemble des DSP<sup>1</sup> s'accordent à dire que ces affectations sont contre productives pour l'institution et parfois pénalisantes pour le DSP.

« Dans ma promo, il y avait une personne affectée à la centrale directement, une en DI, en centrale je trouve que c'est une erreur, surtout pour les DSP car eux, cela leur enlève une expérience de terrain et du coup, cette expérience du terrain qui est intéressante pour la centrale ». (30) – promotion 13

« Je ne dis pas que c'est une erreur de mettre des jeunes fonctionnaires à la DAP, mais à la base, le métier de DSP, ce n'est pas ça. Il faut savoir ce qu'est le métier de DSP, qu'il y ait des DSP à l'administration centrale, dans les directions interrégionales, il n'y a pas de soucis mais je pense qu'il y a un passage obligé de six, sept ans sur le terrain. On peut avoir de très bons administratifs effectivement, mais à la base, nous ne sommes pas des administratifs donc au bout de six, sept ans qu'on aille dans une structure comme la DAP, pas de soucis, mais en sortant de l'école, qu'on aille directement à la DAP, c'est une erreur ». (27)

« Comment travailler à la DAP pour l'administration pénitentiaire, sans connaître le cœur du métier, je trouve aberrant de mettre des directeurs en premier poste à la DAP...il faut garder je pense une

<sup>1</sup> Les DSP affectés pour un premier poste à la centrale tentent cependant de légitimer leur choix et leur présence.

majorité de personnes qui sont passées par un établissement il ne faudrait pas que la DAP ne soit que des personnes qui ne connaissent pas le fonctionnement d'un établissement et puis pour la personne elle-même, pour le directeur qui est affecté en premier poste là-bas, il va être complètement déconnecté quand il va arriver sur un établissement ». (21)

Tout au long de sa carrière, le DSP doit, au travers de ses prises de poste, construire cette « bonne distance » avec le terrain. Il ne doit être ni trop proche, ni tout à fait éloigné car les extrêmes peuvent le pénaliser. Si un DSP n'exerce qu'en établissement pénitentiaire, il ne pourra pas progresser hiérarchiquement car, l'administration pénitentiaire institue règlementairement des passages obligés.

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

Ces passages obligés permettent d'évoluer dans la hiérarchie après avoir occupé différents types de poste, mais ils ont aussi une toute autre fonction ; ils représentent aussi des sas de décompression par rapport à l'intensité de l'activité professionnelle des DSP. Bien qu'il ne soit pas aisé de définir la notion d'intensité au travail, car il y a autant de forme d'intensité que de formes d'organisation<sup>1</sup>, nous pouvons néanmoins considérer que pour les DSP, elle est liée particulièrement aux contraintes imposées par les rythmes de travail - même s'ils sont variables d'une affectation à l'autre - à la complexité des problématiques quotidiennes à gérer (PPSMJ ou GRH) ainsi qu'aux changements organisationnels par l'effort d'apprentissage et d'ajustement qu'ils nécessitent.

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

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

Nous présentons ci-dessous de nombreux extraits d'entretien afin d'illustrer l'intensité du travail des cadres pénitentiaires et rendre visible la problématique de l'usure professionnelle qui est en découle parfois.

« J'avais enchaîné quatre établissements pénitentiaires dont trois en qualité de chef d'établissement et, en fait, vraiment je sentais qu'il fallait que je m'oriente vers une autre fonction pour faire un peu un

<sup>1</sup>Valeyre A, 2004, Forums of work intensification and economic performance in french manufacturing », *eastern economic journal*, vol. 30 n°4.

break avec ce qu'on appelle la détention ». (16)

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

« J'étais DRH à cette époque et j'avoue que c'est une fonction qui m'a passionnée mais épuisée nerveusement. Le personnel était difficile, les organisations syndicales étaient rudes et puis bon, je me dis, après tout pourquoi pas, je vais un peu souffler, je vais voir autre chose ». (44)

L'intensité du travail est en soi un facteur de mobilité et contribue à accélérer les divergences de trajectoires<sup>1</sup>. Cette intensité fait donc également diverger les carrières<sup>2</sup>. Le premier choix effectué est celui qui permet de partir, de « décrocher » du terrain, le second est relatif à la destination qui permettrait de « souffler » et de se « ressourcer ». Dans l'administration pénitentiaire, les sas de décompression sont au nombre de trois, il s'agit des DI, de l'ENAP et de l'administration centrale. Leur point commun et leur principale caractéristique est de ne pas être en prise directe avec le terrain, la détention, les PPSMJ et les organisations professionnelles.

Toutefois, les représentations relatives à ces lieux « hors terrain » sont contrastées, empreintes d'ambivalences. Les DSP y voient d'un côté, un intérêt professionnel mais de l'autre, ces postes peuvent être considérés comme moins « intéressants ». Ils permettent certes de se « refaire une santé », mais ils sont aussi moins valorisants.

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

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

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

« C'est peu déconcertant de revenir à une forme d'anonymat ». (14) (DSP actuellement en poste hors établissement)

<sup>1</sup> De Larquier G., Remillon D., 2008, Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité ? Une exploitation de l'enquête « Histoire de vie » ; Amossé T., Gollac M., 2008, Intensité du travail et mobilité professionnelle, *revue Travail et emploi*, Janvier-avril 2008, n° 113.

<sup>2</sup> Amossé T., Gollac M., *op. cit.*, p 64.

Bien évidemment, le regard et l'intérêt porté à ces postes varient également en fonction de la stratégie des acteurs <sup>1</sup>.

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

L'étiquetage dont font l'objet <sup>2</sup> ces postes « hors terrain » est mouvant et la frontière entre un « sas » et un « placard » est souvent très ténue. La distinction est complexe car le « placard » reprend la caractéristique principale du sas, à savoir, l'éloignement avec le cœur de l'action pénitentiaire. Les « placardisés » sont exclus des terrains, isolés géographiquement, spatialement, fonctionnellement. Cette situation professionnelle n'est pas tout à fait une sanction - bien qu'elle puisse être lue et vécue ainsi par l'individu concerné et ses pairs - elle oscille entre l'échec et la « mise à l'abri », plus ou moins définitive, visant à préserver le DSP et/ou ses collègues.

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

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

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

Comme le montrent les extraits d'entretien ci-dessus, les DSP faisant ces choix se justifient afin de démontrer, la rationalité et la légitimité de leur décision. Le degré de justification lié au choix du poste questionne indirectement son degré d'attractivité et nous amène à nous interroger sur ce qui est pertinent, dans le sens de légitime dans une carrière et corrélativement, sur ce qui confère de la légitimité aux cadres pénitentiaires. Finalement quels sont les fondements de la légitimité pénitentiaire et au sens wébérien du terme les sources de la reconnaissance sociale ? Paradoxalement, il ne s'agit pas uniquement d'une légitimité légale, ni simplement d'une légitimité traditionnelle, accordée au chef, par coutume ou par rapport à sa force charismatique mais bien plus, d'une légitimité fondée sur ce qui est au cœur

---

<sup>1</sup> Crozier M., *op. cit.*

<sup>2</sup> Becker H.O., *op. cit.*

de l'administration pénitentiaire : le terrain. Quel que soit le corps d'appartenance, le degré de légitimité se mesure en nombre d'années passées au plus près de l'action.

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

Dans cette logique, il n'est guère étonnant que les lieux qui ne sont pas connectés directement aux réalités professionnelles souffrent d'une stigmatisation d'une dégradation. Bien que faisant partie de l'administration pénitentiaire et indispensable à son fonctionnement, ils restent des lieux à part, éloignés des attentes normatives et de ce qui fondent l'identité pénitentiaire.<sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

« J'ai vraiment envie de renouer avec le terrain, c'est une très bonne expérience d'être en direction interrégionale ou à l'ENAP, ou en centrale, je n'en disconviens pas, ça m'a permis d'avoir aussi un

<sup>1</sup> Goffman E., (1963) *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, traduit de l'anglais par Alain Kihm, coll. Le Sens commun, Éditions de Minuit, Paris, 1975

autre regard sur les choses mais oui, j'ai besoin de retourner sur le terrain, c'est mon coeur de métier, sur le terrain et être en contact avec la population pénale aussi ». (42)

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

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

## **B - Des motivations extrinsèques : une centralité déplacée**

Les trajectoires professionnelles des DSP ne sont pas simplement influencées par des facteurs centrés sur l'activité professionnelle, d'autres facteurs d'attractivité et donc d'arbitrage apparaissent, induisant des dynamiques spatiales particulières. Dans un contexte de sensibilité croissante des ménages à la qualité de vie, des critères de choix résidentiel s'affirment, notamment en matière d'environnement<sup>1</sup>. La notion de choix résidentiel est complexe comme le montrent de nombreuses recherches<sup>2</sup>, notre objectif n'est pas tant de présenter les variables explicatives et leurs interdépendances, mais d'identifier les principaux facteurs intervenant dans le choix de résidence.

« Ca s'est très bien passé car contrairement au poste précédent nous avons d'excellentes conditions de vie et c'était important aussi. (...) la mobilité c'est bien mais si c'est pour se retrouver dans des endroits où on n'est pas à l'aise, ça complique un peu tout ». (43)

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

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

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

<sup>1</sup> Gueymard S., « Facteurs environnementaux de proximité et choix résidentiels », *Développement durable et territoires* [En ligne], Dossier 7 | 2006, mis en ligne le 04 mai 2006, consulté le 08 juillet 2013. URL : <http://developpementdurable.revues.org/2716> ; DOI : 0.4000/developpementdurable.2716.

<sup>2</sup> Authier J.Y., Bonalet C., Lévy J.P., 2010, *Élire domicile ; La construction sociale des choix résidentiels*, Presses Universitaires de Lyon.

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

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

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

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

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

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

« C'est important quand même, vous faites vos cartons et vous allez d'un endroit à un autre, il ne faudrait pas qu'ils y reviennent trop dessus ». (33)<sup>1</sup>

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

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

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

---

<sup>1</sup> Cet extrait d'entretien n'est pas sans rappeler le mouvement de protestation des DSP en 2012.

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

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

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

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

Des zones géographiques sont alors privilégiées pour des raisons familiales variées.

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

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

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

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

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

**Exemple parcours n°227 – Né à la réunion**

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

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

- DISP Paris (30 ans) :
- DAP (11 ans) : 2 emplois
  - MA Paris (4 ans)
  - MC Poissy (6 ans)
  - MA Osny (8 ans)

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

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

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

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

Les pratiques de mobilité et ce principe de non séparation créent de nouvelles contraintes et dessinent des ajustements, des réorganisations dans les navettes domicile-travail en fonction des modes de déplacements utilisés et des distances parcourues <sup>1</sup>.

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

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

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

<sup>1</sup> Forum Vies Mobiles (2013, 4 Juillet), « Sous les stéréotypes et les représentations, de quelle réalité parle-t-on? », Forum Vies Mobiles. Consulté le 5 Juillet 2013.

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

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

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

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

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

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

Toutefois, cette acceptation ne signifie pas pour autant que la mise en œuvre soit idyllique et que, quelle que soit la durée, la séparation ne devienne « pesante » pour le DSP et son entourage familial.

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

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

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

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

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

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

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

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

« Le choix de prendre un poste de DSPIP est que je n'avais pas d'obligation de résidence sur le lieu de travail. J'aurai pu habiter n'importe où. Je n'étais pas obligée d'habiter au siège donc ça me permettait de reprendre une vie commune avec mon mari ». (44)

Finalement, dans la plupart des cas, les DSP se conforment au modèle dominant de carrière quelles que soient les conséquences de la mobilité géographique.

Quels sont les fondements de cette acceptation, de cette soumission aux règles organisationnelles ?

Plusieurs interprétations peuvent être formulées :

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

« Je rentre tous les week-ends c'est ça, ce genre de poste ne permet pas de rentrer le soir (...) un poste en administration centrale, ça doit être forcément un poste à durée limitée, d'abord pour le bien de l'administration centrale parce qu'il faut des gens qui partent et qui reviennent du terrain, et pour les personnes qui y sont parce qu'il y a un degré d'usure beaucoup plus important (...) un vrai équilibre familial, professionnel pour mon épouse, les absences sont plus ou moins difficiles à gérer mais on le fait ». (36)

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

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

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

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

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

Cet extrait d'entretien montre tout d'abord, qu'il existe une juxtaposition de modèles de carrière quand bien même les DSP intègrent le modèle de référence porté par la logique institutionnelle ; ensuite, la complexité de gestion des carrières des cadres pour l'administration pénitentiaire confrontée à la mise en adéquation de logiques individuelles (professionnelle et familiales) et de logiques organisationnelles. A cette problématique s'ajoute un trait culturel aux cadres qui prennent en charge l'évolution de leur carrière. Le conseiller carrière-mobilité n'est que rarement sollicité (mais nous y reviendrons) ce qui limite fortement les dispositifs plus globaux de gestion des ressources humaines dont il est le pivot.

## Chapitre III - La carrière : une équation aux inconnues multiples

Une approche qui se donne pour finalité de saisir les dynamiques à l'œuvre dans l'élaboration des trajectoires professionnelles se doit d'intégrer une réflexion relative à la manière dont, à l'intérieur d'un groupe donné, lui-même inclus dans un champ spécifique, se distribuent et s'ordonnent les « destins » individuels ; c'est pourquoi, dans ce chapitre, un espace particulièrement conséquent est accordé à la parole des DSP.

Ce troisième chapitre a pour objectif de démontrer que les trajectoires professionnelles des DSP se construisent à partir de diverses rationalités qui coexistent et que nous pouvons organiser autour d'un triptyque :

- les contraintes règlementaires qui influencent, comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, la genèse de la carrière ; le modèle de référence étaye la carrière des DSP, il ne suffit pas pour autant à expliquer les trajectoires professionnelles de chacun d'entre eux ;
- le rapport que les DSP entretiennent avec leur activité professionnelle;
- et enfin, un facteur « chance » lié au hasard des rencontres, mais surtout à la capacité idiosyncrasique des DSP.

Plus globalement, il s'agit d'une part, de mettre en exergue les différents principes qui permettent de construire une hiérarchie professionnelle et de mettre *in fine* en lumière les règles de la « réussite » dans un espace de différenciation et d'autre part, de montrer que la position sociale d'un DSP est aussi déterminée par le degré d'adhésion au jeu organisationnel et par le volume et la nature des ressources essentiellement sociales dont il dispose. En effet, l'adhésion au modèle dominant de carrière ne suffit pas ; le capital social de l'individu joue un rôle non négligeable. Dans cette perspective, les trajectoires professionnelles peuvent être appréhendées comme un perpétuel jeu de conversion entre les différents types de ressources que possède le DSP aux différentes étapes de sa carrière.

Dans une première partie, nous aborderons les positions sociales des DSP, autrement dit la hiérarchisation des individus dans le champ à partir du degré de mobilité ascendante qui n'est pas uniquement lié ni à l'ancienneté professionnelle, ni au grade ; d'autres variables interviennent permettant d'explicitier la variété des trajectoires et les différentes positions hiérarchiques des DSP.

La deuxième partie sera consacrée à interroger les règles de réussite afin de comprendre ce qui est valorisée au-delà du modèle dominant de carrière par l'organisation pénitentiaire.

La troisième partie, quant à elle, permettra de mettre en lumière des stratégies individuelles et/ou collectives qui influencent les trajectoires professionnelles et font évoluer la position sociale des DSP à l'intérieur du champ.

## **I - Les inégalités de position**

Afin de saisir la manière dont les trajectoires professionnelles des DSP se façonnent et appréhender leurs positions sociales, il est essentiel de cartographier les contraintes réglementaires qui encadrent et régissent les pratiques en matière de gestion de carrière. Nous allons tout d'abord, montrer que la mobilité ascendante des DSP et le changement de grade ne dépendent pas seulement du cadre réglementaire puisqu'à ancienneté égale les DSP n'ont pas tous le même grade et n'occupent pas les mêmes fonctions. Nous affinerons ensuite l'analyse en intégrant deux variables - la modalité de recrutement et le genre - afin de déterminer leurs influences sur la mobilité ascendante des DSP.

### **1.1. Mobilité ascendante et cadre réglementaire**

Le choix a été fait de décortiquer les mécanismes à l'œuvre dans la mobilité verticale à partir de l'analyse des parcours de DSP appartenant à deux promotions : la 19<sup>ème</sup> (1990) et la 31<sup>ème</sup> (2000). Ce choix a été guidé par des contraintes méthodologiques et, par la nécessité d'observer la progression verticale parmi des groupes d'individus ayant la même ancienneté dans le corps.

#### **La 19<sup>ème</sup> promotion (1990)**

Cette promotion se compose de 19 DSP (7 femmes et 12 hommes) qui ont 21 ans d'ancienneté. 3 d'entre eux sont DSP, 8 sont hors classe, 3 sont fonctionnels et 4 ne font plus partie de l'administration pénitentiaire. Les 3 DSP qui ne sont pas hors classe sont des femmes : l'une d'entre elles n'a jamais occupé la fonction de chef d'établissement et ne peut au regard de la réglementation être promue DSP hors classe, l'autre remplit la totalité des critères depuis au moins deux ans et n'est cependant pas hors classe<sup>1</sup>.

Les 8 DSP promus hors classe sont affectés majoritairement en établissement (6) (2 en maison d'arrêt, 2 en centre pénitentiaire, 1 en maison centrale et 1 en EPM) et 2 affectés en DISP (secrétaire général et chef département DSD). Ils ne sont pas devenus hors classe la même année puisque certains l'ont été à partir de 2007 et d'autres à partir de 2011. Pourtant, tous ont

---

<sup>1</sup> Pour, la troisième DSP nous ne disposons pas d'informations pour analyser sa situation.

occupés au moins 3 emplois depuis leur titularisation, ont au moins 6 ans d'ancienneté dans le corps et atteint au moins le 5<sup>ème</sup> échelon de leur grade. Leurs caractéristiques correspondent bien aux critères réglementaires. Cet échelonnement s'explique notamment par les types d'emplois occupés et la variation de la durée des affectations. Cela montre également que, bien que les DSP « respectent » la totalité des critères de l'article 12 du décret n°2007-930 du 15 mai 2007, ils ne deviennent pas systématiquement hors classe : certains auraient pu le devenir plus tôt, d'autres ont attendu beaucoup plus longtemps ; des critères autres que réglementaires rentrent donc en ligne de compte pour expliquer les dynamiques intervenant dans la progression verticale des individus.

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

### **La 31<sup>ème</sup> promotion** (2000)

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

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

Parallèlement à cela, l'analyse des trajectoires professionnelles des 14 DSP (13 hommes et 1 femme) qui sont devenus DI<sup>1</sup>, montre que globalement les règles qui régissent la progression hiérarchique sont respectées. Toutefois, quelques situations illustrent l'assouplissement de certains critères de l'article 6 du décret n°2007-931 du 15 mai 2007 : des DSP sont par exemple devenus fonctionnels alors qu'ils n'avaient pas exercé de fonction à l'administration

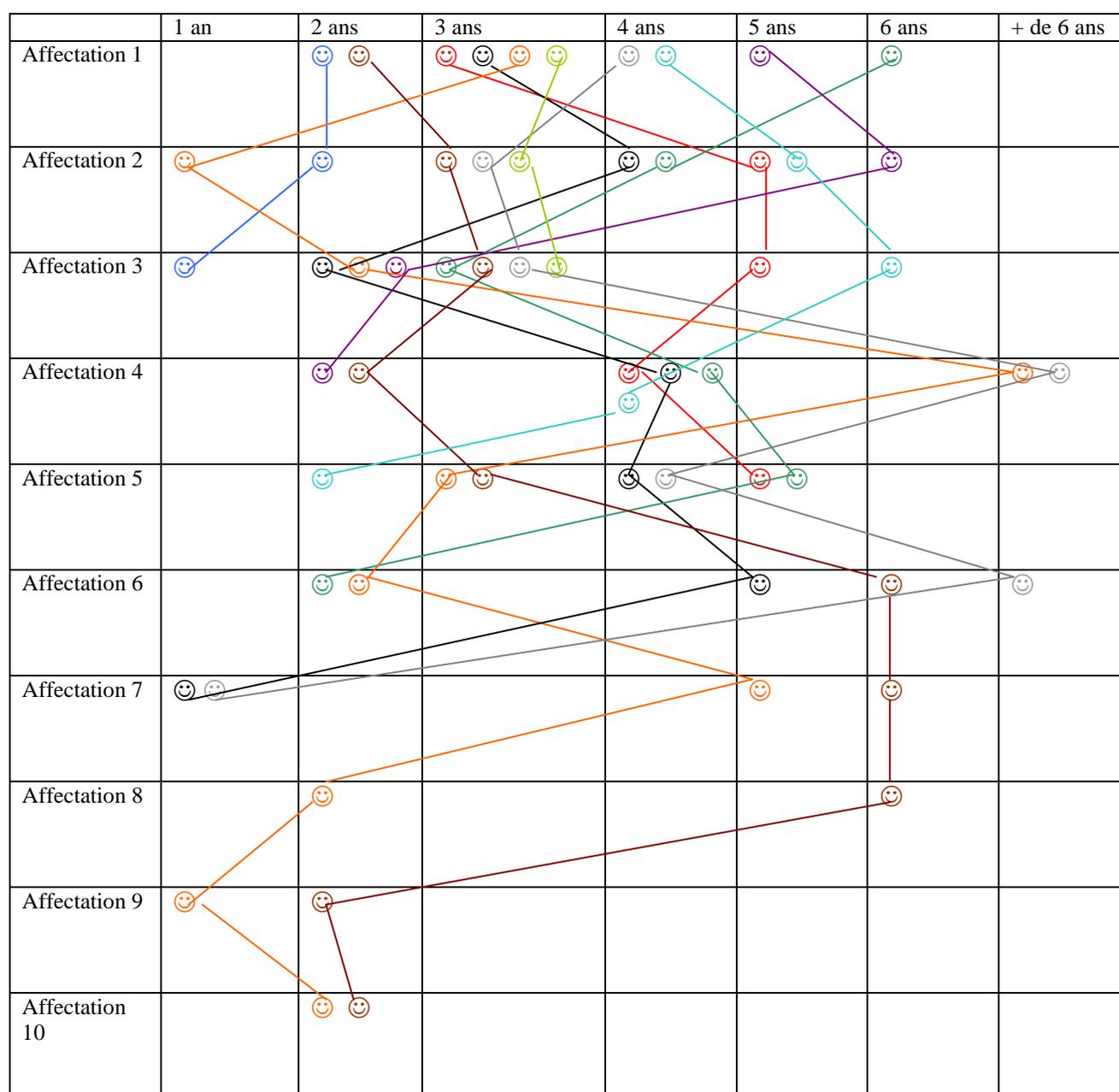
---

<sup>1</sup> Rappelons que nous travaillons à partir des données du mois d'avril 2011.

centrale, en DISP, en SPIP ou en SEP ; d'autres encore n'ont été qu'une fois chef d'établissement. Ces situations bien que minoritaires (3 sur 14) démontrent que le cadre règlementaire ne constitue dans la gestion des carrières qu'une source de régulation parmi d'autres et que de multiples rationalités entrent en ligne de compte.

Les trajectoires des DSP sont variables, spécifiques à chaque DSP : dix parcours illustrent cette hétérogénéité.

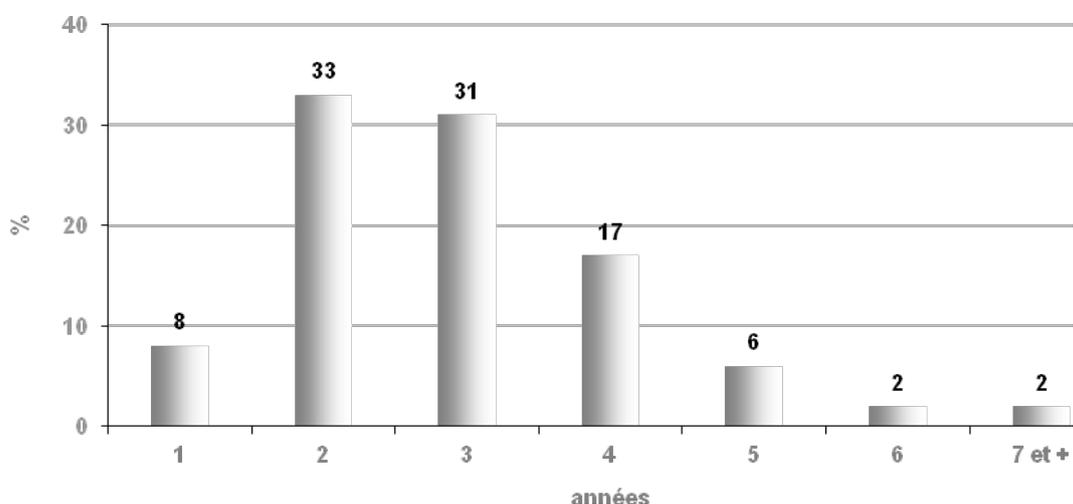
### Une photographie colorée des trajectoires pour dix DSP



Légende : Entretien 11, Entretien 16, Entretien 21, Entretien 24, Entretien 25, Entretien 27, Entretien 28, Entretien 29, Entretien 30, Entretien 31

Cette cartographie aurait pu être réalisée avec la totalité de notre échantillon, mais cette démarche aurait vite atteint ses limites notamment au regard de la lisibilité. Le tableau ci-dessus a pour simple objectif de montrer que finalement, même si une réglementation existe, en matière de mobilité géographique et verticale, tout est possible. Ce constat, très général, peut, tout de même, être affiné en prenant en compte la durée que les DSP passent sur chacune de leurs affectations.

**Graphique 12 : la durée moyenne des affectations**



En prenant en compte la durée moyenne des affectations, notre première intention était d’analyser les trajectoires professionnelles des DSP au regard du cadre réglementaire qui régit la mobilité géographique afin de savoir si celui-ci était respecté : est-ce que la durée d’affectation moyenne dépassait 6 ans pour certains ? Ou bien, pour d’autres, est-ce que certaines mutations s’opéraient alors que la durée d’affectation était inférieure à 2 ans ? Cet objectif a dû être révisé car les DSP faisant partie de notre échantillon n’ont pas tous été soumis aux mêmes règles encadrant la mobilité géographique. En effet, rappelons que les règles « des 6 ans » et « des 2 ans » n’ont été mises en œuvre qu’à partir de 2007 ; avant cette date, la durée maximale d’une affectation n’était semble-t-il pas formalisée dans un texte. Toutefois, un principe informel consistait à considérer que les DSP devaient en moyenne « bouger tous les 5 ans »<sup>1</sup>. Nous avons donc fait le choix de considérer que la mobilité des DSP était faible lorsque la durée moyenne des affectations était supérieure à 6 ans et

<sup>1</sup> Informations recueillies lors de divers entretiens.

inversement, que la mobilité était forte lorsque la durée moyenne des affectations était inférieure à 2 ans.

Au regard de cette grille de lecture, nous voyons que la quasi-totalité des DSP respectent les règles de la mobilité puisque en moyenne, ils changent d'affectation tous les 3,3 ans. Pour une minorité de DSP, la mobilité est soit, très faible, pour 3%, la durée moyenne des affectations est supérieure à 6 ans soit, très forte, pour 8%, la durée moyenne des affectations est inférieure à 2 ans<sup>1</sup>. Ces DSP minoritaires montrent que des dérogations au cadre qui règlemente la mobilité existent.

### Une forte mobilité

#### Exemple parcours n°42

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

#### Exemple parcours n°396

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

Les DSP dont la durée des affectations est très courte sont beaucoup plus rares que ceux qui les prolongent au-delà des 6 ans. Pour 11 d'entre eux, il s'agit de la première affectation en tant que DSP. Au final, seules 4 personnes ont changé d'affectation avant d'avoir passé 2 ans sur le poste.

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

## 1.2. Mobilité ascendante et modalités de recrutement

L'analyse statistique a permis de questionner le lien entre le rythme de la mobilité ascendante et les modalités de recrutement. Les personnels recrutés en interne - concours ou liste d'aptitude - possèdent déjà une grande expérience de l'univers pénitentiaire au moment de

<sup>1</sup> Cela dit, sachant qu'il s'agit de moyennes, ce graphique permet de repérer les cas « extrêmes » et non tous ceux qui, au cours de leur carrière, peuvent être restés par exemple plus de 6 ans sur une même affectation.

leur intégration dans le corps des directeurs, nous pouvons faire l'hypothèse qu'ils jouissent d'une évolution professionnelle plus rapide que leurs homologues recrutés en externe.

**Tableau 1: Grade des directeurs selon leur modalité de recrutement<sup>1</sup> et leur ancienneté dans le corps des directeurs**

Ancienneté dans le corps des personnels de direction	Modalité de recrutement	DSP	DSP hors classe	DSP fonctionnel ou DI	
0 – 9 ans	Interne	97% (86)	1% (1)	2% (2)	100% (89)
	Externe	95% (123)	2% (3)	4% (4)	100% (130)
10 – 19 ans	Interne	68% (23)	15% (5)	18% (6)	100% (34)
	Externe	69% (77)	21% (23)	10% (11)	100% (111)
20 ans et plus	Interne	13% (4)	47% (14)	40% (12)	100% (30)
	Externe	25% (28)	27% (31)	48% (55)	100% (114)

*N.B. : Lire ainsi : 96% des directeurs recrutés en interne et ayant moins de 10 ans d'ancienneté ont le grade de D.S.P.*

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

Pour ce qui est de la première classe d'ancienneté (moins de 10 ans dans le corps des directeurs), il n'y a pas de différence significative entre les deux modalités de recrutement. La grande majorité des directeurs ayant atteint cette ancienneté, qu'ils soient internes ou externes, est encore au grade de DSP. En revanche, dans le groupe des directeurs qui possèdent entre 10 et 19 ans d'ancienneté, un premier écart apparaît. Les directeurs recrutés par voie interne sont 18% à être fonctionnels ou directeurs interrégional contre seulement 10% des externes. Cela dit, ce constat est à nuancer par deux éléments : la faiblesse des effectifs qui empêche de parler de différence réellement significative entre les deux catégories d'agents et le fait que les internes soient proportionnellement moins nombreux que les externes à être hors classe (15% des internes contre 20% des externes).

L'écart entre les deux modalités de recrutement se creuse dans la population des directeurs les plus anciens (plus de 19 ans d'ancienneté dans le corps des directeurs). Les internes en fin de carrière sont très peu nombreux à être restés au grade de DSP (13%, soit 4 individus),

<sup>1</sup> Interne = concours internes + listes d'aptitude ; Externe = concours externes + détachements.

contrairement aux externes qui sont 25% (28) dans ce cas de figure. De la même manière, les internes de cette classe d'ancienneté sont 47% à être hors classe, contre 28% des externes. Cela dit, ici encore, la faiblesse des effectifs nous invite à la plus grande prudence quant à l'interprétation des résultats.

Au total, les DSP recrutés par voie interne ont bien tendance à avoir une évolution professionnelle plus rapide que leurs homologues externes, mais dans des proportions somme toute mesurées. De fait, la différence de grade est surtout visible en fin de carrière.

**Tableau 2 : Fonctions en établissements selon la modalité de recrutements (pourcentages calculés uniquement pour les DSP affectés en établissements)**

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

**Tableau 3 : Fonctions en établissements selon la modalité de recrutement et l'ancienneté dans le corps des directeurs (uniquement parmi les DSP en établissements)**

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

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

recrutés en interne sont davantage gradés (surtout en fin de carrière) et ont légèrement plus tendance que leurs homologues externes à être chefs d'établissement.

### 1.3. Mobilité ascendante et genre <sup>1</sup>

Le processus de féminisation à l'œuvre dans le corps des directeurs fait que nous ne pouvons faire l'impasse sur les différences éventuelles de trajectoire professionnelle entre les hommes et les femmes. Dans l'analyse des trajectoires professionnelles, quels que soient les métiers étudiés, la variable du genre est souvent intégrée par le prisme des inégalités de traitement (inégalités salariales, inégalité face aux contrats proposés etc.) comme le montrent notamment les enquêtes présentées régulièrement par l'Insee <sup>2</sup>. Cependant, en dehors des possibles inégalités de traitement, le genre des individus peut aussi être déterminant dans la mesure où il peut impliquer des stratégies de carrière différentes et des traitements institutionnels variés. Au 27 janvier 2012 <sup>3</sup>, 188 établissements composent le parc pénitentiaire ; 110 sont dirigés par des DSP, le reste par des officiers. Parmi ces 110 chefs d'établissement, 77,3% sont des hommes, alors que les femmes représentent 22,8% des chefs d'établissement. Sur ces 110 établissements, 60 sont des emplois fonctionnels : 49 sont occupés par des hommes, soit 86,7% de ces postes et 11 par des femmes, soit 13,3%. Ces données montrent la faible représentation des femmes dans la « caste » des chefs d'établissement et des DSP fonctionnel.

**Tableau n° 4 : Ancienneté cadre - sexe - grade - sur population externe**

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

Globalement, ce tableau met au jour un déséquilibre entre hommes et femmes dans la distribution par grade. Ainsi, les hommes sont, proportionnellement, plus nombreux que les

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

<sup>2</sup> Voir par exemple : Fiches thématiques « Revenus, niveaux de vie » - Regards sur la parité - Insee Références - édition 2012.

<sup>3</sup> Liste des directeurs d'établissements par DI, APNET.

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

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

La corrélation entre la mobilité géographique et la mobilité promotionnelle pourrait expliquer en partie ce phénomène, en considérant que les femmes sont moins mobiles que les hommes et qu'elles développeraient « une autre manière de gérer leur carrière et feraient d'autres choix que ceux de l'avancement. C'est une piste explicative avancée au niveau de l'administration centrale. »<sup>2</sup> Même s'il est difficile de savoir précisément si la mobilité géographique constitue un accélérateur de carrière et d'établir le sens des causalités entre les deux phénomènes, il est incontestable que mobilité géographique et mobilité sociale en cours de carrière sont très corrélées<sup>3</sup>. La lecture des tableaux ci-dessous montre que les DSP femmes sont sensiblement moins mobiles que les hommes mais certainement pas dans des proportions significatives pour expliquer le différentiel promotionnel.

**Tableau n°5 : Nombre moyen d'affectations selon le sexe et l'ancienneté dans le corps des cadres**

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

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

<sup>2</sup> Rambourg C., *op. cit.*

<sup>3</sup> Le conseil d'orientation pour l'emploi – 2009.

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

**Tableau n° 6 : Nombre moyen de changements de DISP selon le sexe et l'ancienneté dans le corps des cadres**

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> Rambourg C., *op. cit.*

Par ailleurs, l'analyse du système de récompenses<sup>1</sup> qu'un DSP peut recevoir, au cours de sa carrière, qui illustre le degré de satisfaction institutionnelle interne ou externe, indique clairement, comme le présentent les deux tableaux suivants, que les femmes sont moins récompensées que les hommes et ce, quelle que soit leur ancienneté.

<b>Un système de récompenses</b>	
<u>Des récompenses internes :</u>	
-	Le témoignage officiel de satisfaction
-	Lettre de félicitation de la DAP
-	Médaille pénitentiaire (trois échelons)
-	Médaille d'honneur de l'AP
<u>Les autres types de récompense :</u>	
-	Chevalier de l'ordre national du mérite
-	Chevalier de l'ordre national de la légion d'honneur...

**Tableau n° 7 : Nombre de décorations selon le sexe (sur la population des externes uniquement)**

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

**Tableau n° 8 : Nombre de décorations selon le sexe et l'ancienneté dans le corps des cadres (sur la population des externes uniquement)**

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

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

<sup>1</sup> La procédure d'attribution est variable en fonction des compétences ; nous pouvons toutefois distinguer deux modalités principales d'attribution : la demande qui émane soit de l'individu concerné – c'est le cas par exemple des médailles pénitentiaires – soit qui découle de procédure d'initiative citoyenne pour la légion d'honneur et l'ordre national du mérite ; et l'attribution directe par l'institution pour le témoignage officiel de satisfaction et la lettre de félicitation.

## II - Des indices d'adhésion au jeu organisationnel : les gages de loyauté

Nous venons de montrer que les carrières ne s'élaborent pas uniquement à partir du cadre réglementaire puisque, notamment, à ancienneté égale des inégalités de position apparaissent. A présent, il s'agit d'identifier les variables déterminantes expliquant les différentiels en matière de mobilité ascendante. Deux variables permettent notamment, de rendre compte de la variété de position. : tout d'abord, la capacité du DSP à fournir à l'institution des gages de loyauté et ensuite, l'intégration de ce dernier dans des réseaux de différentes natures.

### 2.1. La disponibilité des DSP : un modèle dominant

Les carrières des DSP s'organisent autour d'un modèle centré sur mobilité ascendante et géographique, nous allons, à présent, voir qu'un autre critère apparaît et se surajoute, celui de la disponibilité. Le DSP doit être mobile et disponible. La disponibilité est, ici appréhendée, à partir du temps consacré à l'activité professionnelle, engagement contractuel qui va au-delà de la sphère professionnelle et qui peut en cela être qualifié d'engagement existentiel<sup>1</sup>, puisqu'il s'agit, dans un cadre réglementé, pour le DSP, de donner de son temps de vie, de donner de soi en échange d'une rémunération. La durée de travail permet aussi de questionner, de manière plus globale, la place de l'espace de référence que représentent l'activité professionnelle et l'administration pénitentiaire dans la construction identitaire des individus. Les cadres, sont identifiés comme « ceux qui ne comptent pas leur temps »<sup>2</sup>; ils consacrent en moyenne entre 41 heures et 50 heures de travail par semaine<sup>3</sup>. Les DSP n'échappent pas à ces fortes amplitudes horaires qui représentent, d'une certaine façon, un attribut catégoriel qui les distingue des autres salariés. La gestion du temps est un versant de l'autonomie, composante étroitement attachée au statut et à la fonction de cadre. L'autonomie révèle « une forme d'arrangement entre le gouvernement des entreprises et des salariés où en échange d'une promesse de fidélité et d'engagement, les cadres se voient accorder une autonomie dans l'organisation de leur travail. »<sup>4</sup> Cette liberté temporelle est une caractéristique commune à l'ensemble des DSP qui les unie ; ils deviennent semblables par cette singularité. Même si la durée de travail des DSP est désormais réglementairement encadrée<sup>5</sup> la disponibilité reste toujours la référence pour le corps - notamment en tant qu'attribut

---

<sup>1</sup> Roussel E., 2007, *La vie de cadres, vers un nouveau rapport au travail*, PU de Rennes.

<sup>2</sup> Bouffartigue P., 2001, *Temps de travail, la fin d'un tabou*, Editions la découverte, Paris, p 85.

<sup>3</sup> UGICT-CGT, 2005, *Le temps de travail des cadres*.

<sup>4</sup> Cousin O., *op. cit.* GRD 10, p 31.

<sup>5</sup> Loi sur la durée du travail dans la fonction publique fixe la durée légale à 35 heures.

distinctif <sup>1</sup> - et pour l'institution, qui voit en elle la force du dévouement et le degré d'implication dans le travail. Ce modèle temporel représente une forme d'aliénation pour les DSP dont la puissance repose sur le principe de l'engagement à la fois contraint (contrat de travail) mais surtout, volontaire. Il s'agit d'une « servitude volontaire »<sup>2</sup> et comme le souligne Cousin O., « pour les cadres, la contrainte ne s'exerce plus par la nécessité d'être le relais de la politique d'une entreprise et de veiller à son application, mais par une promesse, rarement tenue, d'exaltation de soi par un engagement sans fin dans le travail ».<sup>3</sup>

Ces engagements temporels dont les enjeux sont multiples sont aussi à relier à la nature même de l'activité professionnelle des DSP<sup>4</sup>. Leurs journées sont « touffues, leurs activités éparpillées : préparation, distribution, coordination du travail, mobilisation des collaborateurs, anticipation et résolution des problèmes, soutien des équipes et des individus, encadrement, réunions (régulières ou pas, organisées ou pas) rédaction de rapports (...) traitement des mails (lire, distribuer, transférer, supprimer) (...) la sollicitation des cadres est permanente, leur travail haché, morcelé»<sup>5</sup>. La complexité à laquelle les DSP sont confrontés est certes rattachée à leur fonction de cadre et à la solitude du décideur<sup>6</sup> qui en découle mais aussi, à la spécificité des missions, de l'environnement professionnel (problématiques multiples relatives à la gestion des PPSMJ, aux conditions de travail dégradées etc...) et de l'environnement institutionnel au sein duquel il s'agit de gérer parfois des exigences qui peuvent s'avérer contradictoires<sup>7</sup>.

Ce modèle d'organisation temporelle caractérisé par de fortes amplitudes horaires - début de l'activité entre 7 h 30 et 8 h 30 / fin de l'activité entre 18 h 30 et 20 h 30<sup>8</sup> - se retrouve quels que soient les lieux d'affectation même si les postes de chef d'établissement supposent une

---

<sup>1</sup> De nombreux cadres font de la résistance et passent toujours autant de temps au travail. Dans le secteur privé, les cadres mettent en place des stratégies de contournement pour dissimuler leur temps de travail effectif ; Thoemmes J., Escarboutel M., 2011 Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux, *Informations Sociales*, n°153, p p 68-74.

<sup>2</sup> E. de la Boetie, 1983, *Discours de la servitude volontaire*, Paris Gallimard Cité par Cousin O., *op. cit.*, GRD cadres p 34 .

<sup>3</sup> Cousin O., 2005, « Place et sens du travail pour les cadres ? », *les cahiers du GDR cadres*.

<sup>4</sup> L'activité professionnelle des cadres analysées notamment par Mispelblom Beyer F. Cousin O...

<sup>5</sup> La description de l'activité des cadres faite par Roussel E., *op. cit.* p 107 correspond tout à fait à l'activité des DSP.

<sup>6</sup> Lhuillier D., Simonpietri A., D. Rolland, C. Veil, 2000, Le travail de l'encadrement pénitentiaire : pratiques professionnelles et représentations de la fonction dans une situation de changement, Rapport de recherche subventionnée par le GIP « Mission recherche droit et justice », mars 2000.

<sup>7</sup> Chauvenet A. et al, *op. cit.*, D. Lhuillier, D., Aymard N., 1997, *L'univers pénitentiaire du côté des surveillants de prison*, Desclée de Brouwer, Paris.

<sup>8</sup> Ces horaires sont donnés à titre indicatif car ils peuvent connaître d'importantes variations en fonction de facteurs contextuels.

disponibilité et une réactivité immédiate notamment, par rapport aux évènements qui peuvent survenir à n'importe quel moment.<sup>1</sup>

« Nous sommes très soumis aux contraintes des petits bobos de nos huit cents pensionnaires. Il y a toujours une « cagade » à dix sept ou dix huit heures donc si tu veux partir à dix huit heures...tu sais que soit tu pars avant la « cagade » et tu laisses les collègues se débrouiller soit tu la gères et tu ne pars pas avant dix neuf heures trente». (18)- Femme - EP

En établissement, l'emprise professionnelle est amplifiée par l'absence de réelle séparation entre le lieu de travail et le lieu d'habitat (logement de fonction proche ou à l'intérieur de l'établissement) et la nécessité d'assurer des permanences (être joignable 24/24 pendant une durée limitée). « Cette relative indifférenciation des espaces temps du travail et du hors travail complique la construction d'une distance nécessaire à un désengagement des pressions liées au rôle professionnel »<sup>2</sup>.

Par ailleurs, dans des situations professionnelles particulières, comme par exemple « l'ouverture » d'un établissement, l'emprise temporelle peut aussi s'accroître considérablement.

« Quand on fait une ouverture, on est un peu épuisé, le rythme de travail est très soutenu, on commence à 8 h 00, jusqu'à 21 h 00 (... Je faisais 12 heures par jour, je n'étais plus vraiment disponible...plus les astreintes le week-end...ça commençait à faire beaucoup ». (21) - EP - Femme - sans enfant

Cependant, la disponibilité induite par l'urgence et la réactivité ne sont pas uniquement attachées aux postes en établissement pénitentiaire.

« C'est très variable, ça dépend des établissements, dans les gros on peut travailler jusqu'à 21h, moi à la DAP, dans mon service il y avait beaucoup de boulot, donc on pouvait finir assez tard, ça c'est calmé ; ça peut être très conjoncturel (...) On travaille sur dossier, c'est plus fatiguant intellectuellement mais c'est moins stressant qu'en établissement ». (12) - AC - Homme – sans enfant

Même si les enjeux varient en fonction des affectations, aucun lieu ne semble pouvoir échapper au TU (très urgent) voir au TTU (très très urgent).

« Ca dépend de ce que vous avez fait avant, si vous êtes passé en maison d'arrêt où il y a un incident tous les soirs à la fermeture des portes, je dirai la centrale, c'est plus « cool » parce que je rentre rarement après 21 h. Je dirai quand même que ce n'est pas le même métier, pas les mêmes contraintes. La centrale c'est un rythme de travail hyper soutenu, il y a beaucoup de pression hiérarchique que l'on

<sup>1</sup> Lhuilier D., Simonpietri A., D. Rolland, C. Veil, *op. cit.*,

<sup>2</sup> D Lhuilier D., Simonpietri A., D. Rolland, C. Veil, *op. cit.*, p 123.

n'a pas en établissement ; en établissement il y a la pression du terrain, la pression de la menace du suicide, de l'émeute. En centrale, vous avez la pression du délai.». (19) - AC - Femme

« En fait, on peut être sollicité pour des urgences en permanence... et des fois, plus rien... C'est transmettre des rapports très, très rapidement parce que le Ministre rencontre Untel ou Untel et que ça a une grande sensibilité... l'urgence et une immobilité très pesante, puisque chaque prise de décision doit être pesée, soupesée, revue avec d'autres ministères, je suis sur un poste assez délicat...à la fois, du coup, c'est super intéressant...mais en même temps, j'étais en établissement...où pour caricaturer, on prend dix décisions à la seconde... je pense que je ne suis pas dans une bonne période, je suis arrivée avec un changement de DAP, un changement de ministre...les élections...du coup, quand il y a ces urgences, c'est vrai que le rythme est assez soutenu mais d'un autre côté, on les relativise énormément quand on a été en établissement » . (21) - AC - Femme

Les DSP sont soumis au « culte de l'immédiateté », le temps professionnel se rétrécit et s'accélère. Les NTIC<sup>1</sup> ont des effets sur les temporalités organisationnelles avec des empiètements réciproques des temps privés et professionnels et la dilution de la frontière entre ces deux espaces.

« 24 heures sur 24 non, déjà, je n'ai pas de clé 3G, et surtout je n'ai pas souhaité en avoir, ceux qui ont eu le malheur d'accepter une clé 3G sont sous pression. Donc ça, ce n'est pas admissible. Ceci étant, mes horaires, pour vous dire, 8 h 30 le matin en gros, jusqu'à 19 h 30, 20 heures ». (13) - AC- homme - un enfant

Même si les normes temporelles varient légèrement d'un lieu à l'autre, elles constituent un modèle de disponibilité qui fait référence et dont il ne faut pas s'écarter. Les DSP se soumettent à un conformisme temporel. Les horaires ne sont pas individualisés, ils deviennent collectifs induisant *in fine* une synchronisation des temporalités.

« A 18 heures, oui, il a forcément la culture professionnelle qui vient nous dire...mais oui, en établissement de toute façon, c'est difficile parce qu'il faut sortir je pense après la fermeture des portes. Je pense que c'est incontournable ». (13) Homme - 1 enfant

« Je suis vers neuf heures moins le quart, neuf heures au bureau et jusqu'à treize heures. Je fais une pause déjeuner de treize heures à quatorze heures et après je finis le soir donc de quatorze heures jusqu'à dix neuf heures trente. (...) sauf impératif, pour une raison ou pour une autre, mais personne ne part avant 19 heures (...) c'est assez mal perçu de partir plus tôt. En fait globalement, quand on est proche de la détention on a du mal à partir avant que les portes soient fermées, avant dix neuf heures. C'est l'arrivée du service de nuit, on sait que tout le monde est fermé, tout le monde est rentré, les agents du service de nuit sont bien là, il n'y a pas de problèmes, les clés sont là, donc c'est on peut partir, « fermer la journée » ». (18) Femme - pas d'enfant

<sup>1</sup> NTIC : nouvelle technologie de l'information et de la communication.

La force de ce modèle temporel de référence se construit dans le rapport que l'individu entretient avec le groupe. La distribution des positions au sein d'un espace s'organise notamment en fonction de l'altérité et de la ressemblance autrement dit, du « pouvoir de séparation, de mise à distance de l'altérité et du rapprochement du semblable »<sup>1</sup>. Pour trouver sa place au sein de cette communauté professionnelle, le DSP doit se conformer au modèle dominant. De trop forts écarts par rapport aux normes temporelles entraîneraient une stigmatisation corporelle et institutionnelle et auraient pour conséquence une mise à l'écart. La légitimité du modèle se construit bien évidemment par rapport à la nature de l'activité professionnelle, mais aussi, par rapport à la volonté de faire partie du groupe. Les DSP sont certes autonomes, mais la « possibilité d'une existence singulière se dessine sur fond de ressemblance ».<sup>2</sup>

Ce modèle dominant s'applique aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Comme le montre Rambourg C.<sup>3</sup>, même si les femmes mettent en avant (discours) le fait « ne pas se laisser aspirer par la détention », en pratique, elles sont tout aussi disponibles que leurs homologues masculins et s'alignent sur le modèle qui fait référence. « Les DSP femmes ont d'autant plus intégré l'habitus pénitentiaire de disponibilité des cadres que l'organisation ne semble pas soucieuse d'en faire bouger les limites. ».<sup>4</sup>

« On a des journées pas possibles, ça « speede » énormément, la boîte doit tourner ». DSP - Femme 3

« Je me suis obligée à ne pas travailler tous les week-ends, les journées se terminent très tard en semaine déjà, c'est une règle que je me suis posée. Il y a tellement à faire dans l'établissement que j'y passerai mes jours et mes nuits ». DSP - Femme 5

Toutefois, au-delà de ces similitudes, il existe une réelle différence dans la manière dont les hommes et les femmes pensent et mettent en œuvre la liaison entre les champs de vie<sup>5</sup>. Les choix, les arbitrages entre le travail et le hors travail se fondent sur des dynamiques radicalement différentes. L'homme appréhende l'espace professionnel et l'espace privé l'un après l'autre ou l'un en dehors de l'autre. La femme appréhende ces espaces dans une continuité et doit en conséquence, prioriser, arbitrer alors que l'homme a la possibilité d'organiser ces deux espaces en parallèle puisqu'il n'est pas gestionnaire de l'espace

<sup>1</sup> Roussel E., *op. cit.* p 27.

<sup>2</sup> Roussel E., *op. cit.* p 29.

<sup>3</sup> Rambourg C., *op. cit.*

<sup>4</sup> Rambourg C., *op. cit.*, p 95.

<sup>5</sup> Roussel E., *op. cit.*

domestique. Les entretiens menés montrent la persistance de la norme sociale qui continue à faire de l'espace domestique le lieu privilégié des femmes.

Dans ces conditions, de quelle manière s'organise la disponibilité pour les DSP qui sont des femmes ? La réalisation professionnelle de la femme, au travers de cette disponibilité, est portée :

- soit, par une mobilisation familiale, plus particulièrement du conjoint qui n'a pas ou peu de contraintes temporelles liées à son activité professionnelle (temps partiel, carrière entre parenthèse) ce qui lui permet de prendre en charge, une partie de la gestion de la sphère domestique. Cette première configuration reste toutefois marginale. Bien souvent, le conjoint travaille et a également de nombreuses contraintes.

- soit, par une externalisation du travail domestique et un investissement plus important du conjoint.<sup>1</sup>

« Repas-courses c'est lui, par contre j'ai toujours amené ma fille tous les matins à l'école ». (31)  
Femme - couple mixte

Malgré le dépassement des assignations culturelles en matière de répartition des tâches, la gestion de cette externalisation incombe toujours aux femmes.

« Pour les enfants ça s'est toujours bien passé, si ce n'est qu'il y a toute une logistique à trouver. J'ai toujours payé des gens pour s'occuper de mes enfants. J'avais aussi une femme de ménage, une repasseuse (...) lorsqu'on rentrait à la maison, les enfants avaient pris le bain, fait les devoirs mais par contre on dînait toujours ensemble ». (32)

L'organisation de la vie familiale montre que, plus que tout autre, le temps des femmes est compté. Cette contrainte bouleverse des conceptions traditionnelles quant aux liens qui peuvent être faits entre présence sur le lieu de travail et performance.

« Je considère que le travail doit être fait, mais si j'ai fini à 19h, je ne surfe pas sur internet pour faire du présentisme. C'est un effet de génération en grande partie lié aux femmes car elles sont très contraintes (...) chez nous c'est compliqué car si vous ne faites pas du présentisme il y a des postes qui ne vous seront pas proposés. Il faut l'accepter ». (19) - Femme

La figure du cadre disponible - quasiment sans limite - soulève la problématique relative à la procréation pour les DSP femmes qui n'ont pas encore d'enfant et qui souhaitent en avoir. Dans une carrière quel moment choisir ? Quel est celui qui peut être considéré comme le plus

---

<sup>1</sup> Rambourg C., *op. cit.* p 96.

adéquat pour en filigrane ne pas pénaliser l'accomplissement des fonctions confiées et le déroulement de carrière ?

« Par rapport à sa carrière, il n'y a pas forcément de situation favorable, après c'est un choix de couple ». (32)

« J'ai calculé, je ne voulais pas faire d'enfant quand j'étais seule sur mon poste, je ne voulais pas non plus lors de ma première année à la centrale... il vaut mieux calculer parce qu'il y a des opportunités qui peuvent vous échapper si vous êtes enceinte. Jusqu'à présent ce n'était pas envisageable ; il est difficile de se projeter dans un projet de maternité quand on ne sait pas où on sera dans 6 mois ». (19)

« C'est un peu délicat, surtout avec tous les changements de poste que j'ai eus. A des moments, on s'est dit pourquoi pas, ensuite le rythme a fait que, ça ne s'est pas fait... ensuite à la DAP... c'était compliqué, enfin en tous cas pas au début... et là, clairement, si j'étais tombée enceinte, j'aurais été arrêtée rapidement, le rythme n'est pas compatible. Et là, je vais encore changer donc ce n'est pas pour de suite ». (21)

Le cumul de la temporalité productive et reproductive pose des limites à la disponibilité professionnelle ; la reproduction fonctionne comme autant d'entraves<sup>1</sup> qui sont tout autant individuelles et collectives, et davantage prégnantes en établissement.

« C'est très compliqué, je ne sais pas s'il y a un meilleur moment. C'est toujours très compliqué d'annoncer ça déjà à l'équipe de direction, c'est anecdotique mais je me souviens les avoir invités chez moi pour l'annoncer à mes collègues. Quant au chef d'établissement, c'était quelqu'un de très distant et j'ai pris des gants avant d'aller l'annoncer, on est toujours surpris des réactions parce que les gens estiment ça normal aussi mais, je me souviens que ça a été très compliqué. (...) c'était trois ans après mon affectation, j'avais 28 ans, ça me paraissait le bon moment, après, je ne me suis pas posé de questions sur un point de vue professionnel, c'est par rapport à l'âge et que c'était le moment avec mon conjoint... c'est compliqué parce que en fait, quand même un établissement repose essentiellement sur l'équipe de direction... et dès qu'il en manque un, ça se reporte sur ceux qui restent et c'est compliqué... on sait qu'il y a une absence pendant à peu près six mois... C'est toujours lourd, même si les gens savent que c'est, quelque chose de naturel, en plus c'était une équipe d'hommes donc ça l'est d'autant plus parce qu'eux n'ont pas cette période-là d'absence, et ça l'est d'autant plus qu'on sait que les permanences vont revenir plus souvent, et encore plus qu'on habite sur le domaine, donc quand on est en maternité, on est présent, et on nous voit, il n'y a pas de coupure en fait donc c'est toujours un peu gênant de croiser les gens... Quand on habite pas sur le domaine, à la rigueur, la rupture est plus facile à faire, on se consacre complètement à ce pourquoi on est arrêté et voilà ». (42)

« J'y pense et c'est compliqué, déjà ça ne peut pas être pendant mon poste actuel. Très honnêtement, pas parce que on me l'interdit mais je vois le travail que c'est et on est deux, seule, je ne ferai pas ça, voilà, je ne ferai pas ça à mon collègue parce que à ce moment là je partirai. J'estime que c'est un poste où on ne peut pas être enceinte, de s'arrêter plusieurs mois. En revanche, c'est un peu compliqué parce que... on peut avoir ce problème un peu partout. Là c'est plus marqué, mais si après je suis

<sup>1</sup> Roussel E., *op. cit.*, p 214.

numéro deux, imaginons que par exemple le poste de numéro trois n'est pas pourvu, ce qui est tout à fait possible, je ne vais pas laisser le Chef d'établissement tout seul. Après je serai peut-être chef d'établissement, et je ne vais pas laisser l'établissement sans personne à sa tête. En fait c'est ça le problème, on réfléchit et on se dit, il n'y a pas de bons moments. Du coup, si je pousse la logique jusqu'au bout...je n'ai pas d'enfant. En fait mon conjoint me dit que, s'il n'y a pas de bons moments, il n'y en a pas de plus mauvais et au final, on le fera quand on le fera, la Terre ne s'arrêtera pas de tourner. Mais j'ai plus tendance à me dire qu'il n'y a pas de bons moments, on essaie de regarder, on essaie de voir et c'est vrai que c'est très compliqué ». (17)

« Je n'ai pas programmé, c'est bien tombé parce que j'étais en DI, donc mon congé maternité posait pas trop de problème ». (33)

« Il s'est avéré que j'ai fait mon premier enfant sur un poste qui n'était du tout facile, le deuxième, c'est vrai que si j'avais été en Établissement je ne l'aurai pas fait de suite. Je pense que quand on a envie d'avoir un enfant, on le fait...mais ça complique les choses...j'ai eu l'exemple pour mon premier, j'ai fait le choix d'avoir un enfant malgré le poste qui était assez prenant, et après je me suis rendue compte que c'était compliqué...et que du coup, il fallait que je change de poste, j'ai fait à l'envers...j'ai tenté et je me suis rendue compte que c'était la galère ». (30)

Même si le travail domestique est délégué, l'arrivée d'un enfant accentue la répartition sexuée des tâches. Cette répartition se dilue toutefois avec le temps : plus les enfants s'autonomisent, plus la disponibilité des femmes DSP augmente.

« Les enfants sont grands. Ils ont une certaine autonomie. Mes enfants étaient capables d'aller faire des courses. Mon mari était à la DI donc, avec moins de contraintes qu'en étant Chef d'Établissement et puis voilà, ils étaient tous capables de se faire à manger ». (44) DSP - Femme

Même si, selon les cycles de vie, la porosité des champs de vie, notamment pour les femmes, complexifie l'organisation quotidienne, certains facteurs relatifs à l'environnement professionnel peuvent rendre plus supportables la forte amplitude horaire. En effet, la manière de vivre les temporalités professionnelles est aussi liée aux conditions de l'exercice de l'activité professionnelle et particulièrement à l'ambiance sur le lieu de travail.

« Je le vis bien, on le vit bien parce qu'on aime ce que qu'on fait heureusement. Si je n'aimais pas ce que je fais, ce serait hyper pesant. Là j'aime ce que je fais et l'ambiance au boulot est bonne. Dans un autre établissement, l'ambiance était moins bonne et franchement ça devenait difficile à supporter de passer autant de temps au boulot ». (18)

« Je supporte un gros rythme de travail et une pression parce qu'il y a une très bonne ambiance, parce que ça peut arriver au DAP de ne pas être d'accord ou de ne pas comprendre certaines choses mais c'est quelqu'un de juste, de sympathique avec ses collaborateurs....pas du tout tyrannique... de respectueux et pareil pour les collaborateurs proches et ça, c'est hyper important. (..) Ca aide quand même quand il y a une bonne ambiance à supporter de gros rythmes de travail et la pression ». (17)

« Un directeur interrégional qui me soutient à 100 %, de très bonnes relations avec lui et avec la plupart des gens, aucun problème... c'est d'ailleurs ce qui m'a permis de moins culpabiliser quand je parlais à six heures et demi sept heures moins le quart parce que la première année, je le vivais très, très mal. Là, je sais qu'il sait très bien que si ce n'est pas fait là, ça serait fait plus tard, il n'y a aucun problème ». (42) - Femme - 2 enfants

## 2.2. Une adhésion sous conditions<sup>1</sup> : préserver les équilibres

Bien que la figure du cadre disponible constitue un modèle qui façonne à la fois les représentations et les pratiques, le mythe de la séparation entre la sphère publique et privé est toujours actif. Les DSP défendent cette séparation et cherchent toujours à limiter l'emprise de la vie professionnelle sur la vie privée.<sup>2</sup>

« La réussite, c'est se faire plaisir dans son travail, et surtout tirer les gens vers le haut tout en veillant à trouver son équilibre personnel notamment dans l'épanouissement de ses proches. Voilà, c'est toute la complexité, si on arrive à trouver cet équilibre, pour moi c'est positif ». (35) - Homme

Bien que cette volonté ne soit ni le monopole des hommes, ni celui des femmes - elle est tout de même plus souvent exprimée par les femmes - la force du modèle culturel de la division du travail entre les sexes « permet aux femmes de se sentir autorisées à l'inverse des hommes à revendiquer une répartition de leur temps de travail ajustées aux contraintes qu'elles rencontrent dans l'espace domestique ». <sup>3</sup>

« J'y fais attention, c'est-à-dire que ma journée est de 8 heures, 8 heures trente jusqu'à dix-neuf heures en moyenne ». (35) - Femme - 1 enfant

Néanmoins, le déplacement de la centralité professionnelle, aussi minime soit-il, exprimé par exemple par la demande d'« un 80 % » reste rare chez les DSP-femmes et quasi-inexistant chez les hommes.

« J'ai fait le choix de prendre un 80% que j'ai négocié avec le chef d'établissement de manière à ce que ça ne pose pas de soucis dans l'organisation des permanences ». (32) - DSP femme

La rareté de la situation fait qu'il est important de l'évoquer : dans l'échantillon de cette recherche, un DSP-homme a, non sans mal au regard du modèle dominant, réduit son activité

<sup>1</sup> Thoemmes J., Escarboutel M., *op. cit.*

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> Roussel E., *op. cit.*, p 216.

à 80% afin de pouvoir bénéficier d'un « jour sanctuarisé » dans la semaine qu'il consacre à sa famille.

Le souhait de préserver un équilibre entre les espaces de vie, en tout cas dans les discours, puisque la mise en pratique s'avère complexe surtout pour les femmes, est lié à un effet générationnel, lui même corrélé au discours normatif qui s'impose aux DSP : les cadres doivent, bien évidemment, être performants tout en étant capables de « trouver des équilibres » entre la sphère professionnelle et familiale et surtout, être à même de les conserver.

« L'équilibre, il faut le trouver. C'est-à dire que, dans les compromis, qu'on peut avoir au niveau familial, c'est une organisation ». (13)

Il s'agit, en quelque sorte, d'une nouvelle injonction sociétale qui illustre la reconnaissance de l'interdépendance de la vie professionnelle et des autres aspects de l'existence en dépassant le « mythe des mondes séparés » issu de la naturalisation d'une construction sociale ayant favorisé une organisation des sphères d'existence dissociées et imperméables alors que, paradoxalement, comme nous venons de le voir ce mythe est toujours actif.

Par ailleurs, au regard du désir de conformité temporelle du groupe et du désir de conformité aux normes sociales générationnelles, il est toujours difficile pour les DSP d'avouer un surinvestissement dans le travail au détriment de la vie privée – surtout pour les femmes – même si cette « passion pour le travail »<sup>1</sup> induit mécaniquement des effets pervers. Le travail engendre alors « une telle implication telle que ce n'est plus l'organisation qui stimule l'individu, mais l'acteur lui-même qui s'y plonge au risque de s'y noyer ».<sup>2</sup> Cousin O. parle même d'addiction au travail puisque plus l'individu réussit, plus sa dépendance augmente, « l'engagement sans limite repose sur la peur de perdre sa place, de ne pas être à la hauteur, de se décevoir et de décevoir l'organisation ».<sup>3</sup>

« C'est toujours ce que j'ai essayé de faire...imparfaitement, parce que les évènements vous rattrapent tout le temps. Je n'ai jamais fait le compte en définitive du nombre de communions, de baptêmes, de mariages, de cérémonies familiales que j'ai loupés parce que ce jour-là j'avais des emmerdements, le nombre de rappels de congés ; nos familles quand même souffrent, nous ne sommes pas les seuls non plus ». (25)

<sup>1</sup>Houlfort N., Vallerand R.J., La passion envers le travail : les deux côtés de la médaille, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 2006, vol 2, n°1

<sup>2</sup> Cousin O., *op. cit.*, GRD 10 p 33.

<sup>3</sup> Ibidem.

« Ça se passe bien mais enfin, concrètement quand même, à la fois on est crevé, on a peu de temps pour nous, parce que t'ajoutes à ça les permanences toutes les cinq semaines, ça veut quand même dire que tu as ton conjoint qui est réveillé en pleine nuit car tartempion doit être à l'hôpital... plus le week-end où tu vas à l'établissement, enfin pour ma part, j'y vais en moyenne deux heures le samedi et le dimanche, quand je dis deux heures c'est un minimum s'il n'y a pas d'incidents, les semaines sont chargées ». (18)

« Souvent le travail prend le pas sur la vie familiale et personnelle ». (16)

### III - Des réseaux : l'insolente complicité des gens en place

« Je considère que quelles que soient nos ambitions, notre carrière est la conséquence de notre action et non pas l'objectif, donc la promotion doit être la conclusion de votre réussite dans le poste précédent donc vous devez vous investir si vous voulez être promu. Alors, il y a d'autres moyens effectivement d'être promu, certains choisissent les réseaux, l'entre-gens, et que sais-je encore ». (40)

L'objectif de cette partie n'est pas tant d'approcher de manière anthropologique la communauté<sup>1</sup> que constitueraient les DSP, mais davantage d'adopter une position goffmanienne en s'intéressant à la nature et à l'ordre des interactions<sup>2</sup> dans ce champ spécifique afin d'analyser leurs effets sur l'élaboration des trajectoires professionnelles et de restituer ainsi aux comportements individuels la complexité des systèmes de relations sociales dans lesquels ils prennent sens et auxquels ils donnent sens en retour.<sup>3</sup>

Le réseau social peut se définir comme un ensemble d'unités sociales et de relations que ces unités entretiennent les unes avec les autres, directement ou indirectement au travers de chaînes de longueurs variables<sup>4</sup>. Ces unités peuvent être des individus, des groupes informels ou formellement organisés. A partir de la théorie structurale du pouvoir<sup>5</sup>, les inégalités sociales peuvent être analysées comme des inégalités relationnelles. Le déroulement des carrières autrement dit, la distribution hiérarchisée des positions dépend aussi du capital social<sup>6</sup> des DSP et non pas seulement de compétences, plus ou moins objectivables, ou encore de leur performance effective au regard des objectifs institutionnellement fixés.

---

<sup>1</sup> Nous reviendrons sur ce terme afin de voir si effectivement les DSP constituent une communauté.

<sup>2</sup> Goffman E., *op. cit.*

<sup>3</sup> Mercklé P., 2004, *La sociologie des réseaux*, éd. La découverte, coll. Repères, Paris.

<sup>4</sup> Mercklé P., *op.cit.* p 4

<sup>5</sup> Nous faisons référence à la théorie structurale du pouvoir D. Willer 1992, cité in. Mercklé P. *op. cit.*, p 67. Le pouvoir d'un individu est proportionnel à la fois au nombre de ses relations et au nombre de trous structuraux c'est-à-dire à l'isolement de ses contacts.

<sup>6</sup> Bourdieu P. qui insiste dans la définition de ce concept sur la dimension ressources ; Granovetter M., 2008, *Sociologie économique*, Editions du Seuil, Paris qui insiste davantage sur la dimension interactionnelle de celui-ci.

Au sein de l'administration pénitentiaire, deux réseaux sociaux peuvent être identifiés : l'un constitué par les DSP, il s'agit d'un réseau de pairs quand bien même les fonctions divergent, l'autre, plus politisé se structure autour des organisations professionnelles.

« L'administration pénitentiaire est une administration qui fonctionne beaucoup sur le mode de la tribu ». (43)

Dans cet extrait d'entretien, l'utilisation du terme « tribu » renvoie au fonctionnement de société organisée sur la base de liens de parenté que nous prenons ici dans l'acception la plus large possible. Même si les individus qui composent le corps de DSP sont très hétérogènes nous pensons, à la suite des travaux de Fried M.<sup>1</sup>, que les DSP forment une tribu ce qui ne signifie pas pour autant que les rituels, les pratiques, les valeurs, les leaders sont identiques. Nous souhaitons, ici, insister sur la nature complexe des réseaux sociaux qui sont à la fois pérennes et évolutifs, puisque les chaînes d'interconnaissance qui lient les individus et les stratégies qui s'y rattachent évoluent.

« Cela fonctionne à fond par réseau. Et quand tu n'es pas dans le réseau tu prends ce qui reste, mais finalement, le réseau n'est pas la majorité. C'est une minorité, ils fonctionnent beaucoup entre eux mais bon, ça bouge tellement que dans les réseaux il y a des interférences aussi alors ça bouge, ce n'est pas figé tout ça ». (18)

« Ça fonctionne beaucoup par réseaux et par relations ». (37)

### 3.1. Retour sur un microcosme<sup>2</sup> : les pairs ou la force des liens faibles<sup>3</sup>

Afin de saisir par un autre angle la construction des carrières, il paraît indispensable de faire une incursion dans le corps des DSP pour en décortiquer, même furtivement, le fonctionnement à partir des liens qui unissent les pairs et plus précisément, la nature et la fréquence des interactions entre DSP quelles soient formelles ou informelles.

Les premiers liens qui se créent entre DSP s'établissent à l'ENAP, durant la socialisation professionnelle et se structurent autour d'une unité particulière qui est la promotion<sup>4</sup>. La centralité de la promotion est très variable d'un DSP à l'autre et dépend fortement de la

<sup>1</sup> Fried M., 1975, *The notion of the tribe*, Cummings Publishing Company.

<sup>2</sup> Nous venons de parler de tribu, mais nous pourrions, tout autant, considérer le corps des DSP comme un microcosme.

<sup>3</sup> Granovetter M., *op. cit.*

<sup>4</sup> La promotion est un groupe de taille variable, puisqu'il peut varier de quelques DSP au début des années 1970 à plus d'une vingtaine d'individus. En moyenne les promotions se composent d'une quinzaine de DSP, même si cela peut varier (43<sup>ème</sup> promotion : 22 élèves, 42<sup>ème</sup> promotion : 12, 41<sup>ème</sup> promotion : 7...).

dynamique de groupe qui a pu s'instituer durant la scolarité. Les liens formés peuvent être très forts comme quasi-inexistants, stables comme évolutifs, continus comme ponctuels.

« On garde un lien de proximité assez fort avec les gens de sa promo ». (12)

« J'ai été témoin de mariage d'un de mes collègues de promo, j'ai des liens très forts avec 4 ou 5 collègues de ma promo ». (14)

« Je reste surtout en contact, avec les gens que j'apprécie, les gens qui sont devenus des amis ». (17)

« On a des liens particuliers avec les DSP de sa promo mais qui peuvent aussi fortement évoluer ; je ne m'entendais pas avec certains et depuis ils sont devenus des gens très proches et inversement ». (19)

« Ca dépend aussi de l'individu, il y en a qui pensent qu'à eux qu'à leur carrière et qui vont t'écraser pour avoir la place ; après les collègues qui sont pas forcément des carriéristes qui se préoccupent de leurs collègues ». (46)

Même si la force des liens varie, l'interconnaissance et la proximité favorisent et facilitent les échanges professionnels futurs. Ces premiers liens tissés constituent un premier réseau de soutien qui peut être réactivé, au cours de la carrière, pour faire face notamment, aux difficultés professionnelles qui peuvent se présenter.

« Beaucoup de liens avec un petit tiers de la promo, on était vingt-neuf. C'est du soutien moral et professionnel, quand on a quelque chose à faire, on se dit il y a une telle ou untel là-bas, donc on l'appelle pour s'entraider et après, avec les plus proches, ce sont des coups de téléphone ou on se voit, dans le cadre amical ». (37)

Au-delà de ce premier ancrage professionnel qui s'élabore à l'ENAP, une première remarque peut être formulée concernant le peu d'espaces dédiés aux échanges entre DSP. Les temps institutionnels qui les réunissent sont relativement rares<sup>1</sup>. Des réunions, dont la fréquence est variable, en moyenne une fois par mois, sont organisées au niveau des DI : elles concernent uniquement les chefs d'établissement et excluent de fait les autres DSP (les adjoints, les n°2, les n°3) qui restent cantonnés aux établissements et pour lesquels il n'existe aucun lieu d'échange formellement institué ;<sup>2</sup> ce qui nous laisse penser que le réseau des pairs se subdiviserait lui-même en deux autres réseaux : celui des DSP-chefs d'établissement et celui des « autres » DSP dont les contacts sont, formellement, beaucoup plus sporadiques.

<sup>1</sup> De manière plus occasionnelle et plus sélective les DSP ont l'occasion de se retrouver dans des groupes de travail organisés au niveau de l'administration centrale ou du ministère de la justice.

<sup>2</sup> Rares sont les DISP où il existe des réunions où les adjoints sont réunis ; cela a été le cas dans la DISP de Rennes.

« La prison isole et on s'isole parfois. Les directeurs ont tendance à s'isoler dans un métier qui est déjà loin des autres. Donc n'y a pas assez de lien social, pas assez de réunions, pas assez de séminaires ». (28)

« Tu as le réseau chef d'établissement qui est plus facile car on se retrouve tous en réunion DI, ça fait un noyau dur ; ça facilite, les liens sont créés, ils sont autour de la table. Là ou c'est différent c'est pour le reste des équipes de direction qui ne participe pas à des actions communes de ce style et qui restent à l'établissement et du coup qui sont isolés ». (46)

Les « réunions en DI » sont des réunions de cadrage et d'information descendante qui permettent aux chefs d'établissement de se rencontrer, de s'identifier plus que d'échanger sur des problématiques professionnelles. Ces relations formelles semblent plutôt « pauvres »<sup>1</sup>.

L'exercice d'une même activité professionnelle ne suffit pas pour faire des DSP une communauté de pratiques - ou de praticiens<sup>2</sup> - constituée certes, par des individus qui partagent une pratique et une expertise professionnelles identiques mais surtout, qui se rencontrent pour échanger, partager et apprendre les uns des autres, en face-à-face ou virtuellement. Nous pensons que le peu d'espace institutionnel destiné à réfléchir sur le métier de DSP ne permet pas d'aplanir les hétérogénéités existantes, tant dans les conceptions de la fonction que les pratiques qui en découlent, et qu'*in fine*, cela ne permet pas d'instituer un esprit de corps et de construire une identité professionnelle partagée<sup>3</sup> et d'une certaine façon, une manière de voir le monde<sup>4</sup>.

« Le collectif n'est pas là ». (45)

« C'est une somme d'individus, après il y a des affinités, des relations qui se nouent, mais ce n'est pas un groupe qui n'a pas une réflexion sur le métier par exemple, on a aussi vraiment la tête sous l'eau ». (32)

Lhuilier D. identifie, par ailleurs, d'autres facteurs dont découle la prévalence d'une représentation d'un corps professionnels hétérogène et l'absence d'unité du corps : le parcours professionnel antérieur, la conception du rôle professionnel, l'emploi occupé sur le terrain ou dans les services centraux.<sup>5</sup>

Au-delà de la faiblesse des interactions formelles, il existe au sein du corps des DSP un fort degré d'interconnaissance ou du moins d'identification lié, essentiellement, à la taille du

<sup>1</sup> Il serait intéressant de vérifier cela par une analyse approfondie du contenu de ces réunions.

<sup>2</sup> Tremblay D.G., 2005, Les communautés de pratique : quels sont les facteurs de succès ?, *Revue internationale sur le travail et la société*, pp 692-722.

<sup>3</sup> Lhuilier D. et al, *op. cit.*, p 110.

<sup>4</sup> Tremblay D. G., *op. cit.*

<sup>5</sup> D. Lhuilier, *op. cit.*

corps<sup>1</sup>, qui ne semble pas s'atténuer même si, chaque année, de nouveaux DSP viennent grossir les rangs.

« On connaît très vite un bon pourcentage des collègues et eux-mêmes connaissent une bonne partie donc du coup, on a un avis sur tous les collègues assez rapidement, sauf les nouveaux arrivés...mais...oui, c'est assez rapide ». (30)

Cette interconnaissance, plus ou moins directe, induit des phénomènes inhérents au fonctionnement de tous groupes restreints notamment un processus d'étiquetage<sup>2</sup> qui prend corps dans les phénomènes rumorants et plus précisément, dans la construction des réputations des individus.

« Il est clair que le fait que le corps soit petit facilite ce genre de diffusions, de rumeurs. » (27) (27)  
« On est très peu nombreux on connaît de noms... facilement, j'allais dire, un cinquième des collègues...oui, à mon avis on connaît bien une centaine de personnes chacun et de réputation, on va en connaître...allez, cent cinquante et on se fait une idée...et puis comme il y a parfois des caricatures, oui, ça fonctionne pas mal sur la réputation...les infos de telle personne sur telle personne ». (30)

« Sans se connaître, les gens ont des a priori. Une fois, on me disait du mal d'une amie, j'ai demandé : tu l'as connue d'où ? Tu as jamais travaillé avec elle ? Non ! Qu'est ce que tu me dis là ? C'est basé sur des ragots ». (11)

« Je pense que tout se sédimente très vite, et très tôt dans la carrière ». (25)

L'ensemble des DSP insiste sur l'indispensable prise de distance par rapport à ces étiquettes professionnelles, quelles soient négatives ou positives. Cependant, en pratique, cette distanciation reste complexe à opérer.

« Il vaut mieux vérifier la réputation, parce que parfois, il y a des réputations qui sont un peu usurpées donc, il faut être extrêmement prudent avec les commentaires que peuvent faire les uns ou les autres sur tel ou tel parce que parfois, c'est colporter un certain nombre de ragots qui ont pu courir à certains moments ». (13)

« Il y a beaucoup de gens qui s'ennuient et beaucoup de gens qui lancent des ragots.... J'ai pris le parti de ne pas écouter ce genre de choses. Mais du coup, c'est un peu compliqué parce qu'une étiquette professionnelle ça peut être juste mais comme il est difficile de faire la différence entre une étiquette et un ragot, je me méfie ». (17)

« Il y a souvent des clichés, des rumeurs, il faut faire attention ». (35)

<sup>1</sup> Ils sont actuellement peu plus de 500.

<sup>2</sup> Becker H.O., *op. cit.*

« Les directeurs gagneraient à se tirer un peu moins dans les pattes, les gens ne se font pas de cadeaux, alors que par exemple à la centrale vous n'entendez jamais les magistrats se critiquer même s'ils se détestent ; nous on s'autorise à beaucoup de choses c'est ne pas bien pour la réputation du corps ». (19)

Au sein du réseau social que constituent les DSP, les relations entre les individus désignent des formes d'interactions sociales qui peuvent être de natures extrêmement diverses allant de la solidarité à une certaine forme de concurrence. Néanmoins, fondamentalement les DSP sont solidaires, dans le sens où ils sont liés par un intérêt commun ; la communauté de pratiques et la complexité quotidienne de leur activité professionnelle les rapprochent de fait, nous rejoignons en cela les analyses de Lemire G.<sup>1</sup>

« Vous avez une grande solidarité entre directeurs, j'ai des collègues qui sont devenus des amis très proches qui ne peuvent pas être remplacés par des amis qui ne sont pas dans la pénitencière parce qu'on vit dans un univers tellement particuliers ». (19)

Cette solidarité intrinsèque est doublée d'une solidarité quotidienne qui se matérialise par un échange de ressources qui va de la transmission d'informations à l'échange de services sous-tendu par un principe de réciprocité<sup>2</sup>. Si nous étions anthropologues, nous parlerions de don et de contre don<sup>3</sup> ; le service « rendu » quelle que soit sa nature « oblige » le DSP qui le reçoit et, celui-ci ne peut se « libérer » que par le contre don. Ce mécanisme est constitutif du lien social. Toutefois, cette solidarité, dans le cours de l'action professionnelle, n'irradie pas l'ensemble du corps et se concentre sur des réseaux plus restreints, affinitaires la plupart du temps ou localisés et encrés alors dans une territorialité spécifique.

« En outremer on est tout seul, la solidarité elle est réelle quand on a une « merde », on se soutient (...) Quand on a refait les règlements intérieurs avec les articles de la loi pénitentiaire il a fallu tout reprendre, on s'est aidé et on les a fait circuler, on se passait les docs ». (46)

« On est quand même très isolé, en tout cas en établissement, si ce n'est ailleurs, on est très isolé. On est entre nous. Nous ça va, nous sommes quatre directeurs, il y a du soutien dans l'équipe. Mais dès que tu es dans un plus petit établissement on est plus que deux dans l'équipe, le chef d'établissement et son adjoint, il y a moins le sentiment d'équipe. On est très isolé dans nos établissements, il n'y a pas de soutien, à proprement parler, tu es dans ton petit coin ». (18)

<sup>1</sup> Lemire G. qui considère qu'un esprit de corps entre directeurs est lié à la taille du groupe et à la spécificité du poste occupé.

<sup>2</sup> Lin N., 1995, Les ressources sociales, une théorie du capital social, *Revue française de sociologie*, 36, 4, pp 85-704

<sup>3</sup> Mauss M., (1923) 1998, *Essai sur le don*, Editions Quadrige, PUF, Paris.

Cette solidarité limitée semble être liée non pas tant à une logique individualiste mais davantage à la faiblesse de l'organisation du corps qui ne facilite pas les interactions entre pairs à l'inverse d'autres corps comme, par exemple, celui des magistrats.

« Il y a pas mal de solidarité, ce qui manquerait, ce n'est pas au niveau des personnes mais au niveau de l'organisation. J'ai des collègues qui sont magistrats et ils ont des forums de discussions. Il y a en un qui s'appelle « Juste peine », c'est un truc pour les juges de l'application des peines, un autre pour les juges d'instruction. Ils ont tous accès à ces forums et c'est vraiment, genre « J'ai une question, je ne sais pas trop comment gérer ça » ou sur le plan juridique, ou sur le plan éthique ou le plan pratique et comme il y a beaucoup d'inscrits les gens répondent « Moi je fais ça dans ce cas là.. » et ça fonctionne hyper bien. C'est des trucs concrets, pratiques, juridiques et intelligents. Je me suis dit qu'il était dommage qu'il n'y ait pas ça chez nous. Il y a de la solidarité, on se connaît, on s'appelle pour avoir des infos parce qu'on ne sait pas comment faire mais ce n'est pas institutionnalisé et du coup finalement, on ne connaît que notre petit réseau. C'est dommage qu'il n'y ait pas ça chez nous, alors que, à un peu plus de quatre cent, cela pourrait largement se faire, ça pourrait aider les collègues, pas pour la Centrale, mais pour le terrain, ils sont parfois seuls je trouverai ça très utile ». (30)

Dans des situations extra-ordinaires, une autre forme de solidarité professionnelle apparaît ; elle se déclenche dans l'événementiel, dans la singularité d'une situation. Afin d'illustrer ce mécanisme, nous prendrons deux exemples.

Le premier est relatif à ce que les médias ont nommé « l'affaire de Pornic », nous nommerons le second exemple : « l'affaire de Bordeaux ». Afin de faciliter la compréhension de ces situations, il convient d'en énoncer les principaux éléments.

#### **Exemple n° 1 : « L'affaire de Pornic »**

##### **Rappel des faits**

Laetitia, 18 ans disparaît le 18 janvier 2011 à la sortie d'un restaurant où elle travaillait à la Bernerie-en-Retz. Son corps démembré et incomplet est retrouvé à Lavau (Loire-Atlantique), le 1<sup>er</sup> février.

Ce fait-divers devient une affaire politique, notamment à cause du profil du principal suspect, Tony Meilhon qui a été condamné 13 fois dont une peine pour viol en 2001. Sorti de prison en février 2010, il était sous le coup d'une mise à l'épreuve de deux ans avec obligation de soins et inscrit au fichier judiciaire automatisé des auteurs d'infractions sexuelles ou violentes suite à sa condamnation pour viol.

##### **Recherche des responsabilités**

« D'après le garde des Sceaux et le ministre de l'Intérieur, les « fautes » des personnels découleraient de l'absence de prise en charge de certaines mesures de milieu ouvert par les juges de l'application des peines de Nantes et le service pénitentiaire d'insertion et de probation. (...) Par courrier du 24 mai 2010 adressé aux magistrats de Nantes, le directeur du service pénitentiaire d'insertion et de probation avait fait savoir que, compte tenu du manque criant d'effectifs, il n'était pas en mesure de traiter l'ensemble des dossiers qui lui étaient affectés. (...) Mais surtout, le Syndicat de la magistrature est en

mesure de révéler que les difficultés insurmontables rencontrées par les services de la justice en Loire-Atlantique étaient connues au plus haut niveau, et qu'aucune réponse sérieuse n'avait pourtant été apportée avant le drame. Ainsi, dans un courrier du 15 décembre 2010, le directeur interrégional de l'administration pénitentiaire de Rennes a confirmé l'état préoccupant de sous-effectif des services dont il avait la charge, auquel se sont ajoutées, par l'effet de la loi pénitentiaire, « de nouvelles missions et compétences ». Il a très clairement mis en cause « les difficultés en matière de ressources humaines au sein du ministère de la Justice (qui) nous imposent d'opérer des choix en matière de répartition des effectifs ». *Communiqué du syndicat de la magistrature du 2 février 2011*

#### **Prise de décision institutionnelle**

Cette affaire entraîne le « départ brutal » du DI de Rennes qui est affecté à l'inspection de l'administration pénitentiaire.

#### **Exemple n°2 : « L'affaire de Bordeaux »**

##### **Rappel des faits**

Lors d'une réunion à la DISP de X rassemblant l'ensemble des DI, le budget de l'AP est évoqué. Un des DI transmet à tous les DI les notes prises lors de cette réunion. La directrice de l'ENAP transmet à son tour ce compte-rendu à ses proches collaborateurs.

L'administration pénitentiaire leur reproche d'avoir transmis des informations considérées comme confidentielles.

##### **Prise de décision institutionnelle**

La directrice de l'ENAP est « invitée » par l'administration centrale à quitter son poste. Elle est affectée en tant que chef d'établissement dans un établissement de la région parisienne.

Le DI, quant à lui, en situation de détachement, quitte l'administration pénitentiaire et reprend ses fonctions initiales de magistrat.

Ces deux affaires de nature très différente entraînent le « départ brutal » des cadres concernés, doux euphémisme pour évoquer des sanctions professionnelles (même si cela n'est pas affiché comme tel par l'organisation) considérées, dans les deux cas, comme « inappropriés » par de nombreux DSP qui partagent à ce propos un sentiment identique d'injustice. Ce sentiment éprouvé se place à la rencontre de contextes objectifs et de principes de justice mobilisés par les cadres qui sont au nombre de trois : l'égalité, le mérite et l'autonomie et qui composent « une syntaxe de jugements complexes définissant l'expérience morale des travailleurs qui construisent des jugements et sont toujours en mesure de les justifier ». <sup>1</sup> Le traitement de ces deux situations écorne le premier principe - les inégalités de traitement tolérées - ainsi que le second principe dans la mesure où le déséquilibre est jugé trop important entre l'action du professionnel et la sanction. Les DSP concernés endossent à titre individuel une responsabilité collective ou une faute qui n'en est pas réellement une.

<sup>1</sup> Dubet F., 2005, *Les cadres et les sentiments d'injustice*, GDR n°10, p 11

Bien que ces sentiments d'injustice soient partagés par les DSP, ils vont les exprimer de manière très différente.

Pour « l'affaire de Pornic », ils organisent un rassemblement place Vendôme pour exprimer leur « mécontentement » et leur soutien vis-à-vis de leur collègue. Ils portent ainsi sur la place publique leur désaccord face à une décision institutionnelle, ce qui est extrêmement rare.

« Au moment de l'affaire de Pornic, j'ai trouvé qu'il y avait de la solidarité, même les DI s'y étaient mis, il y avait eu une manifestation et j'ai trouvé que l'objet de la critique des décisions des politiques était intéressant, parce que c'était pas tant le fond que le fait de s'en être pris à un collègue de façon un peu inadmissible ». (30)

« Quand le DI de Rennes s'est fait viré. J'étais indigné, j'ai essayé de le soutenir, je trouvais ça inadmissible. Les magistrats eux ils font blocs, nous on est tellement peu nombre et dispersés que personne ne bouge. Je trouve ça inadmissible ». (46)

Pour « l'affaire de Bordeaux », la contestation de la décision institutionnelle est moins visible, même si le sentiment d'injustice est le même.

« J'ai vu des périodes où les gens n'étaient pas solidaires. Il y avait toujours des réseaux d'amitié entre l'un ou l'autre, mais il n'y avait jamais de prise de positions collectives, notamment quand elles étaient vulnérantes. En revanche, je trouve que c'est plus solidaire maintenant que ça l'a été, parce que quand il y a eu l'affaire de Bordeaux, on a tous signé un document. Quand il y a eu l'affaire de Pornic, le collègue de Rennes est débarqué du jour au lendemain parce qu'il fallait une victime, il y a eu un mouvement de solidarité des DI ». (25)

Il n'y a pas de prise de position collective, les soutiens vont s'exprimer davantage de manière interindividuelle ; certains DSP vont adresser à leur collègue des messages de soutien. Cette variation dans la matérialisation de la solidarité est sans doute à relier à des effets de contexte d'une part, et à une complexité dans « l'affaire de Bordeaux » dont les ramifications semblent aller bien au-delà de la sphère strictement professionnelle d'autre part.

Les DSP appartiennent à de multiples réseaux plus ou moins organisés, plus ou moins étendus et la force des liens<sup>1</sup> qui composent leur capital social ne dépend pas du degré de formalisation ou de la fréquence des interactions, mais davantage des relations informelles et affinitaires qui existent entre DSP.

La solidarité existante entre DSP, plus ou moins étendue et plus ou moins continue, cohabite aussi avec une certaine forme de concurrence inhérente au fonctionnement et aux critères institutionnels mis en œuvre dans la gestion des carrières.

---

<sup>1</sup> Granovetter M., *op. cit.*

« La concurrence est normale. Il ne faut jamais oublier que quand on rentre dans l'administration, on est sélectionné par le concours, donc il y a concurrence dès le départ. La concurrence ne doit pas être la rivalité, ce n'est pas la même chose. Ça ne me pose pas de difficultés particulières d'être en concurrence, je la trouve logique parce que justement, l'administration doit chercher la meilleure collaboration pour l'exercice de la mission. Ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas de soutien ». (40)

« On a ce sentiment de rivalité puisque l'administration pénitentiaire nous pousse vers le haut et valorise les carrières par des affectations (...) qui sera le premier chef d'établissement ? qui sera celui qui dirige la plus grosse prison ? Ce qui n'empêche pas au sein d'un réseau, d'une grande solidarité parce que c'est un métier éprouvant ». (14)

Cette dimension concurrentielle n'est pas perçue de la même manière au regard de la position que le DSP occupe dans le champ.

« C'est à la fois un mélange de vérité, de concurrence, d'amitié, de jalousie, il y a de tout ». (29) (DSP - 31 ans d'expérience)

« Je me souviens très bien d'un collègue de promo qui m'avait dit « Je t'aime bien, mais très franchement, si je peux te marcher dessus, je le ferai » Ça choquait certains collègues mais il avait l'honnêteté de le dire, d'autres ne le disent pas mais ils le font ». (11) (DSP avec 21 ans d'expérience)

« Il y a aussi une énorme concurrence entre DSP : qui va où ? Comment ? « Ah lui, il a fait que ça, il est déjà là ! ». (23) (DSP - « interne »)

Le dernier extrait d'entretien illustre les processus à l'œuvre dans cet espace concurrentiel et notamment, le fait que les DSP, comme bien d'autres professions d'ailleurs, se subjectivent par rapport au regard de l'autre - même si ce degré de subjectivation semble varier d'un individu à l'autre - au travers de la comparaison entre les différentes trajectoires professionnelles des uns et des autres.

« Je ne me sens pas du tout en concurrence, il faut saisir les opportunités quand elles viennent et si on le saisit pas, il ne faut pas en vouloir au collègue qui les a saisies ». (19) (DSP - 2 ans d'expérience)

« Après sur la concurrence, je n'en ressens pas au niveau où je suis, je pense qu'entre chefs d'établissement il y a des lots de concurrence ». (18) (DSP - 5 ans d'expérience)

Cette différence d'analyse laisse penser que les « jeunes » DSP n'ont pas encore été confrontés à un panel de situations professionnelles aussi variées que leurs aînés et que le degré concurrentiel est proportionnel au degré de mobilité ascendante : plus les DSP se rapprochent du sommet de la pyramide hiérarchique, plus la concurrence est présente étant donné la diminution du nombre de postes.

« On n'est pas nombreux, mais malgré tout pour les postes de chef d'établissements, il y a beaucoup de monde au portillon (...) très peu de postes pour débiter chef d'établissement,, la majorité des établissements ont des capacités supérieure à 600 places ». (33)

« Ce poste était convoité, nous étions au moins six candidats sur le poste ». (32)

De plus, il semble exister une autre forme de concurrence à laquelle se trouvent confrontés les DSP mais qui cette fois est davantage externe puisqu'elle n'a pas lieu au sein du corps ; il s'agit de celle qui peut exister, pour certains postes, avec les attachés, les magistrats ou encore les administrateurs civils.

« Il y a plus de concurrence avec les autres corps, attachés, magistrats et les administrateurs civils ». (12)

« Au niveau de la DAP, il y a de moins en moins de directeurs pénitentiaires qui sont affectés à l'administration centrale. Ou alors, ceux qui y sont c'est des jeunes... celui qui est affecté comme sous-directeur adjoint au sous-directeur SD qui est quelqu'un qui a cinq ou six ans de fonction et qui n'a jamais dirigé un établissement pénitentiaire. Moi, je pars du principe qu'il y a des fonctions, de très hautes fonctions de responsabilités qui devraient être proposées à des directeurs ». (16)

### **3.2. Le cadre, l'administration et les syndicats**

En considérant à la suite de Bourdieu P. que le capital social désigne « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles d'un agent qui sont liées à un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et de reconnaissance », le volume du capital que possède un DSP dépend de l'étendue du réseau de relations qu'il peut mobiliser. Ce volume dépend en partie des interactions entre pairs mais aussi, des liens qui unissent les DSP aux organisations professionnelles. Cette deuxième composante permet d'appréhender la dimension qualitative du capital social qui ne dépend pas uniquement du nombre d'interactions mais aussi, des positions sociales des entités engagées dans l'interaction.<sup>1</sup>

Froment J.C. a mis en évidence le rôle joué par les organisations syndicales<sup>2</sup> dans le fonctionnement de l'administration pénitentiaire. « Les politiques pénitentiaires qui se succèdent à partir de la fin des années cinquante, en mettant prioritairement l'accent sur les impératifs d'ordre public ont consacré une logique de régulation administrative reposant sur

---

<sup>1</sup> Deschenaux F., Laflemme C., Réseau social et capital social : une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeune Québécois », *SociologieS*, Théories et recherches, mise en ligne le 2 juin 2009, consulté le 14 juillet 2013.

<sup>2</sup> En ce qui concerne l'administration pénitentiaire, pour. Froment J.C *op. cit.*, p 186 « l'interdiction du droit de grève rejoint les préoccupations relatives à la sécurité publique et à la question de la relation sociétale du corps des surveillants de prison. Ces éléments forgent la spécificité du syndicalisme pénitentiaire ».

un double pôle hiérarchique et syndical. L'administration pénitentiaire se structure fondamentalement dans cette période sur la base d'une logique néo-corporatiste qui met en présence la hiérarchie administrative avec les organisations syndicales. »<sup>1</sup> Les organisations syndicales occupent une place toute particulière dans le fonctionnement de l'administration pénitentiaire et l'une d'entre elles en particulier, car même si le paysage syndical pénitentiaire évolue, à partir des années 1960<sup>2</sup>, il existe une réelle hégémonie du syndicat Force Ouvrière (FO). Les années 1960 et 1970 représentent des années fastes pour les syndicats pénitentiaires puisqu'une politique de concertation est mise en œuvre par l'administration centrale. Au début des années 1980, cette orientation politique évolue avec « la nomination par le DAP lui-même d'un nouveau directeur des études à l'ENAP (...) sans consultation des organisations syndicales »<sup>3</sup>. Cette décision marque la volonté de mettre un terme à la co-gestion qui s'était institutionnalisée jusque là.

« Je dirais que le changement est intervenu à la fin des années 90, je dirais, fin des années 90, début 2000 où y a eu d'abord un directeur de l'administration pénitentiaire donc, en l'occurrence Didier Lallement. Y a, après, des décisions courageuses justement pour essayer de contrer cette toute-puissance des organisations syndicales et mettre en place en fait un dialogue social qui soit un peu plus réglementé et canalisé, voilà, donc avec notamment, la mise en œuvre des Comités Techniques Paritaires Locaux, les CTPL qui étaient des instances de consultation avec, je dirai, une... à la fois un respect sur la forme et en même temps aussi une sorte de code de déontologie, si on peut dire, avec les organisations syndicales ». (16)

A l'heure actuelle, les organisations syndicales qui représentent les DSP sont au nombre de deux : FO Direction et le Syndicat National des Directeurs Pénitentiaires (SNDP). L'enracinement du premier syndicat dans l'institution pénitentiaire est plus ancien puisqu'il apparaît au début des années 1980, et que dès les années 1960, la CFTC dénonce « les stratégies que développe FO en direction de la hiérarchie (...) il est clair que FO joue alors beaucoup plus la carte catégorielle »<sup>4</sup>. A la fin des années 1970, le recrutement des directeurs par concours externe accélère cette dynamique catégorielle. Le syndicat se divise en différentes sections car la conciliation des multiples intérêts des différentes catégories de personnels est difficile à atteindre ; FO direction est créée en 1982. Il est affilié à la fédération de l'administration générale de l'Etat (FAGE), membre constituant de la fédération générale des fonctionnaires (FGF) et adhérente à la confédération générale du travail-force ouvrière

<sup>1</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 153.

<sup>2</sup> Dans les années 1960, quatre organisations syndicales dominent dans l'administration pénitentiaire : les autonomes, la CFTC, CGT et FO.

<sup>3</sup> Froment J.C., *op. cit.* p 406.

<sup>4</sup> Froment J.C., *op. cit.* p 181.

(CGT-FO). Le SNDP est une organisation beaucoup plus « jeune » puisqu'elle est créée en 2009 et est désormais affilié à la CFDT.

« C'est très très particulier, en plus, traversé par des orientations politiques ou, en tout cas, une sensibilité... voilà, une sensibilité politique, enfin, je sais pas comment dire mais, grosso modo, il y a un esprit plutôt marqué à droite ou plutôt à gauche, plutôt FO ou plutôt CFDT ». (23)

Froment J.C. montre que l'action des syndicats pénitentiaires est limitée en raison, tant de facteurs d'ordre juridique, que de facteurs d'ordre politique<sup>1</sup> et que pour continuer à exister ils doivent être en capacité de construire leur légitimité au sein de l'administration pénitentiaire. Cette légitimité est notamment, liée à leur capacité d'action qui dépend du nombre d'adhérents qui dépend lui-même de la capacité du syndicat à « offrir des services à ses membres ». <sup>2</sup>

Traditionnellement, dans la fonction publique, les syndicats sont associés à la gestion du personnel<sup>3</sup> au travers des Comités Techniques Paritaires (CTP) qui concernent principalement le fonctionnement du système - les questions soumises à son examen ne pouvant être relatives à la situation individuelle des agents - et des Commissions Administratives Paritaires (CAP), instance de représentation et de dialogue qui sont consultées pour la mobilité des fonctionnaires, la titularisation des stagiaires, l'élaboration du tableau d'avancement. La légitimité des organisations professionnelles va se construire essentiellement autour de cette seconde instance centrée sur la gestion des carrières. L'adhésion syndicale serait un élément nécessaire pour la carrière et pour se protéger d'éventuelles sanctions<sup>4</sup>, mais qu'en est-il effectivement ? Dans notre échantillon, les DSP qui ne sont pas affiliés à une organisation syndicale, quels que soient leur ancienneté et le poste qu'ils occupent, sont minoritaires. Ils n'appartiennent pas à ce type de réseau car, ils n'adhèrent ni aux revendications, ni aux modalités d'action proposées par les syndicats ou plus rarement, ils font « confiance à l'institution » et n'en voient donc pas l'utilité.

« Je trouve qui sont beaucoup sur des histoires de problématiques de mutations et que ce n'est pas le rôle d'un syndicat. Ce qu'ils proposent ne me convient pas ». (18)

« Je ne dis pas que le fait d'être syndiqué n'aide pas, mais on peut faire carrière sans être syndiqué ». (43)

<sup>1</sup> Froment J.C., *op. cit.* p 188.

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Froment J.C, 1983, « Le pouvoir syndical dans la fonction publique, traditions solides et changement fragile », *Pouvoirs, Revue française d'études constitutionnelles et politiques*, n°26.

<sup>4</sup> Froment J.C., *op. cit.* p 191.

« Non, je ne le suis pas. Peut-être quand on veut un poste qui est convoité, là il y a des chances pour que le fait d'être syndiqué soit intéressant, si on peut dire.... c'est ce que je reproche d'ailleurs aux syndicats, c'est de défendre non pas des principes mais des adhérents et du coup, c'est pour ça que je ne suis pas syndiquée. Je vous avoue que pour mes mutations, par exemple, en général si on est pas chez FO on peut toujours courir voilà (..) je n'ai jamais eu de souci, mais je n'ai jamais demandé de postes très convoités ». (30)

« Je me sens plus libre plus indépendante et c'est sûrement atypique, j'ai un a priori de confiance envers mon institution ». (31)

Ces postures bien que minoritaires illustrent la perte de légitimité et d'une certaine façon, la remise en cause du modèle traditionnel de l'action syndicale.

Par ailleurs, les DSP « non syndiqués » pensent que l'adhésion à une organisation professionnelle peut être antinomique avec l'occupation de certains postes, mais les avis divergent sur la nature de ces postes.

« Je ne suis pas syndicalisée et je préfère. J'ai un peu de mal pour l'instant, je trouve que les syndicats sont parfois dans des logiques un peu trop binaires et un peu trop caricaturales. Donc, je ne me retrouve pas vraiment là-dedans, et en plus, je trouve que, c'est un peu paradoxal, mais surtout au poste où je suis, j'ai plus de légitimité à donner un avis qui sera un avis objectif et que le DAP ou le DAPA entendront en tant que mon avis personnel, plutôt que de porter la parole d'un syndicat. Si j'étais à l'intérieur d'un syndicat, à chaque fois que je dirais quelque chose ce serait suspect. Je préfère avoir mon avis personnel et puis on verra plus tard ». (17)

« J'étais chef d'établissement, j'estimais que je n'avais pas à être syndiqué pour ne pas donner aux personnels l'impression de préférer tel ou tel syndicat... ou du moins celui qui était de ma couleur ». (44)

« J'aurais tendance à croire que c'est nécessaire. Indispensable, peut-être pas, si vous êtes en administration centrale, à mon avis, ça ne l'est pas, loin s'en faut, je dirai même qu'ils ont besoin être plus neutres. Si vous êtes en administration interrégionale, ce n'est pas indispensable, parce que vous êtes dans un réseau relationnel proche des décisions. En revanche, lorsque vous êtes jeune membre du corps, que vous n'avez pas encore eu l'occasion d'exprimer vos capacités professionnelles, ça vous donne un appui ou au contraire, ça peut vous desservir ». (40)

Cependant, tous les DSP, même ceux qui ne sont pas affiliés à un syndicat, reconnaissent le « poids » des organisations professionnelles dans le fonctionnement de l'administration pénitentiaire et plus particulièrement, dans la gestion des carrières et la protection individuelle.

« Lorsque vous êtes cadre de direction et que vous envisagez votre parcours, il n'y a pas deux interlocuteurs, il y en a trois en fait, il y a l'administration bien sûr, il y a la personne, et puis, il y a le syndicat, notamment le syndicat FO Corps de Direction ». (40)

« Les syndicats ont un rôle fort à la fois de représentation à la CAP évidemment pour la mobilité, mais il est également perçu aussi comme une mesure de protection individuelle face à un métier qui pose de grandes questions de responsabilités individuelles ». (14)

« Alors c'est pas un passage obligé. C'est à la fois recommandé pour... au cas où on pourrait éventuellement rencontrer une difficulté dans le cadre professionnel pour être éventuellement défendu ou assisté en cas de difficulté et puis c'est aussi quand on voit le fonctionnement des commissions administratives paritaires et notamment, je dirai, quand on commence dans la carrière de DSP, c'est peut-être aussi le vecteur indispensable pour que notre situation individuelle, elle soit un peu plus considérée dans des examens en commission paritaire ». (16)

Dans la gestion des mobilités, les syndicats apparaissent comme des partenaires incontournables qui doivent, face à l'institution, défendre les intérêts de leurs adhérents.

« Les syndicats jouent toujours sur le fait de « oui, prenez une carte, comme ça on soutiendra votre candidature en CAP » c'est un peu le discours ». (37)

Ils développent des stratégies de présence dans l'administration, pour disposer des informations pertinentes et se constituer un réseau de relations<sup>1</sup> pouvant constituer des ressources incontournables dans le jeu de négociation qui s'opère en CAP pour l'attribution des postes.

« Je ne limiterai pas cela aux DSP. Je pense que le fonctionnement de l'administration oblige à être syndiqué puisque d'un côté, vous avez en Commission Paritaire, l'administration, qui a priori est censée faire régner une équité ou faire prévaloir les intérêts du service public et de l'autre côté, vous avez les syndicats qui sont, alors, l'expression est peut-être brutale, mais qui sont des groupes de pression. Quand je reprends la définition du syndicat, c'est bien une structure qui a pour objet de défendre les intérêts moraux et professionnels de ses adhérents, partant de là, vous vous dites, soit je fais confiance à la seule administration pour me défendre et il y aura fatalement en face quelqu'un qui aura une organisation syndicale derrière lui, soit je compte sur les deux parties prenantes aux CAP pour faire valoir mes intérêts. Donc, ne pas être syndiqué, c'est à mon avis une erreur ». (24)

« Je pense que c'est important pour tout à tous les niveaux (...) en CAP qui peut parler de vous (...) l'administration elle ne connaît pas tous ses cadres ». (33)

« Je pense que sur des postes stratégiques ça peut aussi jouer (...) je pense que ça a son importance, il y a quand même des négociations, sauf à être brillantissime et à être reconnu comme tel effectivement ». (27)

---

<sup>1</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 193..

Cette logique défensive portée par les organisations syndicales trouve son fondement dans la structuration même de l'instance paritaire, mais elle puise aussi sa force dans les nombreuses situations vécues, plus ou moins directement, par les DSP qui illustrent, à leurs yeux, certains dysfonctionnements organisationnels et induisent des sentiments d'incompréhension voire d'injustice.

Avant d'évoquer certaines de ces situations qui soulèvent de multiples interrogations quant aux critères qui permettent aux postes d'être attribués, il est important de préciser que l'administration pénitentiaire a récemment fait évoluer les modalités de fonctionnement des CAP, avec une volonté affichée de transparence. Toutefois, la mise en œuvre effective de ce nouveau dispositif ne semble pas répondre aux aspirations initiales et soulève, par ailleurs, de nombreuses incompréhensions.

« On va dire qu'au début, l'idée d'afficher tous les postes, qu'il y ait une transparence, en fait, faire un genre de cartographie des postes accessibles aux DSP, je trouvais l'idée intéressante parce que...et bien ça permet de savoir ; il y a des postes, on ne sait même pas qu'ils existent, comme ça on les voit et on se dit voilà, à l'occasion je pourrais m'intéresser à ce poste-là, notamment sur des postes en Centrale. Donc dans l'idée d'un principe, je trouvais ça bien (...) la difficulté est qu'il n'y a pas, à un moment donné dans le processus une fiche pour dire il y a quand même ça qui est susceptible de devenir vacant...donc voilà, lancez-vous »...donc du coup, il est difficile intellectuellement de se projeter sur des postes alors qu'on a aucune idée s'ils sont possiblement ou non disponibles. » (30)

« Les aspects positifs on voit tous les postes qui sont ouverts aux DSP, en termes de visibilité c'est bien, mais la visibilité n'est pas concrète ; on n'a pas de visibilité sur les postes qui pourraient être éventuellement ouverts ». (12)

« Et c'est pas la nouvelle procédure mise en place qui permet une plus grande transparence ». (16)

Cette volonté de transparence paraît, d'une certaine façon, veine car tout semble se passer en dehors de cet espace institutionnellement défini, dans ce que les DSP appellent les « pré-CAP » c'est-à-dire la réunion qui sert de préparation à la CAP et où les acteurs en présence débudent les négociations. Ces « pré-CAP » paraissent avoir un rôle primordial, la CAP ne serait alors qu'une « boîte enregistreuse » de processus décisionnels antérieurs. Rappelons que la CAP donne lieu à un procès-verbal (validé lors de la CAP suivante) qui ne peut être diffusé puisque les délibérations sont secrètes, ce qui n'est pas le cas de la réunion préparatoire pour laquelle il n'existe aucun procès verbal, ni aucun compte-rendu.

« On sait déjà comment ça se passera avant que la CAP n'ait lieu ce qui n'est pas tout à fait, tout à fait normal ». (23)

« Le poste de DI a été publié, j'avais fait acte de candidature et avant la CAP, il a été pourvu, le directeur adjoint, m'a appelé pour me dire qu'il aurait bien voulu me donner le poste mais qu'il envisageait quelqu'un d'autre sur le poste ». (16)

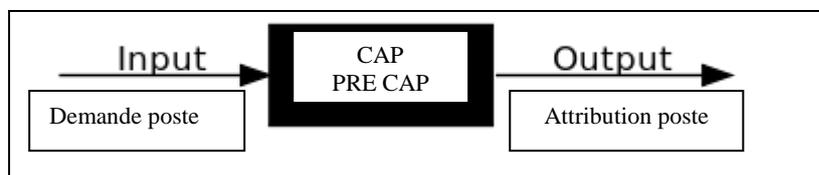
« C'est le but des préparations de CAP, c'est-à-dire qu'en fait, les contacts préalables qui se font parfois longtemps avant, parfois au dernier moment, il y a des surprises quand l'administration veut imposer quelqu'un et que les syndicats n'en veulent pas et des fois, l'administration revient sur sa position. Mais souvent, ce qui se déroule en CAP est négocié avant ». (34)

Ce système qui double le dispositif existant fonctionne autour de deux mécanismes : l'un s'apparentant au « jeu de la chaise musicale <sup>1</sup> », l'autre à l'effet papillon relatif à la sensibilité aux conditions initiales dans la théorie du chaos qui illustrent la complexité des systèmes dynamiques, comme le montre l'extrait ci-dessous.

« Je lui ai dit : « Pas de problème Pierre, avant même de signer ma feuille de candidature, tu seras le premier informé de mon départ ». A un certain moment, je crois que c'est Pierre qui m'a recontacté en disant « Voilà, X qui était à Aix part, le couple Z qui est à W cherche à revenir sur le continent et dans la DI de Marseille, donc le poste de X à Aix les intéresse, donc si t'acceptes W, moi je peux arriver à Y. (...) Et donc, tout ça c'était avant la CAP et là, j'ai compris que l'important était d'arriver auprès de l'administration en disant voilà, j'ai une solution à votre problème, le couple Z va là, M prend sa place, Pierre remplace M, signez là, tout le monde est content ». (24)

Les CAP et surtout les pré-CAP peuvent s'apparenter à des boîtes noires car, il est finalement impossible, pour une personne n'y participant pas, d'analyser le fonctionnement interne de ce système. Un observateur ne peut saisir que les entrées et les sorties. Ce qui fait le lien, ce qui se dit, ce qui se joue au sein de cette instance est masqué et reste inaccessible.

### Schématisation du fonctionnement des CAP et des Pré-CAP



Quand bien même, cette opacité intentionnelle ne permet pas d'identifier les critères d'attribution des postes et de mettre au jour les rationalités à l'œuvre et de révéler ainsi les « secrets » de fonctionnement organisationnels en matière de GRH, certaines connexions

<sup>1</sup> Les joueurs doivent marcher autour des chaises pendant que la musique est diffusée et être assis sur une chaise quand la musique est arrêtée. Celui qui ne trouve pas de siège est éliminé et quitte le jeu.

peuvent être saisies à partir de cas concrets qui concourent à de forts étonnements doublés d'incompréhensions chez les DSP qu'ils en soient ou non les principaux protagonistes.

#### **Cas n°1**

##### **Les faits**

« Il y avait deux établissements qui se libéraient à l'époque, W et Z, des établissements de même importance, aux fonctions parfaitement similaires puisqu'ils sont de même nature, j'avais un collègue qui était célibataire qui a été affecté à Z et moi avec ma problématique familiale, j'ai été affecté à W. Ca m'a laissé dubitatif, » (40), ce DSP avait demandé de rester dans la région de Z

##### **Analyse**

« Mais à l'époque, FO est un syndicat très puissant. Je suis membre de ce syndicat dans la branche minoritaire (...) mon camarade et concurrent est aussi membre du syndicat, il est du mouvement qui est majoritaire et j'imagine que le choix n'a pas été difficile à faire lorsque il s'agit d'affecter et l'un et l'autre sur les établissements (...) après, au regard de l'examen des profils syndicaux et politico-syndicaux, le choix était vite fait. » (40)

Même si les facteurs d'attribution ne sont pas tous visibles, cette situation semble montrer que l'attribution d'un poste peut être corrélé au « poids » du DSP déterminé en partie par son capital social et, dans ce cas précis, par la nature des soutiens syndicaux dont il peut être le bénéficiaire.

#### **Cas n°2**

« A chaque CAP, il y a moyen de s'étonner. Bon, monsieur X qui revient à Z alors qu'il n'est pas hors classe et qu'il y a un hors classe qui fait la même demande sur un poste fonctionnel. Quelle que soit l'amitié que j'ai pour X ce n'est pas normal ». (24)

Cette seconde situation illustre le fait que de multiples critères sont intégrés dans le processus décisionnel et que dans certains cas, l'institution ne respecte pas les critères qu'elle a elle-même déterminés.

Quelle que soit la situation professionnelle, l'administration centrale a de toute façon le dernier mot ce que les DSP ne remettent pas en cause. Ils souhaiteraient simplement que les règles du jeu préalablement définies soient respectées, même si au regard de cette application mécanique et systématique de la réglementation, les postures peuvent être ambiguës.

« On exige des règles du jeu claires et respectées, si dès le départ vous dites « Non, c'est le fait du Prince », et bien là, vous n'allez pas les contester puisque vous savez d'entrée de jeu que la rationalité n'est pas de mise et que la légalité n'apporte pas. Puis bon, je pense aussi que tout le monde est prêt à contester le système quand il est en votre défaveur mais on s'offusquera pas de bénéficier d'un passe-droit. » (24)

### 3.3. Un système de cooptation

Dans le jeu de la mobilité, les DSP peuvent être considérés comme des joueurs devant s'acquitter d'un droit d'entrée qui consiste à reconnaître préalablement la valeur du jeu et les principes de fonctionnement du jeu<sup>1</sup>. L'entrée dans le jeu montre que les DSP acceptent les règles formelles qui définissent le modèle de carrière dominant et les règles informelles qui le complètent et le renforcent. Parallèlement à cela, ils doivent également montrer des indices d'adhésion au jeu organisationnel (mobilité ascendante, promotionnelle, disponibilité) afin d'être intégrés, acceptés et considérés comme des « proches » dignes d'être cooptés.

Bien souvent, la cooptation est assimilée au népotisme, ce versant ne doit pas pour autant être écarté, mais un autre versant plus positif peut aussi être intégré ; la cooptation correspond alors à une technique de recrutement.

Le système de cooptation, en tant que mode spécifique d'attribution des postes, peut s'avérer efficace pour l'organisation : il peut en effet lui permettre de trouver rapidement un DSP pour occuper un poste, faciliter l'intégration de ce dernier au sein d'une équipe et valoriser les cadres en les faisant participer au fonctionnement de l'organisation en général et à la gestion des mobilités en particulier.

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

#### 3.3.1. Des recommandations

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

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

Quel que soit le poste, il faut noter que cette recherche d'informations est bilatérale.

---

<sup>1</sup> Bourdieu P., 1980, *Question de Sociologie*, Editions de Minuit, Paris.

« Il faut aussi se préoccuper de savoir avec qui on va travailler ». (28)

« Pendant le week-end, j'ai appelé des personnes de la région pénitentiaire de Strasbourg que je connaissais et puis il se trouve qu'il y avait un personnel administratif en poste dans l'établissement que je connaissais de longue date, de par mon parcours d'ancien administratif, qui m'a donné les renseignements. » (16)

« Je me suis renseignée sur le chef d'établissement et j'ai pensé que ça ne fonctionnerait pas avec moi donc je n'ai pas postulé (...) C'est ça, soit appeler des collègues qui bossent dans l'établissement si tu en connais, soit des gens qui peuvent connaître ce chef d'établissement, essayer de prendre des infos. Après c'est extrêmement subjectif. C'est un peu sur le « Qu'en dira-t-on » du chef d'établissement, après c'est sur le profil, je prends l'annuaire et regarde un peu ce qu'il a fait ». (18)

Corrélativement, à chaque niveau hiérarchique convoité, il existe une recherche d'appui spécifique dont découle la recommandation tant espérée. Le tableau ci-dessous présente ce mécanisme en prenant pour exemple quelques postes souhaités, d'une manière relativement schématique, car les situations peuvent être parfois plus complexes et entremêler les types d'appui ou en exclure certains.

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

Quelques citations pour illustrer ces différentes configurations.

#### **Configuration 1**

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

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

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

### **Configuration 2**

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

« J'ai appelé le DI en lui disant « J'ai pas fait de détention depuis tant de temps, mais voilà mon parcours, je postule sur cet établissement, est-ce que vous accepteriez ma candidature ? La rejetez-vous de suite ou pas ? » S'il m'avait dit non, je ne préfère pas, je change mon fusil d'épaule (...) j'ai travaillé en DI, j'ai vu comment cela se passait. Les gens appellent, ou ils sont écartés d'emblée ou on leur dit : « Postulez, d'accord ok c'est bien » ou ils n'appellent pas et on ne les connaît pas, on ne sait pas d'où ils viennent, donc le DI n'a pas trop d'avis sur la question et voilà. (...) Les DI préfèrent certainement avoir sur des Établissements des gens avec qui ils ont travaillé et qu'ils apprécient et en qui ils ont confiance. Mais moi le DI, il ne m'a pas dit qu'il rejeterait ma candidature parce que je n'avais pas fait de détention depuis tant de temps. Il m'a dit « Ce n'est pas rédhibitoire, votre parcours est une richesse, je ne rejeterai pas votre candidature.» ». (44)

### **Configuration 3**

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

### **Configuration 4**

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

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

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

« Quand le DI a dit : Ne vous inquiétez pas, je vous soutiens, vous aurez le poste ». (44)

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

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

« Un poste a été diffusé à l'ensemble des membres du corps et il y figurait un poste à l'inspection des services pénitentiaires et j'ai candidaté pour ce poste. J'ai pris contact avec l'adjoint que je connaissais qui m'a dit « il n'y a pas de problème, simplement sachez que si un poids lourd rentre dans la course, évidemment...vous êtes un jeune directeur sans doute vous doublera-t-il.» Donc je postule en connaissance de cause, je rencontre quelques temps après le chef de l'inspection qui m'accueille très favorablement et à l'issue de l'entretien me dit que je suis son candidat. Deux jours après, il y a un petit souci ; le poids lourd était effectivement rentré dans la course ». (40)

### 3.3.2. Des sollicitations

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

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

A l'opposé de cette configuration, la carrière de certains DSP s'est construite systématiquement à partir de sollicitations ; ces deux configurations représentent tout de même les deux extrêmes du système.

Comme nous l'avons vu précédemment pour les recommandations, les sollicitations peuvent émaner de trois niveaux hiérarchiques distincts : les chefs d'établissements, les DI et la DAP.

#### Sollicitation d'un chef d'établissement

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

#### Sollicitations du DI

« Le DI m'a appelé et il m'a dit « il y a le poste à XX ça t'intéresse ? ». (43)  
« Le DI m'a suggérée de prendre un établissement plus gros, il m'a demandée de postuler sur XX ». (31)

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

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

### **Sollicitations de la DAP**

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

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

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

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

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

Quel que soit le niveau dont elle émane, la sollicitation est toujours promotionnelle et reste pour tout DSP valorisante.

« J'étais à l'époque le deuxième Adjoint, on me propose de venir en région parisienne prendre un poste de premier Adjoint, c'était aussi pour moi valorisant ». (34)

Dans cette mécanique promotionnelle, les DSP saisissent-ils toujours ces opportunités ? Ont-ils une possibilité effective de refuser la proposition qui leur est faite et qui provient systématiquement d'un niveau hiérarchique supérieur ? Le degré de contrainte de la sollicitation dépend bien évidemment de l'émetteur. Toutefois, la majorité des DSP, indépendamment de leurs caractéristiques professionnelles, s'accordent à dire qu'ils ne se sentent pas obligés d'accepter les postes pour lesquels ils sont sollicités.<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> Notons cependant qu'il arrive dans des cas relativement rares que le DSP n'aient pas le choix et soit « mutés d'office ».

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

Quelles sont alors les « bonnes raisons »<sup>1</sup> invoquées par les DSP pour refuser une affectation qui leur est proposée ? Ces bonnes raisons sont de deux ordres et se rattachent aussi bien à la sphère professionnelle que privée.

#### **Sphère professionnelle**

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

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

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

#### **Sphère privée**

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

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

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

« Il (DAP) m'a demandé un réponse rapide, c'est toujours rapide ces histoires là ( ...) Il y a beaucoup de fantasmes, je pense que tout dépend de votre parcours, quand on a fait preuve de mobilité, si vous êtes sur un poste que depuis 3 ans personne ne peut trouver outrancier que vous souhaitiez y rester un peu, par contre si ça fait 10 ans ». (43)

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

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

<sup>1</sup> Boudon R., 2007, *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, PUF, Paris.

« Très clairement, je n'étais pas obligé, je pouvais très bien refuser...mais clairement, si je refusais, c'est ce qui est arrivé à mon collègue qui avait refusé un poste, on ne lui a pas fait de cadeaux, il a été mis à la disposition de la CAP, et il n'a rien eu de ce qu'il demandait (...) l'administration est en position de force quand vous êtes en Outre-mer, dans la situation de fin de contrat, vous n'avez pas le choix, c'est l'administration qui est en position de force, votre contrat s'arrête quoiqu'il arrive. » (11)  
« Le problème est là, quand vous vous demandez et qu'on vous dit non, c'est différent, c'est non mais vous savez que vous pouvez réessayer, vous êtes dans une situation d'attente, quand c'est à vous qu'on s'adresse, c'est qu'on attend quelque chose de vous ». (28)

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

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

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

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

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

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

Le système de cooptation existe et fait partie intégrante du fonctionnement de l'administration pénitentiaire. Néanmoins, la perception que les DSP en ont est variable et n'est pas nécessairement positive ; cela dépend de plusieurs paramètres :

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

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

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

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

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

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

La clarification des règles du jeu permettrait surtout d'éviter les désillusions, les frustrations et les sentiments d'injustice (justifié ou non).

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

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

« Alors, concrètement, pour ce poste, monsieur Y est candidat, il est plus ancien que moi bon, ok, il n'avait pas le profil parce que, c'est arrivé peu après la réforme des profils de poste, donc les postes étaient profilés et monsieur Y n'a pas le profil, moi j'étais première classe, lui était hors classe, donc c'était un poste pour un première classe et pas pour un hors classe donc. Le jour de la CAP, on ne nomme pas monsieur Y, parce qu'effectivement le DAP de l'époque dit « je suis désolé, monsieur Y est hors classe, ce n'est pas un poste de hors classe" donc le première classe le plus ancien, c'était moi, sauf qu'on me nomme pas. Concrètement, il y a eu un coup de piston, c'est tout !! A la DAP, quand j'ai demandé... on vous dit pas « on vous l'a pas donné parce que... » alors j'ai demandé quel est le critère, j'aimerais connaître quel est le critère qui a permis que ce soit tel collègue que je ne critique pas, la personne était bien embêtée pour me répondre ». (11)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En second lieu, la visibilité dépend des « états de service », du DSP autrement dit, des caractéristiques de l'environnement professionnel et plus particulièrement, des postes qu'il a pu occuper. Il est plus facile de se faire « remarquer » si l'établissement est réputé « difficile », si des événements spécifiques surviennent, s'il s'agit d'une ouverture, si le site est expérimental ou encore si l'établissement est situé en région parisienne. Ces facteurs entraînent un suivi et une supervision de l'administration centrale plus rapprochés ce qui facilite l'identification et la démarcation du DSP.

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

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

« Cette histoire m'avait fait un peu connaître ». (32)

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

« Cet établissement était assez suivi par un bureau à la DAP, et donc mes qualités étaient bien connues ». (32)

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

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

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

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

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

D'une certaine façon, nous pourrions résumer ces mécanismes par les propos d'un DSP nous disant « il faut être au bon endroit au bon moment » et nous pourrions rajouter qu'il faut aussi que les DSP fassent preuve d'idiosyncrasie.

Les multiples facteurs évoqués montrent que la construction des carrières ne peut être qu'aléatoire puisque les DSP ne maîtrisent pas la totalité des éléments qui interviennent.

### **3.4 Les fondements d'une loyauté sans faille**

Les situations professionnelles et personnelles induites par le modèle de disponibilité au sens large et la manière dont celui-ci est vécu par les DSP et leur famille nous invitent à nous interroger sur les fondements de cet engagement sans faille ? Quelles que soient les difficultés qu'ils rencontrent, la souffrance qui en découlent parfois, les individus étant dotés de moyens très variables qui leur permettent de gérer ce type de situation. Habituellement, les DSP ne contestent pas, ils ne remettent pas en cause publiquement les logiques institutionnelles et les décisions qui en découlent. Face à des contradictions, à des dysfonctionnements, à des

situations vécues comme des injustices, les DSP, sujets loyaux, ne choisissent ni « *l'exit* » - la défection, le désengagement professionnel - ni « *the voice* »<sup>1</sup> - l'expression collective ou individuelle d'un désaccord.

« Je pense que nous ne sommes pas très courageux, face à l'administration centrale on n'est pas capable de dire un certain nombre de choses ». (32)

Face à ce silence, plusieurs paramètres peuvent être identifiés qui pourraient être autant de facteurs explicatifs.

Premièrement, le DSP est un salarié lié à son employeur par une relation d'engagement réciproque qui peut être appréhendée comme un contrat psychologique ; ce type de contrat se définissant comme un ensemble de croyances et de perceptions individuelles concernant les termes et les conditions de la relation d'échange. C'est un schéma qui permet de compléter les termes du contrat formel d'emploi et spécifie, aux yeux de l'employé, les obligations réciproques, les rétributions et les contributions qui le lient à son employeur<sup>2</sup>.

Deuxièmement, le DSP est un cadre et nous pourrions dire que, par essence, les cadres ne contestent ni se rebellent, ressurgit ici la figure du cadre loyal. Faisant partie du « salariat de confiance » ils doivent d'être fidèles à l'organisation et à leurs engagements. La force du modèle provient du fait qu'il s'agit d'une servitude volontaire.

« Moi, de toute façon, je serai d'une loyauté sans faille parce que ma fonction l'impose ». (23)

« En terme de loyauté je ne pouvais pas accepter le poste sachant que je ne serai pas là pendant deux mois et qu'il nécessitait beaucoup de disponibilité ». (19)

« Depuis que je suis à la DAP, j'ai un devoir de loyauté total vis-à-vis de mon administration ». (13)

Quel que soit leur niveau hiérarchique, les DSP constituent un groupe intermédiaire, entre les « dirigeants » et la base des salariés qu'ils sont précisément supposés encadrer. « Le masque qui se montre peut être structurellement imposé par la fonction de relais du cadre.<sup>3</sup> ». Cette position ambiguë<sup>4</sup>, accompagnée de nombreux avantages matériels et notamment, d'une certaine marge d'autonomie dans l'organisation de leur travail, les rend difficilement enclins à

<sup>1</sup> Hirschmann A. O., (1970) 1995, rééd. Fayard, coll. « L'espace du politique ».

<sup>2</sup> Rousseau D.M., 1995, Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements, London/New York : Sage.

<sup>3</sup> Roussel E. *op. cit.* p 145.

<sup>4</sup> Nos travaux antérieurs sur la complexité du positionnement professionnel.

la contestation. Même si l'ouvrage de Courpasson D. et Thoenig J.C. s'intitule « Quand les cadres se rebellent <sup>1</sup> », la contestation reste à la marge et souvent peu visible.

« Moi, je m'autorise à râler de manière relativement correcte ». (46)

Les DSP ne remettent pas en cause les évidences liées aux modèles managériaux dominants : « l'évidence de la flexibilité, de la rapidité, de la mobilité et de l'agilité, l'évidence de la diversité et de la différence. <sup>2</sup> »

L'obéissance statutaire se transforme en loyauté catégorielle qui semble être confondue avec la soumission ; la dimension critique composante inhérente à la loyauté disparaît. La soumission, disposition individuelle devient alors collective et caractéristique du corps. Le cadre prend alors le visage de la soumission <sup>3</sup>. La figure de l'abnégation s'éloigne de l'image du « patron », terminologie employée par les personnels pénitentiaires pour évoquer un DSP occupant un poste chef d'établissement

Troisièmement, le DSP est un cadre dans un environnement spécifique. L'administration pénitentiaire peut être considérée comme une bureaucratie <sup>4</sup>, son organisation hiérarchique est pyramidale et nous pensons à la suite de Froment J.C. que « cette caractéristique revêt peut être un expression encore plus aboutie dans ce secteur en raison d'une part, de son histoire très liée à celle de l'armée et d'autre part, de sa mission même qui exige plus qu'ailleurs le respect des principes hiérarchiques <sup>5</sup> » et plus particulièrement, celui de l'obéissance.

« C'est une administration où il y a une grande culture de l'obéissance ». (43)

« On est essentiellement une institution hiérarchisée. Le corps du personnel de Direction est plutôt un corps qui obéit ». (29)

« Moi, je suis un ancien surveillant, moi j'ai été aux ordres comme ». (23)

Par ailleurs, il ne faut pas non plus oublier que l'administration pénitentiaire est une administration d'exécution au regard de ses missions et de la position par rapport à la sphère judiciaire. En conséquence, les personnels qui la servent sont de fait dans cette position et

<sup>1</sup> Courpasson D, Thoenig J.C. 2008, *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris.

<sup>2</sup> Courpasson D., Thoenig J.C., *op. cit.*, p 47.

<sup>3</sup> Roussel E., *op. cit.*

<sup>4</sup> Au sens weberien du terme.

<sup>5</sup> Froment J.C., *op. cit.*, p 169.

nous pourrions considérer que l'exécution est intériorisée par tous quel que soit le niveau hiérarchique.

Quatrièmement, les DSP transfigurent une réalité faite de contraintes et de paradoxes en reportant la centralité de leur action et en développant un sentiment d'indispensabilité et d'utilité au regard des enjeux liés à leur fonction.

« On accepte, si nous on baisse les bras, il y a de l'exemplarité aussi. Si le chef baisse les bras quand ça se passe mal et envoie tout bouler (...) les enjeux sont forts, notre responsabilité ce n'est pas tant par rapport à notre administration mais aux publics pris en charge et à nos personnels ». (46)

Cinquièmement, l'engagement dans la contestation et les modes d'expression qui pourraient y être attachés ne sont pas sans rappeler le paradoxe de l'action collective développé par Olson M.<sup>1</sup>. Les DSP peuvent adopter un comportement singulier, motivé par des considérations personnelles qui l'emportent sur la volonté de collaborer en vue de l'intérêt commun des membres du groupe, sachant que ce non engagement leur permettra de récolter les bénéfices de l'action collective sans pour autant avoir à souffrir des conséquences négatives.

Les DSP ne se positionnent pas face à l'institution. Les peurs sont multiples, se combinent : la peur de la stigmatisation, de l'opprobre, peur des effets sur la carrière au regard des ambitions professionnelles etc...

« Le DAP venait d'arriver et que tout le monde avait peur, la peur est plus forte que la solidarité (...) Peur de ce qui lui est arrivé, finalement peur d'être discrédité ». (31)

« On est très discipliné globalement, on est bien formaté en tout cas ceux de ma génération ; les gens sont prudents. (...) souvent trop obnubilés par la carrière ». (33)

Il ne faut pas oublier que la carrière s'organise autour d'une dynamique sous-tendue par un système de don et de contre don<sup>2</sup>, et ce, même si le contre don ne vient pas toujours. « L'anormalité est sanctionnée par la punition, la normalité donne droit à la récompense.<sup>3</sup> »

« J'ai été volontaire sur cette mission-là, j'ai montré ma bonne volonté pour accepter une mission qui supposait une disponibilité, le contrat est rempli, on est satisfait, il va en découler plusieurs choses et le Directeur de l'AP me dit « Qu'est-ce que vous souhaitez, qu'est-ce que vous aimeriez faire ? » ». (34)

« On me dit « Vous souhaitez une direction d'établissement, il n'y a pas de problème, on a ce qu'il vous faut, on a l'établissement XX ». Si vous n'acceptez pas, il n'est pas certain qu'on vous trouve une direction ». (40)

<sup>1</sup> Olson M., 1995, *La logique de l'action collective*, Editions de l'université de Bruxelles.

<sup>2</sup> Mauss M. *op. cit.*

<sup>3</sup> Froment J.C., *op. cit.* p 177.

## **Chapitre IV - Un modèle alternatif ou l'émergence de nouvelles normes ?**

Les précédents chapitres ont permis de caractériser le modèle de carrière dominant régissant les carrières des DSP essentiellement structuré autour d'un principe de verticalité, de disponibilité et de loyauté sans faille. Ce quatrième chapitre a pour vocation de présenter des pratiques, des stratégies qui révèlent de nouveaux principes en matière de gestion de carrière dérogeant, de manière plus ou moins radicale, aux principes classiques qui font référence. Ces nouvelles « règles du jeu » modifient les rapports entre salariés et employeur et induisent parfois, une distanciation voire une « rupture ». Les formes d'engagement des DSP se modifient signe d'un attachement différent à l'institution ; l'attachement est durable mais conditionnel et compatible avec une disponibilité vis-à-vis des opportunités de carrière hors administration pénitentiaire d'une part et vis-à-vis de la sphère privée d'autre part. Cette dynamique se matérialise par des trajectoires « nouvelles », au sens d'atypique, sur le marché interne du travail qui témoignent de la volonté des acteurs de construire des nouvelles normes en matière de gestion de carrière. <sup>1</sup>

Ce chapitre se structure autour de deux parties.

La première partie illustre des mécanismes inhérents au modèle de carrière dominant puisqu'il s'agit toujours de mettre en œuvre le principe de verticalité mais cette fois, dans une conception plus étendue dépassant ainsi les frontières organisationnelles pénitentiaires.

La seconde partie met au jour de nouveaux mécanismes et de nouvelles formes d'engagement qui traduisent un nouveau rapport au travail. Ce modèle alternatif fait intervenir d'autres temporalités, d'autres priorités et d'une certaine façon, illustre la mise en œuvre d'un équilibre sous tendant la compatibilité des différents champs de vie.

### **I - La mobilité externe : des destins séparés**

Depuis 2007, l'ensemble des fonctionnaires sont concernés par une nouvelle réglementation relative à la gestion des carrières et plus spécifiquement à la mobilité. La loi n°2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique et le décret n° 2007-1470 du 15 octobre de la même année ont pour principal objectif de favoriser le développement professionnel et la mobilité des fonctionnaires de l'Etat. Cette dynamique est soutenue

---

<sup>1</sup> Notre objectif n'est pas d'opposer les modèles de carrière mais de questionner leur coexistence au sein d'un même champ.

annuellement par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) qui publie une circulaire d'orientation sur les priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle<sup>1</sup>. Cette orientation interministérielle centrée sur le déroulement des carrières se trouve renforcée par la loi n° 2009-972 du 3 août 2009 et la circulaire du 19 novembre 2009 qui permettent de donner de l'effectivité au droit à la mobilité en facilitant les changements de corps ou de cadres d'emploi.

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

### **1.1. Les départs : une rupture d'engagement**

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

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons comparé les effectifs initiaux et les effectifs actuels des promotions de 1971 à 2009 pour établir précisément le taux « d'évaporation » des DSP autrement dit, identifier le nombre de DSP qui ne sont plus en poste dans l'administration pénitentiaire. Les résultats obtenus sont présentés dans le graphique ci-dessous<sup>2</sup>

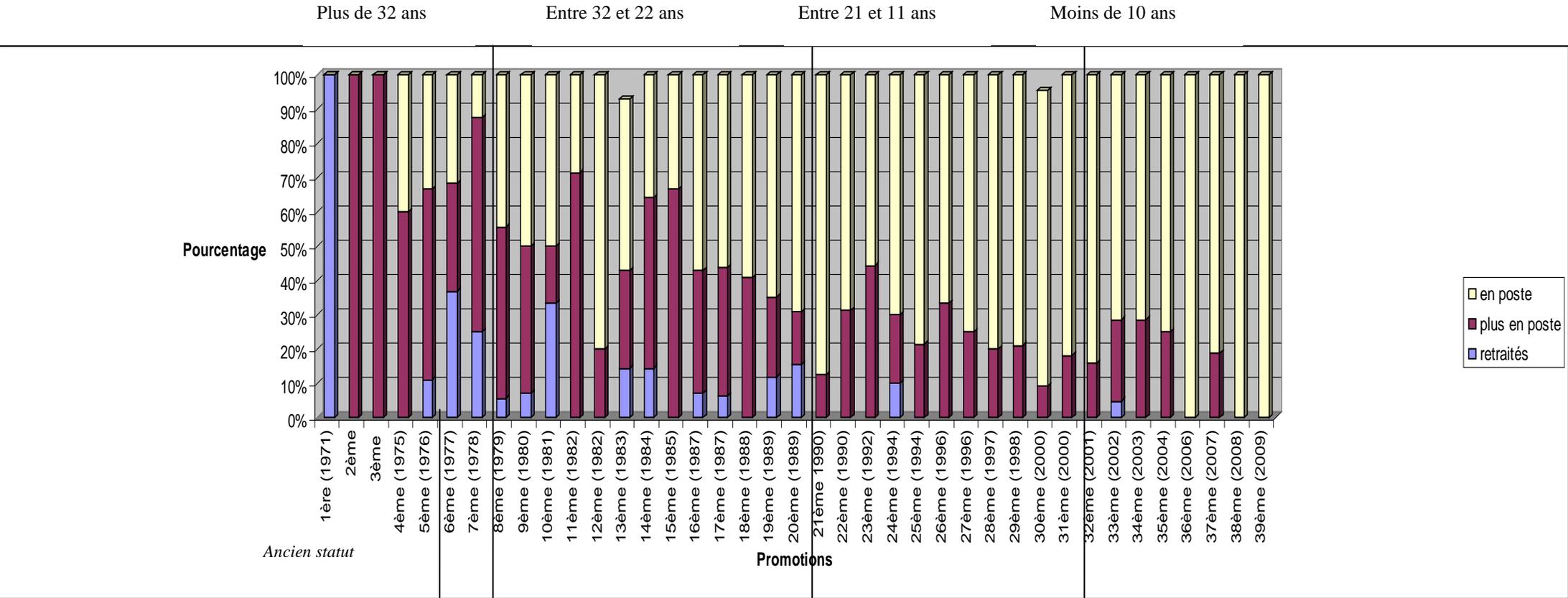
---

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

<sup>2</sup> Il serait intéressant de pouvoir effectuer une analyse comparative avec d'autres cadres de la fonction publique et notamment les commissaires de police afin d'identifier des concordances ou des discordances dans les mécanismes de mobilité. Malheureusement, nous n'avons pu avoir accès aux données nous permettant de faire une telle analyse.

**Graphique 13 : Le taux d'évaporation des DSP de 1971 à 2009**

**Ancienneté dans l'AP**



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

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

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

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

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

Concernant les DSP ayant intégré l'administration depuis 1979, le taux d'évaporation est encore plus élevé (28%), puisque sur 175 DSP, 50 ne sont plus en poste<sup>1</sup>. Comme leurs homologues plus jeunes (rentrées à partir de 1990), la majorité quittent leur poste après avoir passé plus de 10 ans dans l'administration pénitentiaire.

Les DSP appartenant aux promotions les plus récentes (à partir de 2001) quittent donc leur poste plus rapidement que certains de leurs collègues. Toutefois, les taux d'évaporation sont à prendre avec prudence car ils ne permettent pas, pour autant, de dire que les « jeunes DSP » sont plus nombreux à quitter leur poste ; pour pouvoir affirmer cela il faudrait avoir les mêmes bases de comparaison ce qui n'est pas encore le cas, puisque les DSP de la première tranche (rentrés en 2001 pour les plus anciens), n'ont pas acquis l'ancienneté de leurs collègues (entre 11 ans et 21 ans). Pour pouvoir comparer de manière plus fine les taux d'évaporation, il faudra attendre encore quelques années (2030 pour les DSP arrivés en 2009). Toujours est il que si le taux d'évaporation est un mécanisme inhérent au corps des DSP, il semblerait qu'il y ait quand même un effet générationnel puisque, dès la fin de la formation, les « jeunes » DSP envisagent<sup>2</sup>, avant même d'avoir commencé à exercer le métier pour lequel ils viennent d'être recrutés et formés d'avoir, au cours de leur carrière, une pluralité d'employeurs.

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

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

---

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

<sup>2</sup> 41<sup>ème</sup>, 42<sup>ème</sup> promotions.

<sup>3</sup> Le rapport annuel sur l'état de la fonction publique 2010-2011. Politiques et pratiques des ressources humaines, Ministère de la fonction publique, janvier 2012.

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

L'attachement aurait fait place à une certaine forme d'opportunisme professionnel. La figure du « cadre maison » et du plan de carrière programmé dans la même administration s'estompe. Les destinées des entreprises et des salariés se dissocient. « L'édifice d'une relation de réciprocité se fissure. Du coup, du côté des cadres se trouvent modifiées les conditions d'appréhension de leur avenir.<sup>1</sup> ». Les DSP nouvellement recrutés se projettent, à plus ou moins court terme, en dehors de l'administration pénitentiaire, même s'ils n'ont pas, comme leurs aînés, de plan de carrière difficilement formalisable dans un champ où toutes les possibilités ne sont pas toujours visibles.

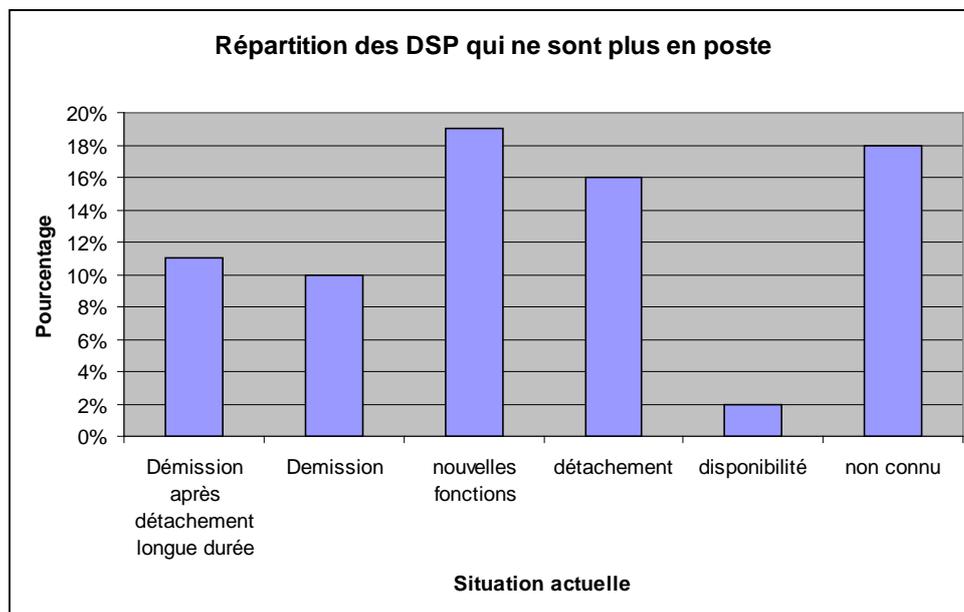
Les DSP qui partent et qui ne sont donc plus en poste dans l'administration pénitentiaire<sup>2</sup> sont dans des situations administratives très variées comme le montre le graphique ci-dessous. Pour faciliter la compréhension, nous n'avons conservé que quelques catégories en excluant les démissions après des détachements de longue durée, les démissions suite à une disponibilité, les révocations, les non réintégrations après un détachement, les abandons de poste, les congés sans traitement et les retours dans le corps d'origine qui représentaient respectivement moins de 1%.

---

<sup>1</sup> Roussel E., *op. cit.*, p 180.

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

**Graphique 14 : La situation des DSP qui ne sont plus en poste**



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

Parmi les 473 DSP de notre échantillon, seuls 5 % (26) ont quitté l’administration pénitentiaire en se mettant en position de détachement (sachant que nous ne prenons pas en compte les mises à disposition (2) et les disponibilités (2)). Pour les DSP faisant partie de la 19<sup>ème</sup> promotion, 1 seul DSP (sur 19) est en position de détachement. Dans la 31<sup>ème</sup> promotion, ils sont 3 sur 22 à occuper cette position. Au cours de leur carrière, les DSP ayant été « détachés » et ayant réintégré l’administration pénitentiaire sont encore moins nombreux (4/26). Pour les DSP de ces deux promotions, seules 2 personnes sont concernées ; toutes deux ont été détachées pour leur deuxième emploi et pour une durée d’un an. Notons que les DI en poste actuellement n’ont jamais été en position de détachement.

Les DSP qui sont en position de détachement sont majoritairement des hommes (16/26) et des personnes qui ont passé le concours externe (19/26). Ces DSP ne sont pas plus mobiles que

<sup>1</sup> Logiciel de gestion des personnels du Ministère de la Justice.

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

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

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

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

**Exemple parcours n°80 (26 ans d'ancienneté dans le corps)**

Entrée en 1985

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

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

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

**Exemple parcours n°48 (5 ans d'ancienneté dans le corps et l'administration pénitentiaire)**

Entrée en 2005

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

**Exemple parcours n°102 (5 ans d'ancienneté dans le corps et 14 ans d'ans l'administration pénitentiaire)**

Entrée en 1997 en tant que CIP

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

L'ENM occupe une place particulière dans les projets professionnels des DSP et illustre les rapports ambivalents qui peuvent exister entre ces deux univers avec aux extrêmes une dynamique soit, de vive attraction soit, de « rejet ». Avant d'intégrer l'administration pénitentiaire la plupart des DSP ont passé différents concours de la fonction publique<sup>1</sup> dont très souvent celui de l'ENM. Nombreux sont ceux qui échouent et qui choisissent alors l'administration pénitentiaire. Parmi eux, certains tournent définitivement la page, d'autres, au contraire, gardent, tout au long de leur carrière, la magistrature en ligne de mire. Ces derniers deviennent auditeur de justice à « mi-parcours » après avoir passé plus de dix ans dans l'administration pénitentiaire.

**Exemple parcours n°160 (15 ans d'ancienneté dans le corps)**

Entrée en 1996

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

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

<sup>1</sup> Données sociodémographiques relatives aux promotions de DSP élaborées par l'observatoire de la formation professionnelle de l'ENAP.

Poussés par cette dynamique de promotion à la fois professionnelle et sociale, certains DSP, moins nombreux, répondent aux « sirènes de la préfectorale »<sup>1</sup> et intègrent le corps des sous-préfets.

**Exemple parcours n°14 (14 ans d'ancienneté dans le corps)**

Entrée en 19967

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

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

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

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

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

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

---

<sup>1</sup>Article du monde *op. cit.*

Le fait que les DSP prennent en charge la gestion de leur carrière semble être un trait commun à l'ensemble des cadres car majoritairement ces derniers considèrent que leur plan de carrière leur incombe personnellement<sup>1</sup>. De plus, ils « sont du reste critiques vis-à-vis de la gestion des carrières dans les entreprises qui les emploient, puisqu'ils la jugent inexistante ou insatisfaisante à 62 % »<sup>2</sup>. Cette vision critique apparaît également dans l'administration pénitentiaire. La plupart des DSP considère que, par manque de moyens, RH5 n'est pas en capacité de mettre en œuvre une gestion personnalisée des carrières.

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

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

RH5 n'est sollicité qu'à de rares occasions<sup>3</sup> davantage dans une logique administrative qui consiste à informer l'administration des choix effectués en matière de mutation ou à recueillir des informations concernant la mise en œuvre de choix de carrière préalablement définis. La dimension prospective et la composante conseil qui se rattachent à ce service et au conseiller mobilité-carrière semblent disparaître.

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

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

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

<sup>1</sup> Enquête TNS-Sofres 2003 citée par Cadin L., *op. cit.* p 46.

<sup>2</sup> Enquête - cadres, cité par Cadin L., *op. cit.* p 46.

<sup>3</sup> Il serait intéressant de croiser le point de vue des DSP avec des données émanant de ce service afin de pouvoir qualifier les flux notamment au travers du nombre d'entretien mené annuellement avec les DSP.

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

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

## 1.2. L'attractivité du métier

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ce mouvement semble être à sens unique comme le montre le dernier rapport sur l'état de la fonction publique, la principale destination des agents en mobilité inter-fonctions publiques est la fonction publique territoriale (FPT) : 66,8% contre 16,8% pour la fonction publique d'Etat (FPE) et 16,4% pour la fonction publique hospitalière (FPH). 90,9% des agents de la FPE en mobilité inter-fonctions publiques ont en effet rejoint la FPT. Actuellement, la FPT offre aux cadres de l'Etat des perspectives de carrière qu'ils n'auront plus dans le cadre de la RGPP. Parallèlement à cela, des dispositions facilitant l'intégration des agents de l'Etat dans la FPT ont été mis en œuvre et notamment, le dispositif de subventionnement des mises à disposition<sup>1</sup>.

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

Néanmoins, quel que soit le projet professionnel élaboré et les dispositifs de soutien à la mobilité qui existe, il n'est pas toujours facile pour les DSP qui le souhaitent de quitter l'administration pénitentiaire, ce qui explique que certains sont encore là. Leurs démarches n'ont pas abouti ou bien, ils ont du mal à « passer à l'acte » et mettre en pratique leur désir de

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

mobilité, parasités par de multiples craintes liées à ce changement professionnel important. Comme le souligne De Coninck F. et Godard F., « au bout d'un certain temps, il devient couteux d'abandonner ». <sup>1</sup>

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

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

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

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

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

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

« Les contraintes sont beaucoup trop énormes par rapport aux contreparties. Depuis quelques années ils recrutent des diplômés qui ont des BAC+5, qui ont fait des prépa, qui ont des amis qui sont devenus commissaire, directeur d'hôpital, administrateur territorial, Enarque et quand on compare les contraintes des métiers et les contreparties on déchant ». (12)

Les contreparties d'ordre financier ne paraissent pas à la hauteur des contraintes professionnelles qui sont liées à la mobilité géographique et à certaines de ses conséquences comme l'externalisation de certains services permettant la prise en charge de la sphère domestique qui peut être relativement coûteuse.

---

<sup>1</sup> De Coninck F., Godard F., *op. cit.*

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

Par ailleurs, le logement de fonction, récemment au cœur des débats entre les organisations professionnelles et l'administration pénitentiaire, représente certes un « avantage en nature » mais est considéré, par certains DSP, comme un « cadeau empoisonné ». Son implantation ne permet pas de séparer les champs de vie et son existence ne paraît pas, paradoxalement, faciliter l'accès à la propriété.

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

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

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

Les DSP reconnaissent qu'ils connaissent les contraintes professionnelles inhérentes à leur fonction, néanmoins, ils n'en mesuraient pas nécessairement la portée. Par ailleurs, la revalorisation statutaire escomptée qui permettrait d'accéder à la catégorie A+ et qui les mettrait sur un même pied d'égalité que les commissaires de police ou encore les directeurs d'hôpital tarde à venir.

Toutefois, il ne faut pas considérer que les attentes des DSP sont seulement financières, elles sont aussi symboliques. Ils souffrent, comme la plupart des personnels de l'administration pénitentiaire, d'un manque de reconnaissance à la fois institutionnelle et sociale.

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

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

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

Dans certains cas, les logiques institutionnelles peuvent être perçues par les DSP comme une forme de déconsidération, voire de « maltraitance ». Malgré cela la plupart des DSP restent attachés à leur administration en développant tout de même une certaine forme de méfiance par rapport aux logiques institutionnelles. Comme de nombreux cadres quel que soit le secteur d'activité<sup>1</sup>, ils estiment que l'administration pénitentiaire ne paraît guère s'intéresser à leur sort<sup>2</sup>.

« C'est tout à fait possible parce qu'encore une fois, j'aime beaucoup cette administration, je lui dois beaucoup. (...) Par contre, oui, si on continue à nous prendre pour des cons, si je peux me permettre, à nous muter à des dates peu probables, à des endroits où on n'a pas envie d'aller, il est fort possible, oui, que j'aie sur une administration qui pose moins de contraintes et qui apporte peut-être plus de respect parce que les contraintes sont quand même énormes (...) C'est un manque de considération. Quand vous appelez les gens, ils vous envoient promener presque ! C'est une erreur gravissime de la part de l'administration parce que tous les cadres vont partir ». (23)

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

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

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

<sup>1</sup> Le monde du 16 avril 1996 « M.B. Baudet « la plupart des salariés se défient de leur entreprise ».

<sup>2</sup> G. Regnault, « Les relations cadres-entreprises sur la voie d'un divorce », GDR cadres.

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

L'évocation de l'usure professionnelle des DSP laisse poindre la problématique temporelle dans la gestion des carrières qui interroge la capacité des individus à effectuer la totalité de leur carrière en établissement pénitentiaire.

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

Dans la GRH, la problématique des fins de carrière est, de plus en plus, prégnante étant donné l'allongement des carrières et le vieillissement de la population active. Dans la fonction publique, les agents de plus de 50 ans représentent plus du tiers des effectifs<sup>1</sup> et plus globalement, en France, les plus de 55 ans représentent 12,4% des actifs contre 7,7% en 1995 et selon les projections de l'INSEE ce taux pourrait atteindre 165.8% en 2020<sup>2</sup>. « Le bon déroulement des fins de carrière dépend étroitement du parcours antérieur de l'agent, si bien que les problèmes doivent être anticipés tout au long de la vie professionnelle. Une gestion le plus en amont possible des fins de carrière permettrait ainsi d'éviter la survenance, même potentielle, des problèmes liés à l'âge. »<sup>3</sup> et à l'usure professionnelle.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## II - L'évolution des formes d'engagement

Les départs envisagés ou effectifs révèlent une modification partielle du rapport que les DSP entretiennent avec l'administration pénitentiaire puisque l'attachement à la carrière verticale reste intact. Néanmoins, des modifications plus totales peut être observées, illustrant un affaiblissement de l'organisation comme lieu d'identification professionnelle. L'organisation « en tant que telle perd de sa valeur comme source de fierté, d'appartenance et de gratification au profit de sources plus proximales (les collègues, le supérieur direct voire les clients) ou plus transversales (le métier ou la profession) ». <sup>1</sup> Cette évolution, cause et/ou conséquence, (la dynamique est difficile à déterminer) modifie la représentation monolithique de la carrière et laisse poindre de nouveaux modèles composés de parcours atypiques qui montrent que les trajectoires professionnelles des DSP sont bien plus variées que le modèle dominant ne le laisse supposer. Le fil conducteur de ces parcours est la mise en pratique du principe d'équilibre entre les champs de vie, et non uniquement l'affichage d'un tel principe. Cela ne signifie pas pour autant que les DSP se désengagent. Leur engagement toujours durable prend des formes nouvelles à partir d'ancrage différents. Le degré d'intégration et de loyauté de l'individu ne peut donc plus s'évaluer à partir des critères traditionnels que sont la mobilité géographique et verticale et la disponibilité continue.

### 2.1. Des temporalités individualisées

Cette nouvelle version de la carrière se traduit par une désactivation, plus ou moins totale, de la mobilité géographique ; les rythmes de la mobilité ne sont plus collectifs mais deviennent individualisés.

La faible mobilité géographique de certains DSP se traduit par une surreprésentation d'une DISP dans leurs trajectoires professionnelles. Afin de privilégier un ancrage géographique, ces DSP vont mettre en œuvre différentes stratégies qui consistent, par exemple, à changer de fonction sur une même unité spatiale plus ou moins étendue.

#### **Exemple parcours n°227**

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

<sup>1</sup> Delobbe N., 2006, « Comment gérer les carrières aujourd'hui ? », in Levy-Boyer C., Louche C., Rolland J.P. ss dir, RH les apports de la psychologie du travail, Editions d'organisation.

**Exemple parcours n°339**

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

Au regard du cadre règlementaire, ces stratégies ne sont pas « déviantes »<sup>1</sup>, elles ne font que « contourner » l'obligation de mobilité géographique puisque, lorsque le DSP change de fonction, le « compteur » de la mobilité revient automatiquement à zéro. Ainsi, un DSP peut passer une grande partie de sa carrière dans une même DISP, à l'administration centrale ou à l'ENAP en changeant de poste tous les 6 ans.

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

**Exemple - parcours n°301**

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

**Exemple - parcours n°41**

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

**Exemple - parcours n°130**

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

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

<sup>1</sup> Nous faisons ici référence à la théorie de l'étiquetage développée par Becker H. O et à la définition qu'il donne de la déviance.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

la même signification au profit de repères plus subjectifs, comme le sens donné par chacun à son parcours <sup>1</sup> au service notamment de l'entreprise de soi <sup>2</sup>.

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

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

Ces alternatives ont le droit de cité, <sup>3</sup> l'organisation tente cependant, de les réguler et de les limiter en identifiant tout d'abord, les DSP qui ne respectent pas les « règles du jeu » et ensuite, en les sollicitant, plus ou moins directement et plus ou moins intensément, par l'intermédiaire de RH5 qui opère un « rappel à l'ordre » en les « invitant » (courrier, appel téléphonique, entrevue) à se positionner sur une nouvelle affectation. Il semblerait que la pression institutionnelle soit proportionnelle à la durée passée sur le poste.

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

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

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

Ces dévoiements et les refus, plus ou moins implicites, de la mobilité n'échappent pas à vigilance institutionnelle. Même si « RH5 n'est pas dupe », il est difficile pour l'administration centrale d'intervenir, puisque sur le principe ces DSP jouent le jeu. Néanmoins, au-delà d'une intervention formelle des sanctions informelles se dessinent. Elles se traduisent par une stigmatisation et une mise à l'écart par rapport aux demandes futures

---

<sup>1</sup> Cadin L., *op. cit.*

<sup>2</sup> Méda D., 21011, « La nouvelle éthique du travail au service de l'entreprise de soi ? », *Sociologies*, grands résumés, La signification du travail. Nouveau modèle productif et éthos du travail au Québec, mis en ligne le 6 juillet 2011.

<sup>3</sup> Cadin L., *op. cit.*

d'affectation; l'organisation estimant que le principe du don et du contre don n'est pas respecté.

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

## 2.2. Une autre conception de la réussite professionnelle

Dans le modèle dominant de carrière qui fait référence dans l'administration pénitentiaire, l'individu grimpe les échelons hiérarchiques et barémiques en fonction de son ancienneté. « Au fil de son ascension, il gagne en pouvoir d'influence et devient un élément central et indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. (...) La réussite professionnelle s'évalue principalement en termes de rémunération et de niveau hiérarchique atteints ». <sup>1</sup> Le paradigme alternatif qui déroge à ce principe de verticalité fait naître des trajectoires professionnelles singulières, étant donné que ces DSP ne souhaitent pas devenir chef d'établissement, ce qui peu apparaître paradoxal au regard de leur engagement dans le corps de DSP.

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

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

Ces positions alternatives qui regroupent à la fois des hommes et des femmes sont encore extrêmement rares. Devenir chef d'établissement reste pour une grande majorité des DSP un passage obligatoire ; cette étape dans la carrière représente toujours un marqueur de réussite. Comme le souligne Cadin L., « les modèles alternatifs n'ont pas de nom, ni de héros incontestés (tels les fondateurs de Microsoft, Apple, Dell, Google..), ni de figure emblématique (celle de l'entrepreneur ou du free agent...). Ce n'est certainement pas le souci principal du cadre français que de forger des catégories qui rendent compte de la diversité des parcours professionnels. » <sup>2</sup>

Ce choix de carrière, plus ou moins définitif, notamment pour les DSP femmes, doit être mis en corrélation avec les cycles de vie et la fonction reproductrice car, n'oublions pas, que bien que les lignes de démarcation entre le territoire de compétences d'une femme et d'un homme aient tendance à évoluer, la femme prend toujours en charge, directement ou indirectement, la sphère domestique.

---

<sup>1</sup> Delobbe N., *op.cit.*, p 156.

<sup>2</sup> Cadin L., *op. cit.*, p 52.

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

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

Même s'il s'agit de choix, les charges familiales continuent d'entraver si ce n'est de modifier les carrières des femmes, alors que, paradoxalement, elles ont un effet inverse chez les hommes. Pour les hommes « tous les indices de réussite professionnelles (salaires, responsabilité hiérarchiques...) s'accroissent avec la taille de leur descendance (à âge contrôlé) en même temps qu'augmente leur temps de travail. L'homme chargé de famille accroît son investissement dans le professionnel, car son rôle de « bon père », de « bon époux » se confond avec l'intensité de cet investissement ». <sup>1</sup>

Aussi bien pour les femmes que pour les hommes, le refus d'une verticalité systématique et mécanique façonne les trajectoires qui se construisent autour de nouvelles pistes explorées et exploitées par les DSP qui sont dans cette logique.

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

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

« Une carrière réussie, ce serait à chaque fois d'occuper des postes et d'être épanouie et satisfaite dans ce que je fais...je ne vise pas non plus à être chef d'établissement...Tant que je suis épanouie et bien dans mes fonctions, que ça n'empiète pas négativement sur ma famille, c'est ça une carrière réussie pour moi...Trouver un équilibre entre les deux (...) je pense à certains que leurs femmes ont suivis...elles ne travaillaient pas ou peu, quand il y a eu des enfants, elles s'en sont occupés, mais nous, quand on est en couple, la personne a aussi une carrière et pour moi, ça fait partie de l'idée du couple, qu'il y en ait pas un qui se sacrifie. Il faut pas de frustration, faut que les deux puissent s'épanouir ». (37)

<sup>1</sup> Bouffartigue P., 2001 b, *Cadres, la grande rupture*, Editions. La découverte, Paris.

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

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

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

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

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

Cette décentration par rapport à l'activité professionnelle montre que le sentiment de réussite devient personnel et non plus uniquement social aussi bien chez les femmes que chez les hommes. L'innovation est sans doute là. Nombreuses études et notamment celle réalisée par l'APEC auprès des femmes cadres, montrent que cette évolution est particulièrement présente chez les femmes<sup>1</sup>.

Ce mouvement s'inscrit dans un mouvement d'ensemble où les moteurs qui induisent les actions se modifient. Les objectifs des cadres ne sont donc plus, comme dans les années 1970 et 1980, d'aller vers le « toujours plus ». Faire une « belle » carrière professionnelle et gagner de l'argent sont moins satisfaisants à leurs yeux que d'avoir une famille heureuse (96 %), de vrais amis (95 %), du temps libre (93 %), et de vivre en conformité avec des principes moraux (91 %).<sup>2</sup>

Néanmoins, dans l'administration pénitentiaire, la mise en pratique de ce modèle alternatif reste complexe. Le modèle dominant structuré par l'ascension continue sous tend d'une certaine manière l'injonction du « *up or out system* »<sup>3</sup>. Cette injonction ne peut cependant

---

<sup>1</sup> « 40 ans, femmes et cadres », étude qualitative, Apec, février 2007.

<sup>2</sup> 3.000 entrepreneurs, cadres supérieurs, hommes et femmes, interrogés dans dix pays par l'Essec, la grande école de commerce, montrent que le sentiment de réussite est fondé sur des valeurs plus humaines que matérielles

<sup>3</sup> Ce système illustre un mode de gestion des carrières spécifiques qui consiste à inviter à partir ce qui ne rentrent pas dans les canons de progression professionnelles et analysé par T Morris, Promotion policies and knowledge bases in professional service firm, careers frontiers : new conceptions of working lives, Oxford university press, 2000.

qu'être partielle, puisque dans cet univers de fonctionnaires où le « *out* » ne peut exister que de manière effective, il s'exerce tout de même symboliquement. Le corps, la culture managériale pèsent de tout leur poids sur les choix des individus. Finalement face à cela, la plupart souhaitent ne pas être positionnés sur d'autres échelles que l'échelle hiérarchique, car ils craignent (notamment) d'être stigmatisés par l'institution ou leurs pairs en étant, par exemple, considérés comme inaptes aux responsabilités hiérarchiques.<sup>1</sup> De plus, le refus de la verticalité peut être interprété comme un signe de déloyauté envers l'institution. Ces éléments nous amènent à penser que ces nouveaux principes, les pratiques et les trajectoires professionnelles qui en découlent continueront à exister mais à la marge du système dominant ; ils ne supplanteront pas le modèle de carrière traditionnel qui loin de s'affaiblir se renforce.

---

<sup>1</sup> Cadin L., *op. cit.*

## Conclusion

Au terme de cette recherche, que dire de la carrière des DSP et de leurs trajectoires professionnelles ?

Les cheminements professionnels s'élaborent au sein d'un champ spécifique traversé par de multiples problématiques fort complexes auxquelles les DSP doivent faire face. La rationalisation des dépenses, le manque de moyens, la surpopulation mais aussi, le manque de reconnaissance sociale et parfois institutionnelle dont les personnels de direction souffrent sont autant de facteurs qui façonnent les environnements de travail et corrélativement, les choix que peuvent faire les DSP en matière de carrière.

Dans ce contexte, les DSP élaborent leurs trajectoires professionnelles à partir d'un modèle dominant de carrière relativement classique pour les cadres, puisqu'il est organisé autour d'un principe de verticalité et de mobilité géographique imposée. Dans ce modèle, quelles que soient les ambitions professionnelles et les stratégies mises en œuvre pour y parvenir, devenir chef d'établissement reste encore une étape incontournable et constitue toujours un marqueur de réussite.

Néanmoins, les frontières de ces lignes directrices s'estompent quelque peu et certaines pratiques laissent deviner une transformation du rapport au travail et des liens unissant l'administration pénitentiaire à ses cadres. La centralité se déplace, les repères changent, de nouvelles trajectoires apparaissent qui témoignent de nouvelles formes d'engagement. Ces trajectoires font intervenir d'autres temporalités, moins collectives et plus individualisées, d'autres priorités et d'une certaine façon, illustrent la mise en œuvre d'un équilibre sous tendant la compatibilité des différents champs de vie.

Les trajectoires professionnelles sont certes éclectiques et singulières. Cependant, des inégalités dans la progression professionnelle peuvent être décelées entre les individus : entre les hommes et les femmes, entre les « internes » et les « externes » par exemple. Ces inégalités montrent que la réglementation, par les contraintes qu'elle pose, ne peut qu'influencer la genèse de la carrière et que par la suite, d'autres paramètres entrent en ligne de compte comme le capital social du cadre qui se matérialise et prend vie dans système complexe d'interconnaissances et d'interreconnaissances. Le déroulement de carrière et la

distribution hiérarchisée des positions ne sont pas corrélés aux seules compétences des DSP, ou encore à leur performance au regard d'objectifs institutionnellement fixés.

Au-delà de la singularité des trajectoires professionnelles et des logiques qui s'y rattachent et sans chercher à construire une unité *a posteriori*, des points communs qui rassemblent et lient, plus ou moins directement et durablement, les DSP peuvent être identifiés.

Tout d'abord, même si aucun plan de carrière ne peut être préalablement défini, ce qui caractérise les DSP c'est bien la gestion de leur carrière. Ils n'utilisent que très rarement les dispositifs institutionnels mis à leur disposition. Au regard des enjeux professionnels et personnels, de la complexité du fonctionnement du système, ils préfèrent gérer seul.

Ensuite, l'analyse des discours organisationnels et individuels et des pratiques effectives des DSP, révèle l'existence et la force d'un modèle dominant de carrière. Cette robustesse tient évidemment au fait que les DSP s'y conforment même si, dans bien des cas, la mise en pratique des principes directeurs est difficile et entraîne parfois de nombreuses souffrances pour les DSP et leur entourage. Cette robustesse provient aussi de la régulation autonome qui s'élabore autour des carrières et qui empreinte d'une rationalité identique à celle de la régulation de contrôle vient la conforter et la renforcer.

Enfin, ce qui rassemble les DSP c'est leur loyauté quasiment sans faille. Même si l'institution et ses logiques s'avèrent à certains égards maltraitantes, les DSP ne contestent pas, ne se rebellent pas, ne se désengagent pas.

Ceux qui choisissent « *l'exit* » restent minoritaires néanmoins, ces départs interrogent :

- tout d'abord, l'attractivité du métier de DSP au regard des contraintes inhérentes à l'exercice de cette activité professionnelle et des « contreparties » dont les DSP peuvent bénéficier ; cette question est, de plus en plus, centrale notamment au regard du profil des DSP récemment recrutés ;
- ensuite, les ambitions de carrière des DSP et les perspectives professionnelles que l'administration pénitentiaire offre à ses cadres qui arrivent à « mi-carrière » et qui n'auront pas la possibilité, ni peut-être le souhait d'ailleurs, de continuer à mettre en œuvre le principe de verticalité et d'accroissement permanent de leurs responsabilités ;
- enfin, la pénibilité de l'activité et l'usure professionnelle pouvant découler d'une proximité continue et durable avec le terrain.

Finalement, l'analyse des trajectoires professionnelles des DSP a permis d'une part, de mettre au jour le jeu complexe qui existe autour des carrières et le fait que les DSP ne peuvent, en

aucun cas, maîtriser la totalité des règles du jeu qui sont à la fois formelles et informelles, constantes et évolutives ; et d'autre part, d'éclairer certains mécanismes à l'œuvre dans un champ spécifique et de saisir ainsi, un peu plus précisément, le fonctionnement de l'organisation pénitentiaire.

## Bibliographie

AMOSSE T., GOLLAC M., 2008 ; « Intensité du travail et mobilité professionnelle », *travail et emploi*, n°113.

ANOBIS A., BESTER E., GARDEY de SOOS, 2009, Les migrations et les mobilités liées à l'emploi et à la formation professionnelle en France au travers des rapports et études publiés de 2004 à 2009 – note de synthèse INTD.

AUTHIER J.Y., BONVALET C., LEVY J.P., 2010, *Élire domicile ; La construction sociale des choix résidentiels*, Presses Universitaires de Lyon.

APEC, 2011, 2010, Enquête APEC Mobilité des cadres.

APEC, 2011, 2010, Panorama des mobilités professionnelles des cadres, édition 2011.

BARBOT B., Processus et configurations de l'identité personnelle à l'adolescence dans l'approche de Marcia, *Sciences-Croisées* Numéro 2-3 : L'Identité.

BARNET-VERZAT C., 2009, « Focus - Le temps des mères, le temps des pères », *Informations sociales* 3/2009 (n° 153), pp. 108-111.

BECKER H.S. 1985 (1965), *Outsiders, étude de la sociologie de la déviance*, A. Métailié, Paris.

BELIARD A., BILAND E., 2007, Enquêter à partir des dossiers personnels. Une ethnographie des relations entre individus et société, Journée « ethnographie et institutions » de l'école normale supérieure, Paris.

BERTEZENE S., DUBRION B, 2013, « « Moderniser » les pratiques d'évaluation du travail dans la fonction publique. Analyse exploratoire du cas d'un hôpital public », *revue française des sciences sociales*, n°121.

BESSIN M., BIDART C., GROSSETI M., 2010, ss dir, *Bifurcations, les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement*, Editions la Découverte, Paris.

BOISSIERES I., 2005, Une approche sociologique de la robustesse organisationnelle : le cas du travail des réparateurs dur un grand réseau de télécommunication.

BOLTANSKI L., 1982, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Editions de Minuit, Paris.

BOUDON R., 2007, *Essais sur la théorie générale de la rationalité*, PUF, Paris.

BOUFFARTIGUE P., 2001, *Les cadres : fin d'une figure sociale*, La dispute, Paris.

BOUFFARTIGUE P., 2001 b, *Cadres : la grande rupture*, Editions La découverte, Paris.

- BOUFFARTIGUE P., 2001 c, *Temps de travail, la fin d'un tabou*, Editions La découverte, Paris.
- BOURDIEU P., 1980, *Question de Sociologie*, Editions de Minuit, Paris.
- BOURDIEU P., 1998, *La domination masculine*, Le Seuil, Paris.
- BOURDIEU P., 1986, *Les formes de capital*, Le Seuil Paris.
- CADIN L., 2005, Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ? pp43-57, cahiers du GDR cadres n°10.
- CAHIERS DE L'OBSERVATOIRE SOCIAL TERRITORIAL, 2012, gérer et anticiper les fins de carrière : les seniors dans la fonction publique territoriale, n°5.
- CHAUVENET A., ORLIC F., BENGUIGUI G., 1999, Le personnel de surveillance des prisons. Essai de sociologie du travail, *revue droit et Société*, 22, pp 491-497.
- CHEVALIER V., 1994, Démographie sportive : itinéraire et abandons dans les pratiques de l'équitation, Thèse de doctorat de l'Université Paris VII.
- COMBESSIE P., 2009, *Sociologie de la prison*, La découverte, coll. « repères Sociologie ».
- CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, 2009, rapport sur les trajectoires et les mobilités professionnelles
- COURPASSON D., THOENING J.C., 2008, *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, Paris.
- COUSIN O., 2004, *Les cadres : grandeur et incertitude*, L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.
- COUSIN O., 2009, « Les cadres face aux mutations du travail » *Education permanente*, n°178 pp 25-36.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1981 (1977), *L'acteur et le système*, Editions du seuil, Paris.
- DE CONINCK, GODARD F., 1990, L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation. Les formes temporelles de causalité, *revue Française de sociologie*, n° 31(1).
- DESCHENAUX F., LAFLEMMÉ C., 2009, Réseau social et capital social : une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeune Québécois », *SociologieS*, Théories et recherches, mise en ligne le 2 juin 2009, consulté le 14 juillet 2013.
- DE LARQUIER G., REMILLON D., 2008, « Assiste-t-on à une transformation uniforme des carrières professionnelles vers plus de mobilité ? Une exploitation de l'enquête Histoire de vie, *Revue travail et emploi*, n° 113.

DELEDICQUE D., 2012, *Le corps des directeurs des services pénitentiaires à l'épreuve de l'attractivité et de la fidélisation*, MRAP, ENAP.

DUBAR C., 1995 (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand colin, Paris.

DUBAR C, TRIPIER P., 1998, *Sociologie des professions*, Armand Colin, coll. « U », Paris.

FAUGERON C., 1992, « Les personnels de surveillance : entre la méconnaissance et la reconnaissance », *Droit et société*, n°22.

FELLOUS M., *A la recherche des nouveaux rites*, L'Harmattan, col. Logiques sociales, 2001, Paris.

FERRAND M., IMBERT F., 1993 « Le longitudinal à travers le qualitatif et le quantitatif », *Sociétés contemporaines*, n°14-15, pp129-148.

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

FILION, N. 2000, « Les critères du jugement. Vertu et discipline dans les systèmes d'évaluation du personnel en entreprise. France-Allemagne, 1975-1995 », in *Le travail et la Nation*, Sous la direction de B. Zimmermann, C. Didry, P. Wagner (Préface de J. Delors), Paris, Éditions de la MSH, p. 335-364.

FILION N., 2008, *Les lieux qui conviennent, les locaux de service à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle*, Rapport de recherche pour le CPGN et la DGGN.

Forum Vies Mobiles (2013, 4 Juillet), « Sous les stéréotypes et les représentations, de quelle réalité parle-t-on ? », Forum Vies Mobiles. Consulté le 5 Juillet 2013.

FRIED M., 1975, *The notion of the tribe*, Cummings Publishing Company.

FROMENT J.C., 1998, *La république des surveillants de prison (1958-1998)*, Editions LGDJ, Paris.

FROMENT J.C., 1983, « Le pouvoir syndical dans la fonction publique, traditions solides et changement fragile », *Pouvoirs, Revue françaises d'études constitutionnelles et politiques*, n°26.

GODARD F., de CONNINCK F., 1990, « L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation : les formes temporelles de la causalité », in *revue Française de sociologie*, 31, pp 23-53.

GOFFMAN E., 1968, *Asiles, Etudes sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Edition Minit, Paris.

GOFFMAN E., 1984 (1967), *Les rites d'interactions*, trad. par Kihm A., Editions de Minit, Paris

GOFFMAN E., 1991, *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit, coll. Le sens pratique, Paris.

GOFFMAN E., 1989, Répliques à Denzin et Keller, in Castel R., Joseph I. *Le parlais frais* d'Erving Goffman, Editions de Minuit, Paris.

GOLAZ V., 2005, Enquête biographique et démarche ethnographique : des outils complémentaires pour l'étude du changement social, IUSSP, Tours.

GRANOVETTER M., 2008, *Sociologie économique*, Editions du Seuil, Paris.

GRIMAULT S., 2008, « Sécurisation des parcours professionnels et flexicurité : analyse comparative des positions syndicales. », *Travail et emploi*, n°113.

GROUX G., 1983, *Les cadres*, Edition la Découverte, repères, n°14.

GUEYMARD S., « Facteurs environnementaux de proximité et choix résidentiels », Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 7 | 2006, mis en ligne le 04 mai 2006, consulté le 08 juillet 2013. URL : <http://developpementdurable.revues.org/2716> ; DOI : 0.4000/developpementdurable.2716.

HOULFORT N., VALLERAND R.J., 2006, « La passion envers le travail : les deux côtés de la médaille », *revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, n°1, vol. 2.

HUGHES E.C., 1996, *Le regard sociologique*. Essais choisis, textes rassemblés et présentés par J.M. Chapoulie, Editions de l'EHESS, Paris.

HUGHES E. C., « Institutional Office and person », in *American journal of sociology*, XLIII, pp 408-410. définition traduite par J.M. Chapoulie et J.P. Briand in H. Becker, 1963 (trad.1985) – *Outsiders, étude sociologique de la déviance*, A. Métailié, Paris, p. 126.

JODELET D., 1989, *Folies et représentations sociales*, *Sociologie d'aujourd'hui*, PUF, Paris.

LALLEMENT M., 2010, *Le travail sous tensions*, Sciences humaines éditions, Paris.

LEVI-STRAUSS C., (1955) 2001, *Tristes tropiques*, Pocket, Paris.

LEVI-STRAUSS C., (1962) 1990, *Mythologiques : Tome 4, L'Homme nu*, Pilon, 1971 ; *La pensée sauvage*, Pocket, Paris.

LEVY-BOYER C., LOUCHE C., ROLLAND J.P., 2006, *RH, les apports de la psychologie du travail*, Editions d'organisation.

LEVY-BOYER C., 1969, *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale*, PUF, coll. Bibliothèque scientifique internationale, section psychologie, Paris.

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

de changement, Rapport de recherche subventionnée par le GIP « Mission de recherche droit et justice », mars 2000.

LHUILIER D., AYMARD N., 1997, *L'univers pénitentiaire du côté des surveillants de prison*, Desclée de Brouwer, Paris.

LIN N., 1995, Les ressources sociales, une théorie du capital social, *Revue française de sociologie*, 36, 4, pp 685-704.

LORIOU M., 2003, « La construction sociale de la fatigue au travail : l'exemple du burn out des infirmières hospitalières », *Travail et emploi*, n°94, pp65-74.

MALOCHET G., 2007, A l'école de la détention. La socialisation professionnelle des surveillants de prison. Trajectoires et expériences dans l'institution carcérale, Thèse pour le doctorat de sociologie, CNAM, Paris.

MAUSS M., (1923) 1998, *Essai sur le don*, Editions Quadrige, PUF, Paris.

MBANZOULOU P., DIEU F ss dir, 2013, *Administration pénitentiaire et justice : un siècle de rattachement*, ss dir. Ed. L'harmattan, coll. Champ pénitentiaire.

MERCKLE P., 2004, *Sociologie des réseaux sociaux*, Editions de la Découverte, coll. Repères, Paris.

MERCURE D., VULTUR M., 2010, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, Presse Universitaire de Laval, Québec.

MISPELBLUM BEYER F., 2006, *Encadrer, un métier impossible ?*, Armand colin, Paris.

MONJARDET D., 1996, *Ce que fait la police. Sociologie de la force publique*, Editions de la découverte, Paris.

NICOLE-DRANCOURT C., 1989, « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *revue Française de sociologie*, 1989, n°XXX.

OLSON M., 1995, *La logique de l'action collective*, Editions de l'université de Bruxelles.

PASSERON J. C., 1989, « Biographie, flux, itinéraires, trajectoires », *revue française de sociologie*, volume 31, pp 3-22.

PENGAM M., SLIWKA C., 2006, *Changement de poste ; changement de fonction : les compétences des cadres de santé à l'épreuve de la mobilité*, Editions Lamarre, Paris.

RAMBOURG C., 2013, La féminisation à l'épreuve de la prison : recompositions et permanence d'un ordre professionnel, rapport de recherche, DRDR ENAP.

RANCIERE J., 1995, *La mésentente*, Galilée, Paris.

REYNAUD J.D., 1989, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

ROSTAING C., 1997, *La relation carcérale. Identités et rapports sociaux dans les prisons de femmes*, PUF, le lien social, Paris.

ROUQUETTE M.L., 1990, « Le syndrome de rumeur », *Communications*, n°52, pp119-124.

ROUSEAU D.M., 1995, *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*, London/New york : Sage.

ROUSSEL E., 2007, *Vies de cadres, vers un nouveau rapport au travail*, Presses universitaires de rennes, coll. « Le sens social ».

RIGAL A., 2011, L'uniforme militaire : la production d'une identité collective, <http://sociomili.hypotheses.org/806>.

SACCOMANNO B., « L'engagement en formation qualifiante pour adultes. Proposition d'éclairage par les ambitions professionnelles », Communication pour les XIII journées internationales de sociologie du travail.

SCHWARTZ O., 1990, *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du nord*, PUF, Paris.

SCHOTTE M., 2006, Articulation des temporalités et description de trajectoires, Colloque Travail et Organisation? Recherches croisant ethnographie et histoire, Aix en Provence.

SIMON H.A., (1945) 1983, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.

THOEMMES J., ESCARBOUTEL M., 2011 « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », *revue interventions économiques*, n°43.

THOEMMES J., 2013 « L'histoire oubliée des horaires individualisés : de la désynchronisation choisie à la flexibilité pour l'entreprise », *revue française de socio-économie*, n°11 pp 35-53.

TREMBLAY D.G., 2005, Les communautés de pratique : quels sont les facteurs de succès ?, *Revue internationale sur le travail et la société*, pp 692-722.

TURNER V., *Le Phénomène rituel. Structure et contre-structure*, (1969), trad. par Guillet G., Paris, PUF, 1990.

VALEYRE A., 2004, Forums of work intensification and economic performance in french manufacturing », *eastern economic journal*, vo. 30 n°4.

VANDERSCHULDEN M., 2006, « Position sociale et choix du conjoint : des différences marquées entre hommes et femmes », *Etudes INSEE, données sociales, La société française*, pp 33-43.

VANHULLE S., 2007, « Introduction. Du principe d'alternance aux alternances en formation des adultes et des enseignants : un état de la question », *revue « raisons éducatives »*, Alternances en formation, éd. De Boeck, pp 7-45.

WEBER M., (1922) 1983, *Economies et société*, Pocket, Paris.

Weick K.E., Berlinger L. R., 1989, *Career improvisation in self designing organizations. Handbokk of career theory*, Cambridge, Cambridge university presse p 313-328

Journées d'études du GDR cadres- cnrs

2009, Les cadres : heurts et malheurs d'une catégorie

2007, Encadrer sous contrainte : les encadrants dans les organisations publiques

2007, Cadres et dirigeants salariés de l'économie solidaire : identité, pratiques et parcours

2006, (Re)penser la rébellion des cadres

2006, Diriger, encadrer, commander : différents, points communs, enjeux transversaux

2005, Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres

2005, Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres autodidactes et promus ?

2003, Ce que font les cadres

2002, cadres et entrepreneuriat : mythes et réalités

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	4
<b>Chapitre I – Sociogenèse du corps des DSP</b> .....	11
I - Les critères d'entrée dans le groupe .....	11
1.1. Le recrutement des externes : renouveau et dynamisation .....	12
1.2. Un statut en constante évolution : de 1977 à 2007 .....	13
1.2.1. Spécificité et reconnaissance .....	14
1.2.2. Modernisation du statut et attractivité du métier .....	15
1.3. La sélection des candidats .....	17
1.4. Les DSP aujourd'hui : un instantané .....	21
II - Socialisation professionnelle et normalisation .....	29
2.1. La formation : influence et légitimation .....	29
2.2. L'uniforme de cérémonie : le triple E .....	36
2.3. Le cérémonial de fin de formation .....	48
<b>Chapitre II – Un modèle dominant de carrière</b> .....	57
I - Un modèle traditionnel de carrière .....	57
1.1. Le cadre règlementaire de la fonction publique .....	57
1.2. Un cadre règlementaire spécifique à l'administration pénitentiaire .....	60
II - Une intégration du modèle de référence .....	66
2.1. Toujours plus : une prise de responsabilité croissante .....	67
2.2. L'appropriation du modèle du cadre géographiquement mobile .....	75
2.2.1. Une mobilité intégrée mais parfois pesante .....	79
A - Le conjoint et sa carrière .....	79
B - Les enfants et leurs attaches .....	84
2.2.3. Une mobilité sélective ou les critères d'attractivité des postes .....	88
A - Des motivations intrinsèques : la centralité de l'activité professionnelle .....	88
B - Des motivations extrinsèques : une centralité déplacée .....	95
<b>Chapitre III - La carrière : une équation aux inconnues multiples</b> .....	102
I - Des inégalités de position .....	103
1.1. Mobilité ascendante et cadre règlementaire .....	103
1.2. Mobilité ascendante et modalités de recrutement .....	107
1.3. Mobilité ascendante et genre .....	110
II - Des indices d'adhésion au jeu organisationnel : les gages de loyauté .....	114
2.1. La disponibilité des cadres : un modèle dominant .....	114
2.2. Une adhésion sous conditions : préserver des équilibres .....	122
III - Des réseaux : l'insolente complicité des gens en place .....	124
3.1. Retour sur un microcosme : les pairs ou la force des liens faibles .....	125
3.2. Le cadre, l'administration et les syndicats .....	134
3.3. Un système de cooptation .....	142
3.3.1. Des recommandations .....	142
3.3.2. Des sollicitations .....	145
3.4. Les fondements d'une loyauté sans faille .....	152

<b>Chapitre IV – Un modèle alternatif ou l'émergence de nouvelles normes ?</b> .....	156
I - La mobilité externe : des destins séparés.....	156
1.1. Les départs : une rupture d'engagement .....	157
1.2. L'attractivité du métier.....	167
II - L' évolution dans les formes d'engagement .....	174
2.1 Des temporalités individualisées .....	174
2.2. Une autre conception de la réussite professionnelle .....	178
<b>Conclusion</b> .....	182
<b>Bibliographie</b> .....	185



École nationale  
d'administration  
pénitentiaire

CÍRAP

Centre Interdisciplinaire de Recherche  
Appliquée au champ Pénitentiaire

**Les trajectoires professionnelles des  
directeurs des services pénitentiaires :**  
*conformation à un modèle dominant de carrière*

440 av. Michel Serres  
47916 AGEN cedex 9 - CS10028  
☎ **+33 (0)5 53 98 98 98**  
Fax : +33 (0)5 53 98 98 99

Décembre 2013