

Christophe Dubois

Le fonctionnement concret d'un quartier de détention pour femmes : ressorts organisationnels et implications sur l'identité personnelle des surveillants

Cet article résulte d'une recherche réalisée au sein d'un quartier de détention pour femmes (QF), au cours de l'année 2003, en Belgique (Dubois, 2003). À travers cette recherche, nous avons observé, décrit et analysé le fonctionnement concret du quartier en question, en nous centrant sur les interactions des professionnels de la détention. Dans cette optique, de nombreux travaux francophones des années 1990 (Chauvenet *et al.*, 1994 ; Lemire, 1990 ; Rostaing, 1997 ; Lhuillier, 1998 ; Combessie, 2001 ; De Coninck, 2001) nous ont aidé à appréhender le métier de surveillant. Ainsi, notre compréhension des relations entre agents pénitentiaires a été facilitée par la conceptualisation de deux profils professionnels : les « sociaux » et les « sécuritaires » (première partie).

Le point de départ de notre recherche se situe clairement dans la tradition de la *sociologie de l'action organisée*¹ (Dubois, 2006). Nous sommes parti du constat empirique selon lequel le personnel de surveillance se répartit en deux équipes : les pairs et les impairs². Au sein de chacune de ces équipes, les agents sont amenés à opter régulièrement pour une méthode de travail dominante – relationnelle ou bureaucratique – et à présenter un profil professionnel tendant vers une certaine uniformisation. De la sorte, les pairs sont qualifiés de « sociaux » et les impairs de « sécuritaires ». Après avoir observé et analysé la coexistence de ces deux équipes homogènes et antagonistes – du point de vue de leurs méthodes et profil –, nous avons dégagé un mode de régulation organisationnelle spécifique. Nous l'appellerons tout simplement le « phénomène des pairs et des impairs » (deuxième partie). Ce phénomène permet de saisir à quel point l'interdépendance des deux équipes et des deux

profils professionnels est constitutive de l'équilibre du quartier.

En adoptant un tel point de vue organisationnel, nous avons considéré les agents pénitentiaires en tant que rouages d'une organisation qui fonctionne. Toutefois, du point de vue de certains surveillants, le phénomène des pairs et des impairs exerce une pression normative sur ses membres. Celle-ci peut alors s'avérer source de tensions et de malaises à un niveau individuel. À travers cet article, nous souhaitons donc également aborder et rendre compte de l'identité personnelle des surveillants en situation de travail. Pour ce faire, nous tenterons de saisir l'impact de leurs appartenances institutionnelle, professionnelle et organisationnelle sur leur « travail de construction identitaire » (Bajoit, 1999) (troisième partie). Nous considérerons alors l'identité personnelle des agents pénitentiaires comme le résultat d'une tentative d'ajustement perpétuel entre trois « pôles identitaires » : « l'identité assignée », « l'identité désirée » et « l'identité engagée » (idem). Nous tenterons ainsi de mettre cette typologie à l'épreuve du quartier des femmes afin d'éclairer davantage les individus qui y travaillent. Mais, avant d'aller plus loin, arrêtons-nous un instant sur la profession de surveillant et sur le double profil qui lui est attaché (première partie).

Le double profil professionnel des surveillants de prison : les sociaux et les sécuritaires

Les fonctions officielles de la prison : sécurité et réinsertion

« L'histoire l'a bien montré : la fonction de sécurité attribuée au surveillant au sein d'une prison est première » (De Coninck, 2001, p. 70). Cette fonction de sécurité revient, *grosso modo*, à protéger le corps social en excluant et neutralisant les personnes qui se sont mises hors la loi (sécurité externe), mais également à maintenir l'ordre au sein de la prison (sécurité interne). Elle se traduit,

1. Nous renvoyons ici à la méthode proposée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), et plus particulièrement à l'ouvrage de ce dernier (Friedberg, 1993).

2. À propos de ces notions de « pairs » et « impairs », voir plus bas.

pour le surveillant, en une mission de garde, ou de maintien de l'ordre. Ce qui signifie que l'agent pénitentiaire doit tout mettre en œuvre pour éviter le désordre (Lemire, 1990), c'est-à-dire empêcher les évasions et les troubles (violences, trafics, rackets, suicides, etc.). Pour maintenir l'ordre, une application stricte du règlement est requise. En effet, le règlement fixe le fonctionnement quotidien de la prison et, par la même occasion, vise à rendre prévisibles les comportements des acteurs (Kuty, 1998, p. 204) en général, et des détenu(e)s en particulier.

Si je dois décrire mon boulot, je dis toujours que je suis là pour appliquer l'horaire des détenues et pour les traiter comme le prévoit le règlement. L'horaire, c'est tous les jours le même. Il faut les lever à 6h30, distribuer les repas à 7h, envoyer celles qui travaillent au boulot à 7h30, les autres au préau à 8h, fouiller les cellules, les faire rentrer du préau... Si vous consultez l'horaire, vous verrez qu'il y a toujours quelque chose à faire (...) le règlement nous indique comment on doit travailler (une surveillante, cinq ans d'ancienneté).

Plus précisément, ces règles résident dans le Règlement Général des Prisons (1965), dans les notes de service³ ou encore dans le Règlement d'Ordre Intérieur (ROI), lorsqu'il y en a un (il n'y en a pas dans le quartier que nous étudions). Les sources de règles sont donc multiples, d'origine fédérale (le Règlement Général et les circulaires) ou locale (le ROI, les notes de service). L'inflation de ces règlements, principalement due aux innombrables notes de service, complexifie leur utilisation par les agents. On peut donc dire que la prison est une organisation saturée de règles. « Autant dire que personne, dans une prison, ne connaît l'ensemble des règles officielles » (Benguigui *et al.*, 1994, p. 278).

Le règlement, il date de 1965. Il est devenu illisible parce que des notes de service sont venues se greffer dessus. Et s'il faut aller les consulter à la moindre hésitation, on n'en finit plus ! On connaît surtout les grandes lignes et les points qu'on doit appliquer le plus souvent. Mais le règlement, au total, c'est du brouillard (un surveillant, quatre ans d'ancienneté).

« La traditionnelle fonction sécuritaire de la prison (...) se trouve doublée d'une fonction de réinsertion (nouvel et dernier avatar de la ration-

nalité humaniste), qui signifie au contraire échanges avec l'extérieur et donc porosité » (Béthoux, 2000). Ainsi, outre la mission de garde, le surveillant doit également œuvrer à la prévention des effets désocialisants de l'emprisonnement, favoriser le maintien des liens sociaux et préparer la réadaptation des détenus (Rostaing, 1997, p. 185). Pour remplir cette mission orientée vers la réinsertion, son outil principal consiste à tisser une relation personnelle, faite d'écoute et de compréhension, avec chaque détenu(e).

Cette mission relationnelle tend à modifier le rôle du gardien pour en faire un conseiller et un animateur⁴, en l'incitant à établir une relation positive avec le détenu (Lemire, 1990, p. 81). Cette mission laisse toutefois certains spécialistes sceptiques quant à son effectivité. En effet, la hantise du désordre est telle qu'elle rend la mission relationnelle résiduelle et utopique (Chauvenet *et al.*, 1994, pp. 35 à 49). L'incontestable survalorisation de la fonction sécuritaire de la prison, qui découle de cette hantise du désordre, fait obstacle à la fonction de réinsertion. Cette dernière souffre, en outre, « de l'absence de temps, de moyens, de formation adéquate et du fait que leur travail [celui des agents] n'est pas organisé et prévu à cette fin » (Chauvenet *et al.*, 1994, p. 37).

Les surveillants : logiques d'action bureaucratique et relationnelle

La double mission – de garde et de relation – des surveillants découle directement de la double fonction de la prison : la sécurité et la réinsertion. Le personnel est donc amené à agir sur deux tableaux et à s'inscrire dans deux logiques d'action.

Premièrement, en appliquant le règlement, le surveillant endosse « un rôle d'exécutant (Benguigui *et al.*, 1994, p. 277), qui n'a formellement ni les moyens ni le droit de décider lui-même des tâches à effectuer » (Chauvenet *et al.*, 1994, p. 17). Il est censé agir dans un espace de travail quadrillé par des textes, des horaires et des règlements fixés par d'autres personnes, et sur le contenu desquels il n'a aucune prise. Ceci le place dans une

3. Les notes de service concernent principalement les procédures de fouilles, les procédures d'appel, l'attitude à adopter en cas d'émeute, de prise d'otage ou de refus des détenus de rentrer du préau, etc.

4. Guy Lemire perçoit, dès le début des années 1990, une évolution dans la définition normative de la profession de surveillant de prison. Le surveillant ne doit plus seulement être un porte-clés, ni un gardien, mais aussi un animateur. N'est-ce pas là le signe d'une ouverture, si minime soit-elle, de la prison sur la société et les nouvelles orientations culturelles de l'époque (introduction des rôles d'animateur et de consultant dans la nouvelle GRH) ?

logique d'action bureaucratique et répressive. À ce sujet, la sociologie des organisations nous indique qu'une application trop stricte des règles risque de provoquer des réactions de mécontentement de la part des détenu(e)s et, par conséquent, un certain désordre en détention. Par exemple, il arrive fréquemment qu'une détenue souhaite offrir un gobelet de café à une codétenue, dans une cellule voisine. Pourtant, alors que le règlement stipule que la transmission d'objets entre détenues est strictement interdite⁵, il n'est pas rare que des agents autorisent un tel acte, transgressant ainsi les textes officiels.

La seconde logique d'action se structure autour de la relation que l'agent peut tisser avec les détenu(e)s. L'écoute et le dialogue injectent une touche « sociale » en détention :

Ce matin, une détenue m'a montré une photo de ses deux enfants. Elle sait qu'elle ne les verra plus pendant quelques années (...) Le fait de m'en parler, c'est important pour elle. Et en l'écoutant, je lui montre aussi que je sais faire la part des choses : c'est une détenue, OK. Mais c'est aussi une mère. C'est important qu'elle puisse m'en parler et ne pas l'oublier (une surveillante, trois ans d'ancienneté).

Toutefois, la logique d'action relationnelle peut également servir un impératif de maintien de l'ordre et ainsi se voir détournée d'un objectif de réinsertion pure et simple.

Quand on voit une détenue qui va mal, il vaut mieux aller la trouver et essayer de l'écouter. Parfois, ça permet d'éviter un incident, un suicide, une dépression... (une surveillante, cinq ans d'ancienneté).

En effet, l'exigence de maintien de l'ordre est extrêmement prégnante en détention. Et là où l'application stricte du règlement peut échouer à maintenir l'ordre, l'écoute peut permettre de prévenir certains cas de désordre et de désamorcer les tensions (alors que le règlement constitue davantage un outil de répression). La logique d'action relationnelle peut donc servir un objectif de maintien de l'ordre *a priori* étranger à celui de réinsertion. En outre, la relation entre le surveillant et le détenu peut amener le premier à s'écarter d'une

application stricte des écrits. Dans ce cas, le règlement tend à se négocier et non plus à s'imposer. Or, en négociant avec le détenu, le surveillant renonce à la protection qu'offre la règle et ce, afin d'éviter une omniprésente menace de désordre. Cette hantise du désordre, lorsqu'elle constitue le seul moteur dans les relations entre surveillants et détenu(e)s, rend effectivement la fonction de réinsertion « résiduelle et utopique » (Chauvenet *et al.*, 1994, pp. 35 à 49).

Une sous-culture professionnelle : les sociaux et les sécuritaires

En nous appuyant sur de nombreux travaux issus de la sociologie carcérale francophone des années 1990, nous venons de brosser les principaux traits de la profession de surveillant. Ainsi, celle-ci s'articule autour de « deux missions contradictoires et incompatibles » (Blondiau, 1994, p. 203) : garder les détenu(e)s d'une part, favoriser leur réinsertion de l'autre. Pour remplir ces deux missions, deux logiques d'action se dessinent. L'une est qualifiée de *bureaucratique et répressive* (il s'agit de veiller à l'application stricte du règlement et de sanctionner les écarts par rapport à la règle) et l'autre de *relationnelle et préventive* (il s'agit de construire une relation avec les détenu(e)s en prenant le temps de les écouter). Si chaque surveillant est appelé à les adopter toutes deux, certains préfèrent la première, d'autres la seconde. C'est ainsi que les recherches des années 1990 ont permis de dégager deux profils professionnels : les « sociaux » et les « sécuritaires ».

Pour la suite de nos propos, ces deux profils constituent une clé conceptuelle indispensable à la compréhension de ce qui se passe sur le terrain, c'est-à-dire au QF (quartier des femmes) d'Alpha.

La régulation organisationnelle du QF d'Alpha

Après cette présentation de la profession de surveillant, penchons-nous à présent sur le QF (quartier des femmes) de la prison d'Alpha.

Le QF d'Alpha

Notre recherche initiale repose sur un travail empirique de type qualitatif, réalisé au cours de l'année 2003, dans le QF. Notre présence s'est étalée sur six semaines durant lesquelles nous avons alterné entretiens semi-directifs (environ quarante au total) et périodes d'observation. Nos entretiens

5. C'est ce que mentionne l'article 79 de l'Arrêté Royal du 21 mai 1965, sur le règlement général des établissements pénitentiaires : « Sont interdits aux détenus : 1. Les ventes, échanges, prêts, dons et tous actes analogues entre détenus, sauf autorisation du Ministère ».

nous ont permis de rencontrer à la fois des agents, des directeurs, des membres des services psychosociaux, une aumônière ainsi que des surveillants des maisons de peine et d'arrêt que compte également l'établissement pénitentiaire au sein duquel le QF se trouve. Toutefois, nous n'avons pas reçu l'autorisation de rencontrer des détenues. Nous nous concentrons donc ici exclusivement sur le rôle des équipes de surveillants dans le fonctionnement du quartier.

Le QF héberge une soixantaine de détenues. Il fait partie de l'établissement pénitentiaire d'Alpha, qui comporte une maison de peines⁶ (MP) et une maison d'arrêt⁷ (MA) destinées aux détenus masculins. Parmi l'équipe de direction, une seule personne supervise le fonctionnement du QF. Par contre, quatre directeurs sont assignés à la MP (maison de peines), et autant à la MA (maison d'arrêt). Ces deux entités organisationnelles focalisent l'attention de la direction en raison de leur taille (plus de 800 détenus à elles deux). En outre, la population – féminine – du QF s'avère moins problématique – en termes de sécurité notamment – que celle – masculine – des MP et MA. La sécurité de ces deux maisons constitue en effet un enjeu crucial pour les directeurs d'Alpha, bien plus que celle du QF.

Le fonctionnement quotidien du QF est placé sous la responsabilité d'un assistant pénitentiaire (AP) et d'une assistante pénitentiaire adjointe (APA). Tous deux possèdent les grades les plus élevés parmi le personnel « en uniforme »⁸ du quartier. Les journées de l'AP et de l'APA débutent à 8h et se terminent à 17h, contrairement aux autres surveillants qui travaillent en trois fois huit (une équipe travaille de 6h à 14h, une de 14 h à 22h et, enfin, une de nuit). Leur rôle consiste notamment à relayer l'information entre le QF et la direction. Cependant, leurs profils sont radicalement différents. L'AP arrive en fin de carrière et incarne le surveillant sécuritaire typique décrit précédemment. Quant à l'APA, elle découvre la profession après une carrière de près de dix ans dans un centre fermé pour réfugiés politiques. Elle se

montre très sensible au sort des détenues et s'affiche d'emblée comme sociale. L'AP et l'APA sont au QF depuis un peu moins d'un an et entretiennent des relations très conflictuelles entre eux.

Le personnel de surveillance se compose de 34 surveillantes et de quatre surveillants, tous répartis en huit brigades numérotées de un à huit. Chaque jour, deux équipes de huit agents se relaient (l'équipe de nuit n'en compte que deux ou trois). Celles-ci se composent, de façon homogène, soit exclusivement de membres des brigades paires (les brigades numéro 2, 4, 6 ou 8), soit exclusivement de membres des brigades impaires (les brigades 1, 3, 5 ou 7). Ainsi, si les pairs travaillent chaque matin de la semaine A, ils travailleront lors de chaque après-midi de la semaine B. En conséquence, ce sont les impairs qui sont de service lors des après-midi de la semaine A.

Au jour le jour, la composition des équipes se modifie légèrement, compte tenu des régimes de travail à temps partiel et des absences pour maladie, très fréquentes en prison⁹.

Les équipes, c'est jamais les mêmes d'un jour à l'autre. Il y a beaucoup d'absences, surtout pour maladie. C'est encore plus typique chez les femmes. On a sept surveillantes en mi-temps et sept en 3/4 temps. Alors, vous pensez bien, faire les équipes, c'est un casse-tête pour le bureau du personnel (l'Assistant Pénitentiaire).

La petite taille de l'effectif du QF, d'une part, et le principe de rotation, d'autre part, font que tous les pairs sont amenés à travailler ensemble et, de leur côté, les impairs aussi. On a donc affaire à une vingtaine de surveillants pairs régulièrement amenés à se retrouver au sein de la même équipe, et au même phénomène chez les surveillants impairs.

Enfin, vu la petite taille du quartier et des deux équipes de travail, le rôle des agents est appelé à changer d'un jour à l'autre. Ainsi, un surveillant peut se retrouver sur l'aile A du niveau¹⁰ 2 un jour, sur l'aile B du niveau 1 le lendemain, chef bulle¹¹ le surlendemain, puis aux mouvements¹²... par

6. Quartier « théoriquement » (car il faut tenir compte des effets de la sur-population carcérale) réservé à des condamnés à une peine supérieure à cinq ans.

7. Quartier théoriquement réservé aux détentions préventives ainsi qu'aux courtes peines (moins de cinq ans).

8. Le personnel de direction ne porte pas d'uniforme. Celui-ci ne concerne que le personnel de surveillance, depuis le grade le plus bas jusqu'au plus élevé (Assistant Pénitentiaire en Chef, mais personne ne possède ce grade au QF).

9. Voir à ce sujet l'étude réalisée par Tania De Bock (1998). Selon elle, la moyenne de jours de congé pour maladie était de 32,6 par surveillant(e), pour l'année 1998, au QF d'Alpha. En guise de comparaison, en 2001, le taux moyen d'absentéisme était de 23,6 jours par agent et par an (Hoffman, 2002, p. 78). Quant à l'Administration pénitentiaire française, elle relève un taux d'absentéisme moyen de dix-huit jours par an et par surveillant (source : <http://www.senat.fr/rap/102-068-327/102-068-32726.html>).

exemple. De cette façon, la rotation équitable des tâches, fixée par le bureau du personnel, permet à chaque agent d'occuper un poste¹³ différent de jour en jour. Les agents remplissent ainsi un large panel d'opérations diversifiées qui nécessitent et leur confèrent une polyvalence qu'ils revendiquent¹⁴ par ailleurs.

L'avantage, quand on travaille au QF, c'est que chaque jour, on occupe un poste différent. Chez les hommes, on reste sur la même aile chaque jour, on voit les mêmes collègues et les mêmes détenus pendant des années, et on y fait toujours la même chose. Ici pas. Si aujourd'hui je suis dans la bulle, demain, je serai aux mouvements... et ainsi de suite. Et ça, c'est génial! (un agent, sept ans d'ancienneté dont deux ans au QF).

Cette polyvalence apparaît également au vu de la variété des opérations qu'un surveillant est amené à effectuer tout en occupant un même poste¹⁵. C'est ce que Corinne Rostaing (1997, p. 166) appelle « l'indétermination des tâches ».

Le « phénomène des pairs et des impairs »

A - Deux équipes « différentes » cohabitent pacifiquement

En observant les agents du QF, nous constatons qu'ils empruntent les deux profils professionnels décrits précédemment. À cela, rien d'étonnant. Par contre, il est plus surprenant de découvrir que chacun de ces deux profils est porté, de manière assez homogène, par une équipe. Ainsi, la méthode de travail des pairs est nettement orientée vers une relation d'écoute avec les détenues et une application souple et bienveillante du règlement, alors que les impairs optent davantage pour des pratiques strictement fidèles aux textes réglementaires et recherchent un contact minimal avec les détenues. L'homogénéité des deux équipes quant à leur méthode de travail dominante constitue donc notre premier sujet d'étonnement.

10. Le terme de « niveau » désigne, dans le jargon carcéral, un étage dans un quartier pénitentiaire.

11. La bulle est un petit local vitré, situé entre les deux ailes d'un même niveau. C'est le centre névralgique d'un niveau.

12. Les mouvements concernent l'ensemble des déplacements de détenu(e)s à l'intérieur d'un établissement pénitentiaire.

13. Le contenu du travail varie assez fort d'un poste à l'autre. Et, pour chaque poste, le contenu du travail est très hétéroclite.

14. Concernant la corrélation entre polyvalence et intérêt au travail, voir Caroly et Volkoff (2001).

15. Le contenu de chaque poste comprend une grande variété de tâches et exige de ce fait de la polyvalence de la part des agents.

En vertu de ce constat, les relations entre les pairs et les impairs laissent présager certains conflits, car si tous poursuivent un même objectif (maintenir l'ordre), les moyens d'y parvenir diffèrent nettement d'une équipe à l'autre.

Parfois, quand une détenue nous demande quelque chose et qu'on refuse, elle nous répond « ça ne fait rien, je demanderai aux pairs » (une surveillante, trois ans d'ancienneté, équipe impaire).

Toutefois, alors que nous nous attendions à découvrir un quartier « sous tension », nos entretiens et nos observations ne nous permettent pas d'aller dans ce sens. Dans les faits, le QF fonctionne pacifiquement. Et c'est là que se situe notre second sujet d'étonnement : les deux équipes cohabitent sans heurt. En témoignent notamment les résultats (pas d'évasion, pas de suicides...) et l'ambiance de travail¹⁶. On pourrait éclairer ce constat surprenant en rappelant que les agents « sociaux » travaillent ensemble et que les agents « sécuritaires » sont, eux aussi, regroupés dans des équipes homogènes de ce point de vue. Les risques de conflits à l'intérieur d'une même équipe se réduisent donc. Par contre, les membres des deux équipes pourraient se vouer une agressivité très prononcée, étant donné que leurs méthodes de travail diffèrent clairement¹⁷. Toutefois, il n'en est rien. La majorité des agents rencontrés, pairs et impairs, démentent les rumeurs de tensions entre les deux équipes.

Tout est déformé par les bruits de couloir. C'est surtout les détenues qui racontent des histoires au personnel pour obtenir ce qu'elles veulent. Mais il ne faut pas oublier qu'on a à faire à des manipulatrices. Les détenues, elles sont rusées! (une surveillante, cinq ans d'ancienneté).

Ces rumeurs de conflits entre pairs et impairs, c'est une histoire qui est entretenue par la hiérarchie. C'est le genre

16. Les nouvelles surveillantes interviewées soulignent l'accueil qui leur est réservé et manifestent leur désir de rester au QF à long terme. De plus, il n'est pas rare que des agents se rassemblent dans la bulle et y jouent à toutes sortes de jeux de table, autant de signes traduisant une bonne ambiance de travail. La bulle constitue en outre un espace de coordination privilégié, car les agents y discutent entre eux et s'y transmettent leurs manières de faire.

17. En effet, si deux équipes possédant des pratiques antagonistes coexistent, on peut facilement émettre une hypothèse selon laquelle l'ambiance de travail différerait clairement d'une équipe à l'autre. Les détenues préféreraient probablement une équipe sociale – les pairs – envers laquelle elles pourraient focaliser leurs demandes, ce qui risquerait de provoquer une saturation de cette équipe et une irritation des impairs.

de moyens qui l'aident à diviser pour mieux régner (un surveillant, quatre ans d'ancienneté).

Si l'articulation entre pairs et impairs semble harmonieuse, il n'en reste pas moins que, au sein des deux équipes, les agents privilégient deux logiques d'action antagonistes. Nous allons donc rechercher quelques mécanismes capables de rendre compte de ce qui incite les pairs et les impairs à ne pas s'opposer entre eux d'une part, et à renoncer à imposer leur propre logique d'action à l'ensemble du QF d'autre part.

Un premier élément de réponse est à rechercher dans la morphologie du QF. Ainsi, vu le petit nombre de détenues (57), de collègues (40) et de supérieurs hiérarchiques (2 : l'AP et l'APA), il est indispensable de construire un climat de travail propice à la cohabitation la plus pacifique possible.

Si un conflit se développe entre deux personnes, elles ont intérêt à vite l'oublier parce qu'ici, on se voit tous tout le temps et on n'est pas nombreux. Tout se sait tout de suite (une surveillante, trois ans d'ancienneté).

Cependant, la taille réduite du QF n'explique que partiellement la coexistence harmonieuse des pairs et des impairs. Deux autres traits caractéristiques du fonctionnement de ce quartier vont nous permettre d'éclairer davantage ce constat : l'autonomie des anciennes et l'interdépendance des deux équipes.

B - L'autonomie des anciennes

Comme nous l'avons vu plus haut, la direction de l'établissement pénitentiaire d'Alpha occupe une position plus retirée vis-à-vis du QF que des deux autres maisons (MP et MA). La ligne hiérarchique censée la relayer sur place est très controversée : les pairs critiquent sans cesse l'AP alors que les impairs remettent en question l'autorité de l'APA. Dans les faits, le QF ne compte pas de « chef indiscutable ». On parle en effet de « chefs divisés », d'autant plus que les rapports entre l'AP et l'APA sont extrêmement tendus. L'influence et la légitimité des représentants de l'autorité hiérarchique s'en trouve fortement réduite. D'une part, on la consulte peu. Et, d'autre part, elle rend rarement un avis clair, unanime et indiscutable. Ce phénomène profite aux surveillantes les plus anciennes pour plusieurs raisons.

Une première raison provient de ce que l'on peut appeler les méthodes de travail. En effet, cer-

taines surveillantes travaillaient au QF avant l'arrivée de l'AP et de l'APA. À son arrivée, l'AP a manifesté une méthode de travail radicalement différente de celle de certaines anciennes.

Je me demande si l'AP n'est pas complètement fou. Et je ne suis pas seule ! Quand il est arrivé ici, il a rédigé une note pour signaler qu'il était interdit de sourire aux détenues pendant les heures de visites. Et puis quoi encore ? (une surveillante paire, deux ans d'ancienneté).

De même, l'arrivée de l'APA a été considérée par certaines surveillantes comme l'intrusion d'une personne extérieure – au monde pénitentiaire en général et au QF en particulier – venant s'intercaler entre elles et le sommet hiérarchique¹⁸. En outre, l'APA dérangeait également une partie du personnel à cause de sa méthode de travail « relationnelle ».

Son problème (à propos de l'APA), c'est qu'elle n'était pas faite pour venir travailler en prison. En plus, elle n'a aucune expérience. A son âge, elle ne pourra jamais comprendre et sentir la prison (une surveillante impaire, deux ans d'ancienneté).

Il y a plein de choses qui ne vont pas avec l'APA. Elle est trop sociale. Avec elle, les détenues ont un régime de faveur, elles circulent librement, elles reçoivent tout ce qu'elles demandent... Elle (l'APA) a même apporté des œufs à une détenue parce qu'elle lui avait promis ! C'est fou de faire venir des gens comme ça en prison ! Bientôt, ce sera carrément une colonie de vacances, ici, à ce rythme-là ! (une surveillante impaire, quatre ans d'ancienneté).

L'apprentissage¹⁹ constitue une deuxième raison. Ainsi, lorsque des nouvelles recrues arrivent au QF, il faut les épauler, leur transmettre une méthode de travail. Les anciennes trouvent alors une occasion d'exercer une influence puisqu'elles servent assez naturellement de référence au sein de leur équipe. La plupart du temps, les réponses des anciennes aux questions des plus jeunes demandant « pourquoi il faut faire comme ça ? » ressemblent à « parce qu'on a toujours fait ainsi ». Comment pourrait-il d'ailleurs en aller autrement en l'absence d'une hiérarchie crédible et influente ou d'un règlement d'ordre intérieur (ROI) ? Mais cette absence de référence indiscutable permet aux anciennes de conserver et de perpétuer une façon de

18. Gravier les étapes de la carrière aurait sans doute constitué, pour l'APA, un gage de légitimité aux yeux de ses subordonnés (Strauss, 1978).

19. Cet apprentissage se réalise essentiellement au travers d'un transfert d'expérience.

travailler devenue habituelle. Et c'est là un autre mécanisme de reproduction et de renforcement de la différence entre les pairs et les impairs. Une méthode de travail dominante s'institutionnalise au sein de chaque équipe, et l'on ne peut plus résumer ce phénomène à de simples bruits de couloir. Il s'agit bien plus de routines institutionnalisées par les anciennes et intériorisées par les pairs et par les impairs, chacun de leur côté.

Bref, le « phénomène des pairs et des impairs » est alimenté par la routine de travail des anciennes qui favorisent sa reproduction en inculquant aux nouvelles recrues. Par là, l'ensemble du personnel du QF cherche à préserver l'autonomie du quartier²⁰, alors que les anciennes poursuivent en plus un objectif d'autonomie personnelle dans la façon de travailler. En servant de référence à l'intérieur de l'équipe, elles détiennent une zone de pouvoir essentielle par rapport à leurs collègues. Cette place centrale dans le fonctionnement du QF est renforcée par la faiblesse de la « régulation de contrôle » (Reynaud, 1988), puisqu'il n'y a ni ROI (règlement d'ordre intérieur) ni « chef absolu ».

C - Deux tendances interdépendantes

Les pairs et les impairs, malgré leur profil différent, coexistent de manière paisible au sein du QF. Selon nous, les deux tendances antagonistes qu'ils incarnent participent à l'équilibre du quartier. En effet, les pairs peuvent offrir un visage « social », attentif et à l'écoute des détenues notamment parce que les impairs symbolisent davantage l'autorité. Inversement, les impairs peuvent jouir de plus de tranquillité lorsque, face à certaines demandes des détenues, ils répondent « non », en invoquant le règlement. En effet, contrairement à ce qui se passe dans la vie sociale courante, en prison, tout ce qui n'est pas autorisé est formellement interdit (Benguigui, 1997).

Ici, tout est interdit, sauf ce que le directeur autorise... Mais certaines surveillantes, surtout chez les pairs, s'autorisent à passer au-dessus des interdits. Elles veulent peut-être avoir l'air sympa auprès des détenues (ton ironique) ! (PAP).

Le règlement peut donc permettre aux impairs d'éviter de s'engager personnellement dans une

relation qui risquerait de leur occasionner un surplus de travail. Et cela d'autant plus facilement qu'ils savent qu'une petite touche relationnelle sera offerte avec l'équipe suivante, par un surveillant pair qui s'engagera davantage dans la relation avec la détenue. Ainsi, les tensions accumulées par les détenues, face au mur impersonnel du règlement, trouveront un exutoire dans l'oreille attentive des pairs. Ceux-ci font un peu office de soupape de sécurité.

Les pairs et les impairs se sont donc appropriés deux types de compétences, respectivement l'habileté relationnelle pour les premiers et le maniement du règlement pour les seconds. Par conséquent, ils sont porteurs de deux attitudes professionnelles. Ces deux attitudes se construisent notamment au travers des demandes polymorphes des détenues auxquelles les agents répondent en appliquant ou non les prescriptions formelles²¹. Toutefois, ces deux attitudes peuvent exister, chacune dans une équipe, parce qu'elles s'équilibrent, au total, dans le quartier. Dans le QF, les pairs et les impairs « représentent deux points de vue différents et parfois antagonistes (...) En réalité, ils font équipe, car, à beaucoup d'égards, ils sont condamnés à s'entendre pour ne pas échouer individuellement (...) Leur interdépendance est multiple »²². Ces deux types de surveillantes sont donc complémentaires vis-à-vis des détenues, d'abord. Vis-à-vis de la direction, ensuite, qui souhaite éviter le désordre et a donc besoin d'agents stricts, pour fixer des limites (celles définies par le règlement), et de surveillantes plus « maternelles », pour soulager les pressions et éviter certains incidents (coupures, suicides, souffrances dues aux nombreuses privations d'une détention...). Nous nous trouvons donc bien face à deux attitudes professionnelles différentes, réunies dans une relation d'interdépendance. Le rôle des pairs détermine partiellement celui des impairs, et vice-versa. Il en résulte un équilibre qui permet de maintenir l'ordre en détention, ce qui donne évidemment satisfaction à la direction, mais aussi aux agents et aux détenues.

Si leur interdépendance permet aux deux équipes antagonistes de coexister pacifiquement dans le quartier, nous devons aussi préciser que cette interdépendance sert un objectif commun : le

20. L'autonomie du QF est alimentée, notamment, par l'éloignement de la direction et par l'indépendance vis-à-vis des agents des deux MP et MA dont le QF préfère se passer en cas de sous-effectifs.

21. Concernant la co-construction des relations de services entre les agents et les usagers, voir également Jeannot et Joseph (1995) et, dans le cas des policiers, l'analyse de Boussard *et al.* (2006).

22. Voir Dupuy et Thoenig, 1985, pp. 52-53.

maintien de l'ordre. Cette finalité commune constitue donc un autre mécanisme explicatif de la cohabitation pacifique. Dès lors, nous observons une sorte de « remplacement de la non-coopération et du conflit entre les acteurs [pairs et impairs] par leur coexistence dans une collusion tacite » (Friedberg, 1992, p. 544). « La coopération n'est plus valorisée pour elle-même, mais pour les résultats qu'elle permet d'obtenir » (idem, p. 545) : le maintien de l'ordre. Enfin, et surtout, les anciennes y trouvent leur compte : véritables artisanes de la « régulation autonome » (Reynaud, 1988) du quartier, elles y occupent une place centrale. Ainsi, elles peuvent non seulement travailler à leur façon, comme elles l'ont toujours fait, mais elles veillent aussi à ce que leur méthode de travail se reproduise et se transmette, à travers l'apprentissage des nouvelles recrues.

Bref, nous pouvons qualifier le phénomène des pairs et des impairs de fonctionnel : il permet au personnel du QF d'accomplir sa mission de maintien de l'ordre. C'est là que réside le facteur d'équilibre du quartier, alimenté par la « collusion tacite » qui unit les anciennes des deux équipes et favorise leur autonomie.

« Le phénomène des pairs et des impairs » : quel impact sur l'identité personnelle du surveillant de prison ?

En analysant le fonctionnement du QF d'Alpha, nous avons constaté que l'autonomie des anciennes surveillantes constitue la clé de voûte de la régulation organisationnelle. Cette analyse peut paraître d'autant plus séduisante qu'elle qualifie le phénomène des pairs et des impairs de « fonctionnel ». En effet, chaque acteur – agent pénitentiaire, directeur, détenue – semble adopter une « stratégie gagnante » (Kuty, 1998). Cependant, cette image brillante peut également laisser sceptique car, si le phénomène des pairs et des impairs apparaît fonctionnel d'un point de vue organisationnel, nos observations indiquent que certains surveillants enfilent avec plus ou moins d'aisance le costume « social » ou « sécuritaire » de leur équipe.

Certaines de mes collègues auraient préféré arriver dans l'autre équipe. On le sait parce qu'elles ont plus de mal à s'intégrer, elles sont plus souvent malades (une surveillante, trois ans d'ancienneté).

Nous compléterons donc, dans les lignes qui suivent, la perspective organisationnelle et le cy-

cle enchanteur du fonctionnalisme par une perspective plus individuelle, attentive aux tensions subjectives qu'éprouvent certains surveillants. En effet, le rôle qu'ils sont amenés à endosser au sein de leur équipe peut être en désaccord avec leurs conceptions personnelles et, par conséquent, à l'origine de dissonance cognitive (Festinger, 1957). Ainsi, si « l'approche par l'acteur est indispensable pour penser l'entreprise, à travers l'action collective (...), comme un construit contingent (...), on peut aussi comprendre sociologiquement l'entreprise en dehors des jeux des acteurs, en prenant le construit comme un fait accompli et en regardant plutôt les identités, les cultures et les compromis » (Bernoux, 1999, p. 171).

Soucieux de considérer l'articulation entre l'identité individuelle et l'identité sociale (Sainsaulieu, 1997), nous proposons d'emprunter une voie différente de celle de la sociologie des professions (Dubar et Tripier, 1998). Ainsi, nous souhaitons nous pencher sur l'identité personnelle des agents du QF en situation de travail à l'aide de la typologie de Guy Bajoit (1999)²³ – typologie dont nous postulons la pertinence plutôt que de chercher à la démontrer. Quant à l'identité collective des surveillants, nous tenterons de la saisir²⁴ à travers leur inscription dans trois champs : le champ institutionnel (la prison), le champ professionnel et les équipes de travail.

La prison : institution porteuse de paradoxes et source de « tensions existentielles »

Avant tout, la prison est une institution en perpétuelle crise identitaire. « L'histoire des réformes pénitentiaires est consubstantielle de l'histoire de la prison elle-même (...) Cette obsession réformatrice est peut-être le meilleur symptôme de l'inaçhèvement social et politique de la réflexion sur la peine en général et celle de l'emprisonnement en particulier » (Artières et Lascoumes, 2004, pp. 32-33). Ainsi, depuis le XVIII^{ème} siècle, les principaux adversaires de l'enfermement s'interrogent sur son

23. Si Guy Bajoit concède que sa préoccupation pour ce concept d'identité personnelle peut, à première vue, sembler relever de la psychologie, nous choisissons de nous appuyer sur son article dans le but d'éclairer la question qui nous intéresse : celle de des « tensions existentielles » que peuvent éprouver les surveillants du QF en situation de travail. En outre, ces tensions constituant, selon nous, un objet difficilement vérifiable d'un point de vue empirique, nous prêterons généralement à nos formulations un statut d'hypothèses.

24. Il s'agit ici d'une tentative qui ne prétend pas rendre compte de l'exhaustivité du concept d'identité collective.

existence même. Pour beaucoup d'entre eux, « la privation de liberté des individus dans un pays démocratique ne peut se justifier que si on les rend meilleurs pour la société. C'est ainsi qu'est née la logique pénale de réadaptation des condamnés » (Combessie, 2001, p. 19). La succession des débats sur l'essence de la prison et ses justifications a amené l'institution pénitentiaire à remplir une double fonction : l'une d'enfermement de citoyens punis par la Justice, l'autre de réinsertion de ces derniers.

La double fonction de la prison se répercute sur la double identité [sociale ou sécuritaire] de ses professionnels. Celle-ci, si on la rapporte aux « trois dimensions de l'identité personnelle » distinguées par Guy Bajoit, permet de mieux rendre compte de la crise identitaire qui menace sans cesse les agents pénitentiaires. D'après l'auteur, l'être humain essaie de construire son identité personnelle à travers ses relations avec les autres²⁵. Dans cette optique, l'identité personnelle est conçue comme un concept dynamique. Il s'agit d'un chantier interminable et constamment tiraillé par des tensions entre les trois pôles suivants (fig 1) :

- l'identité engagée : « ce que l'individu est ou a été » ;

- l'identité assignée : « ce qu'il croit que les autres voudraient qu'il soit » ;

- l'identité désirée : « ce qu'il voudrait être » (Bajoit, 1999, p. 69).

Ces trois pôles se rapprochent très étroitement

25. D'après l'auteur, la société naît de la volonté qu'a chacun de se construire une identité.

26. Pour Nathalie Heinich, « à l'état normal, c'est-à-dire non problématique voire non perceptible, l'identité est vécue comme la coïncidence entre ces trois moments, tandis que le trouble s'insinue dès lors qu'il y a écart, décalage, voire contradiction » (1996 : 334)

des « trois moments fondamentaux »²⁶ que distingue Nathalie Heinich (1996, pp. 333-334) : l'image qu'on a de soi-même (auto-perception), celle qu'on donne à autrui (représentation) et celle qui est renvoyée par autrui (désignation). Guy Bajoit et Nathalie Heinich ont en commun leur préoccupation pour « l'image de soi ». Si cette notion reste très large et mériterait d'être précisée, nous nous limiterons ici à l'employer pour éclairer les « tensions existentielles » (Bajoit, 1999) que les agents du QF peuvent éprouver en situation de travail. Ces tensions sont celles

- du « sujet divisé » : l'individu n'arrive pas à se reconnaître lui-même pour ce qu'il est ou a été ;

- du « sujet anomique » : il n'arrive pas à concilier ce qu'il attend de lui avec ce qu'il croit que les autres attendent de lui ;

- du « sujet dénié » : il n'arrive pas à se faire reconnaître par les autres pour ce qu'il est ou a été (fig. 2 page suivante).

Le « travail de construction identitaire » désigne

les comportements que l'individu adopte dans le but d'atténuer ces tensions. Dans cette optique, l'identité personnelle constitue toujours un résultat provisoire et évolutif. Théoriquement, les états d'harmonie sont rares et temporaires. Cette réalité se vérifie notamment dans le cadre pénitentiaire. En effet, la prison ne constitue pas uniquement un lieu d'enfermement, pas plus qu'une institution uniquement tournée vers la réinsertion. Ainsi, le surveillant doit fréquemment choisir entre les registres de pratiques professionnelles sociales ou sécuritaires. Ces choix ne sont pas sans lien avec « l'identité désirée » par l'agent. En outre, les politiques pénitentiaires et les pratiques carcérales ne cadrent pas, elles non plus, pleinement avec une seule de ces deux orientations, mais elles les conjuguent plutôt. Ainsi, dans les faits, le surveillant est amené à passer d'un registre à l'autre. Son « identité engagée » n'est donc pas parfaitement « pure ». On attribue d'ailleurs souvent à la

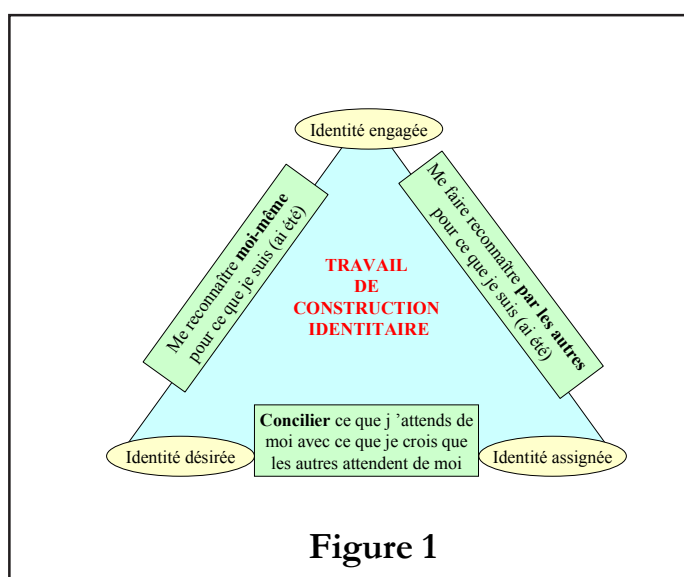


Figure 1

prison un rôle mixte d'enfermement et de réinsertion, car très peu d'établissements optent résolument en faveur d'une seule orientation. D'après Guy Lemire, les établissements poursuivant un seul but à la fois sont très rares (Lemire, 1990, pp. 81-105). Il en ressort que l'identité professionnelle « assignée » aux agents, elle aussi, est mixte. Le travail de construction identitaire du surveillant se voit donc complexifié par la dualisation des trois pôles identitaires.

La profession et la « sous-culture surveillante »

Philippe Combessie, reprenant les travaux de Kelsey Kauffman (1981) et de John Klofas et Hans Toch (1982), distingue deux sous-cultures surveillantes : « l'une, majoritaire, est sous-tendue par une approche des détenus plutôt sympathique – au sens étymologique du terme : « qui partage la souffrance ». L'autre, très minoritaire, développe une forme d'hostilité à leur égard » (Combessie, 2001, p. 76). Toujours selon l'auteur, la méconnaissance entre les membres des deux sous-cultures conduirait les membres de la sous-culture majoritaire (« sympathique ») à se penser comme minoritaires, et le phénomène inverse se produirait chez les membres de la sous-culture plus hostile²⁷ aux détenus, qui se considéreraient alors comme majoritaires au sein de leur profession. Il en résulterait une certaine image publique du surveillant, conforme à celle que les surveillants « hostiles » osent diffuser, en vertu de leur soi-disant majorité, et que les surveillants « sympathiques » hésiteraient à contredire publiquement. Ce phénomène serait à l'origine d'une « dichotomie entre le discours public... et le discours privé de la plupart des surveillants qui

considèrent les détenus comme des personnes à qui il est arrivé un accident qui pourrait arriver à bien d'autres » (Combessie, 2001, p. 76). Ainsi, « dans l'évolution de la profession qui se voit attribuer une double fonction, ce n'est pas la dimension relationnelle qui est rejetée, mais bien plutôt les termes dans lesquels elle est posée (mission de réinsertion), le décalage entre les objectifs et les moyens et enfin, principalement peut-être, le manque de reconnaissance sociale accordé à ceux-là même qui en ont la charge directe » (Aymard et Lhuilier, 1993, p. 236).

Moi, je ne suis pas ici pour aider les détenus à retrouver un boulot et une famille quand ils sortent (...) Ça, c'est le rôle des assistantes sociales ! (l'AP).

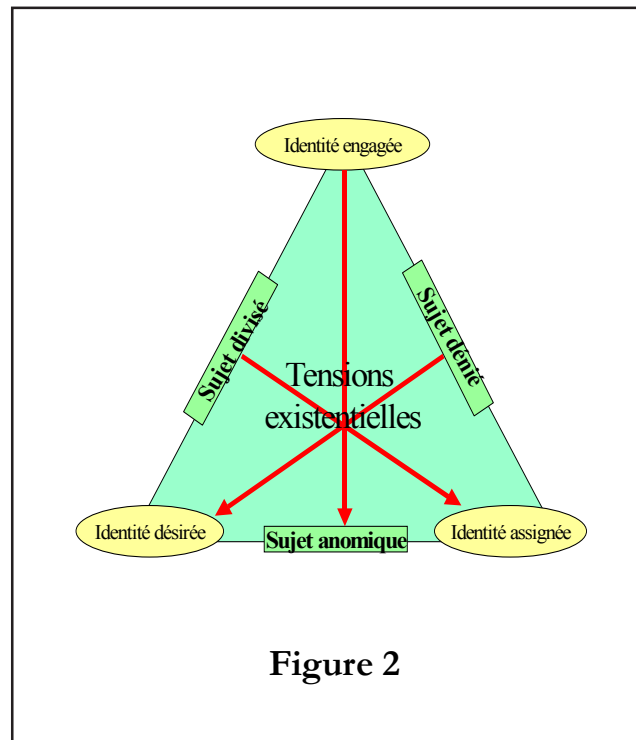


Figure 2

Face à cette identité publique dichotomique des surveillants, on peut rapporter le discours public majoritaire des surveillants anti-détenus à ce que Guy Bajoit appelle « identité assignée » à la profession. La majorité des surveillants – pourtant « sympathiques » – souffriraient donc de la « tension existentielle du sujet dénié ». La plupart des surveillants ne parviendraient dès lors pas à se faire reconnaître socialement pour ce qu'ils sont réellement en tant que professionnels.

Les gens, en général, ils écoutent les médias, ils regardent la télévision et ils imaginent qu'on est des porte-clés. Ils n'imaginent pas que notre métier est aussi et surtout un métier de relation (une surveillante, un an d'ancienneté).

Selon Guy Bajoit, le sujet dénié risque notamment d'éprouver une « perte du respect de soi », en l'occurrence en tant que professionnel. Dès lors, deux « logiques d'action » se présentent à un agent dénié pour lui permettre d'atténuer la tension qu'il vit. La première « logique d'action du sujet », « le récit », serait davantage déployée dans des conversations privées, car on a vu que les surveillants « sympathiques » hésitent à contredire publiquement

27. Si l'adjectif « hostile » reste fidèle à la pensée de Pascal Combessie, il ne peut toutefois recouvrir l'ensemble des surveillants sécuritaires. L'essentiel est de comprendre, à travers ce terme, la distance assez importante que la minorité des agents proclament établir dans leur rapport aux détenus.

ment l'image qui est véhiculée de leur profession. Selon la seconde logique, « l'engagement », le surveillant pourrait simplement changer sa méthode de travail et l'accorder sur le mode socialement « reconnu ». Il n'aurait alors qu'à agir en se montrant hostile aux détenus pour accorder ses identités professionnelles engagées et assignées. Risquerait alors de survenir une tension de « sujet divisé », entre les pôles identitaires engagés et désirés. La tension ne se serait en fait que déplacée...

Finalement, on voit à quel point l'identité professionnelle des surveillants de prison se caractérise par les tensions qu'elle génère en grande partie. Ces tensions entre pôles sont constitutives d'un travail de construction identitaire, destiné à rendre un peu de cohérence à « l'image de soi » des agents. Par contre, certains d'entre eux sont poussés à adopter une identité de surface qui correspond à celle désirée par leur équipe d'appartenance. Les identités affichées par ces agents risquent alors de générer leur lot de tensions et de malaises.

Les équipes et la recherche d'une identité professionnelle

Au QF d'Alpha, chaque agent appartient à une équipe. Il est d'emblée catalogué de pair ou d'impair en fonction de son équipe d'appartenance. Les deux équipes sont réputées homogènes quant à leur caractère social ou sécuritaire. Nous avons vu que, en plus d'être véhiculé par les bruits de couloir, le « phénomène des pairs et des impairs » se vérifie empiriquement : une méthode de travail et un type de discours particuliers caractérisent effectivement chacune des deux équipes. Nous allons à présent approcher un dernier mécanisme explicatif de ce phénomène. Nous verrons qu'il reprend partiellement des mécanismes déjà cités, mais en les associant dans une perspective différente.

Tout d'abord, la prison se caractérise par un *conflit structurant* entre les détenues d'un côté et le personnel de surveillance de l'autre.

Les détenues, il faut être cohérent avec elles. Vous ne pouvez pas leur dire blanc un jour et noir le lendemain. Sinon, vous n'en sortirez jamais ! Il ne faut pas se laisser manipuler ! (Une surveillante, cinq ans d'ancienneté).

Au quotidien, ce conflit s'atténue au profit d'une « paix sociale », une sorte d'état d'esprit nécessaire à la cohabitation de ces deux catégories de personnes. À mesure que cette « paix » s'ins-

talle, certaines détenues peuvent utiliser leurs relations avec certaines surveillantes pour obtenir certaines faveurs. Le fait d'obtenir ou non ce qu'elles veulent constitue pour elles un facteur décisif dans l'image qu'elles se forgent du personnel. À l'intérieur d'une même équipe, les images des agents vont tendre vers une homogénéisation.

Et vous devez toujours leur [aux détenues] tenir le même discours que vos collègues ! Le travail en équipe, c'est primordial ! Ca s'apprend vite parce qu'on vous fait vite remarquer vos erreurs ici (Une surveillante, trois ans d'ancienneté).

En effet, on peut supposer qu'une détenue qui n'obtiendrait pas ce qu'elle attend d'une surveillante peut immédiatement réitérer sa demande auprès d'une de ses équipières. Mais les membres d'une équipe de surveillance, dans le souci de conserver une certaine unité face aux détenues, tentent de se situer sur une même longueur d'onde. Cette longueur d'onde, qui fait partie de la méthode de travail, se transmet au fil du temps aux nouvelles recrues dans l'équipe. Dès lors, une détenue essayant un refus de la part d'une surveillante aura beaucoup de chances de se voir opposer le même refus auprès d'une équipière de celle-ci. Le dernier espoir de cette détenue consistera à réitérer sa demande auprès d'une surveillante de l'équipe suivante, ou du personnel religieux et psychosocial. Si cet espoir se concrétise, on assistera probablement à l'alignement des membres de cette équipe sur l'attitude de la surveillante venant d'exaucer la demande de la détenue. Et une première ligne de démarcation s'installera entre les deux équipes. Avec la rotation des effectifs, les membres d'une brigade paire côtoient tous les membres des autres brigades paires. Il en va de même pour les impairs. Ceci tendra à renforcer la spécialisation des pairs en « sociaux » et des impairs en « sécuritaires ».

Ensuite, en l'absence d'une base de travail indiscutable, tant du côté de la hiérarchie que du côté du ROI, chaque surveillante du QF travaille un peu à sa façon. Au sein d'une même équipe, la méthode de travail des anciennes joue le rôle de référence. Dans chacune des deux équipes s'installe une routine antagoniste par rapport à la routine de l'autre équipe. Cet antagonisme se renforce selon le mécanisme décrit dans le paragraphe précédent. De plus, étant donné la disparité des méthodes de travail personnelles, la construction d'une identité surveillante se révèle encore plus ardue. L'identité professionnelle, on l'a vu, peut difficilement se développer à partir des repères

« prison » et « surveillant », porteurs de plusieurs paradoxes. Dès lors, partir de leur appartenance à une équipe peut constituer, pour eux, une référence salvatrice dans leur quête d'identité professionnelle. Et, puisque les équipes sont réputées homogènes autour de la caractéristique sociale ou sécuritaire, l'agent tendra à définir son équipe par opposition à l'autre. Voilà comment deux attitudes potentiellement complémentaires s'excluent mutuellement dans une construction identitaire. Toutes deux sont érigées en principes et en méthodes de travail censées unir et homogénéiser les équipes. Les pratiques professionnelles entre membres d'une même équipe sont ainsi supposées se décliner sur le mode de la cohérence et désignent, de cette manière, des « façons préférables d'agir », ou le « *one best way* » de chaque équipe. Il en résulte que la nouvelle recrue qui arrive dans une équipe, en plus d'être « écolée » par cette équipe, subit une pression de conformité de ses actes aux valeurs véhiculées par l'équipe. Il en va de même pour tous les agents : « Le collectif défend les règles contre les menaces *internes*. Il s'oppose à ce qu'un seul ou un petit groupe impose sa loi, fût-ce le chef. En défendant les règles, le collectif... défendra sa capacité d'auto-régulation et d'initiative. La capacité d'initiative individuelle ou collective ne se décrète pas, elle se construit » (Cru, 1987). C'est de cette façon que le phénomène des pairs et des impairs s'entretient et est relayé par les détenues. On peut même pousser cette logique au maximum et supposer que, dans certains cas, la pression vers la conformité est susceptible de soulever des « tensions existentielles » chez les surveillantes, surtout parmi les nouvelles. Elles seraient alors sujettes aux divers types de tensions du sujet dénié, divisé et anémique. Dans le premier cas, le sujet dénié soit s'affirme et dévie du groupe, soit renonce à ses conceptions professionnelles et connaît les tensions du sujet divisé. Dans ce second cas, il peut agir « en continuité » avec ses engagements identitaires ou sur un mode de « rupture » par rapport à ceux-là. Dans le troisième cas de figure, le sujet anémique soit renonce à ses engagements identitaires et se conforme à son équipe, soit s'affirme et travaille en marge du groupe.

On le voit, le « phénomène des pairs et des impairs » peut constituer un outil de construction d'une identité de groupe, de même qu'il peut s'avérer source de « tensions existentielles » au niveau individuel. Ainsi, il permet aux deux équipes de fonctionner tout en préservant l'autonomie dont jouissent les anciennes dont les pratiques profes-

sionnelles évitent d'être remises en question, puisque de routines elles deviennent des normes. En outre, au niveau du QF, ces deux méthodes de travail ont intérêt à coexister pacifiquement, sans quoi elles remettraient en question non seulement l'influence des anciennes, mais aussi l'autonomie du quartier qui peut se permettre de fonctionner en retrait du reste de l'établissement d'Alpha. Les éventuelles tensions entre équipes doivent dès lors se régler en interne et s'oublier rapidement, d'une part à cause de la petite taille du QF, d'autre part pour préserver sa position en retrait vis-à-vis de la direction. Ces mécanismes risquent cependant d'attiser les tensions existentielles dont souffre une partie du personnel en quête d'une identité personnelle harmonieuse et cohérente...

Quant à la grille d'analyse proposée par Guy Bajoit, elle a le mérite de prendre en considération certaines dimensions individuelles et subjectives que laissait supposer notre analyse organisationnelle. À travers l'utilisation de cette typologie – dont nous avons postulé la pertinence plutôt que de chercher à la démontrer –, nous avons pu émettre certaines hypothèses destinées à affiner notre compréhension de l'identité individuelle des surveillants en situation de travail. Toutefois, nous en sommes essentiellement resté au stade des hypothèses tant cette grille d'analyse concerne des « objets » – les tensions existentielles – par nature peu objectivables. Il s'agit donc là, selon nous, d'une limite de cette typologie qui mériterait d'être confrontée à la réalité d'autres contextes.

Conclusion

Le phénomène des pairs et des impairs constitue la clé de voûte du fonctionnement du QF. Sous des apparences de conflit, une collusion tacite permet au quartier de vivre. Outre une analyse organisationnelle apparemment très fonctionnelle, le QF d'Alpha nous permet également d'observer des individus : les surveillants. Ensemble, ils concourent à la bonne marche du quartier, tels des rouages interdépendants au service de l'organisation. Mais, selon Guy Bajoit, leurs interactions sont aussi le lieu de leur construction identitaire.

28. Guy Bajoit (Université Catholique de Louvain), Guillaume Huyez (EHESS, Université de Liège), Olgierd Kutý et Barbara Bovy (Université de Liège) ont accepté de nous partager leurs commentaires sur des versions précédentes de cet article. Qu'ils soient ici remerciés pour leur aide et leurs précieux conseils.

D'ailleurs, leurs interactions professionnelles les exposent à de nombreuses lignes de tension entre des pôles identitaires vacillant constamment entre deux orientations. En effet, la prison est porteuse de paradoxes. Il en va de même pour la profession de surveillant. Face à ces paradoxes et tensions, les équipes homogènes des pairs et des impairs pourraient faire office de solution. Toutefois, nous comprenons qu'elles ne font que prolonger les « tensions existentielles » des agents pénitentiaires. Étant donné que la construction identitaire se réalise dans la résolution des « tensions existentielles », la prison, qui produit celles-ci, participe à ce chantier identitaire permanent²⁸.

Références bibliographiques

- ARTIÈRES P. & P. LASCOUMES (dir.) (2004), *Gouverner, enfermer. La Prison, un modèle indépassable ?*, Paris, Presses de Sciences Po.
- AYMARD N. & D. LHUILLIER (1993), *Sécurité et identité personnelle des personnels de surveillance*, Paris, Éditions Gerad.
- BAJOIT G. (1999), « Notes sur la construction de l'identité personnelle », *Recherches sociologiques*, 30, 2.
- BENIGUI G., CHAUVENET A. & F. ORLIC (1994), « Les surveillants de prison et la règle », *Déviance et Société*, 18, 3.
- BENIGUI G. (1997), « Contrainte, don et négociation en prison », *Sociologie du travail*, 39, 1.
- BERNOUX P. (1999), *La Sociologie des entreprises*, Paris, Éditions du Seuil.
- BETHOUX É. (2000), « La prison. Recherches actuelles en sociologies (note critique) », *Terrains & travaux*, 1.
- BLONDIEAU F. (1994), « Le personnel de surveillance des prisons », *Revue Pénitentiaire et de Droit Pénal*, 3.
- BOUSSARD V., LORIOU M. & S. CAROLY (2006), « Catégorisation des usagers et rhétorique professionnelle. Le cas des policiers sur la voie publique », *Sociologie du travail*, 48, 2.
- CAROLY S. & VOLKOFF S. (2001), « L'âge et l'expérience ont-ils un effet sur les stratégies de gestion du client chez les guichetiers de la Poste ? », *Comptes rendus du Congrès de la SELF-ACE, Les Transformations du travail : enjeux pour l'ergonomie*, Montréal, octobre 2001, Vol. 2.
- CHAUVENET A., ORLIC F. et G. BENIGUI (1994), *Le Monde des surveillants de prison*, Paris, Presses Universitaires de France.
- COMBESSIE P. (2001), *Sociologie de la prison*, Paris, Éditions Repères.
- CROZIER M. & E. FRIEDBERG (1977), *L'Acteur et le Système*, Paris, Éditions du Seuil.
- CRU D. & C. DEJOURS (dir.) (1987), *Les Règles du métier. Plaisir et souffrance dans le travail*, Éditions du CNRS, Paris, Tome I.
- DE BOCK T. (1998), *Une étude sur l'absentéisme des surveillants de prison, Bruxelles* (rapport non publié).
- DE CONINCK G. (2001), *La Formation des surveillants de prison : mission impossible ?*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- DUBAR C. & P. TRIPIER (1998), *Sociologie des professions*, Paris, Éditions A. Colin.
- DUBOIS C. (2003), *Pour Vivre heureux, vivons cachés... Quel impact sur l'identité ?*, Mémoire de licence en sociologie, Université de Liège.
- DUBOIS C. (2006), « Le phénomène des pairs et des impairs. Analyse organisationnelle d'un quartier de détention pour femmes », *Déviance et Société* (à paraître).
- DUPUY F. & J.-C. THOENIG (1985), *L'Administration en miettes*, Paris, Éditions Fayard.
- FESTINGER L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press.
- FRIEDBERG E. (1993), *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Éditions du Seuil.
- FRIEDBERG E. (1992), « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, 33, 4.
- HEINICH N. (1996), *États de femmes. L'Identité féminine dans la fiction occidentale*, Paris, Éditions Gallimard.
- HOFFMAN A. (2002), « La prison aujourd'hui, d'un lourd passé à un futur incertain », *Cahier santé et prison*, n°22.
- JOSEPH I. & G. JEANNOT (1995), *Métiers du public, les compétences de l'agent et l'espace de l'usager*, Paris, CNRS Éditions.
- KAUFFMAN K. (1981), « Prison officers attitudes and perceptions of attitudes : a case of pluralistic ignorance », *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 18, 2.
- KLOFAS J. & H. TOCH (1982), « The guard subculture myth », *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 19, 2.
- KUTY O. (1998), *La Négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, Paris/Bruxelles, Éditions De Boeck.
- LEMIRE G. (1990), *Anatomie de la prison*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal-Économica.

- LHULLIER D. (1998), « Surveillants de prison : identité professionnelle et crise de légitimité », *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, 31.
- REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29, 1.
- ROSTAING C. (1997), *La Relation carcérale : identités et rapports sociaux dans les prisons de femmes*, Paris, Presses Universitaires de France.
- SAINSAULIEU R. (1997), *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, 2^e édition, Paris, Presses de Sciences Po.
- STRAUSS A. (1992), « Une perspective en termes de monde social », in *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- Site Internet : <http://www.senat.fr/rap/102-068-327/102-068-32726.html> (consulté le 17/10/2006)
- Christophe Dubois, doctorant au Centre de Recherches et d'Intervention Sociologiques (CRIS/Université de Liège) et au Centre de Sociologie des Organisations (CNRS, Paris)*
c.dubois@ulg.ac.be